



Bernhard Miebach

Handbuch Human Resource Management

Das Individuum und seine Potentiale
für die Organisation

 Springer



Handbuch Human Resource Management

Bernhard Miebach

Handbuch Human Resource Management

Das Individuum und seine Potentiale
für die Organisation

Bernhard Miebach
Ratingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-10238-8 ISBN 978-3-658-10239-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10239-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklung und Grundlagen von HRM	1
1.1	Begriffe und historische Entwicklung	1
1.2	Gesellschaftliche Anforderungen	4
1.3	Strategisches Personalmanagement (Strategic HRM)	7
1.4	Klassische Theorien der Arbeitsorganisation	9
1.5	Individuum und Rolle, Systemtheorie	12
1.6	Persönlichkeitssystem (Big Five)	20
1.7	Habitusstheorie	25
1.8	Humankapital und soziales Kapital	28
1.9	Vertragstheorien (Agenturtheorie, Psychologischer Vertrag)	33
1.10	HRM-Theorien	38
1.11	Gegenstandsbereiche von HRM	44
	Weiterführende Literatur	45
2	Motivation und Produktivität	51
2.1	Motiv, Situation und Motivation	51
2.2	Arbeitszufriedenheit	56
2.3	Mitarbeiterbefragung	60
2.4	Leistungsmotivation, Leistung und Produktivität	66
2.5	Ziele	70
2.6	Intrinsische Motivation, Commitment und Line of Sight	73
2.7	Flow und autotelische Persönlichkeit	78
	Weiterführende Literatur	80
3	Personalakquisition und Auswahlverfahren	83
3.1	Personalbedarfsplanung	83
3.2	Employer Branding	88
3.3	Kompetenzmodell	91
3.4	Rekrutierungsverfahren	95
3.5	E-Recruitment	100
3.6	Auswahlverfahren	104

3.7	Einstellung und Einführung	112
3.8	Rechtliche Aspekte von Rekrutierungsverfahren	114
	Weiterführende Literatur	116
4	Personalentwicklung, Training und Weiterbildung	121
4.1	Dimensionen der Personalentwicklung (PE)	121
4.2	Bedarfsermittlung für Personalentwicklung	122
4.3	Lerntheoretische Grundlagen	125
4.4	Aus- und Weiterbildung	133
4.5	Großgruppenveranstaltungen und Outdoor Training	140
4.6	E-Learning und Blended Learning	145
4.7	Fördermaßnahmen	151
4.8	Coaching und Mentoring	153
4.9	Karrieremanagement	160
4.10	Bildungscontrolling	166
4.11	Rechtliche Aspekte der Aus- und Weiterbildung	170
	Weiterführende Literatur	172
5	Führungssysteme	177
5.1	Grundmodell der Führung	177
5.2	Führungspersönlichkeit	179
5.3	Führungsverhalten, Führungsstile	181
5.4	Transaktionale und Transformationale Führung	184
5.5	Kontingenztheorien/Situative Führung	190
5.6	Symbolische Führung	196
5.7	Systemisches Führen, Postheroische Führung	199
5.8	Aufgabenbezogene Führungsinstrumente	207
5.9	Personalbeurteilung	210
5.10	Führung durch Ziele	213
5.11	Mitarbeitergespräch	215
5.12	Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)	221
5.13	Vorgesetztenbeurteilung, 360-Grad-Feedback	230
5.14	Führungserfolg	239
5.15	Führungskräftetraining und -entwicklung	243
	Weiterführende Literatur	245
6	Gruppen- und Teamarbeit	249
6.1	Gruppe und Team	249
6.2	Gruppen- und Teamstrukturen	255
6.3	Teammitglieder und Teamfähigkeit	260
6.4	Prozesse der Steuerung und der Führung von Teams	262
6.5	Kommunikations- und Koordinationsprozesse	268
6.6	Interpersonelle Prozesse	273

6.7	Formen der Gruppen- und Teamarbeit	279
6.8	Virtuelle Teamarbeit	283
6.9	Projektteams	285
6.10	Hochleistungsteams	296
6.11	Interkulturelle und multikulturelle Teams	299
6.12	Teamentwicklung und -coaching	305
6.13	Teamerfolg	310
	Weiterführende Literatur	315
7	Instrumente der Personalarbeit	321
7.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit und Work-Life-Balance	321
7.2	Personalentlohnung, Anreizsysteme und Beteiligungsformen	334
7.3	Demografischer Wandel	347
7.4	Diversity Management	355
7.5	Internationales Personalmanagement	364
7.6	Generation Y	372
7.7	Gesundheitsmanagement	384
7.8	Personalfreisetzung und Fluktuation	404
7.9	Personalcontrolling	414
	Weiterführende Literatur	424
8	Organisation	433
8.1	Interne Unternehmenskommunikation	433
8.2	Enterprise 2.0 und Social Media	453
8.3	Corporate Governance und Corporate Compliance	468
8.4	Change Management	482
	Weiterführende Literatur	515
9	Praxisbeispiele (Beratungsprojekte)	523
	Sachregister	529
	Personenregister	541

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Five-Factor-Model (FFM, Big Five)	21
Abb. 1.2	Persönlichkeitssystem (McCrae und Costa)	24
Abb. 1.3	Habituskonzept (Bourdieu)	26
Abb. 1.4	Modell des sozialen Kapitals	32
Abb. 1.5	Organisationsform der Agenturtheorie	36
Abb. 1.6	HRM Navigationssystem	41
Abb. 1.7	Modell der People-Based Strategy (Pfeffer)	43
Abb. 1.8	Gegenstandsbereiche von HRM	45
Abb. 2.1	Grundmodell des motivierten Handelns	53
Abb. 2.2	Modell der Arbeitsergebnisse	57
Abb. 2.3	Modell der Arbeitszufriedenheit	58
Abb. 2.4	Itemfragen zu Einkommen und Perspektive	61
Abb. 2.5	Hauptgründe für das Ausscheiden (Prozentwerte)	61
Abb. 2.6	Gründe für das Ausscheiden der Fluktuierten	62
Abb. 2.7	Einflussvariablen auf Arbeitszufriedenheit	64
Abb. 2.8	Grundmodell des leistungsmotivierten Handelns	66
Abb. 2.9	Leistung und Persönlichkeit	69
Abb. 2.10	Goal setting theory	72
Abb. 2.11	Intrinsische Motivation	74
Abb. 2.12	Crowding Theory. (Frey/Jegen)	75
Abb. 2.13	Modell des Arbeits-Commitments	76
Abb. 3.1	Datenerfassung zur Arbeitsverteilungsanalyse	85
Abb. 3.2	Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der AVA	87
Abb. 3.3	Konkretisierung der Markenstärke beim Kandidaten	89
Abb. 3.4	Prozessschritte des Employer Branding	90
Abb. 3.5	Handlungskompetenz von Bildungsmanagern	92
Abb. 3.6	Systemdenken und Personal Mastery	94
Abb. 3.7	Rekrutierungsprozess	96
Abb. 3.8	Beispiel Anforderungsprofil/Stellenbeschreibung	98
Abb. 3.9	Kriterien der Bewerberauswahl (Kandidatensicht)	100

Abb. 3.10	Attraktivität des Unternehmens für Kandidaten	101
Abb. 3.11	Suchwege der Kandidaten	102
Abb. 3.12	Nutzung sozialer Medien unter Stellensuchenden	102
Abb. 3.13	Prozesslogik E-Recruitment	103
Abb. 3.14	Auswahlprozess	105
Abb. 3.15	Auswertung Auswahlverfahren für Vermittler	108
Abb. 3.16	Vorhersageleistung von Auswahlverfahren.	111
Abb. 3.17	Onboardingprozess im Zeitverlauf	113
Abb. 4.1	Gegenstand der Personalentwicklung.	123
Abb. 4.2	Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierung	124
Abb. 4.3	Individuelles Lernen (Kurz-/Langzeitgedächtnis)	126
Abb. 4.4	Motivationstheoretisches Lernmodell.	132
Abb. 4.5	Methoden der Aus- und Weiterbildung.	134
Abb. 4.6	Planung von Weiterbildungsmaßnahmen	136
Abb. 4.7	Drehbuchbeispiel für Weiterbildungsmaßnahmen	137
Abb. 4.8	Prozess der Großgruppenmethode	143
Abb. 4.9	Die drei wichtigsten Trends von Blended Learning	150
Abb. 4.10	Förderung von Mitarbeitern	152
Abb. 4.11	Durch Coaching unterstützter Veränderungsprozess	154
Abb. 4.12	Einflussfaktoren von Einkommen.	164
Abb. 4.13	Zu evaluierende Maßnahmen nach Ebenen	170
Abb. 5.1	Modell des Führungserfolgs	178
Abb. 5.2	Verhaltensgitter des Vorgesetztenverhaltens	182
Abb. 5.3	Transformationale und Transaktionale Führung.	187
Abb. 5.4	Einfluss der Big Five auf Führungsverhalten	188
Abb. 5.5	Modell der situativen Führung.	190
Abb. 5.6	Symbolisches Management	198
Abb. 5.7	Formen der Unsicherheitsabsorption	203
Abb. 5.8	Führungsinstrumente	208
Abb. 5.9	Ansätze der Personalbeurteilung	210
Abb. 5.10	Beispiel Beurteilung Führungsverhalten	211
Abb. 5.11	Kriterien der Mitarbeiterbeurteilung	212
Abb. 5.12	Beispiel Zielvereinbarung.	214
Abb. 5.13	Diskursmodell.	217
Abb. 5.14	Spannbreite des Mitarbeitergesprächs	218
Abb. 5.15	Auswirkungen von Zielerreichung und -verfehlung.	220
Abb. 5.16	Ablauf ZVG	222
Abb. 5.17	Projektplan zur ZVG-Einführung.	223
Abb. 5.18	Prozesslogik des ZVG	225
Abb. 5.19	Beispielhafte Dokumentation ZVG (Teil 1)	226

Abb. 5.20	Beispielhafte Dokumentation ZVG (Teil 2)	227
Abb. 5.21	Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern	228
Abb. 5.22	Vorgesetztenbewertung in der Mitarbeiterbefragung	231
Abb. 5.23	Beurteilergruppen im 360-Grad-Feedback	232
Abb. 5.24	Dimensionen des 360-Grad-Feedbacks (Teil 1)	233
Abb. 5.25	Dimensionen des 360-Grad-Feedbacks (Teil 2)	234
Abb. 5.26	Profildarstellung des 360-Grad-Feedbacks	235
Abb. 5.27	Spinnendiagramm des 360-Grad-Feedbacks	236
Abb. 6.1	Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen und Teams	252
Abb. 6.2	Prozessmodell der Team- und Gruppenarbeit	253
Abb. 6.3	Integrierte und differenzierte Wissensstruktur	259
Abb. 6.4	Teamfähigkeit und Big Five Faktoren	262
Abb. 6.5	Zielpyramide von Teamzielen	263
Abb. 6.6	SMART-Modell für Teamziele	264
Abb. 6.7	Planung Strategieworkshop für Teams	265
Abb. 6.8	Beispiel Erfolgsfaktoren	266
Abb. 6.9	Kennzahlen/KPIs für Teamerfolg	268
Abb. 6.10	Koordinationsgewinne und -verluste	269
Abb. 6.11	Vier-Seiten-Modell der Nachricht	269
Abb. 6.12	Gesprächstechniken	271
Abb. 6.13	Vorgehensweise des Brainstormings	272
Abb. 6.14	Regeln des Brainstorming-Prozesses	273
Abb. 6.15	Einsatz von Brainstorming im Workshop	273
Abb. 6.16	Motivationsgewinne und -verluste	274
Abb. 6.17	Konfliktursachen	277
Abb. 6.18	Konfliktlösungsstrategien	278
Abb. 6.19	Formen von Arbeitsgruppen und Teams	280
Abb. 6.20	Chancen und Risiken von virtueller Teamarbeit	286
Abb. 6.21	Projektphasen für technische Entwicklungsprojekte	289
Abb. 6.22	Beispiel Meilensteinplanung	290
Abb. 6.23	Vorlage für Projektauftrag	291
Abb. 6.24	Vorlage für eine Tracking List (Maßnahmenbericht)	293
Abb. 6.25	Modell der Hochverlässlichkeitsorganisation	298
Abb. 6.26	Interkulturelle/multikulturelle Teams	301
Abb. 6.27	Phasen der Teamentwicklung	306
Abb. 6.28	Klassisches Input-Prozess-Output Modell	311
Abb. 7.1	Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonten (2010)	327
Abb. 7.2	Entwicklung der Teilzeitquote	328
Abb. 7.3	Arbeitsmotive und Anreize	334
Abb. 7.4	Materielle Anreizsysteme	335
Abb. 7.5	Zufriedenheit mit Erfolgsbeteiligung	343

Abb. 7.6	Zielsetzung und Zielerreichung der Kapitalbeteiligung	344
Abb. 7.7	Demografischer Effekt auf Erwerbsquote	349
Abb. 7.8	Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2030.	350
Abb. 7.9	Dimensionen von Diversity	355
Abb. 7.10	Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund	363
Abb. 7.11	Einflussfaktoren des interkulturellen Erfolgs	366
Abb. 7.12	Theoretisches Modell der GLOBE-Studie	369
Abb. 7.13	Führungsanforderungen (D, A, CH, NL)	370
Abb. 7.14	Digital Natives und Digital Immigrants	377
Abb. 7.15	Wichtigkeit von Faktoren des Arbeitsalltags	380
Abb. 7.16	Anforderungen von Millennials und Non-Millennials	381
Abb. 7.17	Wirtschaftliche Auswirkungen der AU-Fälle	386
Abb. 7.18	Veränderungen der Fehlzeiten von 2000 zu 2013.	387
Abb. 7.19	Entwicklung Gesundheitsmanagement.	388
Abb. 7.20	Problemstellungen des BGM	390
Abb. 7.21	Sozialkapital von Organisationen.	392
Abb. 7.22	Kausalmodell zur Erklärung von Gesundheit.	393
Abb. 7.23	Belastungs-Beanspruchungs-Modell	394
Abb. 7.24	Warnsignale für Führungskräfte.	395
Abb. 7.25	Entwicklung des Anteils von AU-Tagen an Soll-Tagen	397
Abb. 7.26	Länge der Ausfallzeit und Mehrfachfälle	398
Abb. 7.27	Phasen der Prävention.	400
Abb. 7.28	Präventionsbilanz	403
Abb. 7.29	Kündigung	406
Abb. 7.30	Betriebliche Interventionskette bis zur Kündigung	409
Abb. 7.31	Einfluss der Bewerbungsphase auf Fluktuation	411
Abb. 7.32	Einfluss der Arbeitsbedingungen auf die Fluktuation.	412
Abb. 7.33	Einflussfaktoren des Berufserfolgs.	413
Abb. 7.34	Gruppen von Humankapital	416
Abb. 7.35	Beispiel HR-Scorecard	420
Abb. 7.36	HR-Alignment	421
Abb. 8.1	Typen von Kommunikationsprozessen.	435
Abb. 8.2	Ziele der Unternehmenskommunikation	435
Abb. 8.3	Entwicklung der internen Unternehmenskommunikation	438
Abb. 8.4	Interne Unternehmenskommunikation	439
Abb. 8.5	Ziele von Mitarbeiterzeitschriften (deutsche Banken).	445
Abb. 8.6	Projekte der internen Unternehmenskommunikation.	450
Abb. 8.7	Erfolgsmessung interner Unternehmenskommunikation	451
Abb. 8.8	Erfolgsmodell von Meetings.	452
Abb. 8.9	Balanced Scorecard für interne Kommunikation	453
Abb. 8.10	Online-Nutzung.	456

Abb. 8.11	Internet-Nutzung Jugendlicher.	457
Abb. 8.12	Social-Media-Einsatz in Unternehmen.	457
Abb. 8.13	Projekte mit Social Media.	458
Abb. 8.14	Verantwortung für Social Media.	459
Abb. 8.15	Auswirkungen interner Social Media.	459
Abb. 8.16	Crowdsourcing-Plattformen	465
Abb. 8.17	Compliance und Non-Compliance	472
Abb. 8.18	Compliance Strategien der Agenturtheorie.	472
Abb. 8.19	Auswirkungen von Regulierungsmaßnahmen	474
Abb. 8.20	Korruptionswahrnehmung in Unternehmen	474
Abb. 8.21	Bedingungen für Non-Compliance.	475
Abb. 8.22	Formen von Integrity Tests	477
Abb. 8.23	Organisationale und individuelle Compliance	478
Abb. 8.24	Auswirkungen der Globalisierung.	483
Abb. 8.25	Treiber für Veränderungsbedarf	487
Abb. 8.26	Theorien der Veränderung von Organisationen	488
Abb. 8.27	Grundtypen des organisationalen Lernens	489
Abb. 8.28	Beispiel für Deutero Learning	491
Abb. 8.29	Beispiel der Zwei-Spalten-Dokumentation	492
Abb. 8.30	Praxisbeispiel für das Prinzip des Hebels.	493
Abb. 8.31	Organisationale Wissensbasis	494
Abb. 8.32	5-Phasen-Modell der Transformation.	495
Abb. 8.33	Ebenen der Organisationskultur nach Schein.	498
Abb. 8.34	Das Modell der kulturellen Dynamik von Hatch	498
Abb. 8.35	Systemtheoretisches Evolutionsmodell	501
Abb. 8.36	Systemische Veränderungsmechanismen	502
Abb. 8.37	Workshop zur strategischen Neuausrichtung	503
Abb. 8.38	Gestaltung von Geschäftsfeldern (Business Units)	504
Abb. 8.39	Beispiel Prozessgrafik.	504
Abb. 8.40	Handlungsleitfaden für neue Prozesse	505
Abb. 8.41	Rollen der HR in Veränderungsprozessen	508
Abb. 8.42	Auslöser von Change-Prozessen.	509
Abb. 8.43	Beispiel Change Manager.	511
Abb. 8.44	Rolle des Personalbereichs.	514

Einleitung

In der Forschung zu Human Resource Management (HRM) werden laufend neue Theorien und Modelle entwickelt, zu denen Methoden und Instrumente in der Praxis implementiert werden. Mit diesen Tools wird die Professionalisierung des HR-Bereichs ausgebaut. Obwohl Professoren und Personalberater auch aus Marketinginteressen neue Theorien und Modelle entwickeln, resultieren die treibenden Kräfte der Dynamik aus veränderten technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Anforderungen an die Arbeitswelt:

- Individualisierungs- und Selbstentfaltungsansprüche der Mitarbeiter
- Ökonomisierung von HRM durch Anreizsysteme und Personalcontrolling
- Teamarbeit und -entwicklung zur Bewältigung komplexer Arbeitsprozesse
- Flexibles Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern und Teams
- Produktiver Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologien
- Fähigkeit zu Organisationsentwicklung und Change Management.

Zu diesen Tendenzen sind konkurrierende Methoden und Verfahren entwickelt und in der Organisationspraxis eingesetzt worden. Dieses Handbuch Human Resource Management hat die Aufgabe, wissenschaftlich abgesicherte Modelle und Instrumente sowie praktisch erprobte und zukunftsfähige Verfahren auszuwählen und darzustellen. Die Theorien und Forschungen der wissenschaftlichen Disziplinen sollen Kriterien zur Auswahl der Instrumente und zur Bewertung ihrer Praxistauglichkeit liefern. Von Kurt Lewin stammt der Satz, „es sei nichts so praktisch wie eine gute Theorie“ (Lewin 1982, S. 217). Der Satz bedeutet nicht, dass sich die Praxis automatisch ergibt, wenn man auf Theorien zurückgreift. Das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis besteht auch nicht aus einer logischen Ableitungsbeziehung. Die Gültigkeit von Praxisverfahren lässt sich mit Theorien zwar begründen, aber nicht beweisen. Stattdessen gibt es verschiedene Stufen der Konkretisierung zwischen Theorie und Praxis, die in Abb. 1 dargestellt sind. Das wissenschaftstheoretische Modell wird erläutert in Miebach (2014, S. 241).

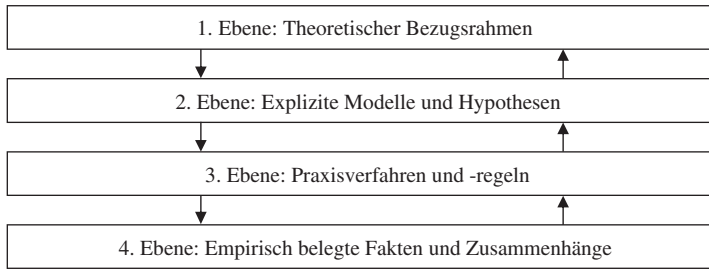


Abb. 1 Beziehungen zwischen Theorie und Praxis

Diese Ebenen lassen sich am Beispiel der Motivation veranschaulichen, die ein zentrales Thema von HRM darstellt. Die Motivationstheorie mit der Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation bildet einen theoretischen Bezugsrahmen. Mithilfe der Begriffe des Bezugsrahmens wurde z. B. die *Crowding Theory* entwickelt mit der Hypothese, dass intrinsische Motivation durch Einsatz extrinsischer Motivationsmittel geschwächt werden kann. Man spricht in diesem Fall vom „Korruptionseffekt“. Die Motivationstheorie wird in Abschn. 2.1, die *Crowding Theory* in Abschn. 2.6 dargestellt. Die *Crowding Theory* wäre der Ebene der expliziten Modelle/Hypothesen zuzuordnen. Praxisverfahren und -regeln sind für den Gegenstandsbereich des *Crowdsourcing* entwickelt worden: Welche Art und Höhe extrinsischer Belohnungen, insbesondere Geld, sind angemessen für IT-Spezialisten, die sich freiwillig und ohne Vertrag an der Entwicklung einer Software beteiligen? Mithilfe der Methoden der empirischen Sozialforschung, z. B. Feldexperimente oder vergleichende Auswertung von Daten aus *Crowdsourcing*-Projekten mit unterschiedlichen Belohnungssystemen, lassen sich dann empirische Fakten gewinnen. Diese Fakten können Praktiken der 3. Ebene und die Hypothesen der 2. Ebene bestätigen oder infrage stellen. Das Thema *Crowdsourcing* wird in Abschn. 8.2 dargestellt.

Was kann eine Theorie leisten und was macht sie so praktisch, wie Lewin behauptet? Eine gute Theorie liefert Beschreibungen, Erklärungen, Bewertungen und Prognosen. Mit den Begriffen *intrinsische* und *extrinsische* Motivation lassen sich empirische Sachverhalte beschreiben. Erst das explizite Modell der *Crowding Theory* liefert die Erklärung, warum intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize korruptiert werden kann. Gleichzeitig wird der Stellenwert von monetären Belohnungen eingeschränkt durch die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen. Falls die Theorie des *Crowdsourcing* zugrunde gelegt wird, kann das Personalmanagement Regeln für die Gestaltung von Anreizsystemen ableiten und implementieren.

Das Praxishandbuch hat somit die Aufgabe, konkrete Methoden und Verfahren der HRM-Praxis darzustellen, den Bezug zu den theoretischen Modellen herzustellen und mit empirischen Fakten aus der Forschung abzusichern. Mit dem inhaltlichen HRM-Schwerpunkt des Beitrags von Personen an dem Erfolg von Organisationen ergeben sich folgende Ziele:

1. Wissenschaftlich abgesicherte Methoden und Verfahren darstellen und an Beispielen aus Beratungsprojekten des Verfassers oder der HRM-Literatur veranschaulichen.
2. Den besonderen Beitrag des Individuums in allen HRM-Themen herausarbeiten, der über die Anforderung der Stellenbeschreibung hinausgeht.
3. Die organisatorischen Bedingungen identifizieren, die eine Entfaltung der Person unter der Prämisse ermöglichen, dass sich Verfahren, Regeln und Verhaltensvorgaben an den Organisationszielen orientieren.
4. Neue Themen darstellen und abwägen, ob es sich um Modethemen oder um zukunftsfähige HRM-Bausteine handelt.
5. Mit empirischen Forschungsergebnissen die Wirkung von Praxisverfahren und -regeln auf die Organisationsleistung analysieren.

Die meisten HRM-Systeme sind in den USA entwickelt worden und viele deutsche Unternehmen setzen im HR-Bereich die englische Sprache ein. Daher werden im Text englische Originalbegriffe in Klammern hinzugefügt. Die Zitate sind ins Deutsche übersetzt, damit das Buch ohne Englischkenntnisse lesbar ist. Der Buchtext entspricht formal den wissenschaftlichen Regeln des Zitierens, sodass alle Zitate mit Quellenangabe und Seitenzahl versehen sind. Das erleichtert dem Leser, bei Interesse die Originalquelle zu finden. Zitate aus Texten, die vor der Rechtschreibreform erschienen sind, werden so zitiert, wie sie im Original verfasst wurden, sodass in diesem Fall die alte Form der Rechtschreibung verwendet wird. Es wird zur Vereinfachung bei Begriffen die männliche Form verwendet. Gemeint sind selbstverständlich beide Formen, z. B. Mitarbeiter und Mitarbeiterin.

Zusammenfassung

Das Human Resource Management (HRM) hat seit Anfang der 1970er Jahre die Entwicklung vom „Lohnbüro“ zu dem HR-Bereich durchlaufen, der sich als strategischer HR-Business Partner versteht, professionelle Personalmanagementsysteme einsetzt und die Gewinnung und Bindung leistungsmotivierter und qualifizierter Mitarbeiter als kritischen Erfolgsfaktor des Unternehmens verantwortet. Neben dem Überblick über die Gegenstandsbereiche von HRM werden wissenschaftliche Theorien der Arbeitsorganisation dargestellt, die zur Begründung und Bewertung von HRM-Themen bedeutend sind. Erweitert werden die theoretischen Grundlagen um die Darstellung spezieller HRM-Theorien, z. B. das Zusammenhangsmodell des HR-Erfolgs von Beer oder das Modell der People-Based Strategy von Pfeffer.

1.1 Begriffe und historische Entwicklung

Als Human Resource Management (HRM) definiert das Gabler Kompaktlexikon Personal: „Bezeichnung für die Gesamtheit aller Aufgaben im Unternehmen, die sich auf Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalführung und Personalentwicklung beziehen“ (Büdenbender und Strutz 2011, S. 136). Damit ist das operative Kerngeschäft der „Personalwirtschaft“, des „Personalwesens“ oder kurz „Personal“ umrissen. Mit dem Begriffsbestandteil „Management“ in HRM wird insbesondere in der angelsächsischen Literatur ab den 1980er Jahren ein *strategischer* Stellenwert betont, „den Unternehmens- und Personalpolitik heute hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitern für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen beimessen“ (Büdenbender und Strutz 2011, S. 136). In der deutschen Fachliteratur wird anstatt HRM häufig der Begriff *Personalmanagement* (z. B. Holtbrügge 2013; Lindner-Lohmann et al. 2012) verwendet (vgl. Zaugg 2009, S. 3). Neben dem Singular „Human Resource Management“

wird auch der Plural „Human Resources Management“ (Büdenbender und Strutz 2011, S. 136) genutzt. In der Fachliteratur der USA findet sich durchgehend die Singularform. Die Singularform wird in diesem Praxishandbuch HRM verwendet.

Bei der Vielzahl wissenschaftlicher Modelle und Praxismethoden ist schwer zu entscheiden, ob es sich um Managementmoden oder um die professionellen Standards der HRM-Disziplin handelt. Beliebt als Aufhänger sind *Zukunftstrends*, die Unternehmen nicht verpassen dürfen. Das einflussreichste Konzept bildet die Rolle der „HR-Professionals“ als „Business Partner“, das der HR-Professor Dave Ulrich (1997, S. 37) erfolgreich verbreitet hat. Während Business Partner strategische und wirtschaftliche Elemente aufgreifen, wird *Agilität* als neuer Trend der Managementliteratur durch „Agility Management“ (Granados und Erhardt 2012) auf HRM übertragen. Um die Umwälzungen der Unternehmen im Hinblick auf die Anforderungen von „Lifetime-Balance“, „Patchwork-Kultur“, „Projektarbeiter“ und „Value Worker“ zu meistern, rät der Zukunftsforscher Janszky (2010), dass sich der HR-Manager zum „strategischen Innovationskoordinator“ hin entwickeln sollte.

Neben den HR-Modethemen, die für Trends Lösungen anbieten, werden die Trends systematisch erforscht, insbesondere von international aufgestellten Unternehmensberatungen und IT-Firmen. Einen Überblick über aktuelle internationale Studien vermittelt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP INSIGHT 2012, S. 69). Gemäß der „Global Human Capital Study“ von IBM aus dem Jahr 2007 antworten ca. 53 % der Befragten auf die Frage „Was ist für Sie das wichtigste Thema in Bezug auf die Arbeitskraft?“ mit der Antwort „Unfähigkeit zur schnellen Entwicklung von Fähigkeiten, um aktuelle und zukünftige Geschäftsanforderungen zu erfüllen“, während ca. 45 % jeweils die Antworten „Fehlende Führungskräfte-Kapazität“ und „Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht auf die laufenden Organisations-Prinzipien ausgerichtet“ angekreuzt haben (IBM 2007, S. 20). Hier wird die Personal-Ressource mit entsprechender Qualifikation, Leistungsfähigkeit und unternehmerischer Orientierung als zentrale Herausforderung angesehen, für die HR-Manager Lösungen bereitstellen müssen. Auf diese Weise stellt sich für HRM die strategische Aufgabe, den Transformationsprozess der erfolgreichen Bewältigung neuer Anforderungen an die Unternehmen maßgeblich zu unterstützen. Entsprechend reagieren ca. 57 % der Befragten auf die Frage „Wie würden Sie am besten die Rolle der HR in den laufenden Anstrengungen zur Geschäfts-Transformation beschreiben?“ mit der Antwort „HR ist aktiv beteiligt und stellt Ressourcen für die Geschäfts-Transformation bereit“ (IBM 2007, S. 41; Übersetzung des Verf.).

Die Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2011 bestätigt die zentralen Herausforderungen „Management-Talent: Rekrutierung, Entwicklung und Erhaltung Talent, Verbesserung Führungskräfte-Entwicklung“, womit sich HRM deutlich von der klassischen Personalverwaltung mit Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Arbeitsverträgen abgrenzt. Damit ergibt sich die Aufgabe, „HR zu einem strategischen Partner zu entwickeln“. Entscheidend sind die Themen der qualitativen Entwicklung der Ressource Personal und der Messbarkeit der Erfolge: „Strategische Arbeitskraft-Planung – die Fähigkeit, zukünftige Kapazitäten und Anforderungen an die Fähigkeiten zu quantifizieren und zu simulieren“ (BCG 2011, S. 4; Übersetzung des Verf.).

Ähnlich wie die mit hohem Aufwand geförderte Initiative „Humanisierung der Arbeitswelt“ der 1970er Jahre unterstützt die Politik, vertreten durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ mit der doppelten Zielsetzung, durch HRM einerseits die Absicherung des wirtschaftlichen Erfolgs und andererseits die Belange der Mitarbeiter unabhängig von wirtschaftlichen Interessen zur Geltung zu bringen. Auf die Frage „Welche Personalprobleme erwarten Sie in den nächsten beiden Jahren für Ihren Betrieb?“ antworten 60 % mit „Fachkräftemangel“, während die anderen Themen „Hohe Lohnkosten“ (28 %), „Hohe Fehlzeiten“ (26 %) und „Überalterung“ (22 %) eine untergeordnete Rolle spielen (INQA 2014a, S. 6). Unternehmenspraktiker erwarten vom HR-Bereich, drohende Personalengpässe zu vermeiden, also die Kernaufgabe zu erfüllen, den Unternehmen die Ressource Personal mit geeigneter Qualifikation und hoher Leistungsmotivation zur Verfügung zu stellen. In dieses Szenario passt auch die Förderung moderner HRM-Methoden in der öffentlichen Verwaltung. Hier werden ähnliche Handlungsfelder bearbeitet wie in Wirtschaftsunternehmen, ohne den wirtschaftlichen Erfolg als Maßstab des Strategischen Personalmanagements anzusetzen: Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit, Wissen und Kompetenz (INQA 2014b, S. 13).

Für die historische Entwicklung des Personalwesens lassen sich vier Entwicklungsstufen unterscheiden:

Phase 1 bis 1970:	HR-Verwaltung (HR Administration)
Phase 2 ab 1970:	HR-Professionalisierung (HR Practices)
Phase 3 ab 1990:	HR-Strategie (HR Strategy)
Phase 4 ab 2000:	HR-Integration (HR Outside in)

Die englischen Begriffe in dieser Übersicht sind Fig. 1 aus Ulrich et al. (2015, S. 14) entnommen. Die Jahreszahlen sind dort nicht enthalten und wurden aus anderen Quellen rekonstruiert: Gaugler (2003, S. 5) und Dachrodt et al. (2014, S. 79). Die Phasen lösen sich nicht ab, sondern überlagern sich. So ist die Personalverwaltung mit Lohn-/Gehaltsabrechnung und Arbeitsverträgen weiterhin eine Aufgabe des HR-Bereichs. Hier haben wesentliche Veränderungen durch den Einsatz von Unternehmenssoftware, z. B. SAP HCM, stattgefunden. Ab den 1970er Jahren sind die heute noch praktizierten Methoden und Instrumente von HRM entwickelt und implementiert worden, z. B. Personalakquisition und -auswahl, Personal- und Potenzialentwicklung, Anreizsysteme und Trainingsmethoden. Ein Indikator für die Professionalisierung sind die Fachzeitschriften (Gaugler 2003, S. 20): „Personal“ und „Zeitschrift für Personalführung“ seit 1968, „Personalwirtschaft“ seit 1974 und „Zeitschrift für Personalforschung“ seit 1987. Während die ersten drei Zeitschriften die HRM-Praxis im Fokus haben, versteht sich die „Zeitschrift für Personalführung“ als wissenschaftliche Publikation. Zusätzlich finden sich Beiträge zum Thema HRM in den Fachzeitschriften der Betriebswirtschaft und der Psychologie. In beiden Disziplinen werden Studiengänge mit Schwerpunkt HRM angeboten. Im englischen Sprachraum verfügen die beiden Fachzeitschriften „Journal of Applied

Psychology“ und „Personnel Psychology“ über eine hohe fachliche Reputation (Cascio und Aguinis 2008, S. 1063).

In der Phase des Strategischen Personalmanagements (Strategic HRM) erweitert der HR-Bereich seinen Verantwortungsbereich, indem er die HR-Prioritäten auf die strategischen Geschäftsziele ausrichtet. Das Ziel ist die optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse und Geschäftsbereichsziele durch HR-Instrumente und kompetente HR-Beratung.

In der vierten Phase strebt der HR-Manager die Integration in die oberste Managementverantwortung für die strategische Ressource Personal auf der Grundlage von Kosten- und Leistungskennzahlen an, um seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Notwendig wird die Kontaktaufnahme zu Umweltsystemen: „Outside-in HR geht weiter als die Strategie, die HR-Arbeit auf die Geschäftskontexte und Stakeholder auszurichten. ... HR muss die strategischen Ansprüche in HR-Aktivitäten umwandeln (erhöhter Investor-, Kunden- und Gemeinschaftswert sollten die Standards für HR sein)“ (Ulrich et al. 2015, S. 15; Übersetzung des Verf.).

Die Phasen 3 und 4 werden als *Management 2.0* bezeichnet, und die Zukunft von HRM bildet das *Management 3.0*: „Management 3.0 wird in den nächsten 10 Jahren ankommen mit der Humanisierung von Unternehmen und der Pflege einer inspirierenden, innovativen und kreativen Unternehmenskultur. Dies wird nicht eine Folge von Altruismus oder guten Absichten sein, sondern eine Notwendigkeit, weil die Arbeit vollständig in das Leben integriert wird“ (2015, S. 45; Übersetzung des Verf.).

HRM-Praxis

HRM hat seit Anfang der 1970er Jahre eine kontinuierliche Professionalisierung erfahren, indem spezielle Methoden und Instrumente eingeführt wurden. Der HR-Bereich sollte daher die professionellen Standards in allen Handlungsfeldern von HRM implementieren. Mit dem Strategischen Personalmanagement übernimmt der HR-Bereich eine erweiterte Verantwortung für die Geschäftsziele und richtet die Prioritäten des HR-Bereichs verstärkt auf die Einhaltung personalwirtschaftlicher Kennzahlen aus. Um ein *HR-Business Partner* zu werden, muss der HR-Bereich aktiv mit der Umwelt (z. B. Kunden, Investoren und Gemeinden) kommunizieren, um die strategischen Anforderungen an das Unternehmen aufzunehmen und umzusetzen. Mit *Management 3.0* werden zukünftig Personalressourcen und damit HR-Kernkompetenzen zum kritischen Erfolgsfaktor für Organisationen.

1.2 Gesellschaftliche Anforderungen

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. fasst die Trends der zukünftigen Personalarbeit unter vier Themenblöcken zusammen:

- Digitalisierung
- Globalisierung
- Demografische Veränderungen
- Wertewandel.

Aus der 2011 veröffentlichten Befragung der DGFP ergeben sich folgende Gewichtungen der Teilnehmer: „82 Prozent der Befragungsteilnehmer erwarten, dass sich der demografische Wandel sehr stark oder stark auf das Personalmanagement in ihrem Unternehmen auswirken wird. 70 Prozent rechnen mit sehr starken oder starken Auswirkungen des Wertewandels. Dass die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit in nächster Zeit deutliche Konsequenzen für die Personalarbeit im eigenen Unternehmen haben wird, meint knapp die Hälfte der befragten Personalmanager. Mit starken Effekten der Globalisierung rechnen nur 45 Prozent der Befragten und dass die Verknappung der Energieressourcen die Personalarbeit in den kommenden drei Jahren maßgeblich prägen wird, kann sich lediglich jeder dritte Befragungsteilnehmer vorstellen“ (DGFP-Megatrends 2011, S. 6). Diese Entwicklungen werden von Trendstudien und Befragungen bestätigt (vgl. z. B. die in Abschn. 1.1 dargestellten Studien von IBM und BCG) und resultieren aus Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene sowie des politischen und wirtschaftlichen Systems. Von HR-Managern wird erwartet, dass sie diese Trends analysieren und Strategien, Handlungsfelder und HRM-Maßnahmen ableiten, planen, umsetzen und kontrollieren.

Unter dem Begriff *Gesellschaft* ist im engeren Sinne eine nationale Gesellschaft mit eigener Sprache, kultureller Tradition und rechtlicher Souveränität als umfassendstes soziales System zu verstehen. Die modernen Gesellschaften mit großer Wirtschaftskraft sind in die Weltgesellschaft eingebunden, insbesondere durch international agierende Unternehmen und politische Institutionen, und gehören in der Regel übergreifenden politischen Gemeinschaften wie der EU an: „Ich tendiere dazu, weil so ein besserer Anschluss an die Tradition erreichbar ist, von Weltgesellschaft in diesem Sinne eines *globalen Systems (Global System)* zu sprechen, zumal man in allen Funktionssystemen diese Tendenz zu einer weltweiten Operations- und Strukturbildung feststellen kann“ (Luhmann 2005, S. 68). Die soziologische Systemtheorie unterscheidet vier Analyseebenen, um die Einflüsse und Anforderungen auf die Gestaltung von HRM zu analysieren:

- Gesellschaft und Weltgesellschaft
- Gesellschaftliche Funktionssysteme, z. B. Politik-, Wirtschafts- und Rechtssystem
- Organisationen, insbesondere privatwirtschaftliche und öffentliche Arbeitsorganisationen
- Funktionsbereich HRM innerhalb der Organisationen.

Trends wie Digitalisierung und Globalisierung entstehen in führenden Industrienationen, insbesondere in den USA, und werden über das weltweite Wirtschaftssystem ausgerollt (Clarke und Clegg 1998). Demografische Veränderungen resultieren aus der veränderten Altersstruktur der Bevölkerung mit niedriger Geburtenrate und Verlängerung

der Lebenszeit, vor allem durch verbesserte medizinische Versorgung und gesündere Lebensführung. Neben der Belastung durch erhöhte Sozialbeiträge zur Absicherung der Gesundheitsversorgung und Renten stehen die Arbeitsorganisationen vor der Herausforderung, qualifizierten Nachwuchs zu finden. Zusätzlich hat ein Umdenken im Hinblick auf ältere Mitarbeiter eingesetzt, deren Leistungsfähigkeit durch Training erhalten und produktiv genutzt werden kann.

Je nach politischer Rahmenbedingung verschiebt sich das Renteneintrittsalter weiter nach hinten, auch wenn es wahlpolitische Gegenbewegungen der Frühverrentung für bestimmte Gruppen gibt. Der Fachkräftemangel lässt sich durch die Aktivierung und Integration älterer Mitarbeiter etwas abschwächen. Langjähriges Erfahrungswissen verbleibt auf diese Weise in den Unternehmen mit der Chance, an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben zu werden. Trotz dieses Trends kann der Fachkräftebedarf dauerhaft nur durch gut ausgebildete jüngere Mitarbeiter und durch Zuzug von Mitarbeitern aus anderen Ländern gedeckt werden. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen der kulturellen Integration und des Diversity Managements. Diversity Management bedeutet das Management der Vielfalt von Mitarbeitern und wird in Abschn. 7.4 dargestellt.

Das Thema *Wertewandel* wurde durch die Studie von Inglehart (1977) zu postmaterialistischen Werten populär. In Deutschland wurde das Thema von Klages aufgegriffen (1998). Mittlerweile hat sich die Fragestellung verlagert, indem die soziologische Individualisierungsthese und andererseits differenzierte Vorstellungen von Work-Life-Balance sich mit gesellschaftlichen Trends zur Erlebnis- und Eventgesellschaft überlagern. Für die HRM-Praxis wird dieser gesellschaftliche Trend greifbar in der „Generation Y“, deren Mitglieder neben dem selbstverständlichen Umgang mit digitaler Technik andere Ansprüche an die Selbstverwirklichung unter der Bedingung größerer Unsicherheit und Flexibilität stellen und sich auf Patchwork-Biografien und Arbeitskraftunternehmertum einstellen (Hucke et al. 2013).

Das politische System setzt rechtliche Rahmenbedingungen für HRM (Dachrodt et al. 2014). Von HR-Managern wird daher erwartet, dass ihre Arbeitsweisen und Entscheidungen rechtssicher sind. Die Professionalisierung von HRM im Hinblick auf die Umsetzung rechtlicher Rahmenbedingungen unter der Bedingung möglichst geringer Kosten und hoher Rechtssicherheit wurde historisch in den USA durch den „Civil Rights Act“ aus dem Jahr 1964 (DeNisi et al. 2014, S. 220) forciert. In Deutschland bilden die unterschiedlichen Gesetzeswerke, z. B. Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsrecht oder Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, jeweils Herausforderungen für die HR-Manager (Dachrodt et al. 2014).

HRM-Praxis

Kaum ein Gebiet der Unternehmensorganisation ist so abhängig von gesellschaftlichen Trends (z. B. Individualisierung, Work-Life-Balance, demografischer Wandel, Internationalisierung oder Digitalisierung) wie HRM. Der Hauptgrund liegt in der Aufgabe von HRM, die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu würdigen und sie in das

Unternehmen zu integrieren. Diese Aufgabe erfordert die Öffnung gegenüber den Bedürfnissen der Individuen, die neue gesellschaftliche Entwicklungen verinnerlichen und als Anforderungen an das Unternehmen herantragen.

1.3 Strategisches Personalmanagement (Strategic HRM)

Anfang der 1980er Jahre wurden die Begriffe *Personalmanagement* und *Human Resource Management (HRM)* populär. Damit war eine Professionalisierung des Personalwesens erreicht, um die HRM-Services von der Personalrekrutierung bis zum Ausscheiden methodisch abgesichert und aktiv zu managen. Mit den eingesetzten Methoden und Tools wurden normative Standards und Qualitätsanforderungen an die Personalarbeit implementiert und von HRM-Fachbereichen mit Spezialisten im Unternehmen umgesetzt. Qualifiziertes und leistungsmotiviertes Personal stellt – das haben Expertenbefragungen ergeben (vgl. Abschn. 1.1) – einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Daher bekommt HRM eine strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Die strategische Komponente von HRM ergibt sich aus dem Beitrag an der Wertschöpfungskette – und damit am Unternehmenserfolg – von Wirtschaftsunternehmen, den qualifizierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter leisten. Dies bezieht sich sowohl auf die Produktivität der Mitarbeiter und den Gewinn des Unternehmens als auch auf die Fähigkeit, durch Innovationen und organisationales Lernen langfristig am Markt erfolgreich zu agieren. In ihrem einflussreichen Buch *Managing Across Borders* entwickeln Bartlett und Ghoshal (2002) das Modell des *transnationalen Unternehmens*. Während sich seit Anfang des 20. Jahrhunderts die Organisationstheoretiker mit Organisationsstrukturen wie Divisionalisierung und dazu passenden Managementmodellen beschäftigt haben, steht nach Bartlett und Ghoshal heute die Wende zum *individualisierten Unternehmen (Individualized Corporation)* auf der Tagesordnung der Organisationstheorie, wo die Entfaltung (*Empowerment*) von dezentralen Einheiten und Individuen sowie *organisationales Lernen (Organizational Learning)* im Zentrum stehen (2002, S. xi).

Zur Abgrenzung vom klassischen HRM wurde der Begriff *Strategisches Personalmanagement* (Stock-Homburg 2013) bzw. *Strategic Human Resource Management* (Buller und McEvoy 2012) eingeführt. Strategisches Personalmanagement bezieht sich auf drei Schwerpunktthemen:

- a) *Mikro-HRM* als Management von Individuen, Kleingruppen und Arbeitsorganisationen
- b) *Internationales HRM* für Unternehmen, die über nationale Grenzen hinweg operieren
- c) *Strategisches HRM*: „Strategisches HRM deckt die übergreifenden HR Strategien ab, die von den Geschäftseinheiten angewendet werden, und versucht, deren Wirkung auf die Leistung zu messen“ (Lengnick-Hall et al. 2009, S. 64; Übersetzung des Verf.)

Diese Definition umfasst neben der Bereitstellung der strategischen Ressource Personal die Produktivität und Leistung der Mitarbeiter und damit deren messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Das Thema der Erfolgsmessung ist Gegenstand von Abschn. 4.10, 5.14 und 7.9. Im Wesentlichen sind vier Gruppen von *Leistungsgrößen* zu unterscheiden (Dorozalla 2013, S. 14):

1. Mitarbeiter-Kennzahlen, z. B. Fluktuationsquote und Leistung
2. Organisationsgrößen, z. B. Produktivität und Profitabilität
3. Finanzkennzahlen, z. B. Gewinn, Umsatz
4. Marktbasierte Größen, z. B. Aktienkurse.

Aus der Sicht der Professionalisierung von HRM ist entscheidend, welchen Effekt *Personalmanagementsysteme* auf die Leistung der Mitarbeiter haben. Erzeugen HRM-Praktiken auf der Grundlage professionell abgesicherter Verfahren, Standards, Strategien und kommunikativer Einbettung in eine personenzentrierte Unternehmenskultur einen *Unterschied* in der Leistungsmotivation und Produktivität der Mitarbeiter? Wie Dorozalla anhand einer Vielzahl von empirischen Studien belegt, ist eine kausale Kette nachweisbar, indem erstens Unternehmensstrategie und Umfeld-Faktoren, z. B. Einfluss von Stakeholdern, sowie situative Faktoren, z. B. Wettbewerber und Technologie, den Einsatz von Personalmanagementsystemen beeinflussen (2013, S. 60). Die Personalmanagementsysteme entfalten dann zweitens einen nachweisbaren positiven Effekt auf die Leistung der Mitarbeiter. Personalmanagementsysteme wirken somit als *Mediator* zwischen den externen und internen Einflussfaktoren und der Leistung: „Somit kann empirisch belegt werden, dass Personalmanagementsysteme tatsächlich an externen Faktoren ausgerichtet werden, um eine positive Leistung zu bewirken. Genau dieser Zusammenhang entspricht einer weiteren Grundannahme des Strategischen Personalmanagements“ (2013, S. 60).

Eine dritte Dimension des strategischen HRM, neben der Bereitstellung von qualifiziertem Personal als Erfolgsfaktor und Bewertung des Humankapitals mit Kennzahlen des Personalcontrollings als Teil des Unternehmenscontrollings, bildet die direkte Beteiligung des HR-Managers an der Entwicklung und Implementierung der Unternehmensstrategie. Auf diese Thematik ist das *Strategische Management* spezialisiert, das innerhalb der Wirtschaftswissenschaften und der Organisationsforschung eine selbstständige Teildisziplin darstellt (Müller-Stewens und Lechner 2003). In der Strategiediskussion konkurriert der klassische Ansatz der marktbasierter Strategie mit der neueren ressourcenbasierten Strategie. Es liegt nahe, dass sich die HRM-Strategie der Ressourcenstrategie anschließt, weil das Humankapital der Mitarbeiter eine strategische Unternehmensressource darstellt (Lengnick-Hall et al. 2009, S. 69–70). Als Konsequenz folgt, dass der HR-Manager an der Entwicklung und Implementierung der Unternehmensstrategie mitarbeitet. Diesen Anspruch hat Dave Ulrich (1997) mit seinem Konzept des *HR-Business Partners* populär gemacht, der vier Rollen spielt (Ulrich 1997, S. 37; DGFP-News 2012):

- Strategic Partner: Management strategischer HR-Themen
- Administrative Expert: Management der Infrastruktur
- Employee Champion: Management von Mitarbeiterbeiträgen
- Change Agent: Management von Veränderungsprozessen.

Trotz der vom HRM-Marketing ausgelösten Euphorie haben sich die HRM-Manager noch nicht durchgehend im Top-Management etabliert. So zeigt die internationale Studie „Cranfield Project on International Human Resource“, dass der Anteil der HRM-Manager in der obersten Leitungsebene deutscher Unternehmen bei 50 % liegt (Schwertfeger 2014). Die Autorin eines Artikels auf ZEIT-Online ist skeptischer. Sie hat als Gegentrend ausgemacht, dass das Thema Personal flacher gehalten wird: „Mitarbeiter sind zweitrangig“ (Schwertfeger 2014). Die Phase *Management 2.0* (Ulrich et al. 2015, S. 45) hat sich bislang nur teilweise durchgesetzt und die Phase *Management 3.0* steht erst am Anfang (vgl. Abschn. 1.1). Es ist zu erwarten, dass es sich hier um einen langfristigen Trend handelt, der die strategische Bedeutung von HRM weiter stärken wird.

HRM-Praxis

Für die HRM-Praxis ergibt sich die Konsequenz, dass der HR-Manager nur teilweise den Status der obersten Führungsebene einnimmt. Seine Pflichtrolle ist die eines Dienstleisters für die rechtssichere Personalarbeit und die Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten, leistungsmotivierten und unternehmensorientierten Mitarbeitern und Führungskräften. Als „Kür“ beschäftigt er sich mit der Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen, z. B. „demografischer Wandel“, „Work-Life-Balance“, „Arbeitskraftunternehmer“ oder „Internalisierte Unternehmenskultur“, und stellt Lösungen bereit. In welcher Form diese Lösungen benötigt werden, ist eine gestalterische Aufgabe des HR-Managers. Konkreter in die Unternehmensführung eingebunden wird HRM durch die Aufgabe des Personalcontrollings. Hierunter fallen Kennzahlen (z. B. Personalkosten, Fehlzeiten, Fluktuation), Verfahren der Leistungs- und Produktivitätsbewertung und Steuerungsverfahren, z. B. variable Vergütung oder Beteiligungsmodelle.

1.4 Klassische Theorien der Arbeitsorganisation

Ideengeschichtlich spielt der Produktionsfaktor Arbeit eine große Rolle. Bei Karl Marx steht das Proletariat mit seiner Arbeitskraft den Besitzern der Produktionsanlagen gegenüber. Die Arbeiter haben weder Macht noch Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse. Marx wendet in einer seiner Frühschriften aus dem Jahr 1844 den philosophischen Begriff der *Entfremdung* auf die Arbeitssituation an. Darunter versteht er erstens den mangelnden Bezug des Arbeiters zu dem finalen Produkt seines Schaffens: „Der Gegenstand, den die

Arbeit producirt, ihr Product, tritt ihr als ein *fremdes Wesen*, als eine, von d(em) Producenten *unabhängige Macht* gegenüber“ (2009, S. 84). Marx spricht in diesem Zusammenhang auch von „Entäusserung“ (2009, S. 84). Ein Lösungsansatz von HRM bildet das System von Anreizen, das den Mitarbeiter näher an das Produkt seines Schaffens heranführen soll (vgl. Abschn. 7.2).

Die zweite Dimension der Entfremdung beschreibt das Verhältnis des Arbeiters zu seiner Arbeit „innerhalb der *producirenden Thätigkeit* selbst“ (2009, S. 87), da er eine schematische Tätigkeit ausübt, ohne Einfluss auf die Arbeitssituation nehmen zu können: „das Verhältniß des Arbeiters zu seiner eigenen Thätigkeit als einer fremden, ihm nicht angehörigen“ (2009, S. 88). Marx (2009) unterscheidet noch zwei weitere Folgen der Entfremdung, die philosophischer Natur sind: Drittens wird das „*Gattungswesen des Menschen*“ zu einem „*fremden Wesen*“ (2009, S. 92) und viertens kommt es zu der „*Entfremdung d(es) Menschen von d(em) Menschen*“ (2009, S. 92). Auch hier fällt auf, dass HRM-Konzepte wie intrinsische Motivation, Commitment oder Identifikation sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Marx zog bekanntlich den Schluss, dass die Entfremdung nur durch eine gesellschaftliche Revolution aufgehoben werden könne. Die HRM Experten gehen davon aus, dass es die Aufgabe von HRM ist, systemimmanente Lösungen des Personalmanagements zu erarbeiten und umzusetzen.

F. W. Taylor veröffentlichte 1911 sein Grundlagenwerk zur wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management), mit dem er eine Methode zur Aufgliederung und Bewertung von einzelnen Arbeitsschritten sowie der Rekombination mit dem Ziel der Optimierung entwickelt hat (Kieser 2006b). Der Begriff *Taylorismus* hat heute den negativen Beigeschmack der Zergliederung der Arbeitsinhalte, z. B. in Form von Fließbandarbeit. Trotz dieses Negativimages ist die Fließfertigung weiterhin aktuell und durch IT-gestützte Prozesse und Roboter hat sich die Qualität der Arbeit am Fließband erhöht.

Ebenso einflussreich wie der Taylorismus ist die *Bürokratietheorie* Max Webers (Weber 1972, S. 122–130; Kieser 2006a) als Modell des geordneten, berechenbaren und fachlich abgesicherten Verwaltungshandelns mit dem Idealtyp des ausgebildeten Beamten, der in der Hierarchie der Bürokratie definierte Aufgaben erfüllt und dessen Entscheidungen aktenmäßig nachvollziehbar sind. Auch der Begriff *Bürokratismus* hat einen negativen Beigeschmack durch die Tendenz von Bürokratien, Prozesse und Verfahren einzurichten, die in der Regel mit Personalaufbau einhergehen. Nicht nur in der Politik wird das Schlagwort „Bürokratieabbau“ regelmäßig in die Wahlprogramme der Parteien aufgenommen, auch in der Unternehmenspraxis spielt *Verschlangung* in allen Reorganisationsprogrammen eine zentrale Rolle. Das bekannteste Beispiel ist die Managementmode „Lean Management“ (Bösenberg und Metzen 1995). Seit Anfang des 20. Jahrhunderts gibt in der Managementwelt einen Dauerbrenner, um Ressourcen abzubauen und Kosten einzusparen: der regelmäßige Wechsel (ca. alle 5–10 Jahre) von dezentraler zu zentraler Organisation und umgekehrt. Es gilt die Faustregel, dass, egal in welche Richtung die Organisation verändert wird, bis zu 40 % Personalkosten eingespart werden können.

Der dritte historisch bedeutsame wissenschaftliche Ansatz bildet die *Human Relations Theorie* (Kieser 2006c) mit den „Hawthorne“-Experimenten, die in dem Unternehmen Western Electric zwischen 1927 und 1935 durchgeführt wurden (DeNisi et al. 2014, S. 220). Bekannt ist der Effekt, dass im operativen Bereich sowohl die Erhöhung der Lichtstärke als auch die Absenkung zu Produktivitätssteigerungen geführt haben. Die Erklärung ist aus heutiger Sicht einfach: Entscheidend war die besondere Aufmerksamkeit, die den Arbeitern durch das Management und durch die Forscher zuteilwurde, um sie zu erhöhten Leistungen zu motivieren. Die Hawthorne-Studien können als Geburtsstunde der systematischen Analyse der *Soft Factors* angesehen werden, die ein bevorzugtes Thema von HRM bilden. Populär wurde das Thema der weichen Faktoren in der Unternehmenspraxis durch den Management-Bestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ der McKinsey-Berater Peters und Waterman, das im englischen Original 1982 erschienen ist. In ihrem *McKinsey-7S-Modell* (2003, S. 32) betonen die Autoren, dass neben den von Managern bevorzugten harten Faktoren wie Struktur, Systeme und Spezialkenntnisse auch die weichen Faktoren wie Selbstverständnis und Stil wichtig für den Erfolg von Unternehmen sind. Peters und Waterman stellen in ihrer Studie von 62 erfolgreichen amerikanischen Unternehmen überraschend fest, dass die erfolgreichsten Unternehmen in ihrer Firmenkultur die weichen Faktoren intensiv leben (2003, S. 39). In der Managementliteratur findet sich unter dem Kürzel „C-P-These“ eine Vielzahl von Studien, die den Effekt einer starken Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg untersuchen. *C* steht für *Culture* (Unternehmenskultur) und *P* für *Performance* (Unternehmenserfolg, gemessen am Gewinn des Unternehmens). Der Bindestrich in dem Kürzel *C-P* bedeutet, dass es sich um die kausale Beziehung zwischen Kultur und Erfolg handelt. Eine Übersicht über die Ergebnisse findet sich in Wilderom et al. (2000).

HR-Manager in größeren Organisationen haben die Erfahrung gemacht, dass die HRM-Praxis auf Begriffe, Modelle und Methoden zurückgreift, die von Managementprofessoren und Beratungsunternehmen entwickelt und verbreitet werden. Ein Beispiel bildet das Buch „Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen“, das von dem Berater Matthias T. Meifert der Kienbaum Management Consultants GmbH herausgegeben wurde (Meifert 2010). Häufig werden diese Modelle populärwissenschaftlich dargestellt und tauchen als *Managementmoden* in Unternehmen und vermehrt auch in Organisationen des Öffentlichen Dienstes auf. Warum sind diese Moden für gestandene HR-Manager scheinbar unausweichlich? Mit dieser Frage beschäftigt sich der *Neo-Institutionalismus*, der 1977 mit dem Artikel „Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“ von John W. Meyer und Brian Rowan (1991) seine Erfolgsgeschichte innerhalb der Organisationsforschung startete, die bis heute anhält (Walgenbach und Meyer 2008). Die Grundthese des Neo-Institutionalismus lautet, dass neben der Rationalität der operativen Unternehmensprozesse zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen eine formale Struktur mit Regeln und Verfahren besteht, die von der institutionellen Umwelt den Unternehmen auferlegt wird. Beispiele sind gesetzliche Auflagen, z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), oder

Branchenstandards wie die ISO-Qualitätsnormen. Unternehmen führen diese Verfahren als formale Strukturen ein, um Legitimität zu erhalten, z. B. gegenüber Behörden, Finanzinstitutionen oder Kunden, die z. B. ISO-Zertifizierungen von Lieferanten verlangen. In der Organisationspraxis sind diese Verfahren häufig entkoppelt, wenn z. B. die ISO-Verfahrensanweisungen zur „Schrankware“ werden, anstatt operativ eingesetzt zu werden.

Die institutionell auferlegten Strukturen breiten sich nach DiMaggio und Powell (1991, S. 67) mit Hilfe von drei Mechanismen des *institutionellen Isomorphismus* (*Mechanisms of Institutional Isomorphic Change*) aus:

1. Coercive Isomorphism: Diffusion aufgrund gesetzlicher oder behördlicher Vorschriften
2. Mimetic Isomorphism: Übernahme durch Nachahmung von Moden
3. Normative Isomorphism: Implementierung von Standards und Methoden durch professionelle Berater oder Teilnehmer an Arbeitskreisen.

Ein Standardprozess der Diffusion beruht auf dem Prinzip des *Best Practice*, worauf sich Manager berufen, wenn sie Strategien und Verfahren anderer Unternehmen kopieren. Berater schlagen ihren Kunden gerne *Best-Practice-Verfahren* vor, die sie als „Stand der Technik“ normativ begründen. Es liegt auf der Hand, dass sich mit dem Neo-Institutionalismus die HRM-Entwicklung gut beschreiben und erklären lässt. Ein Beispiel bildet die Erklärung der Lücke zwischen Theorie und Praxis von HRM durch den Einfluss unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen in Universitäten für die Theorie und in Unternehmen für die Praxis (DeNisi et al. 2014, S. 222–223).

HRM-Praxis

Begriffe wie Entfremdung, Taylorismus oder Bürokratismus gehören zum Hintergrundwissen von HR-Managern. Hinter diesen Konzepten stehen wissenschaftliche Modelle, die auch in der heutigen Unternehmenswelt noch relevant sind. Im HRM sind diese Themen aufgegriffen und zu professionellen Methoden weiterentwickelt worden. Unternehmen und öffentliche Arbeitsorganisationen implementieren Managementmoden, deren Ausbreitung sich organisationstheoretisch mit dem Ansatz des Neo-Institutionalismus erklären lässt.

1.5 Individuum und Rolle, Systemtheorie

Einen wichtigen Baustein der HRM-Praxis bilden die *Stellen*, die in Organigrammen nach Entscheidungs- und Informationswegen angeordnet und in Stellenbeschreibungen dokumentiert werden. Eine konkrete Stellenbeschreibung wird am Beispiel eines Recruiters in Abschn. 3.4 (Abb. 3.8) dargestellt. Stellen sind Organisationselemente, die unabhängig von den Personen bestehen, die sie jeweils besetzen. Stellen haben erstens durch

ihre Anordnung im Organigramm eine relationale Dimension innerhalb der Organisation. Zweitens legen sie durch Aufgabenbeschreibungen die Erwartungen an das Verhalten der Stelleninhaber fest. Was die Stelle nicht abdeckt, ist die konkrete Ausgestaltung durch den jeweiligen Stelleninhaber. Hier fließen biografisch geprägte Interessen, Erfahrungen, Verhaltensstile und Kompetenzen der Individuen ein, die eine Stelle besetzen. Auch rechnen die anderen Organisationsmitglieder mit einer bestimmten Ausgestaltung durch den Stelleninhaber aufgrund seiner biografischen Erfahrungen, von denen er am Anfang seiner Tätigkeit erzählt oder die man zu seinen früheren Tätigkeiten eingeholt hat.

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Rollentheorie wird *Rolle* definiert als das *Verhalten von Positionsinhabern*, das von den Bezugspersonen der Rolle *erwartet* wird. Die *Position* lässt sich als Platz im sozialen Gefüge beschreiben, der mit institutionell verankerten Rechten und Pflichten ausgestattet ist. So wären die Stellen der Geschäftsführung als Positionen durch den Geschäftsverteilungsplan festgelegt. Innerhalb von Stellenbeschreibungen wird die hierarchische Anordnung von Vorgesetzten und Mitarbeitern mit entsprechenden Kompetenzen, z. B. Prokura oder Entscheidungsrahmen für Ausgaben, beschrieben. Diese Merkmale gehören zur Position, während sich die Aufgabenbeschreibungen auf das konkrete Verhalten des Stelleninhabers und somit auf seine Rolle beziehen. Nach dem Begründer der Rollentheorie, Ralph Linton, soll der Begriff *soziale Rolle* „die Gesamtheit der kulturellen Muster bezeichnen, die mit einem bestimmten Status verbunden sind“ (1973, S. 311). Diese kulturellen Muster umfassen Verhaltensweisen, Einstellungen und Wertvorstellungen des Statusinhabers. Linton (1973) verwendet in dem Artikel aus dem Jahr 1945 die Begriffe *Status* und *Position* noch synonym, während in der Weiterentwicklung der Rollentheorie der *Status* im Gegensatz zur Position mit dem Rang auf einer Prestigeskala verbunden wird (Dahrendorf 1974, S. 68). Den Kern der Rolle bilden die Verhaltensweisen, sodass sich die Rolle als *dynamischer* Aspekt eines Status ergibt. Die erste Dimension der Stelle als Anordnung in der Organisation bezieht sich auf den Positionsbegriff und die zweite Dimension des erwarteten Verhaltens in der Aufgabenerfüllung bezieht sich auf den Rollenbegriff, sodass in dem Stellenbegriff die soziologischen Kategorien von Position und Rolle verschmolzen werden.

In der HRM-Praxis ist es nicht wesentlich, Position und Rolle zu unterscheiden, falls klar ist, dass es sich bei der Rolle um das von dem Stelleninhaber erwartete Verhalten in der Ausübung seiner Aufgaben handelt. Die Rollentheorie hat der Soziologe Talcott Parsons 1945 in einem Grundsatzartikel zur *Strukturell-funktionalen Theorie* formuliert. Rollen sind die wichtigsten Träger der Struktur sozialer Systeme. Parsons hat seit 1950 die Rollentheorie in seine soziologische Systemtheorie eingebaut. Das *Allgemeine Handlungssystem* bildet den theoretischen Bezugsrahmen, der umfassend in Parsons (1976) und Parsons und Platt (1990) dargestellt wird. *Institutionalisierte* Rollen erfüllen drei Bedingungen (1973, S. 56):

1. Rolle ist getragen von positiven Motiven des Rollenträgers
2. Rolle wird durch Sanktionen anderer durchgesetzt
3. Rollenerwartungen werden als legitim angesehen.

Die zweite Bedingung bezieht sich auf das Sozialsystem, während die erste Bedingung die Integration der Rolle in der Persönlichkeit des Rolleninhabers und die dritte Bedingung die Verankerung der Rolle in Normen und Werten der Gesellschaft voraussetzt. Aus diesem erweiterten Rollenmodell ergibt sich auf der Makroebene ein Orientierungsrahmen, um bei Stellen erstens die Identifikation der Stelleninhaber mit ihren Aufgaben, z. B. durch *Commitment* (der Begriff Commitment wird in Abschn. 2.6 dargestellt), zweitens die Absicherung der Aufgabenerfüllung und Leistung durch positive Sanktionen wie Anreizsysteme und durch negative Sanktionen wie Abmahnungen und drittens die Einbettung in übergreifende Strategien und institutionelle Regelungen, die dem Stelleninhaber und der gesamten Organisation Legitimation verschaffen, normativ abzusichern. Damit lassen sich wesentliche HRM-Bausteine theoretisch verankern.

Für Parsons besteht ein soziales System aus *Rollenhandlungen*, die sich an den kulturellen Sinnstrukturen, Werten, Normen, Erwartungen, Regeln und sozialen Routinen orientieren und auf diese Weise die spezielle Logik des sozialen Systems verwirklichen. Die Logik des sozialen Systems ergibt sich aus der Funktion des sozialen Systems für das übergreifende System. Der Personalbereich folgt einer eigenen Logik, die durch seine Prozesse, Strukturen und Verfahren umgesetzt wird. Damit übernimmt der HR-Bereich als Organisationseinheit bestimmte Funktionen für das Unternehmen als übergreifendes System, insbesondere die Bereitstellung von leistungsmotivierten und kompetenten Mitarbeitern sowie die Aufgaben als HR-Business Partner.

Niklas Luhmann, der heute als Vertreter der soziologischen Systemtheorie anerkannt ist, reduziert soziale Systeme nicht auf Rollenhandeln. Die Elemente sozialer Systeme sind *Kommunikationsakte*, die in einem Interaktionsprozess miteinander verknüpft sind, die sich an Systemstrukturen orientieren und die sich von Umweltsystemen abgrenzen. Entsprechend lautet ein Leitsatz der Systemtheorie: „Action is System!“ (Luhmann 2002a, S. 19). Luhmann bezieht sich hier auf einen Ausspruch seines akademischen Lehrers Talcott Parsons, von dem er sich mit seiner eigenen Systemtheorie gelöst hat. Die *Theorie autopoietischer Systeme* hat Luhmann mit seinem Werk *Soziale Systeme* (1984) in die Soziologie eingeführt und dann schrittweise ausgebaut bis zu seinem Spätwerk *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (1997), in dem er den letzten Stand seiner Systemtheorie ausführlich darstellt. Eine gute Einführung in die Systemtheorie Luhmanns bildet die Mitschrift der Vorlesung *Einführung in die Systemtheorie* (2002a). Eine zusammenfassende Darstellung der Systemtheorie von Parsons und Luhmann findet sich in Miebach (2014). Individuen gehören als *psychische Systeme* zur Umwelt sozialer Systeme. Die Elemente psychischer Systeme bestehen aus den Gedanken im Bewusstseinssystem. Individuen übernehmen in sozialen Systemen Mitgliedsrollen, die nur einen Teil ihrer Identität betreffen. In ihrer biografisch ausgeprägten Einzigartigkeit sind psychische Systeme nicht auf ihre Mitgliedschaft in sozialen Systemen reduzierbar und bilden daher Umweltsysteme für soziale Systeme.

Soziale und psychische Systeme sind durch *strukturelle Kopplung* untrennbar verbunden und voneinander abhängig. Der wichtigste Kopplungsmechanismus ist die Sprache. Trotzdem führen beide Systeme ihre Operationen – das soziale System die

Kommunikationsakte und das psychische System die Gedanken – *selbst* aus, was in der Systemtheorie mit dem Begriff *Autopoiesis* bezeichnet wird. Autopoietische Systeme sind operativ geschlossen, weil sie ihre Operationen selbst ausführen. Sie sind über strukturelle Kopplung beeinflussbar und können von anderen Systemen gestört, blockiert oder zerstört werden. Es ist dem System aber selbst überlassen, welche Umweltimpulse und -informationen es aufnimmt und mit Anschlusshandlungen versieht. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Systeme sich gegenseitig *irritieren*. Das Prinzip der strukturellen Kopplung lässt sich an der Geschichte zur „Palast- und Zeltorganisation“ verdeutlichen, die von dem Organisationsforscher Hedberg stammt:

Es war einmal ein Stamm, der im Grasland lebte. Die Stammesbewohner jagten Wild, tranken aus dem Bach und stellten ihre Zelte auf, wenn der Abend sie mit Dunkelheit umhüllte. Eines Morgens, nach einer wundervollen Nacht auf einem angenehmen Lagerplatz, machten sich einige Stammesbewohner bei Tagesanbruch zur Jagd auf. Sie kamen mit reichlich Wild zurück, das für einen oder zwei Tage reichen würde. Lasst uns bleiben, schlugen sie vor. Das ist ein guter Platz zum Verweilen. So blieb der Stamm noch einen Tag länger, und dann noch einen und noch einen...

Schon bald lernten die Jäger, Vieh zu züchten, das Land zu bewirtschaften, und das Wasser mit Dämmen zu stauen. Als sie wohlhabender wurden und sicherer, da wurden aus den Zelten Häuser und aus den Häusern schließlich Paläste. Und sie zäunten sich ein, um sich gegen die Feinde zu schützen.

Letztere waren bekannt als Unsicherheit, Konflikt und Zweideutigkeit. Da waren Feinde. Oh, ja! Aber der Zaun reichte aus. Und die Stammesbewohner verbesserten den Schutz nach jedem Angriff.

Pilger kamen vorbei und erzählten Geschichten von besseren Lagerplätzen und anderem Wild. Aber die Stammesbewohner schenkten dem nur wenig Aufmerksamkeit. Der letzte Jäger war tot. Eines Sommers war weniger Wasser im Bach als sonst. Niemand bemerkte die Veränderung zunächst, aber als der Bach weiter austrocknete, benachrichtigte der Wassermanager den Stammesrat. Der Rat feuerte den Manager und entschied, dass Wasser in dem Bach sei. Die Abstimmung dafür war acht zu eins. Der Stamm verstärkte die Einzäunung, die so dicht geworden war, dass man das umliegende Grasland schon gar nicht mehr sehen konnte.

Einige Tage später starb das Vieh durch die große Hitze und den Mangel an Wasser. Als die Stammesbewohner über den Zaun blickten, entdeckten sie, dass aus dem Grasland eine Wüste geworden war. Sie entschieden sich, weiter zu ziehen – aber es war zu spät. Paläste haben keine Zeltplätze (Hedberg 1981, S. 23; Übersetzung des Verf.).

Die meisten Leser werden sich an Episoden aus ihrem Berufsleben erinnern, wo sich ein Unternehmen den Umfeld-Informationen gegenüber abschottet und die Welt so definiert, wie es sie gerne sehen möchte, obwohl sich Technik, Markt und Wettbewerber grundlegend gewandelt haben. Wahrscheinlich haben die meisten auch die negativen Folgen erlebt, wenn das System in dieser Haltung verharrt hat. Die Konsequenz des Modells der strukturellen Kopplung ist, dass ein System einerseits die Irritation der Umwelt ignorieren und die Anschlusshandlungen nicht angemessen daran koppeln kann, andererseits durch die Abhängigkeit von der Umwelt aber Schaden erleidet oder sogar zerstört wird. Wenn sich HR-Manager auf den Pfad des Strategischen Personalmanagements begeben,

tragen sie Verantwortung dafür, dass sich die Geschichte von Hedberg nicht in analoger Form in ihrem Unternehmen ereignet. Aber auch auf die Kernprozesse der HR-Services lässt sich das Modell anwenden.

Mitarbeiter als *psychische Systeme* sind mit der Organisation strukturell gekoppelt, indem ihre Mitgliedschaft durch Arbeitsverträge oder Stellenbeschreibungen institutionell verankert ist. Wesentliche Konzepte und Praktiken des HRM beschäftigen sich mit dieser strukturellen Kopplung zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen. Es reicht nicht aus, sich auf den Arbeitsvertrag mit entsprechenden Kontroll- und Sanktionsmechanismen zu verlassen, wie es die Agenturtheorie (Principal Agent Theory) nahelegt (vgl. Abschn. 1.8). Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter nicht nur seine soziale Rolle ausfüllt, sondern dass er wesentliche Impulse seines psychischen Systems einbringen kann, z. B. durch Partizipation an Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen. Gleichzeitig soll er sich mit dem Unternehmen identifizieren, intrinsisch motiviert sein und ein hohes Commitment eingehen. Das bedeutet, dass er seine persönlichen Ziele auf die Organisationsziele ausrichtet.

Diese gegenseitige Abhängigkeit von Individuen und Organisationen ist Praktikern vertraut und sie benötigen nicht die Systemtheorie zur Erklärung der intensiven Verschränkung von Individuen mit ihren Unternehmen, die durch Personalmanagementsysteme gefördert und reguliert wird. Substanziell wird der Beitrag der Systemtheorie erst, wenn die Systemtheorie die Grenzen der Integration von psychischen und sozialen Systemen aufzeigt. Luhmann beschreibt diese Grenze in einer Vorlesung an der Universität Bielefeld etwas flapsig: „Ich selbst würde mich jedenfalls (als psychisches System) in der Umwelt der Gesellschaft (als soziales System) wohler fühlen als in der Gesellschaft, wo dann andere Leute meine Gedanken denken und andere biologische und chemische Reaktionen meinen Körper bewegen, mit dem ich ganz andere Dinge vorhatte“ (2002a, S. 256–257; Klammereinschübe vom Verfasser).

Die wichtigste Konsequenz der strukturellen Kopplung psychischer und sozialer Systeme im Hinblick auf HCM ist der Begriff *Person*, der sich von dem psychischen System grundsätzlich unterscheidet. Es ist begrifflich nicht kritisch, die Begriffe *Psychisches System*, *Individuum* und *Persönlichkeit* synonym zu verwenden. Der Begriff *Person* muss innerhalb der Systemtheorie davon unterschieden werden. Der Leitgedanke dieses Modells ist die Annahme Luhmanns, dass psychische Systeme in ihrer individuellen Komplexität soziologisch nicht erfassbar sind. Sie stellen eine „Black Box“ dar. Daher muss sich das psychische System als *Person* in die Kommunikationsprozesse der Organisation einbringen. Es entspricht der praktischen Erfahrung von HR-Managern, dass sich ein Mitarbeiter, z. B. als Vertriebsmitarbeiter mit vergleichbaren Anforderungen und Verkaufschancen, in seiner vorangegangenen Stelle bei einem anderen Unternehmen als Star behauptet hat, während er in dem neuen Unternehmen nicht annähernd die erwarteten Leistungen erbringt. Der für den HR-Manager positive Fall ist natürlich der umgekehrte, insbesondere wenn das Personalmanagementsystem die Leistungssteigerung fördert.

Systemtheoretisch bezeichnet der Begriff *Person* „eine in der *Kommunikation* referierte Einheit“ (Luhmann 2002b, S. 375). Es kommt also darauf an, wie der neue

Mitarbeiter innerhalb des sozialen Systems des Unternehmens „kommunikativ rekonstruiert“ wird. Welche Fähigkeiten werden ihm zugeschrieben? Welche Möglichkeiten hat er, diese Fähigkeiten im Unternehmen zu entfalten? Welche Gestaltungsmöglichkeiten werden ihm innerhalb der Geschäftsfelder eingeräumt? Die Antworten auf diese Fragen entscheiden, wie sich das Individuum als *Person* innerhalb des Sozialsystems einbringen kann. Aus dem Begriff der *Person* folgt, dass die Organisation der Person bestimmte individuelle Merkmale zuschreibt (Luhmann 2000, S. 92). Wenn ein neuer Manager kommt, versuchen die Mitarbeiter herauszufinden, welche Vorstellungen und Geschäftsmodelle er präferiert und womit er in früheren Unternehmen erfolgreich war. Man unterstellt in der Regel zu Recht, dass der Manager zumindest in der Anfangsphase darauf zurückgreifen wird und man sich besser gleich darauf einstellt.

Für HRM hat der systemtheoretische Begriff der Person einige Konsequenzen, die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt werden. Entscheidend wird in diesem Zusammenhang die Beantwortung der Frage, ob Mitarbeiter als psychische Systeme bestimmte unveränderliche Merkmale, wie die „Big Five“ (vgl. Abschn. 1.6), aufweisen, die sich in jeder Organisation langfristig entfalten und zur Prognose der zukünftigen Leistung geeignet sind. Aus der Beantwortung dieser Frage ergibt sich, ob z. B. Auswahlverfahren für Bewerber auf die Erfassung dieser Persönlichkeitsmerkmale ausgerichtet sind. Alternativ kann das Potenzial des Bewerbers analysiert werden, sich in die Arbeitssituation mit seinen zukünftigen Kollegen, Vorgesetzten und Kunden erfolgreich einzubringen. Im ersten Fall werden die Persönlichkeitsmerkmale mit standardisierten Testverfahren erfasst. Im zweiten Fall sind Arbeitsproben und Interviews mit simulierten Arbeitssituationen geeigneter. Diese Fragestellung wird in Abschn. 3.6 genauer dargestellt.

Während die Soziologie den Schwerpunkt der theoretischen und empirischen Forschung auf soziale Systeme legt, bildet das Persönlichkeitssystem den Gegenstand der Psychologie, wobei insbesondere Organisations-, Personal- und Arbeitspsychologie (Nerdinger et al. 2014; Weinert 2004; Ulich 2011) auch den sozialen Kontext einbeziehen. Ein übergreifendes Thema bildet die *Identität* von Individuen. Selbstverständlich ist für alle Identitätstheoretiker, dass Identität sich auf ein konkretes Individuum mit seiner biografischen Einzigartigkeit bezieht. Einig ist man sich auch, dass die Identität nicht mit den Ausprägungen von Charaktermerkmalen erfasst werden kann. Interessanter ist die Frage, ob sich die Identität durch das schrittweise Lernen von Rollen, z. B. die Rollen von Mutter und Kind, Geschwistern, Mitgliedern einer Peer Group, Schülern und Stellen in Organisationen, vollzieht, wie es die Soziologen Talcott Parsons (1956) und George Herbert Mead (1978) im Rahmen ihrer Sozialisierungstheorien angenommen haben. Diese Dimension der Identität als „Rollenrepertoires“ wird als *soziale Identität* (Goffman 1975, S. 82) bezeichnet.

Die *persönliche Identität* besteht aus allen biografischen und äußerlichen Merkmalen einer Person, die ausschnittsweise im Lebenslauf dokumentiert werden. Anlässlich „runder Geburtstage“ bietet sich ein Anlass, die personale Identität des Geburtstagskindes anhand von Bilddokumenten und erzählten Episoden aus der Biografie zu rekonstruieren. Für HRM wesentlich ist die Identitätsdarstellung, die Personen vornehmen, indem sie

mithilfe einer „Informationskontrolle“ (Goffman 1975, S. 133) ein bestimmtes Bild ihrer persönlichen Identität inszenieren. Der nächste Schritt besteht dann in der *Täuschung*, dem Goffman sein letztes Werk widmet (1977).

Obwohl jede Person in der individuellen Ausprägung aller Kennzeichen und Merkmale einzigartig ist, fehlt noch die entscheidende Dimension der *Ich-Identität* als „das subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart“ (Goffman 1975, S. 132). Das Individuum entwickelt ein Selbstbild, das eine Kontinuität aufweist. Für die anderen wird die Ich-Identität im konkreten Handeln der Person greifbar, weil sich die Person fortlaufend gegen die im Rollenhandeln angezeigte Identität abgrenzt: „Ich spiele die Rolle ernsthaft, bin aber noch mehr als die Rolle.“ Die Interaktionspartner erfassen in der sozialen Situation von der Person einen bestimmten Eindruck der Identität, der aber nicht vollständig ist: „Es geht nicht eigentlich darum, was denn ein Beteiligter ‚wirklich ist‘. Seine Partner werden das kaum herausfinden, sofern es überhaupt erkannt werden kann. Wichtig ist das durch sein Verhalten gegenüber den anderen vermittelte Gefühl, was für eine Person hinter der gerade gespielten Rolle steht“ (Goffman 1977, S. 329).

Der Psychologie Erik H. Erikson, der als Begründer des Konzepts der Ich-Identität gilt, definiert Ich-Identität als Resultat der Anstrengung des Individuums, seine Selbst-Images in eine Kontinuität zu bringen (1973, S. 189). Das geschieht im Wesentlichen während der Kindheits- und Jugendphase, setzt sich aber während der späteren Lebensphasen fort. Die persönliche Identität bildet als Summe der biografischen Merkmalen eine Grundlage, die das Individuum mit Hilfe der „synthetisierenden Methode“ nutzt, „eine Gleichheit und Kontinuität“ zu generieren, die sich gleichzeitig im Selbstbild niederschlägt und auch bei den anderen ein bestimmtes Bild von der Persönlichkeit (1973, S. 18) vermittelt. Wie Goffman betont Erikson, dass die Identität sowohl sozial durch Rollen als auch individuell durch die innere Kontinuität charakterisiert ist: „Der Begriff ‚Identität‘ drückt also insofern eine wechselseitige Beziehung aus, als er sowohl ein dauerndes inneres Sich-Selbst-Gleichsein wie ein dauerndes Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen umfasst“ (Erikson 1973, S. 124). Während für den Soziologen Goffman die Identitätsdarstellung in der sozialen Situation des Rollenspiels stattfindet, verortet der Psychologe Erikson den Identitätsbegriff primär im Individuum als „bewusst reflektierte situations- und lebensgeschichtliche Kontinuität des Selbsterlebens auf der Grundlage des Selbstbildes“ (Hurrelmann 1995, S. 171).

Aus dieser Definition ergibt sich für die HRM-Praxis, dass Identität sich nicht mit Hilfe von Persönlichkeitsmerkmalen vollständig messen lässt. Soziale und persönliche Merkmale lassen sich – zumindest teilweise – im Lebenslauf erfassen. Die Ich-Identität entfaltet sich für die anderen sichtbar in Interaktionssequenzen und in der Selbstreflexion des Individuums. In Tests und Rollenspielen während eines Auswahlprozesses im Assessment-Center können Reaktionen provoziert werden, die Aspekte der Identität sichtbar machen. Ein vollständiges Bild ist allerdings nicht möglich, weil unter *Identität* ein generisches Konstrukt der Identitätsarbeit und -darstellung durch das Individuum und nicht eine statische Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen zu verstehen ist.

Eine weitere Einschränkung gegenüber dem Anspruch, Identität mit Hilfe von messbaren Merkmalen der Persönlichkeit zu konzipieren, ergibt sich aus der Frage, ob Individuen anstelle *einer* Identität im Sinne des Sich-Selbst-Gleichseins *multiple Identitäten* (Döring 2003, S. 173) besitzen: „Eine Person hat aus dieser Perspektive also nicht nur *eine* ‚wahre‘ Identität, sondern verfügt über eine Vielzahl von gruppen-, rollen-, raum-, körper- oder tätigkeitsbezogenen Teilidentitäten (z. B. Berufs-Identität, Familien-Identität, Geschlechts-Identität, sexuelle Identität, nationale Identität, religiöse Identität)“ (Döring 2003, S. 325). Die Psychoanalytikerin Sherry Turkle kommt in ihren Studien zur Nutzung von Computerspielen durch Jugendliche zu dem Ergebnis, dass das Konzept der multiplen Identität der empirischen Wirklichkeit eher gerecht wird als die Annahme einer monolithischen Identität. Die multiple Identität ist somit keine Pathologie der Persönlichkeit, wie viele ihrer Kollegen annehmen, sondern stellt eine für die postmoderne Gesellschaft angemessene Identitätsform dar (Turkle 1998, S. 422).

Die Systemtheorie verwendet den Begriff der *Person*, die als die jeweilige Rekonstruktion des psychischen Systems innerhalb eines sozialen Systems definiert wird und damit unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Diese systemtheoretische Definition des Begriffs *Person* unterscheidet sich von dem sozialpsychologischen Begriff der Person, der synonym zum Begriff *Persönlichkeit* verwendet wird, z. B. in dem obigen Zitat von Döring (2003, S. 325). In der Systemtheorie entspricht die Persönlichkeit dem psychischen System. Der Systemtheorie fehlt allerdings der Rückbezug auf das Individuum, das die multiple Identität managt. Turkle zitiert in ihrem Werk über die Nutzung des Internets durch Jugendliche das Konzept des *Protean Self*, mit dem sich der Psychologe Lifton von seinem akademischen Lehrer Erikson abgrenzt (Turkle 2012, S. 306): In der diversen, unverbundenen und globalen Welt der Netzwerkgesellschaft leistet das Individuum eine aktive Identitätsarbeit in Form von *Verbindung und Neuerfindung* (1998, S. 179).

Aus dem Konzept der multiplen Identität folgt, dass die statische Auffassung der Persönlichkeit, die sich in etablierten Persönlichkeitstests niederschlägt, ergänzt wird um die Abhängigkeit von der Rekonstruktion des Individuums als *Person* innerhalb sozialer Systeme und um die *Identitätsarbeit* des Individuums zur Integration der multiplen Identitäten. Für den HR-Bereich ergibt sich aus diesem theoretischen Modell als praktische Konsequenz, die Vorstellung von der Persönlichkeit nicht auf die statischen Merkmale, z. B. Intelligenz und Big Five, zu reduzieren, sondern als dynamischen Prozess zu verstehen, der sich in sozialen Systemen als *Person* manifestiert. Die gute Nachricht für den HR-Bereich ist, dass sich der soziale Kontext durch geeignete Personalmanagementsysteme gestalten lässt. Die Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale ist ab dem Alter zwischen 25 und 30 weitgehend abgeschlossen und damit durch Trainings nur sehr eingeschränkt beeinflussbar. Diese Ergebnisse werden in Abschn. 1.6 anhand der Studien von McCrae und Costa (2006) dargestellt. In einer Vielzahl empirischer Studien sind die Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen und von situativen Merkmalen der Arbeitsorganisation auf die Leistung von Mitarbeitern und Teams sowie auf den Unternehmenserfolg analysiert worden. Diese Studien werden in den nachfolgenden Kapiteln jeweils im

Zusammenhang mit dem Thema dargestellt. Ein Beispiel bilden Studien zum Einfluss der Big Five Persönlichkeitsmerkmale und des situativen Führungsverhaltens auf den Führungserfolg. In diesem Kontext wurde nachgewiesen, dass das situative Führungsverhalten einen größeren Effekt auf den Führungserfolg hat als die Big Five Persönlichkeitsmerkmale. Die Studien zu dieser Fragestellung werden in Abschn. 5.14 dargestellt.

HRM-Praxis

Als roter Faden zieht sich durch alle Theorien, die sich auf HRM anwenden lassen, dass sie sich auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter in Organisationen konzentrieren. Das Individuum in seiner biografischen Einzigartigkeit kann sich mit der Rolle identifizieren, lässt sich aber nicht auf seine Rolle reduzieren. Die Rollen bilden die soziale Identität. Zusätzlich verfügt das Individuum über eine persönliche Identität seiner biografischen Daten und über eine Ich-Identität mit dem Selbstbild als Kern der Identität.

Die Systemtheorie unterscheidet zwischen dem psychischen System und der Präsenz des Individuums innerhalb eines sozialen Systems. Wie der Mitarbeiter seine Stelle ausfüllt und wie er von dem Vorgesetzten und den Kollegen angesehen wird, wird systemtheoretisch als Person bezeichnet. Entscheidend ist der Beitrag des Mitarbeiters für den Organisationserfolg, der über die formalen Rollenanforderungen und Zielvorgaben durch produktives und kreatives Handeln hinausgeht.

Dieses Engagement geht von dem Individuum aus und kann sich in der Organisation mehr oder weniger entfalten. Es ist die Aufgabe von HRM, durch Personalmanagementsysteme dieses Potenzial im Einklang mit den Unternehmenszielen zu fördern.

1.6 Persönlichkeitssystem (Big Five)

Innerhalb der Personalpsychologie haben Robert R. McCrae und Paul T. Costa (2006) aus der Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen fünf Faktoren extrahiert, die sie als *Five-Factor-Model (FFM)* oder „*Big Five*“ bezeichnen. Die Big Five sind *Basistendenzen* der Persönlichkeit und bilden daher einen wichtigen Baustein in dem Modell des Persönlichkeitssystems. Die nachfolgenden Texte zur Definition der Big Five sind Fietze (2011, S. 6–7) entnommen:

- *Neurotizismus (Neuroticism)*: Zustände von Unsicherheit, Traurigkeit, Ängstlichkeit, und Nervosität sowie negativer Gefühlszustände
- *Extraversion (Extraversion)*: Optimistischer, aktiver, heiterer und energischer im Umgang mit anderen Menschen
- *Offenheit für Erfahrungen (Openness to Experience)*: Interessen einer Person und der Umfang, sich mit neuen Erlebnissen, Eindrücken und Erfahrungen zu beschäftigen

- *Verträglichkeit (Agreeableness)*: Altruistisches, wohlwollendes, verständnisvolles und mitfühlendes Verhalten gegenüber anderen Menschen
- *Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)*: Zuverlässige, verantwortungsbewusste, zielstrebige, ehrgeizige und disziplinierte Zielverfolgung und Aufgabenbearbeitung

Zu den Big Five Faktordimensionen werden in Abb. 1.1 (Table 5 in McCrae und Costa 2006, S. 53; Übersetzung des Verf.; © Guilford Press 2006) die Indikatorvariablen dargestellt, aus denen sich die jeweiligen Faktoren ergeben, wobei die Texte der „starken Ausprägung“ jeweils den Faktor repräsentieren.

McCrae und Costa haben aus der Literatur 100 Items ausgewählt (2006, S. 52), die sie einer Faktoranalyse unterzogen haben, um die fünf Dimensionen zu ermitteln. In Abb. 1.1 sind nur die Items mit den höchsten Ladungen auf den Faktoren dargestellt. Die Faktoranalyse ist eine statistische Methode zur Dimensionsreduzierung. Sie wird in den Statistik-Lehrbüchern, z. B. Bortz (1999, S. 495–546), beschrieben und lässt sich mit Statistik-Computerprogrammen, z. B. SPSS, durchführen. Aus einer Anzahl von gemessenen Variablen (Indikatorvariablen) werden wenige Faktoren als neue Variablen extrahiert.

Diesen Faktorvariablen werden dann die gemessenen Variablen eindeutig zugeordnet, sodass jede gemessene Variable zu einem Faktor gehört. Das statistische Programm

Faktor	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung
Neurotizismus	Ruhig, entspannt Mit sich selbst zufrieden Klar definierte Persönlichkeit Stolz auf die eigene Objektivität	Dünnhäutig Ängstlich, besorgt Nervös, reizbar Neigt zu Schuldgefühlen
Extraversion	Emotional zurückhaltend Vermeidet enge Beziehungen Kontrolliert die eigenen Impulse Unterwürfig	Gesprächig Gesellig Sozial souverän Bestimmtes Auftreten
Offenheit für Erfahrungen	Bevorzugt konservative Werte Urteilt in konventionellen Begriffen Scheut Komplexität Moralisierend	Schätzt intellektuelle Themen Rebellisch, Nonkonformistisch Ungewöhnliche Gedankengänge Introspektiv
Verträglichkeit	Kritisch, skeptisch Zeigt herablassendes Verhalten Versucht, Grenzen auszutesten Drückt Feindseligkeit direkt aus	Sympathisch, rücksichtsvoll Warm, empathisch Erweckt Gefallen Handelt großzügig
Gewissenhaftigkeit	Erotisiert Situationen Unfähig zu Bedürfnisaufschub Zügellos, lässt sich gehen Neigt zu Fantasterei, Tagträumen	Verhält sich moralisch Verlässlich, verantwortungsvoll Produktiv Hohes Anspruchsniveau

Abb. 1.1 Five-Factor-Model (FFM, Big Five)

ermittelt verschiedene Kennzahlen der Faktoranalyse und errechnet als „Faktorladungen“ die Korrelation der gemessenen Variablen zu ihrem Faktor. Da die Faktorvariablen nicht direkt gemessen sind, sondern mathematisch berechnet werden, werden sie auch *latente Variablen* genannt. Mathematisch werden die Faktorvariablen mit einem linearen Gleichungssystem als Linearkombinationen der gemessenen Variablen errechnet. Dies geschieht unter der Bedingung, dass der erste Faktor maximale Varianz aufweist. Der zweite Faktor wird dann unter der Bedingung bestimmt, dass auf ihn das Maximum der Restvarianz entfällt. Ab einem festgelegten Wert („Eigenwert“) der durch die Faktorvariablen gebundenen Varianz wird das Verfahren abgebrochen, sodass nur wenige Faktorvariablen im Verhältnis zur Anzahl der gemessenen Variablen extrahiert werden (Bortz 1999, S. 495–546).

Für das Five-Factor-Model stellen McCrae und Costa vier Postulate auf, mit denen sie die fünf empirisch ermittelten Dimensionen theoretisch absichern (2006, S. 190; Übersetzung des Verf.):

1. *Individualität*. Alle Erwachsenen können durch ihre unterschiedlichen Ausprägungen mit einer Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen (Personality Traits) charakterisiert werden, die Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhalten beeinflussen.
2. *Ursprung*. Persönlichkeitsmerkmale sind endogene, d. h. von innen bedingte, Basistendenzen.
3. *Entwicklung*. Persönlichkeitsmerkmale entwickeln sich während der Kindheit und erreichen ihre Reife im Erwachsenenalter; anschließend sind sie stabil bei kognitiv intakten Individuen.
4. *Struktur*. Persönlichkeitsmerkmale sind hierarchisch organisiert von engen und spezifischen zu breiten und generellen Dispositionen.

Die Strukturhypothese bezieht sich auf die fünf Dimensionen, die jeweils von einem niedrigen zu einem hohen Wert variieren, wie in Abb. 1.1 in den Spalten dargestellt ist. Die Big Five spielen in der HR-Forschung eine zentrale Rolle, indem sie in zahlreichen empirischen Studien mit anderen Variablen in Beziehung gesetzt werden, z. B. mit:

- Leistung (Felfe 2012a, S. 144; vgl. Abschn. 2.4)
- Arbeitszufriedenheit (Fietze 2011, S. 6–7; vgl. Abschn. 2.2)
- Führungserfolg (Dragoni et al. 2011, S. 848; vgl. Abschn. 5.14)
- Einkommen (Spurk und Abele 2011, S. 96; vgl. Abschn. 4.9)
- Führungsstil (Bono und Judge 2004, S. 904–907; vgl. Abschn. 5.4).

Die positiven Zusammenhänge, die in diesen Studien nachgewiesen wurden, begründen den Status der Big Five in Theorie und Praxis. Die Erfinder, McCrae und Costa, stellen die Hypothese auf, dass die Persönlichkeitsentwicklung bis zum Alter von 30 Jahren weitgehend abgeschlossen ist und damit die Ausprägungen der Big Five bis zum Lebensende relativ konstant bleiben (2006, S. 2). Von Adoleszenz (Jugendlichen-Alter)

bis zum Erwachsenenalter sind Veränderungen in den Mittelwerten der Big Five empirisch nachgewiesen: Neurotizismus, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen nehmen ab, während Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit tendenziell zunehmen (2006, S. 96). Die Abnahme der Mittelwerte für Neurotizismus, Extraversion und Offenheit setzt sich in geringem Umfang im fortschreitenden Alter fort (2006, S. 79).

Diese Tendenzen entsprechen den lebensweltlichen Erfahrungen über den Alterungsprozess, während andere Vorstellungen nicht bestätigt werden. So hat die Midlife-Crisis keinen nachweisbaren Einfluss auf die Ausprägungen der Big Five bei Individuen (2006, S. 179–18), und auch wichtige Ereignisse im Lebenslauf, z. B. Heirat oder Verlust des Partners, verändern nicht wesentlich die Ausprägungen der Big Five (2006, S. 130–131). Insgesamt wird die relative Konstanz der Big Five Persönlichkeitsmerkmale ab dem Alter von 30 Jahren bestätigt. In einem zweiten Forschungsschwerpunkt untersuchten McCrae und Costa, ob sich die Faktorstruktur der Big Five auch in Ländern und Kulturen außerhalb der USA nachweisen lässt. Trotz einzelner Unterschiede konnte auch diese These bestätigt werden, sodass Übersetzungen des FFM in vielen Sprachen eingesetzt werden (2006, S. 88–89).

Die Studien von McCrae und Costa und weiterer Psychologen bestätigen grundsätzlich die Stabilität der Big Five im Erwachsenenalter und den nachweisbaren Einfluss auf wichtige HR-Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Leistung, Führungserfolg/-stil und Einkommen. Im Verhältnis zu situativen Variablen und Führungsverhalten zeigt sich allerdings, dass die Big Five einen relativ geringeren Einfluss haben (Derue et al. 2011, S. 33). Diese Forschungsergebnisse werden in Abschn. 5.14 dargestellt. In Auswahlverfahren von Bewerbern oder Potenzialkandidaten reicht es daher nicht aus, sich auf die Messung der Big Five zu beschränken in der Erwartung, dass Kandidaten mit hoher Ausprägung von Offenheit für Erfahrung und Gewissenhaftigkeit automatisch erfolgreich sein werden. Als zweite Konsequenz ergibt sich, dass es sich lohnt, das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften zu trainieren, um bessere Leistungen, höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erzielen.

McCrae und Costa haben die Big Five in eine Theorie des *Persönlichkeitssystems* integriert, das in Abb. 1.2 (2006, S. 192, Fig. 10; © Guilford Press 2006) dargestellt ist. Dieses Modell umfasst die wesentlichen Dimensionen des Persönlichkeitssystems und insbesondere die Komponenten der Identität von Individuen. Im Spannungsfeld zwischen den Big Five als Basistendenzen und den externen Einflüssen von kulturellen Normen und Lebensereignissen sind drei Dimensionen für die Persönlichkeit entscheidend (2006, S. 190; Übersetzung des Verf.):

1. *Charakteristische Adaptationen (Characteristic Adaptations)*: „Im Verlauf der Zeit reagieren Individuen auf ihre Umwelt, indem sie Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen ausprägen, die konsistent zu ihren Persönlichkeitsmerkmalen und früheren Adaptationen sind. ... Charakteristische Adaptationen verändern sich im Zeitverlauf als Reaktion auf biologische Reife, Veränderungen in der Umwelt und intendierte Interventionen.“

2. *Objektive Biografie (Objective Biography)*: Das Ergebnis der Charakteristischen Adaptationen im Lebenszyklus von Individuen, die im Lebenslauf dokumentiert sind.
3. *Selbst-Konzept (Self-Concept)*: „Individuen haben eine kognitiv-affektive Sichtweise von sich selbst, die dem Bewusstsein zugänglich ist. ... Die Information ist selektiv im Selbst-Konzept repräsentiert, indem sie i) konsistent mit Persönlichkeitsmerkmalen ist und ii) dem Individuum einen Sinn von Kohärenz stiftet.“

Vergleicht man das Modell des Persönlichkeitssystems mit dem Identitätsmodell von Goffman, so ergeben sich zwei Unterschiede:

1. Der Einfluss der *Big Five* als Basistendenzen auf die Charakteristischen Adaptationen findet sich nur bei McCrae und Costa und nicht in der soziologischen Identitätstheorie.
2. Alternativ zu der soziologischen Definition von sozialer Persönlichkeit als Summe der Rollen von Individuen verwenden McCrae und Costa das Konstrukt der *Charakteristischen Adaptationen*.

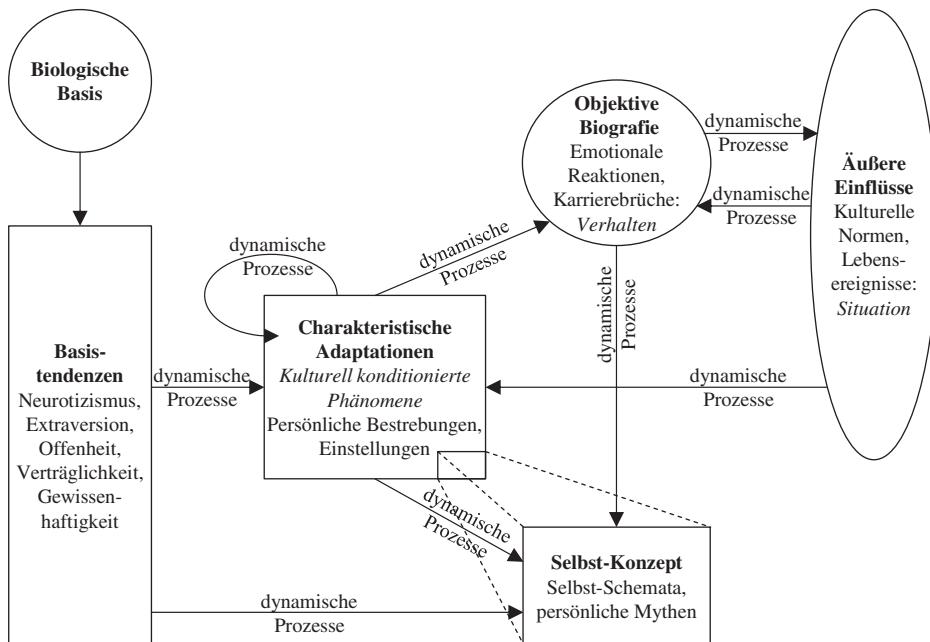


Abb. 1.2 Persönlichkeitssystem (McCrae und Costa)

HRM-Praxis

Das Modell der Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) hat eine hervorgehobene Stellung innerhalb von HRM, weil wesentliche Erfolgskriterien für die Zufriedenheit, Motivation und Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften von der Ausprägung dieser Faktoren beeinflusst werden. Die Rückführung dieser Dimensionen auf Persönlichkeitseigenschaften gehört zum „Trait“-Ansatz der Personalpsychologie, der eine wechselhafte Historie innerhalb der Personalpsychologie erlebt hat. Von Praktikern des HR-Bereichs wird erwartet, dass sie die Messverfahren der Big Five ebenso kennen wie Intelligenztests. Zusätzlich sollten sie in der Lage sein, die Wirkung der Big Five in Relation zu situativen Variablen, wie Unternehmensziele, Führungsverhalten und Selbstwirksamkeit, einzuschätzen.

1.7 Habitustheorie

In der Soziologie hat sich der Rollenbegriff als nicht ausreichend erwiesen, um die Persönlichkeit von Individuen angemessen zu beschreiben. Die Summe der Rollen ergibt nicht die Identität. Das theoretische Gegenstück der Soziologie zu dem Konzept der *Charakteristischen Adaptationen* bildet das von dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu entwickelte *Habituskonzept*. Habitus ist etwas, das vom Individuum im Verlauf seiner Biografie erworben wurde, und gleichzeitig etwas, das ihm das Handeln in sozialen Situationen ermöglicht (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 154). Der Habitus besteht nicht aus konkreten sozialen Handlungen, sondern bildet „die generative, um nicht zu sagen kreative Kapazität“ (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 160), um in einem sozialen Feld die Situation angemessen zu erfassen und zu definieren, also einen *Praxis-Sinn* auszubilden. Es handelt sich um die grundsätzliche Herangehensweise von Individuen, z. B. forsche oder zurückhaltende Umgangsform, Streben nach Dominanz oder Verständigung, analytische oder intuitive Denkweise. Ein Beispiel für Habitus bildet ein Klassentreffen nach mehr als 20 Jahren. Man wird viele der ehemaligen Mitschüler äußerlich kaum noch kennen und auch einige der Namen nicht mehr präsent haben. Sobald die Mitschüler sprechen und ihre typischen Verhaltensweisen in der Interaktion entfalten, erinnert man sich wieder genau an deren Habitus.

Für den Habitus sind die *affektive* Dimension und die Verankerung im *Körper* wesentlich: „Wir lernen durch den Körper. Durch diese permanente, mehr oder weniger dramatische, aber der Affektivität, genauer gesagt dem affektiven Austausch mit der gesellschaftlichen Umgebung viel Platz einräumende Konfrontation dringt die Gesellschaftsordnung in die Körper ein“ (Bourdieu 2001, S. 181). Bestimmte Verhaltensabläufe sind *inkorporiert* und können routinemäßig abgerufen werden. Anschauliche Beispiele sind komplexe Bewegungsabläufe im Sport oder die Beherrschung von Musikinstrumenten, die schon in der Kindheit im Körper durch Training verankert werden. Trotz der Verankerung des Habitus durch inkorporierte Routinen ist der Begriff des

Habitus von dem psychologischen Begriff *Habit* zu unterscheiden: „‚Habit‘ ist eine Ausführungsgewohnheit, die nicht durch Bewusstseinsprozesse kontrolliert wird. Entweder wurde sie nach anfänglicher Kontrolle automatisiert oder sie wurde von vornherein ohne jede Bewusstseinskontrolle erlernt“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 32).

Als *strukturierendes* Element ermöglicht der Habitus dem Individuum, sich in einem sozialen Feld angemessen zu verhalten. Bourdieu vergleicht das Feld mit einem *Spiel*: „In der Tat läßt sich das Feld mit einem Spiel vergleichen (obwohl es im Unterschied zum Spiel kein Produkt einer bewußten Schöpfung ist und Regeln unterliegt, oder besser gesagt Regularitäten, die nicht expliziert und kodifiziert sind)“ (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 127). Der Habitus umfasst neben den inkorporierten Schemata auch *Spielstrategien* (2006, S. 129). Für das Feld als Spiel generiert der Spieler aus seinem Habitus eine spezielle Form des Praxis-Sinns: die *Illusio*. „Sie bedeutet, daß man involviert ist, im Spiel befangen und gefangen. Ein Interesse haben heißt, einem bestimmten sozialen Spiel zugestehen, daß das, was in ihm geschieht, einen Sinn hat, und daß das, was bei ihm auf dem Spiel steht, wichtig und erstrebenswert ist“ (Bourdieu und Wacquant, 2006, S. 148). Die Illusio umfasst ein mentales und körperliches Antizipieren der sozialen Situation und eine motivationale Bindung an das Spiel.

Die Arbeitswelt des Unternehmens bildet ein soziales Feld mit einer Vielzahl von Spielregeln und Anforderungen. Für den Erfolg des Mitarbeiters ist entscheidend, wie kompatibel sein Habitus mit dem sozialen Feld ist und wie er die Ziele und Aufgaben des sozialen Feldes in seinen Habitus inkorporiert, indem er die Unternehmensziele in die persönlichen Ziele integriert und ein affektives Commitment eingeht. Der Habitus ist nicht nur *strukturierend* für das Verhalten des Individuums in sozialen Situationen, sondern auch *strukturiert* durch die Sozialisationsphasen im Jugend- und Erwachsenenalter.

Wie in Abb. 1.3 dargestellt ist, hängt die Entwicklung des Habitus von der sozialen Herkunft und dem Verlauf der Bildungs- und Berufsbiografie des Individuums ab, die Bourdieu als *symbolisches Kapital* bezeichnet. Mit dem symbolischen Kapital gelingt es dem Individuum, seine biografische Ausstattung mit kulturellem, ökonomischem und

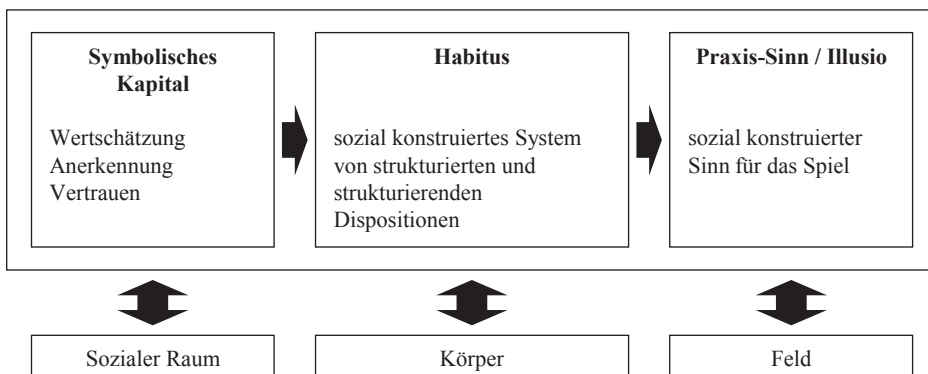


Abb. 1.3 Habituskonzept (Bourdieu)

sozialem Kapital in ein soziales Feld einzubringen und auf diese Weise Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen zu erwerben. *Ökonomisches Kapital* ist die Verfügung über materielle Güter, z. B. Vermögen, Grundbesitz, Immobilien und Anteile an Wirtschaftsunternehmen. *Kulturelles Kapital* besteht aus Bildungsgütern, wie akademischen Titeln, und der Verfügung über gesellschaftlich relevantes Wissen im Sinne von intellektuellem oder professionellem Wissen. Daher hält Bourdieu in einer späteren Werkphase den Begriff *Informationskapital* (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 151) für geeigneter als den Begriff *kulturelles Kapital*. Das *soziale Kapital* als dritte Kapitalsorte besteht aus dem Netz sozialer Beziehungen eines Individuums (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 151–152).

Der Vergleich der beiden Persönlichkeitsmodelle von McCrae und Costa und Bourdieu zeigt einen Grundkonflikt innerhalb von HRM. Das soziologische Modell mit Habitus, persönlicher Identität (Biografie) und Ich-Identität ist dem psychologischen Persönlichkeitssystem mit Charakteristischen Adaptationen, objektiver Biografie und Selbst-Konzept ähnlich. Die Modelle unterscheiden sich darin, dass das Kernmodell bei McCrae und Costa von den Basistendenzen der *Big Five* beeinflusst wird, während bei Bourdieu die sozial verankerten *Kapitalsorten* strukturierend auf den Habitus einwirken. Beide Modelle gehen von einer relativ konstanten biografisch geprägten Ausstattung des Individuums (McCrae/Costa: Big Five; Bourdieu: Symbolisches Kapital) aus. Innerhalb des Persönlichkeitssystems des Mitarbeiters findet ein dynamischer Prozess der individuellen Entwicklung als Reaktion auf soziale Randbedingungen des Arbeitsverhältnisses und Veränderungen des Unternehmens statt. Diese Entwicklung ist entscheidend für Motivation, Leistung und Erfolg des Mitarbeiters und kann durch Personalmanagementsysteme, z. B. Führung durch Ziele und Personalentwicklungsmaßnahmen, maßgeblich beeinflusst werden. Diese gute Nachricht für den HR-Bereich ergibt sich aus beiden Persönlichkeitstheorien.

Der Begriff der sozialen Rolle hat sich aus dem Persönlichkeitsmodell verabschiedet, weil nicht ausreichend präzise erklärt wird, durch welche Mechanismen die verinnerlichten Rollen und Normen zu Handlungsdispositionen von Individuen werden. In der HRM-Praxis sollte die Rolle daher als *Strukturkategorie* der Organisation verwendet werden. Die wichtigste Anwendung des Rollenbegriffs sind *Stellen*, die Elemente der hierarchischen Aufbauorganisation des Unternehmens bilden. Das Anforderungsprofil der Stelle wird aus der Unternehmensstrategie und nicht aus dem Rollenspiel der Stelleninhaber abgeleitet. Betrachtet man Stellen aus der Perspektive der Veränderung im Sinne von Change Management (vgl. Abschn. 8.4), so kann die Ausprägung der Stelle durch bestimmte Personen dazu führen, die Stellenbeschreibung zu verändern. Für die Verbindung des Persönlichkeitssystems von Mitarbeitern mit der Stelle als Rolle sind Konzepte wie Leistungsmotivation, Führung durch Ziele oder Commitment notwendig, die zum Inventar von HRM gehören.

HRM-Praxis

Das soziologische Pendant zu den Big Five stellt das Habituskonzept dar. Wie die Big Five schlägt sich auch der Habitus in Handlungsdispositionen nieder, die das Handeln von Mitarbeitern in Organisationen beeinflussen. Der Habitus wird von dem sozialen Umfeld des Individuums im Verlauf seiner Sozialisation beeinflusst und prägt sich in der Berufspraxis weiter aus. Auch die Ausprägungen der Big Five entwickeln sich in der Jugendphase und kommen im Alter zwischen 25 und 30 Jahren zu einem relativen Stillstand. Anders als der sozial bedingte Habitus ordnet die Psychologie die Big Five der Persönlichkeit zu. Während die Big Five in der HRM-Praxis fest etabliert sind, steht die Nutzung der Habitusstheorie erst am Anfang.

1.8 Humankapital und soziales Kapital

Der Begriff *Humankapital* wurde 1964 von dem Wirtschaftswissenschaftler Gary S. Becker geprägt, der 1992 den Nobelpreis verliehen bekam. Im Gegensatz zu dem klassischen ökonomischen Kapital wird in Individuen investiert: „Schulbildung, Computertraining, Ausgaben in Gesundheitsvorsorge, Unterrichtung in Tugenden wie Pünktlichkeit und Ehrlichkeit sind auch Kapitalinvestitionen, indem sie die Gesundheit verbessern, Einkommen erhöhen oder zu der Wertschätzung von Literatur durch eine Person während ihrer Lebenszeit beitragen“ (Becker 1993, S. 16; Übersetzung des Verf.). Anders als physisches und finanzielles Kapital ist Humankapital an das Individuum in Form von Wissen, Fähigkeiten, Gesundheit oder Werten gebunden (1993, S. 16). Becker legt die wirtschaftswissenschaftliche Grundlage, um analog zu der Kapitalrückflussmethode zu ermitteln, in welchem Umfang sich die Investitionen in Humankapital im Verlauf der Biografie auszahlen.

Im HRM wird das Konzept des Humankapitals weniger aus der Perspektive des individuellen Lebenslaufs verwendet. Stattdessen wird ermittelt, in welchem Umfang die Organisation über *Humankapital* verfügt (Becker 2001, S. 54; diese Zitate stammen von dem deutschen Autor Manfred Becker):

- Kompetenz „(Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten) der Belegschaft allgemein und der Beschäftigungsgruppen im Besonderen“
- Bereitschaft „(Motivation, Verhalten, Werte), Leistungen zu erbringen und Verhaltensweisen zu zeigen, die dem Unternehmensstandard entsprechen“
- Lernfähigkeit „(Innovations-, Irritations-, Anpassungs- und Umsetzungsfähigkeit) als die dauerhafte Aufgeschlossenheit, Dynamik und Bereitschaft, Komplexität lernend zu bewältigen“.

Nach dieser Definition ist das Ziel des Strategischen Personalmanagements, das Unternehmen mit dem Humankapital auszustatten, das zur Erreichung der strategischen Ziele erforderlich ist. Dazu werden die Personalmanagementsysteme eingesetzt, z. B. Rekrutierung, Personalentwicklung und Führungsverhalten. Die Besonderheit des Humankapitals bildet die Messbarkeit analog zu finanziellen Kennzahlen (Becker 2001, S. 63):

- *Qualifikation als Humankapitalwert*: Wert des Personals
- *Kompetenzen als Humanvermögenswert*: Menschliches Leistungspotenzial

Die Messgrößen des Humankapitals sind Bestandteil des *Personalcontrollings* und werden in Abschn. 7.9 dargestellt. Zur Messung der Merkmale *Qualifikation* und *Kompetenzen* ist es erforderlich, dass das Personalcontrolling den Kernprozess von der Rekrutierung bis zum Ausscheiden des Personals in allen Phasen begleitet. Auch im Personalcontrolling schlägt sich die strategische Ausrichtung von HRM nieder, indem die Analyse der Personalkosten erweitert wird zu *Human Capital Management (HCM)*: „HCM aggregiert verschiedene Merkmale von Personen und HRM-Aktivitäten in einer systematischen und systemischen Art und Weise, so dass daraus das Leistungspotenzial der Arbeitskraft für das Unternehmen resultiert, das mehr als ein residualer Wert von Finanzdaten ist“ (Stein 2007, S. 316; Übersetzung des Verf.).

Es kann auch vorkommen, dass das Humankapital der Mitarbeiter schlummert und durch die Organisation nicht aktiviert wird. Möglicherweise werden fähige Mitarbeiter im Arbeitsprozess nicht so eingesetzt, dass sie ihre Qualifikationen und Kompetenzen entfalten können. Daher ist es die Aufgabe von HCM, sowohl das *personengebundene* als auch das *prozessgebundene* Humankapital zu entwickeln und zur Geltung zu bringen: „HCM hat zum Ziel, zur langfristigen Unternehmensprosperität beizutragen, indem das personengebundene Humankapital der Arbeitskraft und das prozessgebundene Humankapital bewertet wird, das durch HRM-Aktivitäten verursacht wird“ (Stein 2007, S. 306; Übersetzung des Verf.). Erwartungsgemäß provoziert diese ökonomische Sichtweise auf HRM auch Widerspruch bei den psychologisch orientierten HRM-Praktikern und in der breiteren Öffentlichkeit. Im Jahr 2004 lautete z. B. das von der Gesellschaft für deutsche Sprache e. V. ausgewählte Unwort des Jahres „Humankapital“. Hier wurde die kritische Haltung der medialen Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen dokumentiert, die Personalressourcen ausschließlich nach Kosten- und Gewinnkriterien bewerten.

Während die betriebswirtschaftliche Messung und Bewertung von Humanressourcen zum Inventar der HRM-Instrumente gehört (Becker 2008), ist die Bewertung des *sozialen Kapitals* im Strategischen Personalmanagement noch nicht so integriert wie die des Humankapitals (Lin 2011; Buller und McEvoy 2012). Angesichts der großen Bedeutung der Netzwerke von Mitarbeitern und Führungskräften für Unternehmen, insbesondere der wachsenden Bedeutung von webbasierten sozialen Netzwerken als Bestandteil von „Enterprise 2.0“ (Jäger und Petry 2012; vgl. Abschn. 8.2), ist zu erwarten, dass die Bedeutung des sozialen Kapitals für den HR-Bereich ansteigen wird. Die webbasierten sozialen Netzwerke bieten ein Potenzial für die Messung und Verwendung des

sozialen Kapitals, wie das Beispiel des Dienstleistungsunternehmens *Klout* zeigt, das für Führungskräfte das soziale Kapital ermittelt, um Bewerber für Führungspositionen zu beurteilen (Holtbrügge 2013, S. 122; vgl. Abschn. 3.5). Die Verwendung der Kategorien *Bonding Capital* und *Bridging Capital* als Unterdimensionen der *sozialen Kompetenz* im Rahmen von Management-Entwicklung (Eck 2010b, S. 363) bildet ein zweites Beispiel für die Nutzung in der HRM-Praxis. Die Verwendung der Begriffe *Bonding* und *Bridging* werden in Abschn. 3.3 dargestellt.

Die Begriffe *Bonding* (Bindung) und *Bridging* (Überbrückung) bilden die beiden Dimensionen des sozialen Kapitals. Während sich *Bonding* auf die *interne* emotionale Verbindung innerhalb eines sozialen Netzwerks bezieht, bedeutet *Bridging* die Fähigkeit, *externe* Verbindungen zu anderen Netzwerken zu unterhalten (Adler und Kwon 2002, S. 19–21). Während das Humankapital aus dem Wissen, den Fertigkeiten und den Fähigkeiten – KSA: Knowledge, Skills, Abilities (Buller und McEvoy 2012, S. 46) – der Person selbst besteht, ergibt sich das soziale Kapital aus dem Zugang zu den Ressourcen anderer Personen oder Institutionen durch Netzwerkverbindungen. Soziales Kapital ist damit nicht direkt in der Persönlichkeit, sondern in der sozialen Struktur verankert (Coleman 1988, S. 98).

Der Begriff *Kapital* wird in der Theorie des sozialen Kapitals ökonomisch als „*Investition von Ressourcen mit erwartetem Ertrag in einem Markt*“ (Lin 2011, S. 3; Übersetzung des Verf.) definiert. Gary S. Becker (1993) hat untersucht, wie sich die Investition in Bildung im Berufsleben auszahlt. Auch der Aufbau von Netzwerken erfordert den Einsatz von Ressourcen, z. B. Zeit, und führt zum Rückfluss der Investition in (Adler und Kwon 2002, S. 17):

- Karriereerfolg
- Job-Findung
- Intellektuelles Kapital (Informationsaustausch und Innovationen)
- Reduzierung von Fluktuation
- Stärkung von Beziehungen zu Lieferanten.

Der Begriff *soziales Kapital* hat zwei Ausprägungen (Lin 2011, S. 25; Übersetzung des Verf.):

1. Operativ als Zugang zu den Ressourcen anderer über das Netzwerk: „*die Ressourcen, die in sozialen Netzwerken eingebettet sind und von Akteuren zu Handlungen genutzt werden*“,
2. Ökonomisch als „*Investition von Individuen in interpersonelle Beziehungen, die im Markt Nutzen bringen*“.

Die operative Definition des sozialen Netzwerks bezieht sich intern im Sinne von *Bonding* auf das Prinzip der persönlichen Bindung (Homophily bzw. „like-me“ Hypothese): „*Soziale Interaktionen finden eher zwischen Individuen mit Ähnlichkeit im Hinblick auf*

Lebensstil und sozioökonomische Merkmale statt“ (Lin 2011, S. 39; Übersetzung des Verf.). Solche meist informellen Beziehungsnetzwerke, für die unterschiedliche Begriffe wie „Seilschaften“ oder „Vitamin B“ in Organisationen verwendet werden, spielen eine besondere Rolle, weil die *Mikropolitik* (Neuberger 1995) dieser Beziehungsnetzwerke Einfluss auf persönliche Chancen und Unternehmensentscheidungen hat. Diese Beziehungsnetzwerke können im Grenzfall aus Zweckgemeinschaften bestehen, beruhen in der Regel aber auf gegenseitiger Sympathie und Loyalität. Mit der Mikropolitik von Beziehungsnetzwerken ist das Risiko verbunden, dass sich die Interessen dieser Netzwerke nicht mit den Unternehmenszielen decken. Umgekehrt haben Beziehungsnetzwerke eine positive Funktion für den Unternehmenserfolg.

Beide Aspekte hat Granovetter für das Verhalten in Wirtschaftsunternehmen untersucht. Eine positive Funktion hat die *Vertrauensbildung und -absicherung* durch die Reputation von Geschäftspartnern innerhalb eines sozialen Netzwerks (Granovetter 2000, S. 185). Das Vertrauen in die Reputation beruht auf Informationen des Beziehungsnetzes. Umgekehrt spricht sich ein Vertrauensbruch im Beziehungsnetzwerk schnell herum und erschüttert nachhaltig die Reputation. Daraus ergibt sich eine Abschreckungsfunktion gegen betrügerisches Verhalten. Die Einbettung in ein Beziehungsnetz kann umgekehrt auch abweichendes Verhalten begünstigen, wenn sich die Mitglieder informell einig sind oder untereinander absprechen, wie im Fall der *Abschirmung gegenüber internen Prüfungen* in Wirtschaftsorganisationen (2000, S. 195).

Die Netzwerktheorie hat sich als Disziplin innerhalb der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften etabliert. Der wichtigste Beitrag für die Theorie des sozialen Kapitals bildet die Unterscheidung von schwachen und starken Verbindungen (Weak und Strong Ties). Starke Verbindungen bestehen aus intensiven Beziehungsclustern zwischen Personen aufgrund gemeinsamer Interessen und der Verfügung über bestimmte Ressourcen. Beispiele sind eine gut eingespielte Geschäftsführung, ein Projektteam, das über längere Zeit intensiv zusammenarbeitet, oder eine informelle Gemeinschaft von ehemaligen Studienkollegen, die sich innerhalb einer Organisation gegenseitig unterstützen. Die Cluster von Personen mit starken Verbindungen eröffnen dem Mitglied Chancen durch die Unterstützung der anderen (reduzante Vorteile) und Einschränkungen durch die Loyalitätsverpflichtung gegenüber den anderen (einschränkende Vorteile): „Verbindung ist der Schlüssel zu redundanten Vorteilen und Abhängigkeit ist der Schlüssel zu einschränkenden Vorteilen“ (Burt 1995, S. 54; Übersetzung des Verf.). Organisationale und private Netzwerkstrukturen von Individuen bestehen aus zwei Komponenten:

- a) Mitglied in Beziehungsclustern mit starken Verbindungen (Strong Ties) unter der Bedingung von Redundanz
- b) Schwache Verbindungen (Weak Ties) von Personen zu anderen Beziehungsclustern, in denen sie nicht Mitglied sind, unter der Bedingung struktureller Autonomie (Structural Autonomy) gegenüber diesen Clustern.

Der Abstand zwischen diesen Beziehungsclustern wird durch schwache Beziehungen überwunden, die der Netzwerktheoretiker Ronald S. Burt als *Structural Holes* bezeichnet: „Ein Structural Hole ist eine nicht-redundante Beziehung zwischen zwei Kontakten“ (Burt 1995, S. 18; Übersetzung des Verf.; in der deutschsprachigen Literatur wird der englische Begriff *Structural Holes* verwendet). Je mehr eine Person über Structural Holes verfügt, desto größer ist seine *strukturelle Autonomie* (*Structural Autonomy*), die den Schlüssel zu seinem Erfolg im Unternehmen bildet, weil mit der Vielzahl von Structural Holes eine Vielzahl von unternehmerischen Chancen sowie Informations- und Kontrollvorteilen verbunden ist (1995, S. 44). Die Hauptthese von Burt lautet, dass Structural Holes einen Karrierevorteil darstellen: „Manager mit Netzwerken, die reich an Structural Holes sind, steigen schneller und in jüngeren Jahren auf“ (1995, S. 18; Übersetzung des Verf.). Das Prinzip der *Vermittlung* (*Brokerage*) besteht nach Burt nicht nur in der schwachen Verbindung zu möglichst vielen Clustern, sondern in der Erschließung weiterer Beziehungscluster, mit denen die schwach verbundenen Cluster ihrerseits verbunden sind (2005, S. 21). So kann ein Unternehmen sein Netzwerk von Kunden nutzen, um über Weiterempfehlung neue Kunden zu gewinnen. Brokerage geht damit über Bridging hinaus.

Das soziale Kapital als Zugriff auf nützlich Ressourcen ergibt sich somit aus der Mitgliedschaft in stark verbundenen (redundanten) Beziehungsclustern und der schwachen Verbindung zu anderen Beziehungsclustern (Structural Holes). Wie in Abb. 1.4 (Fig. 5.8 aus Lin 2011, S. 76; Übersetzung des Verf.; © Cambridge University Press 2002) dargestellt wird, beeinflusst die Position in der hierarchischen Pyramide des Unternehmens und die damit verbundene Macht die Beziehung zwischen Netzwerkposition und sozialem Kapital. Dies gilt auch für die Handlungsintention des Akteurs, die auf Erhalt (expressiv) oder Veränderung (instrumentell) ausgerichtet sein kann. Insbesondere die

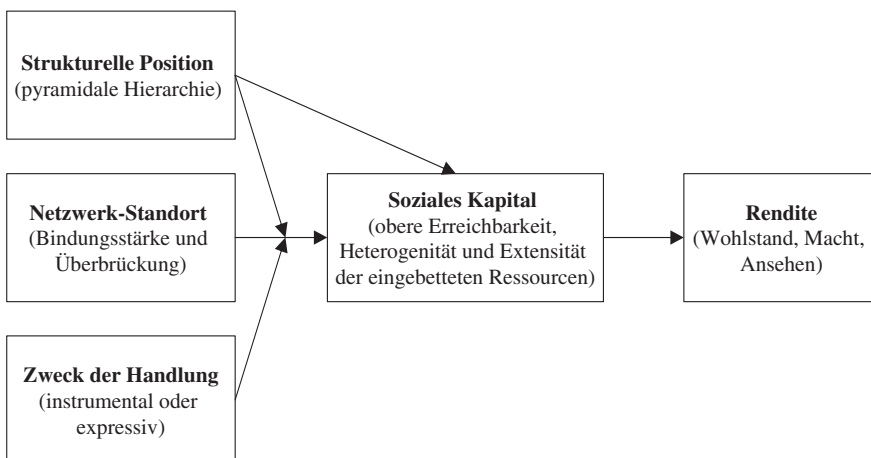


Abb. 1.4 Modell des sozialen Kapitals

Reichweite in der Hierarchie als Merkmal von sozialem Kapital wird direkt beeinflusst von der strukturellen Position. Als Zugang zu Ressourcen hat das soziale Kapital drei Merkmale:

- Obere Erreichbarkeit in der Hierarchie (Upper Reachability)
- Heterogenität (Heterogeneity)
- Extensität (Extensity).

Vermittelt durch diese drei Merkmale ergibt sich ein positiver Rückfluss (Rendite) der Investition in soziales Kapital. Der Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und Erfolg im Unternehmen ist theoretisch gut begründet durch die Netzwerktheorie. Buller und McEvoy (2012, S. 46) berichten von Studien, mit denen die Hypothese unterstützt wird, dass die Wirkung von HRM-Instrumenten, z. B. Training und Förderung, auf die Leistung von Mitarbeitern positiv beeinflusst wird durch das Ausmaß von Humankapital und sozialem Kapital der Führungskräfte. Allerdings ist die empirische Forschung noch nicht so weit fortgeschritten, dass das theoretische Modell als bestätigt gelten kann.

HRM-Praxis

Die Wende zum Strategischen Personalmanagement hat neben der Verankerung auf Geschäftsführungs- und Vorstandebene eine Ökonomisierung von HRM zur Folge. Der Begriff „Humankapital“ bildet die Spitze des Eisbergs, die durch die Wahl zum Unwort des Jahres 2004 einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde. Der Grundgedanke, dass sich Investitionen in Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch Jobs mit anspruchsvolleren Aufgaben, größerer Verantwortung und höherem Gehalt für die Biografie von Individuen und durch erhöhte Leistung und Produktivität der Mitarbeiter für das Unternehmen auszahlen sollen, ist nicht neu. Auch war schon vor der Verbreitung von Begriffen wie „Netzwerker“ bekannt, dass ein gutes soziales Netzwerk den Mitarbeitern und dem Unternehmen nützt. Neu sind die Anwendung von Theorien und die Entwicklung und Implementierung von Personalmanagementsystemen, um einerseits das Humankapital und das soziale Kapital bei den Mitarbeitern systematisch zu entwickeln und andererseits den ökonomischen Nutzen dieser Investitionen zu kontrollieren.

1.9 Vertragstheorien (Agenturtheorie, Psychologischer Vertrag)

In seinem Lehrbuch zur Personalwirtschaft weist Drumm (2008, S. 440–441) auf die *Transaktionskosten* hin, die durch einen unvollständigen Arbeitsvertrag zustande kommen. Gemeint ist der Aufwand zur Absicherung der vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung des Mitarbeiters, z. B. durch Beaufsichtigung der Aufgabenerledigung, Kontrollen

der Arbeitsleistung, Zielvereinbarungen zur Konkretisierung der Ziele des Arbeitsvertrags, Aufwand zur Ermittlung und Absicherung von Bonus-/Maluszahlungen, arbeitsrechtliche Konflikte. Transaktionskosten bestehen gemäß der klassischen Definition bei ökonomischen Transfers aus Marktkosten, z. B. gesetzlichen Abgaben, Vermittlungsgebühren, Versicherungskosten, und aus den Kosten für den Zeitaufwand zur Sammlung und Suche von Informationen (North 1992, S. 75–77). Die Hintergrundtheorie zur Erklärung der Transaktionskosten im Arbeitsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern liefert die Agenturtheorie (Principal Agent Theory), die in den Wirtschaftswissenschaften einen hohen Stellenwert besitzt und in der ersten Hälfte der 1970er Jahre entstanden ist. Die Agenturtheorie wird dem *institutionsökonomischen Ansatz* innerhalb der Wirtschaftswissenschaften zugeordnet (Bea und Göbel 1999, S. 124). Ebers und Gotsch zählen folgende Prinzipal-Agenten Beziehungen auf: „Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Käufer und Verkäufer, Eigentümer und Geschäftsführer, Aufsichtsrat und Vorstand, Vorstand und Führungskraft, Fremdkapitalgeber und Geschäftsführer, Vorgesetztem und Untergebenem“ (2006, S. 258).

Gemäß der Agenturtheorie stehen sich mindestens zwei Akteure gegenüber, die jeweils ihren Nutzen zu optimieren versuchen, notfalls auf Kosten des anderen. Die beiden Parteien können z. B. Auftraggeber und Lieferant oder Vorgesetzter und Mitarbeiter sein. Der Auftraggeber bzw. Vorgesetzte wird *Prinzipal* und der Lieferant bzw. der Mitarbeiter *Agent* genannt. Zur Lösung der durch die egoistische Interessenverfolgung des Prinzipals und des Agenten vorprogrammierten Konflikte greift der Agenturansatz auf die Institution des *Vertrags* zurück, mit dem der Prinzipal den Agenten verpflichtet, bestimmte Leistungen für ihn zu erbringen. Als Gegenleistung wird eine Vergütung des Agenten durch den Auftraggeber vertraglich festgelegt. Die Agenturtheorie geht davon aus, dass die egoistischen Akteure die Absicht verfolgen, den Vertragspartner zu übervorteilen.

Die Möglichkeit des einseitigen Vorteils ergibt sich aus der Situation der Leistungserbringung. Hier hat der Agent einen Vorteil, weil er die geforderte Leistung in der Regel besser kennt als der Auftraggeber. Der Prinzipal wird versuchen, dieses Risiko durch einen möglichst wasserdichten Vertrag zu minimieren: „Der Prinzipal ist somit mit dem Problem konfrontiert, wie vertraglich sichergestellt werden kann, dass der Agent eine Leistung erbringt, die der Vereinbarung möglichst gut entspricht“ (Ebers und Gotsch 2006, S. 259). Erschwert wird dieses Problem durch den Informationsvorsprung (*Hidden Information*) des Agenten, durch den mangelnden Einblick des Prinzipals in den konkreten Leistungserbringungsprozess des Agenten (*Hidden Action*) und durch verdeckte Absichten (*Hidden Intentions*) des Agenten. Im Falle von Lieferanten liefert der Agent zu einem vertraglich vereinbarten Termin ein Produkt oder eine Dienstleistung ab. Der Prinzipal kann zwar im Rahmen der Abnahme das Ergebnis der Leistungserbringung prüfen, geht aber trotzdem das Risiko ein, dass verborgene Mängel bestehen. Auch das in der Industrie praktizierte *Expediting*, bei dem der Prinzipal seine Terminjäger schon während des Fertigstellungsprozesses zum Lieferanten entsendet, bietet keine vollständige Absicherung gegenüber verborgenen Handlungen des Lieferanten.

Diese Situation ist im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern prinzipiell auch gegeben. Nur im Grenzfall einer vollständig vorstrukturierten und kontrollierbaren Tätigkeit des Mitarbeiters kann der Vorgesetzte verhindern, dass der Mitarbeiter verborgene Handlungen und Intentionen verfolgt. In der Regel verfügt der Mitarbeiter über Spezialwissen gegenüber dem Vorgesetzten, ist während seiner Arbeit nur punktuell zu kontrollieren und liefert ein Produkt oder eine Dienstleistung ab, welche der Vorgesetzte nur grob prüfen kann. In der Agenturtheorie werden zwei Hauptgruppen von Risiken unterschieden: Adverse Selection und Moral Hazard. Nach der Klassifikation von Husted (2007, S. 184; Table 1) liegt bei *Adverse Selection* (nachteilige Auswahl) eine unvollständige und nicht-symmetrische Informationslage zwischen Prinzipal und Agent schon zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vor, während bei *Moral Hazard* (moralische Gefährdung) sich nach Vertragsabschluss das Risiko aus der asymmetrischen Information zwischen den Vertragspartnern ergibt. Der Agent verfügt z. B. nicht über die notwendige Qualifikation (Eisenhardt 1989, S. 61) und dies ist dem Auftraggeber nicht ausreichend bekannt. Moral Hazard wird dann in *Hidden Action* (verborgene Handlungen) und *Hidden Knowledge* (verborgenes Wissen) weiter aufgeteilt (Husted 2007, S. 186). „Manchmal wird noch ein weiterer Typ von Informationsasymmetrie unterschieden, ‚*hidden intention*‘ genannt. Es geht darum, dass dem Prinzipal die Absichten des Agenten verborgen bleiben“ (Bea und Göbel 1999, S. 140).

Um die Risiken der Agenturbeziehungen zu gruppieren, bietet sich die von Coleman vorgeschlagene Unterteilung der Risikoquellen nach *Handlungen* und *Ergebnissen* (1991, S. 196) an. Wie lassen sich diese Risiken wirksam begrenzen? Der einfachste Lösungsansatz wäre, sichere Verträge abzuschließen, die sich auf die Regulierung der konkreten *Handlungen* von Agenten (Behavior-based Contract) oder auf die Spezifikation des *Arbeitsergebnisses* von Agenten (Outcome-based Contract) beziehen (Eisenhardt 1989). Diese *Vertragsform* wird in empirischen Studien zur Überprüfung der Agenturtheorie als abhängige Variable verwendet. Die wichtigsten unabhängigen Variablen sind a) *Informationssystem* (Information System), b) *Ergebnisunsicherheit* (Outcome Uncertainty), c) *Messbarkeit des Ergebnisses* (Outcome Measurability), d) *Zeit* (Time) und e) *Programmierbarkeit der Aufgaben* (Task Programmability) (1989, S. 70). Daraus ergeben sich Hypothesen, die empirisch weitgehend bestätigt worden sind, z. B. „Hypothese 4: Ergebnisunsicherheit hat eine positive Beziehung mit verhaltensbasierten Verträgen und eine negative mit ergebnisbasierten Verträgen“ (1989, S. 61; Übersetzung des Verf.).

Die Agenturtheorie hat drei Rahmenbedingungen identifiziert, die eine positive Vertragserfüllung begünstigen. Erstens reguliert der *Markt*: „Manager sind bspw. Teilnehmer am Arbeitsmarkt und haben insofern Interesse daran, sich einen guten Ruf, eine Reputation aufzubauen, um vorteilhafte Arbeitsverträge abschließen zu können“ (Bea und Göbel 1999, S. 141). Zweitens werden *Normen* vorgegeben: „Der Handlungsspielraum des Agenten soll durch Vorschriften, Regeln und Anweisungen eingeschränkt werden, deren Einhaltung natürlich überwacht werden muss“ (1999, S. 141). Der dritte Lösungsansatz besteht in der Ausgestaltung von *Anreizsystemen*: „Indem die Agenten am

Erfolg ihrer Aktivitäten beteiligt werden, soll ihr Eigeninteresse mit dem Interesse des Auftraggebers deckungsgleich werden“ (1999, S. 141).

Wie sollten die Anreizsysteme konkret gestaltet werden, um ein Optimum von hoher Vertragserfüllung und niedrigen Kosten zu finden? Mit dieser Frage hat sich die Wirtschaftswissenschaft eingehend beschäftigt. Ein Beispiel ist das „Multi-tasking in Agency Relationships“ (Roberts 2004, S. 140) mit Spezialisten als Agenten, die parallel an mehreren Themen arbeiten. Da der Leistungserbringer kein Motivations-, sondern ein Zeitproblem hat, wäre die Erhöhung der zusätzlichen Belohnung (Incentives) sehr kostspielig und wenig wirkungsvoll, sodass hier *schwache* Anreize für die konkurrierenden Leistungen zu empfehlen sind (2004, S. 147). Dieser Ratschlag wird innerhalb der *Crowding Theory* durch den *Korruptionseffekt* monetärer Belohnungen theoretisch begründet (Frey und Jegen 2001), der in Abschn. 2.6 dargestellt wird.

Ein zweites Thema ist die Gruppenprämie (Group Performance Pay), die das Phänomen der *Trittbrettfahrer* (*Free Rider*) zur Folge haben kann: Bestimmte Personen profitieren von der Gruppenprämie ohne angemessene Leistung. Gegen Trittbrettfahren helfen eine kleine Gruppengröße, auf die sich die Prämie bezieht, und die Ausprägung einer wirksamen Gruppennorm des hohen Leistungsniveaus (2004, S. 154). Insgesamt werden in der weiterentwickelten Rational-Choice-Theorie die sozialen Einflussfaktoren stärker berücksichtigt, z. B. in Form von *sozial vermittelten Belohnungen* (Bea und Göbel 1999, S. 144) oder *Vertrauen* (Baumann und Lahno 2002).

Die Bevorzugung des egoistischen Verhaltens im Sinne der Agenturtheorie begünstigt einen bestimmten Typ von Organisationen (Perrow 1986, S. 233), der in Abb. 1.5 dargestellt ist.

Diese Organisationsform neigt zu starren Strukturen, Reduzierung von Teamarbeit und Zurückhaltung möglicher Leistungen durch die Akteure, so dass Perrow (1986, S. 235) die Agenturtheorie als *gefährliche Erklärung* (*Dangerous Explanation*) einstuft. Diese Formulierung bringt die Reserviertheit vieler Organisationstheoretiker gegenüber dem „negativen Menschenbild“ der Agenturtheorie auf den Punkt, das dem Menschen „stark eigennütziges Verhalten“ unterstellt (Bea und Göbel 1999, S. 143). Dieses

- Kontinuierliche Interaktionen werden minimiert
- Akteure werden ermutigt, individuelle Belohnungen anzuhäufen, anstatt den Teamerfolg anzustreben
- Die Messung individueller Leistungen wird bevorzugt gegenüber den Ergebnissen kooperativen Handelns
- Interdependente Leistungen in übergreifenden Prozessen werden minimiert
- Führungsstabilität und generalisierte Autorität dominieren gegenüber einem flexiblen Führungsverhalten, das die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Geltung bringt
- Eine große Anzahl von Hierarchieebenen wird bevorzugt im Gegensatz zu flachen Hierarchien.

Abb. 1.5 Organisationsform der Agenturtheorie

Argument lässt sich auch umkehren, indem das Potenzial der Agenturtheorie betont wird, moralische Verfehlungen durch geeignete Maßnahmen zu vermeiden: „Falls Agenten im Eigeninteresse handeln, dann existiert ein Government, um die Interessen von Agenten und Prinzipalen zu verbinden, um dem Agenten zu helfen, ehrlich zu bleiben“ (Husted 2007, S. 182; Übersetzung des Verf.). Diese Prinzipien sind Bestandteil von *Corporate Governance* und *Corporate Compliance*, die in Abschn. 8.3 dargestellt werden.

Der Ansatz der Agenturtheorie, das Verhalten des Mitarbeiters im Sinne der Unternehmensziele zu steuern, hat bereits Eingang in die HRM-Methoden gefunden. Ein Beispiel ist das Instrument der Zielvereinbarungen (vgl. Abschn. 5.12) mit dem variablen Gehaltsbestandteil als Sanktionsmittel, um Zielabweichungen zu korrigieren. Es ist zu erwarten, dass sich der Trend zur Ökonomisierung durch das Strategische Personalmanagement fortsetzt und der Stellenwert der Wirtschaftlichkeit für den HR-Bereich ansteigen wird, z. B. durch die Berechnung des monetären Nutzens von Weiterbildungsmaßnahmen im Verhältnis zu den investierten Kosten (vgl. Abschn. 4.10).

Ein Konzept der Vertragsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das durch seine psychologische Verankerung der Denkweise von HR-Managern näher liegt als die Agenturtheorie, bildet das von Denise Rousseau (1995) entwickelte Modell des *Psychologischen Vertrages* (*Psychological Contract*). Der *psychologische Vertrag* wird auch in den deutschen HRM-Lehrbüchern (Treier 2009, S. 96–97; Drumm 2008, S. 387; Nerding et al. 2014, S. 230–232) dargestellt. Individuelle Psychologische Verträge entstehen durch Decoding (1995, S. 44), wenn Informationen aus dem sozialen Kontext und persönliche Dispositionen von dem Individuum zu einem *mentalen Modell* verdichtet werden. Psychologische Kontrakte lassen sich nach Austausch und Beziehungen unterscheiden: „Beim sog. transaktionalen Kontrakt steht der Leistungsaustausch (Arbeit gegen Bezahlung) im Vordergrund. Beim sog. relationalen Kontrakt steht der Ausbau, die Festlegung und Erhaltung der Beziehung im Vordergrund“ (Nerding et al. 2014, S. 231). Für Gruppen und Teams ist der *normative Kontrakt* (*Normative Contract*) entscheidend (Rousseau 1995, S. 46).

Für die HRM-Praxis ist die *Verschiebung* (*drift*) der Psychologischen Verträge besonders relevant, die aus Organisationsveränderungen und dem Lebenszyklus des Arbeitslebens von Mitarbeitern resultiert: Drift „entsteht, wenn Vorstellungen graduell divergieren in Bezug darauf, wie die Konditionen des Vertrags gelebt werden, wenn die Konditionen mittlerweile von der ursprünglichen Auslegung abweichen oder wenn der Vertrag neue Bedingungen erwirbt, ohne dass eine Partei diese Erweiterung wahrgenommen hat“ (Rousseau 1995, S. 144; Übersetzung des Verf.). Neben diesen schleichenden Abweichungen vom Vertrag kann auch eine positive Entwicklung des Psychologischen Vertrags bei einem Mitarbeiter eintreten. Falls diese Entwicklung vom Vorgesetzten nicht bemerkt und gewürdigt wird, führt dies beim Mitarbeiter zu Frustration, die in eine innere oder reale Kündigung durch den Mitarbeiter umschlagen kann. Daher ist es eine Aufgabe des Mitarbeitergesprächs, den Stand des Psychologischen Vertrags zu rekonstruieren und positiv zu beeinflussen (das Mitarbeitergespräch wird in Abschn. 5.11 dargestellt). Rousseau (2005) hat das Modell des Psychologischen Vertrags weiterentwickelt zu

dem Konzept des idiosynkratischen Abkommens (Idiosyncratic Deal, kurz: I-Deal; vgl. Abschn. 5.5), das der Mitarbeiter individuell mit dem Vorgesetzten abschließt.

HRM-Praxis

Eine zweite Variante der Ökonomisierung von HRM neben Humankapital und sozialem Kapital bildet die Anwendung der Agenturtheorie (Principal Agent), um die Mitarbeiter davon abzuhalten, sich aus Eigeninteresse abweichend zu den Unternehmenszielen zu verhalten. Dies kann zu einer Spirale von Kontrollen und Misstrauen führen, die das Unternehmen lähmt. Daher ist die Einbettung in die psychologischen Theorien der Führung durch Ziele und des Psychologischen Vertrags hilfreich, um Fehlentwicklungen zu vermeiden. Grundsätzlich ist der Zug der Ökonomisierung von HRM mit dem Anspruch des Strategischen Personalmanagements bereits abgefahren und es stellt sich für den HR-Manager die Aufgabe, den Zug auf dem Kurs des HRM-Grundsatzes zu halten, den Mitarbeiter in seiner Leistungsmotivation und Qualifikation so zu fördern, dass er zur Produktivität des Unternehmens beiträgt.

1.10 HRM-Theorien

In den vorangehenden Kapiteln wurden Modelle dargestellt, die auf bestimmte HRM-Themen spezialisiert sind, z. B. Big Five (Abschn. 1.6), Humankapital (Abschn. 1.8) und Psychologischer Vertrag (Abschn. 1.9). Zusätzlich zu den speziellen Modellen sind auch allgemeine HRM-Theorien entwickelt worden, um zu erklären, wie sich das Leistungsverhalten von Mitarbeitern durch Personalmanagementsysteme beeinflussen und steuern lässt. HRM-Theorien im weiteren Sinne gehen jeweils von einem bestimmten Bild des Mitarbeiters aus. Bekannt sind erstens das von McGregor (1970) entwickelte Menschenbild des *Typs Y* in Abgrenzung von *Typ X* und zweitens die Theorie Z von Ouchi (1981).

Theorien X und Y (McGregor)

Der von McGregor beschriebenen – und abgelehnten – Theorie X liegt ein negatives Menschenbild zugrunde: *„Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann“* (McGregor 1970, S. 47). Aus diesem Bild leiten sich Konzepte straffer Führung und Kontrolle ab. Diesen „Irrlehren der Theorie X“ (1970, S. 58) steht McGregors eigene Theorie Y gegenüber: *„Gegenstand und instrumentelles Ziel der Führungstheorie McGregors ist die Integration von Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter und Zielen der Unternehmung. Als instrumentelle Empfehlung gibt McGregor den Rat, alle Mitarbeiter ständig zur Förderung ihrer Fähigkeiten zu ermutigen und ihnen zu zeigen, wie sie diese Fähigkeiten zum Nutzen des Unternehmens einsetzen können“* (Drumm 2008, S. 420).

Theorie Z (Ouchi)

Die Theorie Z orientiert sich am japanischen Erfolgsmodell mit folgenden Organisationsprinzipien:

- *Langes Beschäftigungsverhältnis*
Das lange Beschäftigungsverhältnis basiert auf lebenslangem Lernen in einem Unternehmen mit der Chance, dass das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter in das Unternehmen zurückfließen. Entsprechend können Karrierewege und Personalentwicklung langfristig angelegt werden (Ouchi 1981, S. 71).
- *Job Rotation („Wandering Around“)*
Der häufige Wechsel der Stellen führt dazu, dass die Mitarbeiter die gesamten Unternehmensprozesse kennen und in ihrer jeweiligen Tätigkeit mit den vor- und nachgelagerten Bereichen eng kooperieren. Die Mitarbeiter werden so zu Generalisten, die tief in das komplette Unternehmen eintauchen und eine hohe Identifikation ausbilden (1981, S. 72).
- *Balance zwischen expliziten und impliziten Informationsquellen*
Die Dominanz von quantitativen Kennzahlen in amerikanischen Unternehmen führt zu einer einseitigen Informations- und Entscheidungslage, die durch vielfältige informelle Informationen ergänzt werden sollte, die sich aus intensiver Kommunikation über die hierarchischen Grenzen hinweg ergeben (1981, S. 72–73).
- *Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur („A Matter of Style“)*
Neue Produkte und Markterweiterungen können nicht ausschließlich durch Marktanalysen und erwartete Profitabilität bestimmt werden (quantitative Ausrichtung), sondern werden daraufhin geprüft, wie sie mit der bestehenden Unternehmensphilosophie in Einklang zu bringen sind. So ist es nicht Erfolg versprechend, einen radikalen Wandel von Mechanik auf Elektronik wie in der Uhrenindustrie zu verordnen. Stattdessen wird durch kontinuierliche Entwicklungsschritte erreicht, dass die Organisation sich synchron zu den neuen Produkten und Märkten entwickeln kann (1981, S. 73–78).
- *Gemeinschaftsorientierung („A Matter of Substance“)*
In einem Unternehmen vom Typ Z teilen die Mitarbeiter gemeinsame Ziele und Werte, die durch Kommunikation vermittelt und verinnerlicht werden: „Nur unter einer starken Voraussetzung, dass niemand ein egoistisches Verhalten verfolgt, werden Individuen persönliche Verantwortung für eine Gruppenentscheidung akzeptieren und sich enthusiastisch dafür einsetzen, ihren Job getan zu bekommen“ (1981, S. 79; Übersetzung des Verf.). Dieses kollektive Verhalten ersetzt nicht die Hierarchie, sondern ergänzt sie durch Commitment, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter (1981, S. 82–83).

Das japanische Unternehmensmodell wurde in den USA und in Europa als Bedrohung und Vorbild durch die Vergleichsstudie japanischer, amerikanischer und europäischer Automobilbauer von Womack et al. (1991) wahrgenommen. Insbesondere

Qualitätsmanagementprogramme wurden innerhalb und außerhalb der Autoindustrie von Japan kopiert. Es ist offensichtlich, dass der Erfolg der Theorie Z von der Kultur Japans abhängt und nur eingeschränkt auf westliche Unternehmen übertragen werden kann. Die kollektivistischer orientierte Sozialisation in Japan unterscheidet sich von der Sozialisation in den westlichen Gesellschaften, die stärker von Individualismus geprägt sind. Daher ist es verständlich, dass nur bestimmte Elemente der Theorie Z, z. B. Qualitätszirkel, sich als Organisationselemente etabliert haben. Die Kopplung von kollektivistischen Elementen, wie Teamfähigkeit/-verhalten, und individualistischen Prinzipien in modernen Organisationen erfordert eine differenziertere Konzeption des Zusammenhangs zwischen Motiven, Zielen und der Chance zur Selbstwirksamkeit von Personen und in Organisationen, z. B. durch das Modell situativ angepasster Personalmanagementsysteme und Führungskonzepte, um Leistung, Produktivität und Erfolg im Unternehmen zu erreichen. Das differenziertere Modell der Leistungsmotivation wird in Abschn. 2.4 dargestellt.

Die Unterscheidung zwischen Typ X und Typ Y von McGregor wird verwendet, um den demokratischen vom autoritären Führungsstil (vgl. Abschn. 5.3 und 5.5 zu Führungsstilen) abzugrenzen, und hat auf diese Weise die HRM-Konzepte beeinflusst. Die Theorie Z hat stärker Einfluss auf Managementtheorien genommen. Spezielle HRM-Theorien müssen im Gegensatz zu den Theorien Y und Z die Personalmanagementsysteme explizit in ihre Modelle einbauen, damit sie einen praktisch verwertbaren Beitrag leisten. Das bekannteste HRM-Modell stammt von der Harvard-Forschungsgruppe um Michael Beer und wird in Abb. 1.6 (Fig. 2-1 in Beer et al. 1984, S. 16; Übersetzung des Verf.; © Michael Beer, Harvard Business School 1984) dargestellt.

Die Personalmanagementsysteme sind als *HR-Strategien/Systeme (HRM Policy Choices)* abhängig von den *Interessen der Stakeholder* und den *situationalen Faktoren*. Die *HR-Strategien/Systeme* wirken auf die *HR Ergebnisse* von Commitment, Kompetenzen, Kongruenz unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitern und Kosteneffektivität, die das Ziel der Bindung von leistungsmotivierten und effektiven Mitarbeitern an das Unternehmen fördern. Die *HR Ergebnisse* haben langfristige Effekte auf den drei Ebenen der *individuellen* Arbeitszufriedenheit, der *organisationalen* Effektivität und des *gesellschaftlichen* Wohlergehens (Well-being) zur Folge. Mit gesellschaftlichem Wohlergehen ist gemeint, dass Manager gesellschaftliche Veränderungen, z. B. bei Werten, Rollenverständnis und Berücksichtigung individueller Interessen und Bedürfnisse, aufnehmen und in die Personalmanagementsysteme integrieren: „Manager, die Verantwortung für das Wohlergehen des Unternehmens, ihrer Mitarbeiter und der Gesellschaft übernehmen, z. B. für langfristige Konsequenzen im Gegensatz zu mehr näheren Ergebnissen wie Profit und Wachstum, sind eher in der Lage, Veränderungen gesellschaftlicher Werte aufzunehmen und in HR-Strategien/Systeme umzusetzen“ (Beer et al. 1984, S. 36; Übersetzung des Verf.). Für die HRM-Praxis sind die Dimensionen der HR-Strategien/Systeme (HR Policy Choices) entscheidend:

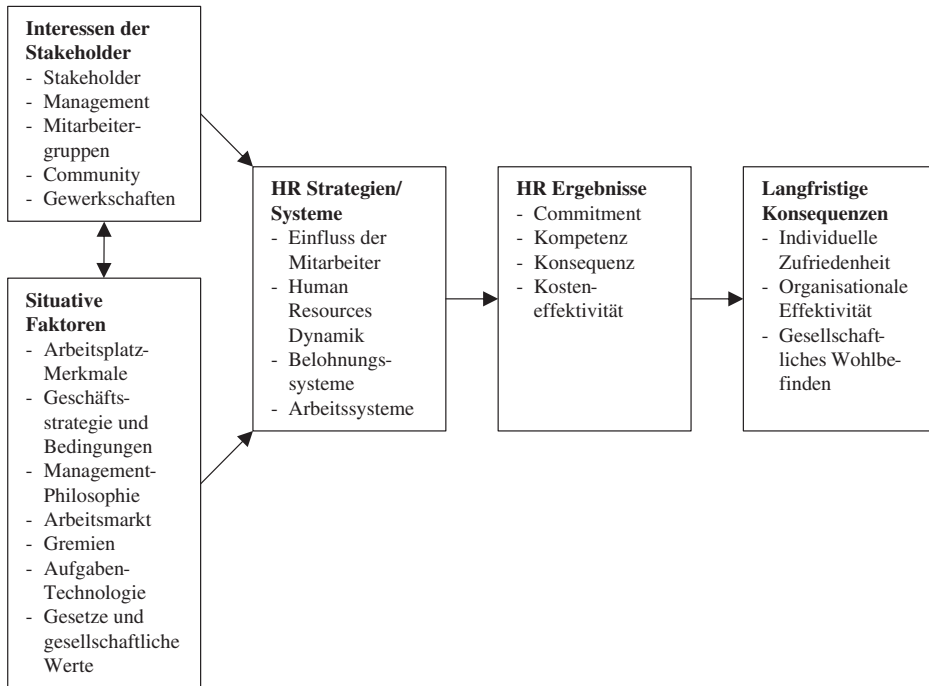


Abb. 1.6 HRM Navigationssystem. (Beer et al. 1984)

- *Einfluss der Mitarbeiter*

Um Mitarbeiter als Stakeholder, also als Interessenvertreter, ernst zu nehmen, werden unterschiedliche Formen der Mitbestimmung und Partizipation an der Gestaltung der Arbeitsprozesse und -verfahren eingeführt. Beer et al. zitieren in diesem Zusammenhang die Gesetze zur Mitbestimmung in den USA (1984, S. 44–47), Unternehmensbeteiligungen (1984, S. 47–48) und die Partizipation von Mitarbeitern: „Mitarbeiter in solchen innovativen Organisationen bekommen mehr Verantwortung und Autorität, um Entscheidungen für die konkrete Aufgabe zu treffen, als in den meisten Organisationen üblich ist. Diese Einbeziehung wird erreicht durch die Umkehr des historischen Trends zu verstärkter Arbeitsteiligkeit und der Übergabe von Verantwortung an Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern für eine ‚komplette Aufgabe‘“ (1984, S. 53; Übersetzung des Verf.).

- *Humanressourcen-Dynamik (Managing Human Resource Flow)*

Der Begriff *Flow* bezieht sich auf die verstärkte Dynamik des Personals im Sinne der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (Inflow), der internen Personalentwicklung und -förderung (Internal Flow) und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung, Outplacement oder Renteneintritt (vgl. Fig. 4-3 in Beer et al. 1984, S. 99). Diese Personalmanagementsysteme bilden das Kerngeschäft der HRM-Services, wie

Abb. 1.8 in Abschn. 1.10 zeigt. In Abschn. 3.4 werden die Instrumente der Rekrutierung, in Kap. 4. die Entwicklung von Mitarbeitern und in Abschn. 7.8 die letzte Phase der Beendigung von Arbeitsverhältnissen dargestellt.

- *Belohnungssysteme (Reward Systems)*

Die Königsdisziplin der Belohnungssysteme bildet die *leistungsabhängige Bezahlung (Pay for Performance)*: „Die Diskussion bislang legt nahe, dass Bezahlung generell wichtig für Menschen ist, dass Bezahlung in Beziehung zur Zufriedenheit steht und dass Zufriedenheit oder Aussicht auf Zufriedenheit mit Bezahlung Menschen beeinflusst, in ein Unternehmen einzutreten und dort zu bleiben, um zu arbeiten. Bezahlung kann auch zur Leistungsmotivation im Job genutzt werden, falls bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind: Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass ein akzeptables Leistungsniveau durch ihre Anstrengung verursacht wird und dass wichtige Belohnungen folgen, wenn dieses Leistungsniveau erreicht wird“ (1984, S. 125; Übersetzung des Verf.).

Anreiz- und Belohnungssysteme werden in Abschn. 7.2 genauer dargestellt.

- *Arbeitssysteme (Work Systems)*

Um hohe Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit zu erreichen, ist die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen entscheidend. High-Commitment Work Systems unterscheiden sich von traditionellen Arbeitssystemen durch folgende Merkmale: Breiter angelegte Jobs, Rotation von Mitarbeitern, Bezahlung nach beherrschten Fertigkeiten, Peer-Evaluation, Selbst- oder Gruppensupervision, das Team organisiert selbst die Vertretungen bei Abwesenheit, Ausrichtung auf Lernen und Wachstum, Mitarbeiter als Teammitglieder, Teams machen das Geschäft, Geschäftszahlen sind weitgehend bekannt, Statusdifferenzen werden minimiert und breite Partizipation der Mitarbeiter (1984, S. 167). Beer et al. (1984, S. 161) beziehen sich mit dieser Argumentation auf eine frühe Fassung des *Job Characteristic Model* von Hackman und Oldham, das in Abschn. 2.2 dargestellt wird.

Das Modell von Beer et al. (1984) deckt bereits die wichtigsten Dimensionen von HRM als normatives Modell einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik ab. Die theoretische und empirische Absicherung der Empfehlungen für die HRM-Praxis stehen nicht im Vordergrund dieses Buches. Trotzdem umfasst das Modell die wesentlichen HRM-Systeme, die sich theoretisch begründen und in ihrer Wirkung empirisch belegen lassen.

Der Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer wurde in der Organisationsforschung mit seinen Büchern über Macht in Organisationen bekannt (Pfeffer und Salancik 2003; Pfeffer 1992). Mit der *People-Based Strategy* (1998, S. 301) hat Pfeffer ein Modell entwickelt, das neben dem Harvard-Modell zu den wichtigsten HRM-Theorien gehört (Zaugg 2009, S. 45). Ähnlich wie im Harvard-Modell werden HRM-Strategien/Systeme als Faktoren des Unternehmenserfolgs angeordnet und der Fokus auf Hochleistungen gelegt.

Anstelle der HR-Ergebnisse auf Mitarbeiterebene verortet Pfeffer in Abb. 1.7 (Fig. 10-1 aus Pfeffer 1998, S. 301; © Harvard Business Publishing 1998; die Übersetzung ist entnommen aus Zaugg 2009) den Erfolg auf der *Organisationsebene* und

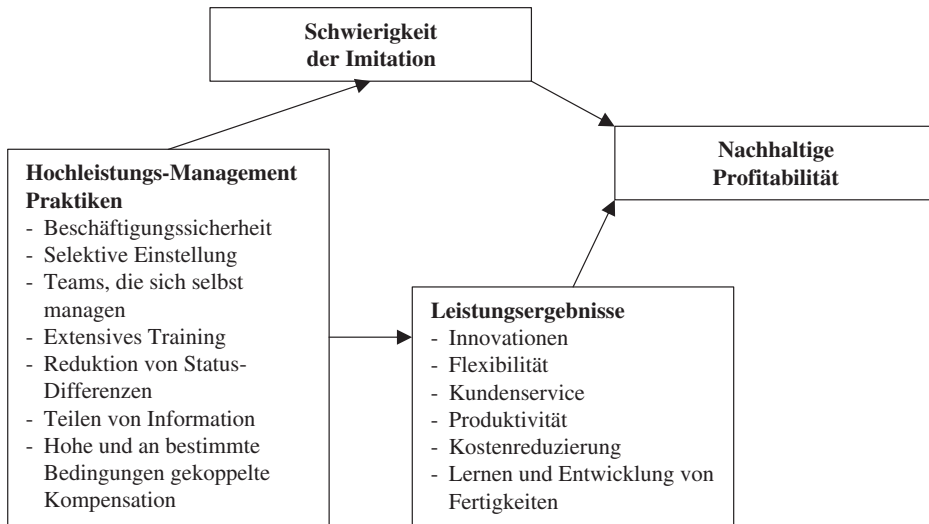


Abb. 1.7 Modell der People-Based Strategy (Pfeffer)

erweitert die Erfolgsdimensionen um strategische Wettbewerbsfaktoren der *Managementtheorie*. Diese HR-Strategie baut auf sieben *Hochleistungs-Management Praktiken* auf, die in Abschn. 6.10 genauer dargestellt werden. Als Hochleistungspraktiken haben sie erstens eine *schwierige Imitierbarkeit* und zweitens hohe *Leistungsergebnisse* (Innovation, Flexibilität, Kundenservice, Produktivität, Kostenreduzierung, Lern- und Fähigkeitsentwicklung) zur Folge, die wiederum zur *nachhaltigen Profitabilität* führen (Pfeffer 1998, S. 301). Die Besonderheit von Pfeffers Modell ist, dass die *Praktiken der erfolgreichen Organisation* (1999a, b) mit den Prinzipien von Hochleistungs-Arbeitssystemen identisch sind. Dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg beruht somit auf der erfolgreichen Implementierung von Hochleistungs-Management Praktiken.

Pfeffer definiert Erfolgsmerkmale, die sich konkret messen lassen. Damit lässt sich die Grundthese empirisch überprüfen, dass die Implementierung von HR-Strategien/Systemen zu erhöhtem Unternehmenserfolg führt. Anhand einer Reihe von empirischen Studien der Jahre 1995 bis 2001 kommt Zaugg zu dem Ergebnis: „Der von Pfeffer konzipierte Ansatz des People-Centered Management geht davon aus, dass der (wirtschaftliche) Unternehmungserfolg weitgehend vom effektiven Umgang mit Humanressourcen abhängt. ... Diese Aussage wird von einer Vielzahl empirischer und konzeptioneller Studien gestützt“ (2009, S. 45). Eine aktuelle Evaluation der These, dass HR-Strategien/Systeme den Unternehmenserfolg fördern, stellt die Metaanalyse von Jiang et al. (2012) dar. In den Modellen von Beer und Pfeffer bildet der HR-Bereich einen strategisch wichtigen *Enabler* (Dorozalla 2013, S. 15) für den Unternehmenserfolg.

HRM-Praxis

Es ist zu erwarten, dass die Managementmodelle der Harvard-Gruppe und des People-Centered Managements mit ihren Prognosen richtigliegen, dass die Bedeutung des Mitarbeiters als kritischer Erfolgsfaktor weiter ansteigen wird. Dies erfordert einen professionellen HR-Bereich, der seine strategische Rolle im Unternehmen ausfüllt auf diese Weise zu einem von mehreren Enablern aufsteigt. Diese speziellen HRM-Theorien beschreiben wesentliche Strategien und Systeme des Personalmanagements als normative Vorgabe für die HRM-Praxis mit Ausrichtung auf Mitarbeiterorientierung und Hochleistungsanforderungen an die Organisationsmitglieder. Empirische Forschungsergebnisse bestätigen den Zusammenhang zwischen HR-Strategien/Systemen und Unternehmenserfolg.

1.11 Gegenstandsbereiche von HRM

HRM beruht operativ auf den professionellen Methoden der Personalarbeit, die sich an dem Lebenszyklusmodell „Personalplanung – Personalgewinnung – Personalentwicklung – Personaleinsatz – Personalerhaltung – Personalfreisetzung“ (Zaugg 2009, S. 73) orientieren. Dieser Kerngeschäftsprozess der HRM-Services bildet das Zentrum der in Abb. 1.8 dargestellten Gegenstandsbereiche von HRM. Die grafische Darstellung orientiert sich an dem Wertkettenmodell von Michael Porter. In dem klassischen Modell der *Wertkette* unterscheidet Porter (1989, S. 62) zwischen *primären Aktivitäten* und *unterstützenden Aktivitäten*. Die primären Aktivitäten bestehen aus den kundenbezogenen Geschäftsprozessen, während die unterstützenden Aktivitäten durch Prozesse wie Logistik, Entwicklung oder Administration abgedeckt werden. Die Output-Variable bei Porter ist die Gewinnspanne (Miebach 2012, S. 126). Varianten dieser Darstellungsform für HRM finden sich in diversen HRM-Texten, z. B. Zaugg (2009, S. 73) und Lichtsteiner (2001, S. 22).

Dieser Kernprozess wird in allen Phasen begleitet vom Personalcontrolling. Zusätzlich zu dem Kernprozess beschäftigt sich der HR-Bereich mit bestimmten Querschnittsthemen, z. B. Internationalisierung, die in unterschiedlichen Phasen des Kernprozesses zur Geltung kommen und daher parallel zum Kernprozess angeordnet sind. Links von diesem Block sind als Inputvariablen die gesellschaftlichen und unternehmerischen Anforderungen aufgelistet, für die HR-Manager geeignete Personalmanagementsysteme entwickeln und implementieren. Rechts von dem Hauptblock befinden sich in der Abbildung die Output-Variablen, die den Anspruch des Strategischen Personalmanagements (Strategic HRM) begründen. Diese Elemente werden in den nachfolgenden Kapiteln jeweils genauer dargestellt. In Abb. 1.8 wird HRM im Spannungsfeld zwischen den *institutionellen/organisatorischen* Rahmenbedingungen (Kästchen oben) und den Mitarbeitern als *Personen* (Kästchen unten) angeordnet, für die als gesellschaftliche Einbettung der moderne Individualismus als Weiterentwicklung des Wertewandels relevant ist.

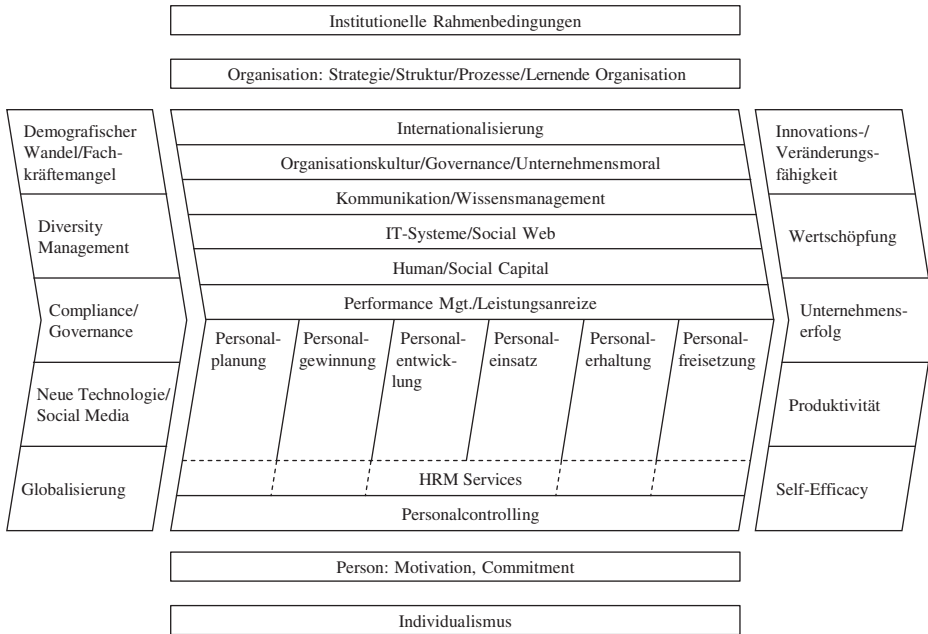


Abb. 1.8 Gegenstandsbereiche von HRM

Die institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen bilden die Makro- und die Personen die Mikroebene der Organisationen. Das Begriffspaar Mikro-Makro hat durch den *Methodologischen Individualismus* (Coleman 1991; Esser 1999) einen hohen Bekanntheitsgrad innerhalb der Soziologie erlangt.

Weiterführende Literatur

Lehrbücher Personalmanagement

Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
 Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2012). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.

Lehrbücher Personal- und Organisationspsychologie

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken: Wiley.
 Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
 Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Systemtheorie

Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Five-Factor-Model (Big Five)

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2006). *Personality in adulthood. A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.

Humankapital

Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Soziales Kapital

Lin, N. (2011). *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.

HRM-Theorien

Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR competencies. Mastering competitive value from the outside in*. New York: McGraw-Hill.

Literatur

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders*. Harvard: Harvard Business School Press.

Baurmann, M., & Lahno, B. (2002). Vertrauen, Kooperation und große Zahlen. In R. Schmalz-Bruns & R. Zintl (Hrsg.), *Politisches Vertrauen* (S. 191–220). Baden-Baden: Nomos.

BCG. (2011). *Creating people advantage 2011. Time to act: HR certainties in uncertain times*. Boston: The Boston Consulting Group.

Bea, F. X., & Göbel, E. (1999). *Organisation*. Stuttgart: Lucius + Lucius.

Becker, G. S. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Becker, M. (2001). Aufbau und Bewertung von Intellektuellem Kapital. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz* (S. 51–77). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901–910.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bösenberg, D., & Heinz, M. (1995). *Lean management*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Bourdieu, P. (2001). *Meditationen – Zur Kritik der scholastischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (2006). *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Büdenbender, U., & Strutz, H. (2011). *Gablers Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht*. Wiesbaden: Gabler.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance. Sharpening line sight. *Human Resource Management Review, 22*, 43–56.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (2005). *Brokerage & Closure*. Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1062–1081.
- Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing paradigms*. London: Profile Books.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 88*, 95–120.
- Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie*. München: Oldenbourg.
- Dachrodt, H.-G., Koberski, W., Engelbert, V., & Dachrodt, G. (Hrsg.). (2014). *Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung*. Berlin: Springer Gabler.
- Dahrendorf, R. (1974). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review, 24*, 219–231.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theory of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*, 7–52.
- DGFP INSIGHT. (2012). Megatrends sind steuerbar. Fachtagung „Megatrends und Personalmanagement“. *Personalführung, 5*, 66–70.
- DGFP-Megatrends. (2011). *DGFP Studie: Megatrends und HR Trends* (PraxisPapier 7/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- DGFP-News. (2012). Definition und Theorie des HR-Businesspartners. <http://www.dgfp/wissen/news/definition-und-theorie-des-hr-businesspartners-1577>. Zugegriffen: 27. Juli 2014.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S. 63–82). Chicago: The University of Chicago Press.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Dorozalla, F. (2013). *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel. Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting thinking competency. *Personnel Psychology, 64*, 829–864.

- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Ebers, M., & Gotsch, W. (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 247–308). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eck, C. D., Leidenfrost, J., Küttner, A., & Götz, K. (2010). Management-Development. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 349–412). Berlin: Springer.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Erikson, E. H. (1973). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Esser, H. (1999). *Soziologie – Spezielle Grundlagen: Bd. 1. Situationslogik und Handeln*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fietze, S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“* (SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Gaugler, E. (2003). *Historische Entwicklung des betrieblichen Personalwesens*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Goffman, E. (1975). *Stigma*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Erstveröffentlichung 1967).
- Goffman, E. (1977). *Rahmen-Analyse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Erstveröffentlichung 1974).
- Granados, A., & Erhardt, G. (2012). *Corporate Agility Organization – Personalarbeit der Zukunft. Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern*. Wiesbaden: Gabler.
- Granovetter, M. (2000). Ökonomisches Handeln und soziale Struktur: Das Problem der Einbettung. In H.-P. Müller & S. Sigmund (Hrsg.), *Zeitgenössische amerikanische Soziologie* (S. 175–207). Opladen: Leske & Budrich (Erstveröffentlichung 1985).
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design* (Bd. 1, S. 3–27). New York: Oxford University Press.
- Hucke, M., Füssel, B., Goll, A., & Dietl, S. (2013). Generation Y – Wie man Berufseinsteiger von morgen erreicht. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 125–148). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hurrelmann, K. (1995). *Einführung in die Sozialisationstheorie*. Weinheim: Beltz.
- Husted, B. W. (2007). Agency, information, and the structure of moral problems in business. *Organization Studies*, 28(2), 177–195.
- IBM. (2007). *The IBM Global Human Capital Study 2008*. Somers: IBM Global Services.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution. changing values and political styles among Western publics*. Princeton: Princeton University Press.
- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). (2014a). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Erste Studienergebnisse*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <http://www.inqa.de/ShardeDocs/PDFs/DE/Publikationen/>. Zugegriffen: 30. Juli 2014.
- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). (2014b). *Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <http://www.inqa.de/ShardeDocs/PDFs/DE/Publikationen/>. Zugegriffen: 30. Juli 2014.
- Jäger, W., & Petry, T. (2012). Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), *Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur Warum Personalmanager jetzt gefordert sind* (S. 17–35). Köln: Luchterhand.

- Janszky, S. G. (2010). Zukunft der Arbeitswelt im Jahr 2020. Value Worker, Patchwork-Identitäten und HR-Management in fluiden Unternehmen. *Personalführung*, 2(2010), 18–26.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Kieser, A. (2006a). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 64–92). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2006b). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 93–132). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2006c). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 133–167). Stuttgart: Kohlhammer.
- Klages, H. (1998). Werte und Wertwandel. In B. Schäfers & W. Zapf (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft* (S. 698–709). Opladen: Leske + Budrich.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management. The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Lichtsteiner, R. A. (2001). Neue Tendenzen im HRM aus der Sicht der Praxis. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz* (S. 21–36). Bern: Haupt.
- Linton, R. (1973). Rolle und Status. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie* (S. 310–315). Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000a). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2000b). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005). *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Marx, K., & Engels, F. (2009). *Manifest der Kommunistischen Partei*. Köln: Anaconda.
- McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise*. Düsseldorf: Econ.
- Mead, G. H. (1978). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meifert, M. T. (2010). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. Berlin: Springer.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1991 (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S. 41–62). Chicago: The University of Chicago Press.
- Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Miebach, B. (2014). *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- North, D. C. (1992). *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.
- Parsons, T. (1956). Family structure and the socialization of child. In T. Parsons & R. F. Bales (Hrsg.), *Family socialization and interaction process* (S. 34–67). London: Routledge & Kegan Paul.
- Parsons, T. (1976). *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, T., & Platt, G. M. (1990). *Die amerikanische Universität. Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. New York: Random House.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Frankfurt a. M.: Verlag moderne industrie.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1999a). Seven practices of successful organizations. Part 1. *Health Forum Journal*, 42(1), 24–27.
- Pfeffer, J. (1999b). Seven practices of successful organizations. Part 2. *Health Forum Journal*, 42(2), 55–57.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1989). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employers bargain for themselves*. Milton Park: Routledge.
- Schwertfeger, B. (26. Juni 2014). Mitarbeiter sind zweitrangig. *Die Zeit* 27. www.zeit.de/2014/27/personalvorstaende-mitarbeiter-fachkraefte-personalmanagement. Zugegriffen: 25. Juli 2014.
- Spurk, D., & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business Psychology*, 26, 87–103.
- Stein, V. (2007). Human capital management: The German way. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(3), 295–321.
- Stock-Homburg, R. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Turkle, S. (1998). *Leben im Netz. Identität in Zeiten des Internet*. Reinbeck: Rowohlt.
- Turkle, S. (2012). *Verloren unter 100 Freunden: Wie wir in der digitalen Welt seelisch verkümmern*. München: Riemann.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The Next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Schiemann, B., & Sartain, L. (Hrsg.). (2015). *The rise of HR. Wisdom from 73 thought leaders*. Alexandria: HR Certificate Institute.
- Walgenbach, P., & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture & climate* (S. 193–209). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *Die Zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Managements*. Wiesbaden: Gabler.

Zusammenfassung

Motivation bildet einen Schlüsselbegriff von HRM. Insbesondere Leistungsmotivation wird als Einflussfaktor für Produktivität und Zufriedenheit von Mitarbeitern angenommen. Motivation ergibt sich aus dem Zusammentreffen der Motive von Mitarbeitern und der sozialen Situation in der Organisation, die Chancen zur Realisierung der Motive eröffnet. Die Psychologie unterscheidet intrinsische und extrinsische Motivation. Intrinsische Motivation resultiert aus der Begeisterung für die Aufgabe selbst und extrinsische Motivation aus Anreizsystemen zur Leistungserfüllung. Entscheidend für die Leistungsmotivation sind die Übereinstimmung der persönlichen Ziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit durch sein erfolgreiches Handeln im Unternehmen.

2.1 Motiv, Situation und Motivation

HRM hat die Aufgabe, der Organisation Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, die durch hohe Produktivität und Leistung zum Unternehmenserfolg maßgeblich beitragen. Diese Aufgabe erfüllt HRM durch die Nutzung geeigneter Personalmanagementsysteme, durch die Bereitstellung effektiver Services entlang des Kernprozesses von der Suche bis zum Ausscheiden von Mitarbeitern, durch die Mitarbeit an der Strategieentwicklung und deren Implementierung sowie durch ein Personalcontrolling, um den Effekt der HRM-Maßnahmen zu messen und bei Abweichungen von der Zielsetzung Gegensteuerungsmaßnahmen anzustoßen. Bei dieser Aufgabenbeschreibung kommt man ohne den Begriff der *Motivation* aus, den Reinhard K. Sprenger in seinem Buch (2010) als *Mythos* im Sinne einer stumpfen Allzweckwaffe gegen Personalprobleme beschreibt.

Handelt es sich bei dem Thema Motivation um eine Mode, die HRM zwar Legitimation beim Management verschafft, aber den Leistungsstandard der Produktion und

der Dienstleistungserbringung nicht wesentlich beeinflusst? Der Neo-Institutionalismus (Abschn. 1.4) hat die Diffusion von Managementmoden analysiert, die zwar das Ansehen der Manager bei den Stakeholdern erhöhen, aber nicht zwingend zum Unternehmenserfolg beitragen. Um diese Frage zu beantworten und die Bedeutung des Themas Motivation für die praktische Personalarbeit zu bewerten, ist einige begriffliche und konzeptuelle Vorarbeit erforderlich. Gemessen an der langen theoretischen und praktischen Tradition und dem Umfang, den Motivation in den Lehrbüchern der Personalarbeit einnimmt, ist anzunehmen, dass es sich um mehr als ein Modethema handelt. Innerhalb der Organisations-, Personal- und Arbeitspsychologie ist zu Motivation eine große Vielfalt von Theorien und Modellen entwickelt und empirisch untersucht worden.

Im Kontext von HRM versteht man unter Motivation im engeren Sinne *Arbeitsmotivation*: „Der Begriff Arbeitsmotivation beschreibt den psychischen Zustand eines Menschen, durch den Richtung, Intensität und Ausdauer seines Handelns bestimmt werden“ (Kleinbeck und Kleinbeck 2009, S. 12). Obwohl sich HRM vorwiegend auf Arbeitsmotivation bezieht, wird in der Regel der Begriff *Motivation* anstelle von Arbeitsmotivation verwendet. Die Arbeitsmotivation wird durch eine soziale Situation in der Organisation beeinflusst, z. B. Arbeitsklima, Wertschätzung durch den Vorgesetzten oder materielle Anreize wie Bonuszahlungen. Auf der Seite des Individuums werden Motivkonstellationen oder Motivierungspotenziale (2009, S. 12) angenommen, die in einer sozialen Situation zu motiviertem Handeln aktiviert werden können. *Motive* bestimmen, was für ein Individuum attraktiv und wichtig ist (Brandstätter et al. 2013, S. 4). *Anreize* bilden das Bindeglied zwischen den Motiven und den Zielzuständen, die das Individuum in Organisationen anstrebt. Innerhalb der Arbeitssituation eröffnen Anreize dem Individuum Chancen, Präferenzen zu verwirklichen, die auf seinen Motiven beruhen.

Der Psychologie ist es gelungen, die Vielfalt der Anreize und der dahinterliegenden psychischen Konstellationen in *Anreizklassen* zu gruppieren (Brandstätter et al. 2013, S. 5). Motive sind damit als Verhaltensdeterminanten der Persönlichkeit des Mitarbeiters zugeordnet. Von dem Begriff *Motiv* unterscheidet sich der Begriff der *Motivation* durch die „Komponente einer *aktivierenden Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand*“ (Rheinberg und Vollmeyer 2012, S. 15). Da sich Motivation aus der Motivkonstellation des Individuums *und* der sozialen Situation ergibt, ist es begrifflich präziser, von *motiviertem Handeln* zu sprechen, das sich aus dem Streben nach Wirksamkeit und der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung ergibt. In Abb. 2.1 wird die Motivationstheorie Heckhausens dargestellt (Abb. 1.1 in Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 3; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010).

Die 1. Kategorie betrifft das Individuum (Person) mit drei Dimensionen (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 3):

1. Universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse
2. Motivdispositionen (implizite Motive) einzelner Individuen
3. Zielsetzungen (explizite Motive), die eine Person gefasst hat und verfolgt.

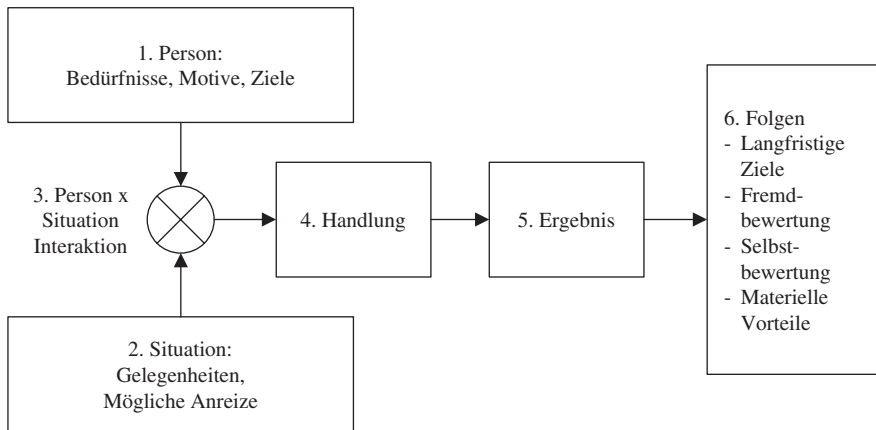


Abb. 2.1 Grundmodell des motivierten Handelns

Die soziale Situation als 2. Kategorie bietet der Person Gelegenheiten, ihre Motive zu verwirklichen und bietet *Anreize*: „Alles was Situationen an Positivem oder Negativem einem Individuum verheißen oder andeuten, wird als ‚Anreiz‘ bezeichnet“ (2010, S. 5). Aus der Interaktion (3. Kategorie) von Person und Situation ergibt sich das *motivierte Handeln* (4. Kategorie), aus dem bestimmte *Ergebnisse* (5. Kategorie) und *Folgen* (6. Kategorie) resultieren.

Als Zwischenfazit für die HRM-Praxis ergibt sich, dass *Motive* dem Mitarbeiter als Individuum zuzurechnen sind und sich im Verlauf der Biografie individuell ausgeprägt haben: „Motive sind Wertungsdispositionen, die für einzelne Menschen Ausprägungen haben“ (Nerdinger et al. 2014, S. 420). In Auswahlverfahren oder in Potenzialanalysen von Mitarbeitern ist die Ermittlung der Motivkonstellation daher relevant (vgl. Abschn. 3.6). Zusätzlich werden Vorgesetzte und Kollegen dem Mitarbeiter bestimmte Motive zuschreiben und sich in ihrem Verhalten in gewissem Umfang darauf einstellen. Die zweite Komponente bildet die soziale Situation des Arbeitsplatzes mit Anreizen, die Motive des Mitarbeiters mehr oder weniger ansprechen. Aus dieser theoretischen Annahme leiten sich die Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitssituation, des Arbeitsklimas und der Anreizsysteme als Elemente von HRM ab (vgl. Abschn. 7.2).

Erst die Kombination von Motiven und Anreizen der Situation erzeugt die *Motivation*: „Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren“ (2014, S. 421). Motivation ist ein wissenschaftliches Konstrukt, das durch die Psychologie in zwei Richtungen ausgeleuchtet wird. Eine Richtung blickt auf die *Persönlichkeit* und entwickelt Theorien, die Motive aus universellen menschlichen Bedürfnissen herleiten. Die andere Richtung blickt auf die Ergebnisse und Folgen der Motivation. Das bekannteste Beispiel der ersten Blickrichtung ist die Bedürfnispyramide von Maslow (2010, S. 62–87) mit der Unterscheidung

in Mangel- und Wachstumsbedürfnisse. Die Bedürfnisse werden in einer Hierarchie des aufsteigenden Strebens nach Bedürfnisbefriedigung angeordnet. Setzt man dieses Streben mit Motiven gleich, so ergibt sich die maslowsche Pyramide als Motivklassifikation mit absteigender Rangfolge von 5. bis 1 (Kleinbeck und Kleinbeck 2009, S. 28):

5. Selbstentfaltungsmotive: Selbsterfüllung in der Realisierung der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, Streben nach Verstehen und Einsicht
4. Selbstachtungsmotive: Streben nach Leistung, nach Geltung, nach Zustimmung
3. Soziale Bindungsmotive: Streben nach Liebe, nach Zärtlichkeit, nach Geborgenheit, nach sozialem Anschluss, nach Identifikation
2. Sicherheitsmotive: Streben nach Sicherheit und Schutz vor Schmerz, Angst und Ungeordnetheit, nach schützender Abhängigkeit, nach Ordnung, Gesetzlichkeit und Verhaltensregelung
1. Physiologische Motive: Streben nach Befriedigung von Hunger, Durst, Sexualität etc.

Obwohl die Theorie von Maslow wissenschaftlich weder widerlegt noch empirisch bestätigt wurde und sich als Instrument für Personalmanagementsysteme nicht bewährt hat (Drumm 2008, S. 393), bildet sie eine lebensweltliche Orientierung und Legitimation von Organisationsmitgliedern, die der HRM-Experte kennen sollte, auch wenn sie ihm für die professionelle Arbeit mit Personalmanagementsystemen keine wissenschaftlich abgesicherte Unterstützung bietet.

Die Bedürfnispyramide gehört zu den *Inhaltstheorien* der Motivation, die Motivklassen bilden. Für die Forschung und die Entwicklung von Methoden und Instrumenten für HRM bedeutsamer ist die Unterscheidung in Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich auf das *Leistungsmotiv* konzentriert (vgl. Abschn. 2.4). David McClelland hat das Leistungsmotiv durch das *Machtmotiv* ergänzt (Drumm 2008, S. 396). Das Modell des Machtmotivs wird in den Führungstheorien genutzt. Macht in Organisationen wurde von Clegg et al. (2007) und Friedberg (1995) erforscht. Die dritte Motivklasse bildet das *Anschlussmotiv*: „Mit Anschluss (Kontakt, Geselligkeit) ist eine Inhaltsklasse von sozialen Interaktionen gemeint, die alltäglich und zugleich fundamental ist mit dem Ziel, mit bisher fremden oder noch wenig bekannten Menschen Kontakt aufzunehmen und in einer Weise zu unterhalten, die beide Seiten als befriedigend, anregend und bereichernd erleben“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 194). Die Kontakte insbesondere zu Kollegen bilden ein zentrales Merkmal des Arbeitsklimas, das wiederum die Arbeitszufriedenheit fördert (vgl. Abschn. 2.2).

Auf die zweite Blickrichtung der Ergebnisse und Folgen von motiviertem Handeln sind die *Prozesstheorien* der Motivation spezialisiert. Die bekanntesten Prozesstheorien stammen von Viktor H. Vroom und Philip W. Yetton sowie von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler III. Diese Theorien werden in den Lehrbüchern der Arbeitspsychologie dargestellt, z. B. Drumm (2008, S. 400–404). Die Prozesstheorien versuchen, die für HRM entscheidende Frage zu beantworten, welchen Einfluss

Personalmanagementsysteme auf das Verhalten von Mitarbeitern nehmen können, um in der Arbeitssituation individuelle Motivkonstellationen in motiviertes Handeln zu überführen, das hohe Leistung und Produktivität im Sinne der Unternehmensziele zur Folge hat. In Abb. 2.1 ist das erweiterte Prozessmodell von Heckhausen dargestellt. Zur Klärung dieser Kernfrage beschäftigt sich die Personalpsychologie im ersten Schritt mit der grundsätzlichen Frage, warum die Mitarbeiter nicht ein zufälliges motiviertes Handeln auswählen, sondern das motivierte Handeln auf bestimmte Ergebnisse und Folgen ausrichten, die den Unternehmenszielen entsprechen.

Die Antwort ergibt sich bereits aus dem Alltagsverständnis: Individuen haben bestimmte *Erwartungen* an mögliche Ergebnisse und bewerten diese Erwartungen mit Wahrscheinlichkeiten, dass die erwarteten Ergebnisse eintreten werden. Die meisten Mitarbeiter haben das Bedürfnis, mehr Geld und Macht zu erreichen. Dazu bieten z. B. die Positionen der Geschäftsführung die Chance, diese Motive auszuleben. Trotzdem reagieren nur wenige Mitarbeiter auf diese Anreizkonstellation, indem sie zielstrebig eine Position in der Geschäftsführung anstreben. Der Grund liegt in der eingeschätzten Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel auch tatsächlich erreichen zu können. Die Psychologie und die Wirtschaftswissenschaften haben Theorien entwickelt, um zu erklären, wie aus persönlichen Präferenzen und Erwartungen das konkrete Handeln resultiert.

Innerhalb der Psychologie wird die *Erwartungs-Wert-Theorie* verwendet. *Erwartung* ist definiert als die wahrgenommene Chance, dass sich aus einer Situation ein bestimmter Zielzustand ergibt, und *Wert* entspricht dem Gewicht eines Anreizes, das sich in einer Situation aus der Motivkonstellation des Individuums ergibt. Gemäß der Erwartungs-Wert-Theorie schätzt das Individuum seine Chancen auf Zielverwirklichung ein und verbindet diese Wahrscheinlichkeit mit dem Wert, den es der Erreichung seiner Ziele beimisst: „Diese Modellvorstellung geht davon aus, dass Verhalten aus einer, zumeist multiplikativ gedachten Verknüpfung von Erwartung und Wert (= individuell gewichteter Anreiz) zu erklären ist. Wert und Erwartung müssen nicht notwendigerweise bewusst sein, um verhaltenswirksam zu werden“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 107).

Ein Beispiel stellt das Ergebnis einer Befragung von Versicherungsvermittlern dar, die vor maximal drei Jahren eingestellt worden waren. Zu jedem Vermittler wurde die Erfolgskennzahl der Provision auf Versicherungsabschlüsse mit seinen Kunden ermittelt. Mit diesen Daten lässt sich ein Kausalmodell statistisch bestimmen, mit dem der Einfluss von unabhängigen Variablen auf den Erfolg geschätzt wird. Zwei der erfragten Variablen wiesen den größten Einfluss auf den Erfolg aus: *Realistische Zielvorgaben* und *Persönliche Wertschätzung durch den Vorgesetzten* (zu diesem Praxisbeispiel "ERFOLG" vgl. Kap. 9). Trotz der hohen Bedeutung der Wertschätzung besaß die Variable *Realistische Zielvorgaben* relativ zur Wertschätzung einen doppelt so hohen Einfluss auf den Erfolg. Die theoretische Begründung liefert die Erwartungs-Wert-Theorie, indem bei der realistischen Zielvorgabe die Wahrscheinlichkeit (= Erwartung) hoch ist, die vom Unternehmen vorgegebenen Zielgrößen zu erreichen und sich als erfolgreicher Vermittler zu erweisen. Als noch junger Mitarbeiter sichert der Vermittler damit seine Stelle und sein Einkommen und die Aussicht auf ein berufliches Fortkommen ab. Setzt man voraus, dass diese

Ziele als Anreize für den Vermittler ein hohes Gewicht (= Wert) besitzen, so wird er bei realistischen Zielvorgaben motiviert sein, viel zu lernen und mit hohem Einsatz dem Kunden Finanzdienstleistungen zu verkaufen.

Das Modell der Wirtschaftswissenschaften zur Erklärung von Entscheidungsverhalten bildet die *Wert-Erwartungstheorie* (WE-Theorie). Es handelt sich um ein formales Entscheidungsmodell, mit dem ein Akteur „genau die Alternative wählt, bei der die sog. Nutzenerwartung maximiert wird“ (Esser 1996, S. 95). Im Englischen hat sich die Abkürzung *SEU* für *Subjective Expected Utility* durchgesetzt (Hill 2002, S. 47). Eine kritische Betrachtung der SEU-Theorie aus psychologischer Sicht findet sich in Heckhausen und Heckhausen (2010, S. 128–129).

HRM-Praxis

Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet zwischen den Motivkonstellationen von Individuen und der Motivation zum Handeln in einer sozialen Situation, die der Person Chancen eröffnet, Bedürfnisse zu befriedigen und persönliche Ziele zu erreichen. Die Systeme des Personalmanagements sind ausschließlich im sozialen System verankert. Sie müssen aber die Bedürfnisse und Anforderungen der Individuen berücksichtigen, um die Mitarbeiter erfolgreich an das Unternehmen zu binden.

2.2 Arbeitszufriedenheit

Das Thema der *Arbeitszufriedenheit* betrifft HRM aus zwei Gründen:

1. Hohe Arbeitszufriedenheit stellt für Unternehmen einen Wert dar, den das Management als Leitziel formuliert und Maßnahmen zur Verbesserung oder zur Gegensteuerung gegen Defizite veranlasst
2. Die Leistung und Produktivität steigt mit höherer Arbeitszufriedenheit, sodass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit ein strategisches Unternehmensziel bildet.

Allgemein lautet die Definition von Arbeitszufriedenheit: „positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit“ (Weinert 2004, S. 245). Genauer lassen sich folgende Aspekte der Arbeitszufriedenheit unterscheiden (Treier 2009, S. 231):

- Operationale Definition: Was wird im Fragebogen gemessen?
- Bedürfnisbefriedigung: Realisierung von Motivkonstellationen
- Affektive Bewertungsreaktion: Folge der Bewertung der Arbeit
- Kognitive Bewertung: Bewertung der Soll-Ist Differenz von Bedingungen.

Analog zur Arbeitsmotivation wird, wie in Abb. 2.2 dargestellt, die Arbeitszufriedenheit erstens aus der Perspektive der psychologischen Faktoren des Individuums (Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale) und der situativen Faktoren der Organisation (Aufgabenmerkmale und Gratifikationsbilanz) und zweitens im Hinblick auf die Ergebnisse (Leistung, Gesundheit, Fluktuation und Unfallhäufigkeit) betrachtet.

Aus der HRM-Perspektive ist die Arbeitszufriedenheit erstens eine abhängige Variable, indem sie von individuellen und situativen Faktoren *abhängt* und damit durch Personalmanagementsysteme positiv beeinflusst werden kann. Zweitens bildet die Frage nach der *Wirkung* der Arbeitszufriedenheit auf andere Variablen eine zentrale Frage der Forschung, die sich in vier Hypothesen aufteilt (von Rosenstiel 1999, S. 199):

- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fehlzeiten
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fluktuation
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Unfallhäufigkeit
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Leistung.

Die Metaanalysen empirischer Studien stufen die Abhängigkeit von Zufriedenheit und Leistung lediglich als „hoffnungsvoll“ ein mit einem Korrelationswert von $r = 0,30$ (Treier 2009, S. 233).

Es gibt zwar einzelne empirische Nachweise für diese Hypothesen, allerdings ist die Messung von Arbeitszufriedenheit nicht eindeutig: „Das Problem ist jedoch, dass das Konstrukt Arbeitszufriedenheit nicht eindeutig definiert, ja sogar ambivalent ist“ (Treier 2009, S. 231). Daraus ergibt sich, dass die Arbeitszufriedenheit nicht mit standardisierten Maßnahmen gefördert werden kann, sondern nur mit Personalmanagementsystemen, die auf die spezifische Arbeitssituation und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Für die meisten Unternehmen bildet eine hohe Arbeitszufriedenheit ein Unternehmensziel und eine moralische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern.

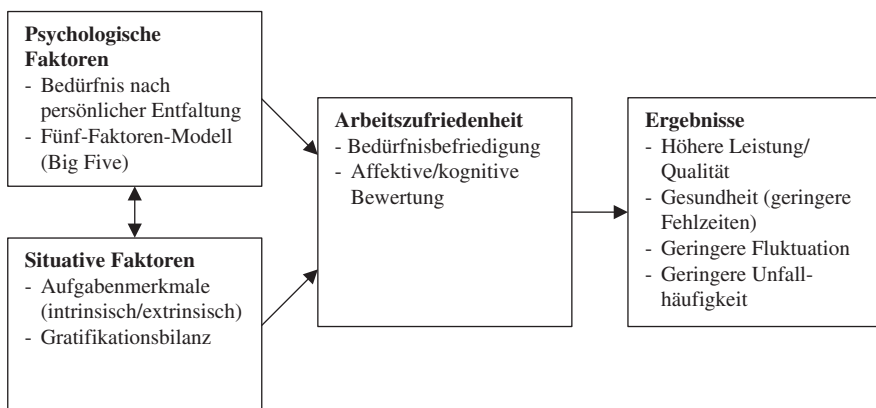


Abb. 2.2 Modell der Arbeitsergebnisse

Daher hat der HR-Bereich die Aufgabe, die Arbeitszufriedenheit zu erfassen und durch geeignete Personalmanagementsysteme zu fördern.

Wie lässt sich diese Anforderung in der HRM-Praxis erfüllen? Erstens durch gute theoretische Kenntnisse der Zusammenhänge von Motivation, Zufriedenheit und Leistung und zweitens durch geeignete Messverfahren der Arbeitszufriedenheit.

Aus den theoretisch begründeten Zusammenhangsmodellen ergeben sich zwei Grundfragen: Wovon hängt die Arbeitszufriedenheit ab und welche Wirkung hat sie? Das bekannteste Modell der Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit ist das *Job Characteristic Model* von Hackman und Oldham (1980, S. 90). In diesem Modell werden die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variablen angenommen und nicht als intermediäre Variablen, wie in Abb. 2.2 dargestellt wird. Erwartungsgemäß finden sich in der Organisations- und Arbeitspsychologie eine Vielzahl von Ansätzen und Modellen zu den Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit. Eine Übersicht bietet Fietze (2011, S. 3–6). In Abb. 2.3 wird dieses Zusammenhangsmodell dargestellt.

Die Gruppe der unabhängigen Variablen bilden die Aufgabenmerkmale der Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung. Alle Merkmale sind intrinsischer Natur und beziehen sich nicht auf extrinsische Anreiz- und Belohnungssysteme. Sie sind durch Elemente von HRM beeinflussbar, insbesondere durch das Führungssystem, die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der vom Mitarbeiter erfahrbaren Kopplung der Arbeit mit den positiven Folgen für das Unternehmen.

Diese Merkmale der *Arbeitsituation* werden wirksam durch *psychologische Erlebniszustände* (Hackman und Oldham 1980, S. 90), um eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Arbeitsmotivation zu generieren. In der Sprache der Motivationstheorie handelt es bei den psychologischen Erlebniszuständen um die Hauptfaktoren der

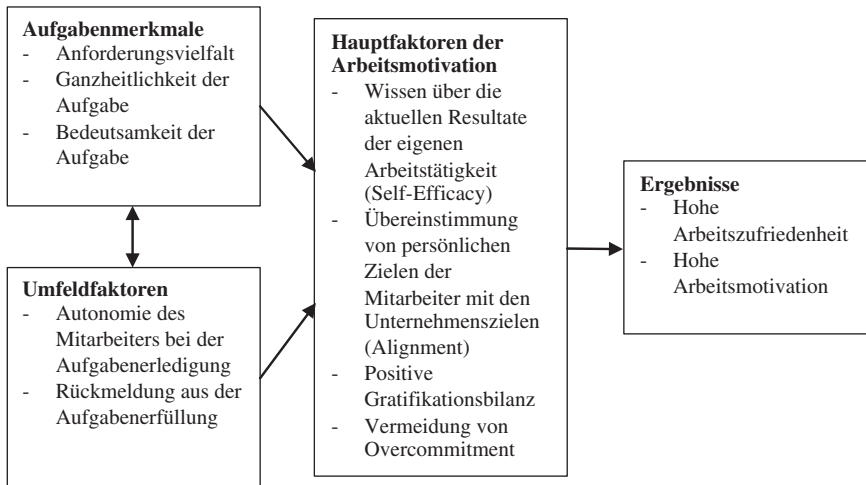


Abb. 2.3 Modell der Arbeitszufriedenheit

Arbeitsmotivation. Erstens sollte der Mitarbeiter das Erlebnis der Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy) mit seiner Arbeitsleistung verbinden. Dies schlägt sich in dem Wissen über die Resultate der eigenen Arbeitstätigkeit nieder. Zweitens ist wichtig, dass die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen übereinstimmen (Alignment), damit sich die Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren und selbstständig zu deren Erreichung Anstrengungen und Kreativität einbringen.

Analog zu Heckhausens Strategie, mit dem Konstrukt der *Erwartung* einen psychologischen Mechanismus zu identifizieren, der die Ergebnisse und Folgen motivierten Handelns genauer erklärt, versucht auch die Arbeitspsychologie die Ursachen für Arbeitszufriedenheit genauer zu fassen. Wie im Alltagsverständnis „zu viel Stress“ als Ursache für Unzufriedenheit und Gesundheitsprobleme gebräuchlich ist, so hat auch die Forschung sich mit Stress und Stressoren intensiv beschäftigt. Das *Modell der beruflichen Gratifikationskrise* (ERI = *Effort-Reward Imbalance*) „stellt das Verhältnis von beruflichen Anforderungen (Effort) und erhaltener Anerkennung (Reward) in den Mittelpunkt und geht davon aus, dass sich ein Ungleichgewicht von Verausgabungen und Belohnungen auf die Gesundheit auswirkt“ (Fietze 2011, S. 11). Die Diskrepanz zwischen Verausgabung und Wertschätzung führt zu einer *Gratifikationskrise* mit negativer Auswirkung auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit (Fietze 2011, S. 11). Die Analyse der Ursachen psychischer Belastungen mit Krankheitsfolge wird in Abschn. 7.7 dargestellt.

Erschwerend kommt hinzu, wenn Mitarbeiter eine „übersteigerte Verausgabungsbereitschaft“ entwickeln, die sich z. B. in der empfundenen Verpflichtung niederschlägt, dauerhaft und an jedem Ort mobil erreichbar zu sein. „Personen mit einem ausgeprägt übersteigerten Engagement reagieren mit einem höheren Ausmaß an Stress bei einer Gratifikationskrise als Personen, die weniger ‚overcommitted‘ sind“ (Fietze 2011, S. 11). Aus dem Modell ergeben sich zwei Konsequenzen für die HRM-Praxis: Erstens besteht die Anforderung an die intrinsischen und extrinsischen Belohnungssysteme, eine gerechte Balance zwischen Aufwand und Belohnung sicher zu stellen. Dass ein Ungleichgewicht im Sinne einer hohen Arbeitsleistung im Verhältnis zu geringer Entlohnung wirtschaftlich sei, ist dauerhaft unrealistisch und kann nur in Krisenfällen oder außergewöhnlicher Umständen, wie familiärer Geborgenheit oder persönlicher Bindung an den Unternehmensleiter, funktionieren. Die zweite Konsequenz ist, wie bereits in der Einschränkung der Verfügbarkeit mobiler Kommunikationsgeräte außerhalb der Arbeitszeit von Unternehmen praktiziert, den Mitarbeiter vor seiner Neigung zum Overcommitment zu schützen.

Die Gratifikationsbilanz, die positiv auf Arbeitszufriedenheit wirken kann, wenn die Entlohnung als angemessen im Verhältnis zur Anstrengung erlebt wird, oder zur Gratifikationskrise und damit verbundener geringerer Arbeitszufriedenheit führt, wenn die Bilanz negativ ausfällt, lässt sich den situativen Faktoren zuordnen. Allerdings ist der Antrieb zur übersteigerten Verausgabungsbereitschaft (Overcommitment) im Persönlichkeitssystem des Mitarbeiters verankert. Eine zweite Gruppe von Einflussvariablen des Persönlichkeitssystems gehören zu den Inhaltstheorien der Motivation: das

Five-Factor-Model (FFM), bekannter unter der Abkürzung *Big Five*, mit den Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen (McCrae und Costa 2006). Die Big Five sind in Abschn. 1.6 (Abb. 1.1) dargestellt. Der Zusammenhang zwischen den Big Five und Arbeitszufriedenheit findet sich in Abschn. 2.3 (Abb. 2.7).

Eine sichtbare Auswirkung von mangelnder Arbeitszufriedenheit ist eine hohe *Fluktuationsrate*, die bei Vermittlern der Finanzdienstleister in den ersten drei Jahren nach Einstellung zwischen 40 und 80 % liegt. Diese Prozentwerte wurden im Rahmen der Beratungsprojekte *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* und *Erfolgsmodell für Vermittler (ERFOLG)* ermittelt (siehe Kap. 9). Im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit sind insbesondere Kündigungen durch Mitarbeiter wesentlich, in die das Unternehmen viel investiert hat und die gute Leistungen bringen. Hier ergeben sich neben den finanziellen Nachteilen auch Wettbewerbsrisiken, wenn der Mitarbeiter zur Konkurrenz geht.

HRM-Praxis

Die Arbeitszufriedenheit wird in der Forschung als Resultat von Arbeitsbedingungen und psychologischen Mechanismen der Erfolgserfahrung analysiert. Zusätzlich wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung nachgewiesen. Das Job Characteristic Model ist als Zusammenhangsmodell dieser Variablen in der Praxis von HRM anerkannt. Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise erklärt, wie ein subjektiv wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen persönlichem Einsatz und Belohnungen zu Arbeitsunzufriedenheit führen kann. Damit gehören die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die regelmäßige Erfassung der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen zu den Aufgaben des HR-Bereichs.

2.3 Mitarbeiterbefragung

Die Standardmethode zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit ist der Fragebogen mit Itemfragen und einer Skala zum Ankreuzen. In Abb. 2.4 wird ein Beispiel aus der Befragung von Versicherungsvermittlern dargestellt, die in einer Agentur des Finanzdienstleistungsunternehmens seit ca. 2 Jahren arbeiten. Dieses Beispiel ist dem Projekt *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Verwendet man eine Software zur Online-Befragung, so werden die Antwortwerte der Items automatisch in ein Statistikprogramm wie SPSS übernommen und können ausgewertet werden. Am häufigsten werden bei Itemfragen mit Skalen, z. B. mit Ausprägungen von 1 bis 5, die Mittelwerte über alle Befragten ermittelt. In Abschn. 7.8 (Abb. 7.32 und 7.33) werden die Mittelwerte pro Item für die Fluktuationsbefragung grafisch dargestellt. Die einfachste Auswertung besteht aus der Prozentberechnung, wie häufig die jeweilige Antwort gewählt wurde. Eine solche Auswertung ist in Abb. 2.5 dargestellt.

Wie zufrieden sind Sie mit...? (Bitte bei jeder Aussage ankreuzen)

	gar nicht zufrieden			voll zufrieden	
	1	2	3	4	5
dem aktuell erzielten Verdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdienstmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenzial der übertragenen Bestandskunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akquisitionsunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsmöglichkeitenim Konzern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsmöglichkeiten in Agentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihrem zeitlichen Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsfähigkeit der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nestwärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was könnte aus Ihrer Sicht besser laufen?

.....

.....

.....

.....

.....

Abb. 2.4 Itemfragen zu Einkommen und Perspektive

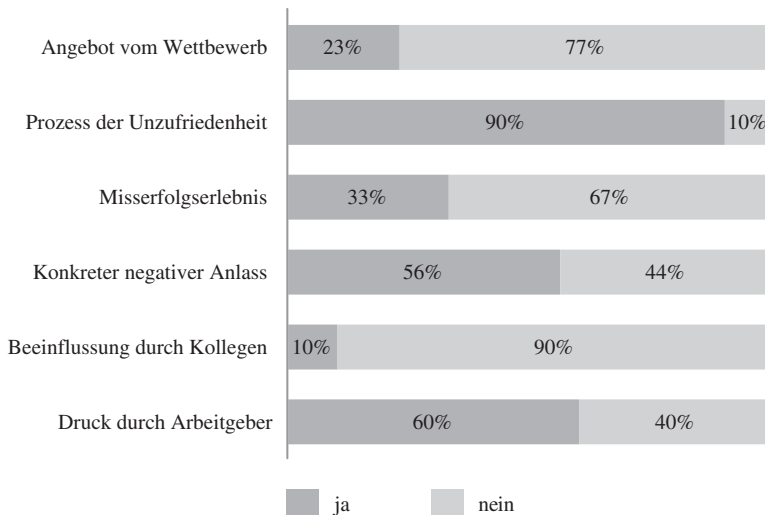


Abb. 2.5 Hauptgründe für das Ausscheiden (Prozentwerte)

Abb. 2.5 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen, (vgl. Kap. 9).

Um die Gründe für Unzufriedenheit zu erkennen, ist es empfehlenswert, zusätzlich eine offene Frage zu stellen: „Was könnte aus Ihrer Sicht besser laufen?“ Zu den offenen Fragen wird eine Liste mit Stichwörtern (Codes) erstellt, die den Inhalt der Fragen insgesamt abdecken. Dann werden die Antworten zu den offenen Fragen jeweils einem der Codes zugeordnet (Codierung) und in dem Statistikprogramm erfasst und ausgewertet, indem z. B. die Anzahl der Nennungen berechnet wird. Zur Veranschaulichung fügt man Beispielantworten ein, wie in Abb. 2.6 dargestellt wird. Abb. 2.6 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Eine zweite Verwendung der offenen Fragen besteht darin, sie im Original zu zitieren, um dem Leser des Berichts einen anschaulichen Eindruck von den Gründen der Unzufriedenheit zu vermitteln. Aus Gründen der Anonymität werden Wörter und Satzteile, die dem Befragten leicht zuzuordnen wären, in dem Zitat weggelassen. Anstelle der nicht gedruckten Texte werden Auslassungspunkte (...) eingefügt.

Fragen zur Arbeitszufriedenheit finden sich standardmäßig in Fragebögen zur *Mitarbeiterbefragung (MAB)*. Arbeitspsychologen haben auch spezialisierte Fragebögen entwickelt, z. B. der „Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB)“ von Neuberger und Allerbeck (Nerdinger et al. 2014, S. 421–422). Zur Entwicklung eines eigenen Fragebogens zur Mitarbeiterbefragung ist z. B. der „Standardfragebogen“ von Domsch und Schneble (1992, S. 168–177) geeignet. Ein Standardwerk zur Mitarbeiterbefragung ist das Buch „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“ (Borg 2000). Mit der MAB werden die folgenden *Standardthemen* abgefragt:

- Arbeits(platz)bedingungen
- Ziele und Aufgaben
- Entwicklung und Aufstieg

Gründe	Beispielantworten	%
Konflikt mit Vorgesetztem	„Ich kam mit meinem Vorgesetzten nicht zurecht.“ „Mein Agenturleiter hat mich gemobbt.“	30
Mangelnde Vertriebsbeignung	„Der Verkauf in der Versicherungsbranche ist nicht mein Ding.“	29
Unzureichende Reaktion auf Veränderungswünsche	„Als ich um eine Versetzung aus privaten Gründen bat, kam man mir nicht entgegen.“	20
Mangelnde Verdienstmöglichkeiten	„Ich habe zu wenig Geld verdient.“	16
Besseres Angebot	„Ich hatte woanders eine gute Perspektive, ein besseres Angebot.“	5

Abb. 2.6 Gründe für das Ausscheiden der Fluktuierten

- Bezahlung und Sozialleistungen
- Kollegen und Team
- Vorgesetzte und Führungskräfte
- Information und Kommunikation
- Allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Falls sich HRM als Strategisches Personalmanagement versteht, so werden *neuere Themen* in die MAB aufgenommen:

- Unternehmenskultur
- Produktivität
- Qualität
- Kundenorientierung
- Empowerment
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Stress und Burn-out
- Arbeit, Familie und Privatleben.

Entscheidend für den praktischen Nutzen sind die *Folgeprozesse der Mitarbeiterbefragung* (Borg 2000, S. 187–336):

- Datenauswertung und Berichte
- Identifikation von Handlungsfeldern
- Information über die Ergebnisse
- Bearbeitung der Handlungsfelder in Workshops
- Festlegung von Aktivitäten und Nachverfolgung der Realisierung
- Evaluation der Ergebnisse, z. B. durch Wiederholungsbefragung.

Checklisten zur Durchführung von MAB-Workshops und die kommunikativen Spielregeln finden sich in Borg (2000, S. 251–258). Der erste Schritt der Auswertungen von Fragebögen besteht in der Darstellung der Ergebnisse, also die Angabe von Prozentzahlen und Mittelwerten zu den einzelnen Items. Diese Ergebnisse sind zwar informativ, geben aber wenig Auskunft zur Bewertung der Zahlenwerte. Ist ein Mittelwert von 3,9 auf einer 5er-Skala hoch? Oder liegt der statistische Durchschnitt bei 4,3, sodass der ermittelte Wert als eher niedrig zu bewerten ist? Eine Bewertung der ermittelten Ergebnisse ergibt sich daher aus Vergleichszahlen *zwischen Gruppen*, z. B. zwischen Abteilungen, Unternehmen der Firmengruppen oder der Branche, und zwischen unterschiedlichen *Erhebungszeitpunkten*, z. B. bei jährlicher Befragung der Mitarbeiter (MAB). Viele Unternehmen führen die MAB nicht selbst durch, sondern beauftragen Dienstleistungsunternehmen, die über Vergleichsdaten verfügen. Analysiert man Vergleichszahlen, so fällt es leichter, die Ergebnisse zu analysieren, zu bewerten und gezielte Maßnahmen abzuleiten.

Eine weitere Orientierung zur Bewertung der MAB-Daten bieten allgemeine Umfragen von Forschungseinrichtungen. Auf nationaler Ebene beinhaltet das sozio-oekonomische Panel (SOEP) Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Der Begriff *Panel* bedeutet eine Datenerhebung zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Beim SOEP erfolgt die Datenerhebung jährlich (Bohulskyy et al. 2011, S. 2). Für Europa werden diese Daten durch den European Social Survey (ESS) erhoben. ESS besteht aus unterschiedlichen Erhebungsmodulen. Im IAQ-Report wird auf das „rotierende“ Modul zurückgegriffen, weil hier die Arbeitszufriedenheit enthalten ist (Bohulskyy et al. 2011, S. 5). Für Deutschland zeigt die Panel-Befragung des SOEP eine Verringerung der Arbeitszufriedenheit seit Mitte der 1980er Jahre (Bohulskyy et al. 2011, S. 2). „Die Ursachen dafür sind in Entwicklungen wie der Intensivierung der Arbeit in den Betrieben, Problemen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geringen Lohnsteigerungen und wachsender Unsicherheit bezüglich der beruflichen Zukunft zu suchen“ (2011, S. 3). Auch im internationalen Vergleich sind deutsche Arbeitnehmer unzufriedener als ihre Kollegen im Ausland (2011, S. 3).

In Abb. 2.7 (Auszug aus Tab. 1 in Fietze 2011, S. 21; © DIW Berlin 2011) werden die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) von Arbeits- und Lebenszufriedenheit dargestellt, die auf einer 11-stufigen Skala erhoben wurden. Die Frage nach dem Gesundheitszustand (Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?) wurde auf einer 5-stufigen Skala erhoben (sehr gut, gut, zufriedenstellend, weniger gut, schlecht). Zusätzlich sind die Korrelationen zwischen den Variablen angegeben, die den Zusammenhang messen, wobei positive Werte „je höher die Werte der 1. Variable, desto höher die Werte der 2. Variable“ und negative Werte „je höher..., desto niedriger...“ bedeuten. Korrelationen höher als 0,40 gelten als hoch, während Werte über 0,30 als mittlere Zusammenhänge bewertet werden sollten.

Variablen	M	SD	AZ	LZ	GZ
Arbeitszufriedenheit (AZ)	6.91	1.94	1.00		
Lebenszufriedenheit (LZ)	7.02	1.60	.46***	1.00	
Gesundheitszustand (GZ)	3.52	.83	.32***	.43***	1.00
<i>Arbeitsbedingungen</i>					
Effort-Reward-Ratio	.93	.40	-.39***	-.27***	-.20***
Overcommitment	13.47	3.74	-.24***	-.19***	-.20***
Autonomieim Beruf	2.84	1.09	.14***	.17***	.08***
<i>Persönlichkeitseigenschaften</i>					
Extraversion	.01	.99	.10***	.11***	.08***
Verträglichkeit	-.10	.99	.11***	.11***	.05***
Gewissenhaftigkeit	.17	.87	.12***	.09***	.02
Neurotizismus	-.11	.98	-.21***	-.26***	-.24***
Offenheit für Erfahrungen	-.01	.94	.09***	.11***	.03**
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; Daten aus 2005-06; N=6.605					

Abb. 2.7 Einflussvariablen auf Arbeitszufriedenheit

Die Sterne an den Werten geben die statistische Signifikanz an: Je mehr Sterne, desto größer ist die statistische Signifikanz. Die hohe statistische Signifikanz ist allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da die Signifikanz von der Fallzahl N abhängt. Je höher die Fallzahl, desto eher wird der Zusammenhang als statistisch signifikant bestätigt. Der statistischen Auswertung des SOEP in Abb. 2.7 liegt eine Fallzahl von 6605 zugrunde (Fietze 2011, S. 15). Damit wird praktisch jeder noch so kleine Korrelationswert als signifikante Abhängigkeit bestätigt. Der Grund für die Abhängigkeit von der Fallzahl ist, dass statistische Tests von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen. Je größer die Fallzahl der Stichprobe, umso vertrauenswürdiger sind die Ergebnisse im Hinblick auf die Grundgesamtheit. Für die direkte Interpretation der Korrelationsmaßzahl ist allerdings die Größe maßgeblich, sodass eine Maßzahl über 0,20 eine Tendenz, über 0,30 eine mittlere Korrelation und über 0,40 eine größere Korrelation darstellt. Allerdings ist bei diesen „Daumenregeln“ auch Vorsicht geboten, weil in anderen Kontexten andere Regeln gelten können. Die hier genannten Grenzwerte beziehen sich auf Einstellungsisems, die in dem SOEP-Fragebogen verwendet werden. Die Korrelationsmaßzahl und die statistischen Tests sind in Standardlehrbüchern der Statistik beschrieben, z. B. Bortz (1999). In Fachartikeln wird die Null vor dem Komma häufig weggelassen, also z. B. ,30 anstatt 0,30 verwendet.

Aufschlussreich sind die Korrelationen zwischen den Variablen der Arbeitsbedingungen (Effort-Reward-Ratio, Overcommitment und Autonomie im Beruf) und der Arbeitszufriedenheit. Insbesondere der hohe Wert von $-0,39$ zwischen Arbeitszufriedenheit und Effort-Reward-Ratio bestätigt das *Modell der beruflichen Gratifikationskrise* (siehe Abschn. 7.7).

Der negative Wert von $-0,39$ ergibt sich, weil die Arbeitszufriedenheit auf der Skala von 0 bis 10 mit 10 als höchste Ausprägung gemessen wird, während ein hoher Wert des Effort-Reward Ratio sich ergibt, wenn die Anstrengung überproportional höher als die Belohnung ist und somit ein Indikator für eine hohe Gratifikationskrise vorliegt. Nach dem Modell sollte daher ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe des Effort-Reward Ratio und der Arbeitszufriedenheit bestehen, wie durch die SOEP-Daten bestätigt wird. Von den Persönlichkeitseigenschaften des FFM-Modells weist der *Neurotizismus* den höchsten Korrelationswert mit $-0,21$ auf.

HRM-Praxis

Für die HRM-Praxis sind Mitarbeiterbefragungen ein bewährtes Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit. In der Regel werden standardisierte Befragungen mit Itemskalen verwendet, in denen der Befragte eine Ziffer ankreuzt, um das Item zu bewerten. Die Auswertung erfolgt gemäß den Methoden der empirischen Sozialforschung mit statistischen Kennzahlen, z. B. Prozentwerten oder Mittelwerten. Die Mitarbeiterbefragung stiftet allerdings nur dann einen Nutzen für das Unternehmen, wenn erstens Vergleichswerte zur Interpretation verwendet und zweitens im Rahmen eines Nachfolgeprozesses die Ergebnisse kommuniziert und mit den betroffenen Mitarbeitern diskutiert werden, um konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

2.4 Leistungsmotivation, Leistung und Produktivität

Um das Thema der *Leistungsmotivation* in das *Grundmodell des motivierten Handelns* (siehe Abb. 2.1 in Abschn. 2.1) einzuordnen, liegt es nahe, „motiviertes Handeln“ durch „leistungsmotiviertes Handeln“, „Ergebnisse“ durch „Leistung/Produktivität“ und „Folgen“ durch „Unternehmenserfolg“ zu ersetzen. Die Bedingungsfaktoren des leistungsmotivierten Handelns bestehen erstens aus der *Person* mit „Leistungsmotiv“ und „Persönlichkeitseigenschaften (FFM/Big Five)“ und zweitens aus der *Situation* mit „Zielen“ und „Anreizsystemen“, wie in Abb. 2.8 dargestellt wird.

Wie in dem Modell motivierten Handelns sind drei Fragen zu beantworten:

1. Welche Faktoren beeinflussen das leistungsmotivierte Handeln?
2. Durch welche Mechanismen werden Ergebnisse und Folgen erzeugt?
3. Wie lauten die Definitionen und Messverfahren der Begriffe?

Bei der ersten Frage ist zu klären, wie sich leistungsmotiviertes Handeln von dem allgemeinen Konstrukt des motivierten Handelns unterscheidet. Die zweite Frage ist entscheidend für die HRM-Praxis, wenn der Anspruch des Strategischen Personalmanagements besteht, die von den Mitarbeitern erbrachte Leistung differenziert zu messen.

Zur Beantwortung der dritten Frage werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe und Messverfahren dargestellt und empfohlen. Daher ist es notwendig, die Begriffe zu definieren, um das Ergebnis und die Folgen des leistungsmotivierten Handelns zu analysieren:

- *Leistungsmotiviertes Verhalten*: „Bei leistungsmotiviertem Verhalten wird an das eigene Handeln ein Gütestandard angelegt und die Bewertung des Handlungsergebnisses wird mit der Tüchtigkeit der eigenen Person in Verbindung gebracht“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 146). Gütestandards zu erreichen bedeutet konkret, dass „man also bestrebt ist, eine Aufgabe zu meistern, etwas besonders gut

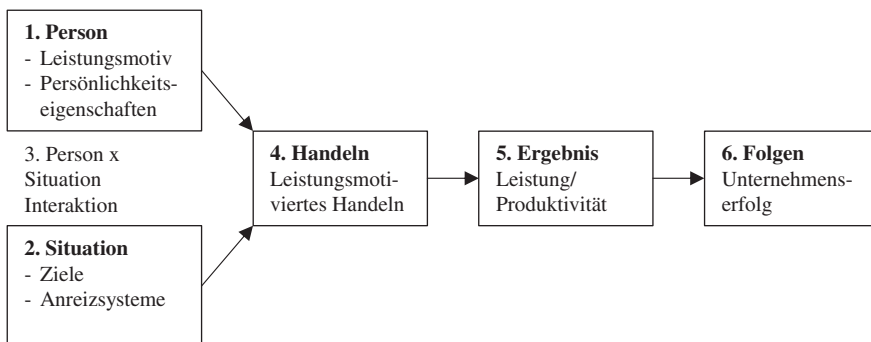


Abb. 2.8 Grundmodell des leistungsmotivierten Handelns

zu machen, sich selbst zu übertreffen oder auch sich im Wettbewerb mit anderen zu beweisen“ (Brandstätter et al. 2013, S. 26).

- *Leistung*: „*Leistung* (engl. *Performance*) ist ein Aggregat von Verhaltensweisen, die für das Erreichen der angegebenen Ziele relevant sind (z. B. der Einsatz von Handlungsstrategien, die als zielführend beim Problemlösen bekannt sind)“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Produktivität*: „*Produktivität* (engl. *productivity*) ist die Effizienz (i. S. v. Kosten pro Ertrag), mit der ein bestimmtes Ausmaß der Zielerreichung erfolgt“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Erfolg*: „*Erfolg* (engl. *output* oder *effectiveness*) ist das Ausmaß, in dem Leistungsresultate den angegebenen Zielen entsprechen“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Effizienz*: „Effizienz bedeutet eine Maßzahl des Outputs, dividiert durch Inputs“ (Pritchard et al. 2012, S. 7, Übersetzung des Verf.).
- *Effektivität*: „Effektivität ist die Relation des Outputs zu einem Standard oder Erwartungen“ (Pritchard et al. 2012, S. 7, Übersetzung des Verf.).

Falls eine Abteilung effizient arbeitet, so erreicht sie bestimmte Leistungen mit minimalem Aufwand. Sie hat also rationelle Arbeitsverfahren und optimierte Prozesse implementiert, und die Mitarbeiter nutzen die Arbeitszeit zur Leistungserbringung voll aus. Effizienz führt allerdings nicht automatisch zu Effektivität. So kann ein veraltetes Produkt mit hoher Effizienz produziert werden, ohne allerdings Gewinn zu erzielen, weil am Markt ein zu niedriger Preis gezahlt wird oder aufgrund geringer Absatzzahlen die Kosten relativ zum Wettbewerb höher sind. Dann ist der Produktionsprozess zwar effizient, aber nicht effektiv im Sinne der Gewinnerzielungsabsicht.

Während die meisten Autoren Produktivität auf Effizienz beziehen, wird *Produktivität* auch definiert als „Kombination von Effizienz und Effektivität; insbesondere die Nutzung der Ressourcen durch die Organisationseinheiten, um ihre Ziele zu erreichen“ (Pritchard et al. 2012, S. 8, Übersetzung des Verf.). Mit *ProMES* hat die Forschungsgruppe um Pritchard ein anerkanntes Messverfahren von Produktivität entwickelt. Im klassischen Personalcontrolling wird die *Arbeitsproduktivität* gemessen (Wunderer und Jaritz 2007, S. 39). Die Kennzahlen zur Messung der Arbeitsproduktivität werden in Abschn. 7.9 dargestellt.

Nach der *Theorie der beruflichen Leistung* besteht Leistung aus acht Komponenten (Nerding et al. 2014, S. 445):

- Positionsspezifische Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
- Generelle Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
- Kommunikationsfähigkeit (schriftlich und mündlich)
- Anstrengung (Ausmaß und Konstanz)
- Persönliche Disziplin
- Kooperation und Unterstützung von Kollegen/der Arbeitsgruppe
- Mitarbeiterführung

- Management/Administration (nicht direkt personenbezogene Führungsaufgaben wie Organisation).

Der Vorteil dieses differenzierten Katalogs ist, dass die Merkmale durch eine Skala „trifft überhaupt nicht zu ... trifft voll zu“ bewertet und damit messbar gemacht werden können. Die Merkmale messen das *In-role-Verhalten*, das sich auf Leistungen bezieht, die vom Mitarbeiter erwartet werden: „Diese Verhaltensweisen und Ergebnisse sind meist in Arbeitsverträgen geregelt oder in Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen ausdrücklich geregelt“ (Felfe 2012, S. 122). Ein Beispiel für eine Stellen- und Aufgabenbeschreibung wird in Abschn. 3.4 (Abb. 3.8) dargestellt.

Die Anforderungen des strategischen Managements und die Bedeutung, die dem Engagement und der Kreativität von Mitarbeitern zukommen, erfordern vom Mitarbeiter neben dem *In-role-Verhalten* zusätzlich ein *Extra-Rollenverhalten*. Das bekannteste Konzept zu *Extra-Rollenverhalten* bildet *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: „Organizational Citizenship Behavior ist freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird“ (Nerdinger et al. 2014, S. 445). OCB besteht aus fünf Verhaltensdimensionen (2014, S. 446):

- *Altruismus*: im Sinne von Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte
- *Gewissenhaftigkeit*: im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben
- *Arbeitsrelevante Höflichkeit*: sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen
- *Sportsmanship*: gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen
- *Bürgertugenden*: die Teilhabe am ‚öffentlichen Leben‘ der Organisation.

Die zweite Hauptgruppe von *Extra-Rollenverhalten* bildet *proaktives Verhalten* als „selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten“ (2014, S. 446). Das bekannteste Modell proaktiven Verhaltens bildet das *Job-Crafting*: „*Job Crafting* umfasst selbstinitiierte, aktive (Um-)gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, ohne dass die Mitarbeiter dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden“ (2014, S. 448). Das Thema der organisationalen Veränderungen wird in Abschn. 8.4 dargestellt.

Extra-Rollenverhalten passt in die Diskussion des strategischen Managements und der Verantwortung des Individuums, über seine Rollenpflichten hinaus Initiative und Engagement einzubringen. Trotz der theoretischen Plausibilität stellt sich die empirische Frage, welchen Einfluss diese Variablen auf andere Merkmale haben. Insbesondere für OCB liegen bereits gesicherte Ergebnisse aus Studien vor. In Metaanalysen wurden interpretierbare Korrelationen nachgewiesen: erstens zwischen *Altruismus/Gewissenhaftigkeit* als Unterdimensionen von OCB und *Arbeitszufriedenheit*, zweitens zwischen OCB und *Führung*, und drittens zwischen OCB und *Handlungsspielraum* als Unterdimension von Arbeitsinhalt (Felfe 2012, S. 126–127). Der Einfluss

von Extra-Rollenverhalten auf die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte ist für OCB eindrucksvoll in Studien nachgewiesen worden: „Man kann davon ausgehen, dass Führungskräfte OCB ihrer Mitarbeiter sehr wohl wahrnehmen und bei Leistungsbeurteilungen mit mindestens so großem Gewicht berücksichtigen wie das produktive Verhalten!“ (Nerdinger et al. 2014, S. 451).

Das Leistungsmotiv der Person beeinflusst das leistungsmotivierte Verhalten und damit die Leistung. Messen lässt sich das Leistungsmotiv wie die anderen Motive mit dem *Thematischen Auffassungstest (TAT)*: „Der TAT gehört zu den Bilder-Geschichten-Tests, die auch als projektive Verfahren bezeichnet werden. Die Testperson beschreibt Handlungen, Gedanken und Gefühle, die sich auf andere, nämlich die abgebildeten Personen beziehen“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 147). Die Big Five Persönlichkeitseigenschaften haben sich zusätzlich zum Leistungsmotiv als Einflussfaktoren für das Leistungsverhalten erwiesen.

In Abb. 2.9 (Auszug aus Abb. 5.3 in Felfe 2012, S. 144; © W. Kohlhammer GmbH 2012) werden Korrelationen zwischen den Big Five Merkmalen (Spalten) und den Merkmalen des Leistungsverhaltens (Zeilen) dargestellt. Neben den Leistungsdimensionen *Gesamtleistung*, *Vorgesetztenbeurteilung*, *Team-* und *Verkaufsleistung* und *Führung* wird die *Selbstwirksamkeitserwartung* als Motivation zu Extra-Rollenverhalten mit angegeben. Bei den Leistungsdimensionen hat das Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit* durchgehend hohe Korrelationswerte. *Neurotizismus* (negative Korrelationen) und *Extraversion* (positive Korrelationen) haben mittleren Einfluss auf die *Führungsleistung* und hohen Einfluss auf die *Selbstwirksamkeitserwartung*.

	Neurotizismus	Extraversion	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Gesamtleistung	-0.13	0.15	0.07	0.13	0.27
Vorgesetztenbeurteilung	-0.13	0.13	0.07	0.13	0.31
Objektive Leistung	-0.1	0.13	0.03	0.17	0.23
Teamleistung	-0.22	0.16	0.16	0.34	0.27
Verkaufsleistung	-0.05	0.11	-0.03	0.01	0.25
Führung	-0.24	0.31	0.24	0.08	0.28
Selbstwirksamkeitserwartung	-0.35	0.33	0.2	0.11	0.22

Abb. 2.9 Leistung und Persönlichkeit

HRM-Praxis

Leistungsmotivation hat einen positiven Effekt auf Produktivität und Unternehmenserfolg und ergibt sich als Kombination zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five und situativen Faktoren. Von den Big Five hat die Gewissenhaftigkeit den höchsten Effekt auf die Leistung des Mitarbeiters. Die Teamleistung wird zusätzlich von der Verträglichkeit beeinflusst. Daher sind diese Dimensionen der Big Five zur Auswahl, Förderung und Beurteilung von Mitarbeitern geeignet und spielen eine besondere Rolle in der Gestaltung der Unternehmenskultur. Für Stellen mit Führungsverantwortung und hohen Anforderungen an Extra-Rollenverhalten hat Extraversion einen positiven Effekt, während sich Neurotizismus negativ auswirkt. Dies sollte bei Auswahlverfahren und Potenzialanalysen entsprechend beachtet werden. Die besondere Bedeutung der Ziele für leistungsmotiviertes Verhalten wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

2.5 Ziele

Ziele sind angestrebte Zustände oder Ergebnisse. Auf der Ebene der Unternehmung werden Ziele durch die Unternehmensplanung generiert (Frese 2000, S. 175). Beispiele für strategische Ziele auf *Unternehmensebene* sind „Steigerung der Kapitalrendite um 10 % gegenüber dem Vorjahr“ oder „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit auf einen Durchschnittswert über 4.0 auf der 5-stufigen Skala“. Die nächste Ebene bildet die *Organisationseinheit*. Ein Ziel für den Vertrieb wäre z. B. „Steigerung des Umsatzes im Stammkundengeschäft um 10 %“, für die Auslieferungslogistik „Reduzierung der durchschnittlichen Auslieferungszeit von 8 auf 4 Tage“. *Gruppen* bilden die dritte Ebene, z. B. Termin-, Budget- und Ergebnisziele von Projektgruppen zur Implementierung einer Unternehmenssoftware. Die vierte Ebene von Zielen bilden die *Mitarbeiter*, auf die sich die Personalpsychologie konzentriert: „Ziele sind Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 286). Die Zielvorgaben von Vermittlern in Finanzdienstleistungen für den „Verkauf von Versicherungen pro Jahr, gemessen mit einem bestimmten Provisionswert“ wäre ein Beispiel auf der *Mitarbeiterebene*.

Ziele werden erstens *hierarchisch* zerlegt, indem z. B. das Gewinnziel des Unternehmens auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen wird oder die Verkaufsziele von Versicherungsvermittlern auf Lebens- und Sachversicherungen aufgeteilt werden. Eine zweite Gliederungsmöglichkeit ist die *zeitliche* Zielzerlegung, z. B. nach Jahren oder kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Ziele können in einer *komplementären* Relation zueinander stehen, wenn z. B. der Unternehmensgewinn von den Gewinnen der Geschäftsbereiche abhängt. Falls keine Abhängigkeit besteht, sind die Ziele *neutral*

zueinander. In der Regel werden Ziele mit Prioritäten belegt, sodass eine *Präferenzordnung* entsteht (Kirsch 1977, S. 147–149).

Für das Thema der Beziehung zwischen Zielen und leistungsmotiviertem Verhalten hat die Arbeits- und Organisationspsychologie Theorien entwickelt, von denen die *Goal Setting Theory* von Locke und Latham (2002) die bekannteste ist. Die Theorie basiert auf empirischen Studien: „Die Erkenntnisse der Goal-Setting-Theorie wurden induktiv aus der Analyse von mehr als 400, meist experimentellen Studien, gewonnen, mit mehr als 40.000 Probanden und 88 verschiedenen Aufgaben“ (Waldforst 2007, S. 8). Die Goal Setting Theory integriert andere arbeitspsychologische Ansätze, z. B. die Theorie der *Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)* von Bandura (1997). Grundsätzlich bilden Ziele die unabhängigen Variablen und das leistungsmotivierte Verhalten die zu erklärende (abhängige) Variable, wie in Abb. 2.10 dargestellt wird. Entscheidend für die theoretische und praktische Bedeutung der Goal Setting Theory ist ihre theoretische Erklärung, wie aus Zielen eine bestimmte Leistung resultiert.

Die erste Aussage der Goal Setting Theory stellt eine direkte kausale Beziehung zwischen Zielen und Leistung her: „*um eine hohe Leistung zu erreichen, ist der beste Weg, die Ziele sowohl spezifisch als auch schwierig zu machen*“ (Locke 2001, S. 45; Übersetzung des Verf.). Durch spezifische Ziele werden die Zielinhalte präzise formuliert, sodass Unklarheiten und Doppeldeutigkeiten vermieden werden (Waldforst 2007, S. 18). In Bezug auf die Zielschwierigkeit wurde empirisch nachgewiesen, dass sich die Arbeitsleistung mit dem Anstieg der Zielschwierigkeit erhöht, wobei ein Produktivitätsgewinn durch anspruchsvolle gegenüber leichten Zielen zwischen 10 und 16 % nachgewiesen wurde. Der positive Effekt schlägt um in abfallende Leistung, wenn die Ziele zu hoch und damit nicht erreichbar sind (Waldforst 2007, S. 19).

Ziele wirken auf Leistung über drei Mechanismen (Locke 2001, S. 45; Übersetzung des Verf.):

- Ziele lenken die Aufmerksamkeit (Attention) auf zielrelevante Aktivitäten
- Ziele intensivieren die Anstrengung (Effort)
- Ziele beeinflussen die Ausdauer (Persistence) der Verfolgung der Ziele.

Ein wichtiges Instrument zur Vereinbarung von Zielen in Unternehmen stellt das *Zielvereinbarungsgespräch* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dar, das als Führungsmethode in Abschn. 5.12 erläutert wird. In vielen Unternehmen wird der variable Gehaltsbestandteil (Bonus) an den Grad der Zielerreichung gekoppelt, wie in Abschn. 7.2 dargestellt wird.

Die Beziehung zwischen Zielen und Leistung wird durch intermediäre Variablen erzeugt, die in Moderatorvariablen (Moderators) und Mediatorvariablen (Mediators) aufgeteilt werden (Locke und Latham 2002). Die *Moderatorvariablen* bestehen erstens aus *Zielbindung (Goal Commitment)*, die darauf beruht, dass die Personen die Ziele persönlich für wichtig halten und sich zutrauen, sie zu erreichen (2002, S. 707). Dieser zweite Aspekt der *Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)* bildet einen zweiten

Moderator: „Führungskräfte können die Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiter erhöhen durch (a) Gewährleistung adäquaten Trainings, um Fähigkeiten zu verbessern, die zu Erfolgserlebnissen führen, (b) Rollenmodellierung oder Finden von Modellen, mit denen sich die Person identifizieren kann, und (c) durch überzeugende Kommunikation, die Vertrauen ausdrückt, dass die Person das Ziel erreichen kann“ (2002, S. 798; Übersetzung des Verf.). Ein dritter Moderator ist die *Bedeutsamkeit (Importance)*, die durch monetäre und nicht-monetäre Anreize hervorgehoben werden kann (2002, S. 708). Viertens ist die *Rückmeldung (Feedback)* wichtig, ob das Ziel erreicht, über- oder unterschritten wurde. Bei Zielerreichung oder Zielüberschreitung setzen sich die Personen in der Regel anschließend höhere Ziele (2002, S. 708).

Als fünfte Moderatorvariable fordert die *Aufgabenkomplexität (Task Performance)* die Person zu erhöhter Leistung heraus, falls es der Person gelingt, für die Aufgabenbewältigung eine geeignete Aufgabenstrategie (Task Strategy) zu entwickeln (2002, S. 708–709). Die aufgabenspezifische Strategie gehört zu der Gruppe der *Mediatorvariablen*, weil sie der *Person* zugeordnet ist. Die wichtigsten Mediatoren sind die *persönlichen Ziele* in Abgrenzung von den zugewiesenen (assigned) Zielen. In dem Motivationsmodell von Heckhausen entsprechen die persönlichen Ziele den Anreizen als bewertete Motivkonstellation des Individuums. In Abgrenzung zu der Motivationstheorie sind die persönlichen Ziele in der Goal Setting Theory dynamisch angelegt, indem sie von der Selbstwirksamkeit abhängen. Die Selbstwirksamkeit hängt wiederum von der Erfahrung der Person ab, in der Vergangenheit die Ziele erreicht oder überschritten zu haben (2002, S. 709). Die *emotionale Befriedigung (Satisfaction)* als Folge der Erreichung oder Überschreitung der persönlichen Ziele verstärkt die Anstrengung, in Zukunft noch höhere Ziele zu erreichen (Locke 2001, S. 48).

Die Zuordnung der Variablen zu Moderatoren und Mediatoren erfolgt im Verlauf der Weiterentwicklung der Goal Setting Theory nicht konsistent. So weicht die Darstellung von Locke und Latham aus dem Jahr 1990 (Nerdinger 2014, S. 434) von Abb. 2.10 ab, die sich an Locke und Latham (2002) orientiert.

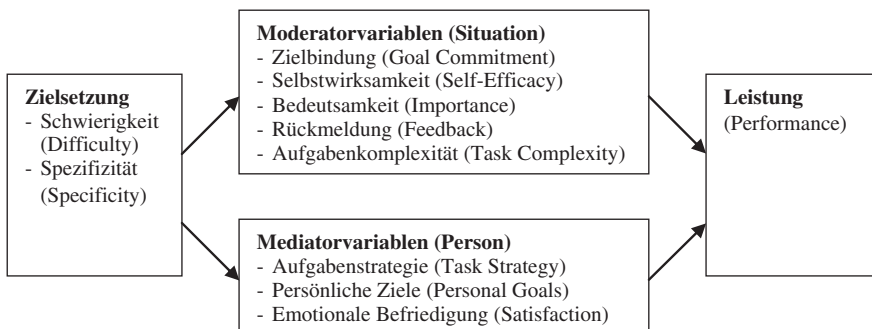


Abb. 2.10 Goal setting theory

HRM-Praxis

Für die HRM-Praxis ergeben sich aus dem Zusammenhang von Zielen und Leistung drei Konsequenzen. Die theoretische Begründung und empirische Bestätigung rechtfertigt Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als Führungsinstrument sowie die Einführung von Anreizsystemen wie Bonus als variabler Gehaltsbestandteil oder Unternehmensbeteiligungen. Zweitens gibt es keinen Automatismus zwischen Zielen und Leistung. Stattdessen sind situative Faktoren wie Aufgabenkomplexität und Feedback sowie personale Faktoren wie die Identifikation der Person mit den Zielen und das Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit entscheidend für das Leistungsniveau. Drittens wirkt Geld als Anreiz für hohe Leistung nur in Kombination mit Mediatorvariablen (Person) und Moderatorvariablen (Situation).

2.6 Intrinsische Motivation, Commitment und Line of Sight

Um die Wirkung von Geld als Anreizmittel zur Erreichung von Zielen präziser zu fassen, unterscheidet man zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation: „Die motivierende Wirkung, die von der Tätigkeit ausgeht, wird als *intrinsische*, der Arbeit als solcher innewohnende Motivation bezeichnet. ... Arbeitet dagegen ein Mensch aus Gründen, die nicht in der Arbeit liegen, bezeichnet man ihn als *extrinsisch* motiviert“ (Nerdinger 2003, S. 22). Geld, Karriere oder Arbeitsplatzsicherheit sind Beispiele für extrinsische Motivationsmittel. Der Begriff der intrinsischen Motivation ist schwieriger zu fassen. So erleben Ingenieure von Steuerungssystemen für Windkraftanlagen ihre Arbeit als technisch anspruchsvoll und herausfordernd und erleben Freude und Befriedigung bei der Arbeit. Zusätzlich ist die Arbeit für sie bedeutsam, wenn sie ökologisch erneuerbare Energien für wertvoll halten. Als Nebeneffekt bekommen sie von ihren Freunden und Bekannten ein positives Feedback, weil sie etwas Gutes für die Umwelt tun.

Das Beispiel zeigt, dass die intrinsische Motivation aus der Tätigkeit heraus mit Belohnungen verbunden sein kann, z. B. mit sozialer Anerkennung, die der extrinsischen Motivation zugerechnet werden können. Ein Grenzfall wäre, wenn die Gewissheit, mit der Tätigkeit seine eigenen Wertvorstellungen zu erfüllen, innerlich als belohnend empfunden wird. Ist die emotionale Befriedigung durch die Zielerreichung intrinsisch oder extrinsisch? Ein plausibler Ansatz zur klaren Trennung ist die zeitliche Reihenfolge: „Innen“, also intrinsisch, wären demnach die Anreize, die im Vollzug der Tätigkeit liegen, „außen“, also extrinsisch, wären die anreizbesetzten Ereignisse oder Veränderungen, die sich einstellen, wenn diese Tätigkeit erfolgreich erledigt ist“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 367). Die Anreize, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben, lassen sich in vier Dimensionen aufteilen, die in Abb. 2.11 dargestellt werden (Adaptiert nach Abb. 1-1 aus Frey und Osterloh 2002, S. 25; © Springer 2012).

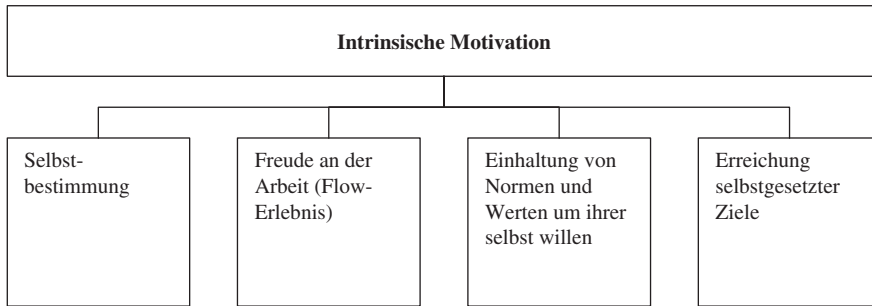


Abb. 2.11 Intrinsische Motivation

Das Erreichen selbst gesetzter Ziele wird durch die emotionale Befriedigung mit der Goal Setting Theory begründet, während die Einhaltung von Normen und Werten um ihrer selbst willen dem soziologischen Handlungstyp des *wertrationalen Handelns* entspricht: „wertrational: durch bewußten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg“ (Weber 1972, S. 12).

In der Ökonomie dominiert das extrinsische *zweckrationale Handeln*: „zweckrational: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingungen‘ oder als ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigne Zwecke“ (Weber 1972, S. 12).

Spezieller auf HRM bezogen wird intrinsische Motivation durch das Merkmal der *Selbstbestimmung (Free Choice)* während der Tätigkeit (Deci et al. 1999, S. 635) im Rahmen der *Kognitiven Bewertungstheorie (Cognitive Evaluation Theory: CET)* definiert. Selbstbestimmung befriedigt die psychologischen Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz (1999, S. 628). Diese Studie der Gruppe experimenteller Psychologen hat große Aufmerksamkeit in der Psychologie und in den Wirtschaftswissenschaften erregt, weil sie die These belegt, dass extrinsische Belohnungen einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation haben können. Dieser Zusammenhang wird *Korruptionseffekt* (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 372) genannt und hat zwei Ausprägungen. Erstens vermindern Belohnungen, die vom *Ergebnis* der Tätigkeit abhängen (Completion-Contingent Rewards) die intrinsische Motivation (Deci et al. 1999, S. 641). Zweitens haben Belohnungen der *Leistungserbringung* (Performance-Contingent Rewards) einerseits den negativen Effekt, die intrinsische Motivation zu korrumpieren, und andererseits die positive Wirkung, das Interesse und die Freude an der Tätigkeit zu verstärken (1999, S. 644).

Ein Beispiel für die erste Belohnungsart wäre eine Bonuszahlung in Abhängigkeit von den verkauften Versicherungen eines Vermittlers, während die zweite Belohnungsart in Lob und Anerkennung für die Anstrengung und den Einsatz während der Kundenberatung besteht, auch wenn die Abschlüsse die Ziele nicht voll erfüllt haben. Wie die Goal Setting Theory hat der Korruptionseffekt praktische Konsequenzen für die Führung

von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen mit Kopplung an einen Bonus, indem sich die Zielvorgabe des Vorgesetzten ohne das Commitment des Mitarbeiters negativ auf die intrinsische Motivation auswirken kann. Das Führungsinstrument der Zielvereinbarung wird in Abschn. 5.12 dargestellt.

Die Schweizer Ökonomen Frey und Jegen haben den Korrumpierungseffekt in die *Crowding Theory* integriert. Der Ausgangspunkt ist die Annahme, dass mehr Belohnung den Arbeitseffekt erhöht, also zu höherer Leistung führt. Wenn eine Person intrinsisch motiviert arbeitet, so kann eine auferlegte extrinsische Belohnung, z. B. durch einen ergebnisabhängigen variablen Gehaltsbestandteil, den „Crowding out“ Effekt der Leistungsverminderung haben. Theoretisch wird dieser Effekt erstens dadurch begründet, dass die Selbstbestimmung als Merkmal der intrinsischen Motivation verringert wird. Zweitens wird die Selbstachtung (Self-esteem) als Quelle der emotionalen Befriedigung verletzt. Externe Belohnungen sind abhängig von kontrollierbaren Ergebnissen und werden daher als eine Form der *Kontrolle* wahrgenommen, die den Bedürfnissen nach Autonomie und Kompetenz entgegenwirken (Frey und Jegen 2001).

In Abb. 2.12 (Adaptiert nach Fig. 1 in Frey und Jegen 2001, S. 594; © John Wiley & Sons Ltd 2001) wird als durchgezogene Linie der lineare Anstieg der Arbeitsleistung in Abhängigkeit von der Belohnungshöhe dargestellt. Die durchgezogene Linie des Funktionsgraphen verschiebt sich zu der gestrichelten Linie im Falle von *Crowding out*: Auf der horizontalen gestrichelten Linie ist ablesbar, dass nach dem *Crowding out* Effekt die gleiche Belohnungseinheit R weniger Arbeitsleistung A'' zur Folge hat als die vorherige Arbeitsleistung A' . Der umgekehrte *Crowding in* Effekt entsteht, wenn externe Anreize

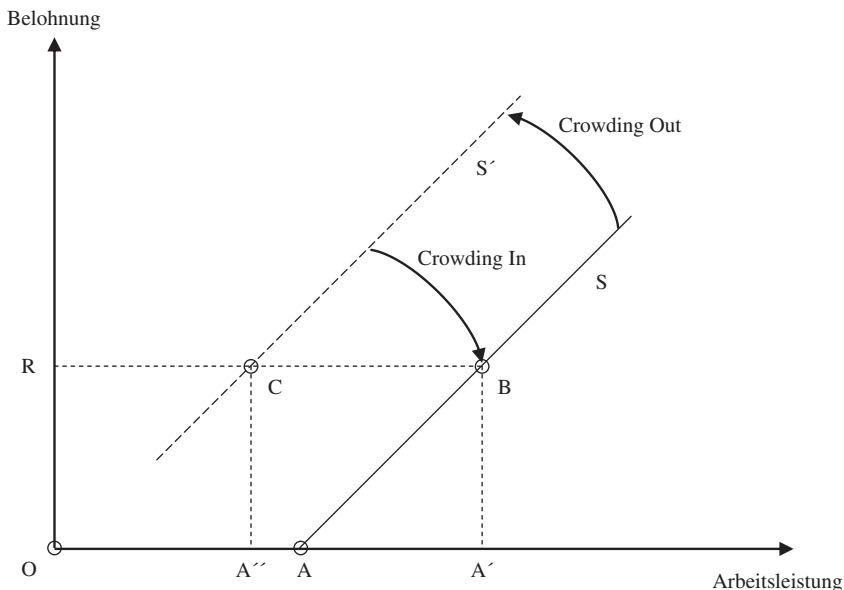


Abb. 2.12 Crowding Theory. (Frey/Jegen)

dazu führen, dass die Person sich selbst motiviert, mehr Leistung zu erbringen (Frey und Jegen, S. 593). Es kommt darauf an, ob die Person den extrinsischen Anreiz als Kontrolle und Verletzung ihres Selbstwertgefühls wahrnimmt (Crowding out), oder ob die Person sich an das Ziel bindet und damit in ihre persönlichen Ziele integriert (Crowding in).

Einen besonderen praktischen Nutzen hat die Crowding Theory im Zusammenhang mit *Crowdsourcing* entfaltet, indem sie Handlungsempfehlungen für die Art und das Ausmaß von Entlohnungen für Beiträge begründet, wie in Abschn. 8.2 dargestellt wird.

Für den Zusammenhang zwischen Belohnungen und Leistung fällt dem *Commitment* somit eine Schlüsselrolle zu. Commitment als allgemeines Konstrukt wird in drei Dimensionen aufgeteilt (Meyer und Herscovitch 2001, S. 316):

- *Affektives Commitment*: Bindung basiert erstens auf der Bedeutsamkeit für die eigenen Bedürfnisse und Wünsche und zweitens auf der persönlichen Identifikation
- *Kalkulatorisches Commitment*: Fortführung auf Basis erstens der rationalen Abwägung von Nutzen und Kosten und zweitens der Abhängigkeit aufgrund fehlender Alternativen
- *Normatives Commitment*: Bindung auf Basis erstens von internalisierten Werten und Normen und zweitens von Reziprozitätsverpflichtung gegenüber erhaltenen Zuwendungen.

Organisationales Commitment (Nerdinger et al. 2012, S. 80) bindet an die Organisation. Commitment kann auch an *Gruppen* binden (Felfe 2012, S. 154) oder sich auf die *Arbeit (Workplace Commitment)* selbst beziehen (Meyer und Herscovitch 2001, S. 317). *Zielcommitment* kann im Falle auferlegter Unternehmensziele auf die Organisation und bei Bindung an persönliche Ziele auf den Mitarbeiter bezogen sein. Der entscheidende Effekt von Arbeitscommitment ist, dass die Mitarbeiter selbstständig ein zielrelevantes Verhalten entwickeln, wie in Abb. 2.13 (Adaptiert nach Fig. 2 in Meyer und Herscovitch 2001, S. 317; © Elsevier 2001) dargestellt wird.

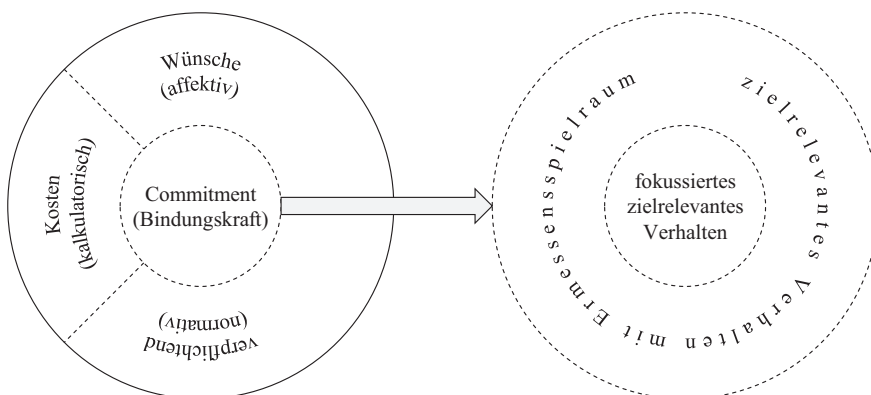


Abb. 2.13 Modell des Arbeits-Commitments

Mit dem Modell der *Sichthöhe* (*Line of Sight*, kurz: *LOS*) greift Boswell den Gedanken der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Zielen von Mitarbeitern und den Unternehmenszielen auf: „Sichthöhe mit den strategischen Zielen der Organisation ist konzeptualisiert als das Verständnis eines Mitarbeiters der strategischen Ziele der Organisation und seines Verständnisses, wie er zur Erreichung dieser Ziele beitragen kann“ (Boswell 2006, S. 1491; Übersetzung des Verf.). LOS lässt sich in die erweiterte Theorie des Abgleichs von Handlungen und Unternehmenszielen (Action Alignment) einbetten: „Action Alignment ist der Abgleich von Handlungen der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisationsstrategie. Durch das Verhalten der Mitarbeiter, das aus angepassten Aktionen besteht, sind Organisationen in der Lage, die Umsetzung ihrer Strategie zu verbessern und auf diese Weise einen Anstieg des Beitrags der Mitarbeiter zur organisationalen Wertsteigerung zu leisten“ (Colvin und Boswell 2007, S. 40; Übersetzung des Verf.). HRM-Systeme stiften nach diesem Modell nur dann einen Unternehmensnutzen, wenn sie bei den Mitarbeitern genau die Fähigkeiten unterstützen, die zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens beitragen (2007, S. 42).

Die Grundlage von Action Alignment ist das *Interest Alignment* der Mitarbeiter, das die persönlichen Interessen und Ziele an die Unternehmensstrategie koppelt (2007, S. 45). Die erste Stufe des Interest Alignment ergibt sich aus dem *Verständnis* (*Understanding*) der organisationalen Strategie (Boswell 2006, S. 1504) durch den Mitarbeiter. Die zweite Stufe besteht aus extrinsischen *Anreizsystemen* (*Incentive Compensation*), wie einem leistungsabhängigen variablen Gehaltsbestandteil (Colvin und Boswell 2007, S. 44–46). Die dritte Stufe umfasst *intrinsische* Faktoren von Interest Alignment, die sich aus der Überzeugung der Mitarbeiter ergeben, dass die Übereinstimmung ihres Handelns mit der Unternehmensstrategie im Ergebnis einen *Wert an sich* (*Intrinsically Valuable*) darstellt (2007, S. 47). Beispiele für diese dritte Stufe sind das Engagement von Feuerwehrteams oder der Einsatz von Mitarbeitern in Berufen des Gesundheitsbereichs mit dem ethischen Motiv des Helfen-Wollens (2007, S. 47). Das LOS-Modell verwendet Bausteine der intrinsischen und extrinsischen Leistungsmotivation durch Ziele. Das Neue an dem Modell ist der Fokus auf die drei Mechanismen, wie die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele in Übereinstimmung (Action Alignment) gebracht werden können.

HRM-Praxis

Entscheidend für leistungsmotiviertes Verhalten als Voraussetzung für Unternehmenserfolg sind erstens differenzierte und herausfordernde *Ziele*, die der Mitarbeiter zu seinen persönlichen Zielen macht. Zweitens ist die *Selbstwirksamkeit* als Vertrauen in die eigene Kompetenz der Zielerreichung und die laufende Aufmerksamkeit gegenüber der Tätigkeit und dem Feedback ein wesentlicher Einflussfaktor für die Leistungsmotivation. Aus diesen Dimensionen der Motivation ergeben sich konkrete Regeln für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Führungs- und Anreizsystemen. Das mit Zielvereinbarungssystemen verbundene

Risiko des Korrumpierungseffekts von intrinsischer Motivation durch extrinsische Belohnungen (Bonus) stellt besondere Anforderungen an die Führung durch Ziele. Insbesondere wird die intrinsische Motivation dann vermindert, wenn mit extrinsischer Motivation die verstärkte Kontrolle des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten verbunden ist. Aus dem Modell *Line of Sight (LOS)* ergeben sich für die HRM-Praxis Kriterien, um die persönlichen Ziele erfolgreich an die Unternehmensziele zu koppeln.

2.7 Flow und autotelische Persönlichkeit

Der Psychologe Csikszentmihalyi (1990) hat mit dem Begriff *Flow* eine Situation beschrieben, in der Menschen durch ihre Tätigkeit Glück und Freude erleben. Intuitiv denkt man bei diesen Begriffen an nicht-berufliche Erlebnisse wie Liebe, Musikgenuss oder Glückszustände beim Sport. Aus den beiden Prämissen des Flow-Modells lässt sich ableiten, dass das Konzept auch auf berufliche Situationen anwendbar ist: Erstens kann jede Aktivität so transformiert werden, dass Flow produziert wird (1990, S. 97). Zweitens erfordert das Flow-Erlebnis eine *autotelische Persönlichkeit (Autotelic Self)*, die vier Merkmale aufweist (1990, S. 209–213):

- *Zielsetzung (Setting Goals)*: Die Person ist in der Lage, Herausforderungen zu erkennen und sich darauf bezogene Ziele zu setzen und zu verfolgen. Insbesondere ist sie in der Lage, den Fortschritt subjektiv zu messen und immer feinere Unterscheidungen der Herausforderungen und Zielsetzungen vorzunehmen (1990, S. 97).
- *Tiefe Involviertheit in der Tätigkeit (becoming immersed in the activity)*: Die Person geht so sehr in der Tätigkeit auf, dass nichts außer der momentanen Handlungsführung wichtig ist.
- *Hohe Aufmerksamkeit (paying attention to what is happening)*: Die Person konzentriert sich nicht nur am Anfang, sondern hält ein hohes Maß von Aufmerksamkeit und Konzentration während des gesamten Tätigkeitsverlaufs auch in langweiligen Phasen aufrecht.
- *Lernen, sich an dem unmittelbaren Erlebnis zu erfreuen (learning to enjoy immediate experience)*: Mit Hilfe von Zielorientiertheit und Disziplin gelingt es der Person, auch unter ungünstigen Umständen ein positives Feedback aus den erreichten Schritten zum Ziel wahrzunehmen.

Verbunden mit Flow sind das Gefühl der Kontrolle über die Situation, das Vergessen der Zeit, das Ausblenden von Reflexion und Zweifeln sowie der Eindruck, dass alles glatt läuft (Brandstätter et al. 2013, S. 97). Die Flow Theorie baut auf den wichtigsten Theorien zur Erklärung von Leistungsverhalten auf: Die *Zielbindung* geht auf die *Goal Setting Theory* von Locke und Latham zurück, und das *Kompetenzerlebnis* durch

immer differenziertere Zielerreichung knüpft an das Modell der *Selbstwirksamkeit* an. Das Flow-Modell ist innerhalb der Psychologie anerkannt (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 380–386; Rheinberg und Vollmeyer 2012, S. 153–165). Rheinberg hat das Modell weiterentwickelt zu dem Konzept der *Motivationalen Kompetenz* (Brandstätter et al. 2013, S. 98). Den entscheidenden Beitrag zur Motivationspsychologie leistet das Flow-Modell, indem es über die beiden anerkannten Quellen der Motivation mit dem eigentlichen Flow-Effekt hinausgeht: Das völlige Aufgehen in der Leistungsaktivität erzeugt einen intrinsischen Anreiz.

Der Lernerfolg ist unter Flow-Bedingungen höher (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 385). Ein zweites Ergebnis ist zunächst erstaunlich: „Das Flow-Erleben trat bei der Arbeit dreimal häufiger auf als in der Freizeit“ (Brandstätter et al. 2013, S. 100). Dieses „Paradoxon der Arbeit“ löst sich auf durch die starke Zielfokussierung des Flow-Erlebens, die für Arbeitssituationen im Gegensatz zur Freizeit typisch ist. Ein Vorteil des Flow-Modells ist, dass zuverlässige Messverfahren entwickelt wurden, z. B. die *Flow-Kurzskala (FKS)* mit folgenden Items, die mit einer 7-stufigen Skala gemessen werden (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 384):

1. Ich fühle mich optimal beansprucht.
2. Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.
3. Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.
4. Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.
5. Mein Kopf ist völlig klar.
6. Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.
7. Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.
8. Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.
9. Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.
10. Ich bin völlig selbstvergessen.

Die These der autotelischen Persönlichkeit begründet spezielle Verfahren der Auswahl und Potenzialförderung von Mitarbeitern für Tätigkeiten, bei denen die Flow-Fähigkeit die Leistung deutlich fördert.

HRM-Praxis

Neben dem *Alignment (Übereinstimmung)* der vorgegebenen Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters und dem Erlebnis der *Selbstwirksamkeit* durch das Ergebnis der eigenen Arbeit bildet das *Flow-Erlebnis* den dritten Erfolgsfaktor zu leistungsorientiertem Verhalten. Flow bedeutet das Erlebnis von Freude und Glück durch die souveräne Beherrschung der Tätigkeit. Die theoretische Grundlage des Flow-Konzepts bildet das Modell der autotelischen Persönlichkeit, die zielorientiert handelt und im Flow-Erlebnis aufgeht. Durch die Verankerung der autotelischen Persönlichkeit in der Theorie der Ziele stützt sich

das Flow-Modell auf abgesicherte psychologische Grundlagen, geht allerdings durch die Betonung des Glücksgefühls im Flow-Erlebnis darüber hinaus.

Weiterführende Literatur

Lehrbücher Personal- und Organisationspsychologie

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology* (4. Aufl.). Hoboken: Wiley.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Motivationstheorie

- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F., & Vollmeyer, R. (2012). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Mitarbeiterbefragung

- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Ziele

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Waldforst, S. (2007). *Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren. Eine experimentelle Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Flow

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. the psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.

Literatur

- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bohulskyy, Y., Erlinghagen, M., Scheller, F. (2011). *Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig* (IAQ-Report 2011-03). Duisburg: Universität Duisburg-Essen.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Boswell, W. R. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'align of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1489–1511.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Brodbeck, F. C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 415–438). Bern: Huber.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2007). *Power and organizations*. Los Angeles: Sage.
- Colvin, A. J. S., & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, 38–51.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Domsch, M., & Schneble, A. (1992). *Mitarbeiterbefragungen*. Heidelberg: Physica.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Esser, H. (1996). *Soziologie – Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fietze, S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“* (SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Frese, E. (2000). *Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In B. S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (S. 19–42). Wiesbaden: Gabler.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht*. Frankfurt: Campus.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hill, P. B. (2002). *Rational-Choice-Theorie*. Bielefeld: transcript.
- Kirsch, W. (1977). *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Kleinbeck, U., & Kleinbeck, T. (2009). *Arbeitsmotivation Konzepte und Fördermaßnahmen*. Lengerich: Pabst Science.
- Locke, E. A. (2001). Motivation by goal setting. In R. T. Golembiewski (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 43–56). New York: Dekker.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2006). *Personality in adulthood. A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

- Pritchard, R. D., Weaver, S. J., & Ashwood, E. L. (2012). *Evidence-based productivity improvement. a practical guide to the productivity measurement and enhancement system (ProMES)*. New York: Routledge.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. von. (1999). Arbeitszufriedenheit. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 193–204). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wunderer, R., & Jaritz, A. (2007). *Unternehmerisches Personalcontrolling Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Köln: Luchterhand.

Zusammenfassung

Die Personalplanung, -akquisition und -auswahl bilden die ersten Bausteine im Kernprozess der HRM-Services. Diese Aufgaben bilden die Grundlage, um leistungsmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden. Als Business Partner konkretisiert der HR-Manager die strategischen Unternehmensziele auf der Ebene der Mitarbeiter. Die Akquisition erfordert neue Wege, z. B. E-Recruitment, um qualifizierte Bewerber anzusprechen. Professionelle Auswahlverfahren sind geeignet, um die Kompetenzen der Bewerber mit den Anforderungsprofilen der Stellen abzugleichen. Onboarding als Integration des neuen Mitarbeiters in die Strategie, Aufgaben und Netzwerke des Unternehmens hat für den späteren Erfolg des Mitarbeiters an Bedeutung gewonnen.

3.1 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung soll sicherstellen, dass kurz-, mittel- und langfristig die benötigte Mitarbeiterkapazität und -qualifikation zur Verfügung stehen. Sie ist somit ein Bestandteil der Unternehmensplanung, die in den meisten Unternehmen einmal jährlich einige Monate vor Beginn des neuen Geschäftsjahres durchgeführt wird. Geplant wird die Anzahl der Mitarbeiter pro Organisationseinheit der Unternehmensgesellschaften für bestimmte Stichtage auf einer Zeitachse von drei bis fünf Jahren. In einer kosten- und ergebnisorientierten Planung interessieren primär die Gehaltsgruppen, aus denen sich die Personalkostenplanung ergibt. Da mindestens 90 % aller Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern eine Unternehmenssoftware einsetzen, werden Planstellen mit dem HR-Modul einschließlich der Zusatzinformation des Zeitraumes der Besetzung erfasst. Falls

zusätzlich ein Durchschnittsgehalt hinterlegt ist, lassen sich die Personalkosten für die nächsten Jahre ableiten und in das Controlling-Modul überführen.

Häufig verfügt das Unternehmen über Anforderungsprofile mit den Aufgaben der Stellen und den notwendigen Qualifikationen der Stelleninhaber. Das Instrument der *Stellenbeschreibung* wird in Abschn. 3.4 (Abb. 3.8) dargestellt. Dann werden neben den Kosten auch die Qualifikationsanforderungen an die Stellen im HR-System dokumentiert. Auf dieser Grundlage kann der HR-Bereich den Prozess der Personalbeschaffung für die vakanten Stellen rechtzeitig starten, vorausgesetzt die Personalplanung ist vom Management genehmigt worden. Diese Logik der Personalplanung gilt auch, falls keine Unternehmenssoftware genutzt wird und einfachere Tools wie EXCEL oder manuelle Listen verwendet werden. Die Grundvoraussetzung ist ein Organigramm und eine Personal-Kapazitätsplanung. Die Personalplanung selbst ist technisch einfach; schwierig ist die Ermittlung des Personalbedarfs. Hier werden zwei Methoden verwendet:

- Strategische Planung
- Personalkapazitätsbemessung

Die *strategische Unternehmensplanung* ist eine Teildisziplin der Wirtschafts- und Managementwissenschaft. Je nach Strategiemethode stehen marktorientierte Ziele oder ressourcenorientierte Ziele im Vordergrund. Die marktbasierenden Planungsansätze orientieren sich an der Produkt- und Marktentwicklung und verwenden die Portfolio-Technik (Becker 1998, S. 425; Müller-Stewens und Lechner 2003, S. 301). Mit dem *Wachstumsporfolio* (Becker 1998, S. 417) wird eine Vier-Felder-Matrix aus den Merkmalen alte/neue Produkte und bestehende/neue Märkte gebildet. Diese vier Felder werden für jede Geschäftseinheit gefüllt und auf diese Weise getestet, ob ausreichend Wachstumspotenzial besteht.

Ressourcenbasierte Ansätze konzentrieren sich auf *Kernkompetenzen*, die zu Wettbewerbsvorteilen führen. Eine integrierte Methode stellt die *Balanced Scorecard* (Kaplan und Norton 1997; Müller-Stewens und Lechner 2003, S. 708–711) dar, zu der eine HR-Version entwickelt worden ist (Becker 2008; Reupert und Wenisch 2000; Heine et al. 2003). Die HR Balanced Scorecard wird in Abschn. 7.9 als Methode des Personalcontrollings dargestellt. Als Folge der strategischen Planung von Geschäftsfeldern (Business Units) mit zugeordneten Markt- und Produktstrategien ergibt sich der Personalbedarf mit Kapazitäten und Qualifikationen. Auch hier bieten sich IT-gestützte Planungstools oder manuelle Methoden an. Als HR-Business Partner wird sich der HR-Manager aktiv an der strategischen Unternehmensplanung beteiligen und die Personalplanung darauf abstimmen.

Zur *Personalkapazitätsbemessung* sind erstens Reorganisationsprojekte und zweitens Aufgaben- und Zeitstudien zu unterscheiden. Bei *Reorganisationsprojekten* werden Personalkapazitäten mit Kosten und Qualifikationsanforderungen ermittelt. Das umfasst einerseits Maßnahmen des Lean Managements, die in der Regel zu Personalabbaumaßnahmen führen und damit durch die HRM-Services zusammen mit den betroffenen

Führungskräften und Gremien umzusetzen sind. Das Thema des Personalabbaus wird in Abschn. 7.8 dargestellt. Falls sich aus der strategischen Planung ein Bedarf für Personal- aufbau in anderen Unternehmensteilen ergibt, bieten sich Versetzungen, kombiniert mit Trainingsmaßnahmen, für einen Teil der Mitarbeiter an. Für Reorganisationsprojekte ist in den meisten Fällen der HR-Bereich nicht verantwortlich, obwohl HR-Manager versu- chen, dieses Feld stärker zu besetzen (vgl. Kap. 8.4).

Aufgaben- und Zeitstudien bilden den zweiten Ansatz zur Personalkapazitätsbemes- sung. Eine einfache und daher häufig eingesetzte Analysemethode bildet die *Arbeitsver- teilungsanalyse (AVA)*.

Der erste Schritt der Arbeitsverteilungsanalyse (AVA) besteht in der Erfassung der einzelnen Tätigkeiten pro Organisationseinheit mithilfe des in Abb. 3.1 dargestell- ten Formulars. Abb. 3.1 ist dem Praxisbeispiel *Entwicklung und Implementierung*

Arbeitsverteilungsanalyse		AE-Nr.:		Datum:								
		Ersteller:		Bez. AE:								
Hauptaktivität/ Teilaktivität	Mengen- einheit	Menge pro Jahr	Ver- fahrens- code	Mitarbeiter (Stellenzeichen)							Personen- jahre	Summe Personen- jahre
Nr.	Bezeichnung			A	B	C	D	E	F	G		
01.01	Personalplanung/ -politik/-koordination											
01.01.01	Personalplanung											
01.01.02	Tarifpolitik/Gremien											
01.01.03	Betriebsverfassung/ Betriebsrat											
01.01.04	Arbeits-/Sozialrecht											
01.01.05	Arbeitszeitmanage- ment (nicht: Abrechnung)											
01.01.06	Vertrags- und Ver- gütungsmanagement (Grundsätze)											
01.01.07	Konzernberichte											
01.02	Personalbetreuung/ Verträge											
01.02.01	Personalbeschaffung											
01.02.02	Arbeitsverträge (Ein- stellung, Änderung)											
01.02.03	Beratung von Füh- rungskräften+MA											
01.02.04	Austritte											
	usw.											

Hier werden die Geschäftsprozesse aufgelistet

Auflistung verschiedener Kennziffern

Die Personennjahre werden pro Aktivität und Mitarbeiter sowie jeweils summiert in einer Matrix erfasst, welche die Grundlage für die Auswertung darstellt

Abb. 3.1 Datenerfassung zur Arbeitsverteilungsanalyse

Fusionsstrategie (FUSION) entnommen (vgl. Kap. 9). Die Projektgruppe bereitet die Dateien vor, indem sie die Kopfdaten anlegt und die Spalten „Hauptaktivität/Teilaktivität“ mit den Prozessschritten und Aufgaben ausfüllt. Die Leiter der Organisationsabteilungen prüfen die Spalten „Hauptaktivität/Teilaktivität“ auf Richtigkeit und Vollständigkeit und füllen die restlichen Spalten aus. In der Regel stimmt sich der Leiter der Organisationseinheit mit seinen Mitarbeitern ab, um die Daten korrekt zu ermitteln. Falls keine Daten vorliegen, ist es hilfreich, während einer Woche alle anfallenden Aktivitäten mit Zeitdauer und Mengengerüst als IST-Daten zu erfassen. Die ausgefüllte AVA wird anschließend von der Projektgruppe ausgewertet.

Entscheidend für die Ziele der Optimierung von Arbeitsverfahren, Prozessen und Personaleinsatz ist die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen auf der Basis der erhobenen Daten. Dazu bietet sich *Benchmarking* an, falls Daten von anderen Unternehmen der Branche oder aus anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung stehen. Man kann den durch die Arbeitsverteilungsanalyse (AVA) ermittelten Personalaufwand mit Durchschnittswerten aus den Benchmarking-Dateien vergleichen. Die Werte aus der Benchmarking-Datei müssen dann auf die Mengeneinheit der AVA standardisiert werden.

Erfahrungsgemäß ist es aber besser, ein Referenzunternehmen zum Benchmarking heranzuziehen, das besonders effizient in der jeweiligen Funktionseinheit ist. Die klassische Vergleichsgröße für das Benchmarking der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist die Anzahl der Mitarbeiter. Die Kapazitätsbemessung hängt allerdings von dem Umfang der Abrechnungsfunktionen ab. Wenn z. B. eine größere Anzahl von Außendienstmonteuren mit Mehrarbeits- und Feiertagszuschlägen abgerechnet werden müssen, so ist das allgemeine Benchmarking nicht aussagekräftig. Stattdessen ist es notwendig, Daten von Unternehmen mit einem vergleichbaren Aufgabenprofil als Maßstab zu verwenden.

Ein zweites Beispiel ist der Einkauf. Hier wird z. B. die Kennzahl „Anzahl Bestellungen pro Einkäufer“ verwendet. Selbst wenn man im Benchmarking die Anzahl der Positionen pro Bestellung und den Bestellwert zusammen mit der Anzahl der Bestellungen pro Einkäufer berücksichtigt, kann dies zu falschen Ergebnissen führen. Entscheidend ist die Komplexität des Einkaufsprozesses: Werden Komponenten oder Dienstleistungen beschafft, die individuell konfiguriert und teilweise neu sind? Müssen Angebote aus anderen Ländern eingeholt und bewertet werden? Diese und weitere Merkmale des Einkaufsprozesses sind entscheidend für die Kapazitätsbemessung.

Eine effektive Methode zur Ermittlung von Verbesserungspotenzialen mit Auswirkung auf die Personalkapazitätsbemessung besteht aus Workshops, in denen die Projektgruppe gemeinsam mit den Führungs- und Fachkräften der betroffenen Abteilung Verbesserungsvorschläge schrittweise identifiziert und konkretisiert, wie in Abb. 3.2 dargestellt wird. Die Verwendung von Benchmarks kann in dieses Verfahren integriert werden. Abb. 3.2 ist dem Praxisbeispiel *Entwicklung und Implementierung Fusionsstrategie (FUSION)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Innerhalb der Arbeitswissenschaft sind analytische Methoden entwickelt worden, um den Personalbedarf pro Tätigkeit zu ermitteln. Der einfachste Ankerpunkt für die Definition der Tätigkeit bildet die Stelle mit zugeordneten Aufgaben. Beispielsweise

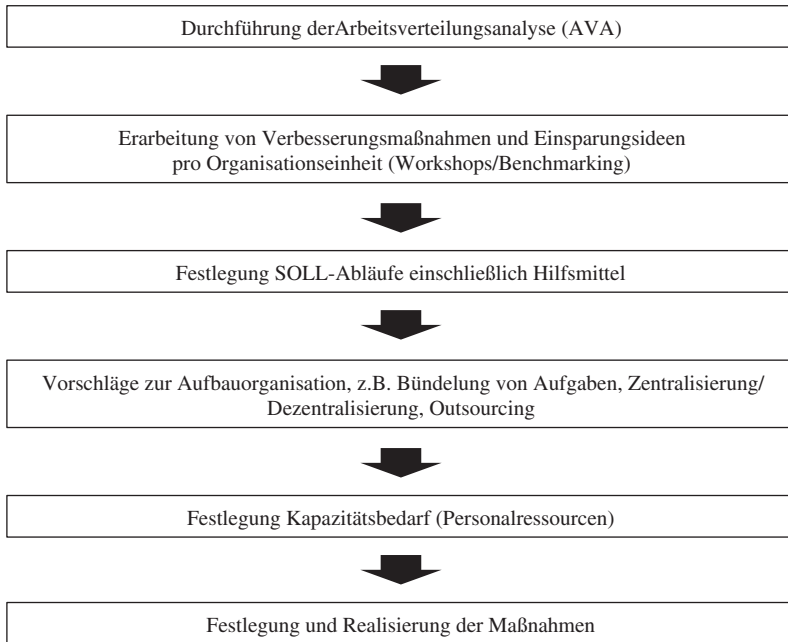


Abb. 3.2 Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der AVA

wird für eine Stelle ein Kapazitätsbedarf von 3,4 Personenjahren (PJ) ermittelt, die auf 3 Planstellen mit Vollzeit und eine Teilzeitstelle aufgeteilt werden. Eine genauere und aufwendigere Methode zur Kapazitätsermittlung pro Tätigkeit ist die „ganzheitliche Betriebsanalyse unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (MTO)“, deren Anwendung eine professionelle Ausbildung voraussetzt (Ulich 2011, S. 85–96). MTO ist zwar spezialisiert auf Produktion, kann aber auch für alle anderen Unternehmensbereiche verwendet werden (2011, S. 94). Speziell für Bürotätigkeiten wurde die *Rosenkranz-Formel* entwickelt (Holtbrügge 2013, S. 103–104).

Die Standard-Vorgehensweise ergibt sich aus der AVA-Methodik: Erstens wird pro Tätigkeit (Zeile in der AVA-Matrix) die Menge pro Jahr bestimmt, z. B. 12 Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder 50 Personalbeschaffungen. Zweitens wird die Menge pro Jahr mit dem durchschnittlichen Zeitaufwand pro Mengeneinheit in Stunden multipliziert, sodass sich der jährliche Stundenaufwand für diese Tätigkeit ergibt. Um die Personalkapazität in Personenjahren (PJ) zu ermitteln, dividiert man den Stundenaufwand durch die durchschnittliche Stundenanzahl der Mitarbeiter pro Jahr (produktive Arbeitszeit). Bei ca. 220 Arbeitstagen (nach Abzug von Urlaub und Feiertagen) ergäben sich bei 40 h pro Woche $220 * 8 = 1760$ h pro Jahr. Rechnet man zusätzlich 10 % ab für Krankheitszeiten und Weiterbildungsmaßnahmen, so ergibt sich ein Durchschnittswert von 1600 h pro Jahr.

Werden z. B. in einer Kreditorenbuchhaltung pro Jahr ca. 60.000 Eingangsrechnungen von Lieferanten gebucht, geprüft und zur Zahlung frei gegeben mit durchschnittlich

5 min für diese Tätigkeiten, so ergeben sich 5000 h (60.000 multipliziert mit 1/12 h) pro Jahr und somit ein Netto-Kapazitätsbedarf von 3,125 PJ ohne Zeiten für Besprechungen und sonstige administrative Tätigkeiten. Entscheidend bei der Festlegung des Zeitaufwands pro Mengeneinheit ist in diesem Falle der Automatisierungsgrad des Kreditorenprozesses. Werden mit einer integrierten Unternehmenssoftware (z. B. SAP) die Eingangsberechnungen durch elektronisches Einspielen von Rechnungsdateien oder elektronische Erfassung von Papierrechnungen automatisiert verbucht und bei Übereinstimmung der Rechnungs- mit den Bestelldaten (bis auf eine Abweichung unterhalb der festgelegten Toleranzen) automatisch in die Zahlungsvorschlagsliste überführt? In diesem optimierten Fall könnte man die 5 min erreichen. Im Regelfall sind diese Bedingungen nicht erfüllt, sodass sich die zu planende Personalkapazität deutlich erhöht.

HRM-Praxis

Die Personalbedarfsplanung erfolgt auf der Basis des Stellenbedarfs in den einzelnen Organisationseinheiten stichtagsbezogen für die nachfolgenden 1–5 Jahre. Falls die Qualifikationsanforderungen bekannt sind, wird der HR-Bereich mit Hilfe von Durchschnittsgehaltskosten und angenommenen Gehaltszuwächsen die zukünftigen Personalkosten ermitteln.

Die Herausforderung der Personalbedarfsplanung besteht in der Bedarfsermittlung als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung. Der HR-Manager als Business Partner wird sich an der Unternehmensplanung aktiv beteiligen und dann die HRM-Services planen und implementieren, die aus den Eckwerten der Unternehmensplanung folgen, z. B. Personalakquisition oder Personalabbaumaßnahmen.

Ein bewährtes Tool zur Personalkapazitätsbemessung ist die Arbeitsverteilungsanalyse. Anspruchsvoll wird diese Aufgabe durch die Erwartung des Managements, die Arbeitsverfahren und Prozesse zu optimieren.

3.2 Employer Branding

Der Begriff *Personalmarketing* wird im engeren Sinne definiert als „die Erschließung des externen Arbeitsmarktes durch Auf- und Ausbau eines positiven Images auf beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmenten“ (Drumm 2008, S. 293). Für diese Dimension des Personalmarketings hat sich der Begriff *Employer Branding* durchgesetzt. Im weiteren Sinne gehören zum Personalmarketing zwei weitere Dimensionen (Nerdinger et al. 2014, S. 224):

- *Personal(an)werbung (Recruitment Marketing)*, d. h. kurzfristige Maßnahmen der Personalbeschaffung und Personalwerbung (siehe Abschn. 3.4),

- *Personalerhaltung (Retention Marketing)*, d. h. die Bindung und Motivation aktueller Mitarbeiter sowie die Trennung von Personen, die für eine Tätigkeit in der Organisation nicht geeignet sind (siehe Abschn. 7.2).

Die *Arbeitgebermarke* ist definiert als „ein Nutzenbündel mit spezifischen arbeitsmarktbezogenen Merkmalen“ (Böttger 2012, S. 27), mit dem sich das Unternehmen gegenüber Wettbewerbern für eine Zielgruppe von Bewerbern eindeutig differenziert. Die Entsprechung zu der Arbeitgebermarke ist das *Image* der Arbeitgebermarke beim Kandidaten als „fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber“ (2012, S. 27). Die Arbeitgebermarke ist ein Spezialfall der *Marke* und das *Image* der Arbeitgebermarke ist ein Spezialfall des *Images einer Marke* (Böttger 2012, S. 24). Den Prozess der Konkretisierung der Markenstärke über das *Image* bis zu der Einstellung des potenziellen Bewerbers gegenüber dem Unternehmen ist in Abb. 3.3 dargestellt.

Die *Markenstärke* beruht auf der Vertrauenswürdigkeit erstens des angebotenen Nutzenbündels für den Mitarbeiter am Arbeitsplatz (z. B. Vergütungssystem, Personalpolitik, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsklima, Führungskultur) zweitens der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens am Markt (z. B. Marktanteil, strategische Positionierung, Innovationspotenzial, Rentabilität) und drittens der wahrgenommenen Werte als Bestandteil der Unternehmenskultur.

Das *Image* der Markenstärke ergibt sich einerseits aus dem Abgleich der eigenen Präferenzen und Bedürfnisse mit den wahrgenommenen Merkmalen des Unternehmens als Arbeitgeber, andererseits aus dem Risikopotenzial der falschen Arbeitgeberwahl

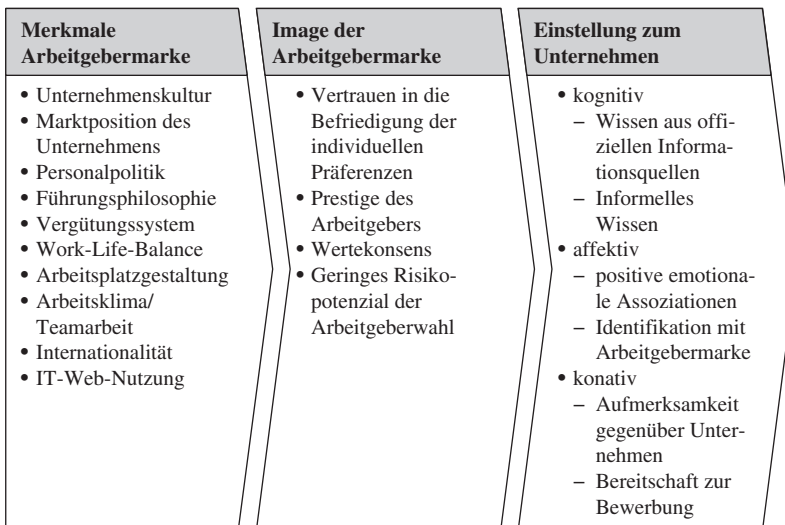


Abb. 3.3 Konkretisierung der Markenstärke beim Kandidaten

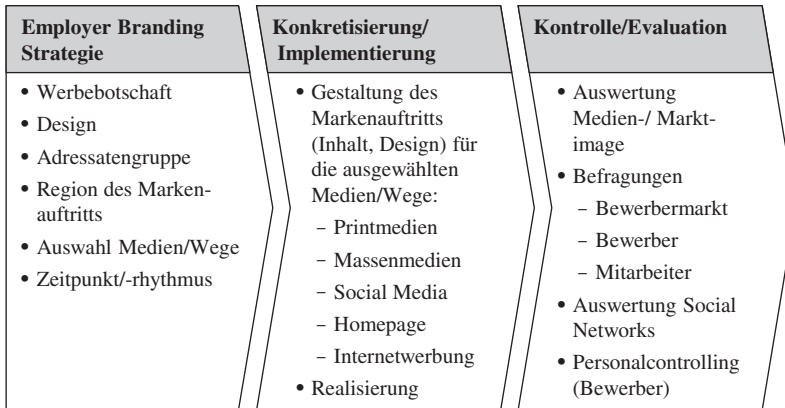


Abb. 3.4 Prozessschritte des Employer Branding

und der Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit den eigenen Wertvorstellungen, z. B. Sozialverantwortung, Loyalität, ökologisches Engagement, Work-Life-Balance und Diversity. Employer Branding beeinflusst die Einstellungen des Kandidaten (Petkovic 2008, S. 101–102):

- *kognitiv*, d. h. Wissen im Hinblick auf die Passung zwischen eigenen Präferenzen und den Merkmalen der Arbeitgebermarke,
- *affektiv*, z. B. die emotionale Attraktivität als „Bauchgefühl“,
- *konativ* als die Handlungsbereitschaft, z. B. sich auf eine konkrete Stelle zu bewerben.

Unter Employer Branding wird primär der *integrierte Entscheidungsprozess* im Unternehmen verstanden. Diese Definition entspricht dem Marketingkonzept der *integrierten Kommunikation* (Bruhn 2006, S. 17). Nach der in Abb. 3.4 dargestellten Festlegung der Ausprägungen der Arbeitgebermarke wird die Marketingstrategie festgelegt und umgesetzt. Dazu werden die Werbebotschaft, das Design, die Medien, die Adressatengruppe, die Region des Marketingauftritts und die Anzahl und Termine der Marketingaktionen festgelegt und mit internen und/oder externen Ressourcen realisiert. Die möglichen Medien, insbesondere der Einsatz von Web 2.0, werden in Abschn. 3.5 im Zusammenhang mit Recruiting dargestellt. Der dritte Schritt besteht in der Erfolgskontrolle.

HRM-Praxis

Der Erfolg von Stellenausschreibungen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter hängt von der Vorarbeit durch Employer Branding ab. Ähnlich wie die Produktmarke baut das Unternehmen systematisch eine Arbeitgebermarke auf, die von potenziellen Kandidaten wahrgenommen wird und über Imagebildung zu der

Handlungsbereitschaft führt, Stellenausschreibungen des Unternehmens zu verfolgen und sich zu bewerben. Zur effektiven Platzierung der Arbeitgebermarke bei den Zielgruppen durch geeignete Medien wird ein spezielles Know-how in den Bereichen Marketing und integrierter Marktkommunikation benötigt. Hier kann der HR-Bereich unterstützen, falls die professionelle Kompetenz vorhanden ist.

3.3 Kompetenzmodell

Erfolgreiches Employer Branding setzt voraus, dass das Unternehmen bestimmte Kompetenzen bevorzugt und für Mitarbeiter attraktiv sein möchte, die über diese Kompetenzen verfügen. Für die Rekrutierung und Auswahl von neuen Mitarbeitern sowie für die Personalentwicklung und Förderung vorhandener Mitarbeiter definiert das Unternehmen *Kompetenzen*, um die geeigneten Humanressourcen im Unternehmen zur Verfügung zu haben: „Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbst organisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst zu handeln“ (Negri et al. 2010, S. 51).

Die praxisorientierte Literatur enthält unterschiedliche Klassifikationen der *Kompetenzen*, aus denen dann eine Auswahl für die jeweilige Stelle getroffen wird. Aus einer Liste von 111 Items zur Bestimmung von *Soft Skills* (Kompetenzen) wählt Schulz die 36 wichtigsten Anforderungskriterien aus und ordnet ihnen jeweils durchschnittlich 8 Verhaltensweisen als Indikatoren zu, z. B. „ist fähig und willens Neues zu lernen“ als Indikator für die Kompetenz „Lernbereitschaft“ (Schulz 2014, S. 25). Für eine bestimmte Stelle müssen aus dieser Liste die relevanten Kompetenzen ausgewählt und um „weitere relevante und unternehmensspezifische Aspekte“ (2014, S. 31) ergänzt werden. Man sollte als Prioritäten „maximal fünf Begriffe mit ‚muss unbedingt haben‘ vorgeben“ (2014, S. 23).

Es hat sich bewährt, neben den Fachkompetenzen drei Kompetenzklassen von Basisqualifikationen zu unterscheiden (North und Sieber-Suter 2013, S. 34):

- *Persönliche Kompetenz*: „Fähigkeit des Mitarbeiters, sich selbst einzuschätzen, zu verwirklichen, positive Einstellungen, Wertvorstellungen und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entwickeln sowie sich kreativ zu entfalten und zu lernen.“
- *Sozialkompetenz* „bezieht sich auf die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen, zu sachlicher und kooperativer Auseinandersetzung und Verständigung sowie verantwortungsbewusster Urteilsfindung. Dies schließt die Fähigkeit ein, mit Gesprächspartnern offen und konstruktiv umzugehen sowie unterschiedliche Meinungen zu integrieren.“
- *Methodenkompetenz* „ist definiert als die Bereitschaft und Fähigkeit zu zielgerichtetem und planmäßigem Handeln bei der Bearbeitung fachlicher Problemstellungen und

Aufgaben. Gelernte Denkmethoden und Arbeitsverfahren werden selbstständig ausgewählt, angewandt und ggf. weiterentwickelt. Diese Kompetenzart beinhaltet Kompetenzen wie Problemlösungs- und Organisationsfähigkeit.“

Eine wissenschaftliche Darstellung des Konzepts der *Handlungskompetenzen* findet sich in Hülshoff et al. (2010, S. 73–77). Die systematische Vorgehensweise zur Auswahl der Kompetenzen konzentriert sich erstens auf *Handlungskompetenzen*, die für die Ausübung der zukünftigen Tätigkeit ausschlaggebend sind. Diese Handlungskompetenzen werden im zweiten Schritt in die Kompetenzklassen der Fachkompetenz und der drei Basiskompetenzen aufgeteilt. Für eine bestimmte Stelle werden dann im dritten Schritt Indikatoren zu jeder Kompetenzklasse bestimmt, die bei Bewerbern beobachtbar sind und bewertet werden können. Ein Beispiel für die Handlungskompetenz von Bildungsmanagern wird in Abb. 3.5 (Tab. 2.3 aus Negri et al. 2010, S. 53; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010) dargestellt.

Das Kompetenzmodell für die Mitarbeiter unterscheidet sich von dem Kompetenzmodell der Führungskräfte. In der Literatur werden diese Kompetenzen häufig für das Management beschrieben, sodass für dieses Kompetenzmodell die Begriffe Führungskräfte und Management nicht weiter unterschieden werden. Führungskräfte haben besondere Aufgaben neben den fachbezogenen Entscheidungen (Eck et al. 2010b, S. 357):

Kompetenzklasse	Beschreibung	Beispiele
Fachkompetenz	Welches fachliche Wissen klärt die konkrete Handlungssituation?	Fachwissen zu didaktischen Theorien und Modellen, Arbeits- und Organisationspsychologie, aktuellen Entwicklungen der Arbeitsgesellschaft und Betriebswirtschaft
Methodenkompetenz	Wie interagiere ich mit der konkreten Handlungssituation?	Projektmanagement, Moderation/Präsentation, Prozessgestaltung, Bedarfs- und Wirkungsanalyse oder Lernberatung
Sozialkompetenz	Wie kommuniziere ich mit anderen in der konkreten Handlungssituation?	Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit oder Team- und Gruppenfähigkeit
Persönlichkeits-/Selbstkompetenz	Inwieweit lasse ich mich in der konkreten Handlungssituation von persönlichen Einstellungen, Überzeugungen und Werten leiten?	Selbststeuerung, Belastbarkeit, Selbstpräsentation, Eigenverantwortung oder Lernfähigkeit/Flexibilität

Abb. 3.5 Handlungskompetenz von Bildungsmanagern

1. „Aufrechterhalten einer stabilen und produktiven *Umweltbeziehung*“
2. „Gestaltung der divergenten konflikthafter Beziehung und Erwartungen der *Shareholder* und *Stakeholder*“
3. „Entwicklung von *Politiken* und *Strategien* bzgl. den Herausforderungen, Risiken, Chancen, Zielsetzungen“
4. „*Organisieren*, d. h. Zusammenbringen der ‚Treiber‘ eines ‚Geschäfts‘ in Strukturen und Prozessen“
5. „Auffinden, bewirtschaften, substituieren und erneuern von *Ressourcen*“

Für die vier Kompetenzdimensionen ergeben sich aus diesem Aufgabenprofil besondere Ausprägungen. Die *Fachkompetenz* ist allgemeiner angelegt als bei Sachbearbeitern und umfasst die Kenntnis der Erfolgsfaktoren in der Umweltbeziehung, der Anforderungen der Shareholder und Stakeholder sowie der Politik und Strategien.

Die *Methodenkompetenz* umfasst bei Führungskräften die strategische Analyse, Planung und Umsetzung. Die spezielle Herausforderung an die *Sozialkompetenz* bei Führungskräften besteht in der gleichzeitigen Ausprägung von

1. *Bonding Capital*: „*Intraorganisatorische* Verbindung, Verankerung, Netzwerke, Ressourcen usw. durch/mittels
 - Gewinnen und Festigen von *Vertrauen* und *Glaubwürdigkeit*
 - Förderung von Wissen, *Capability* und Lernen
 - Teambuilding und -entwicklung
 - Gegenseitigkeit und Fairness
 - usw.“ (2010b, S. 363)
2. *Bridging Capital*: „Aufbau und Pflege interorganisatorischer, offener Netzwerke, Ressourcen usw. durch/mittels
 - *Offener* und/oder *informeller* Netzwerke
 - *Joint-ventures*-Mentalität, insbesondere in Kundenbeziehungen (Kooperationsformen bzw. -projekte)
 - Interesse an und Einbezug der *Außenperspektive* vs. ‚Nabelschau‘
 - Identifikation und Gewinnen *alternativer, innovativer Ressourcen*“ (2010b, S. 363)

In Bezug auf die *Persönlichen Kompetenzen* werden besondere Anforderungen an die Bedingungsfaktoren der Leistungsmotivation und des Erfolgs gestellt:

- Fähigkeit, sich herausfordernde und gleichzeitig realistische persönliche *Ziele* zu setzen und konsequent umzusetzen, die kompatibel zu den strategischen Zielen des Unternehmens sind
- Ausgeprägte *Selbstwirksamkeit* als Gestaltungsfähigkeit von Aufgaben, Prozessen und Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen, so dass die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter dem Erfolg der Aktivitäten vertrauen und mitarbeiten

- *Souveränität* in der Aufgabenerledigung und Freude an der Managementtätigkeit als *Flow-Erlebnis*, die als Funken auf die Mitarbeiter überspringt und aus der die Führungskraft die Energie schöpft, den Stress, die Komplexität und die Unsicherheit des Erfolgs zu meistern.

Im Rahmen der „Lernenden Organisation“ hat Senge (1997, S. 173–212) mit *Personal Mastery* ein anspruchsvolles Modell der Persönlichen Kompetenzen entwickelt, das in Abb. 3.6 zusammen mit der Fünften Disziplin des Systemdenkens (vgl. Abschn. 8.4) dargestellt wird. Die Theorie der *Lernenden Organisation* beruht auf einem ingenieurwissenschaftlichen Ansatz der Systemtheorie. Das Prinzip des Hebels als Instrument der Lernenden Organisation wird in Abb. 8.30 (Abschn. 8.4) dargestellt; und in Abschn. 4.1 wird *Personal Mastery* als Dimension der Personalentwicklung verwendet. Senge geht davon aus, dass eine Lernende Organisation Führungskräfte benötigt, die über ein hohes Maß von Kreativität und Lernfähigkeit verfügen: „*Personal Mastery* bedeutet, dass man an das Leben herangeht wie ein schöpferisches Werk und dass man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt“ (Senge 1997, S. 173). Diese kreative Spannung als Kernkompetenz der *Personal Mastery* beruht auf zwei Komponenten:

- *Vision (was wir wollen)*: „Erstens klärt man immer wieder aufs neue, was einem wirklich wichtig ist“ (1997, S. 173).
- *Klares Bild der gegenwärtigen Realität (wo wir sind, gemessen an dem, was wir wollen)*: „Zweitens lernt man kontinuierlich, die gegenwärtige Realität deutlich

Dimensionen	Systemdenken	Personal Mastery
Essenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Holismus • Wechselseitige Verbundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sein • Schöpfungskraft • Verbundenheit
Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur beeinflusst das Verhalten • Verfahrenswiderstand • Hebelwirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Kreative und emotionale Spannung • Unterbewusstsein
Techniken	<ul style="list-style-type: none"> • Systemarchetypen • Simulation 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der persönlichen Vision • „Halten“ der kreativen Spannung <ul style="list-style-type: none"> - Konzentration auf das Ergebnis - Erkenntnis der gegenwärtigen Realität • Wählen

Abb. 3.6 Systemdenken und Personal Mastery

wahrzunehmen.... Wer am Ziel seiner Wünsche ankommen möchte, muß wissen, wo er sich im Verhältnis zu diesem Ziel gerade befindet“ (1997, S. 174).

Bezogen auf die Faktoren der Leistungsmotivation und des Erfolgs entspricht die Vision den Zielen und das klare Bild der Realität der Selbstwirksamkeit, aufgrund einer realistischen Realitätseinschätzung die Ziele erreichen zu können. Der Begriff *Mastery* zielt auf die souveräne Beherrschung seiner Aufgaben: „Leider suggerieren Begriffe wie ‚meistern‘ und ‚beherrschen‘, dass man Macht über Menschen und Dinge ausübt. Aber etwas meisterhaft zu beherrschen bedeutet vor allem einen bestimmten Grad an Professionalität. Ein Handwerksmeister übt keine Macht auf das Töpfern und Weben aus, aber weil er sein Fach meisterhaft beherrscht, entstehen in seinem Geschäft die besten Töpferwaren oder Webstoffe“ (1997, S. 175). Die entscheidende Kompetenz von Führungskräften besteht somit darin, permanent nach Personal Mastery zu streben: „Sie können nichts Wirkungsvolleres tun, um andere in dem Streben nach Personal Mastery zu unterstützen, als selbst ernsthaft danach zu streben“ (1997, S. 212).

HRM-Praxis

Einen zentralen Baustein von HRM bildet das Kompetenzmodell für Mitarbeiter und Führungskräfte, das den Maßstab für die wichtigsten HR-Services, wie Rekrutierung, Auswahl, Personalentwicklung und Anreizsysteme, bildet. Die Aufteilung in die Dimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale und Persönliche Kompetenz hat sich bewährt und wird für Mitarbeiter und Führungskräfte unterschiedlich ausgeprägt. Das Konzept der Sozialen Kompetenz, die für den Berufserfolg wichtiger geworden ist, hat durch die Netzwerktheorie eine theoretische Grundlage bekommen. Insbesondere die Begriffe Bridging und Bonding wurden aus der Netzwerktheorie in das Kompetenzmodell von HRM übertragen. Die zweite theoretische Grundlage für die Definition des Kompetenzmodells liefert die Motivationstheorie.

3.4 Rekrutierungsverfahren

Wenn Organisationen einen neuen Mitarbeiter suchen, starten sie einen internen und/oder externen Rekrutierungsprozess. Dazu werden unterschiedliche Methoden genutzt. Der HR-Bereich bringt seine professionelle Kompetenz in den formellen Rekrutierungsprozess ein, der in Abb. 3.7 dargestellt wird. Abb. 3.7 ist dem Praxisbeispiel *Aufgaben- und Stellenbeschreibung für Zentralbereiche (STELLEN)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Den ersten Schritt bildet ein *Anforderungsprofil*. Neben den Aufgaben des Stelleninhabers werden die fachlichen Anforderungen sowie die erforderlichen Kompetenzen der

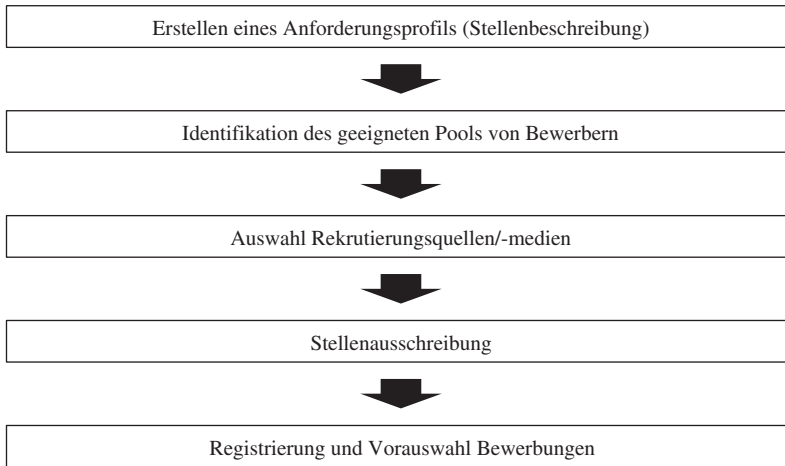


Abb. 3.7 Rekrutierungsprozess

Persönlichen Kompetenz, der Methoden- und der Sozialkompetenz als Profil dokumentiert, das vom Kandidaten erwartet wird.

Im zweiten Schritt wird identifiziert, in welchen Branchen, Fachbereichen, Alters- und Qualifikationsgruppen nach den Kandidaten gesucht werden soll. Dazu wird aus dem Anforderungsprofil eine Zielgruppe abgeleitet. Erstens grenzen die gesuchte Qualifikation und die hierarchische Einordnung die Zielgruppe ein. Sind z. B. Hochschulabgänger einer bestimmten Fachrichtung gefragt, oder sollen Fachkräfte mit einschlägiger Berufs- oder Führungserfahrung in der jeweiligen Branche gesucht werden? In der Gesundheitsbranche wird z. B. die Suche nach einem IT-Leiter auf Personen mit Berufs- und Führungserfahrung im IT-Bereich eingegrenzt. Ist auch Berufserfahrung als IT-Leiter im Gesundheitswesen eine notwendige Anforderung?

Falls Konkurrenz um höher qualifizierte Bewerber besteht, so sind spezielle Zielgruppen zu identifizieren, die potenziell ansprechbar sind. Ein Beispiel wäre ein Spezialist für die Basissysteme von SAP. Die Abwerbung direkt aus dem IT-Bereich eines vergleichbaren Unternehmens wird schwierig. Eine Alternative wäre die Zielgruppe von Spezialisten in Rechenzentren, die nach mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit in einem weniger formalisierten Betrieb suchen. Auch Mitarbeiter von IT-Beratungsunternehmen kämen als potenzielle Bewerber infrage, wenn sie in einer Lebensphase sind, eine Familie aufzubauen, und aus diesem Grund weniger Zeit auf Dienstreisen verbringen möchten.

Falls das Anforderungsprofil nicht zwingend Berufserfahrung fordert, kommt der Markt der Hochschulabsolventen in Frage. Aus der Zielgruppe ergibt sich weiterhin, wo gesucht werden kann, um diese Bewerber anzusprechen. Insbesondere ergibt sich, ob die Stelle ausschließlich intern oder extern ausgeschrieben werden soll oder parallel intern und extern. Interne Stellenausschreibungen können aufgrund innerbetrieblicher

Vereinbarungen notwendig sein. Innerbetrieblich wird die Ausschreibung häufig flankiert durch Empfehlungen von Mitarbeitern aus dem Bekanntenkreis. Bei externen Ausschreibungen stehen unterschiedliche Wege und Medien zur Auswahl (Holtbrügge 2013, S. 109–112):

- Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften mit den Kriterien der inhaltlichen und formalen Gestaltung, der zielgruppenorientierten Auswahl und des Zeitpunkts
- Bundesagentur für Arbeit und Arbeitsagenturen mit dem Vorteil, dass der Dienst kostenlos ist und es sich um Arbeitssuchende handelt. Trotz dieser Vorteile ist nicht sicher, ob das Angebot ausreicht, um das gesuchte Profil zu erfüllen
- Initiativbewerbung mit dem Vorteil, dass die Bewerber aktiv suchen. Auch hier ist die Wahrscheinlichkeit relativ eingeschränkt, dass das gesuchte Profil erfüllt wird
- Hochschulmarketing für die klar definierte Zielgruppe mit relativ hohem Aufwand und guter Erfolgsaussicht
- Personalvermittler in den Fällen, wo eine Ausschreibung eine bestimmte Zielgruppe nicht ausreichend anspricht, weil der Markt potenzieller Stellensuchender zu klein oder Konkurrenz um gute Mitarbeiter besteht.

Durch die Digitalisierung haben sich die Rekrutierungswege für viele Zielgruppen in das Internet verlagert. So wird eine Stellenausschreibung, die auf Kandidaten der Generation Y (siehe Abschn. 7.6) abzielt, Stellenbörsen im Internet und Soziale Netzwerke im Rahmen des E-Recruitment (siehe Abschn. 3.5) nutzen. Abhängig von der Zielgruppe und den Rekrutierungswegen wird die Stellenausschreibung platziert. Die eingehenden Bewerbungen werden registriert und in den Auswahlprozess (siehe Abschn. 3.6) eingespeist.

Eine pragmatische Form, um ein Anforderungsprofil zu erstellen, ist die *Stellenbeschreibung*, die in Abb. 3.8 am Beispiel eines Mitarbeiters für Rekrutierung dargestellt ist. Sie enthält die Daten, die auch das Anforderungsprofil benötigt:

1. Stellenbezeichnung mit Abteilung/Bereich, Ziel der Stelle, hierarchische Einordnung, Berechtigungen und Vollmachten
2. Aufgaben (optional mit %-Verteilung)
3. Qualifikationen: Ausbildung, Fachkenntnisse/Berufserfahrung nach Branchen/Fachbereichen, Kompetenzen: Persönlich, Sozial, Methoden

Abb. 3.8 ist dem Praxisbeispiel *Aufgaben- und Stellenbeschreibung für Zentralbereiche (STELLEN)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Die biografischen und fachlichen Anforderungen ergeben sich aus den Aufgaben und dem Verantwortungsbereich gemäß der fachlichen und hierarchischen Einordnung. Aufwendiger dagegen ist die Bestimmung der geforderten Kompetenzen nach den Dimensionen Persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz. Die Definition dieser Kompetenzdimensionen wird in Abschn. 3.3 dargestellt. Diese

Stellenbeschreibung		Stand:	
		Erstellt von:	
STELLENBEZEICHNUNG:		Recruiter/-in	
ABTEILUNG/BEREICH:		Personalmarketing	
ZIEL DER STELLE/KURZBESCHREIBUNG DES AUFGABENGEBIETS:			
Termin- und fachgerechte Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern für die zu besetzenden Stellen gemäß den Anforderungsprofilen und der Personalpolitik des Unternehmens			
VORGESETZTER:		Leiter Personalentwicklung	
ANZAHL EIGENER MITARBEITER:		-	
BERECHTIGUNGEN:		Unterschrift: <input type="checkbox"/> ppa <input type="checkbox"/> i.V. <input checked="" type="checkbox"/> i.A. Bankvollmacht: <input type="checkbox"/>	
GEHALTSBAND:		45-50 TE	
AUFGABEN			
Nr.	Tätigkeit	Zeitlicher Anteil (%)	
1.	Management aller Phasen des Recruitingprozesses, inkl. Sourcing, Screening, Interview, Arbeitsvertragerstellung und Reporting · Beratung der Fachvorgesetzten bei der Besetzung von Vakanzen. Entwicklung und Umsetzung der Recruitingstrategie, d.h. Definition des Stellenprofils und Festlegung des Recruitingvorgehens (Auswahl und Aktivierung der Suchkanäle/Sourcing, ggf. auch Direktansprache von/aktive Suche nach Kandidaten) · Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Vorselektion der Bewerber · Bewerbermanagement: Kommunikation mit Bewerbern und bestmögliche Betreuung der Kandidaten, Schaffung einer positiven Candidate Experience/ Arbeitgeber-Attraktivitätsaussage · Koordination von Interviewterminen und Durchführung verhaltensbasierter Interviews/ Vorstellungsgespräche per Telefon und persönlich · Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden zur Feststellung der Qualifikationen und Kompetenzen von Bewerbern sowie deren Passung zur Stelle und zum Unternehmen · Durchführen von Vertragsverhandlungen (und Erstellen der Arbeitsverträge) · Erstellung eines Recruiting-Reporting		
2.	Kommunikation mit Headhuntern und Personalagenturen sowie deren Koordination und Reporting		
3.	Durchführung von Recruitingprojekten (z.B. Employer Branding, Erschließung und Entwicklung neuer Recruitingkanäle und Formate), z.B. · Planung und Durchführung von Recruiting-Veranstaltungen · Konzeption und Weiterentwicklung von Ansprachekonzepten · Aufbau und Pflege von Kandidatenpools/Talentpools und Netzwerken · Optimierung der Recruiting-Prozesse		

Abb. 3.8 Beispiel Anforderungsprofil/Stellenbeschreibung

Vorgehensweise liefert zwar eine Systematik, lässt aber offen, welche Kompetenzen die wichtigsten sind. Ein Anhaltspunkt zur Auswahl der „Top 10“ bietet die Umfrage *Bewerbungspraxis 2014* mit der Einschätzung der Kandidaten, welche Kriterien bei der

QUALIFIKATIONSPROFIL
AUSBILDUNG
<ul style="list-style-type: none"> · Erfolgreich abgeschlossenes relevantes (Fach-)Hochschulstudium, z.B. BWL, Sozialwissenschaften, Psychologie
FACHKENNTNISSE/BERUFSERFAHRUNG
<ul style="list-style-type: none"> · Relevante Vorkenntnisse in vergleichbarem Unternehmen (z.B. ähnliche Branche und Unternehmensgröße, Internationalität) · Erfahrung mit der Konzeption und Weiterentwicklung von Recruitingstrategien · Relevante Marktkenntnisse · Kompetente Nutzung von Recruitingkanälen (z.B. soziale Netzwerke, Active Sourcing) · Eignungsdiagnostische Kompetenz und Erfahrung mit verschiedenen Selektionsmethoden zur systematischen Personalauswahl · Erfahrung mit der Erstellung und Kommunikation von Gehaltsangeboten und Arbeitsverträgen
KOMPETENZEN
<ul style="list-style-type: none"> · Fähigkeit, das Marktumfeld des Unternehmens sowie verschiedene Funktionen und Geschäftsfelder zu verstehen · Fähigkeit, Management Teams/Fachvorgesetzte und deren Prioritäten zu verstehen, um effektive Recruitinglösungen zu entwickeln · Hohe Dienstleistungsorientierung gegenüber Fachvorgesetzten und Bewerbern · Organisations- und Koordinationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität, Zuverlässigkeit, hohe Eigeninitiative · Professionelles, kompetentes und sympathisches Auftreten gegenüber internen und externen Kollegen · Ausgeprägte kommunikative Kompetenz · Fähigkeit, Interviews in Deutsch und Englisch zu führen · Offenheit für Neues, Menschenkenntnis · IT-Kenntnisse: sicherer Umgang Internet, soziale Netzwerke, Bewerbermanagementsysteme, MS-Office-Programme

Abb. 3.8 (Fortsetzung)

Bewerbersauswahl in der Phase der Vorselektion und der finalen Einstellungsentscheidung bedeutsam sind, die in Abb. 3.9 (Adaption der Abb. 3.11 und 3.12 aus Weitzel et al. 2014, S. 49–50; © Monster Worldwide 2014) dargestellt sind.

HRM-Praxis

Für das Ziel der Gewinnung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter auf dem Stellenmarkt unter der Bedingung des Wettbewerbs um qualifizierte Kandidaten hat die professionelle Gestaltung des Rekrutierungsprozesses wachsende Bedeutung gewonnen. Der Erfolg hängt von der systematischen Vorgehensweise bei der Identifikation der Zielgruppe und den dazu passenden Rekrutierungswegen und -medien ab. Das Anforderungsprofil bildet den Angelpunkt des Rekrutierungsprozesses, weil sich daraus die Zielgruppe und die Rekrutierungsmethoden ableiten lassen. In kaum einem anderen Arbeitsgebiet von HRM hat die Digitalisierung durch die Methoden des E-Recruitment eine so grundlegende Veränderung ausgelöst wie bei Rekrutierungsprozessen.

Rang	Vorselektion		Finale Einstellungsentscheidung	
	Kriterium	Prozent	Kriterium	Prozent
1.	Kommunikationsfähigkeit	90,3 %	Kommunikationsfähigkeit	89,9 %
2.	Teamfähigkeit	90,0 %	Teamfähigkeit	89,1 %
3.	Selbstbewusstsein	84,2 %	Persönlichkeitseigenschaften	85,9 %
4.	Persönlichkeitseigenschaften	83,9 %	Selbstbewusstsein	85,8 %
5.	Selbstdisziplin	82,9 %	Erfahrungen und Eindrücke während des Vorstellungsgesprächs	85,5 %
6.	Berufserfahrung	82,3 %	Konfliktfähigkeit	84,5 %
7.	Konfliktfähigkeit	82,0 %	Selbstdisziplin	83,7 %
8.	Analytische Kompetenz	79,2 %	Berufserfahrung	82,6 %
9.	Alter	70,5 %	Analytische Kompetenz	81,3 %
10.	Abschlussnote Studium	69,5 %	Anzahl Sprachen mit sehr guten Kenntnissen (neben Muttersprache)	64,3 %

Abb. 3.9 Kriterien der Bewerberauswahl (Kandidatensicht)

3.5 E-Recruitment

Für den Stellenmarkt haben sich die webbasierten Rekrutierungswege etabliert und mit steigender Tendenz ausgedehnt. Die Gründe liegen in den geringen Transaktionskosten durch die Flatrate des Internets, der Gestaltungsmöglichkeit und Variationsbreite, z. B. indem Bewerber selbst Profile einstellen können und maschinelle Profilabgleiche eine effiziente Vorauswahl liefern. Trotzdem sind für bestimmte Zielgruppen Printmedien weiter im Einsatz, z. B. für Stellen mit geringeren Qualifikationsanforderungen, für die Stellenausschreibungen in lokalen Zeitungen platziert werden. Im Arbeitsmarkt spielen Personalberater eine besondere Rolle, weil sie Kandidaten kontaktieren, die sich aufgrund ihrer augenblicklichen Position nicht aktiv für den Stellenmarkt interessieren. Außerdem können Personalberater in der ersten Phase der Akquisition anonym im Hinblick auf das suchende Unternehmen operieren und professionelle Dienstleistungen anbieten, die in dem Unternehmen aus Kapazitätsgründen oder aus mangelnder Professionalität des Personalbereichs nicht ausreichend vorhanden sind. Falls ein „Headhunter“ beauftragt wird, entstehen relativ hohe Kosten. Für die webbasierte Rekrutierung stehen folgende Wege zur Verfügung (Holtbrügge 2013, S. 112–117):

- Personalhomepages des Unternehmens mit Stellen- und Karrierewebsites, die für Bewerber attraktiv sind und daher häufig von interessierten Bewerbern aufgesucht werden.

- Elektronische Jobbörsen als optimales Medium für den Personenkreis mit ausreichender Web-Affinität. Ursprünglich war dieser Recruiting-Weg auf jüngere Arbeitssuchende oder IT-Spezialisten ausgerichtet. Mittlerweile werden alle Zielgruppen von Unternehmen angesprochen, die Stellen nur noch online ausschreiben. Hier finden interessierte Kandidaten Stellenangebote und haben die Möglichkeit, das eigene Profil zu hinterlegen. Die Betreiber der Jobbörsen können durch Abgleich (Matching) von Bewerber- und Stellenprofil geeignete Kandidaten ermitteln.
- Soziale Netzwerke wie Facebook, LinkedIn, Twitter oder XING mit dem Vorteil einer relativ hohen Aufmerksamkeit und Ansprechbarkeit für die Personengruppe insbesondere jüngerer Personen, die in diesen Netzwerken zu Hause sind. Diese Medien erlauben eine hohe Interaktivität zwischen Unternehmen und Bewerbern, indem die Mitarbeiter des Unternehmens, die mit der Rekrutierungsaufgabe betraut sind, auf Rückmeldungen und Fragen des Bewerbers unmittelbar reagieren können.

Aufschlussreich ist die Sicht der Stellensuchenden auf den Arbeitsmarkt, die Ausschreibungspraxis und die Bewerbungsverfahren. Das *Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)* führt dazu seit 2002 regelmäßig eine groß angelegte Erhebung durch. Die Datengrundlage der aktuellen Studie *Bewerbungspraxis 2014* bilden Antworten von 10.050 Befragungsteilnehmern im Jahr 2013.

Die in Abb. 3.10 (adaptiert nach Weitzel et al. 2014, S. 6; © Monster Worldwide) dargestellte Bewertung von Kriterien für die Attraktivität des Arbeitgebers belegt empirisch, welche Merkmale der Arbeitgebermarke besonders bedeutsam für die Kandidaten sind. Das gute Arbeitsklima liegt mit 94,9 % an erster Stelle der Bewertungen.

In Abb. 3.11 (adaptiert nach Weitzel et al. 2014, S. 7; © Monster Worldwide) sind die Präferenzen für Bewerbungswege im Internet dargestellt. Die Ergebnisse belegen, in welchem Umfang sich E-Recruitment bereits etabliert hat.

Die in Abb. 3.12 (adaptiert nach Weitzel et al. 2014, S. 9; © Monster Worldwide) dargestellten Ergebnisse zur Nutzung von sozialen Medien zeigen dem HR-Praktiker, dass die Präsenz in sozialen Netzwerken mittlerweile zum professionellen Standard gehört.

Ich arbeite am liebsten bei einem Unternehmen, ...	%-Anteil Zustimmung
... bei dem ein gutes Arbeitsklima herrscht.	94,9 %
... das flexible Arbeitszeitmodelle anbietet.	86,5 %
... bei dem Weiterbildung und Wissensaustausch im Vordergrund stehen.	85,9 %
... das gute Karriere-möglichkeiten bietet.	85,2 %
... das viel Wert auf Work-Life-Balance legt.	83,4 %

Abb. 3.10 Attraktivität des Unternehmens für Kandidaten

Wie suchen Kandidaten nach neuen Arbeitgebern?	%-Anteil Zustimmung
Lebenslauf in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse	71,2 %
Öffentliches Profil in einem Karrierenetzwerk (z.B. XING)	65,7 %
Generelle Internet-Stellenbörse	65,3 %
Lebenslauf in Lebenslaufdatenbank von Unternehmen	45,3 %
Unternehmens-Website	37,2 %
Karrierenetze (z.B. XING)	34,2 %

Abb. 3.11 Suchwege der Kandidaten

Nutzung Social Media zur...	% -Anteil (Rang)		
	XING	Facebook	LinkedIn
Informationssuche	30,2% (1)	15,9% (2)	14,0% (3)
Vernetzung	21,0% (1)	8,3% (3)	10,4% (2)
Netzwerkpflege	31,0% (2)	35,8% (1)	13,8% (3)

Abb. 3.12 Nutzung sozialer Medien unter Stellensuchenden

E-Recruitment im Internet folgt der in Abb. 3.13 (Figure 3 aus Holm 2012, S. 253; Übersetzung des Verf.; © SAGE 2012) dargestellten Prozesslogik.

Die traditionelle Stellenausschreibung – z. B. eine Stellenanzeige in der FAZ – stellt ein singuläres Ereignis dar. Im E-Recruitment nehmen die interessierten Kandidaten über Internet direkt Kontakt auf und treten in einen Kommunikationsprozess mit der Rekrutierungsabteilung ein, der zu einer elektronisch unterstützten Vorauswahl durch den Kandidaten und das Unternehmen führt. Hier kann schon ein automatisierter Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil und dem Qualifikationsprofil erfolgen, das der Bewerber online ausfüllt.

Gegenüber dem traditionellen Rekrutierungsprozess steigen die Vielfalt und die Frequenz der Kommunikation im E-Recruitment deutlich an, wodurch sich die Durchlaufzeit verringert und das Erfolgspotenzial erhöht. Parallel zu dem Kommunikationsprozess der Rekrutierung werden die Inhalte der Karriere-Website von der Rekrutierungsabteilung laufend angepasst, sodass die Bewerber auf die neuesten Informationen zugreifen können.

Mit *Social Media Screening* recherchieren HRM-Bereiche den Auftritt des Bewerbers in den sozialen Medien. Die Bewerber sollten daher auf ihre *googlability* achten: „So könnten etwa freizügige Partybilder, eingestellt bei Diensten wie StudiVZ oder Facebook, zu unangenehmen Konfrontationen im Vorstellungsgespräch führen“ (Brecht-Heitzmann et al.: 2010, S. 70). Die empirischen Ergebnisse aus 2010 belegen, dass Bewerber,

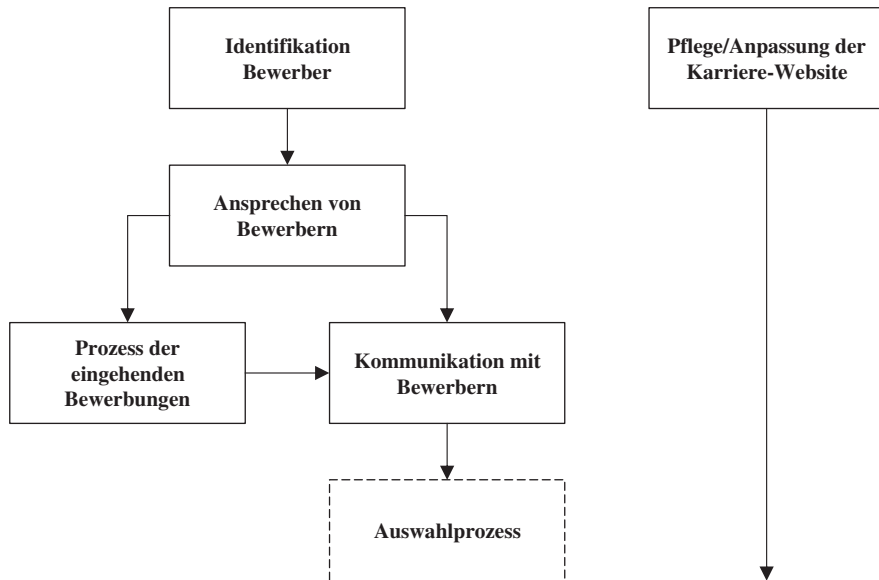


Abb. 3.13 Prozesslogik E-Recruitment

die durch ihren Internetauftritt kompromittiert sind, geringere Aussichten haben, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. In der Studie zeigte sich allerdings auch, dass ein Background Check von weniger als einem Drittel der befragten Firmen durchgeführt wurde. Auch führt nicht jedes kompromittierende Rechercheergebnis zu einer negativen Reaktion des Unternehmens, weil in bestimmten Fällen darüber hinweggesehen wird (2010, S. 75).

Die Präsenz in sozialen Medien zeigt dem potenziellen Arbeitgeber die Fähigkeit an, ein kommunikatives Netzwerk im Internet zu pflegen.

Die amerikanische Unternehmung *Klout* (www.klout.com) hat einen Index entwickelt, der die Präsenz von Personen in sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, Google+ und LinkedIn misst. In die Berechnung des Klout-Scores, der Werte zwischen 0 und 100 annehmen kann, fließen Daten aus drei Kategorien ein: Erstens die Quantität, d. h. die Anzahl der Facebook-Freunde, Twitter-Follower oder YouTube-Abonnenten einer Person und die Intensität, mit der sie über diese Kanäle kommuniziert. Zweitens die Mobilisierungsfähigkeit, die misst, wie viele Tweets oder Facebook-Einträge einer Person von anderen Nutzern kommentiert, gemocht oder weiterverbreitet werden. Drittens die Güte des eigenen Netzwerks, d. h. der Einfluss der eigenen digitalen Freunde bzw. Follower (Holtbrügge 2013, S. 122).

Der rechtliche Aspekt von *Background Checking* (*Social Media Screening*) wird in Abschn. 3.8 dargestellt.

Für das *Erfolgscontrolling* von Stellenausschreibungen werden folgende Variablen (Nerdinger et al. 2014, S. 226–227) verwendet, die sich auf die Anzahl von Stellen und Bewerbungen in einer Zeitperiode beziehen:

- *Trefferquote*: Anteil von Stellenbesetzungen mit geeigneten Kandidaten an der Anzahl der ausgeschriebenen Stellen (z. B. von 10 ausgeschriebenen Stellen wurden 6 mit geeigneten Kandidaten besetzt: $6/10 = 0,6$)
- *Basisrate*: Anteil geeigneter Bewerber in einer Bewerberstichprobe (z. B. 60 geeignete Bewerber aus der Gesamtzahl von 120 Bewerbungen: $60/120 = 0,50$; also: je höher die Quote, desto mehr geeignete Bewerber)
- *Selektionsquote*: Anzahl der zu besetzenden Stellen im Verhältnis zu der Anzahl der Bewerber (z. B. 80 Bewerber auf 4 Stellen: $4/80 = 0,05$; also: je niedriger die Quote, desto mehr Bewerber pro Stelle)

Durch die Erschließung von erfolgreichen Wegen und Medien der Stellenausschreibung wird ein größerer Kreis von Kandidaten angesprochen. Je mehr geeignete Kandidaten sich bewerben (hohe Basisrate) und je mehr Bewerbungen pro Stelle eingehen (niedrige Selektionsrate), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer höheren Trefferquote. Bezogen auf den nachfolgenden Prozess der Auswahl aus dem Pool geeigneter Bewerber bildet die *Validität des Auswahlverfahrens*, die zu einem hohen Fit zwischen Anforderungsprofil und Bewerberqualifikation führt, die dritte Einflussvariable auf die Trefferquote. Der Maximalwert der Validität von 1 würde bedeuten, dass alle geeigneten Bewerber einer Stichprobe durch das Auswahlverfahren korrekt identifiziert werden. Sehr gute Auswahlverfahren haben eine Validität von 0,65 (Nerdinger et al. 2014, S. 227).

HRM-Praxis

E-Recruitment als Rekrutierungsmethode im Internet hat sich auf dem Bewerbermarkt durchgesetzt. Ein Vorteil von E-Recruitment ergibt sich aus der Flatrate im Internet mit der Folge, dass die Kosten gegenüber den traditionellen Rekrutierungswegen niedriger sind. Zusätzlich wird der Rekrutierungsprozess durch die Interaktivität beschleunigt und es findet eine direktere Kommunikation zwischen dem HR-Bereich und den Bewerbern statt. Als Hauptwege von E-Recruitment werden Internet-Plattformen zur Stellensuche und Stellenausschreibung sowie Soziale Netzwerke verwendet. Trotz der höheren Affinität von jüngeren Kandidaten für das Internet findet E-Recruitment auch eine hohe Akzeptanz auf dem gesamten Stellenmarkt. Die vorliegenden empirischen Studien zeigen den hohen Verbreitungsgrad von Internet-Plattformen und Sozialen Netzwerken im Rekrutierungsprozess.

3.6 Auswahlverfahren

Nach Abschluss der Vorauswahl durchlaufen die verbliebenen Bewerber einen Auswahlprozess, der in Abb. 3.14 dargestellt wird. Abb. 3.14 ist dem Praxisbeispiel *Auswahlverfahren von Versicherungsvermittlern (AUSWAHL)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Der Prozess kann nach Bedarf verkürzt werden und weist eine Vielzahl von Prozessvarianten auf, z. B. durch Einschaltung von Personalberatern oder Nutzung von Sozialen Netzwerken. Das Ziel des Auswahlprozesses ist eine maximale Übereinstimmung zwischen den Stellenanforderungen und der Qualifikation des Bewerbers. Das bedeutet, dass *Person-Job Fit (PJ Fit)* und *Person-Organization Fit (PO Fit)* möglichst hoch sein sollen. Der PO Fit umfasst vier Dimensionen (Sekiguchi 2004, S. 182):

- Kongruenz zwischen individuellem und organisationalem Wissen
- Ziel-Kongruenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Übereinstimmung zwischen individuellen Präferenzen/Bedürfnissen und Organisationssystemen/-strukturen
- Übereinstimmung zwischen Persönlichkeit und Organisationsklima

Der PJ Fit bezieht sich auf die Übereinstimmung zwischen Person und Stelle im Hinblick auf die Merkmale Bildung, Erfahrung, Begabung, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (2004, S. 184). Diese Dimensionen von PO Fit und PJ Fit sind das Ergebnis einer von Sekiguchi durchgeführten Literaturrecherche.

Zur Ermittlung der Passung zwischen den Merkmalen des Anforderungsprofils und der Qualifikation der Person sind Methoden entwickelt worden, die jeweils auf bestimmte Merkmale spezialisiert sind:

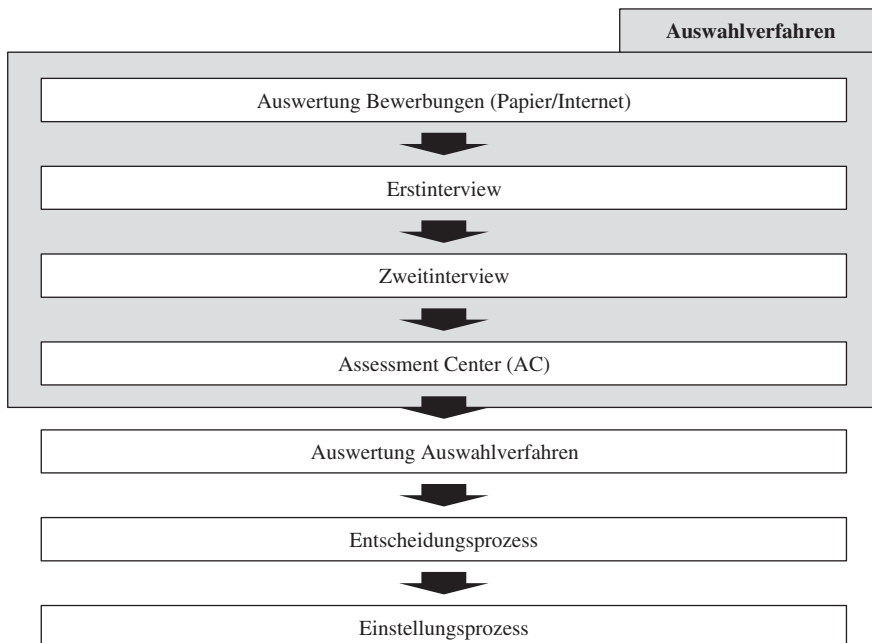


Abb. 3.14 Auswahlprozess

Biografische Methoden ermitteln die Ausbildung, die nachweislich erworbenen Fachkenntnisse und die Berufserfahrung. Typische Verfahren sind die Analyse von Lebenslauf und Zeugnissen sowie biografisches Interview und biografischer Fragebogen.

Simulationsmethoden sind spezialisiert auf die Kompetenzen des Bewerbers. Die klassische Methode ist das *situative Interview* mit Fragen, in denen Situationen aus dem Arbeitsalltag vorgegeben werden, auf die der Bewerber im Gespräch mit mehreren Beurteilern des Unternehmens reagieren soll: „Man kann situative Fragen deshalb auch als *mentale Tätigkeitssimulationen* bezeichnen“ (Schuler 2013, S. 39). Beispiel: „Es ist kurz vor Weihnachten. Zwei Mitarbeiterinnen informieren Sie, dass sie in der morgigen Nachtschicht nicht anwesend sein werden. Beide haben berechtigte Gründe, weshalb sie nicht kommen können. Die Schicht wird deshalb unterbesetzt sein. Wie würden Sie vorgehen, um dieses Problem zu lösen?“ (Schuler 2013, S. 39). Eine weitere Form simulierter Arbeitssituationen besteht aus einer Aufgabenstellung, zu der ein Bewerber in Selbstarbeit (ca. 15 min Bearbeitungszeit) eine Präsentation vorbereitet, die er anschließend vorträgt und mit den Beurteilern des Unternehmens diskutiert. Beispiele wären die Analyse einer Bilanz oder die Ableitung einer Vertriebsstrategie aus Marktanalysen.

Arbeitsproben (Schuler 2013, S. 37–39) als zweites Simulationsverfahren finden in realen Arbeitsbedingungen statt und haben zusätzlich den Vorteil, dass die zukünftigen Kollegen zusätzlich den Bewerber bewerten können. Für Absolventen aus Ausbildungsgängen werden Praktika als Arbeitsproben genutzt. Auch Probezeiten nach der Einstellung können die Funktion von Arbeitsproben haben, sind aber mit hohem Aufwand für das Unternehmen verbunden und können nur auf die Kandidaten der engsten Auswahl angewendet werden.

Eigenschaftsorientierte Verfahren werden von Psychologen unter der Annahme eingesetzt, dass Individuen biografisch ausgeprägte Eigenschaften entwickelt haben, die sie als Kandidaten einbringen werden, um dem Anforderungsprofil zu entsprechen. Hier werden unterschieden:

- *Fähigkeitstests*, z. B. Intelligenztests
- *Persönlichkeitstests*, z. B. Persönlichkeitsfaktoren („Big Five“)
- *Motivations- und Interessentests*, z. B. Leistungsmotivationsinventar.

Die entsprechenden Auswahlverfahren für diese Beispiele sind der *Intelligenz-Struktur-Test „I-S-T 220 R“* (Sarges und Wottawa 2004, S. 439–445), *Big Five Inventory „BFI“* (2004, S. 119–122) und *Leistungsmotivationsinventar „LMI“* (2004, S. 481–485). Das Handbuch von Sarges und Wottawa (2004) gibt einen Überblick der unterschiedlichen Testverfahren. Daniel et al. (2009) bieten eine Sammlung von Tests der 37 wichtigsten Kompetenzen, die sie in 5 Gruppen aufteilen: Die drei klassischen Kompetenzklassen *Persönliche Kompetenz*, *Arbeitsverhalten* und *Sozialverhalten* werden ergänzt um *Unternehmerische und Verkäuferische Kompetenz* sowie *Führungskompetenz*, die für die HRM-Praxis hilfreich sind (2009, S. 14).

Eine wichtige Entwicklung bildet die Testdiagnostik via Internet und Intranet (Schuler 2013, S. 45–46). Via Internet können interessierte Kandidaten einen Test durchführen und bekommen sofort Feedback zu ihrem Ergebnis. Der Vorteil ist die geringe Schwelle zur Teilnahme für den Kandidaten und die Kostenersparnis im Unternehmen, weil der einmal implementierte Test keine laufenden Kosten erzeugt und nicht geeignete Bewerber gar nicht erst in das Bewerbungs- und Auswahlverfahren eintreten. Innerhalb des Bewerbungsverfahrens – z. B. als Element eines Bewerbertages – werden Tests per Intranet eingesetzt, deren Durchführung und Auswertung unter der Kontrolle des HR-Bereichs stattfinden. Die technischen Startschwierigkeiten, insbesondere der Tests via Internet, sind weitgehend behoben, sodass diese Instrumente standardmäßig eingesetzt werden können (Schuler 2013, S. 45). Für Online-Tests im Rahmen des *Online Assessments* sind folgende Vorteile empirisch nachgewiesen (Schaper 2009, S. 21):

- Hohe Auswertungsgeschwindigkeit und -zuverlässigkeit
- Globale Einsatzmöglichkeit
- Einsatz realitätsnaher multimedialer Elemente
- Möglichkeit zur adaptiven Testung
- Kooperationsmöglichkeit der Bewerber in virtuellen Teams.

Die in der Aufzählung an vierter Stelle erwähnten *adaptiven* Testverfahren passen sich an das individuelle Testverhalten der Bewerber an und können „den Test im Bearbeitungsverlauf auf die Fähigkeiten des Probanden ‚zuschneiden‘“ (Schaper 2009, S. 20).

Geister und Rastetter beschreiben ein Beispiel des Verlags Gruner+Jahr:

Im Rahmen des Internetauftritts des Unternehmens wird im ersten Schritt ein Self-Assessment angeboten, das sich an Studierende und Hochschulabsolventen wendet. Auf spielerische Art können die Interessenten Informationen über die Traineeprogramme erhalten und ihre Interessen und Qualifikationen mit den Berufsbildern des Unternehmens abgleichen. ... Im zweiten Schritt werden aus den über Online-Formulare eingegangenen Bewerbungen geeignete Kandidaten zum Online-Assessment eingeladen. Auch hier müssen die Bewerber in einer spielerischen virtuellen Umgebung Aufgaben lösen, z. B. das Analysieren von Tabellen, die Vorbereitung von Präsentationen oder das Bearbeiten der Personaleinsatzplanung, diesmal jedoch nicht mehr anonym (2009, S. 10–11).

Auf dem US-Internetportal *O*NET* (<http://www.onetonline.org>) finden sich ausführliche Informationen zu den einzelnen Konstrukten der Anforderungsprofile sowie der Anforderungen an unterschiedliche akademische und nicht-akademische Berufe (Nerdinger et al. 2014, S. 210).

In dem in Abb. 3.14 dargestellten vierstufigen Auswahlverfahren werden pro Phase bestimmte Anforderungsmerkmale daraufhin geprüft, ob die Ausprägung des Bewerbers im Toleranzbereich der Anforderungsvorgabe liegt. Bestimmte Merkmale werden im Auswahlverfahren als K.o.-Kriterien festgelegt, z. B. *Jobhopper* im Vertrieb von Finanzdienstleistern, die in den letzten 5 Jahren mindestens dreimal gewechselt haben. Falls der

Bewerber ein K.o.-Kriterium nicht erfüllt, wird das Auswahlverfahren nach dieser Stufe beendet und der Bewerber bekommt eine Absage. Zu den Anforderungsmerkmalen wird pro Verfahrensstufe ein Distanzmaß zum Profilvergleich ermittelt. Das einfachste Distanzmaß ist die *Euklidische Distanz* als Summe der quadrierten Differenzen zwischen den Anforderungswerten und den Werten des Bewerbers pro Merkmal (Weinert 2004, S. 336). Eine ausführlichere Darstellung von Ähnlichkeits- und Distanzmaßen findet sich in Drumm (2008, S. 304–308). In Abb. 3.15 wird das Ergebnis des situativen Interviews und des Intelligenztests im Auswahlverfahren für Versicherungsvermittler dargestellt. Die Ober- und Untergrenzen ergeben sich aus der Bewertung von schon länger eingestellten Vermittlern des Unternehmens, die von erfolgreich (untere Grenze) bis sehr erfolgreich (obere Grenze) variieren. Der kursiv gedruckte Wert in der Spalte „Erzielt“ zeigt an, dass eine Unterschreitung des Korridors vorliegt und der Wert je nach Gewichtung des Kriteriums in die Gesamtwertung eingeht oder als K.o.-Kriterium zur Absage führt. Abb. 3.15 ist dem Praxisbeispiel *Potenzialanalyse von Versicherungsvermittlern*

Ergebnisse Auswahlverfahren (Strukturiertes Interview und Intelligenztest)				
Kompetenzen	Untere Grenze	Zielwert	Obere Grenze	Erzielt
1. Identifikation	7,0	7,4	7,8	7,1
2. Selbstreflexion	6,0	7,3	8,6	5,0
3. Erfolgsorientierung	7,0	7,5	8,0	7,6
4. Begeisterungsfähigkeit	5,0	7,4	9,0	8,5
5. Konfliktfähigkeit	7,0	8,0	9,0	7,9
6. Lösungsorientierung	7,0	7,8	8,6	7,5
7. Unternehmerische Orientierung	8,0	8,1	8,5	8,2
8. Zielorientierung	7,0	7,8	8,6	7,8
9. Selbstorganisation	5,0	7,2	9,4	8,7
10. Durchhaltevermögen	7,0	7,6	8,2	7,5
11. Abschlussorientierung	6,0	7,2	8,4	7,0
12. Leistungsbereitschaft	7,0	8,0	9,0	7,6
Präsentation/Aufgaben				
13. (A) Überzeugungsfähigkeit	7,0	8,0	9,0	7,8
14. (B) Auftreten	7,0	8,0	9,0	7,9
Berufsbiografie				
15. Erfahrung	5,0	8,0	9,5	7,7
16. Erfolg	7,0	8,0	9,0	7,9
Intelligenzstrukturtest				
Prozentwert	27,3 %	56,5 %	63,6 %	61,2 %
Skalenwert	4,00	7,22	8,00	7,73

Abb. 3.15 Auswertung Auswahlverfahren für Vermittler

(*POTENZIAL*) entnommen und enthält fiktive Testdaten. Das Projekt ist in Kap. 9 beschrieben.

Falls mehrere Auswahlmethoden in einem Auswahlprozess kombiniert werden, spricht man von multiplen Verfahren. Besonders beliebt ist das *Assessment-Center (AC)*, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist (Holtbrügge 2013, S. 126):

- gleichzeitige Beurteilung mehrerer Bewerber
- durch mehrere Beurteiler
- mithilfe mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren
- im Hinblick auf mehrere Prädiktoren der zukünftigen Leistungsfähigkeit
- während eines Workshops mit einer Dauer von ein bis drei Tagen.

Die im Zentrum des AC stehenden Simulationsverfahren werden erweitert um:

- Präsentationen
- Gruppendiskussionen
- Rollenspiele
- Unternehmensplanspiele

In einer *Präsentation* beziehen die Bewerber spontan oder nach einer kurzen Vorbereitung zu vorgegebenen oder selbst gewählten Themen Stellung. Getestet werden die „verbale und non-verbale Ausdrucksfähigkeit von Bewerbern, deren Fachwissen sowie deren Fähigkeit zum analytischen Denken“ (Holtbrügge 2013, S. 126). Durch *Gruppendiskussionen* „sollen vor allem das Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen sowie die soziale Kompetenz beurteilt werden“. Bei *Rollenspielen* werden ausgewählten Teilnehmern bestimmte Rollen zugewiesen, z. B. Vorgesetzter und Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch oder Kundenberater und Kunde in einem Reklamationsgespräch. Neben der sozialen Kompetenz wird in Rollenspielen auch die Argumentationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit in Interaktionen getestet. In *Unternehmensplanspielen* soll neben dem Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten zusätzlich die Team- und Lernfähigkeit von Bewerbern ermittelt werden (2013, S. 127). Neben diesen Hauptmethoden können zusätzlich biografische Interviews und eignungsdiagnostische Verfahren, z. B. Intelligenztests, eingesetzt werden.

In deutschen Großunternehmen ist das AC gemäß den Ergebnissen einer empirischen Studie an 204 Unternehmen sowohl zur Personalauswahl (65 %) als auch zur Personalentwicklung (75 %) im Einsatz (Kanning et al. 2007, S. 160). Die am häufigsten eingesetzten Methoden sind Gruppendiskussion mit 86,6 %, Rollenspiel mit 76,3 %, Präsentationsaufgabe mit 76,3 % und Interview mit 70,1 % (2007, S. 163). Die Postkorbübung (Holtbrügge 2013, S. 126), die traditionell als Repräsentant des AC betrachtet wurde, wird noch von 46,9 % der befragten Unternehmen eingesetzt (Kanning et al. 2007, S. 163). Das AC erfordert eine hohe Systematik, standardisierte Beobachtungsinstrumente und die Erfassung einer Vielzahl von Bewerbermerkmalen, sodass hier

HR-Experten gefordert sind. Der finanzielle Aufwand wird auf 15.000 bis 20.000 € geschätzt (Nerdinger et al. 2014, S. 249). Dafür liefert das AC eine relativ hohe Prognosefähigkeit des späteren Berufserfolgs: „Es zeigte sich eine hohe Vorhersageleistung des Gesamtverfahrens, wobei die prognostische Validität vor allem auf die simulationsorientierten Verfahren und die kognitiven Leistungstests zurückging“ (Schuler und Höft 2004, S. 309).

Das in Abb. 3.15 dargestellte Beispiel eines Mini-AC ist das Ergebnis eines Projekts in einem Finanzdienstleistungsunternehmen. Mit diesem Projekt sollte die Erfolgsquote des vorhandenen AC verbessert werden, um die Fluktuation der eingestellten Bewerber zu reduzieren. Für die innerhalb eines Jahres eingestellten Bewerber wurde über einen mehrjährigen Zeitraum der Berufserfolg anhand der Provisionskennzahl für verkaufte Versicherungspolizen ermittelt. Mithilfe einer Regressionsanalyse wurden dann die Ergebnisse des AC (als unabhängige Variablen) in ihrem relativen Einfluss auf den Verkaufserfolg (als abhängige Variable) statistisch berechnet. Dieses AC umfasste ein strukturiertes Interview mit Simulationsfragen. Die Bewertung der Antworten erfolgte durch mehrere Beurteiler. Zusätzlich füllten die Bewerber einen Intelligenztest am PC aus.

Da die Kompetenzen im Auswahlverfahren mit der Methode multipler Items, also mit mehreren beobachtbaren Kriterien pro Kompetenzklasse, ermittelt wurden, war eine einfache multiple Regressionsanalyse nicht geeignet. Die Kompetenzklassen bilden Faktoren, die als „latente Variablen“ in einem faktoranalytischen Messmodell überprüft werden. Die latenten Variablen werden dann innerhalb eines Regressionsmodells in ihrem Effekt auf die Erfolgsvariable geschätzt. In dem dargestellten Beispiel wurde die Methode der *Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen* mithilfe des Statistikprogramms AMOS angewendet (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 141–155).

Die Regressionsanalyse zeigte im ersten Schritt, dass die von den Bewerbern erzielten Bewertungen zu ihren Antworten auf die Fragen unterschiedliche Auswirkungen auf den späteren Berufserfolg hatten. Im zweiten Schritt wurden die Fragen ausgewählt, für die ein signifikanter Effekt auf den Berufserfolg nachgewiesen wurde.

Im dritten Schritt wurden diese Variablen mit hoher Vorhersageleistung des Berufserfolgs als Simulation in die Regressionsanalyse eingegeben, um nachzuweisen, dass mit den ausgewählten Fragen eine höhere Erfolgsquote erzielt werden konnte. Daraufhin wurde das AC im vierten Schritt auf die Form umgestellt, die in Abb. 3.15 dargestellt wird.

Dieses Verfahren der Ermittlung des Berufserfolgs aufgrund der AC-Ergebnisse wird von Nerdinger et al. (2014, S. 257) theoretisch beschrieben, wobei der Fall angenommen wird, dass die eingestellten Bewerber nach ein bis zwei Jahren einer *Leistungsbeurteilung* unterzogen werden, um ihren Berufserfolg zu messen. Methodisch ergibt sich die *Vorhersagevalidität* oder *prädiktive Validität* (2014, S. 257). In Abb. 3.16 (Tab. 2 aus Schuler und Höft 2004, S. 301; © Hogrefe 2004) wird die prognostische Validität, gemessen an der Leistungsbeurteilung, für unterschiedliche Auswahlverfahren dargestellt. Die Werte größer 0,40 sind als hohe prognostische Validität zu bewerten.

Prädiktor	Validität (Kriterium: Leistungsbeurteilung)
Arbeitsproben	0,54
Kognitive Fähigkeitstests (z.B. Intelligenz)	0,51
Strukturiertes Einstellungsgespräch	0,51
Fachkenntnistest	0,48
Probezeit	0,44

Abb. 3.16 Vorhersageleistung von Auswahlverfahren

Um die Qualität der praktizierten Eignungstestverfahren zu überprüfen, kann die Norm DIN 33430 eingesetzt werden, die Kriterien zur Beurteilung von Verfahren bietet. Ähnlich wie im Fall der DIN ISO 9000 können sich Unternehmen ihren Auswahlprozess von Prüfinstituten, z. B. TÜV Rheinland oder DIN CERTCO, zertifizieren lassen (Reimann 2009, S. 37).

Als originelle Interpretation von ACs schlagen Eck et al. vor, „diese als eine experimentelle Inszenierung mit offenem Ausgang zu sehen und für Assessments ein den spezifischen Fragestellungen entsprechendes geeignetes experimentelles und inszenatorisches Feld zu kreieren“ (2010a, S. 189). Dieses AC-Verständnis macht den interaktiven Charakter des AC deutlich und zeigt auf, dass im AC Bewerber mit hoher kommunikativer Kompetenz bessere Chancen haben, während Fähigkeiten wie analytische Intelligenz weniger zur Entfaltung kommen.

HRM-Praxis

Neben dem Rekrutierungsprozess stellen die Auswahlverfahren den zweiten Baustein erfolgreicher Personalakquisition dar. Auch hier bildet das Anforderungsprofil der Fachkompetenz zusammen mit den Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen für die jeweilige Stelle die Grundlage, um den PJ Fit zu ermitteln. Als eine erfolgreiche Methode im Hinblick auf die Vorhersage des späteren Berufserfolgs hat sich das multiple Verfahren von situativen Interviews und Persönlichkeitstests im Rahmen eines Assessment-Centers (AC) erwiesen. Hier ist „weniger mehr“, indem das AC auf bestimmte Fragen fokussiert werden kann und in diesem Zuge an Vorhersagekraft des Berufserfolgs gewinnt. Analog zu Rekrutierungsverfahren sind auch bei Auswahlverfahren bereits webbasierte Methoden erprobt, die eine gute Effizienz bei geringeren Kosten ermöglichen.

3.7 Einstellung und Einführung

Die Einstellung bedeutet juristisch ein *Arbeitsverhältnis*: „Ausschlaggebend für das Zustandekommen eines Arbeitsvertrags ist die beiderseitige übereinstimmende Willenserklärung, unter bestimmten Bedingungen das Arbeitsverhältnis einzugehen“ (Dachrodt et al. 2014, S. 1370). Die zu zahlende Vergütung und die zu leistende Arbeit sollten mindestens festgelegt werden (2014, S. 1370). Die Grundlage der Einstellung bildet der *Arbeitsvertrag*: „Arbeitsverträge werden in der Regel als Einzelarbeitsvertrag gemäß den Bestimmungen über den *Dienstvertrag* nach §§ 611–630 BGB abgeschlossen“ (Drumm 2008, S. 308). Der Arbeitsvertrag sollte mindestens enthalten (Drumm 2008, S. 309):

- Eintrittsdatum, Probezeit, Arbeitszeit, Kündigungsfristen, Urlaubszeit, Freistellungen
- Art der Tätigkeit, Einstufung in Position und Tarifgruppen, Vollmachten, Mehrarbeitsverpflichtungen, Versetzungs- und Beurlaubungsvorbehalte
- Grundlohn, Zusatzlohn, Soziallohn, Erfolgsbeteiligung, Vermögensbeteiligung, Altersversorgung, Reise- und Umzugskostenerstattung, Vergütung von Erfindungen
- Nebentätigkeiten, Wettbewerbsverbote, Schweigepflichten.

Musterarbeitsverträge sind zu finden in Dachrodt et al. (2014), z. B.:

- Befristetes Arbeitsverhältnis einer 450 €-Kraft (S. 1372–1375)
- Arbeitsvertrag für eine Tarifangestellte (S. 1376–1381)
- Arbeitsvertrag für einen außertariflichen Angestellten (S. 1381–1387).

Die mit dem Einstellungstermin beginnende Einführungsphase hat eine besondere Bedeutung für das HRM-Ziel, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden: „Empirische Untersuchungen belegen, dass die Frühfluktuation innerhalb des ersten Arbeitsjahres zwischen 30 und 60 % betragen kann. ... Die wichtigsten Gründe dafür sind enttäuschte Erwartungen, Über- und Unterforderungen, Rollenunklarheiten sowie fehlendes Feedback des Vorgesetzten“ (Holtbrügge 2013, S. 130). Für den Einführungs- und Integrationsprozess wird der neue Begriff *Onboarding* (Brenner 2014, S. 1) verwendet. Onboarding umfasst drei Dimensionen der Integration:

- *Fachliche Integration*: „Die fachliche Einarbeitung soll es neu eingestellten Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeitsaufgaben sowie die damit verbundenen Anforderungen systematisch und umfassend kennen zu lernen. Dabei kommt dem intensiven Kontakt zum Vorgesetzten sowie zu den Fachkollegen eine große Bedeutung zu. ... Begleitet wird die fachliche Einarbeitung zumeist durch detaillierte Informationen über die Unternehmung, d. h. über deren Produkte, Strukturen, Prozesse und Kultur“ (Holtbrügge 2013, S. 130).
- *Soziale Integration*: „Die soziale Integration soll dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeiter möglichst schnell in ihrer neuen Unternehmung wohlfühlen. Dazu können

u. a. Mentoren beitragen, die Nachwuchskräften frühzeitig Karrieremöglichkeiten aufzeigen“ (Holtbrügge 2013, S. 130).

- *Wertorientierte Integration*: „Der Mitarbeiter muss sich mit den Zielen und Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut machen“ (Brenner 2014, S. 8).

Onboarding ist, wie in Abb. 3.17 (Abb. 6.1 aus Brenner 2014, S. 26; © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014) dargestellt wird, ein geplanter Prozess in mehreren Phasen. Dieser Prozess umfasst maximal folgende Elemente, die situationsspezifisch einzusetzen sind (2014, S. 9–16):

- Relocation-Services, z. B. Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Einführungsveranstaltung
- Einarbeitung am Arbeitsplatz
- Schulungsmaßnahmen
- Projektarbeit
- Zielvereinbarungen
- Abteilungsdurchläufe
- Kunden- und Lieferantenbesuche
- Peergroups (Austausch mit Gleichgesinnten)
- Incentives (Anreizsystem)

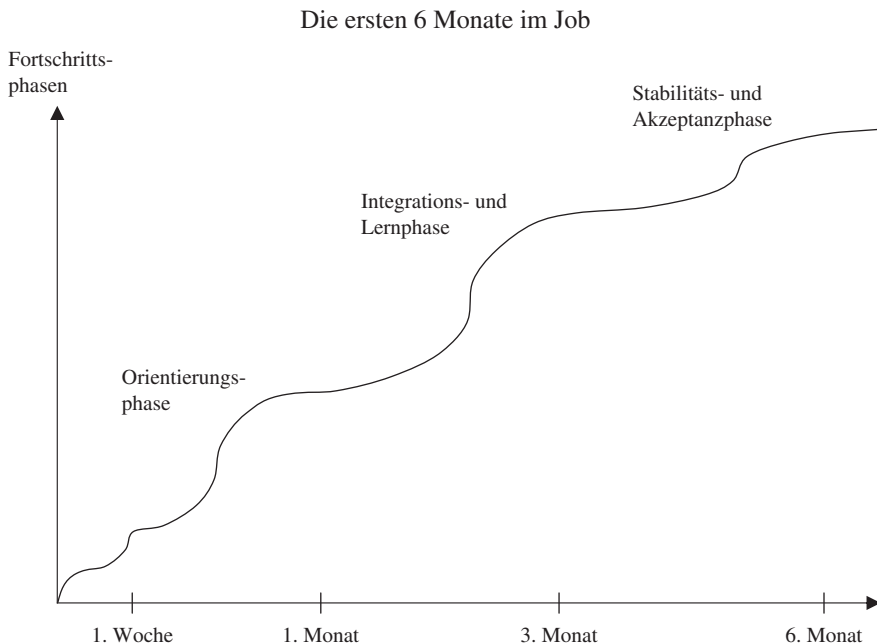


Abb. 3.17 Onboardingprozess im Zeitverlauf

- Paten und Mentoren
- Externes Coaching.

Insbesondere die ersten Arbeitstage können holprig verlaufen, wenn der Arbeitsplatz nicht vorbereitet wurde. Checklisten bieten hier Unterstützung (Brenner 2014, S. 20). Die häufigsten Fehler während des Onboarding-Prozesses sind nach der Praxiserfahrung von Alexia Vernon (2012):

- *Fehler 1:* Überhäufung mit Regeln und Vorschriften am 1. Arbeitstag
- *Fehler 2:* Fehlende Klarstellung von Verantwortlichkeiten
- *Fehler 3:* Fehlende Adressierung von kulturellem Fit
- *Fehler 4:* Fehlendes Training der gewünschten Fähigkeiten
- *Fehler 5:* Fehlendes frühzeitiges und häufiges Feedback.

HRM-Praxis

Nachdem der neue Mitarbeiter mit entsprechendem Aufwand gefunden wurde, besteht die Gefahr, die Bedeutung der Einführungsphase für die Integration und den zukünftigen Erfolg des Mitarbeiters zu unterschätzen. Auch hier ist ein systematisches Vorgehen mit Checklisten hilfreich, um die erfolgreiche Akquisition abzusichern.

3.8 Rechtliche Aspekte von Rekrutierungsverfahren

Bei der Personalauswahl, -einstellung und -zuweisung hat der Betriebsrat bestimmte Rechte. Gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 99 Abs. 1 gilt:

In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten, ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen und Auskunft über die Person der Beteiligten zu geben; er hat dem Betriebsrat unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen Auskunft über die Auswirkungen der geplanten Maßnahme zu geben und die Zustimmung des Betriebsrats zu der geplanten Maßnahme einzuholen (http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_99.html, abgerufen am 08.11.14).

Falls der Betriebsrat die Zustimmung verweigert, so kann der Arbeitgeber nach § 99 Abs. 4 BetrVG „beim Arbeitsgericht beantragen, die Zustimmung zu ersetzen“. Nach § 100 BetrVG kann der Arbeitgeber, „wenn dies aus sachlichen Gründen dringend erforderlich ist, die personelle Maßnahme im Sinne des § 99 Abs. 1 Satz 1 vorläufig durchführen“ (http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_100.html, abgerufen am 08.11.14).

Der Betriebsrat kann nach § 93 BetrVG verlangen, „dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebes ausgeschrieben werden

müssen. Nach § 99 BetrVG kann der Betriebsrat bei einem Unterbleiben der erforderlichen Ausschreibung die Zustimmung zur Versetzung oder Neueinstellung verweigern“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 75–76). Mitbestimmungsrechte gelten außerdem für die Einführung von Auswahlrichtlinien: „Diese bedürfen nach § 95 Abs. 1 BetrVG der über die Einigungsstelle erzwingbaren Zustimmung des Betriebsrats“ (Drumm 2008, S. 316). Während des Einstellungsvorgangs nimmt der Betriebsrat auf bestimmte Formen von Arbeitsverträgen Einfluss: Eine direkte Mitbestimmung bei Personaleinstellungen existiert nach § 94 Abs. 2 BetrVG „in Form einer Zustimmungspflicht zu Formulararbeitsverträgen mit persönlichen Angaben, die die Funktion eines Personalfragebogens haben“ (Drumm 2008, S. 317). Falls das Unternehmen Richtlinien erlässt, besteht die Zustimmungspflicht des Betriebsrats: „In § 95 BetrVG ist verankert, dass Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen und Versetzungen der Zustimmung des Betriebsrates bedürfen. § 94 BetrVG beinhaltet das gleiche Recht für Personalfragebögen“ (Lindner-Lohmann 2012, S. 75).

Für öffentlich-rechtliche Organisationen regelt das Personalvertretungsgesetz (PersVG) die Mitbestimmung des Personalrats bei Personaleinstellungen sowie bei Personalfragebögen und Beurteilungsrichtlinien: § 75 für Angestellte und Arbeiter und § 76 für Beamte.

Unabhängig von der Mitbestimmungsfrage des Betriebsrats sind im Rekrutierungsprozess unterschiedliche Gesetze zu beachten, die die Persönlichkeitsrechte des Bewerbers schützen: „Im Bewerbungsgespräch bzw. Interview im Rahmen des Assessment-Centers sind alle Fragen zulässig, die mit der potenziellen Tätigkeit in Zusammenhang stehen. Von vornherein ausgeschlossen bzw. starken Restriktionen unterworfen ist das Verlangen von Auskünften, die den Persönlichkeitsschutz nach Art. 1 Grundgesetz verletzen“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 75). Spezieller ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) mit dem „Ziel, ‚Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen‘ (§ 1). Dazu wird der Arbeitgeber u. a. zur diskriminierungsfreien Ausschreibung von Stellen verpflichtet (§ 11). Dies bedeutet etwa, dass geschlechtsspezifische Ausschreibungen von Stellen oder die Angabe von Altersgrenzen verboten sind“ (Holtbrügge 2013, S. 118). Das Gesetz sieht auch Ausnahmen vor, z. B. bei der Suche von Schauspielerinnen.

Testverfahren sind in besonderem Umfang rechtlich reguliert:

Allgemeine Intelligenztests und Persönlichkeitstests müssen einen Bezug zum Anforderungsprofil der Stelle aufweisen. Rechtlich zulässig ist der Einsatz psychologischer Tests nur dann, wenn der Bewerber über Inhalt und Reichweite des Tests unterrichtet wurde, der Bewerber sein Einverständnis zur Durchführung des Tests gegeben hat, der Test sich ausschließlich auf arbeitsplatzspezifische Merkmale bezieht und der Arbeitsplatz des Bewerbers bedeutsam ist (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 76).

Für neue Medien ist die Rechtslage noch nicht eindeutig festgelegt:

Die Zulässigkeit des *Social Media Screening* durch Arbeitgeber ist rechtlich umstritten. So erlaubt § 32 Abs. 1 des BDSG (Bundesdatenschutzgesetz, Anm. des Verf.) die Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten nur dann, wenn dies ‚für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses (...) erforderlich ist.‘ Zulässig ist dies auch, wenn der Bewerber dieser zustimmt oder z. B. in seinen Bewerbungsunterlagen explizit auf seine Einträge in sozialen Netzwerken hinweist (Holtbrügge 2013, S. 121).

Die Grundlage für das Arbeitsverhältnis bildet der Arbeitsvertrag. Darin kann eine Probezeit von in der Regel drei bis sechs Monaten vereinbart werden: „Während der Probezeit sind die Regelungen des Kündigungsschutzes außer Kraft gesetzt, sodass die Unternehmung mit einer Frist von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen Kündigungen aussprechen kann (§ 622 BGB). Dies eröffnet der Unternehmung die Möglichkeit, das Verhalten des neuen Mitarbeiters ausführlich zu beobachten“ (Holtbrügge 2013, S. 130). Auch wenn die Probezeit nur 6 Wochen beträgt, kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der ersten 6 Monate ohne Angabe von Gründen (also ohne verhaltensbedingte, personenbedingte oder betriebsbedingte Gründe) kündigen. Der Betriebsrat muss angehört werden.

Grundsätzlich ist das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) zu beachten: „Personenbezogene Daten sind nach § 3 Absatz 1 Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer Person (Betroffener)“ (Reimann 2009, S. 27). Eine rechtliche Verbindlichkeit zur Einführung oder Beachtung der Norm DIN 33430 zur Eignungsbeurteilung gibt es nicht, hier gilt das Prinzip der Freiwilligkeit (Reimann 2009, S. 29).

HRM-Praxis

Die Prozesse der HRM-Services sind durch eine Reihe von gesetzlichen Vorschriften, insbesondere Mitbestimmung durch Gremien, Wahrung der Persönlichkeitsrechte und Datenschutzbestimmungen eingeschränkt. Dies gilt insbesondere für Rekrutierungs- und Einstellungsprozesse. Obwohl auf Standardwerke und Gesetzestexte zurückgegriffen werden kann, sollte sich der HR-Bereich von einem internen oder externen Experten mit juristischer Ausbildung in Arbeitsrecht beraten lassen.

Weiterführende Literatur

Lehrbücher Personalmanagement

Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement* (S. 99–130). Berlin: Springer Gabler.

Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2012). *Personalmanagement* (S. 21–78). Berlin: Springer Gabler.

Stock-Homburg, R. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Employer Branding

- Böttger, E. (2012). *Employer Branding*. Gabler: Fachmedien.
- Trost, A. (Hrsg.). (2009). *Employer branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand.

Auswahlverfahren/Eignungsdiagnostik

- Daniel, E., Lammert, K., Marx, S., & Weigang, S., (2009). *Einstellungstests. 45 sofort einsetzbare Aufgaben und Rollenspiele zur Personalauswahl*. Freiburg: Haufe Mediengruppe.
- Schuler, H. (2013). Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In Ruth Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 29–58). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Handlungskompetenzen

- Hülshoff, T., Negri, C., Hüther, G., Dohne, K-D., Hoffmann, C., & Kalt, M. (2010). Lernpsychologie. In N. Christoph (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 69–113). Berlin: Springer.

Onboarding

- Brenner, D. (2014). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Spinger Gabler.

Rechtliche Rahmenbedingungen

- Dachrodt, H.-G., Koberski, W., Engelbert, V., & Dachrodt, G. (Hrsg.). (2014). *Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung*. Berlin: Springer Gabler.

Literatur

- Becker, J. (1998). *Marketingkonzeption*. München: Vahlen.
- Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Brecht-Heitzmann, H., Gröls, M., & Reichmuth, T. (2010). Bewerberprüfung mittels Internet. Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(1), 69–78.

- Bruhn, M. (2006). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Eck, C. D., Leidenfrost, J., Küttner, A., & Götz, K. (2010). Management-Development. In N. Christoph (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 349–412). Berlin: Springer.
- Heine, B., Obladen, C., & Wickel-Kirsch, S. (2003). Die Balanced Scorecard: Ein Strategiewerkzeug für den Personalbereich. Entwicklung einer BSC für den Personalbereich als Instrument der Strategieumsetzung bei der Heraeus Holding GmbH. *Personalführung*, 2003(2), 60–64.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 241–259.
- Kanning, U. P., Pöttker, J., & Gelleri, P. (2007). Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen. Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(4), 155–167.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Negri, C., Braun, B., Werkmann-Karcher, B., & Moser, B. (2010). Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In N. Christoph (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 7–68). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Hampp.
- Reimann, G. (2009). *Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Reupert, D., & Wenisch, S. (2000). Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument. Einführung einer Balanced Scorecard als Instrument im Rahmen einer werteorientierten Personalarbeit bei der Lufthansa Cargo AG. *Personalführung*, 2000(11), 38–43.
- Sarges, W., & Wottawa, H. (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren: Bd. I. Personalpsychologische Instrumente*. Lengerich: Pabst Science.
- Schaper, N. (2009). Online-Tests aus diagnostisch-methodischer Sicht. In H. Steiner (Hrsg.), *Online Assessment. Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis* (S. 17–36). Heidelberg: Springer Medizin.
- Schuler, H., & Höft, S. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 289–343). Bern: Huber.
- Schulz, L. M. (2014). *Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung. Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Senge, P. M. (1997). *Die Fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Vernon, A. (2012). New-hire onboarding: Common mistakes to avoid. I+D (American Society for Training & Development) September 2012.

-
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Stetten, A. von, & Weinert, C. (2014). *Bewerbungspraxis 2014. Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet*. Bamberg: Centre of Human Resources Information Systems.

Zusammenfassung

Die Personalentwicklung (PE) umfasst Aus- und Weiterbildung sowie Fördermaßnahmen, um die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhalten, zu verbessern oder zu erweitern. Damit soll das strategische Ziel der Bereitstellung von qualifizierten, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern für bestehende und veränderte Job-Anforderungen erreicht werden. Für diese Disziplin von HRM gibt es vielfältige Methoden und Verfahren, die unternehmensintern und von externen Anbietern praktiziert werden. Die Basis für die Planung bildet die Bedarfsermittlung, auf deren Grundlage die konkrete PE-Maßnahme geplant wird. Zur Auswahl und Gestaltung der jeweiligen Maßnahme aus dem großen Angebot sind wissenschaftlich abgesicherte Kriterien erforderlich.

4.1 Dimensionen der Personalentwicklung (PE)

Wenn es eine Königsdisziplin für HRM gibt, dann ist es die Personalentwicklung (PE) als dritte Phase der HRM-Services (vgl. Abb. 1.8 in Abschn. 1.11). Den Gegenstand der Personalentwicklung bilden „alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagements, die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln“ (Holtbrügge 2013, S. 131). PE ist ein kritischer Erfolgsfaktor für das Ziel des HR-Bereichs, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Traditionelle Personalentwickler betrachten die Aus- und Weiterbildung als ihr Kerngeschäft, weil durch das Lernen von Individuen auch ein Lernen der Organisation

ausgelöst wird. Dieser Automatismus zwischen individuellem und organisationalem Lernen ist zu einfach konzipiert. Stattdessen bildet im Modell der Lernenden Organisation von Senge (1997, S. 452) die *Personal Mastery* eine von fünf Disziplinen, die eine Brücke zu der Lernenden Organisation auf der Kollektivebene bilden. Nach Senge kann der einzelne Mitarbeiter seine Personal Mastery durch folgende Übungen vorantreiben: „die Entwicklung einer systematischen Weltanschauung, das Aufdecken verborgener Annahmen, das Klären der eigenen Visionen und das aufrichtige Interesse an den Visionen anderer und das gemeinsame Erforschen unterschiedlicher Betrachtungsweisen der gegenwärtigen Realität“ (Senge 1997, S. 212).

Das Modell der Lernenden Organisation wird in Abschn. 8.4 und die Dimensionen der Personal Mastery werden in Abschn. 3.3 dargestellt. In Abb. 4.1 wird Aus- und Weiterbildung der PE im engeren Sinne zugeordnet, die erweitert wird durch Fördermaßnahmen und Karriereplanung auf der Basis von Diagnostik, z. B. Potenzialanalysen. Anders als Becker (2013) und Olfert und Steinbuch (1999) wird die Organisationsentwicklung hier nicht als Teildisziplin von PE betrachtet.

HRM-Praxis

Die Personalentwicklung im engeren Sinne konzentriert sich auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die in der Regel durch den HR-Bereich organisiert werden. Im weiteren Sinne werden Fördermaßnahmen von Mitarbeitern und Führungskräften verstanden, z. B. Potenzialanalysen und Karriereprogramme. Zu den Fördermaßnahmen gehören auch neuere Methoden wie Coaching und Mentoring. Nach dem Verständnis von HRM verharrt das Individuum nicht in der Konsumentenrolle von PE-Maßnahmen, sondern übernimmt Verantwortung für seine Weiterentwicklung und verfügt über eine persönliche Vision seines beruflichen Lebensweges.

4.2 Bedarfsermittlung für Personalentwicklung

Im Sinne der Humanisierung der Arbeit kann die Personalentwicklung (PE) als Wert angesehen werden, der unabhängig von dem wirtschaftlichen Erfolg anzustreben ist. Diese Auffassung bildet ein moralisches Prinzip, an dem sich HR-Manager orientieren können. Gleichzeitig sind sie dem Strategischen Personalmanagement verpflichtet, wonach PE als Personalmanagementsystem der Förderung des Unternehmenserfolgs verpflichtet ist.

Den ersten Schritt der systematischen Personalentwicklung bildet die Analyse des individuellen Bedarfs für Bildungs- und Fördermaßnahmen. Die Bedarfsanalyse für berufliche Ausbildung, Weiterbildung und Umschulung konzentriert sich nach dem Modell der Handlungskompetenzen auf die Fachkompetenz, die fachliche Fähigkeiten,

Berufliche Personalbildung	Personalförderung	Personal Mastery
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung • Weiterbildung • Umschulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostik (Leistungs- und Potenzialbeurteilung) • Fördermaßnahmen • Karriereplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Sache ein hohes Maß an Professionalität erreichen (mastery) • Konsequente Arbeit, um Ziele zu erreichen • Offen auf Neues reagieren • Individuelles Lernmanagement: nie aufhören zu lernen
Personalentwicklung im engeren Sinn		
Personalentwicklung		
Personalentwicklung im weiteren Sinn		

Abb. 4.1 Gegenstand der Personalentwicklung

Wissen und Fertigkeiten zur Ausübung der Aufgaben am Arbeitsplatz umfasst. Zusätzlich sollen Sozial- und Methodenkompetenz sowie Persönliche Kompetenz gefördert werden. Diese Dimensionen entsprechen den Kompetenzen, die in Auswahlverfahren getestet werden (vgl. Abb. 3.5 in Abschn. 3.3). Wie von Lindner-Lohmann et al. (2012, S. 155) werden die Begriffe „Weiterbildung“ und „Fortbildung“ synonym verwendet, obwohl Fortbildung eher auf die weiterführende Qualifizierung innerhalb eines Berufsfeldes bezogen ist, während Weiterbildung übergreifende Qualifikation fördert.

Die Grundlage bildet das Anforderungsprofil einer Stelle, das mit den Fachqualifikationen und Kompetenzen eines Mitarbeiters abgeglichen wird. Bei PE besteht im Gegensatz zum Rekrutierungsverfahren die Besonderheit, dass die Anpassungsqualifizierung und die Aufstiegsqualifizierung unterschieden werden:

Dienen Bildungsmaßnahmen dazu, die Kompetenzen der Mitarbeiter an die sich dynamisch verändernden Arbeitsbedingungen anzugleichen, wird dies als *Anpassungsqualifizierung* bezeichnet. Werden Mitarbeiter dagegen durch Qualifizierungen auf weiterführende, meist hierarchisch höherwertige Aufgaben wie Führungspositionen vorbereitet, stellt dies eine *Aufstiegsqualifizierung* dar (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 156).

Diese Unterscheidung wird in Abb. 4.2 (adaptiert nach Abb. 4.6 aus Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 155; © Physica-Verlag Heidelberg 2012) dargestellt.

Für beide Qualifizierungstypen können die Verfahren der Eignungsdiagnostik, z. B. Assessment-Center (AC), verwendet werden. Nerdinger et al. (2014, S. 297) unterscheiden beim AC zwischen *Potenzial-Assessment-Center* und *Lernpotenzial-Assessment-Center*. Allerdings stellt dies für Stelleninhaber mit Qualifikationsdefiziten eher die Ausnahme dar. Hier wird gezielt der Weiterbildungsbedarf in Mitarbeitergesprächen mit dem Vorgesetzten oder in Gesprächen mit Personalentwicklern ermittelt. Weiterbildungsmaßnahmen sind bei Zielvereinbarungsgesprächen (ZVG) Gegenstand der Zielvereinbarungen, indem sie die Voraussetzungen schaffen sollen, damit der Mitarbeiter seine Ziele erreichen kann. Das ZVG wird in Abschn. 5.12 dargestellt.

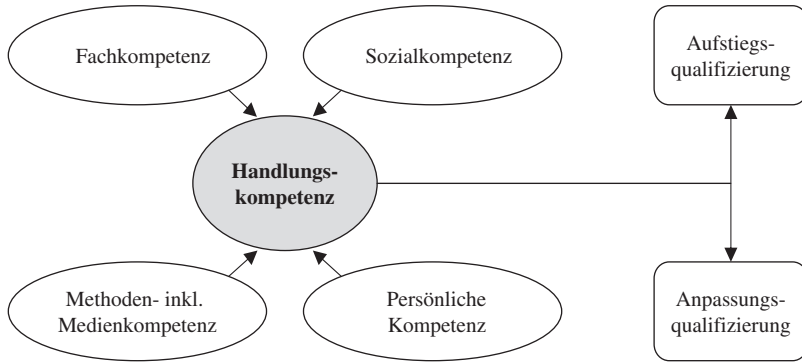


Abb. 4.2 Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierung

Für die Aufstiegsqualifizierung wird die *Potenzialanalyse* verwendet, in der die Methoden der Auswahlverfahren angewendet werden, z. B. situative Interviews mit Beurteilern, Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie die zusätzlichen Bausteine im Assessment-Center (AC), z. B. Rollenspiele und Gruppendiskussionen. Die Auswertung erfolgt wie bei Auswahlverfahren im Rekrutierungsprozess, indem die Ergebnisse des Potenzialkandidaten mit Unter- und Obergrenzen von Anforderungsprofilen verglichen werden. Technisch lässt sich das in Abb. 3.15 (Abschn. 3.6) dargestellte IT-gestützte Auswertungstool mit K. o.-Kriterien und einem Methodenmix verwenden.

Die beiden alternativen Methoden zur Bedarfsermittlung für Förderung und Weiterbildung werden im nachfolgenden Kapitel im Zusammenhang mit Führungs- und Anreizsystemen dargestellt: Zielvereinbarungssysteme und 360-Grad Feedback (Nerdinger et al. 2014, S. 297). Bei Potenzialanalysen hat insbesondere die Hierarchieebene mit der damit verbundenen unternehmerischen Verantwortung eine besondere Bedeutung, sodass die Anforderungskriterien und Schwellenwerte entsprechend darauf ausgerichtet werden:

Im Rahmen der weiteren Konzeptdefinition werden die Potenzialindikatoren inhaltlich gestaltet und im Folgenden in die entsprechenden Instrumente überführt. Diese inhaltliche Konkretisierung definiert präzise, anhand welcher Verhaltensweisen sich Potenzial im alltäglichen Geschäft manifestiert. In einigen Unternehmen werden die Potenzialindikatoren spezifisch für die einzelnen Hierarchieebenen operationalisiert (Meifert 2010, S. 229).

Für die Personalentwicklung sind drei Dimensionen zu gestalten. Erstens sind mithilfe der Bedarfsanalyse die Ziele der PE-Maßnahmen zu ermitteln. Die zweite Dimension betrifft den individuellen Lernprozess. Dazu ist die psychologische Lerntheorie als allgemeines Modell und in Bezug auf spezielle Lernvoraussetzungen, z. B. älterer Mitarbeiter (Hülshoff et al. 2010, S. 80–87), wesentlich. Für die HRM-Praxis müssen drittens die Verfahren der Bedarfsermittlung um die professionellen Methoden der Personalentwicklung ergänzt werden.

HRM-Praxis

Die Methodik der Bedarfsermittlung für PE-Maßnahmen entspricht der Methodik der Auswahlverfahren: Es wird ein Abgleich von Fachqualifikationen und Basis-kompetenzen eines Mitarbeiters mit den Anforderungen des Jobs durchgeführt. Die Anforderungen können sich auf bestehende oder erweiterte Anforderungen an die Stelle beziehen, die der Mitarbeiter gerade ausübt. Alternativ kann der Profil-abgleich auch für eine neue Stelle durchgeführt werden, für die der Mitarbeiter im Rahmen eines Förderprogramms infrage kommt. Ziel der Bedarfsanalyse ist die Ermittlung von Defiziten und Potenzialen, die mithilfe gezielter PE-Maßnahmen ausgeglichen und ausgebaut werden können.

4.3 Lerntheoretische Grundlagen

Lernpsychologen und Pädagogen stellen sich das individuelle Lernen als Veränderung des Kurz- und Langzeitgedächtnisses vor und entwickeln Instruktionmethoden, um diesen individuellen Lernprozess anzuregen und zu steuern, wie in Abb. 4.3 (Abb. 5.15 in Zimbardo und Gerrig 2003, S. 236; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2003) schematisch zusammengefasst ist.

Der Begriff *Chunking* als Element des Kurzzeitgedächtnisses bedeutet das Zusammenfassen von Einzelinformationen zu einer Informationsgruppe, die als Ganzheit abgespeichert wird. So können die Ziffern „1“, „9“, „8“ und „4“ getrennt im Gedächtnis abgelegt oder als die Einheit „1984“ ökonomischer abgespeichert werden.

Für die erfolgreiche Bewältigung der Tagesarbeit ist es wichtig, über ein gut funktionierendes Kurzzeitgedächtnis zu verfügen: „Um die Aufgaben der Kognition zu erledigen – um also kognitive Aktivitäten wie Sprachverarbeitung oder Problemlösen auszuführen –, muß man eine Vielzahl unterschiedlicher Elemente in schneller Folge miteinander kombinieren. Man kann sich das Kurzzeitgedächtnis als eine kurzfristige besondere Konzentration auf die notwendigen Elemente vorstellen“ (Zimbardo und Gerrig 2003, S. 244). Trainings des Kurzzeitgedächtnisses werden vom HR-Bereich in der Regel nicht angeboten, weil dies als private Aufgabe des Mitarbeiters angesehen wird.

Die Trainingsmaßnahmen des PE-Bereichs konzentrieren sich auf Lerninhalte, die im Langzeitgedächtnis des Mitarbeiters abgespeichert werden sollen. „Das Langzeitgedächtnis ist der ‚Speicher‘ für alle Erfahrungen, Informationen, Emotionen, Fertigkeiten, Wörter, Begriffsklassen, Regeln und Urteile, die man sich aus dem sensorischen und dem Kurzzeitgedächtnis angeeignet hat“ (Zimbardo und Gerrig 2003, S. 244–245). Die Inhalte des Langzeitgedächtnisses einer Person gehen zunächst in das *episodische Gedächtnis* der spezifischen Erinnerungen an Ereignisse ein, die von der Person persönlich erfahren wurden. In einem zweiten Schritt werden sie von dem konkreten Ereignis gelöst und auf andere Situationen anwendbar, indem die Erinnerungen mit Begriffen

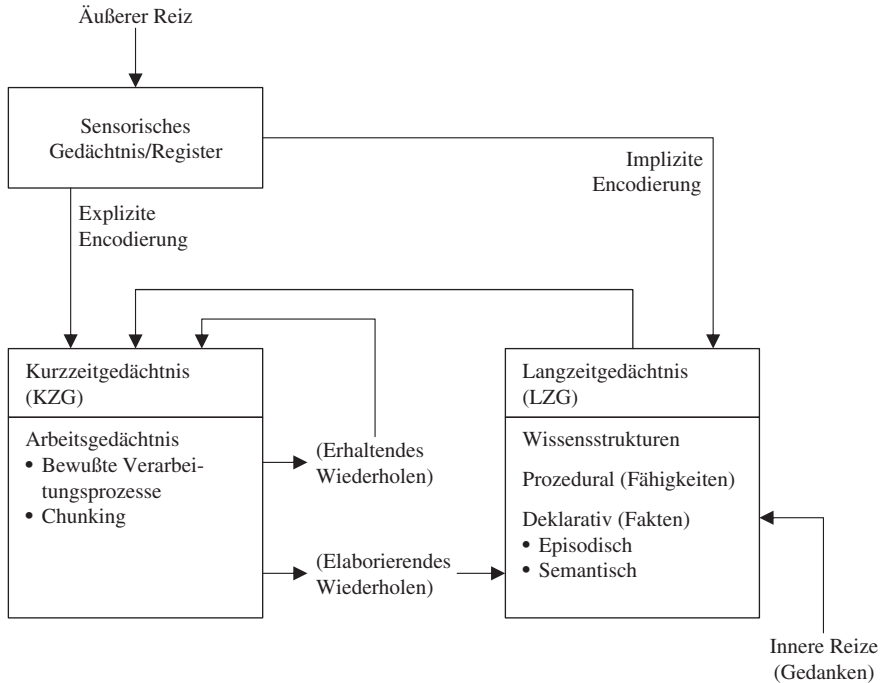


Abb. 4.3 Individuelles Lernen (Kurz-/Langzeitgedächtnis)

verbunden werden und auf diese Weise das *semantische Gedächtnis* aufbauen: „Diese Erinnerungen sind allgemeine kategorische Erinnerungen, wie etwa Erinnerungen an Bedeutungen von Wörtern und Begriffen. Sie bilden das *semantische Gedächtnis*“ (2003, S. 246).

Entscheidend für den Prozess des langfristigen Lernens ist die Kopplung des Lerninhalts an einen *Kontext*. Der im Alltagsleben praktizierte Prozess der Einbettung als episodischer Kontext lässt sich in Trainingsmaßnahmen nutzen, wenn der Lernprozess von den Teilnehmern als eine Kette von *Erlebnissen* wahrgenommen wird. Die zweite Stufe der Kontextverankerung ist die Assoziation des Lerninhalts mit einer sozialen Situation. Im günstigsten Fall kann sich der Teilnehmer genau vorstellen, welche Anwendungsmöglichkeit und welchen Nutzen für die tägliche Arbeit dieser Lerninhalt stiftet. Ein Versicherungsvermittler, der sich bislang mit Taschenrechner und Formularen abgemüht hat, um ein Versicherungsprodukt für den Kunden zu berechnen, wird sofort die Verbindung eines PC-basierten Expertensystems zur praktischen Anwendung in seinem Gedächtnis abspeichern, das ihm die Berechnung „auf Knopfdruck“ abnimmt.

Die Psychologie spricht von einem *Kontextschock*, wenn etwas, das man kennt, in einem ungewohnten Kontext auftaucht: „Sie sehen jemanden, in einem Zimmer voller Menschen auf der anderen Seite des Raumes, und sie wissen, dass Sie die Person

kennen, aber Sie können sie einfach nicht einordnen. ... Was macht die Frau, die sonst die Post austrägt, auf der Party Ihres besten Freundes?“ (2003, S. 248). Die Konsequenz ist die *Encodierspezifität*, die es erleichtert, ein Wissen abzurufen, wenn es in einer ähnlichen sozialen Situation geschieht wie bei der Abspeicherung (2003, S. 248). Für die Praxis der Weiterbildung folgt daraus, dass der Lernkontext möglichst realistisch sein sollte, indem er den späteren Verwendungszusammenhang des erlernten Wissens möglichst genau simuliert. Diese Bedingung ist z. B. in psychologischen Verhaltenstrainings häufig nicht gegeben, wenn die Übungen eine ideale Sprechsituation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ohne Machtanwendung voraussetzen, die dem Berufsalltag nicht entspricht, in den der Teilnehmer nach dem Training zurückkehrt. Die Folge ist, dass das Training als angenehmes episodisches Erlebnis zwar in Erinnerung bleibt, aber nicht wirksam in der beruflichen Praxis abgerufen und genutzt wird.

Auch wenn der Lernprozess den Praxiskontext erfolgreich simuliert, kann das erlernte Wissen und Verhalten oberflächlich bleiben. Daher bildet die *Verarbeitungstiefe* die zweite Dimension langfristigen Lernens: „Wenn Verarbeitung gleichzeitig mehr Analyse, mehr Interpretation, mehr Vergleich und sorgfältige Ausarbeitung beinhaltet, dann sollte sich daraus eine bessere Erinnerung ergeben“ (Zimbardo und Gerwig 2003, S. 251). Es gibt vielfältige Möglichkeiten der Vertiefung. Den ersten Schritt bilden *Begriffe* als Etiketten zur Identifizierung des Gedächtnisinhalts (2003, S. 255). Die zweite Vertiefungsmethode bilden *Prototypen*, also Anwendungsbeispiele zur Veranschaulichung und Erprobung des Lerninhalts (2003, S. 256). *Hierarchien und Basis-konzepte*, die eine Ordnung und damit Übersichtlichkeit in die Lerninhalte bringen, gelten als dritte (2003, S. 258) und *Schemata* als vierte Methode der Vertiefung: „Schemata sind begriffliche Rahmen oder *Cluster* (kompakte Anordnungen) von Wissen über Gegenstände, Menschen und Situationen. Schemata sind Wissenspakete über die komplexen Verallgemeinerungen unserer Erfahrungen mit Strukturen in der Umwelt“ (2003, S. 259).

Als Anforderung an die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen ergeben sich zwei Konsequenzen, damit die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, die Lerninhalte im Langzeitgedächtnis zu verankern. Erstens sollten Wissen und Fertigkeiten mit einer Vielfalt von Kontextbezügen und Vertiefungsanreizen vermittelt werden: „Aus konstruktivistischer Sicht ist eine Kernaufgabe von Lehrpersonen, eine anregende Lernumgebung zu schaffen und vielfältige und lebendige Lernaktivitäten zu arrangieren“ (Hülshoff et al. 2010, S. 100). Zweitens muss der Lernende in die Lage versetzt werden, die Anreize zur Kontextverankerung selbst umzusetzen, indem er trainiert wird, selbstständig Wissensinhalte mit Begriffen zu koppeln und Prototypen zu entwickeln, um das Wissen in einer simulierten Praxissituation zu erproben: „Lehrpersonen sollen nebst der Vermittlung des Lernstoffs die Lernfähigkeit ihrer Lernenden fördern“ (2010, S. 100). Die beiden Ansätze erstens der Vielfalt von Kontextverankerung und Vertiefung und zweitens der Förderung der Selbstlernkompetenz sind durch das *neurowissenschaftliche Modell des Lernens* wissenschaftlich abgesichert:

Das menschliche Gehirn ist nicht für das Auswendiglernen von Sachverhalten und für die Aneignung von Wissen optimiert, sondern für das Lösen von Problemen. Lernen ist demnach ein Erkenntnis gewinnender Prozess, in dessen Verlauf eigene, bei der Lösung von Problemen gemachte Erfahrungen in Form bestimmter neuronaler Verschaltungsmuster im Gehirn gebahnt, stabilisiert und strukturell verankert werden (2010, S. 88).

Der Leitsatz der konstruktivistischen Systemtheorie lautet: *Sozialisation ist Selbstsozialisation* (Luhmann 2002, S. 136). Unter Sozialisation versteht man das Hineinwachsen von Kindern und Jugendlichen in die Gesellschaft, insbesondere durch das Erlernen von Werten, Normen, Rollen und Routinen, die Entwicklung von Fertigkeiten und den Erwerb von Wissen und Handlungskompetenz sowie schließlich die Ausprägung der individuellen Identität. Dieser Prozess setzt sich in der Erwachsenensozialisation fort. Das Modell der „produktiven Realitätsverarbeitung“ von Hurrelmann (1995, S. 63–81) betont besonders den aktiven Beitrag des Individuums.

Die Persönlichkeit als psychisches System ist ein *autopoietisches* System. Mit *Autopoiesis* ist gemeint, dass ein System „sein eigenes Werk“ ist (Luhmann 2002, S. 111). Diese Selbstreproduktion eines Systems ist so zu verstehen, dass das System seine Operationen selbst ausführt und eine Operation mit einer Anschlussoperation verbindet. Bezogen auf das psychische System eines Individuums sind Gedanken die elementaren Operationen im Bewusstsein (Luhmann 1984, S. 367; 1997, S. 116). Nur das psychische System selbst kann Gedanken produzieren und sie in Handeln umsetzen. Nach diesem Leitsatz der Systemtheorie gelingt Sozialisation nur dann, wenn das Individuum selbst die Lernschritte ausführt und sich auf diese Weise selbst sozialisiert. Dies geschieht nicht unabhängig von der Umwelt, mit der das lernende Individuum gekoppelt ist, z. B. mit dem Lernkontext und dem Trainer in Weiterbildungsveranstaltungen.

Das Prinzip des Selbstlernens lässt sich an dem Beispiel veranschaulichen, einem Schüler das mathematische Prinzip der Gleichung zu vermitteln. Der Lehrer wird versuchen, das Prinzip zunächst allgemein zu erklären. Falls der Schüler das nicht versteht, wird er vielleicht die Gleichung mithilfe einer Waage veranschaulichen, wo auf beiden Seiten das gleiche Gewicht hinzugefügt oder weggenommen werden muss, um im Gleichgewicht zu bleiben. Alternativ kann der Lehrer auch einfache Aufgaben vorrechnen. Was geschieht hier systemtheoretisch? In der Kommunikation wird versucht, den Schüler zu Anschlussoperationen in seinem psychischen System anzuregen. Je mehr Variationen mit den Lernhilfen angeboten werden, desto eher besteht die Möglichkeit, dass das psychische System einhaken kann und das Gleichungsprinzip in seine Gedankenwelt einbaut. Jeder Lehrer macht die Erfahrung, dass es keinen Trichter gibt, mit dem er Wissen in das Gehirn der Schüler einfüllen kann. Der Schüler muss das Wissen *selbst* lernen und der Lehrer kann nur Hilfen zu diesem Selbstlernen anbieten. Das Prinzip der Selbstsozialisation gilt für die Jugend- und die Erwachsenensozialisation, auf die sich die PE konzentriert.

Auch wenn es Managern, die auf Rationalität fixiert sind, nicht gefallen mag: Lernprozesse sind nur durch Kopplung *kognitiver* und *affektiver* Erfahrungen erfolgreich:

Die gleichzeitige Aktivierung kognitiver („Was habe ich erlebt?“) und emotionaler Netzwerke („Wie ist es mir dabei ergangen?“) führt über Kopplung zur Verankerung der betreffenden Erfahrung in Form miteinander verbundener Verschaltungsmuster. ... Deshalb gelingt jede Aneignung neuen Wissens immer dann besonders gut, wenn dieses Neue von der betreffenden Person als bedeutsam (und damit emotional aktivierend) erlebt wird (Hülshoff et al. 2010, S. 88).

Neuropsychologisch „kommt es über die Aktivierung emotionaler Zentren im Gehirn zu einer vermehrten Ausschüttung sog. neuroplastischer Botenstoffe (biogene Amine, wie z. B. Dopamin, Neuropeptide, z. B. Endorphine)“ (Hülshoff et al. 2010, S. 88–89). Das Erlebnis der Bedeutsamkeit als Voraussetzung für die emotionale Verankerung wird mit dem Begriff der *Relevanz* beschrieben.

Die Relevanz betrifft primär den Bezug zu Werten und Sinnorientierungen, durch die der Wissensinhalt Bedeutsamkeit in einem erweiterten Kontext erlangt. Als Beispiel verwenden Parsons und Platt im Kontext der amerikanischen College-Sozialisation das „Konzept der ‚Relevanz‘ zur Kennzeichnung *jeglichen* Kontextes, in dem der kognitive Komplex die Quelle potenzieller Werte und Wertimplementierung ist“ (Parsons und Platt 1990, S. 144). In diesem Lernumfeld der Universität bedeutet der *kognitive Komplex* die Verbindung von theoretischem Wissen mit den Erfordernissen der Anwendungen, die in der modernen Wissensgesellschaft von den Studierenden als zukünftigen Knowledge Workers (vgl. Abschn. 8.4) erwartet wird. Diese *evaluative* Dimension von Relevanz auf der Ebene von Sinnorientierung und Werten ist gekoppelt mit dem *affektiven* Erlebnis, das die neurologische Verankerung bewirkt. Die Kopplung von kognitiven und nicht-kognitiven Elementen funktioniert im Bachelor-Studiengang, indem es dem Dozenten gelingt, die kognitiven Lerninhalte auf Beispiele aus den Interessenbereichen der Studenten, wie politische Fragen oder persönliche Spannungen, anzuwenden: „Die Lehrer unterstützen die Studenten in deren nicht-kognitivem Engagement, indem sie helfen, kognitiv gültige Deutungen und alternative Lösungen für Probleme zu entwickeln, mit denen sie, ihre Gesellschaft und ihre Kultur konfrontiert sind“ (Parsons und Platt 1990, S. 264).

Für die HRM-Praxis ergibt sich aus dem Relevanzprinzip die Herausforderung, die Weiterbildungsmaßnahmen an die Arbeitsprozesse zu koppeln, die der Mitarbeiter täglich zu bewältigen hat. Die betriebliche Praxis ist ernüchternd: „Die meisten Mitarbeiter gehen zurück auf ihren Arbeitsplatz und verlieren 75 % oder mehr von dem, was ihnen beigebracht wurde“ (Bersin 2011, S. 52; Übersetzung des Verf.). Wie lassen sich erworbenes Wissen und trainierte Fertigkeiten nach der Rückkehr von den Schulungsveranstaltungen in der Praxis umsetzen? Dieses *Transferproblem* ist mit der Anforderung an Auswahlverfahren vergleichbar, die zukünftige Tätigkeit möglichst realistisch zu berücksichtigen. Damit ist der Lösungsansatz der Simulation von praktischen Prozessen übertragbar auf die Methoden der Weiterbildung: Das Lernen sollte nicht als eine Überladung mit theoretischen Inhalten erlebt werden, sondern als Erfahrungslernen mit Praxisnähe, sodass der Transfer in den Berufsalltag erleichtert wird. Falls die Weiterbildung sich nicht auf die augenblickliche Stelle bezieht, sondern auf eine höher bewertete Aufgabe

vorbereiten soll, ist die Wertigkeit und positive emotionale Besetzung für den Mitarbeiter hoch, falls er die höhere Position anstrebt. In diesem Fall sind die Anforderungen an die Vermittlung der kognitiven Inhalte höher, weil sich der Teilnehmer die praktische Umsetzung nicht aus eigener Erfahrung vorstellen kann.

Das *Erfahrungslernen* als „neurobiologische Verankerung eigener Erfahrungen (bei der Bewältigung von Herausforderungen, dem Lösen von Problemen, beim eigenen Handeln), ist die älteste und nachhaltigste Form des Lernens“ (Hülshoff et al. 2010, S. 89). Flankiert wird Erfahrungslernen durch *Imitationslernen*:

Menschen verfügen über besonders gute Fähigkeiten, Bewegungsmuster, Verhaltensweisen, Problemlösungsstrategien, sogar Einstellungen und Haltungen von anderen Menschen zu übernehmen. Grundlage dieser Fähigkeit sind die sog. Spiegelneuronensysteme im Gehirn, die immer dann aktiviert werden, wenn wir einen anderen Menschen, der für uns bedeutsam (emotional aktivierend) ist, dabei beobachten, wie er (und weshalb er) etwas tut (2010, S. 89).

Diese Lernform wird in Weiterbildungsveranstaltungen nur eingeschränkt eingesetzt, wenn z. B. während einer IT-Schulung der Trainer die Prozesse an dem IT-System mit Projektion über einen Beamer vorführt. Der Hauptanwendungsbereich des Imitationslernens ist der konkrete Arbeitsplatz mit den Möglichkeiten, durch Beobachtung und Nachahmung der Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten zu lernen.

Die dritte Kategorie des Lernens bildet *Dressurlernen*: „Die Androhung von Strafe oder das In-Aussicht-Stellen einer Belohnung führt ebenfalls zu einer emotionalen Aktivierung und kann daher benutzt werden, um Menschen dazu zu bringen, sich bestimmtes Wissen oder bestimmte Fähigkeiten anzueignen. Dieses sog. Dressurlernen ist das in unserem Kulturkreis gegenwärtig noch immer am häufigsten eingesetzte Lernverfahren“ (2010, S. 89). Der Nachteil dieser Methode ergibt sich aus der Notwendigkeit der affektiven Verankerung, die bei Einsatz negativer Sanktionen in der Regel nicht erfüllt ist: „Dann wird der Stoff zwar gelernt, aber der Lernprozess selbst wird emotional negativ bewertet. Menschen mit solchen negativen Lernerfahrungen sind später kaum für neue Bildungsangebote zu gewinnen“ (2010, S. 90). Hier könnte man sich aus HRM-Sicht zurücklehnen und diese Methode ablehnen. Allerdings stellt sich dann die Frage, wie die Anreizsysteme des Personalmanagements einzuschätzen sind, die positive und negative Sanktionen verwenden. Diese Problematik wird in Abschn. 7.2 dargestellt.

Geht man von der Bildungsbedarfsanalyse aus, so haben Weiterbildungsmaßnahmen das Ziel, Qualifikationsdefizite im Hinblick auf aktuelle oder zukünftige Aufgaben durch gezielte Schulungen zu beheben: „Der Hauptfokus der dadurch eingeleiteten Lernprozesse liegt dabei auf der Vermittlung von spezifischem Faktenwissen bzw. solcher Techniken, von denen man annimmt, dass diese den Mitarbeitern in ihren Wissensspeichern (also in ihrem ‚Werkzeugkoffer‘) noch fehlen“ (2010, S. 92–93). Oberhalb dieser Ebene liegt neurobiologisch der „Handwerksmeister“ mit den Motiven und Bedürfnissen des Mitarbeiters: „Denn dieser ist der eigentliche Akteur bzw. die

„oberste Entscheidungsinstanz“, weil er jeweils passend zum Kontext, zur Situation bzw. zur Aufgabenstellung die aus seiner Sicht richtigen und nützlichen Werkzeuge aus dem vorhandenen Werkzeugkoffer auswählt“ (2010, S. 93).

Diese Instanz sorgt im positiven Fall dafür, im Lernprozess von Wissen und Fertigkeiten die Voraussetzungen für Wissensaufnahme und emotionale Verankerung zu schaffen: „Der Blick in die ‚Werkzeugkiste‘ und das Ausprobieren neuer ‚Werkzeuge‘ geschieht umso effektiver, je besser es einem Menschen gelingt, eine innere, aufgeschlossene und offene Beobachtungsposition zur jeweiligen Aufgabenstellung und den dazugehörigen Rahmenbedingungen einzunehmen“ (2010, S. 93). Der „Handwerksmeister“ benötigt ein bestimmtes Lernklima: „Voraussetzung für die Ausbildung einer solchen neutralen Beobachtungs- und Beschreibungsposition ist innere Ruhe. Diese innere Ruhe und Offenheit ist umso größer, je mehr es einem Menschen gelingt, gegebene Lernangebote nicht als Bevormundung seiner eigenen Person oder als Abwertung seiner Kompetenz oder Fähigkeiten innerhalb seines Wertesystems bzw. seines sozialen Systems zu sehen“ (2010, S. 93).

Welche Anforderungen an die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen ergeben sich aus den neurobiologischen Erkenntnissen? Die Rahmenbedingung für nachhaltige Lernprozesse bildet eine Unternehmenskultur, die dem Lernen einen hohen Stellenwert beimisst und Vorgesetzte und Kollegen zu Achtung, Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter verpflichtet. Neben dem Bedürfnis nach sozialer Anerkennung sollen Weiterbildungsmaßnahmen die elementaren Mechanismen der Leistungsmotivation unterstützen: „Bildungsangebote müssten so beschaffen sein, dass sie das Interesse der Mitarbeiter wecken, weil sie an bereits vorhandene Kenntnisse und Kompetenzen anknüpfen und diese erweitern, für Mitarbeiter bedeutsames Wissen und Fähigkeiten vermitteln und ihnen praktisch nutzbare Gelegenheiten bieten, sich als kompetent und selbstwirksam zu erfahren, das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Zugehörigkeit einerseits und nach Autonomie und Potenzialentfaltung andererseits stillen“ (2010, S. 98).

Die neurobiologische Theorie argumentiert hier ähnlich wie die Motivationstheorie, die in Abb. 4.4 (Abb. 13.4 in Weinert 2004, S. 713; © Beltz Verlag – Weinheim Basel 2004) dargestellt wird. Als intermediäre Variable zwischen den persönlichen Motiven und dem Lernerfolg wird die *Lernmotivation* eingeführt, die von der Erwartung der Selbstwirksamkeit, der Grundmotivation zu leistungsorientiertem Verhalten und Karriere sowie den vorangehenden Erfahrungen in Form von positivem oder negativem Feedback abhängt. Wie die Lernmotivation in tatsächliches Lernen und Verhaltensänderungen umgesetzt wird, hängt von den Kontextfaktoren der Organisation und von der Fähigkeit ab, das Lernen im Arbeitsalltag umzusetzen. Dieses Modell beschreibt die grundlegenden Zusammenhänge der beruflichen Bildung im theoretischen Rahmen der Motivationstheorie. Inhaltlich betont es den zentralen Faktor der *Selbstwirksamkeit*.

Der Leitfaden der Erwachsenenbildung von Hülshoff et al. (2010, S. 83) bietet eine praxisnahe Umsetzung der dargestellten lerntheoretischen Grundlagen:

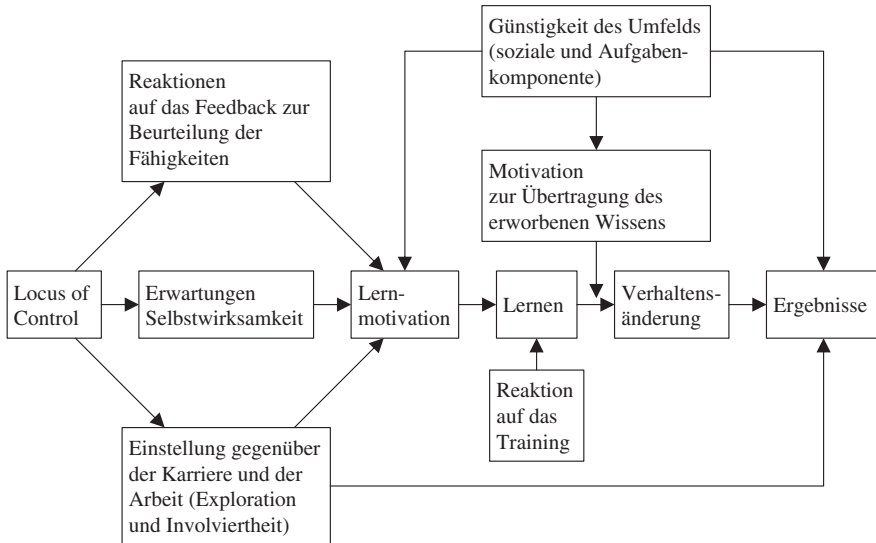


Abb. 4.4 Motivationstheoretisches Lernmodell

- Lernziele/Lerninhalte/Lernthemen können von Teilnehmenden mitbestimmt werden.
- Eigene Lernprojekte können von den Teilnehmenden eingebracht und bearbeitet werden.
- Die Lernorganisation ist zeit- und methodenflexibel und lässt mehrere Lernwege offen.
- Es werden gezielt Lern-, Aktivitäts- und Selbsterschließungsmethoden eingesetzt.
- Es wird bewusst an Lebenssituationen und/oder Berufserfahrungen angeknüpft.
- Die soziale und kommunikative Ebene des Lernprozesses wird bewusst gefördert.
- Die Inhaltsauswahl ist curricular, didaktisch bzw. bildungstheoretisch begründet (,Warum soll etwas gelernt werden?').
- Angebotene Lerninhalte werden für die Teilnehmenden greifbar und fassbar reduziert.
- Angebotene Lerninhalte können selbstständig erarbeitet (erschlossen) werden.
- Eigenaktivität wird gefördert.
- Handlungsbezogene Frage- und Problemstellungen sind immer wieder Thema.

HRM-Praxis

Lerntheorie und Neurowissenschaft begründen die beiden Hauptkriterien für die Auswahl der Methoden und Verfahren: Erstens die Schaffung einer anregenden Lernumgebung mit vielfältigen und lebendigen Lernaktivitäten, die durch Kontextverankerung und Vertiefung die Speicherung von Wissen und Fertigkeiten im Langzeitgedächtnis ermöglichen, und zweitens die Förderung der

Selbstlernkompetenz. Die ausgewählten Methoden müssen das Erfahrungslernen mit Bezug zur Arbeitsaufgabe als kognitives und emotionales Relevanzerebnis ermöglichen und den Teilnehmern vielfältige Möglichkeiten bieten, selbst aktiv zu werden. Der konstruktivistische Leitsatz „Sozialisation ist Selbstsozialisation“ gilt für alle PE-Prozesse.

4.4 Aus- und Weiterbildung

Die Methoden der Aus- und Weiterbildung lassen sich danach unterscheiden, welchen Bezug sie zu der Arbeitsstelle haben. Innerhalb des Jobs werden *Weiterbildungsmaßnahmen* zur Qualifikationsverbesserung und zur Vorbereitung auf erweiterte oder neue Aufgaben, *qualifikationsfördernde Herausforderungen* und *jobbezogene Projektarbeit* unterschieden. Berufsausbildung, Anlernausbildung und Trainee-Programm bereiten auf den Berufseinstieg in der Zielstelle vor. Als Maßnahmen *neben dem Job (on the job)* gelten Lernstatt, Qualitätszirkel, Planspiele und jobunabhängige Projekte, z. B. Organisationsprojekte zur Implementierung von Modulen einer Unternehmenssoftware, während Vorträge, Fallstudien, E-Learning, Corporate Universities und Outdoor-Training zu der Kategorie *off the job* gerechnet werden. Holtbrügge ergänzt die klassischen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen um Methoden der Personalentwicklung *out of the job*: „Ruhestandsvorbereitung sowie das Outplacement. Während sich die Ruhestandsvorbereitung an ältere Mitarbeiter wendet, die kurz vor ihrer Pensionierung stehen, werden gekündigte Mitarbeiter im Rahmen von Outplacement, z. B. durch Bewerbungstrainings, bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber unterstützt“ (2013, S. 141). In Abb. 4.5 (Abb. 5.4 in Holtbrügge 2013, S. 135; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013) sind diese grundsätzlichen Methoden dargestellt.

Unter *Ausbildung* wird die „berufliche Erstbildung im Unternehmen“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 424) verstanden. Grundlage der beruflichen Ausbildung sind *Anforderungsberufsbild*, *Ausbildungsordnungen*, *Ausbildungsrahmenplan* und *Prüfungsordnung* (1999, S. 426). Die Inhalte der konkreten Ausbildung werden im *Einzelbildungsplan* oder im *Gesamtausbildungsplan* (1999, S. 428) festgelegt. Das *duale System* der Berufsausbildung (1999, S. 428–429) umfasst:

- Betriebspraktische Unterweisung in den Fachabteilungen und betrieblicher Ergänzungsunterricht
- Begleitender Berufsschulbesuch als Wochentageunterricht oder als Blockunterricht.

Die *betriebliche Ausbildung* (1999, S. 430) erfolgt in:

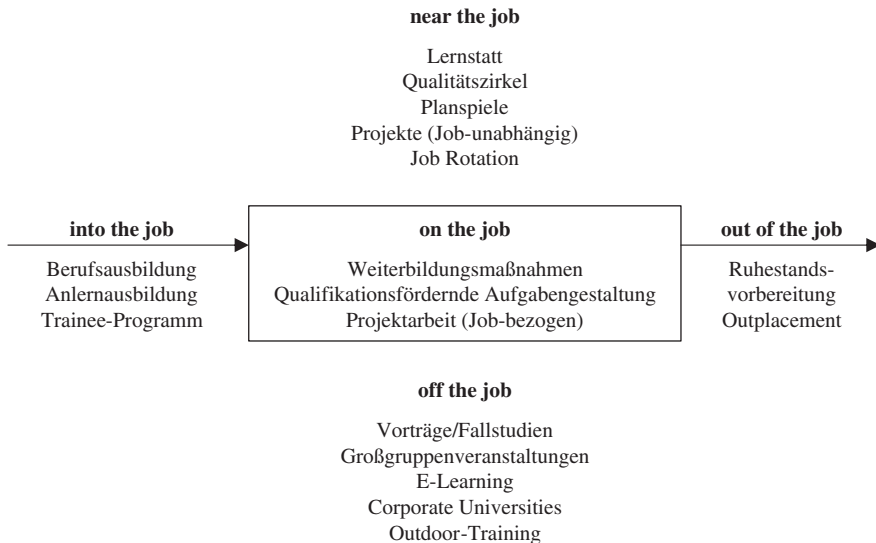


Abb. 4.5 Methoden der Aus- und Weiterbildung

- Lehrwerkstätten: Lehrmeister und Lehrgesellen wirken als Ausbilder, um eine tätigkeitsnahe Ausbildung zu gewährleisten
- Übungsfirmen: Nachbildungen realer Unternehmen mit dem Vorteil, übergreifende Geschäftsprozesse kennenzulernen
- Übungsbüros: Simulation einzelner Bereiche der kaufmännischen Aufgabenerledigung.

Für den *betrieblichen Ergänzungsunterricht* (1999, S. 431) werden die klassischen Vermittlungsformen angewendet:

- Frontalunterricht: Der Ausbilder vermittelt den Lernstoff „frontal“ der Klasse.
- Gruppenarbeit: Aufgaben werden von Gruppen der Auszubildenden in Teamarbeit gelöst. Die Gruppenergebnisse werden von Gruppenmitgliedern im Plenum vorgetragen und diskutiert. Der Ausbilder hat die Rolle des Moderators.
- Übungen: Die Methode der Übung reicht vom Wiederholen von trainierten Aktivitäten bis zur Variation der Aufgabenstellung, um einen Prozess in verschiedenen Varianten zu trainieren.

Die *Weiterbildung* (= *Fortbildung*) soll fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten sowie im weiteren Sinne Kompetenzen (soziale und persönliche Kompetenzen, Methodenkompetenz) entwickeln. Es sind folgende Formen zu unterscheiden (1999, S. 432):

- Erhaltungsfortbildung
- Erweiterungsfortbildung

- Anpassungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung.

Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen der vorhandenen Qualifikation des Mitarbeiters und der Anforderung an die Stelle, wie im Fall des Auswahlverfahrens. Die Planung der Weiterbildungsmaßnahme erfordert die Schritte, die in Abb. 4.6 dargestellt sind.

Das Ziel der Weiterbildung besteht darin, den Bedarf zu decken, der sich aus der Differenz zwischen der Qualifikation der Teilnehmer und den Anforderungen zur Anpassungs-, Erweiterungs- oder Aufstiegsfortbildung ergibt. Für einzelne Mitarbeiter lässt sich dieses Ziel im Hinblick auf die Fachkenntnisse und -fertigkeiten sowie Kompetenzen konkretisieren. Im günstigsten Fall gelingt eine Operationalisierung durch Messverfahren und Zielgrößen. Falls ein Katalog von internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen im HR-Bereich vorhanden ist, werden die Maßnahmen ausgewählt, die eine Realisierung der Weiterbildungsziele für den jeweiligen Mitarbeiter weitgehend sicherstellen. Die Maßnahmen sind dann in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen und mit den betrieblichen Erfordernissen, z. B. Weiterbildungsbudget und zeitliche Verfügbarkeit des Mitarbeiters, abzugleichen. Daraus ergibt sich dann der individuelle Weiterbildungsplan.

Eine andere Vorgehensweise zur Bestimmung der Lernziele ergibt sich, wenn der HR-Bereich eine Weiterbildungsmaßnahme plant und organisiert. Hier ist zu unterscheiden, ob eine bestimmte Zielgruppe einen bestimmten Weiterbildungsbedarf hat, für den eine Veranstaltung speziell konzipiert werden soll. Ein Beispiel wäre das Training von Prozessen und Methoden des Projektmanagements bei einem Hersteller von Windkraftanlagen, nachdem als Folge starken Wachstums die Prozessorganisation der Auftragsabwicklung neu festgelegt wurde und anschließend mit den Projektmanagern und Vertretern vor- und nachgelagerter Bereiche (z. B. Vertrieb, Baustellenmontage) sowie paralleler Geschäftsprozesse (z. B. Einkauf, Produktion) trainiert werden soll. Es handelt sich um das Praxisbeispiel *Aufbau internationales Projektmanagement (PROJEKT)*, das in Kap. 9 dargestellt ist. Mögliche Lernziele sind:

- Beherrschung allgemeiner Projektmanagementmethoden, z. B. Projektauftrag, Projektzeitplanung, Projektcontrolling, Projektkommunikation
- Genaue Kenntnis der neuen Prozessorganisation der Auftragsabwicklung des Unternehmens: Aktivitäten, zeitliche Reihenfolge, Verantwortung, Tools und Methoden. Speziell sollen die Projektmanager sich in den Unternehmensprozessen sicher bewegen können
- Erwerb von Kompetenz in der Projektkommunikation, z. B. Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Meetings, Umgang mit externen Lieferanten, Informations- und Entscheidungsfindung in der internen Hierarchie, Umgang mit Konflikten und Macht.

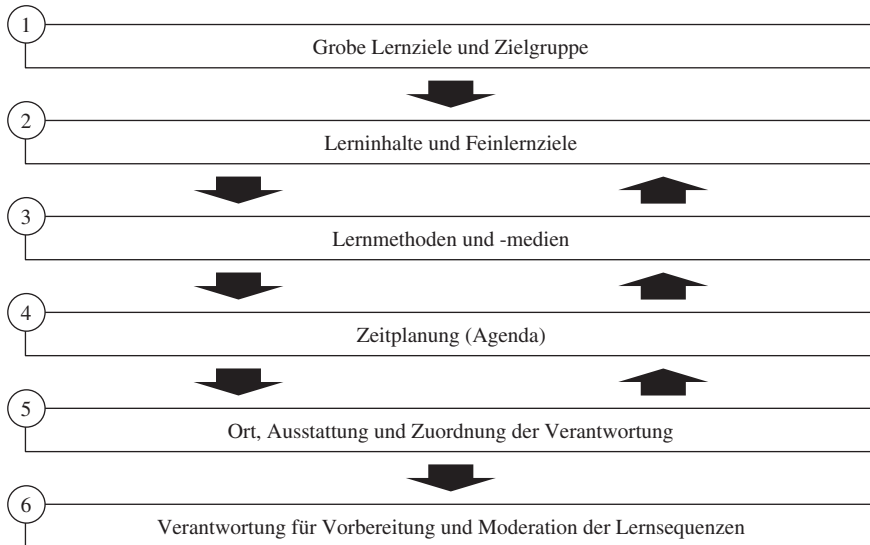


Abb. 4.6 Planung von Weiterbildungsmaßnahmen

In der Regel reicht es aus, die Lernziele auf einer Ebene anzuordnen; es kann aber auch sinnvoll sein, eine Lernzielhierarchie zu erarbeiten, z. B. Grob- und Feinziele für ein Training von Vertriebsmitarbeitern (Braun 2010, S. 146):

- Grobziel:
 - Lernende können Kundengespräche strukturieren
- Feinziele:
 - Lernende gestalten den Gesprächsablauf anhand des Gesprächsleitfadens
 - Lernende reagieren sicher auf Einwände des Kunden
 - Lernende führen gezielt zu Verkaufsabschlüssen hin.

Im zweiten Schritt werden die Lernschritte mit den jeweiligen Lerninhalten und Lernmethoden/-medien festgelegt. Die in Abb. 4.6 dargestellten Schritte 2 bis 4 werden iterativ in mehreren Schleifen geplant:

- Inhalt
- Ziel
- Zeit (Datum, Start- und Endzeit)
- Organisation und Ablauf der Lernsequenz
- Methoden und Arbeitsmittel.

Nach dieser Festlegung erfolgen als Schritte 5 und 6 die Ort- und Raumplanung mit Ausstattung und die Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Vorbereitung und

Inhalt	Ziel	Zeit	Organisation/ Ablauf	Methoden/ Arbeitsmittel	Verantwortlich für Vorbereitung	Ort
Problem- beschreibung	IST- Zustand korrekt dokumen- tieren („grob, aber voll- ständig“)	8:00- 9:00	1. Fakten zum IST- Zustand sammeln • Teamdiskussion • Ergebnisse werden von Moderator auf Pinnwand dokumentiert (auf Karten schreiben und anpinnen)	1. Materialien/ Unterlagen zum IST-Zustand und zum Unbehagen am Ist-Zustand mitbringen (z.B. Beschwerdebriefe von Kunden auf Folie) 2. Pinnwand vorbereiten (plus Karten und Stifte)	Moderator mit Teilnehmern (vorher Material bei Teilnehmern abfragen)	Seminar- raum R01

Abb. 4.7 Drehbuchbeispiel für Weiterbildungsmaßnahmen

Moderation der einzelnen Sequenzen. Praktisch hat es sich bewährt, eine Vorlage (WORD und EXCEL) des Drehbuchs schrittweise auszufüllen, wie in Abb. 4.7 auszugsweise dargestellt wird. Diese Abbildung ist dem Praxisbeispiel *Strategische Ausrichtung der BKK (BKK)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird. Vor dem Training der veränderten Verhaltensweisen zur stärkeren Kundenorientierung wurde der IST-Zustand reflektiert, damit der Veränderungsbedarf für die Teilnehmer besser nachvollziehbar wurde.

Der Vorteil der Vorlage ist, dass bei diesem iterativen Planungsverfahren Korrekturen, Umstellungen und Ergänzungen sofort dokumentiert werden können. Für die Teilnehmer der Weiterbildungsmaßnahme ist die Vorgehensweise transparent und im Ergebnis nachvollziehbar. Die Moderatoren haben ein Kommunikationsmittel, um den Fortschritt der Weiterbildungsmaßnahme gemeinsam mit den Teilnehmern zu besprechen und eine Präzisierung der Lerninhalte und -ziele vorzunehmen, falls die Ziele nicht erreicht werden. Ein Tipp für die Moderatoren: Allgemeine Methodendiskussionen sollten vermieden werden; die Abstimmungen zum Vorgehen sollten sich auf die konkreten Inhalte und die Zielerreichung konzentrieren.

Um eine Lernsequenz innerhalb einer Weiterbildung genauer zu planen, erfolgt im ersten Schritt die Methodenauswahl und im zweiten Schritt die Feinplanung der zeitlichen Sequenz. Als Methoden stehen zur Auswahl (Götz und Häfner 2010, S. 100–103):

- *Offene Lernprozesse*: Lernen durch Versuch und Irrtum, bei dem die Lernenden „in der jeweiligen Situation über Lernwege ad hoc entscheiden“ (2010, S. 100) und daher ein hohes Maß an Lernmotivation zu erwarten ist.
- *Projektorientierte Verfahren*: Es handelt sich bei einem Projekt um eine thematisch und zeitlich begrenzte Aufgabe mit einem definierten Ergebnis, sodass projektorientierte Verfahren, z. B. die Erstellung einer Bilanz in einer Übungsfirma, eine große Nähe zur Arbeitssituation ermöglichen und damit dem Relevanzprinzip entsprechen.

- *Erlebnisorientierte Verfahren*: „Sie orientieren sich an den Bedürfnissen des Lernenden vor allem im affektiven Bereich“ und sind „gekennzeichnet durch typische Aktivitäten wie Spiel, Rollenspiel und Darstellen“ (2010, S. 101).
- *Prozessorientierte Verfahren*: In prozessorientierten Lernsequenzen stehen Verfahrens- und Arbeitsweisen des Berufsalltags im Vordergrund, z. B. das Training von IT-gestützten Prozessen an konkreten Geschäftsvorfällen wie Angebotserstellung oder Rechnungserstellung. Wie bei projektorientierten Verfahren ist hier die Praxisnähe sehr hoch.
- *Problemorientierte Verfahren*: Ähnlich wie im prozessorientierten Verfahren handelt es sich um „das selbständige Bearbeiten einer Fragestellung, die Einschränkung gegenüber der Prozessorientierung ist in erster Linie in der Beschränkung auf den kognitiven Bereich zu sehen“ (2010, S. 102).
- *Objektorientierte Verfahren*: Diese Methode kommt dem klassischen Frontalunterricht am nächsten, weil hier das Erlernen von Wissen im Vordergrund steht. Ein Beispiel ist die „Folienschlacht“ als monotone Faktendarstellung“ (2010, S. 102). Nach den Kriterien der Lerntheorie sollte diese Methode in Weiterbildungsmaßnahmen vorwiegend eingesetzt werden, um bestimmte Wissensinhalte kompakt zu vermitteln.

Eine Alternative zu der instruktionsorientierten Wissensvermittlung der objektivierenden Verfahren bietet *Cognitive Apprenticeship* als „Oberbegriff für eine interaktive Lernmethode zwischen Lernendem und Experten. ... Ziel ist die Eigenständigkeit des Lernenden zu fördern und ihn sukzessive in eine Expertenkultur einzuführen“ (Treier 2009, S. 177). Bei *Cognitive Apprenticeship* werden vier Dimensionen unterschieden (Collins et al. 1986, S. 19–31):

- *Inhalt (Content)*: Fachwissen, Strategien und Heuristiken zur Problemlösung und Kontrollstrategien, um den Lernprozess erfolgreich zu steuern, sowie Lernstrategien zum Selbstlernen
- *Methoden (Methods)*: Modellierung von Wissen in Anwendungssituationen, Coaching der Teilnehmer durch Lehrende, Artikulations- und Reflexionsmöglichkeiten der Lernenden sowie Exploration, indem die Lernenden in einen Zustand der selbständigen Problemlösung versetzt werden
- *Reihenfolge (Sequencing)*: Steigende Komplexität und Diversifikation sowie globale vor lokalen Fertigkeiten, indem im ersten Schritt ein übergreifendes Bild entwickelt wird, in das die einzelnen Lernsegmente eingebettet sind
- *Soziologie (Sociology)*: Situiertes Lernen in praxisrelevanten Kontexten, Kultur der Expertenpraktiken, intrinsische Motivation, erschließende (exploiting) Kooperation und Wettbewerb, um dynamisch neue Inhalte zu erschließen, anstatt vorhandenes Wissen bloß zu konsumieren.

Entscheidend für *Cognitive Apprenticeship* als Form des Expertenlernens ist die Herausbildung von Gemeinschaften von Lernenden, für die Lave und Wenger den Begriff

Communities of Practice (CoP) etabliert haben. Der als Modell des partizipativen Lernens in Organisationen von Lave und Wenger (2003, S. 91–117) eingeführte Begriff der *Community of Practice* wird von Brown und Duguid (2002) zu einem Prozessmodell ausgebaut. Erfolgsfaktoren dieser Communities als Praxis der „Situating Learning Theory“ (Gherardi 2001, 134) sind (Mandl et al. 2004, S. 41–42):

- Klare Zielformulierung für die gemeinsame Arbeit
- Intensive Teilnahme der einzelnen Mitglieder
- Regelmäßige und umfassende Dokumentation des Wissens.

Zur Gestaltung von Lernsequenzen gibt es ein Standardschema der empfohlenen Vorgehensweise, das passend zu den Lernzielen und -inhalten individuell variiert werden kann (Götz und Häfner 2010, S. 106; in Klammern sind die Aktivitäten des Trainers vermerkt):

- Motivation (Motivieren)
- Erfassen der Fragestellung (Formulieren der Fragestellung)
- Planen der Arbeitsschritte (Organisieren der Arbeitsschritte)
- Bearbeitung (Organisation und Hilfe)
- Verknüpfen der Arbeitsschritte zum Ergebnis (Zusammenfassen)
- Speicherung und Abrufbereitschaft (Lernkontrolle).

Wichtige Bausteine zur Gestaltung von Lernsequenzen bilden die eingesetzten *Medien* (Götz und Häfner 2010, S. 118):

- *konkrete (enaktische)*: Werkstücke, Diagnosesysteme, Beispielbelege
- *bildhafte (ikonische)*: Bilder, Videosequenzen oder animierte Präsentation
- *abstrakte (symbolische)*: Sprache und Schrift, häufig grafisch angeordnet.

Götz und Häfner (2010, S. 119) nehmen zusätzlich zu dieser Einteilung eine Bewertung der unterschiedlichen Medien im Hinblick auf ihre Qualität (Sinnesqualität, Räumlichkeit, Bewegung, Abstraktion, Differenzierung, Emotionalität) vor. Als individuelle *near the job* Methoden werden Job Rotation, Traineemaßnahmen und Auslandseinsätze eingesetzt:

- *Job Rotation*: „Durch den geplanten Arbeitsplatzwechsel erweitern Mitarbeiter ihre Qualifikationen. ... Der damit verbundene Einsatz in neuen Teams wirkt sich positiv auf die Sozialkompetenz aus. Weitere Lerneffekte sind der Abbau von Ressortdenken und Mobilitätsschranken sowie die Förderung von Flexibilität und Selbstorganisation“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 161).
- *Traineemaßnahmen*: „Trainee-Programme stellen Qualifizierungsprogramme für Hochschulabsolventen dar, in denen diesen notwendige berufspraktische Erfahrungen

und Kenntnisse vermittelt werden“ (2012, S. 161). Die Programme dauern zwischen 6 und 18 Monaten und die Trainees können in einem Bereich verbleiben oder mehrere Abteilungen und Bereiche durchlaufen. Die Zielstelle nach dem Trainee-Programm kann am Anfang, während oder am Ende der Traineezeit festgelegt werden.

- *Auslandseinsätze*: „Ein Mitarbeiter wird zum Erlernen von Fremdsprachen und interkulturellen Kompetenzen befristet in eine ausländische Tochtergesellschaft entsandt“ (2012, S. 162).

Auf Gruppenebene haben sich *Qualitätszirkel* und *Lernstatt*, *Projektarbeit* sowie *Planspiele* als PE-Methoden durchgesetzt. Diese gruppenbezogenen Methoden werden in Abschn. 6.12 dargestellt.

Die Aus- und Weiterbildung als Kerndisziplin der Personalentwicklung hat sich gewandelt von direktiven Methoden, z. B. Frontalunterricht und Beamer-Präsentationen, zu partizipativen Verfahren, die den Teilnehmer zum Selbstlernen aktivieren und ihm Relevanz erleben ermöglichen, sodass er die Nähe des Lernstoffs zu seinem Arbeitsalltag erlebt. Durch eine interessante Lernumgebung und visuell ansprechende Medien stellt die Weiterbildung auch ein emotionales Erlebnis dar, das sich in das Langzeitgedächtnis einprägt. Diese Veränderung der Vermittlungsmethoden stellt einen Paradigmenwechsel zur Ablösung der kognitivistischen durch die *konstruktivistische* Lerntheorie dar, die in der Psychologie auf Theorieebene weiter kontrovers diskutiert wird, obwohl sich die neuen Methoden in der Praxis durchgesetzt haben. Eine Übersicht über die unterschiedlichen Standpunkte der kognitivistischen Lerntheorie und der Theorie der situierten Kognition als Konkretisierung des konstruktivistischen Ansatzes mit Betonung der Kontextverankerung des Lernens findet sich in Mandl et al. (2004, S. 23–26).

HRM-Praxis

Die berufliche Aus- und Weiterbildung bildet einen zentralen Baustein der HRM-Services und wird durch den HR-Bereich angeboten und organisiert. Auf der Grundlage der konstruktivistischen Lerntheorie hat sich ein Paradigmenwechsel in den Methoden durchgesetzt. Die lebendige und interaktive Lernumgebung und das Selbstlernprinzip ersetzt direkte Methoden wie den Frontalunterricht, die auf die gezielte Wissensvermittlung spezialisiert sind. Die Methoden der Aus- und Weiterbildung gehören zu den Kernkompetenzen von HRM.

4.5 Großgruppenveranstaltungen und Outdoor Training

Die bislang dargestellten Weiterbildungsmaßnahmen sind beschränkt auf einzelne Personen oder relativ kleine Lerngruppen von maximal 12–15 Teilnehmern. Für bestimmte Zielsetzungen, z. B. gleichzeitige Information der gesamten Belegschaft oder kompletter

Fachbereiche, sind diese Methoden nicht geeignet. Traditionell verlaufen solche Großveranstaltungen mit Vorträgen, die dann bei Bedarf durch Gruppenarbeit ergänzt werden, um den Vorteil des Lernens in kleinen Gruppen zu nutzen. Alternativ zu diesem Ansatz, der z. B. in Führungskräfteveranstaltungen eingesetzt wird, sind spezielle Methoden für interaktive Großveranstaltungen entwickelt worden, die sich in der HRM-Praxis bewährt haben. Eingesetzt werden die neuen Methoden von Großveranstaltungen z. B. „zur Findung eines Zukunftsbilds, zur Schaffung neuer Strukturen und Kulturen oder zur Findung und Planung von Zielen“ (Hoffmann 2010, S. 196).

Die *Work out* Form ist eine stark strukturierte und ergebnisorientierte Form der Großveranstaltung mit dem Ziel der „Identifizierung und Eliminierung von nicht-wertschöpfenden Praktiken in betrieblichen Abläufen“ (Wahren 2001, S. 52). Die Work Out Form hat 30 bis 100 Teilnehmer und verläuft als „Town-Meetings: Veranstaltungen, bei der sich Plenums- und Kleingruppenarbeit abwechseln“ (2001, S. 52). Ein Beispiel ist das Jahresmeeting von Führungs- und Fachkräften, die nach dem Einleitungsreferat des Vorstandsvorsitzenden oder des Sprechers der Geschäftsführung ein Kernthema bearbeiten, um Defizite zu überwinden oder zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Ziele sind die Erarbeitung neuer Ideen und die Identifizierung von Handlungsbedarf und Maßnahmen. Diese Form wird schon länger praktiziert, während die nachfolgenden Formen neueren Datums sind.

Die von dem Amerikaner Marvin Weisbord (Wahren 2001, S. 54) erfundene *Zukunftskonferenz* (*Future Search Conference*) ist eine Methode zur Planung der Zukunft einer Gemeinschaft mit dem Ziel, Maßnahmen zur Umsetzung zu entwickeln. Es können 16–80 Personen teilnehmen und die Konferenz dauert 2 bis 3 Tage. Es ist wichtig, dass eine repräsentative Menge aller Anspruchsgruppen teilnimmt. Die Arbeit erfolgt in Gruppen zu jeweils 8 Personen, deren Zusammensetzung vorher festgelegt wird, damit in jeder Gruppe ausreichend Kompetenz und Erfahrung zur Bearbeitung der Zukunftsaufgabe vorhanden ist. Der Ablauf ist vorgegeben: „Es werden in den Gruppen mit unterschiedlicher Zusammensetzung fünf Stationen durchlaufen:

1. Der Blick in die Vergangenheit
2. Der Blick in die Gegenwart
3. Der Blick in die Zukunft
4. Vereinbarung von Zielen
5. Ausarbeitung von Maßnahmen“ (Hoffmann 2010, S. 200).

Die Methode *Real Time Strategic Change* (*RTSC*) ähnelt auf den ersten Blick der Work Out Methode, lässt sich aber mit 50 bis 1000 Teilnehmern durchführen. Die Methode ist auf Veränderungsprozesse spezialisiert und startet im ersten Schritt mit der Feedback-Methode, indem die Teilnehmer mit Zahlen, Daten und Fakten konfrontiert werden, die ihnen teilweise neu sind und sie zu einem Veränderungsprozess aufrütteln sollen. Dann verteilen sich die Teilnehmer in Kleingruppen von 8 Personen auf mehrere Tische

mit bereit liegenden Materialien, um in mehreren Wellen von Gruppenarbeit und Plenumspräsentation zu der Problemlage folgende Aspekte zu bearbeiten:

- C = Veränderung (*change*)
- D = Unzufriedenheit mit aktueller Situation (*dissatisfaction*)
- V = Vision (*vision*)
- F = Erste sichtbare Schritte in Richtung der Vision (*first step*)
- R = Widerstand gegen die Veränderung (*resistance*).

Gemeinsam wird das Ziel verfolgt, dass die Veränderung als Produkt aus Unzufriedenheit, Vision und ersten Schritten gegenüber dem Veränderungswiderstand dominiert und ein gemeinsamer Aufbruch in Richtung der Veränderung erfolgt, wie es die RTSC-Formel ausdrückt (Hoffmann 2010, S. 204):

$$C = D \cdot V \cdot F > R.$$

Die Methoden *World Café* und *Open Space* haben mit RTSC gemeinsam, dass 1000 und mehr Teilnehmer möglich sind und die Veranstaltungen je nach Themenstellung zwischen einem halben Tag und drei Tagen andauern. Als Erfinder des *World Café* gelten die Unternehmensberater Juanita Brown und David Isaacs (<http://de.wikipedia.org/wiki/World-Café>; abgerufen am 22.11.2014). Die Vorteile dieser Methode ergeben sich aus der größeren Offenheit der Themen und Ergebnisse, dem Einsatz von kreativen Methoden der Erarbeitung und Darstellung von Ergebnissen sowie dem häufigen Wechsel der Teilnehmer zwischen Gruppen und Themen. *World Café* hat folgenden Ablauf (Hoffmann 2010, S. 201):

- Gruppen von 4 oder 5 Personen sitzen an Caféhaustischen oder in kleinen Sesselkreisen im ganzen Raum verteilt.
- Jede Gruppe bearbeitet das Hauptthema (prägnante Fragestellung) oder sucht nach bedeutsamen oder strittigen Punkten.
- Die Teilnehmenden werden ermutigt, einander zuzuhören und alle Argumente visuell auf den Tischtüchern festzuhalten.
- Die Teilnehmer wechseln in mehreren Gesprächsrunden (Einstimmung, Vernetzung, Vertiefung, Innovation ...) von Tisch zu Tisch und bringen ihre Schlüsselerkenntnisse, Themen und Fragen in neue Gespräche ein.
- An jedem Tisch bleibt ein Gastgeber sitzen, um die neuen Gäste zu empfangen und sie in die Schlüsselideen der Vorgruppen einzuführen. Alle Voten werden erneut visualisiert.
- Schließlich werden die Erkenntnisse und Entdeckungen im Plenum präsentiert.

Die *Open Space* Methode wurde Anfang der 1990er Jahre in den USA von Harrison Owen entwickelt (Wahren 2001, S. 56). In dieser Veranstaltungsform trifft sich der gesamte Kreis der Teilnehmenden auf einem „Marktplatz“, wo das Rahmenthema und die wichtigste Regel „go with the flow“ vermittelt wird, welche besagt, dass der Teilnehmer

„nur dort und jeweils so lange mitwirkt, wie er es – aus seinem subjektiven Empfinden heraus – für richtig hält“ (Wahren 2001, S. 57). Anschließend treten Teilnehmer spontan in den Kreis und schlagen als ‚Energieträger‘ ein Thema vor (2001, S. 53). Zu den ausgewählten Themen werden „Focus-Gruppen“ mit 3–20 Teilnehmern gebildet. Open Space ist die Methode mit dem höchsten Freiheitsgrad der Gruppenarbeit: „Open Space beginnt und endet immer in einem Kreis, danach arbeitet die Gruppe autonom und selbstorganisiert an selbst gewählten Fragestellungen im Rahmen des Grundthemas“ (Hoffmann 2010, S. 202). Die verschiedenen Gruppen sind in der konkreten Problemstellung, an der sie arbeiten, frei und können auch parallel an identischen Themen arbeiten. Zu der lebendigen Arbeitsatmosphäre gehört auch die Ermunterung der Gruppen, die Gesprächsergebnisse auf kreative Weise zu visualisieren, z. B. durch Malen oder Pantomime. „Zuletzt gibt es eine Abschlussrunde zum Zweck der Reflexion oder des Feedbacks an Veranstalter und Teilnehmer. Traditionellerweise erfolgt dies mit einem Sprechstab (Talking Stick), den jener hält, der gerade am Wort ist“ (Hoffmann 2010, S. 203).

Die Großgruppenmethode beschränkt sich nicht auf die Veranstaltung selbst, sondern ist als Veränderungsprozess angelegt, wie in Abb. 4.8 (Abb. 6.9 in Hoffmann 2010, S. 199; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010) dargestellt wird. Es wird ein eigener Jargon mit den Begriffen „Spurgruppe“ und „Boxenstopp“ verwendet:

In einer 1. Phase von ca. 2 Monaten konkretisiert eine Spurgruppe aus 5–7 relevanten Mitgliedern des Systems die von der Systemspitze formulierten Ziele, trägt mögliche Hintergründe, Zusammenhänge und Interessen des Gesamtsystems zusammen. Danach legen sie mit der Prozessbegleitung (Moderation) das Konzept und Drehbuch sowie die

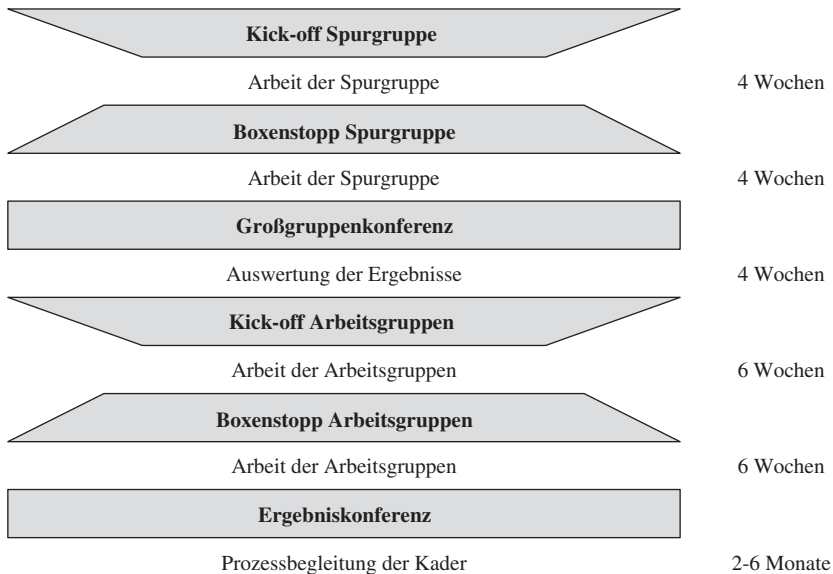


Abb. 4.8 Prozess der Großgruppenmethode

Teilnehmenden fest. Nach einer weiteren Phase der Information, Einladung und Durchführung der Großgruppenveranstaltung folgen das Auswerten der Resultate und das Kick-off der Arbeitsgruppen. Nach der Konsolidierung und Verdichtung in den Arbeitsgruppen mit gegenseitiger Abstimmung (Boxenstopp) erfolgt nach ca. 2–3 Monaten eine Ergebniskonferenz (Hoffmann 2010, S. 199).

Eine weitere Form von *off the job* Veranstaltungen sind *Outdoor-Trainings* als eine Methode, um die Teamentwicklung zu fördern.

In der Variante des *Wilderness-Trainings* werden Arbeitsgruppen in der Natur mit verschiedenen Übungen konfrontiert. Typische Aufgaben sind z. B. Orientierungsläufe, das Erstellen eines Floßes zur Bachüberquerung usw. Zentrale Konstruktionsmerkmale all dieser Übungen sind, dass diese nur gemeinsam gelöst werden können und dass häufig ein enger Kontakt, d. h. ein gegenseitiges Halten bzw. Heben erforderlich ist. Dadurch wird erzwungenermaßen die zwischenmenschliche Komfortabstandszone überwunden und unbewusst eine Vertrautheit suggeriert. Durch diese Trainings werden die Zusammenarbeit, die Kommunikation und die Konfliktfähigkeit gefördert (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 166).

Eine ausführliche Beschreibung von *Outdoor-Trainings* findet sich in Negri (2010b, S. 209–217). Als Beispiel wird ein *Outdoor-Training* zur Teambildung von Führungskräften dargestellt (2010b, S. 217–223).

Negri (2010b, S. 205) betrachtet die Erlebnisorientierung des *Outdoor-Trainings* als Reaktion auf den Trend der modernen *Erlebnisgesellschaft*, den der Soziologe Gerhard Schulze analysiert hat. Der Ausgangspunkt von Schulzes Analyse ist die These: „Erlebnisorientierung ist die unmittelbarste Form der Suche nach Glück“ (Schulze 2000, S. 14). Die psychologische Analyse der Suche nach Glück in Form von *Flow* (Csikszentmihalyi 1990) wird in Abschn. 2.7 dargestellt. Die Suche nach Glück betrachtet Schulze nicht als eine individuelle Passion, sondern als eine wesentliche Strömung in der Gegenwartsgesellschaft: „Der kleinste gemeinsame Nenner von Lebensauffassungen in unserer Gesellschaft ist die Gestaltungsidee eines schönen, interessanten, subjektiv als lohnend empfundenen Lebens“ (2000, S. 37). Die Erlebnisorientierung ist Ausdruck des gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung: Das Individuum ist im Zuge seiner *Innenorientierung* selbst für die Erlebnisqualität seines Lebens verantwortlich (2000, S. 38). Um seiner Verantwortung für die erlebnisorientierte Lebensgestaltung gerecht zu werden, muss das Individuum die Fähigkeit der *Erlebnisrationalität* entwickeln: „Erlebnisrationalität ist der Versuch, durch Beeinflussung äußerer Bedingungen gewünschte subjektive Prozesse auszulösen. Der Mensch wird zum Manager seiner eigenen Subjektivität, zum Manipulator seines Innenlebens“ (2000, S. 40).

Zur Herausbildung der Individualisierung greifen die modernen Menschen auf gesellschaftliche Muster zurück, z. B. auf Kleidungsstücke bestimmter Marken oder auf Musikgenres. Für die Erlebnisorientierung hat sich ein vielfältiger *Erlebnismarkt* entwickelt, der sich aufteilt in das Erlebnisangebot in Form des Produkts, „dessen Nutzen überwiegend in ästhetischen Begriffen definiert wird (schön, spannend, gemütlich, stilvoll, interessant usw.)“ (2000, S. 422), und der Erlebnisnachfrage als „innewandrigerer

Konsum‘ oder der Verbrauch von Erlebnisangeboten“ (2000, S. 422). Die Erlebnisangebote zielen auf fünf unterschiedliche gesellschaftliche Milieus: Niveaumilieu, Harmoniemilieu, Integrationsmilieu, Selbstverwirklichungsmilieu und Unterhaltungsmilieu (2000, S. 277–333). Der *Erlebnismarkt* reagiert nicht nur auf die Besonderheiten der Milieus mit Konsumangeboten, sondern ist auch prägend für die Milieus: „Subjektivität ist nicht Originalität. Unter der Bedingung der Freiheit entstehen neue Ähnlichkeiten. Die kleinen und großen Verliebtheiten in Angebote tragen die Züge milieuspezifisch verteilter Erlebnisschablonen“ (2000, S. 455).

Eine spezielle Ausprägung des Erlebnismarktes beschreibt Hitzler mit dem Begriff der *Eventisierung* (2011) als „aus unserem zeitgenössischen Alltag herausgehobene, raum-zeitlich verdichtete, performativ-interaktive Ereignisse mit hoher Anziehungskraft für relativ viele Menschen“ (2011, S. 13). Zu den Outdoor-Trainings hat sich erwartungsgemäß ein großer Markt von Anbietern gebildet: „Im Bereich der Weiterbildung ist in Deutschland seit 1988 ein nahezu linearer Anstieg der Anbieter von Outdoor-Trainings zu beobachten. So gab es 1996 in Deutschland über 30 Outdoor-Anbieter“ (Negri 2010b, S. 205). Dieser Markt ist spezialisiert auf den Eventcharakter von erlebnisorientierten Veranstaltungen, z. B. Kletterpark oder Rafting zur Stärkung von Teamzusammenhalt und Vertrauen.

HRM-Praxis

Die in den 1990er Jahren entwickelten Methoden der Großgruppenveranstaltungen transportieren die Prinzipien der aktivierenden Lernmethoden und des Selbstlernens von Kleingruppen- auf Großgruppenveranstaltungen. Die Planung, Moderation und Dokumentation wird von Mitarbeitern des HR-Bereichs oder von externen Moderatoren durchgeführt. Wichtig für die Gestaltung ist die Erlebnisqualität für die Teilnehmer, die in den Trend der „Erlebnisgesellschaft“ passt. Noch ausgeprägter vermitteln Outdoor-Trainings ein emotionales Gruppenerlebnis, das zusätzlich einen Eventcharakter aufweist, der die „Eventisierung“ moderner Gesellschaften in die Berufswelt transportiert.

4.6 E-Learning und Blended Learning

Setzt man den Paradigmenwechsel zu aktivierender Lernumgebung und Selbstlernen voraus, so liegt es nahe, dass die schon lange praktizierte Methode des selbst instruierten Lernens durch die modernen IT-Technologien, insbesondere Web 2.0, aus ihrem Dornröschenschlaf erweckt wird. Ein Beispiel bildet die Lernplattform *Moodle* der Fernuniversität Hagen. Der Verfasser hatte 2010 und 2011 als Lehrstuhlvertreter im Fach Soziologie die Gelegenheit, Moodle im Rahmen der Lehre zu nutzen. Diese

Lernplattform wird von Studierenden und Dozenten genutzt, um Wissen auszutauschen und die Vorbereitung auf Leistungsnachweise, z. B. Klausuren, zu unterstützen. Die Studierenden belegen zu Semesteranfang bestimmte Kurseinheiten gemäß der Studienordnung, zu denen sie jeweils Studienbriefe zugesendet bekommen und zu denen sie am Ende des Semesters eine mündliche oder schriftliche Prüfung ablegen. Diese Studienbriefe und die dort empfohlene Zusatzliteratur arbeiten die Studierenden zu Hause durch und tauschen sich in informellen Gruppen dazu aus, um den Lernstoff besser zu verstehen und sich auf die Prüfungen vorzubereiten.

Von dem Dozenten wird in der Regel einmal pro Semester eine Präsenzveranstaltung an einem Wochenende in einem Studienzentrum angeboten, um face-to-face den Wissensstoff zu vermitteln, wie man es von Präsenzuniversitäten kennt. Zusätzlich legt der Dozent auf der Internet-Plattform Moodle eine Einheit zu dieser Veranstaltung an. Dort können Studierende und Dozenten Materialien, z. B. Texte oder Musterlösungen zu Fragen, hinterlegen, auf die dann alle Teilnehmer der Kurseinheit online zugreifen können. Des Weiteren steht ein Internet-Forum zur Verfügung, auf dem die Teilnehmer Beiträge einstellen, z. B. Fragen zu den Texten. Darauf antworten andere Teilnehmer und es kann sich eine Diskussion entwickeln. Die Besonderheit besteht darin, dass der Dozent angehalten ist, die Diskussion online zu beobachten und bei Bedarf eigene Beiträge beizusteuern, z. B. Klärungen oder Antworten auf Fragen. Diese Internet-Plattform wird von den Studierenden intensiv genutzt, insbesondere zur Klausurvorbereitung.

Die Teilnahme an einer bestimmten Anzahl von Präsenzveranstaltungen ist in der Studienordnung vorgeschrieben. Da Studierende aus beruflichen oder privaten Gründen teilweise Probleme haben, die geforderte Anzahl von Präsenzveranstaltungen zu besuchen, gibt es in eingeschränktem Umfang auch die Möglichkeit, dass eine Online-Veranstaltung über mehrere Monate angeboten wird, in der die Teilnehmer Beiträge einbringen müssen, ähnlich wie in der Präsenzveranstaltung, ohne sich face-to-face zu begegnen.

Diese Lernangebote sind für eine Fernuniversität naheliegend, weil die meisten Studierenden an Präsenzveranstaltungen während der Woche nicht teilnehmen können und daher die Möglichkeiten von E-Learning nutzen. Welche Vor- und Nachteile hat diese Lernform aus lerntheoretischer Perspektive? Ein Vorteil ist die zeitliche und räumliche Flexibilität und die individuelle Gestaltung des eigenen Engagements am Lernprozess. Diese Möglichkeiten kommen dem Prinzip der Selbstsozialisation entgegen und eröffnen zusätzlich eine attraktive Mediennutzung. Durch praxisnahe Beiträge kann diese Lernplattform auch Relevanzbezüge zur Alltagswelt herstellen und unterscheidet sich nicht grundsätzlich von Präsenzveranstaltungen. Das Hauptdefizit liegt in der mangelnden emotionalen Kontextverankerung und situativen Vertiefung. Daher ist der Besuch der Online-Veranstaltung in der Studienordnung eingeschränkt und der Besuch von Präsenzveranstaltungen der Regelfall.

Im Jargon der Weiterbildungsexperten ist die Kombination von Moodle und Präsenzveranstaltungen ein Beispiel für *Blended Learning*: „Eine Kombination von reinem E-Learning und Präsenzveranstaltungen mit dem Ziel, die Vorteile der beiden Formen zu

nutzen“ (Wicht 2010, S. 170). Unter *E-Learning* werden Lehr- und Lernaktivitäten verstanden, die durch die Nutzung von Computern und Internet unterstützt werden. Falls der Lernende mit einem Computerprogramm interagiert und seine Lernaktivitäten und sein Lerntempo selbst steuert, spricht man von *Computer-Based Trainings (CBT)*: „Die einfachste Form sind sequenzielle Programme, bei denen der Mitarbeiter Aufgaben in einer vorgegebenen Reihenfolge lösen muss und anschließend eine Rückmeldung über die richtige oder falsche Lösung erhält. Anspruchsvoller sind Hypertext-Programme, welche die selbständige Navigation und den individuellen Zugriff auf Lehrinhalte ermöglichen“ (Holtbrügge 2013, S. 138). Während der Einarbeitungsphase von Vermittlern der Finanzdienstleistungsbranche werden obligatorisch solche Lernprogramme eingesetzt, durch die sich die Vermittler mit den Produkten und den Berechnungsprogrammen zu den Produkten vertraut machen. In Mitarbeiterbefragungen schneiden diese Programme gut ab.

Das *Web-Based Training (WBT)* nutzt das Intranet oder Internet aktiv, um den Teilnehmern und dem Trainer die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation zu bieten. „Dies kann entweder synchron (z. B. in Chatrooms) oder asynchron (durch E-Mails oder in Newsgroups) geschehen“ (2013, S. 138). In dem Beispiel der Fernuniversität greifen die Teilnehmer auf hinterlegte Materialien zurück und nutzen primär die Möglichkeiten des kommunikativen Austauschs. In dem Beispiel der Ausbildung von Vermittlern werden CBT, WBT und Präsenzveranstaltungen zu Blended Learning kombiniert. Konkret sind folgende Schritte zu empfehlen (Wicht 2010, S. 172):

- CBT-Selbststudium mit einem Lernprogramm, das von einer CD oder aus Internet/Intranet heruntergeladen wird, um das Basiswissen zu einem Produkt zu erwerben
- Erweiterung durch WBT, um durch die Interaktion mit Kollegen und Trainer das Produkt mit seinen möglichen Einsatzmöglichkeiten beim Kunden besser zu verstehen
- Durchführung von E-Tests zur Wissensabfrage
- Chat zur Vorbereitung eines Präsenzworkshops
- Nutzung der Lernplattform als Dokumentenmanagementsystem zur Ablage und Recherche von Lernmaterialien
- Recherchieren von weiteren Quellen, z. B. Material aus YouTube, die das Lernen interessanter machen und z. B. durch Komik einen stärkeren emotionalen Erlebniseffekt verursachen.

WBT nutzt das Internet zur Kommunikation der Lerngruppen untereinander und mit dem Dozenten sowie zu Online-Recherchen. Somit gehört WBT zu den Web 2.0 Technologien des Lernens: „Unter ‚Web 2.0‘ werden verschiedene interaktive und kollaborative Technologien zusammengefasst, die den Wandel des Internets von einem primären ‚Abrufmedium‘ zum ‚Mitmachmedium‘ charakterisieren, das den Nutzenden nicht nur (vermeintlich ‚passives‘) Lesen und Surfen ermöglicht, sondern auch das unkomplizierte, aktive Einstellen von Inhalten“ (Arnold et al. 2011, S. 167). Zu unterscheiden sind folgende Web 2.0 Anwendungssysteme, deren Funktionsweise und Einsatzmöglichkeiten

in Weiterbildungsmaßnahmen von Arnold et al. (2011, S. 170–194) ausführlicher dargestellt werden:

- Wiki
- Weblog
- Microblogging und Twitter
- Podcast
- Social Bookmarking und Social Tagging
- RSS
- Open Educational Resources (OER)

Diese Web 2.0 Technologien werden in Abschn. 8.2 als Mittel zur Unternehmenskommunikation dargestellt. Die Besonderheiten von E-Learning sind die Orts- und Zeitflexibilität sowie die Individualisierung des Lernens. Ergänzt werden diese Vorteile durch die Möglichkeit der kontinuierlichen Lernkontrolle und Verfügbarkeit der Inhalte und die Integration des Lernens in den Arbeitsprozess (Wicht 2010, S. 173–175). Ein weiterer Vorteil ist, dass im E-Learning die Chance besteht, die Programme von besonders talentierten Autoren und Spezialisten für neue Medien gestalten zu lassen. Im Gegensatz dazu gibt es nur wenige besonders begabte Trainer, sodass viele Präsenztrainings die Kriterien der aktivierenden Lernumgebung und des Selbstlernens nur unzureichend erfüllen.

Durch E-Learning werden primär kognitive Lerninhalte, insbesondere das Erfassen und die Handhabung von Wissen, vermittelt. Von Vorteil ist, dass sich die Lerninhalte durch eine anregende multimediale Gestaltung der Wissensvermittlung und der ausgeprägten Komponente des Selbstlernens nachhaltig bei den Teilnehmern einprägen. E-Learning hat Grenzen in der emotionalen Verankerung der Lerninhalte, sodass die Kombination mit Präsenzveranstaltungen zu empfehlen ist: „Es leuchtet ein, dass affektive und soziale Kompetenzen wie Empathie, Konflikt- oder Coachingfähigkeiten nicht online vermittelt werden können. Videosequenzen eines gelungenen Coachings können erfolgreiche Fragetechniken zwar nachvollziehbar machen, aber zu einem erfolgreichen Coach wird man dadurch nicht werden! Gleiches gilt für (psycho)motorische Fertigkeiten“ (Wicht 2010, S. 175).

An die Lehrenden und die Lernenden stellen CBT und WBT besondere Anforderungen. Beide Gruppen benötigen eine elementare *Medienkompetenz* in der Handhabung der Technologien: „Kenntnisse und technische Kompetenz zur sachgerechten interaktiven Handhabung von Hard- und Software und die pragmatische Kompetenz zum ‚Lesen‘ medialer Botschaften“ (Arnold et al. 2011, S. 203). Durch die Fülle der Informationen, die anders als bei Lehr- und Fachbüchern häufig von ihren Autoren abgelöst sind und nur zeitlich begrenzt im Internet zur Verfügung stehen, benötigen Lehrende und Lernende die Fähigkeit zur Bewertung der Informationen aus dem Internet, um sie weiter zu verwenden. Für eigene Beiträge in Web 2.0 Lernplattformen muss der Medienproduzent in der Lage sein, „flexible zielorientierte Strategien zur tatsachenbasierten logischen Argumentation sowie zur medialen Gestaltung seiner Botschaften bzw. Informationsangebote zu entwickeln“ (2011, S. 205).

Unter der Prämisse der Selbstwirksamkeit und des Selbstlernens sind CBT und WBT erfolgreiche Lernumgebungen, die allerdings mit einer hohen Eintrittsschwelle der erforderlichen Medienkompetenz verbunden sind. Zusätzlich fehlt die emotionale Verankerung durch den face-to-face Kontakt, sodass die optimale Wirkung nur durch Blended Learning als Kombination von Online- und Präsenzveranstaltungen erzielt werden kann. Als besonderer Erfolgsfaktor von Blended Learning hat sich die *tutorielle Betreuung* erwiesen (2011, S. 196–199). Für interne und externe HR-Experten eröffnet sich das Arbeitsgebiet des *Teletutors* (2011, S. 211–212):

- Sie haben die Lernenden in die Benutzung des virtuellen Bildungsraums und der Lerneinheiten einzuweisen.
- Sie haben Hilfestellungen bei der Klärung von Verständnisproblemen und inhaltlichen Fragen zu geben.
- Sie haben die fachliche Kommunikation und Kooperation der Lernenden im virtuellen Bildungsraum mit Fragen, Problemen oder provozierenden Hypothesen anzuregen.
- Sie haben die Zwischenergebnisse der individuellen und kooperativen Lernprozesse zu kommentieren, Lösungen von Übungsaufgaben und Testergebnisse zu bewerten, weitere fachliche und methodische Hinweise zu geben.

Zusätzlich organisieren die Teletutoren die Präsenzveranstaltungen, indem sie Aufgaben an die Lernenden zur Vorbereitung verteilen und bei Bedarf Experten zu speziellen Themen einladen. Diese Funktion der *gruppenbezogenen Betreuung* stellt besondere Anforderungen an den Teletutor.

Neben der fachlichen Kompetenz werden vom Teletutor auch die Fähigkeiten zur „Leitung und Moderation von Gruppen“ sowie „Kommunikationskompetenz“, „Didaktisch-Methodische Kompetenzen“ und „Kompetenz im Umgang mit Störungen“ verlangt (Katzlinger 2011, S. 251–253). Ein *Help Desk* (2011, S. 249) als alternatives Betreuungsmodell erfordert vor allem Fachwissen und Ausdrucksvermögen, um die Fragen verständlich zu beantworten und Wissensinhalte klar und anschaulich zu vermitteln.

Der „MMB-Trendmonitor“ befragt regelmäßig Experten der Bildungsszene in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Jahr 2011 wurden 76 Personen befragt. Die Bedeutung von Blended Learning für die Unternehmenspraxis wird bestätigt: 92 % messen Blended Learning eine zentrale Bedeutung zu (2011, S. 1) und 81 % prognostizieren den Blended Learning Systemen am Markt einen kommerziellen Erfolg (2011, S. 4). Interessant für die Zukunft sind die Antworten zu der Frage nach den wichtigsten Trends, die in Abb. 4.9 (Abb. 5 in MMB-Trendmonitor 2011, S. 4; © MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung 2011) dargestellt werden. Den Experten wurde folgende offene Frage gestellt: „Welche drei E-Learning-Trends werden Ihrer Ansicht nach die größte Bedeutung in den kommenden Jahren haben?“ (2011, S. 4). 59 % der Befragten nannten „Social Learning/Social Media/Communities“ als eine der drei E-Learning-Trends. Mehrfachnennungen waren möglich. Hier zeigt sich deutlich die Nachfrage nach verstärkter Flexibilität in der Nutzung der Lernsysteme durch mobile Endgeräte, nach

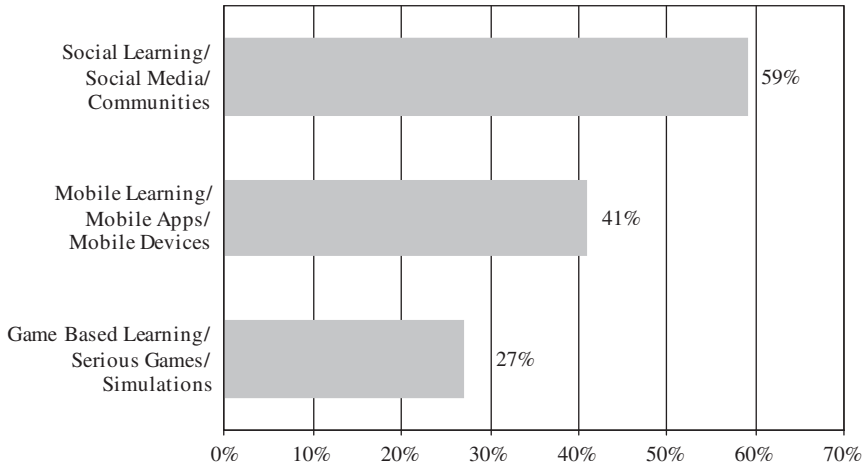


Abb. 4.9 Die drei wichtigsten Trends von Blended Learning

der Nutzung von sozialen Medien zur Interaktion mit anderen Lernenden und die Nutzung der medialen Möglichkeiten, um interessante Lernumgebungen und -anreize zu schaffen.

HR-Mitarbeiter können sich auf folgenden Messen genauer über Blended Learning informieren:

Die Karlsruher ‚LEARNTEC‘ ist das E-Learning-Event, dem mit Abstand das größte Potenzial zugeschrieben wird. Die Zustimmung ist gegenüber dem Vorjahr noch einmal stark angestiegen. Deutlich dahinter rangieren ‚didacta‘, ‚Zukunft Personal/PLE‘ und die ‚ONLINE EDUCA‘, die ihre Position im Mittelfeld stabilisieren konnten. Die ‚CeBIT‘ hat dagegen als E-Learning-Forum noch weiter an Zustimmung eingebüßt (2011, S. 10).

HRM-Praxis

Aus- und Weiterbildung werden durch die Nutzung von Computer-Based Learning und Web-Based Trainings mit den Möglichkeiten des flexiblen, interaktiven und kommunikativen Selbstlernens grundlegend verändert. Den Mitarbeitern eröffnet sich eine neue Dimension zu kontinuierlichem und lebenslangem Lernen bei geringen Kosten für das Unternehmen. Dem Vorteil des langfristigen kognitiven Lernens steht das Defizit der eingeschränkten emotionalen Verankerung gegenüber, das durch zusätzliche Präsenzveranstaltungen kompensiert werden kann. Daher bildet Blended Learning als Kombination von E-Learning und face-to-face Training die wichtigste Option für die Zukunft mit dem technischen Trend zu mobilen Endgeräten, sozialen Netzwerken und medial anspruchsvollen Lernsystemen, z. B. Computerspielen.

4.7 Fördermaßnahmen

Fördermaßnahmen haben wie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die Funktion der Anpassungsqualifizierung zur Verbesserung von Motivation, Leistung und Erfolg in der bestehenden Stelle oder zur Aufstiegsqualifizierung für eine andere Stelle, z. B. mit anspruchsvollere Tätigkeit, erweiterter Verantwortung oder einer höheren Stufe in der Führungs- oder Fachkarriere. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gehören grundsätzlich zum Katalog der Fördermaßnahmen; trotzdem werden in den Lehrbüchern zur Personalentwicklung beide Themengebiete getrennt behandelt und die Fördermaßnahmen tendenziell stärker auf die Aufstiegsqualifizierung bezogen. Die Ausgangssituation der Fördermaßnahmen ist analog zur Aus- und Weiterbildung die *Potenzialanalyse*, in der das Anforderungsprofil einer Stelle mit den tatsächlichen Qualifikationen und Kompetenzen eines Potenzialkandidaten abgeglichen wird, um einerseits Defizite im bestehenden Job und andererseits Potenziale für erweiterte Aufgaben und Verantwortung im bestehenden Job oder im Hinblick auf andere Jobs in der Karriereleiter zu identifizieren.

Der Fokus in der Potenzialanalyse liegt auf erweiterten Aufgaben und Verantwortung und nicht auf dem Erhalt der Qualifikation für den bestehenden Job. Sofern die Potenzialanalyse sich auf eine *Zielstelle* mit einem bekannten Anforderungsprofil bezieht, lässt sich die im Zusammenhang mit Auswahlverfahren dargestellte Analysetechnik des Abgleichs des SOLL-Anforderungsprofils der Stelle mit der IST-Qualifikation des Kandidaten anwenden. Ein Praxisbeispiel für den SOLL-IST Abgleich stellt Abb. 3.15 in Abschn. 3.6 dar. Geht es allgemeiner um das Potenzial für eine Führungs- oder Fachkarriere, so kann in der Regel nicht eine bestimmte Stelle als Referenz für die Potenzialanalyse herangezogen werden. Trotzdem funktioniert das Verfahren der Potenzialanalyse, indem bestimmte Kompetenzen ausgewählt werden, die für den potenziellen Aufstieg wichtig sind. Für diese Kompetenzen werden dann die Anforderungen definiert; und der Kandidat nimmt an einer Potenzialanalyse mit den für Auswahlverfahren eingesetzten Methoden, z. B. Intelligenz- und Persönlichkeitstests, situativen Interviews, Rollenspielen oder Arbeitsproben, teil.

Mit der Potenzialanalyse soll das Ziel erreicht werden, für den Kandidaten eine Planung der beruflichen Weiterentwicklung und die dazu notwendigen Fördermaßnahmen festzulegen. Dieses Ziel kann sich auf einen möglichen Karriereverlauf oder auf einen konkreten Karriereschritt beziehen. Im Grenzfall ist die Methode auch auf die Leistungssteigerung innerhalb des bestehenden Jobs anwendbar. Die Potenzialanalyse kann organisatorisch als Dienstleistung für die Vorgesetzten des Kandidaten durch den HR-Bereich erfolgen. Häufig wird das Potenzialthema auf der Managementebene zusammen mit den HR-Experten durch eine *Personalkonferenz* institutionell verankert:

In der Personalkonferenz werden die Potenzialergebnisse für die einzelnen Kandidaten sowie eine Portfolio-Übersicht über alle Kandidaten dargestellt. ... Auf Basis dieser Informationen wird dann entschieden, welcher Kandidat welche Förderung bekommt. Oftmals unterscheidet sich die Frage der Förderung dahin gehend, ob ein Standardförderprogramm in einer Gruppe, z. B. Nachwuchsförderkreis, oder ein individuelles Programm absolviert werden soll (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 173).

Die personalorientierte Nachwuchsplanung wird „als ‚Goldfischteich-Verfahren‘ bezeichnet, da hier alle Nachwuchsführungskräfte gleichsam in einem Goldfischteich umher schwimmen und bei Bedarf ein geeigneter Kandidat für eine Führungsposition ‚herausgefischt‘ wird“ (2012, S. 173).

Eine zweite Quelle zur Identifizierung von Potenzial und Förderbedarf bilden Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in denen nicht die Tagesarbeit, sondern der Mitarbeiter selbst im Fokus steht, wie in Abb. 4.10 dargestellt wird.

Speziell auf die Fördermaßnahmen bezogen ist das *Fördergespräch*, das in der Regel Bestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs ist. Innerhalb des Fördergesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter „können Vorgesetzte fragebogengestützt mit den Mitarbeitern besprechen, ob diese mit der aktuellen Stelle zufrieden sind, oder in den nächsten ein bis zwei Jahren eine andere Stelle übernehmen möchten“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 170), also eine individuelle Potenzialanalyse durchführen. Häufig werden die Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten in dem Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräch vom Vorgesetzten und Mitarbeiter gemeinsam diskutiert und konkretisiert, ohne Instrumente wie Anforderungsprofile oder Fragebögen zu verwenden. Um den identifizierten Bedarf nach Förderung zu decken, werden *Fördermaßnahmen* eingesetzt, die in Abb. 4.10 aufgelistet sind. Das Mitarbeitergespräch (MAG) wird in Abschn. 5.11 und das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) in Abschn. 5.12 dargestellt.

Als mögliche *Trainings* bieten sich die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Im Hinblick auf potenzielle Karriereschritte werden spezielle Trainings angeboten, z. B. „Strategisches Management“, „Finanzen und Controlling“, „Kommunikations- und Konfliktmanagement“ oder „Effizientes Arbeiten im Team“ (Lindner-Lohmann 2012, S. 174). Bezogen auf die bestehende Stelle bieten sich an:

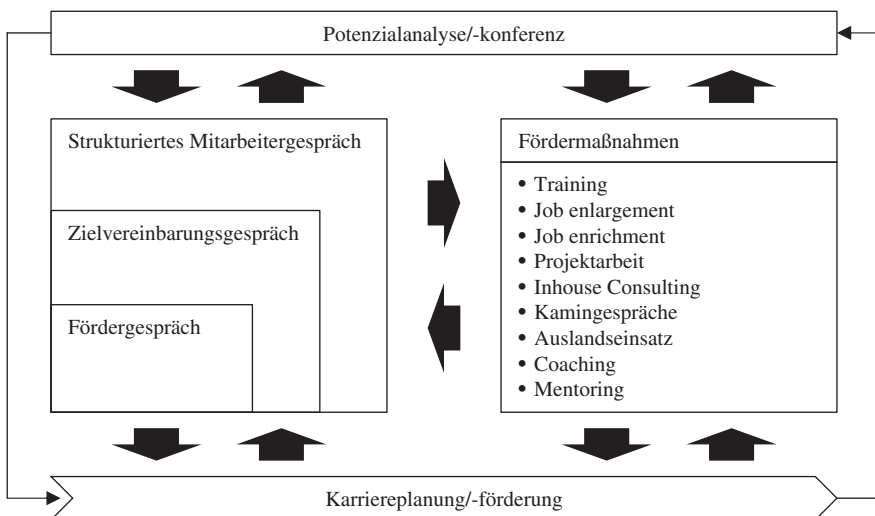


Abb. 4.10 Förderung von Mitarbeitern

- *Job enlargement*: „Das Job enlargement stellt eine *Aufgabenerweiterung* dar, d. h. neue qualitativ etwa gleichartige Aufgaben werden zu den bestehenden Aufgaben hinzugefügt“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 465).
- *Job enrichment*: „Mit dem Job enrichment erfolgt eine *Aufgabenbereicherung*. Zu den bestehenden Aufgaben kommen neue Aufgaben hinzu, die qualitativ höherwertig sind und damit höhere Anforderungen an den Arbeitnehmer stellen“ (1999, S. 465).

Besonders wirkungsvoll sind Tätigkeiten, in denen Potenzialkandidaten mit anderen Bereichen und dem Management zusammenarbeiten und besondere Methoden kennenlernen, z. B. Organisations-, Marketing- und Entwicklungsprojekte neben ihrer eigentlichen Stelle oder Aufgaben als Inhouse-Consultants und in Stabsfunktionen wie Unternehmensplanung und -strategie. Zusätzlich finden *Kamingespräche* mit Vertretern des Managements statt: „Um den Kontakt zwischen den Nachwuchskräften und den Top-Entscheidern im Unternehmen herzustellen, werden so genannte ‚Kamingespräche‘ im Anschluss an die Seminare durchgeführt“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 174).

Auslandseinsätze von Mitarbeitern können als Fördermaßnahme eingesetzt werden: „Lernen in fremden Welten fördert die fachliche und kulturelle Befähigung“ (Becker 2013, S. 687). Ziele des Unternehmens können zusätzlich zu der Förderung des interkulturellen Know-how-Transfers „die Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte, die Ausbildung und Einweisung einheimischen Führungspersonals sowie die Repräsentanz in den verschiedenen ausländischen Entscheidungsgremien, Institutionen usw. sein“ (2013, S. 688). Der Prozess des Auslandseinsatzes einschließlich Training wird in Abschn. 7.5 dargestellt.

HRM-Praxis

Neben der Aus- und Weiterbildung haben sich bestimmte individuelle Fördermaßnahmen bewährt, die Defizite in dem bestehenden Job ausgleichen oder auf eine neue Stelle vorbereiten sollen. Voraussetzung ist eine Potenzialanalyse des Mitarbeiters, um den Förderungsbedarf zu ermitteln. Neben gezieltem Training erfolgt die Förderung durch die Erweiterung der Aufgaben im bestehenden Job und durch Tätigkeiten, z. B. Projektarbeit oder Inhouse Consulting, die dem Mitarbeiter Chancen eröffnen, seine Kompetenzen auszubauen und einen erweiterten Personenkreis von Managern und Kollegen im Unternehmen durch gemeinsame Arbeit kennenzulernen.

4.8 Coaching und Mentoring

„Unter Coaching versteht man die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in besonderen Beratungssituationen“ (Becker 2013, S. 658). Nach amerikanischer

Auffassung erfolgt das *Coaching* durch den Vorgesetzten. Dabei „fungiert der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter. In Form von ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ gibt er ihnen Hilfestellung zur besseren Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 463). Das Coaching nach deutscher Auffassung konzentriert sich auf die Betreuung von Führungskräften durch externe Berater oder Therapeuten: „Dabei wird direkt an der Persönlichkeit der zu beratenden Führungskraft unter Verwendung psychologischer Methoden gearbeitet“ (1999, S. 463). Die Methode besteht aus Gesprächen zwischen Coach und Coachee. Der Coach lässt den Coachee sich ausführlich äußern und darstellen und knüpft daran mit den Interventionstechniken an. Als Feedback wiederholt und verstärkt er die Aussagen des Coachees, z. B. durch Aufzeigen der möglichen Konsequenzen für die Person des Coachee und sein berufliches und privates Umfeld. Das Ziel ist, bei dem Coachee *selbstreflexive* Prozesse über sein Verhalten im sozialen Umfeld auszulösen, um eingefahrene Interaktionsmuster, Pfadabhängigkeiten (vgl. Abschn. 8.4) und blinde Flecken in der eigenen Wahrnehmung des beruflichen und privaten Umfelds zu erkennen.

In der Begriffswelt der Systemtheorie (Luhmann 1984, S. 258–260; Miebach 2014, S. 331–333) verläuft dieser kommunikative Prozess erstens als *Beobachtung* des eigenen Verhaltens und des Verhaltens der Interaktionspartner in der retrospektiven Erinnerung an frühere Ereignisse oder als bewusste Beobachtung in sozialen Interaktionen nach dem Gespräch mit dem Coach. Zweitens erfolgt die *Selbstbeschreibung* des sozialen Systems mit Begriffen und Erklärungen für die Verhaltensmuster, die der Coachee durch das Gespräch mit dem Coach erkannt hat. Die produktiven Irritationen aus dem Gespräch mit dem Coach helfen dem Coachee, alternative Handlungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen und zu planen, wie er diese veränderten Handlungsmuster in der Interaktion mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz realisieren kann.

Mögliche eigene alternative Verhaltensweisen wird der Coachee praktisch erproben und die Reaktionen seiner Interaktionspartner beobachten. Diese Erfahrungen bespricht der Coachee mit dem Coach und entwirft weitere Schritte zur Korrektur der eingeschlagenen Wege oder zur Verstärkung eines neuen Interaktionspfades. Das Ausprobieren dieser veränderten Kommunikations- und Handlungsmuster durch den Coachee und die Reaktionen des beruflichen Umfelds stellen den dritten Schritt der *Selbstorganisation* dar. Der neue Zustand wird durch den Coachee in der Kommunikation mit dem Coach

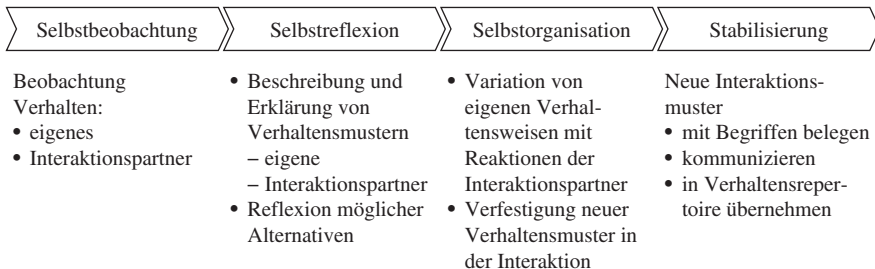


Abb. 4.11 Durch Coaching unterstützter Veränderungsprozess

nachfolgend reflektiert und durch erneute *Selbstbeschreibung* stabilisiert. Der gesamte durch Coaching unterstützte Prozess der Veränderung wird in Abb. 4.11 dargestellt.

Wie in Abschn. 8.4 dargestellt wird, lässt sich dieses systemtheoretische Veränderungsmodell auch auf die Organisation anwenden. Abb. 4.11 ist dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales (SERVICE)* entnommen und stellt den Leitfaden zum Coaching einer Führungsperson mit der Methode des systemischen Coachings dar. Das Projekt ist in Kap. 9 beschrieben.

In der Sprache der Personalentwickler fungiert der Coach als ‚sozialer Spiegel‘ der Führungskraft. Dabei stehen verborgene Gedanken, die tabuisierten Gefühle, das Erörtern der schwer fassbaren Überlegungen genauso im Mittelpunkt wie das gemeinsame Reflektieren von Handlungsalternativen, das Durchspielen des schlimmsten Falles, das Herausarbeiten eines eigenen Standpunktes oder das positive Selbstprogrammieren um auf eine anstehende Bewährungssituation möglichst gut vorbereitet zu sein (Olfert und Steinbuch 1999, S. 464).

Je nach Zielgruppe ergeben sich unterschiedliche Formen von Coaching (Becker 2013, S. 659–660):

- Einzel-Coaching
- Gruppen-Coaching
- Management-Coaching
- Coaching der Stakeholder
- Führungskräfte-Coaching.

Im Coaching-Prozess unterscheidet Becker (2013, S. 662) fünf Phasen der Gestaltung von Veränderungen:

1. Problemwahrnehmung
2. Problemanalyse
3. Lösungssuche
4. Umsetzung
5. Evaluierung.

Dieses klassische Modell der Problemlösung kann als Methode in Teilschritten des Coaching-Prozesses zur Beobachtung, Selbst- und Fremdbeschreibung erfolgreich eingesetzt werden. Der Coachee sollte daher diese Technik lernen und selbstständig anwenden können. Allerdings verkürzt dieses Modell den komplexen Prozess der wechselseitigen Veränderungen im psychischen und sozialen System und setzt voraus, dass dieser evolutionäre Prozess durch rationales Problemlösen gesteuert werden kann. Die Systemtheorie leugnet zwar nicht die Steuerungsmöglichkeit, relativiert sie allerdings durch die Grundannahme der Autopoiesis, nach der Systeme operativ geschlossen sind und somit ihre Operationen selbst ausführen müssen. Diese Prämisse bringt der Begriff „Hilfe zur

Selbsthilfe“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 463) zum Ausdruck. Die *Coaching-Techniken* entspringen der konstruktivistischen Sichtweise der systemischen Beratung:

- *Fragen*: „Fragen stellen die elementare Technik zur Förderung von Selbstreflexion, Bewusstsein und Verantwortung dar“ (Becker 2013, S. 663).
- *Umformulieren von Traits (Eigenschaften) hin zu States (situationsbezogene Zustände)*: „Der Coach sollte diese Zuschreibung von Eigenschaften ‚verflüssigen‘. Aus einer problembezogenen Charaktereigenschaft entsteht so eine veränderungsfähige Situationsbeschreibung“ (2013, S. 663).
- *Paraphrasieren und Reframing*: „Beim Reframing wird das Verhalten des Coachees in einen anderen Zusammenhang gesetzt. Dadurch wird der Coachee angeregt, an anderen Stellen weiterzudenken, zusätzliche Kompetenzen werden sichtbar“ (2013, S. 663).
- *Aufbau von interner Kontrollüberzeugung durch den Coachee*: „Die Betonung kompetenzbezogener Handlungen verdeutlicht dem Coachee, dass er handlungsfähig ist“ (2013, S. 664).
- *Konflikt-Coaching* (2013, S. 665): Der Coachee trainiert mit dem Coach, wie er neue Verhaltensweisen in das soziale Umfeld einbringen und mit Widerständen und Konflikten umgehen kann.

Wie bei organisationalen Veränderungsprozessen (vgl. Abschn. 8.4) spielt im Coaching-Prozess eine zentrale Rolle, dass der Coachee nicht nur oberflächliche Verhaltensanpassungen (First Order Change) vornimmt, die auf Symptome und nicht auf Ursachen zielen, sondern grundlegende Veränderungen seiner Situationswahrnehmungen, Orientierungen und Handlungsmuster vornimmt (Second Order Change). Den Begriff *Second Order Change* verwenden die Kommunikationspsychologen Watzlawick et al. in ihrem Buch *Change* (1974, S. 82) und identifizieren *Reframing* als zentralen Mechanismus des grundlegenden Wandels (1974, S. 83). Reframing setzt gemäß der konstruktivistischen Argumentation der Autoren voraus, dass die Erfahrung der Welt auf Kategorisierungen von Wahrnehmungsobjekten in Klassen basiert (1974, S. 98). Die Zuordnung von Objekten zu diesen Klassen wird von den Individuen als die Realität angesehen, sodass andere Klasseneinteilungen unsinnig oder böse sein müssen (1974, S. 99). Mit Reframing wird die Klassifizierung von Objekten verändert, sodass ein Potenzial für Second Order Change entsteht. Der Wandel kann dann nicht mehr rückgängig gemacht werden, weil sich die Weltsicht verändert hat und das Bewusstsein die neue Sichtweise nicht mehr ablegen kann (1974, S. 99).

Parallel zu den Kommunikationspsychologen hat der Interaktionssoziologe Erving Goffman (1977) das *Frame*-Konzept geprägt, dem er schließlich sein letztes Hauptwerk *Rahmen-Analyse (Frame Analysis)* gewidmet hat. Goffman definiert den *Rahmen* als Situationsdefinition von Individuen in sozialen Kontexten: „Ich gehe davon aus, daß wir gemäß gewissen Organisationsprinzipien für Ereignisse – zumindest für soziale – und für

unsere persönliche Anteilnahme an ihnen Definitionen einer Situation aufstellen; diese Elemente, soweit mir ihre Herausarbeitung gelingt, nenne ich ‚Rahmen‘“ (Goffman 1977, S. 19).

Goffman beruft sich auf Gregory Bateson als Quelle für den Rahmen-Begriff (Goffman 1977, S. 15). Bateson (1996) definiert den „psychologischen Begriff“ des Rahmens als kognitive Kategorie. Das bedeutet, dass Rahmen gedankliche Operationen von Individuen sind. In dieser kognitiven Operation greift das Individuum auf real existierende Rahmen zurück, die in der Regel bereits mit Begriffen belegt sind, wie z. B. „Spiel“, „Film“, „Interview“, „Beruf“, „Sprache“ (Bateson 1996, S. 253). Es kann auch vorkommen, dass für den Rahmen „kein ausdrücklicher sprachlicher Bezug“ (Bateson 1996, S. 253) vorhanden ist und es sich eher um eine schemenhafte Vorstellung handelt. Ein Rahmen ist gleichzeitig exklusiv und inklusiv, indem er bestimmte Mitteilungen oder Handlungen als zugehörig einschließt (Inklusion) und andere als nicht zugehörig ausschließt (Exklusion).

Mit den sozialen Mechanismen der *Modulation*, z. B. „So-tun-als-ob“, „In-anderen-Zusammenhang-stellen“ oder „Überdetermination“ (als nicht erwartete Reaktionen oder Interventionen in den Handlungsverlauf) kann das Individuum Routinen und Handlungspfade verändern (Breaking Frames). Die Anwendung von Mechanismen des Second Order Change zur Planung und Gestaltung organisationaler Veränderungen wird in Abschn. 8.4 dargestellt.

Der theoretische Bezugsrahmen Goffmans beruht erstens auf der Annahme, dass die Interaktionsteilnehmer die soziale Ordnung durch ihre Handlungen laufend rekonstruieren und damit stabilisieren. Zweitens sind die Interaktions- und Kommunikationsmuster anfällig für die Modifikationen durch die Interaktionspartner und damit „brüchig“. Erkennt der Coachee diese Potenziale zur „Gefährdungen der Erfahrung“, so kann er sich diese zunutze machen und durch eigenes verändertes Verhalten auch Veränderungen in seinem sozialen Umfeld auslösen.

Empirische Ergebnisse zum Coaching zeigen, dass für internes Coaching die Grenzen zum Mentoring nicht klar gezogen werden können. Ein interner Coach ist in der Regel nicht psychologisch ausgebildet, sodass er sich stärker auf Aufgaben und Sachthemen und weniger auf die Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensmustern konzentrieren wird, die der Coachee verändern sollte. Für Führungskräfte, die als Coach tätig sind, steht an erster Stelle, den Coachee bei der Bewältigung seiner Aufgaben in der gegenwärtigen Stelle im Unternehmen zu unterstützen (Weinert 2004, S. 727):

- Unterweisen, wie die Aufgabe am wirksamsten zu erledigen ist (56 %)
- Leistungsfeedback geben (19 %)
- Verbessern konkreter, auf die Arbeit bezogener Fähigkeiten und Verhaltensweisen (19 %)
- Ratschläge geben (13 %)
- Leistungsprobleme korrigieren (5 %).

Diese Ergebnisse werden durch das Feedback der Coachees bestätigt, welchen Nutzen sie aus dem Coaching gezogen haben (Weinert 2004):

- Klares und direktes Feedback (36 %)
- Eine neue Perspektive (23 %)
- Rat, wie man mit Situationen besser umgeht (20 %)
- Organisationsziele besser verstehen (7 %)
- Allgemeine Ermunterung und Motivation (7 %)
- Unternehmenspolitik (7 %).

Der von Coaching-Beratern betonte Effekt des *Second Order Change* ist somit weitgehend auf psychologisch geschultes Coaching in besonderen Coaching-Situation beschränkt. Diese Aufgaben sollten interne Führungskräfte weder als Coach noch als Mentoren wahrnehmen, sondern geschulten Coaching-Spezialisten aus dem HR-Bereich oder einem externen Coach überlassen, der vom HR-Bereich ausgewählt und gesteuert wird. Dieses theoretische Modell wird auf der Praxisebene vom Coach durch den Einsatz von *Interventionsmethoden* der systemischen Beratung umgesetzt, z. B. *zirkuläres Fragen* (von Schlippe und Schweitzer 2003, S. 137–163), *Verbildlichung* durch Skulpturen oder Metaphern (2003, S. 164–174), oder *Kommentare* zum Anstoß von Reflexions- und Reframing-Prozessen beim Coachee (2003, S. 175–186).

Im Zuge der Professionalisierung von Coaching wird gefordert, dass für die angewendeten Methoden der experimentelle Nachweis erbracht wird, dass sie analog zu medizinischen oder psychologischen Therapien nachweisbare Wirkungen erzielen. Dieser Ansatz wird *evidenzbasiertes Coaching* genannt und von Berufsverbänden, z. B. die *International Coach Federation* und die *Society for Coaching Psychology*, als Standard gesetzt:

Danach sollen sich Entscheidungen über die Anwendung praktischer Konzepte und Methoden so weit wie möglich auf wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse stützen und routinemäßig nach Methodenstandards der Wissenschaft evaluiert werden. Die resultierenden Erkenntnisse sollen in breitem Kreis kritisch diskutiert werden und durch Aus- und Weiterbildung allen Praktiker/innen sowie Entscheiderinnen und Entscheidern vermittelt werden (Greif 2012, S. 37).

Als zentrale Prüfmethode werden für das evidenzbasierte Coaching quantitative Methoden verwendet, die sich aus der Bewertung von Einstellungsskalen ergeben oder mit objektiven Maßzahlen, z. B. Zielerreichungsgrad von Umsatzvorgaben, gemessen werden (Greif 2012, S. 40):

1. Zielerreichungsgrad oder Zielzufriedenheit
2. Kundenzufriedenheit
3. Befindlichkeitsskalen (negativer und positiver Affekt, allgemeines Wohlbefinden oder Lebenszufriedenheit).

Analog zu E-Recruitment eröffnen die Internetmedien auch für das Coaching neue Anwendungsfelder. Das zentrale Argument sind die möglichen Kosteneinsparungen gegenüber der face-to-face Methode. Insbesondere für die Problematik, wie Coachingergebnisse langfristig gesichert werden können, ist das *Virtuelle Coaching* (VC) geeignet. Im Virtuellen *Telefoncoaching* werden *Internetprogramme* mit bestimmten thematisch ausgerichteten Coaching-Fragen verwendet. Ein auf Auswertung spezialisiertes Internetprogramm bildet das VTC: „Eines dieser Internetprogramme ist das ‚Virtuelle Transfercoaching‘ (VTC), das der Nachbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen, das heißt Trainings, Workshops und Präsenzcoachings, dient“ (Geißler 2012, S. 124). Zur Auswahl eines geeigneten Coachs können die folgende Kriterien einer empirischen Befragung im Jahr 2010 zu den Anforderungen an die Person des Coachs herangezogen werden (Vogelauer und Ruijs 2012, S. 222):

1. Verschwiegenheit (1,20)
2. situativ Genanntes aufgreifen (1,44)
3. breites Lebensspektrum und Erfahrungen (1,45)
4. Ziel- und Ergebnisorientierung (1,65)
5. empathisch und an Beziehung orientiert (1,65)
6. lässt Kund/innen Raum, hält sich zurück (1,68)
7. strukturiert, geordnet, Vorgehenskonzept (1,74).
8. Feld- und Fachkenntnis (1,89)
9. sachorientiert, distanziert (2,35)

Zu dieser Befragung geben die Autoren folgende Erläuterungen: „Die nunmehr fünfte Coaching-Studie der Trigon-Entwicklungsberatung wurde im Frühjahr 2010 in allen drei deutschsprachigen Ländern durchgeführt. Es wurden sowohl Coaching-Kundinnen und -Kunden als auch Personalentwickler/innen und Coachs befragt. Die Online-Befragung erbrachte einen Rücklauf von 300 Personen aus diesen Ländern“ (Vogelauer und Ruijs 2012, S. 215). Die Bewertungsskala ist in dem Artikel nicht dokumentiert. Es wird aber aus dem Zusammenhang deutlich, dass kleine Werte eine höhere Gewichtung des jeweiligen Kriteriums ausdrücken.

„*Mentoring* bezeichnet das zielbezogene Beratungsverhältnis zwischen einem Berater oder einer Beratergruppe (*Mentoren*) und mehreren Ratsuchenden (*Mentees*), das mit dem Ziel der beruflichen und persönlichen Förderung der Mentee-Gruppe zeitlich befristet geschaffen wird“ (Becker 2013, S. 667). Im Gegensatz zum Coaching übernimmt der Mentor, der nicht der direkte Vorgesetzte sein sollte (2013, S. 670), eine aktive Unterstützung des Mentees innerhalb der Organisation und sollte daher aufgrund seiner eigenen Stellung im Unternehmen ausreichend Einfluss auf das Management und die Kollegen des Mentees haben. Daraus ergeben sich als Aufgaben von Mentoren (2013, S. 668):

- Hilfe beim systematischen Knüpfen von Kontakten (Networking)
- Vermittlung informaler Strukturen

- Personenbezogene Weitergabe von Wissen und Erfahrung
- Integration in die Unternehmenskultur und das Aufgabengebiet
- Vermittlung von Normen und Werten der Unternehmenskultur
- Vermittlung sozial erwünschter Formen des beruflichen Miteinanders
- Unterstützung der beruflichen Entwicklung.

Wie aus der Erforschung *sozialer Netzwerke* (Lin 2011) bekannt ist, können Mentoren dadurch, dass sie nicht direkte Vorgesetzte sind, dem Mentee zusätzliche Netzwerke erschließen. Während das Netzwerk des Vorgesetzten „starke Verbindungen (Strong Ties)“ zu den Kollegen oder dem nächst höheren Vorgesetzten aktiviert, kann der Mentor zusätzlich dem Mentee „schwache Verbindungen (Weak Ties)“ eröffnen, mit denen er weiter entfernte Teilnetzwerke erreichen kann. Der Netzwerktheoretiker Ronald S. Burt (1995) hat für diesen Zusammenhang den Begriff *Structural Holes* geprägt. Damit wird das *soziale Kapital* gestärkt (die Theorie des sozialen Kapitals wird in Abschn. 1.7 dargestellt). Durch die Unterstützung des Mentors werden die persönlichen Kompetenzen des Mentees weiterentwickelt und seine Handlungskompetenz in seinem beruflichen Umfeld gestärkt.

HRM-Praxis

Die Methode des Coachings hat mittlerweile einen akzeptablen Stand der Professionalisierung innerhalb der Psychologie erreicht. Eine theoretische Basis bildet die systemische Beratung. Es werden Interventionstechniken eingesetzt, um den Coachee zur Beobachtung, Beschreibung und Selbstorganisation anzuregen sowie in Gesprächen die Erfahrungen gemeinsam mit dem Coach zu reflektieren. Eine anspruchsvolle Methode bildet das evidenzbasierte Coaching. Wie in anderen HRM-Gebieten eröffnet die Internettechnologie mit Virtuellem Coaching neue Möglichkeiten, kostengünstig Coaching-Leistungen zu erbringen, insbesondere in der Transferphase. Das Mentoring wird vorwiegend von internen Mentoren ausgeführt, die nicht der Vorgesetzte des Mentees sind. Im Gegensatz zum psychologisch begründeten Coaching liegt das Erfolgspotenzial beim Mentoring in der Unterstützung zum Ausbau von Netzwerken und zur Integration in die Unternehmenskultur.

4.9 Karrieremanagement

In den vorangehenden Kapiteln zur Weiterbildung und Förderung wurden unter dem Sammelbegriff der Aufstiegsqualifizierung Methoden zum Karrieremanagement dargestellt. Das Karrieremanagement umfasst – wie die meisten HRM-Themen – die individuelle und die organisatorische Sichtweise: „In dynamischer Perspektive umfasst das

individuumorientierte Karrieremanagement die Festlegung von Positionsfolgen, die der Mitarbeiter während seiner Unternehmenszugehörigkeit durchläuft“ (Holtbrügge 2013, S. 145). Der HR-Bereich hat die Aufgabe, für Potenzialkandidaten einen *Karriereplan* zu erarbeiten und mit dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter abzustimmen. Dazu passend werden Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen festgelegt, um den Mitarbeiter zu befähigen, den nächsten Karriereschritt zu bewältigen. Grundlage für den Karriereplan ist die Potenzialanalyse (vgl. Abschn. 4.2), aus der die mögliche Abfolge von Positionen abgeleitet wird. Schließlich leitet der HR-Bereich die personalwirtschaftlichen Maßnahmen der Versetzung des Mitarbeiters in die höhere Stelle ein, z. B. interne Stellenausschreibung und Einschaltung des Betriebsrats, um die Versetzung rechtlich abzusichern. Diese Maßnahmen werden in Abschn. 3.7 dargestellt. Auf der organisationalen Seite werden *Karrieremodelle* implementiert (2013, S. 145):

- *Führungskarrieren* sind durch einen vertikalen Aufstieg innerhalb der Unternehmenshierarchie gekennzeichnet.
- Bei *Fachkarrieren* findet eine Erhöhung von Anforderungen, Kompetenzen und Gehalt statt, ohne dass damit die Übernahme von Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter einhergeht.
- *Projektkarrieren* zeichnen sich durch einen horizontalen und diagonalen Aufstieg aus, der von der Unternehmenshierarchie entkoppelt ist. Dabei nimmt die Bedeutung der Projekte, in denen der Mitarbeiter tätig ist, und dessen Rang innerhalb des Projektteams zu.

Die Bedeutung des Karrieremanagements ergibt sich aus der Anforderung an das Strategische Personalmanagement, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter für die wichtigen Fach- und Führungsposition zu rekrutieren, zu halten und weiterzuentwickeln. Durch Fachkarrieren wird verhindert, dass hoch qualifizierte Fachkräfte mit geringem Führungstalent und mangelnder Führungsmotivation auf Führungspositionen mit Mitarbeiterverantwortung aufsteigen müssen, damit sie ein angemessenes Gehalt und einen ausreichend hohen Status in der Prestigehierarchie bekommen können. Die Methode, die beste Fachkraft zum Vorgesetzten zu machen, kann zum Erfolg führen, wenn ausreichend Potenzial für Führungskompetenz vorhanden ist und eine gezielte Führungskräftebildung stattfindet. In vielen Fällen geht diese Vorgehensweise jedoch nicht auf, sondern führt zu mangelnder Leistungsfähigkeit der Abteilung oder Gruppe und niedriger Motivation mit den entsprechenden Folgen von hohem Krankenstand bis hin zu „kontraproduktivem Verhalten“ (Nerdinger et al. 2014, S. 452–457).

Projektkarrieren stellen eine anspruchsvolle Kombination von Führungsverantwortung im Rahmen des Projekts, fachlichen Anforderungen im Hinblick auf das Projektziel (z. B. Einführung einer IT-gestützten Prozessorganisation, Produktentwicklung oder Aufbau einer internationalen Vertriebsorganisation für eine neue Produktlinie) und besonderen Kompetenzen des Projektmanagements im Hinblick auf Termin- und Budgetverantwortung dar. *Projekte* sind einmalige, neuartige, komplexe und abgegrenzte

Vorhaben mit definiertem Anfang und Ende. Aufgrund dieser Merkmale erfordern Projekte eine spezielle Form des Managements: Das *Projektmanagement* hat die Aufgabe, Projekte so durchzuführen, dass die vorgegebenen Ziele innerhalb des Termin- und Kostenrahmens erreicht werden. Projektmanagement bedeutet, Projekte zu definieren, zu strukturieren, zu organisieren, zu planen, zu steuern, zu dokumentieren und auszuwerten. Diese Fähigkeiten werden auch von Führungskräften gefordert, sodass interne Projektmanager häufig Gelegenheit haben, von der Projekt- in die Führungskarriere zu wechseln. Speziell in der Beratungsbranche sind Projektkarrieren wichtig. Daher werden häufig Rangstufen an Projektberater vergeben, wie Juniorberater, Projektmanager und Seniorberater. Das Projektmanagement wird im Zusammenhang mit Projektteams in Abschn. 6.9 ausführlicher dargestellt.

Einen Trend im Arbeitsleben bildet die Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen mit den Folgen von Arbeitskraftunternehmern und beruflichen Patchwork-Biografien. Diese Entwicklung wird in Abschn. 7.1 dargestellt. Betrachtet man das Thema Karriere aus dieser Perspektive, dann ergeben sich neue Anforderungen an das Karrieremanagement. Eine abgeschwächte Form der Anpassung an diese Entwicklung stellt die *kompetenzorientierte Laufbahnberatung* dar (Lang-von Wins und Triebel 2012). Den Ausgangspunkt dieses Modells bildet die lebenslange Weiterentwicklung von Kompetenzen des Individuums als Ressourcen, um den sich schnell wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt proaktiv gerecht zu werden: „Kompetenzen bilden notwendige Voraussetzungen für das Erlernen von effizienten Handlungsregeln und sind damit Grundlage einer aktiven Anpassung an neue Situationen. Kompetenzen können aufgefasst werden als biografische Sinneinheiten und Selbstorganisationspotenzial für Gegenwart und Zukunft“ (2012, S. 49).

Der konstruktivistische Ansatz betont die Selbstorganisation der Karriere durch das Individuum. Als Methode zur Förderung des kompetenzorientierten Karrierepotenzials wird erwartungsgemäß die Methode des Coachings angeboten (2012, S. 57–138). Alternativ sind spezielle Methoden des Karrieremanagements für bestimmte Zielgruppen entwickelt worden, z. B. *Talentmanagement* (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 169) und *Management-Development* (Eck et al. 2010, S. 351, 402).

Bei dem Begriff der Karriere scheiden sich die Wege innerhalb von HRM. Der instrumentell-ökonomische Ansatz geht von der Gestaltbarkeit und Steuerbarkeit der Karriere durch Vorgesetzte und Mitarbeiter aus. Im Gegensatz dazu gesteht der konstruktivistische Ansatz den sozialen Prozessen eine Eigendynamik und Selbstorganisation zu, sodass Plan- und Steuerbarkeit eingeschränkt werden und ein Moment der zufälligen evolutionären Entwicklung den Karriereverlauf beeinflusst.

Karriere wird im ökonomisch orientierten HRM als Mittel zur Bindung von Mitarbeitern an die Organisationsziele angesehen und mit personalwirtschaftlichen Instrumenten, wie individuellen Entwicklungsplänen und Förderveranstaltungen, unterstützt und gesteuert (Schreyögg 1998, S. 288). Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass die individuelle Karriereplanung von den Organisationszielen wesentlich abweichen und damit zu

einem Risikofaktor für die Organisation werden kann. Diesem Risiko versucht die Organisation entgegenzusteuern, indem z. B. Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen gemeinsame Ziele mit den Mitarbeitern vereinbaren und die Umsetzung der vereinbarten Ziele kontrollieren. Auf diese Weise wird das durch den Arbeitsvertrag festgelegte Vertragsverhältnis mit dem Mitarbeiter ausgeweitet (Breisig 1998). Die Methode des Zielvereinbarungsgesprächs (ZVG) wird in Abschn. 5.12 dargestellt.

Der Einschätzung der Karriereorientierung als ein Element der Instabilität, gemessen an dem Primat von „Rationalität, Effizienz, Kontrolle, Lernfähigkeit“ (Luhmann 2000, S. 102) in der ökonomischen Organisationstheorie, stellt Luhmann die systemtheoretische Sichtweise entgegen, dass Karrieren ein „stabiles Moment“ darstellen, durch das Individuen und Organisationen die Möglichkeit geboten wird, „die Entscheidungskontingenzen der Organisation zu ertragen und zu nutzen“ (2000, S. 102). Die Mitglieder von Organisationen nutzen somit Karrieren, um in der von Unsicherheit und Komplexität geprägten Organisationswelt ein erträgliches Maß von Stabilität zu erzeugen, ohne allerdings die Unsicherheit und Komplexität grundsätzlich ausschalten zu können.

Die Karriere ist systemtheoretisch erstens ein Resultat der Selbstselektion durch die Person und Fremdselektion durch die Organisation, was Berechnung und Voraussage von Karrieren erschwert (2000, S. 103). Ein zweites Merkmal von Karriere ist, dass „offene Stellen und geeignete und interessierte Bewerber nicht von selbst zueinander finden“ (2000, S. 104). Aus Sicht des Individuums ist es eher ein Zufallsprodukt, wenn es über die notwendigen Kontaktnetze verfügt. Für die Praxis der Personalakquisition in Organisationen relativieren sich Persönlichkeitsmerkmale als Indikatoren für den Karriereerfolg. Der Einsatz von darauf spezialisierten Diagnoseinstrumenten wie Tests und Assessments hat daher nur einen eingeschränkten Prognosewert für den späteren Erfolg des Bewerbers.

Als drittes Merkmal weist Luhmann auf den Lebenslauf hin als „eine Kommunikation, sei es mündlich, sei es schriftlich, über die Vergangenheit einer Person, die deren Zukunft zwar nicht determiniert, aber erwarten lässt“ (2000, S. 105). Für die Karriere aus Organisationssicht lassen sich daraus die Risiken ableiten, die die Skepsis der Organisationstheoretiker gegenüber dem Karrierebegriff erklären; denn es ist relativ unwahrscheinlich, dass ein Lebenslauf zum richtigen Zeitpunkt auf eine geeignete Stelle trifft. Außerdem können sich die Anforderungen an die Stelle und die im Lebenslauf verankerte Integrationsbereitschaft des Individuums trotz anfänglicher Kongruenz rasch auseinanderentwickeln.

Ein viertes Merkmal von Karrieren ist, „dass Karrieren nicht einfach erfunden werden können, sondern eine gesellschaftliche Institutionalisierung voraussetzen“ (2000, S. 107). Diese institutionelle Verankerung erfolgt über das Strukturelement der Stelle und ist – wie alle Strukturen – nicht beliebig veränderbar. Wie in Abschn. 8.4 dargestellt wird, sind langfristige Veränderungen von Organisationen nur unter bestimmten Bedingungen realisierbar. Daher ist der Einfluss eines neuen Mitarbeiters begrenzt, seine Stelle so zu verändern, dass sie besser zu seinen Fähigkeiten und Zielen passt. Die

Mitgliedsrolle fordert in der systemtheoretischen Konzeption Luhmanns einerseits ein bestimmtes Maß an *Konformität*. Andererseits eröffnen die Systemprozesse dem Individuum auch *Freiheit* „als heuristische Konstruktion von Alternativen“ (2000, S. 109), die Mitarbeiter in Organisationen nutzen können, um ihre Karrierechancen zu verbessern.

Neben dieser theoretischen Erklärung der Besonderheit von Karrieren liegen eine Reihe empirischer Studien zu Karrieren vor. Geht man davon aus, dass die Einkommenshöhe ein Indikator für Karriereerfolg ist, dann stellt sich empirisch die Frage, welche Einflussfaktoren einen nachweisbaren Effekt auf das Einkommen haben. In einer Längsschnittstudie über 4 Jahre mit drei Messzeitpunkten und einer Fallzahl von $N = 432$ analysierten Spurk und Abele (2011) den Effekt von vier der Big Five Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Abschn. 1.6 und 2.2) und der beiden Motivationsvariablen *Berufliche Selbstwirksamkeit* und *Karriereziele* auf das Einkommen. *Vertragliche Arbeitszeit* wird als intermediäre Variable zwischen den Motivationsvariablen und dem Einkommen in das Kausalmodell eingefügt.

Wie in Abb. 4.12 (adaptiert nach Fig. 2 in Spurk und Abele 2011, 96; © Springer Science + Business Media 2011) dargestellt wird, haben die Persönlichkeitsmerkmale *Gewissenhaftigkeit* und *Extraversion* starke kausale Effekte auf *Berufliche Selbstwirksamkeit* und *Karriereziele*, während *Neurotizismus* auf die *Berufliche Selbstwirksamkeit* als das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit einen deutlichen negativen Effekt hat.

Die standardisierten Regressionskoeffizienten (Pfadkoeffizienten), die den relativen Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable statistisch schätzen, werden mit der Methode der *Linearen Strukturgleichungsmodelle* errechnet. Das in Abb. 4.12 dargestellte Modell weist einen ausreichenden Fit zu den Daten auf, da die Maßzahl $RMSA = .04$ unter dem Grenzwert von $.05$ liegt (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 162). Die Sternchen an den Pfadkoeffizienten entsprechen den statistischen Signifikanzniveaus: $*$ = $.05$, $**$ = $.01$, $***$ = $.001$. So ist z. B. bei einer Signifikanz von $.01$ die Wahrscheinlichkeit, dass der Pfadkoeffizient in der Grundgesamtheit nicht von Null abweicht, geringer als 1% . Je kleiner der Signifikanzwert, umso signifikanter weicht der

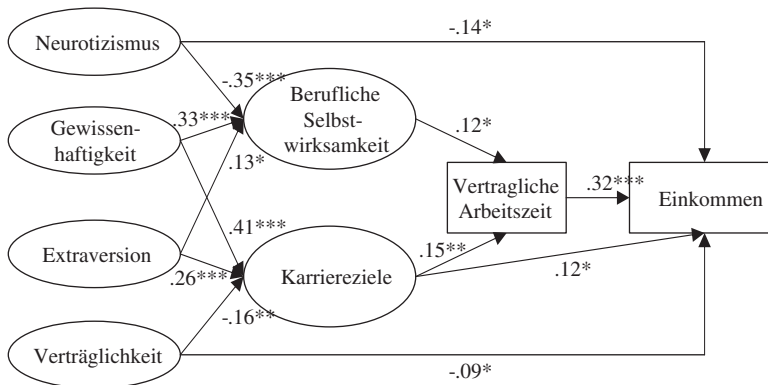


Abb. 4.12 Einflussfaktoren von Einkommen

Pfadkoeffizient als Maßzahl für den Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable von Null ab. Bei geeigneter Stichprobengröße wird daher eine Signifikanz unter $** = .01$ so interpretiert, dass die unabhängige Variable einen interpretierbaren Einfluss auf die abhängige Variable ausübt.

Der Spruch von Führungskräfte Trainern „Wer arbeitet, macht nicht Karriere!“ als Hinweis darauf, dass es bei der Karriere auch auf das soziale Netzwerk und nicht allein auf die geleisteten Arbeitsstunden ankommt, wird in dieser Studie nicht bestätigt. Im Gegenteil ist der relative Einfluss der Arbeitszeit auf das Einkommen höher als der Einfluss der beiden Motivationsvariablen.

Neben der Einkommenshöhe verwenden Abele und Spurk (2008) als zweiten „objektiven“ Indikator für Karriereerfolg die Variable *Statuswechsel*, um das Klettern entlang der Hierarchie zu messen. Zusätzlich wird die Variable *Karrierezufriedenheit* als subjektive Einschätzung des Karriereerfolgs in das Modell integriert (Fig. 2 in 2008, S. 59). Empirisch wird der angenommene Zusammenhang zwischen der subjektiven und objektiven Messung von Karriereerfolg bestätigt. Den Zusammenhang zwischen subjektiven und objektiven Indikatoren von Karriereerfolg untersucht das Forscherteam an einer größeren Stichprobe deutscher Hochschulabsolventen mit dem Ergebnis, dass der Zusammenhang bestätigt wird und nach beruflichem Kontext (Öffentlicher Dienst versus Privatwirtschaft) variiert (Abele et al. 2011).

Die empirische Analyse der verfügbaren Daten von 181 DAX-Vorständen und einer ergänzenden Befragung von 38 DAX-Vorständen durch die Unternehmensberatung Roland Berger im Jahr 2012 konzentriert sich auf den Zusammenhang zwischen der universitären Ausbildung und dem Aufstieg in das Top-Management. Das Ergebnis ist angesichts der augenblicklich praktizierten Auswahlverfahren überraschend: „90 % der Topmanager haben ein Universitätsstudium absolviert, mehr als die Hälfte dieser Manager hat promoviert und Forschung betrieben. Nur 10 % der heutigen DAX-Vorstände haben einen MBA, wenige können Praktika, Auslandsaufenthalte und extracurriculare Erfahrungen während des Studiums vorweisen“ (Roland Berger 2012, S. 3).

Auch wenn die befragten Vorstände nicht ihren Lebensweg als Maßstab für zukünftige Generationen von Managern ansehen und in ihren Unternehmen die heute gängigen Kriterien „MBA, früher Auslandsaufenthalt, rasche Berufspraxis“ (2012, S. 3) anlegen lassen, so sind sie besorgt, dass der Nachwuchs für Managementpositionen zu schmalspurig studiert: „Die heutigen Topmanager fürchten, die High Potentials könnten formal besser, aber auch immer ‚selbstähnlicher‘ werden, und wünschen ein breites, konzeptionell fundiertes Studium anstelle einer Konzentration auf ‚Case Studies‘“ (2012, S. 3). Es wird sich erst in der Zukunft zeigen, ob die heutigen Qualifikationen einer Akademikerausbildung mit Forschungsbezug als Erfolgskriterium für den Aufstieg in das Top-Management auch zukünftig gelten werden. Wahrscheinlich treffen die heutigen Kriterien von zukünftigen Managern eher auf die große Anzahl zu, die im mittleren Management landen werden. Bei der kleinen Gruppe der DAX-Vorstände ist eher nicht zu erwarten, dass bei ihnen die einschlägigen Auswahlverfahren geeignet sind, den späteren Erfolg zu prognostizieren.

HRM-Praxis

Die Praxis in den Unternehmen, neben dem Karriereweg der Führungshierarchie auch Fach- und Projektkarrieren einzurichten, hat sich bewährt, um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihnen die Chance zu eröffnen, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln. Aus ökonomischer Sicht bildet die Karriereorientierung ein Risikoelement gegenüber rationaler Planung und Steuerung durch das Management. Angemessener ist der konstruktivistische Ansatz, der neben den Planungs- und Steuerungsverfahren wie Potenzialanalyse und Karriereplanung auch den Zufallseffekt und die Eigendynamik von individuellen Karrieren einbezieht. Die empirischen Studien belegen den gleichzeitigen Effekt von Persönlichkeitsmerkmalen (Big Five) und den entscheidenden Motivationsvariablen Selbstwirksamkeit und Zielorientierung. Den Spruch „Wer arbeitet, macht nicht Karriere“ sollte man eher der Legendenbildung als der Unternehmenswirklichkeit zuordnen.

4.10 Bildungscontrolling

Die deutsche Wirtschaft gibt mindestens 27 Mrd. € pro Jahr für Weiterbildung aus (Geißler 2012, S. 124). Angesichts dieser Investitionssumme ist die Frage berechtigt, welche Wirkung diese Maßnahmen haben. Mit dieser Frage beschäftigt sich die Evaluations- und Wirkungsforschung ebenso wie das Bildungscontrolling:

Evaluation bedeutet Auswertung, Bewertung, Erfolgs- und Wirkungskontrolle von Lehr-/Lernprozessen. Auf der Ebene der Organisation wird der Begriff ‚Evaluation‘ in die Nähe des Qualitätsmanagements gerückt und dementsprechend als systematische Sammlung von Informationen zur Steuerung von Qualitätsoptimierung beschrieben. ... Die pädagogische Evaluation bezieht sich eher auf die Bewertung des Unterrichtsablaufs. Bei dem sog. Bildungscontrolling steht die betriebswirtschaftliche Sicht im Mittelpunkt (Braun 2010, S. 153–154).

Das pädagogische Bildungscontrolling bewertet den Lernerfolg nicht monetär, sondern beschränkt sich auf die Evaluation des Erfolgs der Weiterbildungsmaßnahme auf vier Stufen (Kirkpatrick und Kirkpatrick 2006, S. 21–26):

1. Reaktion (reaction): Reaktion der Teilnehmer des Trainings als Maß für die Kundenzufriedenheit
2. Lernresultate (learning): Ausmaß der Einstellungsänderung, Wissensverbesserung und/oder Anstieg von Fertigkeiten der Teilnehmer des Trainings
3. Verhalten (behavior): Ausmaß der Verhaltensänderung als Transfer des Trainings zum Job (verändertes Verhalten nach dem Training im Job)

4. Ergebnisse (results): Finale Ergebnisse der Teilnahme am Training für die Organisation, z. B. erhöhte Produktion, verbesserte Qualität, verringerte Kosten, verminderte Häufigkeit und/oder Schwere von Unfällen, erhöhter Verkauf und höherer Profit.

Es findet in Wirtschaftsorganisationen und im öffentlichen Dienst selten eine Weiterbildungsmaßnahme statt, ohne dass am Ende die Teilnehmer einen Fragebogen zur Bewertung ausfüllen. Auch an deutschen Hochschulen hat sich mittlerweile die amerikanische Praxis durchgesetzt, die Lehrveranstaltung quantitativ mit Skalen und qualitativ mit Kommentaren zu evaluieren. Die beiden Gegenstände der Bewertung sind der direkte Erfolg der Weiterbildungsveranstaltung und der Transfererfolg in die praktische Arbeit, der prospektiv als Erwartung nach dem Ende der Veranstaltung oder retrospektiv zeitlich versetzt abgefragt wird. Falls der Erwerb von Wissen und Fertigkeiten mit Hilfe von Tests gemessen werden kann, bildet die Differenz der Messung vor und nach der Bildungsmaßnahme ein objektiveres Kriterium als die Bewertung mit Fragebogenskalen, in die subjektive und emotionale Faktoren einfließen. So kann die Bewertung z. B. davon abhängen, wie sympathisch der Trainer war. Praktische Ratschläge zur Gestaltung der pädagogischen Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen finden sich in Götz und Häfner (2010, S. 141–155).

Zum pädagogischen Erfolg liegen empirische Studien vor, die einerseits die Höhe des Lernerfolgs für unterschiedliche Lernziele und die Einflussfaktoren auf den Erfolg ermittelt haben (Schuler und Höft 2004, S. 371–377). Insgesamt konnte in den Metaanalysen von einzelnen Studien ermittelt werden, dass die Weiterbildungsmaßnahmen deutliche Fortschritte bei den Teilnehmern zur Folge hatten. Betrachtet man die unterschiedlichen Lernergebnisse, so steht der *Wissenserwerb* an erster Stelle der Erfolgsskala, während bei *Verhaltensänderungen* mittlere und bei *Einstellungsänderungen* geringere Erfolge nachgewiesen wurden (2004, S. 376). Für den Transfererfolg sind folgende Variablen ausschlaggebend: „Ein positiver Transfer trat insbesondere dann auf, wenn der Einsatz der Lernresultate durch die Organisationsleitung und Vorgesetzte gewürdigt bzw. belohnt wurde. Das Transferklima beeinflusst entscheidend die Motivation, Erwartungen und Einstellungen zum Transfer“ (2004, S. 372).

Maßgeblich für den Erfolg von Bildungsmaßnahmen sind die sorgfältige Vorbereitung, die laufende Lernkontrolle und eine gut aufeinander abgestimmte Reihenfolge der Lernphasen. Empirisch wurden als maßgebliche Einflussfaktoren der erfolgreichen Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen folgende Maßnahmen ermittelt (2004, S. 375):

1. Zielelaboration – z. B. eine Beschreibung der Ziele und Wege, sie zu erreichen – zu Beginn des Trainings
2. Vorbereitung des Lernenden auf den Erhalt neuer Informationen
3. Kontrolle des Lernenden über Lerngeschwindigkeit und Lerninhalte
4. Reihenfolgebildung der Instruktion.

Zur Messung des Erfolgs werden auf der ersten Ebene (Reaktion: Kundenzufriedenheit) vorwiegend Fragebögen von den Teilnehmern ausgefüllt. Die zweite Ebene der

Einstellungs-/Wissensveränderung wird durch Bewertung der Teilnehmer oder durch Tests zur Messung des Lernerfolgs ermittelt. Für die dritte Ebene des Transfers am Arbeitsplatz können wieder die Teilnehmer befragt und/oder die Vorgesetzten zur Einschätzung anhand eines Fragebogens mit Bewertungsskalen aufgefordert werden. Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen auf die Organisation kann durch Befragung erfasst oder mit Hilfe von Geschäftskennzahlen ermittelt werden. Für die Fertigung stehen häufig Produktivitätskennzahlen zur Verfügung (Phillips und Schirmer 2008, S. 76):

- Produzierte Stückzahl pro Stunde
- Anzahl der „im Plan“ befindlichen Produktionseinheiten
- Auslastung der Werkzeuge in Prozent
- Werkzeugstillstand in Prozent
- Arbeitskosten pro Stück
- Überstunden pro Stück
- Gesamtstückkosten.

Das ökonomische Bildungscontrolling nimmt eine monetäre Bewertung des Erfolgs vor, indem die Kennzahl ROI (Return on Investment) für das Ergebnis der Bildungsmaßnahme berechnet wird. Mit dem ROI werden die vier Evaluationsebenen (Kirkpatrick und Kirkpatrick 2006) um eine fünfte Ebene erweitert: „Stufe 5, Return on Investment: Die aussagekräftigste Stufe der Evaluation vergleicht den monetären Nutzen des Programms mit seinen Kosten. Zwar kann der ROI auf verschiedene Wege ausgewiesen werden, doch wird er gewöhnlich als Prozentwert oder als Nutzen/Kosten-Relation dargestellt“ (Phillips und Schirmer 2008, S. 28). Der ROI wird mit folgender Formel berechnet:

$$\text{ROI Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Programmnutzen} - \text{Programmkosten}}{\text{Programmkosten}} \times 100 \%$$

Im Zähler der Formel wird der Nettonutzen der Bildungsmaßnahme nach Abzug der Kosten eingetragen, im Nenner werden die Kosten verbucht. Ist der Nettonutzen genau so groß wie die Kosten, so ergibt sich ein Wert von 100 %: Der Nutzen nach Abzug der Kosten ist genau so groß wie die Kosten. „Als Betrachtungszeitraum wird i. d. R. 1 Jahr gewählt. Ein ROI von 40 % bedeutet: Jeder investierte Euro produzierte einen zusätzlichen Rückfluss von 0,40 EUR“ (Künzli 2010, S. 274). Zu den Kosten werden alle externen und internen Kosten der Vorbereitung und Durchführung sowie die Kosten der Teilnehmer, z. B. Gehalt während der Weiterbildungsmaßnahme, und Spesen für Reisen gezählt (2010, S. 274). Der monetäre Nutzen wird anhand von Geschäftskennzahlen ermittelt:

Produktionsdaten (Leistungsdaten) werden in Deckungsbeiträge oder Kosteneinsparungen umgewandelt. Bei diesem Vorgehen werden Leistungssteigerungen auf Basis ihres Beitrags zu den Erlösen oder der Kostenreduzierung, in monetäre Werte konvertiert. Die dazugehörigen Standardwerte sind in den meisten Unternehmen verfügbar.

Die *Qualitätskosten* werden ermittelt und die Verbesserungen direkt in Einsparungen umgewandelt. Auch hierzu verfügen viele Unternehmen über Standardwerte. In

Programmen zur *Arbeitszeiteinsparung* werden, um die Zeiteinheiten zu bewerten, die Bezüge und sonstigen Leistungen der Teilnehmer verwendet (Phillips und Schirmer 2008, S. 104).

Auch für den ROI liegen Ergebnisse von Metaanalysen vor. In einem Beispiel wurden alle Trainingsmaßnahmen eines Unternehmens mit dem ROI bewertet. Es zeigte sich, dass die Mehrzahl der Maßnahmen einen positiven ROI erzielt hat, in der Regel zwischen 101 und 500 %. Dem stehen allerdings auch ca. ein Drittel der Veranstaltungen mit negativem ROI gegenüber (Schuler und Höft 2004, S. 379). Phillips und Schirmer sind noch optimistischer: „Es ist nicht ungewöhnlich, dass Programme, wie Führungstraining, Teambildung, Managemententwicklung, Trainings für Vorgesetzte oder Verkaufstraining, einen ROI in Größenordnungen von 100–700 % erzielen. Was wiederum aber nicht heißt, dass alle ROI-Studien positive Ergebnisse liefern“ (2008, S. 164).

Die Werte sind hoch, denn 100 % bedeutet, dass im ersten Jahr der doppelte Wert an Nutzen gegenüber den Kosten erzielt wurde. Zusätzlich sind weitere Nutzenwerte in den nachfolgenden Jahren zu erwarten. Dadurch wird die Gesamtbilanz weiter verbessert. Vergleicht man den Kapitalrückfluss der eingesetzten Kosten durch den monetären Nutzen mit anderen Investitionen, so würde sich bei 100 % das Projekt nach weniger als einem Jahr amortisiert haben. Dies ist deutlich höher als bei anderen Investitionen, z. B. Maschinen oder IT-Systemen, deren Kapitalrückfluss in der Regel zwischen 1 und 5 Jahren liegt.

Die Durchführung von Evaluationsmaßnahmen der vier Ebenen nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) und der zusätzlichen fünften Ebene des ROI erfordert relativ viel Aufwand mit aufsteigender Tendenz entlang der Ebenen.

Wegen des hohen Aufwands für die Durchführung des ROI wird in der Praxis jeweils nur ein bestimmter Anteil der Bildungsmaßnahmen evaluiert, wie in Abb. 4.13 (Tab. 3–6 in Phillips und Schirmer 2008, S. 32; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008) dargestellt wird. Gemäß der Anforderung an das *Strategische Personalmanagement* bildet die Kontrolle der ROI-Kennzahl eine HR-Aufgabe.

Auf Blended Learning als die wichtigste Weiterentwicklung von Lernmethoden neben den Großgruppenveranstaltungen lassen sich die Evaluationsmethoden ebenso anwenden wie auf die klassischen Formen der Weiterbildung. Die ersten Ergebnisse der Evaluation von elektronischen Lernangeboten im Bereich der Hochschulen zeigen gute Ergebnisse, wie die Beispiele *mar-ing* und *k-MED* veranschaulichen:

- „So zeigte sich im Projekt *mar-ing*, dass die Entwicklung von internetbasiertem Lernmaterial für die Fachautoren zwar einen Mehraufwand bedeutet, das Lernmaterial jedoch als sehr hochwertig und dem traditionellen Lehrmaterial Vorlesung überlegen ist“ (Glowalla et al. 2011, S. 327).
- „Auch im Projekt *k-MED* zeigen Evaluationen im Sinne von Qualitätsbewertungen ihre Stärke: Viele Entscheidungen über Lernmodul-Entwicklungen und ihre Integration in die Präsenzlehre führten über die mittlerweile neunjährige Praxis dazu, dass die Lernangebote von den Studierenden inzwischen sehr positiv bewertet und rege genutzt werden“ (2011, S. 327).

Evaluationsstufe	Evaluationsziel Prozent aller Programme
Stufe 1 Reaktion, Zufriedenheit, geplante Aktionen der Teilnehmer	90 - 100 %
Stufe 2 Lernen	40 - 60 %
Stufe 3 Anwendungen am Arbeitsplatz	ca. 30 %
Stufe 4 Auswirkungen auf das Geschäft	10 - 20 %
Stufe 5 ROI	5 - 10 %

Abb. 4.13 Zu evaluierende Maßnahmen nach Ebenen

HRM-Praxis

Zur Kontrolle der Ergebnisse von Weiterbildungsmaßnahmen stehen Methoden des pädagogischen Bildungscontrollings zur Verfügung, die die Veranstaltung nach verschiedenen Kriterien bewerten und im Idealfall den Lernerfolg mit Tests messen, die vor und nach der Veranstaltung durchgeführt werden. Auch der Transfererfolg der Weiterbildung in die Praxis des Arbeitsalltags wird ermittelt. Das ökonomische Bildungscontrolling ist ein Element des Strategischen Personalmanagements und misst mit Hilfe der ROI-Kennzahl, wie hoch der monetäre Nutzen der Weiterbildungsmaßnahme im Verhältnis zu den Kosten ist. Obwohl diese Kennzahl schon länger eingesetzt wird und methodisch gut dokumentiert ist, kann der Steuerungseffekt im Sinne der Verbesserung von Weiterbildungsmaßnahmen noch nicht abschließend bewertet werden.

4.11 Rechtliche Aspekte der Aus- und Weiterbildung

Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist rechtlich umfassend geregelt. Eine genaue Beschreibung einschließlich der Gesetzestexte ist Dachrodt et al. (2014, S. 1273–1339) zu entnehmen. Der Begriff *Berufsbildung* umfasst gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG) das gesamte Spektrum der Aus- und Fortbildung: „Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes sind die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung“ (Dachrodt et al. 2014, S. 1302).

Für Unternehmen sind die Verpflichtung zu Berufsbildungsmaßnahmen und die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in den §§ 96 bis 98 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) geregelt:

In § 96 Abs. 1 BetrVG ist die Förderpflicht formuliert, d. h. Arbeitgeber und Betriebsrat werden verpflichtet in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen (IHK, HWK usw.), die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Nach § 97 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Frage, ob Maßnahmen der Berufsbildung eingeführt werden sollen, ein

Beratungsrecht. Die endgültige Entscheidung liegt aber bei dem Arbeitgeber, da es sich um eine unternehmerische Entscheidung handelt. Ist die Frage zur Berufsbildung positiv entschieden, hat der Betriebsrat gemäß § 98 Abs. 1 BetrVG ein echtes Mitbestimmungsrecht, wenn es um die anschließende Ausgestaltung geht (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 183).

Durch das präventive Vorschlagsrecht des Betriebsrats nach § 92 a Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat weitergehende Mitgestaltungsmöglichkeiten:

Hier kann der Betriebsrat Vorschläge machen, um die Beschäftigung der Arbeitnehmer zu sichern; dies umfasst auch Qualifizierungsmaßnahmen. Dieses Vorschlagsrecht wird für den Fall, dass Maßnahmen des Arbeitgebers dazu führen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer nicht mehr ausreichen, um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden, zu einem echten Mitbestimmungsrecht (2012, S. 183).

Im der Personalentwicklung hat der Betriebsrat Mitwirkungsrechte im Hinblick auf die Einführung und Gestaltung der Methoden und Instrumente:

Werden zur Potenzialanalyse Fragebogen oder Gesprächsleitfäden eingesetzt, unterliegen diese nach § 94 Abs. 1 BetrVG der Mitbestimmung des Betriebsrates. Auch hier kommt ggf. wieder das Einigungsstellenverfahren zum Tragen. Nach § 94 Abs. 2 BetrVG fällt unter Abs. 1 auch das Aufstellen allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Darunter zählt nach h. M. der Einsatz von Assessment Centern (2012, S. 183).

Neben den direkt vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen haben Arbeitnehmer ein Recht auf Bildungsurlaub oder Bildungsfreistellung:

Bildungsurlaub/Bildungsfreistellung bezeichnet den gegenüber dem Arbeitgeber bestehenden Rechtsanspruch der Arbeitnehmer auf bezahlte temporäre Freistellung von der Arbeit für die Teilnahme an anerkannten Veranstaltungen bzw. Maßnahmen, die der politischen Bildung und/oder der beruflichen Weiterbildung dienen. Der Schwerpunkt der Nutzung des Bildungsurlaubs bzw. der Bildungsfreistellung liegt in der Regel auf berufsnahen Bildungsangeboten (Dachrodt et al. 2014, S. 679).

Bemerkenswert ist, dass nur ca. 2 % der Arbeitnehmer Bildungsurlaub oder Bildungsfreistellung in Anspruch genommen haben (2014, S. 679).

HRM-Praxis

Der Gesetzgeber verwendet den Begriff *Berufsbildung*, um darunter das Spektrum der Aus- und Weiterbildung zu regeln. Unternehmen und Betriebsrat sind gemeinsam verpflichtet, für die Personalentwicklung der Arbeitnehmer zu sorgen, sodass sie in der Lage sind, den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden und damit den Bestand des Unternehmens als Arbeitgeber zu unterstützen. Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte bei der Planung und Implementierung der Aus- und Weiterbildung und andererseits auch die Möglichkeit, Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung anzustoßen.

Weiterführende Literatur

Personalentwicklung

Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weiterbildung und Förderung

Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.

Negri, C. (Hrsg.). (2010a). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung*. Berlin: Springer.

E-Learning

Arnold, P., Kilian, L., Thillosen, A., & Zimmer, G. (2011). *Handbuch E-Learning. Lehren und Lernen mit digitalen Medien*. Bielefeld: Bertelsmann.

Wicht, G. (2010). E-Learning und Neue Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 170–187). Berlin: Springer.

Coaching

Greif, S. (2012). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 36–45). Wiesbaden: Springer VS.

Bildungscontrolling

Phillips, J. J., & Schirmer, F. C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.

Schuler, H., & Höft, S. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 289–343). Bern: Huber.

Literatur

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2008). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53–62.
- Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43, 195–206.
- Bateson, G. (1996). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Berger, R. (2012). Deutschlands verdeckter Standortvorteil. Akademiker im Chefsessel. München: <http://www.rolandberger.de/media/pdf/>. Zugegriffen: 7. Dez. 2014.
- Bersin, J. (2011). Formalized informal learning – A new architecture for corporate training. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), *Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation* (S. 47–64). Köln: Wolters Kluwer.
- Braun, B. (2010). Curriculare Planungsphasen von Lehr-/Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 131–156). Berlin: Springer.
- Breising, T. (1998). *Personalbeurteilung Mitarbeitergespräch Zielvereinbarungen Handbücher für die Unternehmenspraxis* (Bd. 6). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2002). *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1986). *Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing, and mathematics. Technical report*. Cambridge: BBB Laboratories Incorporated.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Dachrodt, H.-G., Koberski, W., Engelbert, V., & Dachrodt, G. (Hrsg.). (2014). *Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung*. Berlin: Springer Gabler.
- Eck, C. D., Leidenfrost, J., Küttner, A., & Götz, K. (2010). Management-development. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 349–412). Berlin: Springer.
- Geißler, H. (2012). Coaching meets Training - Zur Lösung des Transferproblems durch „Virtuelles Transfercoaching“ (VTC). In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 124–135). Wiesbaden: Springer VS.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131–139.
- Glowalla, U., Herder, M., Süße, C., & Koch, N. (2011). Methoden und Ergebnisse der Evaluation elektronischer Lernangebote. In P. Klimsa & L. J. Issing (Hrsg.), *Online-Lernen. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 309–328). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Goffman, E. (1977). (1974): *Rahmen-Analyse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Götz, K., & Häfner, P. (2010). *Didaktische Organisation von Lehr- und Lernprozessen. Ein Lehrbuch für Schule und Erwachsenenbildung*. Augsburg: Ziel.
- Hitzler, R. (2011). *Eventisierung. Drei Fallstudien zum marketingstrategischen Massenspaß*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hoffmann, C. (2010). Großgruppenveranstaltungen. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 195–205). Berlin: Springer.
- Hurrelmann, K. (1995). *Einführung in die Sozialisationstheorie*. Weinheim: Beltz.

- Hülshoff, T., Negri, C., Hüther, G., Dohne, K.-D., Hoffmann, C., & Kalt, M. (2010). Lernpsychologie. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 69–113). Berlin: Springer.
- Katzlinger, E. (2011). Online-tutoring. In P. Klimsa & L. J. Issing (Hrsg.), *Online-Lernen. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 243–253). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs. The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Künzli, H. (2010). Evaluation von Lernprozessen – Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 264–279). Berlin: Springer.
- Lang-von Wins, T., & Triebel, C. (2012). *Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer Medizin.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N. (2011). *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2012). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Mandl, H., Kopp, B., & Dvorak, S. (2004). Aktuelle theoretische Ansätze und empirische Befunde im Bereich der Lehr-Lern-Forschung – Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/mandl04_01.pdf. Zugegriffen: 20. Dez. 2014.
- Meifert, M. T. (2010). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. Berlin: Springer.
- Miebach, B. (2014). *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- MMB-Trendmonitor. (2011). *Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren: Mobile und vernetzte Szenarien im Aufwind. Ergebnisse der Trendstudie MMB Learning Delphi 2011. MMB-Trendmonitor II/2011*. Essen: MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung.
- Negri, C. (2010b). Erlebnisorientiertes Lernen und Outdoor-Training. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 205–223). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Olfert, K., & Steinbuch, P. A. (1999). *Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl.
- Parsons, T., & Platt, G. M. (1990). *Die amerikanische Universität. Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schlippe, A. von, & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, G. (1998). *Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Schulze, G. (2000). *Die Erlebnisgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Senge, P. M. (1997). *Die Fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Spurk, D., & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business Psychology*, 26, 87–103.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Vogelauer, W., & Ruijs, H. (2012). Coaching im Dreiländervergleich zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 215–229). Wiesbaden: Springer VS.
- Wahren, H.-K. (2001). Strategische Ebene: Zukunftskonferenz. In O. Neuberger, H.-K. Wahren, H. Unger, S. Bielesch, & S. Rurik (Hrsg.), *Erfolg durch Lernen: Innovationstechniken, Zukunftskonferenz, Projektmanagement, KVP, Gruppenarbeit* (S. 49–72). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change*. New York: W.W. Norton & Comp.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2003). *Psychologie*. Berlin: Springer.

Zusammenfassung

Die Leitung von Teams, Organisationseinheiten und Unternehmen ist ein Kernthema im Human Resource Management. Seit den 1960er Jahren sind eine Vielzahl von Theorien zu Führungsverhalten und -stilen entwickelt und in der Organisationspraxis eingesetzt worden. Anstatt sich auf einen Führungsstil zu spezialisieren, sollten Vorgesetzte mehrere Formen des Führungsverhaltens beherrschen, um je nach Situation das passende Führungsverhalten zu praktizieren. Das Modell der Transformationalen Führung hat eine hohe Popularität erlangt, weil es sich als situativ angemessenes Führungsverhalten in dynamischen Märkten erwiesen hat. Der HR-Bereich implementiert Führungssysteme, z. B. Zielvereinbarungsgespräche, und bietet Trainingsveranstaltungen und Coaching für Führungskräfte an.

5.1 Grundmodell der Führung

Die Definition „Führung ist zielbezogene Einflussnahme“ (von Rosenstiel 1999, S. 4) steckt einen Rahmen ab, der für Unternehmen spezifiziert wird: „Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen“ (1999, S. 4). Für Arbeitsorganisationen spricht man daher von Personalführung: „Unter *Personalführung* wird die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch den Vorgesetzten verstanden“ (Drumm 2008, S. 409). In der umfangreichen Literatur zum Thema Führung werden *Führungstheorien*, *Führungskonzepte* und *Führungsstile* unterschieden, ohne allerdings die jeweiligen Begriffe einheitlich zu verwenden.

Wie alle Theorien verwenden Führungstheorien bestimmte Begriffe zur *Beschreibung* des Führungsverhaltens von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, z. B. autoritär versus demokratisch, und erheben den Anspruch der *Erklärung*. Für Führungsverhalten soll

erklärt werden, „wie Vorgesetzte in einer bestimmten Situation ihre Mitarbeiter beeinflussen müssen, damit diese ein als Ziel definiertes Leistungs- und Verhaltensniveau erreichen oder überschreiten“ (2008, S. 409). Die Standardstruktur der Erklärung besteht aus *Hypothesen* in „wenn – dann“ Form, z. B. „Falls ein Vorgesetzter einen kooperativen Führungsstil verwendet, so fördert er Motivation, Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter“. Die Aussage entspricht sinngemäß der Aussage in Olfert und Steinbuch (1999, S. 305). Eine Erklärung ist normativ, wenn sie ohne empirische Nachweise argumentiert, dass sich diese Aussage in der Praxis bewährt hat und daher das richtige Handeln darstellt, um erfolgreich zu sein. Empirisch-analytisch ist eine Erklärung, wenn die aus der Theorie (analytisch) abgeleiteten Hypothesen durch empirische Forschung, z. B. Befragung, Beobachtung oder Experimente, überprüft werden. Für diese Vorgehensweise wird der Begriff *Führungsforschung* verwendet.

Aus der Lektüre des Standardwerks „Führen und führen lassen“ von Neuberger (2002) gewinnt man den Eindruck, dass die bekannten Theorien und Konzepte des Führungsverhaltens normativ geprägt und empirisch nicht durchgängig belegt sind. Als Reaktion auf diesen Stand der Führungsforschung kann man sich einerseits eine populäre Theorie mit entsprechenden Handlungsempfehlungen herausuchen, z. B. die Theorie der *Transformationalen Führung*. Die Grundlage dieser Theorie wurde von James M. Burns (1978) entwickelt. Erst später wird von Bernard M. Bass (1990) der Begriff *Transformationale Führung* verwendet (vgl. Abschn. 5.4). Als alternative Vorgehensweise wendet man eine allgemeine soziologische oder psychologische Theorie auf das Phänomen des Führungsverhaltens an und leitet aus dieser allgemeinen Theorie Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die HRM-Praxis ab, z. B. *Systemisches Führen* aus der konstruktivistischen Systemtheorie oder *Symbolisches Führen* aus der Theorie des Symbolischen Interaktionismus (Neuberger 2002).

Führungstheorien und -konzepte erklären die Zusammenhänge von Führungsperson, Führungsverhalten, Situationsmerkmalen und Führungserfolg, wie in Abb. 5.1 (Darstellung 47 in von Rosenstiel 2000, S. 154; © Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2000) dargestellt wird. Die Dimensionen des Führungsverhaltens werden durch Führungsstile und Führungskonzepte beschrieben. Die Merkmale der Person repräsentieren den klassischen psychologischen Ansatz, den Erfolg auf Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen, die sich im Verlaufe der Biografie als relativ konstante Verhaltensdispositionen und Fähigkeiten entwickelt haben. Der situative Ansatz postuliert, dass ein bestimmtes Führungsverhalten nicht grundsätzlich zum Erfolg führt.

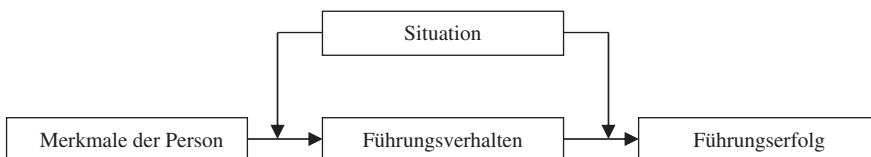


Abb. 5.1 Modell des Führungserfolgs

Stattdessen erfordern unterschiedliche situative Bedingungen, z. B. eine hohe Veränderungsdynamik, den Einsatz von jeweils angemessenem Führungsverhalten, sodass die Führungskraft in der Lage sein sollte, die wichtigsten Führungsstile je nach Situation einzusetzen und sich nicht auf einen Führungsstil festzulegen.

HRM-Praxis

Führungstheorien und -konzepte sind für HRM relevant, weil sie die Zusammenhänge von Führungsperson, Führungsverhalten, Situationsmerkmalen und Ergebnissen beschreiben und erklären. Entscheidend für die HRM-Praxis ist die Ableitung von Führungsinstrumenten, die Bestandteil des Personalmanagementsystems sind, sowie die Konzeption von Führungskräfte Trainings. Zusätzlich werden spezielle HR-Strategien und -Systeme begründet, z. B. Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme und Feedback-Methoden, die zur Verbesserung des Führungserfolgs beitragen.

5.2 Führungspersönlichkeit

Geht man von der *Persönlichkeit* der Führungskraft aus, so verfolgt man die *Eigenschaftstheorie*, die „ein heimlicher Klassiker unter den Führungstheorien“ (Drumm 2008, S. 427) ist und als *Trait-Ansatz* in den 2000er Jahren ein Comeback gefeiert hat (Weinert 2004, S. 469). Die Vorstellung von der *Führungspersönlichkeit*, die sich in unterschiedlichen sozialen Situationen durchzusetzen vermag, ist in lebensweltlichen Vorstellungen fest verankert. Wie bei Auswahlverfahren liefern die *Intelligenzdimensionen* und das *Five-Factor-Model (FFM)*, auch „Big Five“ genannt (vgl. Abschn. 1.6), die wichtigsten Variablen zur Messung der Persönlichkeitsmerkmale.

1. Intelligenz

„Wichtige Ergebnisse weisen darauf hin, dass ‚intelligente Führungspersonen‘ schnell lernen und bessere Schlussfolgerungen ziehen, bessere Strategien entwickeln, besser Probleme lösen und Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf andere Bereiche besser übersehen als weniger intelligente Führungskräfte“ (Weinert 2004, S. 468). Diese theoretisch plausible Aussage hält allerdings der empirischen Überprüfung allgemein nicht stand. Die meta-analytische Überprüfung zeigt „nur einen moderaten Zusammenhang zwischen Führungserfolg und Intelligenz des Führers“ (Nerdinger et al. 2014, S. 87). Die Korrelationsmaßzahl zeigt mit $r = 0,27$ (Nerdinger et al. 2014, S. 87) eine deutliche Tendenz, aber keinen starken Zusammenhang der beiden Variablen. Zusätzlich hat der Kontingenztheoretiker Fred Fiedler nachgewiesen, dass selbst der moderate Zusammenhang zwischen Intelligenz und Erfolg von situativen Faktoren abhängt. Insbesondere unter hohem Stress des Jobs und der nächst höheren

Vorgesetzten schlägt der Zusammenhang zwischen Intelligenz und Erfolg ins Negative um (1995, S. 11). Die Ergebnisse dieser kontingenztheoretischen Studie werden in Abschn. 5.14 dargestellt.

2. Five-Factor-Model (Big Five)

Betrachtet man den Effekt der FFM-Persönlichkeitsvariablen auf den Erfolg, so haben Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrung den größten Einfluss. Die Korrelationskoeffizienten liegen zwischen $r = 0,24$ und $r = 0,31$ (vgl. Abschn. 5.14). Relativ zu den Variablen, die das Führungsverhalten in der Organisation messen, z. B. Führungsstil, ist der Effekt der Persönlichkeitsvariablen geringer (Derue et al. 2011, S. 33), wie in Abschn. 5.4 dargestellt wird.

Diese Ergebnisse der Eigenschaftsforschung sind praktisch relevant bei Potenzialanalysen für Führungskräfte und in begrenztem Umfang für Führungskräfte Trainings, um die vorhandenen Stärken der Person zu fördern und die Schwächen zumindest auf ein Mittelmaß zu bringen. Interessanter für den Einsatz und das Training von Führungspersonen sind allerdings *Führungsstil* und *-verhalten*, weil hier die Beeinflussbarkeit und Steuerbarkeit durch den HR-Bereich höher sind. Für die Auswahl und das Training von Führungskräften sind neben den positiven Eigenschaften die Merkmale gescheiterter höherer Führungskräfte mindestens ebenso nützlich (Neuberger 2002, S. 236):

- unsensibel gegenüber anderen, einschüchternd, tyrannisierend
- kalt, distanziert, arrogant
- Vertrauensbruch
- überehrgeizig
- spezifische berufliche Leistungsprobleme, z. B. Ziele nicht erreichen
- nicht delegieren können
- unfähig, effektive Mitarbeiter zu gewinnen
- unfähig, strategisch zu denken
- unfähig, sich an Vorgesetzten anzupassen
- überabhängig von einem Fürsprecher oder Mentor

HRM-Praxis

Die Studien zum Zusammenhang der Persönlichkeitsdimensionen von Intelligenz und Big Five mit Führungserfolg zeigen, dass der Trait-Ansatz für die HRM-Praxis bedeutsam ist, weil aufgrund der Persönlichkeitsmerkmale sich der Führungserfolg teilweise prognostizieren lässt. Die theoretische Begründung lautet, dass die Führungskraft aufgrund hoher Werte der Persönlichkeitsmerkmale bestimmte Fähigkeiten in ihre Funktion einbringt und Verhaltensweisen beherrscht, die ihren Führungserfolg im Sinne der Beeinflussung ihrer Mitarbeiter zu Leistungsmotivation und Erreichung der Unternehmensziele fördern.

5.3 Führungsverhalten, Führungsstile

Wie lassen sich diese Verhaltensweisen theoretisch beschreiben und in ihrer Wirkung auf den Erfolg erklären? Bereits in den 1930er Jahren startete die Führungsstilforschung mit der klassischen Unterscheidung zwischen *autoritär* und *demokratisch*. Die Studie von Lewin, Lippitt und White wurde 1939 veröffentlicht (Neuberger 2002, S. 426). In den 1950er Jahren wurde in den Ohlostudien die präzisere Unterscheidung *mitarbeiterorientiert* versus *aufgabenorientiert* eingeführt: „Consideration erfasst Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit, Achtung der Mitarbeiter und wird deshalb als mitarbeiterorientiertes Verhalten übersetzt. Mit Initiating Structure wird die aufgabenbezogene Organisation und Strukturierung, die Aktivierung und Kontrolle der Mitarbeiter gemessen. Daher wird diese Dimension im Deutschen als aufgabenbezogenes Verhalten bezeichnet“ (Nerdinger et al. 2014, S. 88). Zu diesen Dimensionen wurde der Fragebogen *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* als Messinstrument zur Erfassung des Führungsverhaltens entwickelt (2014, S. 88).

Die meta-analytische Auswertung von mehr als 150 Studien zeigt, dass die Variable *Mitarbeiterzufriedenheit* (Führungserfolg) mit *Mitarbeiterorientierung* (Führungsverhalten) hoch korreliert ($r = 0,46$) und mit *Aufgabenorientierung* (Führungsstil) nur die Tendenz ($r = 0,22$) eines Zusammenhangs hat. Umgekehrt ist *Aufgabenorientierung* (Führungsverhalten) mit *Leistung* (der Gruppe bzw. der Organisation) mittelgroß korreliert ($r = 0,30$), während die Korrelation mit *Mitarbeiterzufriedenheit* (Führungserfolg) geringer ($r = 0,22$) ausfällt (Nerdinger et al. 2014, S. 89).

Die wichtigste Weiterentwicklung dieser Führungsdimension und Anwendung auf Führungskräfte trainings bildet das *Managerial Grid Modell* (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton, das in Abb. 5.2 (Adaptiert nach Figure 1 in Blake und Mouton 1971, S. 10; © Gulf Publishing Company 1971) dargestellt ist. Wenn man alle Kombinationen von jeweils 9 Ausprägungen der beiden Dimensionen ausfüllt, so ergeben sich 81 mögliche Führungsstile. Wegen der resultierenden Unübersichtlichkeit werden nur einige mögliche Ausprägungen als Führungsstile beschrieben, sodass sich eine *Klassifikation* von Führungsstilen ergibt. Blake und Mouton legen sich in dem Managerial-Grid-Modell auf fünf charakteristische Führungsstile fest (1971, S. 10). Nachfolgend werden die Übersetzungen von Weinert (2004) verwendet.

Management 1,1

„Einsatz minimaler Bemühungen, um die erforderliche Arbeit zu erledigen, ist angemessen, um die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten“ (Weinert 2004, S. 476).

Management 1,9

„Rücksichtsvolle Aufmerksamkeit gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeiter (im Hinblick auf eine zufriedenstellende Beziehung) führt zu angenehmer und freundlicher Atmosphäre und Arbeitsleistung“ (2004, S. 476).

Mitarbeiterorientierung	hoch	9	1,9										9,9
		8											
		7											
		6											
		5					5,5						
		4											
		3											
		2											
	niedrig	1	1,1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		niedrig	Produktionsorientierung										hoch

Abb. 5.2 Verhaltensgitter des Vorgesetztenverhaltens

Management 9,1

„Die Effizienz bei Handlungen und Prozessen resultiert aus der Planung und Festlegung der Arbeitsbedingungen. Menschliche Elemente dürfen nur minimal stören und beeinträchtigen“ (2004, S. 476).

Management 5,5

„Eine angemessene Arbeits- und Organisationsleistung ist möglich, wenn zwei Notwendigkeiten miteinander ausbalanciert werden: Die Arbeit ist selbst zu verrichten; gleichzeitig ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeit auf einem zufrieden stellenden Niveau zu halten“ (2004, S. 476).

Management 9,9

„Die geleistete Arbeit kommt von verpflichteten Mitarbeitern; gegenseitige Abhängigkeit (durch gemeinsamen Einsatz für die Organisationsziele) führt zu einer Beziehung von Vertrauen und Respekt“ (2004, S. 476).

Die Definitionen der Führungsstile 5,5 und 9,9 zeigen, dass die beiden Dimensionen Personen- und Produktionsorientierung kombiniert werden können und sich daher nicht ausschließen (Blake und Mouton 1971, S. 11). Aus den Definitionen der fünf Führungsstile wird deutlich, dass die Führungsstile 9,1 (hohe Produktionsorientierung und niedrige Personenorientierung) und 1,9 (niedrige Produktionsorientierung und hohe Personenorientierung) jeweils extremes Führungsverhalten repräsentieren. Dieses Verhalten kann für bestimmte Situationen zeitlich begrenzt angemessen sein, verspricht dauerhaft aber keinen Erfolg. Der ausgeglichene Führungsstil 5,5 bildet das Standardverhalten guter Führungskräfte ab, die praktisch ausgerichtet sind und sowohl die Produktionserfordernisse als auch die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Allerdings führen die mittleren Werte der beiden Dimensionen zu einem zufrieden stellenden Gesamtergebnis, aber nicht zu Höchstleistungen und Veränderungsfähigkeit: „In der Realität besteht die handlungsleitende Annahme von 5,5 nicht in der Suche entweder nach der besten Position für Produktion oder für die Personen (das wäre zu ‚ideal‘), sondern in der Suche nach der Position, die zwischen beiden liegt, also ungefähr auf halber Strecke“ (1971, S. 110; Übersetzung des Verf.).

Die höchste Ausprägung des Führungsverhaltens bildet daher 9,9: „Ein Basisziel von 9,9-Management ist dann, die Bedingungen zu fördern, die Kreativität, hohe Produktivität und hohe Arbeitsmoral durch gemeinsame Teamaktivitäten integrieren“ (1971, S. 142; Übersetzung des Verf.). Die Fähigkeit einer Führungskraft zum 9,9-Verhalten befähigt sie, Prozesse der Organisationsentwicklung erfolgreich zu gestalten (1971, S. 255). Im Führungskräfte-Training zu 9,9 wird die Aufmerksamkeit vom Individuum als ausschließlicher Quelle der Veränderung auf die Organisation gelenkt. Das bedeutet, dass die Mechanismen der Organisationsentwicklung vermittelt werden (1971, S. 169). Zusätzlich wird die Führungskraft in der Teamarbeit trainiert (1971, S. 170).

Die Anwendung von 9,9 setzt allerdings voraus, dass die Organisationssituation diesen anspruchsvollen Führungsstil zulässt. Die Erfolgchancen der Führungsstile hängen von vier situativen Faktoren ab (Blake und Mouton 1971, S. 13–14):

- *Organisation*, z. B. streng fixierte oder rigide organisationale Praktiken, die den Spielraum von Veränderungen einschränken
- *Situation*, z. B. eine Unternehmenskrise im Gegensatz zu Routinegeschäft
- *Persönlichkeit*, z. B. wird sich eine Führungskraft mit niedriger Empathiefähigkeit schwer tun mit der Personenorientierung
- *Zufälligen Gelegenheiten*, z. B. hat eine Führungskraft in einem Unternehmen mit standardisierten und automatisierten Prozessen keine Chance, im 9,9-Management Erfahrungen zu sammeln und diesen Führungsstil auszuprägen.

Der Erfolg des Managerial-Grid-Modells in der HRM-Praxis beruht erstens auf der systematischen Kombination der beiden Hauptdimensionen der Führung. Zweitens lässt sich die Erhöhung der Veränderungsfähigkeit von Organisationen durch Kennzahlen belegen, wenn die Manager sich in Richtung 9,9 entwickeln (Weinert 2004, S. 477).

Die praktische Anwendbarkeit durch das Führungskräfte-Training in Managerial-Grid-Seminaren (von Rosenstiel 2000, S. 239) bildet den dritten Erfolgsfaktor dieses Modells. Das Training verläuft zweistufig (Weinert 2004, S. 475–476):

- Training und Entwicklung der Führungsperson selbst durch Gruppenseminare
- Organisationsentwicklung (OE) durch Entwicklung der Beziehungen zwischen den Arbeitsgruppen.

HRM-Praxis

Die lange Tradition der Führungsstilforschung und -beratung kulminiert in dem Managerial Grid der Kombination von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, die von Führungskräften situationsspezifisch angewendet werden. Von den 81 möglichen Kombinationen werden fünf Felder als Führungsstile ausgeprägt. Die Fähigkeit, diese Stile in der Führungspraxis erfolgreich einzusetzen, wird in Seminaren trainiert, die zum HRM-Standardrepertoire gehören.

5.4 Transaktionale und Transformationale Führung

Etwa 10 Jahre später als Blake und Mouton hat James M. Burns eine Theorie der politischen Führung entwickelt, die zwischen *Transaktionaler* (Transactional) und *Transformierender* (Transforming) Führung unterscheidet (1978, S. 19–20; Übersetzung des Verf.):

- *Transactional*: „Diese Führung besteht darin, dass eine Person die Initiative ergreift, mit anderen Personen in Kontakt zu treten mit dem Zweck, wertvolle Dinge auszutauschen. ... Jede Partei des Austauschgeschäfts ist sich der Machtressourcen und Einstellungen des anderen bewusst.“
- *Transforming*: „Die Führung tritt auf, wenn sich eine oder mehrere Personen in der Weise *einsetzen*, dass Führer und Geführte sich gegenseitig zu höheren Ebenen von Motivation und Moral anheben.“

Diese Betonung von Macht bei Transaktionaler Führung und Moral bei Transformierender Führung passt in den Kontext der politischen Führung. Für Unternehmen wurde das Konzept weiterentwickelt, und der Begriff *Transforming* durch *Transformational* ersetzt. Insbesondere Bernard M. Bass (1990, 1997) hat die heute verwendete Version des Modells theoretisch erarbeitet und durch empirische Studien abgesichert. *Transformationales* Führungsverhalten (*Transformational Leadership*) besteht (Bass 1997, S. 133; Übersetzung des Verf.) aus:

- *Einfluss auf Basis von Respekt (Idealized Influence)*: „Vorgesetzte zeigen Überzeugung: betonen Vertrauen, nehmen Stellung zu schwierigen Themen, präsentieren ihre

wichtigsten Werte, betonen die Bedeutung von Zielen, Commitment und den ethischen Konsequenzen von Entscheidungen. Solche Vorgesetzte werden bewundert als Rollenvorbilder.“

- *Inspirierende Motivation (Inspirational Motivation)*: „Vorgesetzte artikulieren eine attraktive Vision der Zukunft, fordern Mitarbeiter mit hohen Standards, reden optimistisch mit Enthusiasmus und bieten Ermutigung und Sinnorientierung für das, was getan werden muss.“
- *Intellektuelle Stimulation (Intellectual Stimulation)*: „Vorgesetzte stellen alte Annahmen, Traditionen und Überzeugungen in Frage, regen zu anderen neuen Perspektiven und Wegen an und ermutigen, Ideen und Begründungen zu äußern.“
- *Individuelle Unterstützung (Individualized Consideration)*: „Vorgesetzte behandeln andere als Individuen, achten auf deren individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ansprüche, hören aktiv zu, unterstützen deren Entwicklung, beraten, unterrichten und coachen.“

Bass (1990, S. 22) verwendet den Begriff *Charisma* („Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust“) anstelle von Idealized Influence, *Inspiration* („Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways“) anstelle von Inspirational Motivation, *Individual Consideration* („Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises“) und *Intellectual Stimulation* („Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving“).

Die Transformationale Führung ist bei Arbeitsleistung unter Stress erfolgreich (Lyons und Schneider 2009, S. 738). Konkret besteht Transformationale Führung aus den folgenden Verhaltensweisen (Yukl 2010, S. 291; Übersetzung des Verf.):

- Artikuliere eine klare und attraktive Vision
- Erkläre, wie die Vision erreicht werden kann
- Agiere zuversichtlich und optimistisch
- Drücke Vertrauen in die Mitarbeiter aus
- Verwende dramatische, symbolischen Handlungen, um die Schlüsselwerte zu betonen
- Führe durch Beispiele.

Eine Besonderheit der Transformationalen Führung ist die Abhängigkeit von der Persönlichkeit des Vorgesetzten, die inspirierend auf den Mitarbeiter wirkt. Dieses Merkmal teilt sie mit dem Konzept von *Charisma*: „Charisma ist die außeralltägliche Qualität einer Persönlichkeit, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften begabt oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird“ (Nerdinger et al. 2014, S. 86). Diese Definition geht auf den Soziologen Max Weber (1972, S. 124) zurück, der die charismatische Herrschaft gegenüber der legalen und traditionellen Herrschaft abgrenzt.

Charismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich aus durch „Hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen und intensives Machtbedürfnis“ sowie die Fähigkeit, eine Vision der Veränderung zu artikulieren und andere mitzureißen (Weinert 2004, S. 509). Charismatische Führer sind häufig nicht dem Alltagsleben von Führungskräften in Organisationen angepasst, sondern können in besonderen situativen Konstellationen von Veränderungsdynamik und Krisen zur Geltung kommen.

Transaktionale Führung ist definiert als „Führung auf Basis eines Kosten-Nutzen-Ausgleichs und des Austauschs von Ressourcen untereinander“ (Hoch et al. 2009, S. 318). Genauer werden drei Formen der Transaktionalen Führung unterschieden (Bass 1997, S. 134; Übersetzung des Verf.):

1. *Abhängige Belohnungen (Contingent Reward)* als direkte Reaktion auf gute Leistungen: „Führungskräfte engagieren sich in einer konstruktiven Weg-Ziel-Transaktion von Belohnungen für Leistung. Sie klären Erwartungen, tauschen Zusagen und Ressourcen gegen Unterstützung der Führungskräfte, arrangieren gegenseitig zufriedenstellende Vereinbarungen, verhandeln um Ressourcen, tauschen Unterstützung gegen Leistung und loben Mitarbeiter für erfolgreiche Leistungen.“
2. *Aktives Management durch Ausnahmen (Active Management by Exception)* als aktive Reaktion auf Abweichungen von Leistungsstandards: „Führungskräfte praktizieren ein Monitoring der Leistungen von Mitarbeitern und greifen korrigierend ein, wenn Abweichungen von Standards auftreten. Sie bestehen auf Regeln, um Fehler zu vermeiden.“
3. *Passives Management durch Ausnahmen (Passive Management by Exception)* als passive Reaktion auf Abweichungen von Leistungsstandards: „Führungskräfte greifen nicht ein, bis ernste Probleme auftreten. Sie warten mit Aktivitäten, bis Fehler ihre Aufmerksamkeit erregen.“

Insbesondere in Arbeitssituationen mit erhöhtem Leistungs- und Veränderungsdruck ist die Transformationale Führung erfolgreicher als die Transaktionale Führung, weil die Führungskräfte in der Lage sein müssen, „die motivationalen, emotionalen und entwicklungsbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beeinflussen im Kontext moderner Arbeit“ (Lyons und Schneider 2009, S. 747; Übersetzung des Verf.).

Die Wirkung des Transaktionalen Führungsverhaltens auf den Mitarbeiter lässt sich lerntheoretisch erklären: „*Transaktionale Führung* beruht auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung: Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg, den die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Ziele einschlagen, als auch die Zielerreichung“ (Nerdinger et al. 2014, S. 90). Das Transformationale Führungsverhalten setzt Mitarbeiter mit intrinsischer Motivation und Selbstwirksamkeit voraus, die verstärkt werden (2014, S. 90).

Zu Transaktionaler und Transformationale Führung existiert mit dem *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* ein getesteter Fragebogen (2014, S. 90).

Die Studie von Bass, deren Ergebnis in Abb. 5.3 (Exhibit 1 in Bass 1990, S. 24; © Elsevier 1990) dargestellt ist, belegt die unterschiedliche Wirkung der beiden Führungsstile. Eine „Vier-Sterne“-Führungskraft gehört nach der MLQ-Bewertung zu den 25 % der besten, während die „Ein-Stern“-Führungskraft zu den 25 % der schlechtesten zugeordnet ist. Die Ergebnisse belegen, dass die Transformationale Führung ca. 80 % der Mitarbeiter zu Extra-Leistungen anspricht, während dies durch Transaktionale Führung bei ca. 60 % der Mitarbeiter gelingt.

Neuere Studien erhärten das Ergebnis von Bass: „Diese Metaanalysen fanden alle heraus, dass Transformationale Führung signifikant mit Merkmalen von Führungseffektivität zusammen hängt“ (Yukl 2010, S. 281; Übersetzung des Verf.). Ein Beispiel für das Erfolgspotenzial dieses Führungsverhaltens bildet die empirische Studie von Bono und Judge (2003) mit folgendem Ergebnis: Bei Transformationalem Führungsstil ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Betreuung (Supervision) durch den Vorgesetzten sehr hoch. Der standardisierte Pfadkoeffizient beträgt $p = 0,45$ (Bono und Judge 2003, S. 562). Der Einfluss der Transformationalen Führung auf die

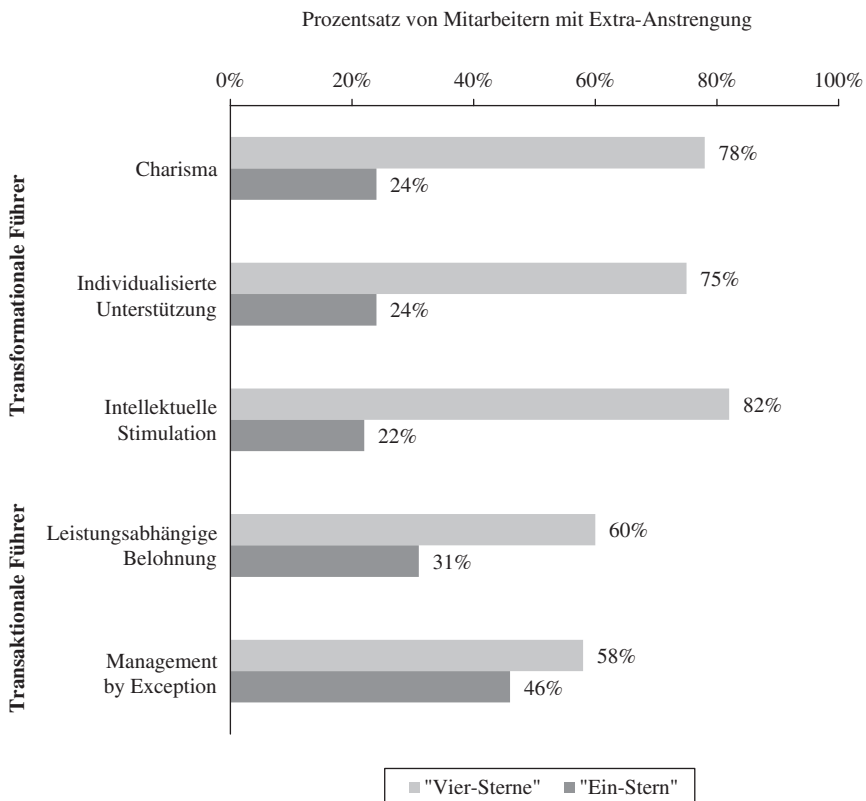


Abb. 5.3 Transformationale und Transaktionale Führung

Arbeitsleistung der Mitarbeiter weist lediglich eine schwache Tendenz auf; hier beträgt der standardisierte Pfadkoeffizient $p = 0,13$ (Bono und Judge 2003, S. 564). Die Ergebnisse sind somit eindeutiger, wenn die Führungseffizienz mit den Indikatoren der *Motivation und Leistung von Individuen und Gruppen* gemessen wird. Nach dem aktuellen Forschungsstand haben die beiden Führungsstile *Transformational* und *Transactional-Contingent-Rewards* das gleiche Ausmaß von Einfluss auf Führungserfolg bei den Mitarbeitern (Lyons und Schneider 2009, S. 743).

Für HRM stellt sich auch bei den Führungsstilen die Frage, ob sie in der sozialen Situation verankert und damit durch Training und Zielvorgaben beeinflussbar sind oder ob sie von Persönlichkeitsmerkmalen bestimmt sind, die innerhalb der Arbeitswelt nur in geringem Ausmaß beeinflusst werden können, weil sie das Ergebnis der individuellen Biografie sind. Für Transformationales Führungsverhalten und Transaktionales Führungsverhalten mit leistungsabhängigen Belohnungen trifft zu, dass sie mit HRM-Methoden trainierbar sind und einen nachweisbaren Einfluss auf den Führungserfolg haben, also im sozialen System der Organisation verankert sind. Zur Überprüfung dieser Aussage haben Bono und Judge (2004) in einer Metaanalyse den Einfluss der *Big Five* Persönlichkeitsmerkmale auf das Transformationale und Transaktionale Führungsverhalten ermittelt.

Das in Abb. 5.4 dargestellte Ergebnis bestätigt die These, dass sich für die Persönlichkeitsmerkmale der Big Five nur ein geringer Einfluss auf das Führungsverhalten nachweisen lässt. Die Korrelationswerte ab $r = 0,20$ können maximal als leichte Tendenz interpretiert werden. Die höchsten Werte ergeben sich für den Einfluss von *Extraversion*, *Offenheit* und *Verträglichkeit* auf *Charisma*. Das Ergebnis ist plausibel, weil diese Eigenschaften eng mit der Kommunikationsfähigkeit zusammenhängen, die *Idealisierten Einfluss* und *Inspirierende Motivation* begünstigen. Bono und Judge fassen Idealisierten Einfluss und Inspirierende Motivation zusammen zu *Charisma* (2004, S. 904). Für das Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit*, das den höchsten Prognosewert für Erfolg (Felfe 2012, S. 144) und Einkommen (Spurk und Abele 2011, S. 96) hat, ergibt sich in

Persönlichkeitsmerkmal (Big Five)	Transformational			Transaktional		
	Charisma (Einfluss und Motivation)	Intellektuelle Stimulation	Individuelle Unterstützung	Abhängige Belohnung	Aktives Management by Exception	Passives Management by Exception
Neurotizismus	-.17	-.12	-.10	-.10	.02	.05
Extraversion	.22	.18	.18	.14	-.03	-.09
Offenheit	.22	.11	.11	.03	-.04	.04
Verträglichkeit	.21	.14	.17	.17	-.11	-.12
Gewissenhaftigkeit	.05	.03	.14	.02	-.02	-.11

Werte in den Zellen der Tabelle: Geschätzte Korrelationen in der Population

Abb. 5.4 Einfluss der Big Five auf Führungsverhalten

der Metaanalyse von Bono und Judge kein interpretierbarer Effekt auf das Führungsverhalten. Das Ergebnis zu Erfolg wird in Abb. 2.9 (Abschn. 2.4) und zu Einkommen in Abb. 4.12 (Abschn. 4.9) dargestellt.

Eine neuere Entwicklung in der Führungsliteratur bildet das Konzept der *authentischen Führung (Authentic Leadership)*: „Ein Führungsstil, der die Echtheit und Integrität der Führungskraft betont, normalerweise verbunden mit einer Lebensgeschichte“ (Landy und Conte 2013, S. 499; Übersetzung des Verf.). Im Zeitalter von YouTube und Sozialen Netzwerken wird die vorgegebene Lebensgeschichte leichter überprüfbar auf Glaubwürdigkeit (2013, S. 499). Der authentische Führungsstil zeichnet sich durch folgende Merkmale aus (2013, S. 500; Übersetzung des Verf.):

- positives Selbst-Konzept
- emotionale Intelligenz
- Integrität
- Drang zum Lernen
- kontinuierliches Selbst-Monitoring
- hohe Selbst-Schätzung
- Historie von früheren positiven Führungskraft-Mitarbeiter Beziehungen.

Analog zum MLQ-Fragebogen für Transformationales Führen gibt es seit 2008 auch den *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* für Authentisches Führen. Erste Studien zeigen, dass Authentisches Führen die Erfolgsaussichten der Führungskraft steigert (2013, S. 500).

HRM-Praxis

In Situationen mit hohen Anforderungen an die Dynamik und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter reicht die Kombination von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung für das erfolgreiche Führungsverhalten nicht aus. Die moderne Führungskraft sollte neben mitarbeiter- und aufgabenorientiertem Führungsverhalten die Transaktionale Führung mit leistungsabhängigen Belohnungen beherrschen, um die Unternehmensziele mit den Mitarbeitern zu erreichen. Insbesondere für innovations- und veränderungsintensive Unternehmen ist das inspirierende Transformationale Führungsverhalten gefordert. Für die Führungsstile hält die HRM-Praxis Führungskräfte trainings bereit. Falls aktuelle Trends von dem HRM-Bereich erwartet werden, so kann zusätzlich der Authentische Führungsstil mit in das Trainingsprogramm übernommen werden.

5.5 Kontingenztheorien/Situative Führung

Bei der Analyse des Effekts unterschiedlichen *Führungsverhaltens* – Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Transaktionale und Transformationale Führung – auf den *Führungserfolg*, gemessen durch Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungskraft und Führungseffektivität, ergeben sich heterogene Ergebnisse, die sowohl die Klassiker Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung als auch die Transaktionale Führung mit leistungsabhängigen Belohnungen gegenüber der Transformationalen Führung rehabilitieren. Der Grund für dieses Ergebnis ist die Abhängigkeit des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg von situativen Faktoren.

Die *situative Führungstheorie* geht wie das fünf Jahre ältere Managerial Grid Modell von Blake und Mouton (vgl. Abschn. 5.3) von den zwei Grunddimensionen der Führung aus (Hersey et al. 1996, S. 135): Mitarbeiterorientierung (Supportive Behavior) und Aufgabenorientierung (Relationship Behavior). Mit den Ausprägungen „hoch“ und „niedrig“ ergeben sich aus der Kombination der beiden Variablen die in Abb. 5.5 dargestellten Spalten. Entsprechend der Tabelle ergeben sich vier Formen des Führungsverhaltens (Hersey et al. 1996, S. 200; Übersetzung des Verf.):

S1 Unterweisen (Telling)	S2 Verkaufen (Selling)	S3 Einbeziehen (Participating)	S4 Delegieren (Delegating)
<ul style="list-style-type: none"> • Anweisungen erteilen • Leistung kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen erklären • Gelegenheiten zur Klärung bieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen mit den Mitarbeitern teilen • Ideen in Entscheidungen überführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung an Mitarbeiter übergeben • Mitarbeiter treffen Entscheidungen
<i>Mitarbeiterorientierung:</i> Niedrig	<i>Mitarbeiterorientierung:</i> Hoch	<i>Mitarbeiterorientierung:</i> Hoch	<i>Mitarbeiterorientierung:</i> Niedrig
<i>Aufgabenorientierung:</i> Hoch	<i>Aufgabenorientierung:</i> Hoch	<i>Aufgabenorientierung:</i> Niedrig	<i>Aufgabenorientierung:</i> Niedrig
↓	↓	↓	↓
Reifegrad R1	Reifegrad R2	Reifegrad R3	Reifegrad R4
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht fähig und nicht willig • Intervention der Führungskraft: Unterweisung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht fähig aber willig • Intervention der Führungskraft: Verkaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähig aber nicht willig • Intervention der Führungskraft: Einbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähig und willig • Intervention der Führungskraft: Delegation

Abb. 5.5 Modell der situativen Führung. (Hersey et al.)

- *S1 Unterweisen (Telling)*: „Erteile spezifische Anweisungen und kontrolliere eng die Leistung“ (hohe Aufgabenorientierung und niedrige Personenorientierung)
- *S2 Verkaufen (Selling)*: „Erkläre Entscheidungen und biete Gelegenheit zur Klärung“ (hohe Aufgabenorientierung und hohe Personenorientierung)
- *S3 Einbeziehen (Participating)*: „Teile Ideen mit den Mitarbeitern und überführe die Ideen in Entscheidungen“ (niedrige Aufgabenorientierung und hohe Personenorientierung)
- *S4 Delegieren (Delegating)*: „Übergebe Verantwortung an die Mitarbeiter zum Treffen und Umsetzen von Entscheidungen“ (niedrige Aufgabenorientierung und niedrige Personenorientierung).

Die vier Führungsstile beeinflussen die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter, bestimmte Aufgaben zu bewältigen. Für diese Fähigkeit verwenden die Autoren den Begriff *follower readiness* (Hersey et al. 1996, S. 195), für den in deutschen Lehrbüchern der Ausdruck „Reifegrad des Mitarbeiters“ (Weinert 2004, S. 505) verwendet wird. Der Reifegrad ergibt sich aus der Kombination von zwei dichotomen Variablen (Hersey et al. 1996, S. 194–195; Übersetzung des Verf.):

- *Fähigkeit (ability)*: „Fähigkeit ist das Wissen, die Erfahrung und die Fertigkeit, über die ein Individuum oder eine Gruppe für eine bestimmte Aufgabe oder Aktivität verfügt“
- *Bereitschaft (willingness)*: „Bereitschaft ist das Ausmaß von Vertrauen, Verpflichtung und Motivation zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe, das ein Individuum oder eine Gruppe einbringt“.

Aus diesen beiden Variablen ergeben sich vier Stufen von Reifegraden (1996, S. 200):

- R1: Nicht fähig und nicht willig
- R2: Nicht fähig aber willig
- R3: Fähig aber nicht willig
- R4: Fähig und willig.

In den Reifegraden R1 und R2 leitet die Führungskraft (leader directed), während in R3 und R4 die Mitarbeiter stärker steuern (follower directed). Das adäquate Führungsverhalten hängt somit von dem Reifegrad des Mitarbeiters ab:

- R1 erfordert Unterweisung
- R2 erfordert Verkaufen
- R3 erfordert Einbeziehung
- R4 erfordert Delegation.

Die in Abb. 5.5 dargestellte Abfolge der Führungsstile ergibt sich in Abhängigkeit davon, dass der Reifegrad kontinuierlich wächst bzw. fällt. In diesem Fall sprechen Hersey et al. von „regressive cycle intervention“ (1996, S. 280). Gegenüber dem Managerial Grid hat das Modell der situativen Führung zwei Vorteile. Erstens wird ein expliziter Zusammenhang zwischen der situativen Variable des *Reifegrades* von Mitarbeitern oder Teams und dem angemessenen *Führungsstil* theoretisch begründet. Zweitens bildet die situative Variable des Reifegrades einerseits die *unabhängige* Variable, aus der ein bestimmter adäquater Führungsstil erfolgt; andererseits bildet der Reifegrad auch das *Resultat* des Führungsverhaltens, indem die erfolgreiche Anwendung eines Führungsstils (S1 bis S4) den Reifegrad des Mitarbeiters oder des Teams erhöht. Damit wird der *Erfolg des Führungsverhaltens* direkt an der Fähigkeit und der Bereitschaft des Mitarbeiters oder der Gruppe zur Aufgabenbewältigung gemessen. Diese enge Definition des Führungserfolgs verleiht dem Modell der situativen Führung einen hohen Grad von Messbarkeit.

Wenn das Führungsverhalten der Delegation (S4) dem höchsten Reifegrad des Mitarbeiters oder der Gruppe entspricht, so wird von der Führungskraft relativ wenig Einsatz und Begeisterungsfähigkeit erwartet. Zur Führungspraktik der Delegation stellt das Modell der *Führung durch Ziele (Management by Objectives, MbO)* geeignete Methoden bereit (vgl. Abschn. 5.10–5.12). Damit grenzt sich diese Theorie von den mehrdimensionalen Führungsmodellen ab. Diese unterstellen, dass der Führungserfolg am höchsten ist, wenn die drei Verhaltensstile der Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Transformationaler Führung gleichzeitig hoch entwickelt sind (Derue et al. 2011, S. 33).

In der Unternehmenspraxis ist der Zustand des höchsten Reifegrades (S4) allerdings eher die Ausnahme als die Regel, weil der Reifegrad von einer Vielzahl externer und interner Kontextvariablen abhängt. Eine neue Führungskraft wird selten ein „gemachtes Bett“ vorfinden. Häufig erwartet das Management neue Führungsimpulse, die zu einer Verbesserung des Reifegrades führen. Zusätzlich ergeben sich Anforderungen an die Fähigkeit des Verkaufens (S2) und Einbeziehens (S3) aus *Umstrukturierungen* des Unternehmens (z. B. Fusionen, Bildung von selbstständigen Geschäftsfeldern oder Kostensenkungsprojekten), aus veränderten *Markt- und Kundenanforderungen* (z. B. stärkere Service-Orientierung, technisch anspruchsvollere Dienstleistungen, Beschleunigung von Prozessen oder Automatisierung durch IT-Systeme) oder aus *endogenen* Faktoren des Führungsbereichs (z. B. Konflikte zwischen den Mitarbeitern, erhöhter Krankenstand, Mitarbeiter mit niedriger Leistungsbereitschaft). In diesen Fällen ist die Führungskraft gefordert, mit dem jeweils angemessenen Führungsverhalten die Herausforderungen im eigenen Verantwortungsbereich zu meistern.

Nach Hersey et al. bildet der Zustand S4 der Delegation mit dem korrespondierenden Reifegrad R4 (hohe Fähigkeit und Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung) bei den Mitarbeitern den Idealzustand der situativen Führungstheorie. In dieser Phase gelingt es der Führungskraft, ihr Team in den Zustand des *Empowerments* zu versetzen: „Die Aktivität des *Empowering* befähigt das Team zu dem Zustand des Selbst-Managements, indem das Team seine Arbeitsprozesse einrichtet und modifiziert. Der Teamführer dient als Kommunikationskanal zum Rest der Organisation“ (1996, S. 368; Übersetzung des Verf.).

Hersey et al. betonen, dass Empowerment nicht eine Gegenmacht der Mitarbeiter gegen die Führungskraft bedeutet, sondern die konstruktive Nutzung des Freiraums durch die Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele (1996, S. 251–251).

Diese Vorstellung passt gut zu der HRM-Philosophie bis in die 1980er Jahre, die Weiterbildung und Förderung von Mitarbeitern in das Zentrum der HRM-Systeme stellte. Mit dem Übergang zum Strategischen Personalmanagement ist der HRM-Manager gefordert, die strategischen und kommerziellen Unternehmensziele aktiv umzusetzen. Dazu sind HRM-Systeme erforderlich, die Veränderungen und Leistungssteigerung aktiv unterstützen und Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter in die Lage versetzen, auf die häufig wechselnden Anforderungen schnell zu reagieren. Der Zustand des Empowerments als Aktivierung der Selbstorganisation von Mitarbeitern und Teams bleibt zwar gültig, entspricht aber selten der Situation des Unternehmens.

Die *Weg-Ziel-Theorie der Führungseffektivität* (House 1971) startet im Gegensatz zu der Managerial Grid Theorie und der situativen Führungstheorie mit einer empirischen Studie. Es wird der Zusammenhang von Aufgabenorientierung (Initiating Structure) der Führungskraft und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit a) Unternehmen und Management, b) intrinsischen Job-Belohnungen und c) extrinsischen Job-Belohnungen in Abhängigkeit von Job-Autonomie als situativer Variable (gemessen in den drei Ausprägungen niedrig, mittel, hoch) mit Hilfe von statistischen Korrelationen untersucht. Aufgabenorientierung und Zufriedenheit mit Unternehmen und Management sind hoch korreliert, wobei der Korrelationskoeffizient von $r = 0,35$ für niedrige Job-Autonomie auf $r = 0,47$ moderat ansteigt mit wachsender Job-Autonomie. Die Korrelation zwischen Aufgabenorientierung (Initiating Structure) der Führungskraft steigt von $r = 0,11$ für niedrige Job-Autonomie auf $r = 0,51$ für hohe Job-Autonomie an (1971, S. 331).

Die Korrelationen zwischen der Mitarbeiterorientierung (Consideration) der Führungskraft und der Zufriedenheit sind für die drei Dimensionen Unternehmen, intrinsische und extrinsische Job-Belohnungen hoch, allerdings besteht eine geringere Abhängigkeit von der situativen Variable Job-Autonomie (1971, S. 334). Der Vorteil der Weg-Ziel-Theorie besteht in dem empirischen Nachweis, dass beide Führungsstile sich positiv auf den Führungserfolg auswirken. Zusätzlich wird die Bedeutung der Job-Autonomie bestätigt. Dieser Befund korrespondiert mit der vierten Phase der situativen Führungstheorie, in der das Team die Autonomie konstruktiv zur Arbeitsleistung nutzt.

House (1996) revidiert und erweitert sein Modell in mehreren Schritten und fasst den Stand in einem Grundsatzartikel zusammen. Wie in der Originalstudie variiert der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg in Abhängigkeit von situativen Variablen (Neuberger 2002, S. 537–545)

- des Mitarbeiters: Kontrollüberzeugung, Autonomiebestreben und Fähigkeiten/Erfahrungen/Selbstwertgefühl
- der Arbeitsumwelt: Aufgabenstruktur, Arbeitsgruppe und Positionsmacht des Vorgesetzten.

Um den unterschiedlichen situativen Anforderungen gerecht zu werden, sollte die Führungskraft die vier Führungsstile handhaben können, um sich der Situation angemessen gegenüber den Mitarbeitern zu verhalten (Weinert 2004, S. 498):

- Der *direktive Führungsstil* entspricht am ehesten der Aufgabenorientierung (Initiating Structure): „Die Führungskraft teilt dem Mitarbeiter mit, was sie von ihm erwartet, gibt genaue Anweisungen, stellt die Verantwortlichkeiten klar und koordiniert die Arbeit.“
- Der *unterstützende Stil* ist der Mitarbeiterorientierung (Consideration) ähnlich: „Die Führungskraft kümmert sich um die Bedürfnisse und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, sie schafft ein freundliches Klima.“
- *Partizipativer Stil*: „Der Vorgesetzte konsultiert seine Mitarbeiter, er bezieht ihre Meinungen und Vorschläge ein, wenn er Entscheidungen zu fällen hat.“
- *Leistungsorientierter Stil*: „Der Vorgesetzte setzt herausfordernde Ziele, erwartet hohe Leistungen und sucht nach Leistungsverbesserungen.“

Während die ersten beiden Stile der klassischen Einteilung (z. B. Grid-Dimensionen) entsprechen, ist der leistungsorientierte Stil der Transaktionalen Führung mit leistungsabhängigen Belohnungen ähnlich. Die Erweiterung der Grundaussprägungen des Führungsverhaltens (Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung) durch zwei weitere Führungsstile hat die theoretische Stringenz des Weg-Ziel-Modells verwässert, gehört aber weiterhin zum HRM-Grundwissen. Die HRM-Praxis der Führungskräfteauswahl und des Führungskräfte Trainings wird den Fokus auf die Transaktionale Führung mit leistungsabhängigen Belohnungen und auf die Transformationale Führung legen, um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, den situativen Anforderungen der Unternehmensentwicklung gerecht zu werden. Zum Einüben des konkreten Führungsverhaltens kann es als Vorstufe nützlich sein, die elementaren Verhaltensweisen der Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zu trainieren.

Innerhalb der Organisationsforschung stellt die in den 1970er Jahren entwickelte *Kontingenzttheorie*, die Kieser als *Situativen Ansatz* (Kieser und Walgenbach 2003) bezeichnet, die insgesamt erfolgreichste Organisationstheorie dar. Die Theorie beantwortet die Frage, welche Organisationsform (z. B. Strukturen, Prozesse, Personalsysteme) zu welchen Umweltbedingungen (z. B. Markt, Technologie, gesetzliche Rahmenbedingungen) am besten passt und damit das höchste Potenzial für langfristigen Profit hat. Innerhalb der *Führungsforschung* ist die *Kontingenzttheorie* auf die Wirkung der situativen Faktoren auf den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg spezialisiert. Die Kontingenzttheorie wurde von Fiedler (1974) eingeführt und zur Theorie der kognitiven Ressourcen (1995) weiterentwickelt. Die *Wahl der Entscheidungsmethode* (Vroom und Yetton 1975) bildet eine weitere Theorie im Rahmen des Kontingenzansatzes. Es werden situative Bedingungen für effektive Entscheidungen analysiert: Entscheidungsqualität, Akzeptanz der Entscheidung bei den Mitarbeitern und Zeiteffizienz (Neuberger 2002, S. 518–522).

Der Mitarbeiter als Individuum in seiner biografischen Einzigartigkeit bildet eine wichtige Quelle der Kontingenz, indem die individuellen Besonderheiten das Unternehmen in vielfältiger Weise beeinflussen. Eine Folge der Individualität ist die spezielle dyadische Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem jeweiligen Mitarbeiter, auf die sich die Theorie *Leader-Member Exchange (LMX)* spezialisiert hat, die in der Mitte der 1970er Jahre entstanden ist (Yukl 2010, S. 234–240): „Führungstheorie, die davon ausgeht, dass Vorgesetzte individuelle Verhaltensweisen mit individuellen Mitarbeitern annehmen; das bestimmte Verhaltensmuster des Vorgesetzten entwickelt sich im Zeitverlauf und hängt weitgehend von der Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ab“ (Landy und Conte 2013, S. 494; Übersetzung des Verf.). Das Verhaltensmuster ist an dem Mitarbeiter orientiert, wie die Items aus der Skala *LMX-7* zeigen (Yukl 2010, S. 237; Übersetzung des Verf.):

- Wie gut versteht Ihr Vorgesetzter Ihre Job-Probleme und Bedürfnisse?
- Wie gut ist die Anerkennung Ihres Potenzials durch den Vorgesetzten?
- Wie würden Sie Ihre Arbeitsbeziehung zu Ihrem Vorgesetzten beschreiben?
- Welche Chancen bestehen, dass Ihr Vorgesetzter seine Macht einsetzt, um Ihnen zu helfen, Probleme in Ihrer Arbeit zu lösen?

Ein originelles Konzept der individuellen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bildet das von Denise M. Rousseau entwickelte Modell der *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves* (2005). *Idiosynkratische Abkommen* sind die konsequente Weiterentwicklung des Psychologischen Vertrags (vgl. Abschn. 1.9). Ein I-Deal manifestiert sich typischerweise in ruhiger und informeller Form, durch die Mitarbeiter und Arbeitgeber Arbeitsbedingungen festlegen, die ausreichend flexibel sind, um die beiderseitigen Bedürfnisse zu erfüllen (Rousseau 2005, S. 3). I-Deals lassen sich durch folgende Merkmale beschreiben (2005, S. 8):

- individuell ausgehandelt durch den Mitarbeiter
- unterschiedlich gegenüber den Arbeitsbedingungen, die von anderen in der Gruppe oder Einheit von Mitarbeitern praktiziert werden
- vorteilhaft für Mitarbeiter und Arbeitgeber
- variierend im Umfang von einem einzelnen Merkmal bis zur kompletten Beschäftigungsbeziehung.

I-Deals sind ein Baustein des Strategischen Personalmanagements (Human Resource Practices):

Sie bilden ein Element des Menüs von Arbeitgebern im Hinblick auf die Zuteilung von Ressourcen zum Mitarbeiter – breit gestreut auf alle, selektiv auf Personen mit hohem Status oder Wert oder abhängig von der individuellen Verhandlung. Das Ergebnis der I-Deals für den Arbeitgeber ist abhängig von der Rolle der I-Deals im gesamten Ressourcen-Paket, das der Mitarbeiter erhält, und von der Passung der I-Deals mit der Unternehmensstrategie (2005, S. 175; Übersetzung des Verf.).

Der HRM-Manager gerät durch die I-Deals in das Dilemma, dass er von der Strategie abweicht, möglichst einheitliche Arbeitskonditionen einzurichten. Diese Prämisse ist allerdings angesichts der Anforderungen an HRM als Folge der gesellschaftlichen Individualisierung nicht mehr durchzuhalten. Ähnlich wie in anderen HRM-Bereichen, z. B. beim Einsatz von Sozialen Netzwerken oder E-Learning, ist der HRM-Manager gefordert, einheitliche Standards speziell für die individuelle Behandlung und Wertschätzung der Mitarbeiter zu implementieren. Für die I-Deals ergeben sich daraus bestimmte Anforderungen, z. B. an das Mitarbeiter- und das Zielvereinbarungsgespräch, mit dem I-Deals vereinbart werden können. Das Mitarbeitergespräch wird in Abschn. 5.11 und das Zielvereinbarungsgespräch in Abschn. 5.12 dargestellt.

HRM-Praxis

Die drei Hauptformen der Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Transformationalen Führung haben einen nachweisbaren Einfluss auf den Führungserfolg. Konkret hängt der Erfolg des Führungsstils von der jeweiligen Situation des Unternehmens und dem Reifegrad der eigenen Mitarbeiter ab. Je nach Unternehmenssituation ergeben sich unterschiedliche Zielzustände der Führungsarbeit. Im Normalfall erbringt das Team relativ selbstständig eine hohe Arbeitsleistung. Zur Erreichung dieses Zustands von Empowerment hat sich in der HRM-Praxis der Werkzeugkasten „Führen durch Ziele“ bewährt, der durch die Motivationstheorie theoretisch fundiert ist. Alternativ befindet sich das Unternehmen in einem Zustand gravierender Veränderungsanforderungen, die der Führungskraft einen charismatischen Führungsstil abverlangen, um die Mitarbeiter zu motivieren und befähigen, die Dynamik zu bewältigen. Für diesen Führungsstil hat sich das Modell der Transformationalen Führung durchgesetzt. Die Mitarbeiter erwarten von der HRM-Praxis individuelle Arbeitsbedingungen, um ihr Leistungspotenzial optimal zu entfalten.

5.6 Symbolische Führung

Neuberger (2002) widmet in seinem Standardwerk der symbolischen und der systemischen Führung jeweils ein Kapitel. Beide Ansätze sind in sozialwissenschaftlichen Theorien verankert. Während sich die systemische Führung an der Systemtheorie Luhmanns orientiert, wird die Theorie der symbolischen Führung Neuberger selbst zugeschrieben (Nerding et al. 2014, S. 92–93; Drumm 2008, S. 449–451). Die *symbolische Führung* geht von dem Prinzip aus, dass ein Mitarbeiter seine Aufgaben nur dann gut erfüllen kann, wenn er den *Sinn* seiner Aufgabe versteht. Dieser Sinn begründet die Rolle seiner Aufgabe in einem arbeitsteiligen Prozess, sodass der Mitarbeiter weiß, wie die im Prozess nachgelagerten Abteilungen seine Arbeitsergebnisse weiterverwenden. Eine zweite Sinnkomponente ist die Einbettung der Tätigkeit in die Unternehmensziele. So wird für

einen Mitarbeiter eine Aufgabe ihren Sinn verlieren, wenn er erfährt, dass sie nicht mehr in die Unternehmensstrategie passt. Sinnstiftung kann auch aus der Bewertung entstehen, die der Vorgesetzte als Autorität der Aufgabe beimisst. Für den Mitarbeiter bedeutet die hohe Bewertung seiner Aufgabe eine Form von Anerkennung seiner Person.

Der Begriff *Sinn* hat in der Soziologie eine hervorgehobene Stellung. Max Weber grenzt den Begriff des *Handelns* von Verhalten durch den *subjektiven Sinn* ab, den der Handelnde mit seinem Verhalten verbindet (1972, S. 1). George H. Mead, der Begründer des *Symbolischen Interaktionismus*, definiert Sinn als den *Zweck* der Handlung (1978, S. 120). Alternativ zu dieser Zweckdefinition von Sinn wird unter Sinn eine bestimmte *Bedeutung* verstanden, die der Akteur mit der Handlung verbindet. Diese Definition wird von Alfred Schütz vertreten, der die interpretative Soziologie begründet hat. Schütz präzisiert den Sinnbegriff, indem er ihn erstens auf die *Bedeutung* im Gegensatz zum Zweck festlegt und zweitens als das *Ergebnis eines reflexiven Akts* versteht, den der Akteur erst nach der erfolgten Handlung vollzieht: „Der ‚Sinn‘ eines Erlebnisses ist in die spezifische Zuwendung zu einem abgelaufenen Erlebnis auflösbar, durch welche dieses aus dem Dauerablauf herausgehoben und zu einem ‚solchen‘, nämlich einem so-und-nicht-anders-beschaffenen Erlebnis wird“ (Schütz 1974, S. 307). Dieser Sinndefinition schließt sich der Sozialpsychologe Karl Weick als Hauptvertreter der konstruktivistischen Organisationstheorie an (1985, S. 194).

Sinn wird durch symbolische Kommunikation vermittelt und verändert. Also ist es die Aufgabe der Führungskraft, mit dem Mitarbeiter auf diese Weise zu kommunizieren. „In diesem Sinne macht es einen großen Unterschied, ob eine Unternehmensentscheidung in einem Routinerundschreiben oder einem Aushang allen Mitarbeitern bekannt gemacht wird oder ob die wortwörtlich gleiche Entscheidung vom Führenden selbst im Rahmen eines Festaktes allen Mitarbeitern mitgeteilt wird“ (von Rosenstiel 1999, S. 21). Symbolische Führung ignoriert nicht Fakten und Tatsachen. Fakten und deren Wirkungen werden erstens von den Akteuren wahrgenommen, mit Hilfe von Symbolen in Kommunikationsprozessen interpretiert und verändert („Verflüssigung“). Zweitens werden die Ergebnisse des Kommunikationsprozesses, insbesondere Entscheidungen auf Grundlage von Informationen, als verbindliche Festlegungen für nachfolgende Prozesse und ähnliche Handlungssituationen fixiert („Verfestigung“) bis zur nächsten Runde des Kommunikationsprozesses (Neuberger 2002, S. 668). Die Wechselbeziehung von Fakten und Symbolen wird in Abb. 5.6 (Abb. 9.1a in Neuberger 2002, S. 651; © UVK-Verlag 2002) dargestellt.

In einem Organigramm ist die Anordnung von Vorgesetzten und Mitarbeitern über mehrere Hierarchiestufen hinweg dokumentiert, und damit sind die Entscheidungs- und Informationswege festgelegt. Entscheidungen gehen zwar in beide Richtungen, indem der Vorgesetzte Entscheidungen trifft, die für den Mitarbeiter in seiner Arbeitsausführung verbindlich sind, und gleichzeitig der Mitarbeiter in seinem Arbeitsverlauf Entscheidungen treffen muss, ohne den Vorgesetzten zu fragen. Auch die Informationswege laufen in beiden Richtungen, sind aber wie die Entscheidungen „von oben“ oder „von unten“ unterschiedlicher Art. Somit besteht die wesentliche Verbindung von Vorgesetzten und

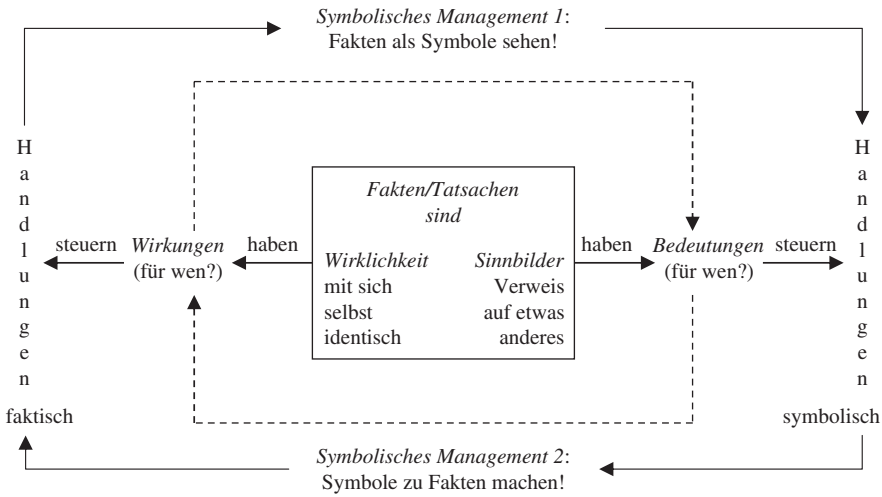


Abb. 5.6 Symbolisches Management

Mitarbeitern in symbolischer Kommunikation in Form von Entscheidungen und Informationen. Beide Interaktionspartner orientieren sich an verfestigten Normen, Regeln, Routinen und Verfahren, die in Artefakten („Fakten“) gegossen sind, z. B. in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, IT-Programmen oder Best-Practice-Beispielen.

Bezogen auf die Entscheidungs- und Informationswege zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern lassen sich aus diesem Modell bestimmte Anforderungen an die Führungskräfte ableiten. Diese Anforderungen betreffen die Mittel, wie symbolische Führung gleichzeitig aufgaben- und mitarbeiterbezogen zum Unternehmenserfolg beiträgt, und sind durch Führungskräfte trainings vermittelbar:

- **Kommunikationsfähigkeit:** Nicht eindeutig fixierte Sachverhalte, Fragestellungen und Problemlagen sprachlich erfassen, in der Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten analysieren, Lösungen entwickeln und in konkrete Aktivitäten umzusetzen, die mit Symbolen etikettiert und damit für den weiteren Handlungsverlauf fixiert sind
- **Interventionsfähigkeit:** Im Verlauf der Kommunikation neue Aspekte einbringen, um festgefahrene Pfade zu durchbrechen, und durch überraschende Interventionen andere anstoßen, neue Lösungen zu suchen
- **Prozesskompetenz:** Praktisch umsetzbare Verfahren, Regeln, Routinen, IT-gestützte Prozesse und Absprachen an den organisatorischen Schnittstellen (Handover-Prozesse) verbindlich einrichten
- **Reflexionskompetenz:** Betrachtung der operativen Kommunikations- und Arbeitsprozesse aus einer Metaperspektive, indem die Beobachtungen mit Symbolen beschrieben und reflektiert werden, um sie dann in den Kommunikationsprozess einzubringen.

HRM-Praxis

Trotz der Mode, Prozesse durch Verfahrensbeschreibungen und IT-Prozeduren zu fixieren und den Handlungsspielraum der Mitarbeiter durch Zielvorgaben in eine bestimmte Richtung zu lenken, besteht der wichtigste Erfolgsfaktor der Führungskraft in der Kompetenz, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und jeweils das Führungsverhalten anzuwenden, das der jeweiligen Situation angemessen ist. Der Angelpunkt erfolgreicher Kommunikation ist die Sinnvermittlung, die dem unternehmerischen Handeln einen Orientierungsrahmen gibt. Wenn Mitarbeiter selbstständig und produktiv arbeiten sollen, ist dieser Orientierungsrahmen notwendig. Für den Prozess der Sinnvermittlung benötigt der Vorgesetzte neben Kommunikationsfähigkeit auch Interventionsfähigkeit, Prozesskompetenz und Reflexionskompetenz, die Bausteine des Führungskräfte Trainings bilden.

5.7 Systemisches Führen, Postheroische Führung

Organisationen sind nach Luhmann autopoietische Systeme, die ihre Systemoperationen selbst erzeugen. Die Systemoperationen bestehen aus Entscheidungen, die eine Handlungsoption auswählen (2000, S. 132). Autopoiesis bedeutet, dass die Organisation selbst ihre Entscheidungen trifft und in diesem Sinne *operativ geschlossen* ist. Trotzdem ist die Organisation in ihren Entscheidungen von anderen Systemen *beeinflusst*, z. B. von Marktssystemen, Aufsichtsgremien oder Personen. Die Organisation besteht nach Luhmann operativ aus einer Kette von Entscheidungen, die eine spezielle Form von Kommunikationsprozessen darstellen. Die einzelnen Entscheidungen sind durch Rückgriffe auf vorangegangene Operationen und Vorgriffe auf zukünftige Operationen vernetzt (2000, S. 48).

Die Operation des Entscheidens erzeugt eine *Unsicherheitsabsorption*, die nach Luhmann nicht auf Einzelentscheidungen reduziert werden sollte, sondern erst im „Kontext sequentiellen Entscheidens“ (2002b, S. 238) Sinn ergibt, wo sich bestimmte Entscheidungsmuster als Bindung der Organisation „an ihre eigenen Sichtweisen und Gewohnheiten“ (2002b, S. 239) beobachten lassen. Soziale Systeme bestehen nicht aus Strukturen und Regeln, sondern aus Ketten von Kommunikationsakten, die Strukturen reproduzieren, variieren und verändern können. Die theoretische Begründung für diese Systemdynamik ist die hohe Komplexität, die das System in permanente Unsicherheit versetzt. Jedes Handeln ist eine aktuelle Selektion aus Handlungsmöglichkeiten, die in nachfolgenden Systemoperationen wieder aufgehoben werden kann.

Die vier im Zusammenhang mit symbolischer Führung dargestellten Anforderungen an Führungsverhalten (Kommunikationsfähigkeit, Interventionsfähigkeit, Prozesskompetenz, Reflexionskompetenz) lassen sich aus der soziologischen Systemtheorie ebenso ableiten wie aus dem symbolischen Interaktionismus. Die Systemoperationen der Führung sind Entscheidungs- und Informationsprozesse, die durch die Entscheidungshierarchie des

Organigramms strukturell eingeschränkt sind. Organisationen sind an unterschiedliche Umweltsysteme strukturell gekoppelt. Führungskräfte müssen daher die Umfeldsysteme, z. B. Markt, Wettbewerb, Technologie, gesetzliche und professionelle Institutionen sowie die Mitarbeiter als Personen laufend beobachten, Informationen aufnehmen und in ihrer Bedeutung und ihren möglichen Folgen beschreiben. Das erfordert eine entsprechende *kommunikative Kompetenz* und zusätzlich die Fähigkeit, die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen bei den Mitarbeitern durch irritierende *Interventionen* zu verankern, sodass die Mitarbeiter die eingetretenen Pfade verlassen und neue Handlungen selbst beschreiben und organisieren.

Das Wechselspiel von Fremd- und Selbstreferenz durch Beobachtung und Beschreibung fordert den Führungskräften ein hohes Maß von *Reflexionskompetenz* ab. Soziale Systeme orientieren sich an struktureller Komplexität und entwickeln bestimmte Handlungsketten durch Selbstorganisation aus, die nur zeitlich begrenzt angewendet und ausprobiert werden. Die durch Selbstorganisation sich ausprägenden Handlungspfade können die Strukturen reproduzieren, wie Rollenmuster institutionelle normative Muster reproduzieren. In diesem Fall interpretiert das System die Handlungen als strukturkonform, obwohl die konkrete Handlung in der Ausführung variieren kann, z. B. im Rollenspiel.

Die durch Selbstorganisation erprobten Verfahren, Routinen und Prozesse können aber auch von den bestehenden Strukturen, z. B. Stellenbeschreibungen und Entscheidungskompetenzen, abweichen, sodass eine Anpassung der strukturellen Komplexität erforderlich wird. In diesen Fall ist ein organisationaler Veränderungsprozess erforderlich, durch den die Abgrenzung von eingespielten Verfahren und die Neudefinition der Regeln erfolgt. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Führungskräften wird erhöht, wenn die Notwendigkeit der Veränderungen aus zukünftigen Zielen abgeleitet wird, die durch veränderte Strukturen besser erreicht werden können. Sowohl die Ausprägung der Selbstorganisation reproduzierender oder modifizierter Regeln und Verfahren als auch der Rückbezug der Selbstorganisation auf strategische Ziele, Organisationsstrukturen/-prozesse und Elemente der Unternehmenskultur sind Kernaufgaben von Führungskräften, die ihnen eine entsprechende *Prozesskompetenz* abverlangen.

Diese Fähigkeiten werden generell für den *Prozess des Organisierens* (Weick 1985) benötigt und lassen sich für die jeweilige Führungssituation durch Informations- und Entscheidungskompetenzen konkretisieren. Daraus ergeben sich entsprechende Stellenbeschreibungen und Trainingsprogramme für die Führungskräfte. Die Systemtheorie hat den Vorteil, dass sie in ihrem Bezugsrahmen den für Strategisches Personalmanagement entscheidenden Ansatz eingebaut hat, dass Mitarbeiter sich selbst motivieren, ihre Ziele zu verwirklichen. Die Führungskraft kann durch Mitarbeiterorientierung auf den Mitarbeiter einwirken und dessen Verhalten beobachten und reflektieren. Gleichzeitig begrenzt der Vorgesetzte den Mitarbeiter durch strukturelle Vorgaben, Programme und Ziele, auf die der Mitarbeiter angewiesen ist, um in der Organisation wirksam zu werden. Neben diesem theoretischen Bezugsrahmen liefert die Systemtheorie zwei Modelle zur Erklärung von Führungsverhalten:

1. Hierarchie als Komplexitätsebenen
2. Entscheidbare und nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen.

In der Theorie sozialer Systeme bedeutet *Hierarchie*, „dass Teilsysteme wiederum Teilsysteme ausdifferenzieren können und dass auf diese Weise ein transitives Verhältnis des Enthaltenseins im Enthaltensein entsteht“ (Luhmann 1984, S. 38). Die Annahme, dass Systeme hierarchisch verschachtelt sind, ist allgemein „eine unrealistische Annahme. Sie mag für Organisationen in hohem Maße gelten, weil sie hier durch formale Regeln sichergestellt werden kann“ (1984, S. 39). *Hierarchie* als Strukturmerkmal von Organisationen besteht aus *Weisungen* von oben nach unten und *Berichten* von unten nach oben (2000, S. 313). Diese Form der *vertikalen Integration* hat in Organisationen die Funktion der *Absorption von Ungewissheit*. Für Luhmann ist die *vertikale Integration durch Hierarchie* „nach wie vor die wichtigste Form der Bearbeitung von Ungewissheit“ (2000, S. 20). In größeren Organisationen existieren in der Regel mehrere Hierarchieebenen. Trotz der Managementmode, Organisationen zu verschlanken (Lean Management), enthalten die Organigramme weiterhin mehrere Hierarchieebenen. Häufig sind mit Hierarchiestufen nicht nur *funktionale* Beschreibungen (z. B. Leiter Vertrieb Inland) sondern auch *Rangstufen* verbunden (z. B. Gruppen-, Abteilungs-, Hauptabteilungs- und Bereichsleiter).

Die Absorption von Ungewissheit ergibt sich daraus, dass der Entscheidungsweg festgelegt ist. Der Vorgesetzte kann sich darauf verlassen, dass ihm z. B. ein Angebot von seinem Mitarbeiter vorgelegt wird, bevor es an den Kunden versendet wird, falls dies verbindlich festgelegt und angewiesen ist. Für den Mitarbeiter steht umgekehrt fest, dass er z. B. nur seinen Vorgesetzten zu informieren braucht, wenn ein Kunde unzufrieden ist. Falls mehrere Hierarchieebenen bestehen, entstehen *Weisungsketten* und *Berichtswegen* über mehrere Hierarchiestufen. Für mehrstufige hierarchisch strukturierte Machtprozesse ergeben sich *Directive Correlations*: „Eine Festlegung ‚dirigiert‘ andere, wenn sie die Erfüllung der Aufgaben anderer erleichtert und unterstützt, ihnen also Informationsverarbeitungslasten und damit Verantwortung abnimmt“ (2000, S. 207).

Neben den hierarchischen Weisungsketten und Berichtswegen existieren weitere formale und informelle Entscheidungs- und Informationsprozesse, um ausreichend Komplexität intern und extern zu verarbeiten. Als Beispiel beschreibt Luhmann *Produktionsplanungen*, die sich nach verschiedenen Umwelten richten müssen, z. B. nach Absatz- und Finanzmärkten, technischen Bedingungen, Lieferanten sowie Aktivitäten der Wettbewerber. Durch eine Zentralisierung der Unsicherheitsabsorption sind diese komplexen Umweltbeziehungen nicht erfolgreich zu gestalten, weil die Verarbeitungskapazität und -geschwindigkeit nicht ausreichen würde. Dies trifft für die Entscheidungskette ebenso zu wie für den Transport von Information, z. B. Umweltwissen, von unten nach oben (2000, S. 211–212). Im Zuge der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen wird der Planungsgruppe formal ein Handlungsspielraum zugestanden, um Entscheidungen selbstständig zu treffen und Informationen unabhängig von Hierarchieebenen einzuholen und weiterzugeben.

Luhmann weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die horizontale Koordination, „was Ausgreifen in die Umwelt einschließt“ (2000, S. 313), nicht im Widerspruch zum Hierarchieprinzip steht. „Hierarchische Kommunikationswege werden in der Praxis weniger häufig benutzt, als man angenommen hatte, und es gibt viele andere Formen der Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2000, S. 313). Schein betont abweichend von Luhmanns Auffassung die besondere Bedeutung von Hierarchie als Kontrollmechanismus in komplexen menschlichen Systemen (2006, S. 296). Nur in extrem bürokratischen Strukturen wird man die Vorschrift finden, dass alle fachlichen Kontakte von Mitarbeitern über die jeweiligen Vorgesetzten zu laufen haben. Trotz dieser Vorschrift ist zu erwarten, dass es eine Vielzahl informeller Beziehungen gibt, die das offizielle Prinzip unterlaufen. Während informelle Netzwerke außerhalb hierarchischer Strukturen liegen, haben sich auch Formen hierarchischer Strukturen parallel zu den disziplinarischen Weisungsketten und Berichtswegen in Organisationen entwickelt. In Organigrammen werden die disziplinarischen Zuordnungen in der Regel mit durchgezogenen Linien dargestellt. Zusätzlich markiert man fachliche Unterstellungen mit gestrichelten Linien. So ist z. B. ein Mitarbeiter der Konstruktionsabteilung seinem Abteilungsleiter *disziplinarisch* unterstellt. Dies bedeutet, dass er Fragen des Gehalts, des Urlaubs oder der Weiterbildung mit ihm bespricht. Andererseits ist er auch an die Weisungen des *fachlichen* Vorgesetzten gebunden. Nehmen wir an, der Konstrukteur arbeitet in einem Entwicklungsprojekt mit. Dann ist er fachlich dem Projektleiter unterstellt. In diesem Fall kann die disziplinarische Verantwortung des Vorgesetzten mit der fachlichen Unterstellung unter den Projektleiter kollidieren. So hat der Projektleiter z. B. das Interesse, eine statische Berechnung mit möglichst wenig Aufwand durchführen zu lassen, um sein Projektbudget zu schonen. Für den Leiter der Konstruktionsabteilung stehen stattdessen die technische Sicherheit und die Ausführung der Arbeiten nach dem Stand der Technik im Vordergrund. Der einfachste Lösungsweg ist die direkte Kommunikation zwischen Abteilungs- und Projektleiter. Komplizierter ist die Vetoregelung: Der Abteilungsleiter hat keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber dem Projektmitarbeiter, verfügt aber über ein Vetorecht bei Verletzung fachlicher Standards.

Von diesen fachlichen Weisungsbefugnissen als Spezialform der Hierarchie sind nach Luhmann *fachliche Kompetenzen* zu unterscheiden, die dem Mitarbeiter eine eigenständige fachliche Verantwortung auferlegen (2000, S. 312). Klassisch denkt man an die Professionen der Ärzte und Anwälte. In Arbeitsorganisationen haben sich weitere Funktionsgruppen entwickelt, die eine bestimmte Fachverantwortung unabhängig von den hierarchischen Entscheidungs- und Berichtswegen tragen. Mintzberg bezeichnet die Macht von Experten, die klientenorientiert arbeiten, als *Meritokratie* (1983, S. 389) und den kollaborativen Typ der Projektteams als *Adhokratie* (1983, S. 393). Alle diese Formen werden systemtheoretisch durch die Klammer der *Unsicherheitsabsorption* verbunden. Nach Luhmann reicht die strenge hierarchische Strukturierung der Entscheidungs- und Berichtswegen nicht aus, um die notwendige Komplexitätsverarbeitung zu leisten. Daher sind in Organisationen neben den Entscheidungs- und

Informationswegen der Hierarchie alternative Formen der Unsicherheitsabsorption notwendig, wie in Abb. 5.7 dargestellt wird.

In dem systemtheoretischen Modell der Organisationsstrukturen bilden *Entscheidungsprämissen* eine zentrale Kategorie. Entscheidungsprämissen werden eingeführt, „um den Spielraum für eine Mehrzahl von Entscheidungen gleichsinnig einzuschränken“ (2000, S. 225). Zur Kategorie der Entscheidungsprämissen zählt Luhmann neben *Stellen*, die Mitgliedschaftsrollen formalisieren (2002b, S. 240), auch die „*Festlegung von Kommunikationswegen* (unter Ausschluss anderer), auf denen Informationen mit Bindungswirkung im System zirkulieren können“ (1992, S. 177).

Mit *Entscheidungsprogrammen* als dritter Form von Entscheidungsprämissen beobachtet das System die Umsetzung von Entscheidungsprämissen in Entscheidungen und bewertet sie als sachlich richtig oder falsch (2000, S. 257). Eine Investitionsrichtlinie in einer Wirtschaftsorganisation ist ein Beispiel für ein Entscheidungsprogramm. Es wird festgelegt, welche Anforderungen an einen Investitionsantrag gestellt werden müssen. Außerdem wird bestimmt, wer die Entscheidungen trifft und in welcher Reihenfolge die einzelnen Entscheidungen zu treffen sind. So wird bei der Beantragung eines Laptops als Investition zuerst der Vorgesetzte unterschreiben. Dann prüft die Controlling-Abteilung, ob ausreichend Budget vorhanden ist, und schließlich gelangt der Investitionsantrag zu dem zuständigen Bereichsleiter, der die Genehmigung zur Beschaffung des Laptops erteilt oder verweigert. Mit Stellen, Kommunikationswegen und Entscheidungsprogrammen als den drei Formen von Entscheidungsprämissen sind die *Strukturkategorien* identifiziert, die eine Organisation aus ihrem Systemgedächtnis abrufen kann.

Hierarchie und Entscheidungsprämissen sind *Organisationsstrukturen*, in die das Führungsverhalten eingebunden ist. Damit wird die Führungskraft einerseits in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt und gleichzeitig entlastet von Abstimmungs- und Koordinationsaufwand: Der Vorgesetzte kann sich darauf verlassen, dass die Mitarbeiter Regeln, Verfahren und Routinen in den Standardprozessen einhalten. Ein zweiter Entlastungsmechanismus zur Komplexitätsbewältigung stellt die Hervorhebung der Entscheidungsfähigkeit von *Personen* dar. Führungskräfte als Personen treffen Entscheidungen, setzen Interessen durch, führen Veränderungen herbei, entwickeln Widerstände gegen Wandel oder werden zu Symbolfiguren für Erfolg oder Misserfolg. In

Hierarchie	Alternative Formen
<ul style="list-style-type: none"> • Disziplinarische Weisungsketten und Berichtswege als Form der vertikalen Integration • Machtketten (directive correlations) • Fachliche Weisungsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenzen als Handlungsspielraum für Entscheidungen und Informationen (z.B. Meritokratie) • Horizontale Koordination und Ausgreifen auf Umwelt • Projektteams (z.B. Adhokratie)

Abb. 5.7 Formen der Unsicherheitsabsorption

Wirtschaftszeitungen erfährt man, dass der neue Konzernchef „das Ruder herumreißt“, „alte Zöpfe abschneidet“, dem Unternehmen „eine Abspeckungskur“ verschrieben hat oder die Organisation „strategisch neu ausrichtet“. Innerhalb des Unternehmens als sozialem System wird die Veränderung der Organisation ursächlich dem Willen und der Entscheidung der Person des obersten Chefs *zugeschrieben*. Diese Zuschreibung führt – verstärkt durch den „Personenkult der Massenmedien“ (1995, S. 116) – zu einer „Überschätzung des Beitrags von Personen zu Entscheidungen“ (1995, S. 116).

Wie lässt sich diese Personenzuschreibung erklären? Sie ist nach Luhmann ein *Entlastungsmechanismus*, den soziale Systeme verwenden, um trotz der Ungewissheit der Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Man kann auf die Kompetenz dieser Person vertrauen, mit der unsicheren Zukunft besser zurechtzukommen als das soziale System selbst. „Aber letztlich ist die Person, auf die sich dann alle Aufmerksamkeit konzentriert, nichts anderes als ein Symbol für die unbekannte Zukunft“ (1995, S. 116). Betrachtet man diesen Zuschreibungsvorgang zu Personen genauer, so werden nach Luhmann Ereignisse in modernen Organisationsgesellschaften als „Anlass für und als Resultat von Entscheidungen“ (1995, S. 116) interpretiert, für die Personen die Verantwortung übernehmen. Das System wäre überfordert, wenn es sich der Ungewissheit der Zukunft vollständig auslieferte. Daher hat es den Schutzmechanismus erfunden, den Entscheidungen bestimmter Personen zu vertrauen.

Welche Folgerungen ergeben sich aus der Systemtheorie der Führung für die HRM-Praxis? Erstens stellen *Hierarchien* für Vorgesetzte und Mitarbeiter einen zentralen Mechanismus der Komplexitätssteigerung dar, die das Unternehmen benötigt, um erfolgreich zu sein. Entscheidend ist die Komplexitätsunterbrechung zwischen den Hierarchieebenen, indem ein Mitarbeiter in der Bewältigung seiner Aufgaben, z. B. in der Suche und Lösung von Fehlern in einem IT-System, Kenntnisse und Fertigkeiten anwendet, die der Vorgesetzte in der Regel nicht beherrscht. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, den eigenen Mitarbeitern „den Rücken frei zu halten“, indem er mit Kollegen, Management und externen Stakeholdern kommuniziert, die unterschiedlichen Anforderungen aufnimmt und daraus den Handlungsbedarf für den eigenen Verantwortungsbereich ableitet und intern kommuniziert.

Der häufig auftretende Fehler bei der Beförderung des „besten Sachbearbeiters“ zum Vorgesetzten ohne Absicherung seiner Führungskompetenz liegt darin begründet, dass in diesem Fall der Vorgesetzte zwar die Komplexität der Arbeitsprozesse seiner Mitarbeiter beherrscht, aber nicht ausreichend in die Komplexitätsebene seiner Führungsposition eindringt. Diese Rehabilitation des Hierarchieprinzips sollte nicht als bürokratische Starrheit missverstanden werden, indem z. B. alle Abstimmungen zwischen zwei benachbarten Abteilungen über die Vorgesetzten verlaufen. Die Führungskraft muss daher neben den hierarchischen Entscheidungs- und Informationsregeln auch mit horizontalen Koordinations- und Projektmechanismen vertraut sein. Als Konsequenz für das Verhalten von Führungskräften ergibt sich die Notwendigkeit der Delegation von Aufgaben und Verantwortung unter der Bedingung von Zielvorgaben. Damit bekommt

das Konzept der Führung neben der Begründung durch die psychologische Motivations-
theorie auch eine theoretische Absicherung durch die soziologische Systemtheorie.

Die zweite Konsequenz bezieht sich auf Mitglieder von Organisationen. Systemtheo-
retisch wird das Individuum (psychisches System) innerhalb der Organisation als *Person*
rekonstruiert (vgl. Abschn. 1.5). Die Organisation ist auf diese Weise an die Mitarbei-
ter strukturell gekoppelt. Daher müssen Führungskräfte erstens auf die gesellschaftliche
Anforderung der Individualisierung stärker eingehen, z. B. durch die Gestaltung
von Work-Life-Balance. Zusätzlich müssen sie der strategischen Notwendigkeit gerecht
werden, dass der Mitarbeiter kein starrer Rollenspieler ist, sondern sich mit intrinsischer
Motivation, Commitment und Selbstwirksamkeit verstärkt einbringen soll. Daraus folgt,
dass die Führungskraft die Programme der Personalentwicklung und Förderung zusam-
men mit den HR-Experten einsetzt.

Der Systemtheoretiker Dirk Baecker (2012, S. 269) hat den Begriff *Postheroische
Führung* geprägt. Der Ausgangspunkt dieses Konzepts ist das systemtheoretische Modell
der gleichzeitigen Unsicherheitserzeugung und Unsicherheitsabsorption im Prozess des
Organisierens. Die Organisation hat Strukturen, Entscheidungswege und Ziele, die dem
konkreten Handeln einen Rahmen vorgeben, ohne allerdings das Handeln vollständig zu
determinieren.

Stattdessen wirkt jede Entscheidung als Prämisse der ihr folgenden Entscheidung und kön-
nen darüber hinaus generalisierte Prämissen wie Programme, Kommunikationswege und
Personalkompetenzen eingerichtet werden, die der einzelnen Entscheidung einen erhebli-
chen Teil ihrer Ungewissheit abnehmen und es damit erlauben, sich auf den verbleibenden
und nach Möglichkeit überschaubaren Teil zu konzentrieren (2012, S. 275).

Dieses Prinzip lässt sich bildhaft darstellen: Man bewegt sich in einem Urwald mit
bestimmten Pfaden, die früher angelegt wurden, aber immer wieder zuwachsen, sodass
man sich immer wieder einen Weg bahnen muss, der die bestehenden Pfade weiter
austritt oder neue Varianten erzeugt, die wieder zuwachsen oder zu neuen Pfaden aus-
getreten werden. Überträgt man das Bild auf das Führungsverhalten, so sind bei der
Ausprägung der Pfade Kommunikations-, Interventions- und Prozesskompetenz gefragt.
Entscheidend kommt hinzu, dass durch Reflexionskompetenz die Suche nach Pfaden
selbst thematisiert wird und ein Prozess des Erfahrungslernens einsetzt. Folgt man der
Argumentation der Systemtheorie, so reicht es nicht aus, die Mechanismen zur Absorp-
tion der Ungewissheit – z. B. festgelegte Stellen, Entscheidungsprämissen und Kommu-
nikationswege – zu praktizieren.

Stattdessen müssen sich die Führungskräfte zusammen mit ihren Mitarbeitern diese
Strukturen bewusst machen und mit Symbolen beschreiben, sie auf neue Situationen
anwenden und schließlich als Erfahrungswissen in dem organisationalen Gedächtnis der
Regeln, Verfahren und Routinen abspeichern. In der Sprache der Systemtheorie nennt
man dieses Prinzip, eine bestimmte Methode der Reflexion immer wieder in das sozi-
ale System einzuführen, „Re-entry“. Den Begriff *Re-entry* definiert Luhmann abstrakt in
Anlehnung an das mathematische Formkalkül von Spencer-Brown als „Eintritt der Form

in die Form“ (Luhmann 2002a, S. 80): „Das System tritt in sich selbst wieder ein und kopiert sich in sich selbst hinein“ (2002a, S. 82). *Re-entry* besteht für Führungsverhalten darin, „die Mechanismen der Absorption von Ungewissheit, die es bis dato erlaubt hatten, Entscheidungen effizient und effektiv zu technisieren, zu ökonomisieren und zu routinisieren, in die Organisation wieder einzuführen und dort ihrerseits zum Gegenstand der Entscheidung zu machen“ (Baecker 2012, S. 274). Führungskräfte können sich somit nicht darauf beschränken, vorgegebene Ziele, Prozesse und Verfahren zu steuern und zu praktizieren, sondern sie müssen laufend die Organisation, die Prozesse und die Kooperation mit Mitarbeitern und Kollegen gestalten.

Heroische Führung funktioniert in *zieldefinierten* Systemen, in denen die Führungskraft die vorgegebenen Ziele, Prozesse und Verfahren erfolgreich umsetzt (Burns 1978, S. 243–248). Postheroische Führung wird erforderlich in *zielsuchenden* Systemen (Baecker 2012, S. 273), in denen die Führungskraft die Ziele, Prozesse und Verfahren gleichzeitig *gestaltet* und *praktiziert*. Die Gestaltung der Organisation und die Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter kann sich nicht an klassischen Organisationsprinzipien, wie Autorität und Berechenbarkeit, orientieren, sondern muss in der Lage sein, dynamische und leistungsintensive Bedingungen der Organisation zu verwirklichen:

- Gleichzeitig feste Kopplungen entlang der Hierarchie und lose Kopplungen in Projekten und Teams praktizieren (2012, S. 271)
- Die Differenz von Außenrepräsentation und -kommunikation und internen Prozessen und Verfahren gestalten (2012, S. 269).

Postheroische Führung ist damit ein Etikett für systemisches Führen: „Postheroisches Führen besteht ... darin, von der Komplexität der Managementaufgaben auszugehen“ (2012, S. 276). Als Führungsstil, um die Postheroische Führung zu praktizieren, bietet sich die Transformationale Führung an. Das Training der Transformationalen Führung von charismatischem Einfluss, inspirierender Motivation, intellektueller Stimulierung und individualisierter Mitarbeiterorientierung fördert besonders die Basiskompetenz der *Kommunikationsfähigkeit*. Die *Interventionsfähigkeit* im Hinblick auf das Verhalten des Mitarbeiters wird gefördert, ohne den organisationalen Kontext explizit einzubeziehen, von dem die Verhaltensänderungen der Mitarbeiter abhängig sind. Diese organisationale Perspektive erfordert zusätzlich eine hohe *Prozesskompetenz*.

Die Königsdisziplin der systemischen Führung bildet die *Reflexionskompetenz*, die damit den theoretischen Angelpunkt der Postheroischen Führung darstellt. Hier ist die Fähigkeit der Selbstbeobachtung, -beschreibung und -organisation aus einer Metaperspektive gefragt, die Organisationsstrukturen und Verhaltensmuster infrage stellt und mit der Strategie und Kultur der Organisation konfrontiert, um sich – aus eigenem Antrieb und/oder angetrieben durch Umwelтанforderungen – laufend zu verändern. Sucht man nach einem populären Managementkonzept, das dem Anspruch der Systemtheorie nahe kommt, so bietet sich die Theorie der *Lernenden Organisation* von Senge an, das die Anforderungen an das Individuum als *Personal Mastery* (vgl. Abschn. 3.3) und die

Reflexionskompetenz durch das Prinzip des *Systemdenkens* (Senge 1997, S. 452; vgl. Abb. 3.6 in Abschn. 3.3) modelliert.

Eine Frage ist noch zu klären: Was ist *Heroische* Führung? Die Frage beantwortet Burns, der Erfinder der Transformierenden Führung:

Vertrauen in die Führungskraft allein aufgrund ihrer Persönlichkeit, unabhängig von ihrer getesteten Fähigkeiten, Erfahrung oder fachlicher Kompetenz; Vertrauen in die Fähigkeit der Führungskraft, Widerstände und Krisen zu meistern; Bereitschaft, der Führungskraft die Macht zur Bewältigung von Krisen einzuräumen; massenhafte direkte Unterstützung solcher Führungskräfte – durch Abstimmungen, Applaus, Briefe, Händeschütteln – anstelle von Zwischeninstanzen oder Institutionen (Burns 1978, S. 244; Übersetzung des Verf.).

Das Zitat macht deutlich, dass die Heroische Führung der Unterdimension des *idealisierten Einflusses* (*Charisma*) der Transformationalen Führung entspricht. Damit geht die Postheroische Führung über die Heroische Führung durch die *systemischen* Dimensionen der organisatorischen Sichtweise und der Reflexionskompetenz hinaus.

HRM-Praxis

Das Adjektiv „systemisch“ ist in der Managementwelt populär und bezieht sich auf komplexe Zusammenhänge und vernetzte Vorgänge sowohl auf der organisatorischen Ebene als auch in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen. Auf dieser allgemeinen Begriffsebene lässt sich allerdings kein test- und trainierbares Führungsverhalten definieren. Dazu ist die Anwendung einer ausgebauten Systemtheorie erforderlich, wie sie von Luhmann entwickelt worden ist. Auf dieser Grundlage lassen sich wesentliche Organisationsprinzipien wie Hierarchie und Entscheidungsprogramme sowie die Basiskompetenzen von Führungskräften – Kommunikations-, Interventions-, Prozess- und Reflexionskompetenz – theoretisch begründen und in Trainingskonzepten operationalisieren.

5.8 Aufgabenbezogene Führungsinstrumente

Unter die Begriffe Führungsmittel, -instrumente und -techniken fallen im weiten Sinne Personalmanagementsysteme, die von Vorgesetzten genutzt werden, z. B. Stellenbeschreibungen, Personalentwicklung oder Steigerung der Leistungsmotivation durch Ziele. In Abb. 5.8 sind Führungsinstrumente in engerem Sinne dargestellt, wobei sich die Aufteilung in aufgabenbezogene und personenbezogene Führungsmittel bewährt hat. Personalbeurteilung wird in Abschn. 5.9 dargestellt, Mitarbeitergespräch in Abschn. 5.11, Zielvereinbarungsgespräch in Abschn. 5.12, Anreizsysteme in Abschn. 7.2, Personalmaßnahmen in Abschn. 7.8.

In Stellenbeschreibungen (vgl. Abb. 3.8 in Abschn. 3.4) werden die hierarchische Einordnung der Stelle, die formalen Kompetenzen, die Aufgaben und die Qualifikationsanforderungen beschrieben. Damit kann die Führungskraft den aufgabenbezogenen

Aufgabenbezogen	Personenbezogen
<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbeschreibung • Planung • Management by Objectives (MbO) • Management by Delegation (MbD) • Management by Exception (MbE) • Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräch • Zielvereinbarungsgespräch • Anreizsysteme • Personalbeurteilung • Personalmaßnahmen

Abb. 5.8 Führungsinstrumente

Rahmen für die Arbeit des Mitarbeiters festlegen, ohne diese Vorgaben in konkreten Arbeitsgesprächen mit dem Mitarbeiter zu diskutieren. Eine zweite strukturelle Entlastung bilden Ziele im Rahmen der Unternehmensplanung für die jeweilige Gruppe oder Abteilung. Auch hier ist im Standardfall keine Abstimmung erforderlich mit Ausnahme von Sonderfällen, wenn durch veränderte Rahmenbedingungen die Annahmen nicht mehr gelten, die der Planung zugrunde gelegt wurden. Wesentlicher für das Führungsverhalten ist das grundsätzliche Problem, dass die Ausführung der konkreten Geschäftsvorfälle nicht eindeutig zu fixieren ist in Stellenbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und Zielvorgaben. Stattdessen sind Entscheidungen im Einzelfall durch ein Zusammenspiel von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu treffen und zusätzliche Informationen zu nutzen. Hinzu kommen die Begrenzungen durch die Kapazität von Ressourcen und terminliche Engpässe, die wechselnde Prioritätensetzung und flexible Feinplanung erfordern.

In diesem Zusammenhang werden in der HRM-Literatur „Management by ...“ Techniken diskutiert. *Management by Objectives (MbO)* als Führung mit Zielen ist die erfolgreichste Managementtechnik (vgl. Abschn. 5.10). Diese Technik hat die Vorteile, in der Theorie der Leistungsmotivation verankert zu sein, eine Steuerung des Ergebnisses zu ermöglichen und dem Mitarbeiter ausreichend Handlungsfreiheit zu lassen, das Ziel unter Ausschöpfung seiner Fähigkeiten und der Bedingung von Selbstorganisation zu verwirklichen. MbO wird in der Führungspraxis in Form von Zielvereinbarungsgesprächen (vgl. Abschn. 5.12) besonders häufig eingesetzt.

Aus dem großen Katalog der „Management by ...“ Techniken sind *Management by Exception (MbE)* und *Management by Delegation (MbD)* relativ bekannt. MbE passt zu der oben dargestellten Argumentation, dass die Führungstätigkeit durch Strukturen, Verfahren und Routinen entlastet wird und sich daher auf die Ausnahmefälle konzentrieren kann, die aus Veränderungen und Abweichungen von Standards entstehen (Olfert und Steinbuch 1999, S. 274–275). MbD als „Führungstechnik, bei welcher Kompetenzen und Handlungsverantwortungen so weit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden, die Entscheidungen treffen und realisieren“ (1999, S. 276) ist notwendig, um ausreichende Leistungsfähigkeit durch Komplexitätsverarbeitung gekoppelt mit hoher Motivation und Wirksamkeit der Mitarbeiter zu gewährleisten. Wesentlich ist die Unterscheidung in aktives und passives MbD (Bass 1997, S. 134; vgl. Abschn. 5.4). Ähnlich

wie Führungsstile sind „Management by ...“ Techniken Symbolisierungen von bestimmten Aspekten des Führungsverhaltens, auf die modisch aufmerksam gemacht werden soll. Ihre Vorteile sind gute Verständlichkeit und einfache Handhabung. Allerdings greifen sie ein singuläres Verhalten aus dem Führungszusammenhang heraus. Damit sind sie als Führungsinstrument nicht direkt einsetzbar, sondern veranschaulichen nur bestimmte Aspekte des Führungsverhaltens.

Nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ verfahren viele Führungskräfte: „Die Kontrolle umfasst die Gewinnung, Verarbeitung und Verwertung von Informationen, die sich auf die Einhaltung vorgegebener Daten im Rahmen der Realisierung der Arbeitsaufgabe beziehen“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 259–260). Wenn Ziele vorgegeben und konkrete Handlungsanweisungen für Standardprozesse und Einzelfälle durch den Vorgesetzten erteilt werden, dann ist es konsequent, die Umsetzung zu überprüfen. Dies kann in Form von Überwachung oder als Untersuchung von Soll-Ist-Abweichungen erfolgen (1999, S. 260).

Kontrolle als Führungsinstrument bekommt durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme (IuK) eine neue Dimension: Mit IT-gestützten Geschäftsprozessen lassen sich Daten zur Überwachung, z. B. tagesaktuelle Verkaufszahlen oder logistische Durchlaufzeiten, automatisiert ermitteln, während die Analyse von Abweichungsfällen intensivere Recherchen erfordert. Beispiele von IT-gestützten Prozessen werden in Abschn. 8.4 dargestellt. Auch hier gilt wieder der Kontingenzansatz, indem standardisierbare und nicht standardisierbare Tätigkeiten unterschieden werden müssen. Für den Fall der selbstständigen und kreativeren Arbeitsinhalte ist die kommunikative Kompetenz der Führungskraft stärker gefordert. Ein bewährtes Führungsinstrument neben Standardreports ist das regelmäßige *Jour Fixe* Gespräch, das zwischen dem Vorgesetzten und einem einzelnen Mitarbeiter stattfindet. Praktiziert wird auch das *Jour Fixe* eines Vorgesetzten mit allen Mitarbeitern, die direkt an ihn berichten. In diesem Fall lassen sich die Gründe für Zielabweichungen entlang arbeitsteiliger Prozesse analysieren und Lösungen abstimmen, die eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Prozessverantwortlicher erfordern.

HRM-Praxis

Unter dem Begriff Führungsinstrumente werden die „Management by ...“ Techniken sowie Kontrolle und Informationssteuerung verstanden. Sie werden von dem Markt der Managementberater laufend produziert, um bestimmte Verhaltensweisen von Führungskräften pointiert zu symbolisieren. In der HRM-Praxis sind sie als anschauliche Beschreibungen einzelner Verhaltensweisen im Rahmen von Führungskonzepten, z. B. Transaktionaler Führung oder Führung durch Ziele, nur einsetzbar, wenn sie in den Kontext der jeweiligen Führungstheorie integriert sind. Einzelne praktische Instrumente, wie *Jours Fixes*, zur Feinjustierung und Kontrolle der durch Ziele vorgegebenen Aktivitäten, können Elemente von Trainings bilden.

5.9 Personalbeurteilung

Wie bei den meisten HR-Begriffen werden für die Beurteilung von Mitarbeitern unterschiedliche Bezeichnungen verwendet: „Personalbeurteilung“ (Breisig 1998), „Leistungsbeurteilung“ (Becker 2013) oder „Mitarbeiterbeurteilung“ (Stehle 1999). Die Personalbeurteilung soll folgende Zwecke erfüllen (Stehle 1999, S. 206):

- als Grundlage für personelle Entscheidungen auf individuellem und kollektivem Niveau
- als Instrument der Personalentwicklung
- als Hilfsmittel zur Entgeltfindung.

Eine Definition von *Personalbeurteilung* gibt Breisig (1998, S. 39):

- Es finden regelmäßig in gewissen Abständen Beurteilungen statt.
- Es gibt ein standardisiertes Verfahren (z. B. Ausfüllen eines Beurteilungsbogens).
- Es wird die Leistung und/oder das Verhalten und/oder die Persönlichkeit des Beschäftigten bewertet.
- Die Beurteilung wird von dem/der nächsthöheren Vorgesetzten durchgeführt.

In Abb. 5.9 (Abb. 14-1 in Steinmann und Schreyögg 2005, S. 796; © Gabler – GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2005) wird dargestellt, wie sich die Ansätze der Personalbeurteilung entlang des Arbeitsprozesses anordnen lassen.

Der eigenschaftsorientierte Ansatz bezieht sich auf „für relevant erachtete Eigenschaften (z. B. Loyalität, Dominanz, Intelligenz, Kreativität)“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 796) und kommt damit zum Einsatz bei Potenzialanalysen und Entscheidungen über erweiterte Aufgaben oder Karriereschritte. Dieser Einsatz setzt voraus, dass bei der Potenzialanalyse der eigenschaftsorientierte Ansatz der Persönlichkeitsmerkmale, z. B. Intelligenz oder Big Five, angewendet wird (vgl. Abschn. 1.6). Als Personalbeurteilung im engeren Sinne gilt daher der eigenschaftsorientierte Ansatz nicht (2005, S. 797).

Mit dem tätigkeitsorientierten Ansatz ist zu beurteilen, „wie“ die Person arbeitet, d. h. die Art des Tätigkeitsvollzugs. Ausgehend von den spezifischen Anforderungen einer Tätigkeit soll beurteilt werden, inwieweit ein diesen entsprechendes Verhalten

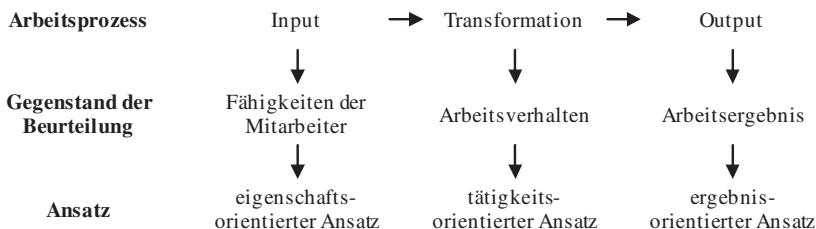


Abb. 5.9 Ansätze der Personalbeurteilung

gezeigt wurde. Beurteilt wird also nicht die Persönlichkeit schlechthin, sondern das konkret beobachtbare Verhalten“ (2005, S. 797). In Abb. 5.10 (Becker 2013, S. 591; © Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2013) wird eine Skala zur Beurteilung des Führungsverhaltens dargestellt.

Ein Beispiel für die tätigkeitsorientierte Bewertung von Angestellten mithilfe einer Einstufungsskala ist das tarifliche Beurteilungsschema für Angestellte in der Metallindustrie Bayern (Breisig 1998, S. 108) mit fünf *Bewertungsdimensionen*:

- Arbeitsquantität (Umfang des Arbeitsergebnisses, Arbeitsintensität, Zielnutzung)
- Arbeitsqualität (Fehlerquote, Güte)
- Arbeitseinsatz (Initiative, Belastbarkeit, Vielseitigkeit)
- Arbeitsorgfalt (Verbrauch und Behandlung von Arbeitsmitteln, zuverlässiges, rationelles, kostenbewusstes Verhalten)
- Betriebliches Zusammenwirken (Gemeinsame Erledigung von Aufgaben, Informationsaustausch).

Diese Beurteilungsdimensionen werden jeweils anhand einer Skala von (A) „Die Leistung ist für die Leistungszulage nicht ausreichend“ bis (E) „Die Leistung übertrifft die Anforderungen in hohem Maße“ bewertet und zu einem Summenwert addiert, der die Basis für die tariflich festgelegte Leistungszulage bildet. Insbesondere die beiden ersten Dimensionen könnten auch mit quantifizierten Zielgrößen hinterlegt werden, mit denen die Leistung des Mitarbeiters gemessen wird. Damit fällt diese Skala dann unter die Kategorie der ergebnisorientierten Beurteilungsverfahren. Der Unterschied zwischen tätigkeitsorientiert und ergebnisorientiert ergibt sich nicht zwingend aus den Dimensionen, sondern aus der Methode der Bewertung.

Die tätigkeitsorientierten Bewertungen werden anhand von Skalen allgemein bewertet, während die ergebnisorientierte Beurteilung Messgrößen voraussetzt. Die SOLL-Vorgaben werden mit der IST-Erreichung durch den Mitarbeiter in einer bestimmten

Gezeigtes Führungsverhalten (nur für Führungskräfte)	Fast nie				Fast immer
	1	2	3	4	5
Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Mitarbeiterbeurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planungs-, Organisation- und Kontrollfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gender-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

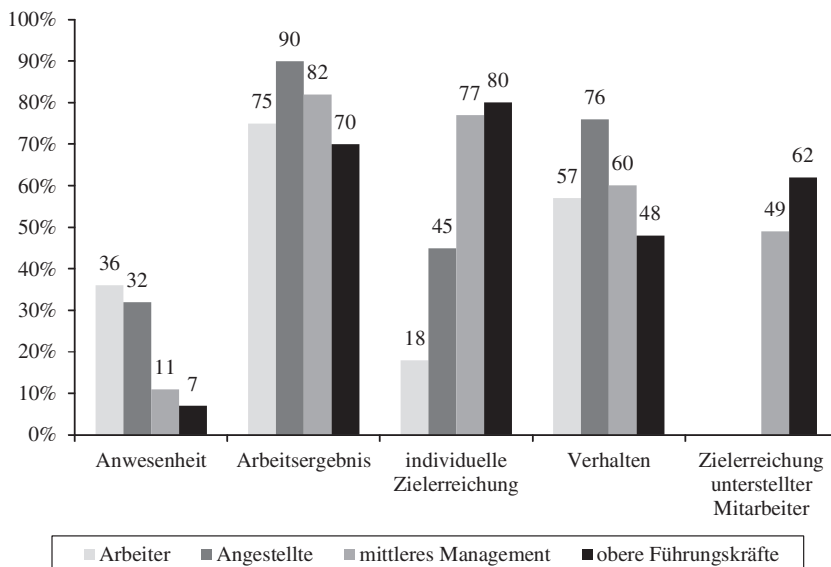
Abb. 5.10 Beispiel Beurteilung Führungsverhalten

Zeitperiode verglichen. In der Regel wird die Erreichung und/oder Überschreitung der SOLL-Vorgaben belohnt, z. B. mit der Festsetzung eines variablen Gehaltsbestandteils (Bonus). Interessant für die Bedeutung der Beurteilungsdimensionen ist das Ergebnis der empirischen Studie von Hölzle, das in Abb. 5.11 (Hölzle 2000, S. 82; © Verlag Empirische Pädagogik 2000) dargestellt ist. Diese Befragung von 184 deutschen Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern zeigt, dass die individuelle Zielerreichung auf gleicher Stufe wie Arbeitsergebnis und Verhalten stehen.

HRM-Praxis

Beurteilungsverfahren bilden ein weites Feld der Personalwirtschaft und sind methodisch anspruchsvoll und meist durch Regelungen wie Betriebsvereinbarungen reglementiert. Während eigenschaftsorientierte Ansätze praktisch keine Bedeutung haben, konzentrieren sich die Beurteilungsmethoden auf das konkrete Verhalten der Mitarbeiter, das an inhaltlichen Tätigkeitsmerkmalen oder am Ergebnis gemessen wird. Neben dem Feedback an die Mitarbeiter haben Beurteilungsverfahren vor allem die Funktion, die Höhe des variablen Gehaltsbestandteils zu ermitteln. Sie gehören damit zum Standardrepertoire der HRM-Methoden.

Frage: Anhand welcher Kriterien werden die Mitarbeiter Ihres Unternehmens beurteilt?
(Mehrfachnennung möglich)



Nichtbeantworter = 3

Abb. 5.11 Kriterien der Mitarbeiterbeurteilung

5.10 Führung durch Ziele

In der Unternehmenspraxis hat sich durchgesetzt, die SOLL-Vorgaben im Rahmen des ergebnisorientierten Ansatzes mit Hilfe von *Zielen* vorzugeben: „Gegenstand der Beurteilung ist das Ergebnis der Tätigkeit, das ggf. anhand von vorab festgelegten Zielen eingeschätzt werden soll. Im Mittelpunkt der Beurteilung steht also das, was von dem Mitarbeiter tatsächlich erreicht wurde“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 797). Ziele sind angestrebte Zustände oder Ergebnisse, die gemäß der Motivationstheorie entscheidenden Einfluss auf Motivation und Leistung von Mitarbeitern haben. Dieses Zusammenhangsmodell wird in Abb. 2.10 (Abschn. 2.5) dargestellt. In der Praxis wird häufig das SMART-Prinzip verwendet, um die Qualität der Ziele zu prüfen: „SMART steht für spezifisch (aufgabenbezogen), messbar (klare Vorgaben), akzeptiert (aktiv beeinflussbar & erreichbar), realistisch & revidierbar, terminiert (klares Zeitlimit)“ (Treier 2009, S. 240).

Die durch empirische Studien abgesicherte *Goal Setting Theory* (Locke und Latham 2002) erklärt die Wirkung von Zielvorgaben auf Motivation und Leistung: „Gestützt auf eine Reihe von empirischen Befunden ... ist die Hauptaussage, dass a) mit zunehmender Schwierigkeit der Ziele einer Person deren motivations- und leistungsfördernder Effekt ansteigt und dass b) eine Erhöhung der Spezifikation der Zielinhalte die Handlungsdetermination von Zielen ... ebenfalls fördert“ (Hoch et al. 2009, S. 310).

Das SMART-Modell gibt die Dimensionen für die Festlegung von Zielen vor. Um im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen die Ziele konkret zu definieren und in Zielvereinbarungssystemen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu diskutieren, sollten die folgenden Merkmale genauer ausgeprägt werden:

1. *Zeitliche Perspektive:*

Für welchen Zeitraum gelten die Ziele? Bis wann soll das Ergebnis eintreten?

2. *Hierarchisch-logische Perspektive:*

Liegt eine Zielhierarchie vor, indem ein operatives Ziel (z. B. Umsatzsteigerung eines Produktes in einem definierten Markt innerhalb eines Jahres) von einem strategischen Ziel (z. B. Erreichung von Marktführerschaft eines bestimmten Produktes in den relevanten Zielmärkten) abgeleitet wird?

3. *Organisatorische Zuordnung:*

Auf welcher Organisationsebene ist das Ziel angesiedelt? Insbesondere: Welche Organisationseinheit im Organigramm kann die Zielerreichung maßgeblich bestimmen?

4. *Quantifizierbarkeit:*

Wie lässt sich das Ziel messen? Gibt es quantitative Maßzahlen, z. B. Umsatz, Gewinn, Kapitalrückflusszeit? Oder beschränkt sich die Zielvorgabe auf die Erreichung (ja/nein) von Zielen, z. B. Einhaltung des vorgegebenen Termins einer Produktivsetzung des IT-Systems oder die erfolgreiche Absolvierung einer Weiterbildungsmaßnahme?

5. *Aufgaben-/Personenorientiert:*

Die meisten Ziele beziehen sich auf die Aufgabenerfüllung, z. B. die Abwicklung einer bestimmten Anzahl von Servicefällen mit erfolgreicher Lösung pro Zeiteinheit.

Zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit und zur Förderung eines Mitarbeiters sind persönliche Ziele geeignet, z. B. Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen, die Lösung eines Dauerkonflikts mit einer Nachbarabteilung oder die Nutzung eines Coaches oder Mentors.

In der Praxis decken Zielvorgaben ein breites Spektrum dieser Merkmale ab und sollten nach den Kriterien der Goal Setting Theory herausfordernd und hinreichend spezifisch sein. Ein Streitpunkt in der Diskussion von Zielsystemen ist die Frage, in welchem Ausmaß der Mitarbeiter die Ziele persönlich in seinem Kompetenzrahmen beeinflussen kann. Grundsätzlich wird sich der Mitarbeiter nur mit Zielen identifizieren, auf deren Erreichung er Einfluss nehmen kann. Allerdings gibt es auch eine Ausnahme von dieser Regel: Unternehmensziele, z. B. das Jahresergebnis, die in der Regel einen wachsenden Anteil an der Zielgewichtung haben, je höher der Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie steht. Es soll erreicht werden, dass die Mitarbeiter intensiv kooperieren („an einem Strang ziehen“), um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Das in Abb. 5.12 dargestellte Beispiel der Zielvorgabe zeigt, wie die fünf Kriterien der Zielvorgabe umgesetzt werden. Abb. 5.12 ist dem Praxisbeispiel *Privatisierung eines Unternehmens der Abfallwirtschaft (PRIVAT)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Beispiel Zielvereinbarung mit dem Leiter eines Produktionsbetriebes

1. Wirtschaftsplanung der Geschäftseinheit

Einhaltung der Wirtschaftsplanung der Geschäftseinheit für das Geschäftsjahr entspricht 1/3 des Gesamtergebnisses des variablen Anteils.

2. Zentrale Ziele der Geschäftseinheit

Einhaltung von zentralen Zielen der Geschäftseinheit im Geschäftsjahr entspricht 1/3 des Gesamtergebnisses des variablen Anteils.

- Termin- und sachgerechte Durchführung des Projekts: Reorganisation des zentralen Produktionsbetriebs (Infrastruktur und Prozessorganisation)
- Erarbeitung eines Schließungskonzepts für die zwei Produktionsanlagen der Auslaufprodukte
- Erstellung einer technischen und tarifrechtlichen Studie zur Aktualisierung des Rückstellungsbedarfs
- Termin- und sachgerechte Realisierung der Maßnahmen zur Erfüllung der Umweltauflagen für den verbleibenden Produktionsbetrieb
- Zur Sicherstellung der Betriebsbereitschaft werden die Sicherheitsauflagen zum Brandschutz termingerecht erfüllt
- Erarbeitung eines Konzepts zur Instandhaltungsphilosophie der verbleibenden Produktionsstätte zur der langfristigen Anlagennutzung
- Termin- und sachgerechte Realisierung der geplanten logistischen Anbindung des Zentrallagers an das Straßennetz
- Persönliche Weiterbildung zur qualifizierten Ausgabenausführung

3. Führungsaufgaben

- Personalführung: Einhaltung der verabschiedeten Führungsgrundsätze
 - Durchführung Zielvereinbarungen mit den zugeordneten Abteilungsleitern
- Entspricht 1/3 des Gesamtergebnisses des variablen Anteils.

Abb. 5.12 Beispiel Zielvereinbarung

Für die Legitimation der Ziele und damit für die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ist es empfehlenswert, wenn sie aus Abteilungs- und/oder Unternehmenszielen abgeleitet werden. Ein anderer Grund für die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ist der Bezug zu den eigenen Bedürfnissen, Plänen und persönlichen Zielen. So lassen sich Mitarbeiter des Bereiches Finanzen motivieren, von einer veralteten Software auf den Marktführer SAP umzusteigen, weil die SAP-Kenntnisse den eigenen Wert auf dem Stellenmarkt erhöhen. Diese Kriterien spielen eine zentrale Rolle in dem Prozess der Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der Gegenstand des Zielvereinbarungsgesprächs ist.

HRM-Praxis

Die Motivationstheorie, die Forschung zum Erfolg von Führungsverhalten und von Zielvorgaben sowie das systemtheoretische Modell der reflexiven Selbststeuerung bestätigen die Bedeutung von Zielen für die Leistung und Produktivität der Mitarbeiter. Voraussetzung ist eine klare Zieldefinition, die Aufteilung in herausfordernde Teilziele und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen, sodass die Zielvorgaben zu persönlichen Zielen werden. Für die HRM-Praxis hat sich die Methode des Zielvereinbarungsgesprächs (ZVG) bewährt, das eine Unterkategorie des Mitarbeitergesprächs (MAG) darstellt.

5.11 Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche sind Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die nicht das Tagesgeschäft (z. B. Besprechungen konkreter Aufgaben, Probleme und Lösungen für Geschäftsvorfälle) betreffen. Stattdessen ist das Mitarbeitergespräch als eine Form von Kommunikation konzipiert, in der grundsätzliche Themen, z. B. Ziele des Mitarbeiters, Fördermaßnahmen und die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, besprochen werden. Als Personalmanagementinstrument handelt es sich nicht um ein informelles Gespräch, z. B. in der Cafeteria, sondern um ein *strukturiertes Mitarbeitergespräch (SMG)*:

- „*Kerninhalt* ist der Soll-Ist-Abgleich von Leistung und Verhalten. Führungskraft und Mitarbeiter analysieren und beurteilen gemeinsam Menge und Güte der Arbeitsergebnisse. ... Gemessen, beurteilt und dem Mitarbeiter zugerechnet werden nur die von ihm erbrachten und von ihm zu verantwortenden Leistungen und Verhaltensweisen. ... Neben der Analyse und Bewertung des Arbeitsverhaltens und der Leistung wird auch das soziale Verhalten des Mitarbeiters besprochen. Verhalten zu Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern werden erörtert und gegebenenfalls Verbesserungen vereinbart.“

- „Im zweiten Schwerpunkt des SMG planen Führungskraft und Mitarbeiter die Leistungs- und Verhaltensziele der nächsten Periode.“
- „Im dritten Schwerpunkt des SMG erörtern die Partner Potenzialfragen. Über welche Entwicklungsreserven verfügt der Mitarbeiter, welche möchte er aktivieren, welche Einsatzmöglichkeiten sieht die Führungskraft?“ (Becker 2013, S. 596)

Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf des SMG ist die ausreichende Vorbereitung auf das Gespräch durch den Mitarbeiter und den Vorgesetzten:

- Organisation des Raumes und eines Zeitfensters ohne Störungen
- Mitarbeiter und Vorgesetzter nehmen aus ihrer Sicht vor dem Gespräch eine Bewertung des Verhaltens und der Leistung entlang der drei Dimensionen des SMG vor und überlegen sich die möglichen Schwerpunkte für die zukünftige Zeitperiode
- Wichtig sind auch die Vorüberlegungen zu heiklen und möglicherweise konflikthaltigen Themen, z. B. Ungerechtigkeit oder mangelnde Loyalität.

Die Konzeption des SMG unterscheidet sich nur graduell von einem Zielvereinbarungsgespräch, das in der *direktiven* Form aus der Durchsetzung von Zielvorgaben durch den Vorgesetzten mit Kopplung der Auszahlung eines variablen Gehaltsbestandteils an die Zielerreichung (Bonusregelung) besteht. Den anderen Pol bildet das rein *partizipative* Mitarbeitergespräch, in dem der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gleichberechtigte Gesprächspartner sind, die gemeinsam einen Konsens zu erzielen versuchen. Das idealtypische Modell dieses Gesprächsverlaufs stellt das von Habermas formulierte Modell des *herrschaftsfreien Diskurses* dar, das theoretisch in der Sprechakttheorie der Kommunikationsforschung begründet ist. Dieses theoretische Modell kann als praktischer Leitfaden angesehen werden, dessen Grundsätze die Gesprächspartner vor dem Gespräch auf einem Flipchart visualisieren können.

Die Diskurstheorie von Habermas ist im Rahmen der wissenschaftstheoretischen Position der *Konsenstheorie der Wahrheit* (Habermas 1984, S. 159) entwickelt worden. Mithilfe des Diskurses lässt sich unter vernünftigen Diskussionsteilnehmern ein Konsens erreichen, der nach Habermas das einzige Kriterium für die Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen ist. Der Diskurs als explizites Modell beruht auf den Bedingungen der *idealen Sprechsituation*, die in Abb. 5.13 zusammengefasst sind (Habermas 1974, S. 136–41, 1984, S. 177–78).

Im Diskurs haben alle Gesprächsteilnehmer gleiche Chancen, die Sprechakte Konstativa, Repräsentativa und Regulativa einzusetzen. Zusätzlich gilt diese Voraussetzung auch für Kommunikativa, sodass die Akteure in der Lage sind, „den pragmatischen Sinn der Rede überhaupt auszusprechen“ (Habermas 1974, S. 111). Die freie Verwendung von *Kommunikativa* bedeutet, dass die Teilnehmer im Diskurs überhaupt zu Wort kommen und Beiträge einbringen können. In Organisationen können hierarchisch hochgestellte Personen ihre Definitionsmacht in Besprechungen dazu nutzen, bestimmten Teilnehmern das Wort zu entziehen, sodass diesen Teilnehmern die

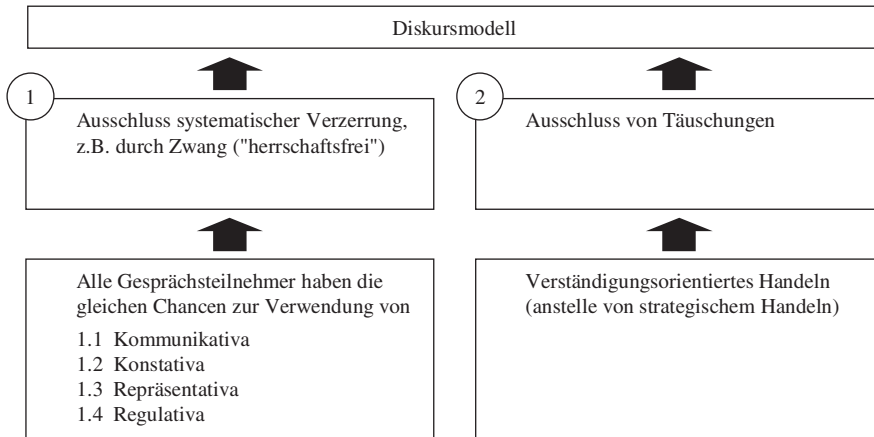


Abb. 5.13 Diskursmodell. (Habermas)

Verwendung von Kommunikativa verwehrt wird. Man kann sich leicht vorstellen, wie Vorgesetzte diese Diskursregel durch Machtanwendung im MAG außer Kraft setzen können. Allerdings ist dann das Diskursmodell verletzt und es handelt sich nicht mehr um ein partizipatives MAG.

Die freie Verwendung von *Konstativa* (1974, S. 113) als Aussagen bedeutet, dass die Aussagen beider Gesprächsteilnehmer ernst genommen werden. Auch wenn der Gesprächspartner nicht der Fachexperte für ein bestimmtes Thema ist – dies gilt für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter – wird ihm zugestanden, bestimmte Aussagen zu treffen, die der Gesprächspartner aufgreift und nicht ohne Diskussion abtut. Im MAG sind die Aussagen über das Verhalten des Mitarbeiters und des Vorgesetzten Beispiele von Konstativa. Die einseitige Bewertung des Verhaltens durch den Vorgesetzten im Sinne einer „Standpauke“ verletzt dann die Diskursregel.

Die *Repräsentativa* (1974, S. 112) als persönliche Meinungsäußerungen bilden die zweite Gruppe der Sprechakte, die beide Gesprächspartner im Diskurs uneingeschränkt verwenden dürfen. Auch diese Regel ist nicht selbstverständlich in der Organisationspraxis, weil den Teilnehmern persönliche Beiträge häufig nur eingeräumt werden, wenn sie über ausreichende Erfahrungen und Erfolge verfügen, um sich ein persönliches Urteil „erlauben“ zu dürfen. Schließlich setzt sogar die Verwendung von *Regulativa* (1974, S. 112) im Sinne des Verweises auf Normen und Regeln der Organisation voraus, dass man als Mitglied ernst genommen wird. So berufen sich neue Mitglieder in Organisationen auf Regeln, die sie z. B. in einem Organisationshandbuch gelesen haben. Dies löst bei den alten Hasen möglicherweise nur ein Schmunzeln aus, weil sie wissen, dass diese Regeln nur „Schrankware“ sind, also als Dokumente im Schrank stehen und nicht wirklich gelebt werden. In MAG neigen Vorgesetzte dazu, aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen und dem damit verbundenen

Zugang zum Management sich ein Informationsmonopol im Hinblick auf übergreifende Strategien, Ziele, Normen und Regeln einzuräumen.

Dem verständigungsorientierten Handeln des Diskurses stellt Habermas das strategische bzw. instrumentelle Handeln gegenüber, das im Sinne der Theorie rationalen Handelns in Wirtschaftsorganisationen den Normalfall darstellt. Grundsätzlich dürfen im Diskurs persönliche Interessen und Zweckorientierung eingebracht werden, z. B. Interessen als Repräsentativa, Bezug zu Unternehmensgrundsätzen als Regulativa oder Aussagen über Folgen von Handlungen als Konstativa. Entscheidend ist, dass sie offen ausgesprochen werden, damit der Gesprächspartner sie aufgreifen kann. Verdeckte Interessen und Handlungsstrategien und insbesondere damit verbundene Täuschungen verletzen stattdessen die Regeln des Diskursmodells.

Das rein partizipative MAG stellt keine Norm für Organisationen dar und lässt sich auch nicht empirisch durch häufigen Einsatz oder erwiesenes Erfolgspotenzial für das Unternehmen begründen. Dieses Argument trifft allerdings auch für das Zielvereinbarungsgespräch grundsätzlich zu. Wesentlich ist wie bei allen Unternehmensleitlinien die konsequente Handhabung. Falls Partizipation ein wichtiges und gelebtes Unternehmensprinzip darstellt, so passt das partizipative MAG in diese Unternehmenskultur und wird sie positiv verstärken. Bedenklich ist allerdings, wenn Partizipation ein Wert ist, der verkündet, aber nicht gelebt wird. Im diesem Fall ist es zur Legitimation eher zu empfehlen, die tatsächliche Ausrichtung des MAGs realistisch zu kommunizieren, z. B. als *direktes ZVG*, in dem der Vorgesetzte bestimmte Ziele vorgibt, und nicht als *partizipatives MAG* zu „verkaufen“. Das MAG ist somit auf der in Abb. 5.14 dargestellten Skala von dem *partizipativen MAG* des Diskursmodells bis hin zum *direktiven ZVG* mit Zielvorgaben und Bonuskopplung anzusiedeln.

Für das MAG gilt wie im Fall des Führungsverhaltens der kontingenztheoretische Ansatz, dass die konkrete Ausprägung zwischen den Extrempolen „partizipativ“ und „direktiv“ von den situativen Merkmalen der Organisation abhängt und die Form des MAG zu der Unternehmenskultur passt.

Für die HRM-Praxis sind bestimmte Gesprächsregeln wichtig, die auch in aufgabenbezogenen Gesprächen im Tagesgeschäft von Nutzen sind. Die erste Regel der Gesprächsführung besteht darin, die Reihenfolge von „Beobachten – Beurteilen

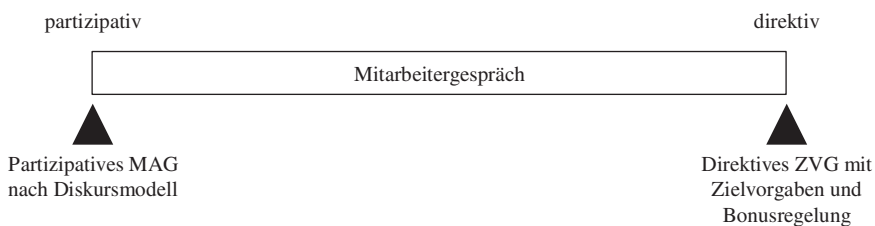


Abb. 5.14 Spannbreite des Mitarbeitergesprächs

– Bewerten“ konsequent einzuhalten und damit das eigene Handeln zu reflektieren (Boden 2013, S. 47):

- *Beobachten*: „Keine Rückmeldung ohne ‚echte‘ Wahrnehmung! Es gilt also nur das, was Sie mit einem Ihrer Sinne wahrnehmen können und so für andere Menschen nachvollziehbar ist. ... Eine persönliche Beobachtung ist auch die Grundvoraussetzung für ein kritisches Gespräch!“
- *Beurteilen*: „Im zweiten Schritt folgt die Plausibilitätsprüfung: Beziehen Sie den Ihnen bekannten Kontext, das Umfeld, Zusatzinformationen und Ihre Lebenserfahrung in Ihre Beurteilung ein: Wie wahrscheinlich ist meine erste Interpretation? Passt das zu meinen Hintergrundinformationen und meinen Erfahrungen?“
- *Bewerten*: „Prüfen Sie: Welche meiner Werte/meiner Spielregeln fließen bei meiner Reaktion auf eine Situation ein? Jeder von uns hat im Laufe seiner Sozialisation sein ganz persönliches Werte- und Normensystem entwickelt.“

Obwohl sie einfach klingen, werden die folgenden Regeln der Gesprächsführung häufig unterschätzt (Boden 2013, S. 68–69):

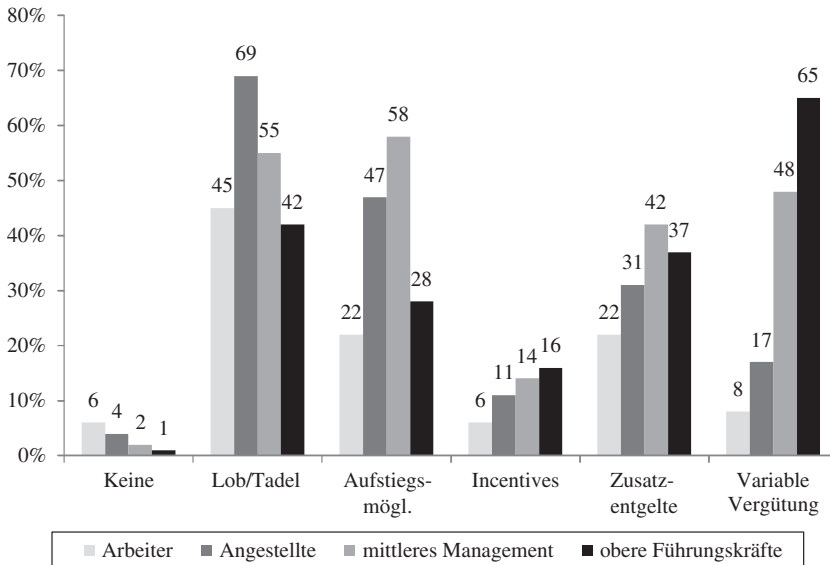
1. *Ausreden lassen*. „Das bedeutet, wirklich so lange zu warten, bis die andere Person ihren Gedanken, ihren Satz beendet hat. Nicht aushelfen, keine Vokabeln oder Gedanken anbieten.“
2. *Keine Monologe halten*. „Menschen haben ein unterschiedliches Zeitempfinden und unterschiedliche Geschwindigkeiten. Geben Sie Ihrem Gegenüber durch Luft holen und Pausen die Gelegenheit zur Erwiderung.“
3. *Aktiv zuhören*. „Das bedeutet zunächst: ausschließlich zuhören! Nichts anderes dabei machen, also auch nicht im Hinterkopf denken und schon mal an einer Antwort basteln.“
4. *Regelmäßigen Augenkontakt halten*. „Im westeuropäischen Kulturkreis schauen wir einander in Gesprächen immer wieder in die Augen. Bei intensivem Interesse am Gegenüber schauen wir diesem öfter und länger in die Augen. Die Bedeutung einer Botschaft wird durch längeren Augenkontakt verstärkt.“
5. *Ich-Form*. „Das denkende und handelnde Subjekt zu bezeichnen, ist eine vertrauensbildende Maßnahme. ‚Ich‘ meine, ‚ich‘ habe erfahren, ‚ich‘ will oder möchte etwas. Das Wörtchen ‚man‘ schiebt die Dinge von uns weg, macht sie weniger eindeutig und verbindlich.“
6. *Danke sagen*. „Bitte und Danke lernen wir ganz am Anfang unserer Sozialisation, kaum dass wir sprechen können. Danke ist ein Zeichen von Höflichkeit und ein ‚Zauberwort‘, das gute Gefühle schafft.“
7. *Den Namen des Gesprächspartners einflechten*. „Unser Name ist eng mit unserer Geltung verbunden, wir hören ihn gern. Den Namen einflechten bedeutet Wertschätzung.“

8. *Lächeln.* „Das ist eine auf der ganzen Welt eindeutige Geste. Sie signalisiert: ‚Ich bin ein Freund.‘ Außerdem färbt es (in der Regel) auf das Gesicht des anderen ab.“
9. *Offene Fragen stellen.* „Ein offenes Gespräch braucht offene Fragen und nicht solche, die dem Gesprächspartner nur eine begrenzte Auswahl anbieten.“
10. *Blick in die Zukunft.* „Gespräche sollten stärker nach vorne schauen und weniger zurück. ... Der Gesprächsfokus sollte auf den Lösungen liegen.“

Einen Anhaltspunkt zu der Variation des Führens mit Zielen bieten die Ergebnisse der Befragung großer deutscher Unternehmen (Hölzle 2000, S. 89) zu den Auswirkungen insbesondere auf die variable Vergütung, die in Abb. 5.15 dargestellt sind.

HRM-Praxis
 Das Mitarbeitergespräch gehört in den Werkzeugkasten von HRM-Praktikern. Einigkeit besteht darin, dass es ein Gespräch außerhalb des Tagesgeschäfts darstellt, in dem grundsätzliche Themen – z. B. Zielvereinbarung, Leistungsbewertung, persönliche Fördermöglichkeiten und Beziehungsthemen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter – ohne Zeitdruck besprochen werden.

Frage: Welche Auswirkungen hat die Zielerreichung/-verfehlung?
 (Mehrfachnennung möglich)



Nichtbeantwortet = 18

Abb. 5.15 Auswirkungen von Zielerreichung und -verfehlung

Die Spannweite des MAG erstreckt sich in der Unternehmenspraxis von dem partizipativen MAG des Diskursmodells bis zu dem direktiven MAG mit Zielvorgaben und Kopplung an einen variablen Gehaltsbestandteil. Klassische Personalentwickler haben den partizipativen Anspruch der idealen Sprechsituation bis Ende der 1980er Jahre nachdrücklich vertreten. Dies hat sich geändert mit dem Wechsel zum Strategischen Personalmanagement, der den HR-Manager auf die Umsetzung der Unternehmensziele verpflichtet und von ihm erwartet, geeignete personalwirtschaftliche Methoden zu implementieren. Die Folge ist eine Verlagerung des MAG in Richtung des direktiven Pols. Es reicht nach den Ergebnissen der Motivationstheorie und der Goal Setting Theory allerdings nicht aus, dass der Vorgesetzte mit Hilfe seiner Positionsmacht Ziele vorgibt und durchsetzt. Der Mitarbeiter soll ein Commitment eingehen und die Unternehmensziele zu seinen persönlichen Zielen machen. Daher stellt das Zielvereinbarungsgespräch eine Herausforderung an den Vorgesetzten und den Mitarbeiter dar.

5.12 Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)

Das Zielvereinbarungsgespräch ist „die am häufigsten genutzte, auf das Individuum gerichtete Maßnahme der Zielvereinbarung“ (Hoch et al. 2009, S. 314). Die Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird als Prozess des *Management by Objectives* (Odiome 1984, S. 263–283) mit drei Phasen verstanden (Olfert und Steinbuch 1999, S. 255):

1. eine *gemeinsame* Vereinbarung auf Basis der Zielvorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern,
2. die Rückkopplung von *Zwischenergebnissen* mit der Option der Berücksichtigung neuer Impulse und
3. den *periodischen Vergleich* der erzielten Erfolge mit den gesetzten Zielen.

Gemäß Management by Objectives (MbO) werden in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in der Regel einmal pro Jahr messbare Ziele vereinbart, die der Mitarbeiter erreichen soll. In den meisten Fällen ist der Prozentgrad der Zielerreichung mit der Auszahlung eines variablen Vergütungsanteils verbunden. Der Erreichungsgrad der Ziele wird in einem Folgegespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bewertet, das in der Regel ein Jahr später stattfindet. Falls der Mitarbeiter z. B. 100 % seiner Ziele erreicht hat, bekommt er die maximale variable Vergütung ausgezahlt, bei 80 % der Zielerreichung entsprechend nur 80 % des maximalen variablen Vergütungsanteils.

Der Ablauf des ZVG entspricht dem strukturierten Mitarbeitergespräch und umfasst die Phasen der Vorbereitung durch den Vorgesetzten (VG) und den Mitarbeiter

(MA), der Durchführung des ZVG und der Dokumentation der Ergebnisse in einer Vorlage. Obligatorisch ist das Nachfolgegespräch nach spätestens einem Jahr, um die Zielerreichung zu besprechen und zu bewerten und um die Ziele und Fördermaßnahmen für das nächste Jahr festzulegen. Die konkreten Arbeitsschritte für das ZVG sind in Abb. 5.16 dargestellt. Abb. 5.16 ist dem Praxisbeispiel *Strategische Ausrichtung der BKK (BKK)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Unterschiedlich geregelt ist der Verbleib des Originals zu dem ZVG, wobei in der Regel diese Dokumente im Personalbereich archiviert werden. Ob der nächsthöhere Vorgesetzte eine Kopie bekommen soll, wird unterschiedlich beurteilt. Die Weitergabe ist für die Prozesstransparenz und Verbindlichkeit der Vereinbarungen förderlich, kann aber auch die Offenheit und Ehrlichkeit der Zielvereinbarungen einschränken. Insbesondere bei Fördermaßnahmen sind Nachfolgeaktivitäten mit dem HR-Bereich erforderlich, um die Budgetierung und Realisierung zu gewährleisten.

Soll das Instrument des ZVG in einer Organisation eingeführt werden, so ist zu empfehlen, auf der Organisationsebene bestimmte Vorarbeiten durchzuführen:

1. Festlegung der Unternehmens- und Bereichsziele, auf denen die Zielvereinbarungen aufsetzen.

	Vorbereitung	Durchführung
Was?	<ul style="list-style-type: none"> • Vergegenwärtigung der Hauptaufgaben/Verantwortungen im Tätigkeitsbereich des MA • Erarbeitung von Kenngrößen für Zielvereinbarung • Mögliche Projekte • Mögliche Fördermaßnahmen 	<p>Erstes Zielvereinbarungsgespräch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsprache von Zielen (Kennzahlen/Projekte/ Maßnahmen) • Durchsprache von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen <p>Nachfolgegespräch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsprache/Bewertung Zielerreichungsgrad • Neue Ziele und Fördermaßnahmen für nachfolgende Zielperiode vereinbaren
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Zielvorschläge zu den Kategorien: Zielgrößen, Maßnahmen/Projekte, Qualifikationsmaßnahmen • Erstellung einer möglichst exakten Zielplanung (Machbarkeit) • Vorbereitung auf Themen der Zusammenarbeit von VG und MA 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Maßnahmen im Rahmen eines offenen Gesprächs vereinbaren • Die Ziele werden gewichtet (%-Anteil) nach Priorität • Die Zielerreichung soll durch den MA beeinflussbar sein • Je höher die Position des MA in der Unternehmenshierarchie, desto größer der Anteil von Unternehmenszielen • Dokumentation der Ziele und Fördermaßnahmen in einem Formular mit Unterschrift der Gesprächspartner (MA und VG erhalten Kopie)

Abb. 5.16 Ablauf ZVG

2. Organisatorische Klärungen der Zuständigkeiten und Verantwortung der Stellen, für die Zielvereinbarungsgespräche erarbeitet werden sollen.
3. Start des Prozesses bei den höheren Führungsebenen, damit die Ziele entsprechend heruntergebrochen werden können in den Gesprächen der nachfolgenden Ebenen.

Eine idealtypische Vorgehensweise ist in Abb. 5.17 dargestellt, die gleichzeitig die Grundlage für die Planung eines Projekts zur Einführung des ZVG bildet. Abb. 5.17 ist dem Praxisbeispiel *Strategische Ausrichtung der BKK (BKK)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Aus der Goal Setting Theory und der Theorie der Leistungsmotivation lassen sich Hypothesen zum Einfluss von Zielvereinbarungssystemen auf die Leistung und die Produktivität der Mitarbeiter ableiten (Waldforst 2007, S. 152). Im ersten Schritt ist theoretisch zu begründen, warum Zielvereinbarungen den Unternehmenserfolg verbessern sollen. Dazu reicht es aus, die sozialökonomische *Aggregationstheorie* (Esser 2000, S. 18) zu verwenden. Diese Theorie erklärt, wie aus individuellen Handlungsentscheidungen

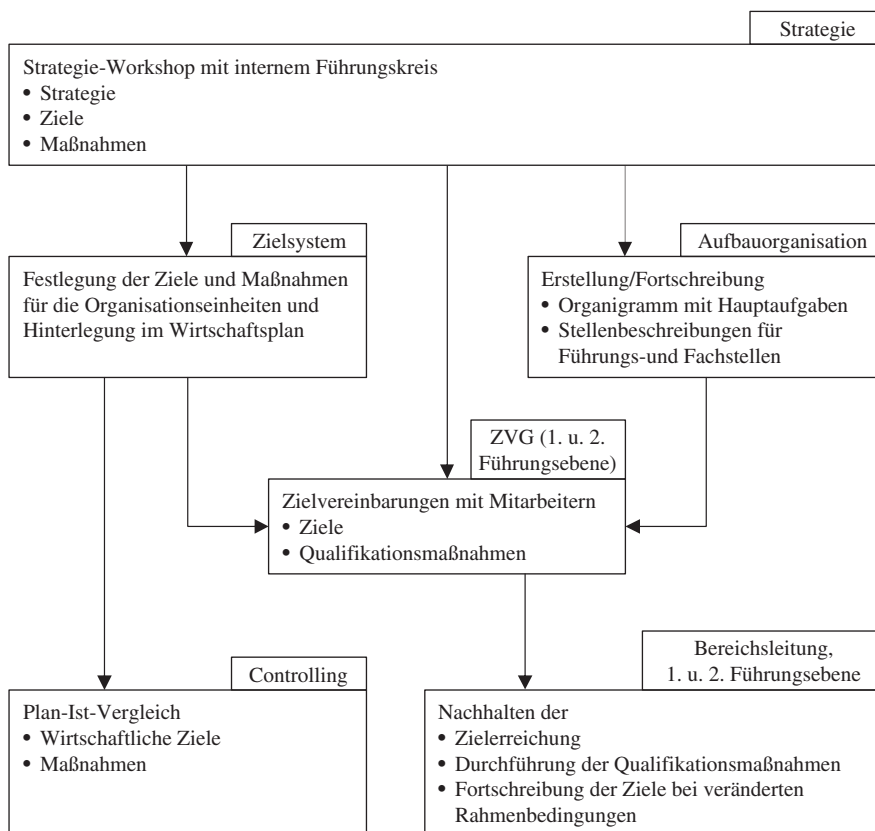


Abb. 5.17 Projektplan zur ZVG-Einführung

kollektive Effekte wie Unternehmensergebnisse entstehen. Einfach ausgedrückt handelt es sich um eine Art von Kurzschluss: Wenn das Kriterium, an dem der Unternehmenserfolg gemessen wird, als Ziel im ZVG verankert ist und die Erreichung der Ziele für den Mitarbeiter ein persönliches Ziel darstellt, dann wird quasi automatisch mit der Zielerreichung auch der Unternehmensgewinn verbessert. Entscheidend sind die situativen Bedingungen:

- Welchen Stellenwert hat das Gewinnziel innerhalb der Zielvereinbarung?
- Warum sollte der Mitarbeiter dieses Ziel als verbindlich ansehen, mit dem er sich nicht nur taktisch, sondern auch persönlich bindet?
- Besteht objektiv die Chance, das Ziel zu erreichen?
- Hat der Mitarbeiter die Chance, durch seine Arbeitsleistung zur Zielerreichung beizutragen?

Das ZVG hat nicht nur die Aufgabe, das Unternehmensziel an die Bonusregelung des Mitarbeiters zu koppeln, sondern den Mitarbeiter zu erhöhter Leistung zu motivieren, die zum Unternehmenserfolg beiträgt. Nach dem Modell der Leistungsmotivation sind intrinsische Motivation, Commitment und Selbstwirksamkeit die entscheidenden Einflussfaktoren für Leistungsmotivation und Erfolg. Aus der Crowding Theory (vgl. Abb. 2.12 in Abschn. 2.6) lässt sich zusätzlich ableiten, dass extrinsische Belohnungsmittel, z. B. ein variabler Gehaltsbestandteil in Abhängigkeit von der Zielerreichung, nur dann positiv auf die Leistungsmotivation wirken, wenn sie vom Mitarbeiter als Anerkennung und Wertschätzung für die persönliche Leistung und nicht als Abwertung des persönlichen Engagements und Commitments aufgenommen werden.

Aus diesen theoretischen Prämissen folgt die Prozesslogik für das ZVG, die in Abb. 5.18 dargestellt ist. Zur Vereinfachung der Prozessdarstellung wird der Teil der Bewertung der Zielerreichung in der vorangegangenen Periode hier nicht abgebildet. Abb. 5.18 ist dem Praxisbeispiel *Strategische Ausrichtung der BKK (BKK)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Ausgangspunkt des ZVG sind bestimmte Rahmenbedingungen auf Organisationsebene, die Vorgesetzte und Mitarbeiter akzeptieren. Im Normalfall des ZVG mit Bonusregelung gehen die Gesprächspartner davon aus, dass die zu vereinbarenden Ziele von den Unternehmens- und Bereichszielen abgeleitet werden können und dass der Vorgesetzte entsprechend seiner Stellung innerhalb der Organisationshierarchie die Aufgabe hat, die Ergebnisse des ZVG so steuern, dass sie in diesen Rahmen passen und den vom HR-Bereich vorgegebenen Regeln des ZVG-Ablaufs entsprechen.

Beide Gesprächspartner bringen die neuen Ziele und Fördermaßnahmen in die erste Phase des ZVG ein, nachdem die obligatorische Gesprächseröffnung mit Small Talk abgeschlossen ist.

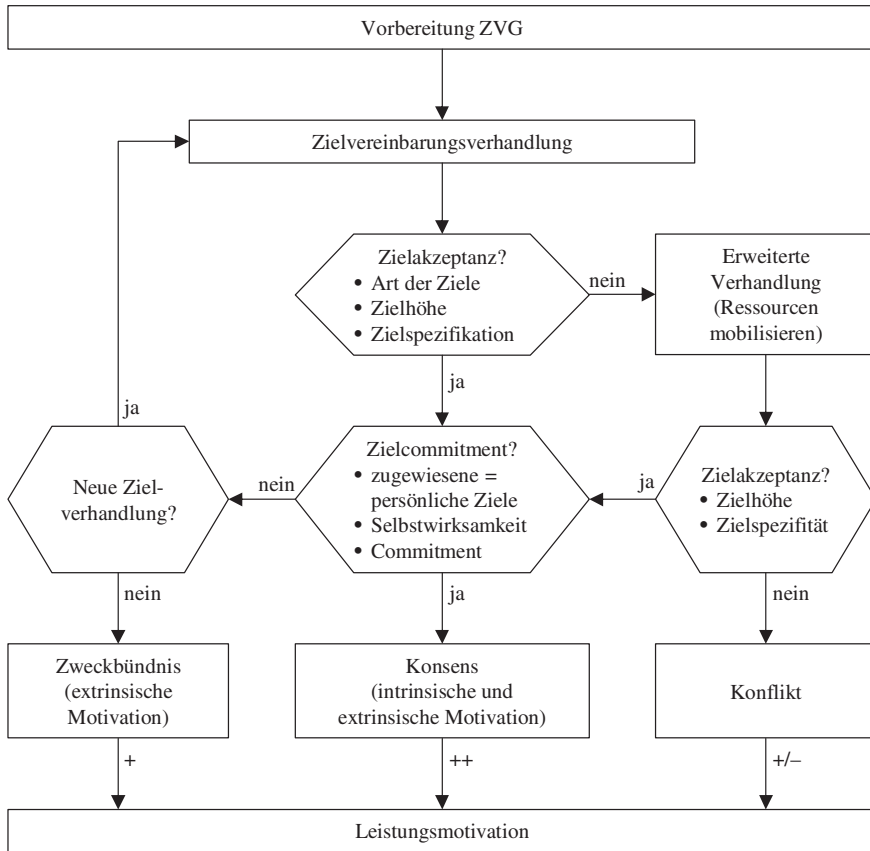


Abb. 5.18 Prozesslogik des ZVG

Die Zielverhandlung konzentriert sich auf die Art der Ziele (Identität), die Zielhöhe und die Genauigkeit der Festlegung durch überprüfbare Kriterien der Zielerreichung (Spezifität). In den Abb. 5.19 und 5.20 wird beispielhaft die Dokumentation eines kompletten ZVG mit Bewertung der vorangegangenen Periode und der Vereinbarung neuer Ziele dargestellt. Abb. 5.19 und 5.20 sind dem Praxisbeispiel *Strategische Ausrichtung der BKK (BKK)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Die Bewertung des Erreichungsgrades der alten Ziele wird in der Regel von dem Vorgesetzten vorgeschlagen, kann aber bereits zu einem Konflikt in dem ZVG führen, wenn der Mitarbeiter mit der Bewertung nicht einverstanden ist. Wichtiger für das ZVG ist die Vereinbarung der neuen Ziele, weil diese Festlegungen die Leistung und den Erfolg des Mitarbeiters der nachfolgenden Periode bestimmt.

MITARBEITER		VORGESETZTER	
Name, Vorname:	Mustermann, Peter	Name, Vorname:	Beispiel, Emil
Stellenbezeichnung:	Leiter des Vertriebs	Stellenbezeichnung:	Vorstand
Datum des letzten Mitarbeitergesprächs:			
Das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft soll Gelegenheit geben, im Abstand zum Tagesgeschehen Zielvorstellungen zum Aufgabengebiet, Fragen der Zusammenarbeit und Erwartungen zur weiteren beruflichen Entwicklung zur Sprache zu bringen.			
1. HAUPTAUFGABEN: Zusammenfassung der wichtigsten Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten			
<ul style="list-style-type: none"> • Personalführung und -organisation • Vertriebsplanung • Unterstützung Außendienstmitarbeiter bei Betreuung der Schlüsselkunden • Durchführung Potenzialanalysen und Zielvorgaben für Außendienstmitarbeiter • Erfolgskontrolle Vertriebsmaßnahmen 			
2. BEWERTUNG DER ARBEITSERGEBNISSE (seit dem letzten Mitarbeitergespräch)			
2.1 ZIELGRÖßEN (Kennzahlen)			
Insgesamt 4.000 Mitglieder pro Jahr in der Kernregion durch Vertriebsmaßnahmen akquirieren. → Zielerreichungsgrad: 80% (3.200 Mitglieder)			
2.2 MAßNAHMEN/PROJEKTE			
Potenzialanalyse für Firmenkunden in Kernregion durchführen. → Zielerreichungsgrad: 30% (bisher nur Daten aus IT-System)			
2.3 VERHALTEN/WEITERBILDUNG			
Kursteilnahme: „Vertrieb für Krankenkassen“ → Zielerreichungsgrad: 100%			

Abb. 5.19 Beispielhafte Dokumentation ZVG (Teil 1)

Kommen beide Gesprächspartner in einer angemessenen Zeit, z. B. 1–2 h, nicht zu einer Zielvereinbarung, so können sie in eine erweiterte Verhandlungsrunde sofort einsteigen oder sich zu einem neu festgesetzten späteren Termin verabreden. In dieser erweiterten Verhandlung werden sie versuchen, ihre Ressourcen zu aktivieren:

1. Spezifisches *Sachwissen* und *funktionale Spezialisierung*
2. Beziehung zwischen der Organisation und ihren *Umweltsegmenten*
3. Kontrolle von *Informationen* und *Kommunikationskanälen*
4. Vorhandensein allgemeiner *organisatorischer Regeln*.

Crozier und Friedberg entwickeln diese Klassifikation der Ressourcen als *Machtquellen*, die gemäß ihrer Machtdefinition den Typen von *Ungewissheitszonen* entsprechen, deren Kontrolle dem Akteur Macht verleiht und für die anderen Akteure zu *Ungewissheitsquellen* werden (1993, S. 50). Hier wird deutlich, dass die erweiterte Zielverhandlung auch ein Machtspiel ist, was in der HRM-Literatur weitgehend ausgeblendet wird.

3. FESTLEGUNG (Zielvereinbarung)		
3.1 ZIELGRÖßEN (Kennzahlen)		
Haltearbeit durch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen: max. 5.000 Verlust im lfd. Jahr		
3.2 MAßNAHMEN/PROJEKTE (Vereinbarte Arbeitsergebnisse)		
Kundendatei Firmenkunden vervollständigen und Potenzialanalysen durchführen		
3.3 VEREINBARTE VERHALTENSÄNDERUNGEN		
Enge Zusammenarbeit mit Marketingabteilung bei Akquisitionsmaßnahmen für Zielgruppen		
4. WELCHE FÖRDERMAßNAHMEN SIND FÜR DEN MITARBEITER VORGESEHEN?		
Aufbau eines Vertriebsarbeitskreises mit lokalen Kassen		
Dieses Protokoll dient dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ausschließlich als Gesprächsnotiz. Es wird nicht an Dritte weitergeleitet.		
		vom nächsthöheren Vorgesetzten zur Kenntnis genommen
Mitarbeiter	Vorgesetzter	
Datum, Unterschrift	Datum, Unterschrift	Datum, Unterschrift
BEMERKUNGEN		

Abb. 5.20 Beispielhafte Dokumentation ZVG (Teil 2)

Auf spezifisches Sachwissen zur Begründung der Ziele können beide Gesprächspartner zurückgreifen, da auf den unterschiedlichen Komplexitätsebenen der Hierarchie Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschiedlichen Zugang zu Fachwissen haben. Die These der unterschiedlichen Komplexitätsebenen lässt sich auch auf die Umweltbeziehungen anwenden. So hat ein Vertriebsmitarbeiter Kontakte zu Kunden, die er in der Zielverhandlung nutzen kann, während der Vorgesetzte seine Kontakte zum Management in die Waagschale werfen kann. Wesentlich ist die Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen, die aufgrund der Hierarchie beim Vorgesetzten stärker ausgeprägt ist, aber insbesondere durch informelle Netzwerke auch dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen kann. Schließlich ist das ZVG in allgemeine organisatorische Regeln eingebettet, die einerseits den Rahmen des ZVG bestimmen, andererseits den Verhandlungsspielraum und Verlauf beeinflussen, indem z. B. die Verbindlichkeit der Unternehmens- und Bereichsziele festgelegt ist oder für Weiterbildungsmaßnahmen Budget- und Durchführungsvorgaben existieren.

Kommt es nicht zu einer Zielvereinbarung, so laufen die Gesprächspartner in eine Konfliktsituation, die sie in der Regel zu vermeiden suchen. Dieser Fall führt zu einer

Eskalation zum nächsthöheren Vorgesetzten und/oder zu einer Vermittlung durch den HR-Bereich. In der Regel erfolgt schließlich eine Einigung über Identität, Höhe und Spezifität der Ziele. In diesem Fall greift die Theorie der Leistungsmotivation (vgl. Abschn. 2.5 und 2.6) mit folgenden Bedingungen auf Seiten des Mitarbeiters:

- Zugewiesene und persönliche Ziele stimmen weitgehend überein
- Selbstwirksamkeit als Vertrauen, dass die Ziele realistisch sind
- Affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment.

Wie lässt sich Commitment gegenüber den Zielen erreichen? Grundsätzlich sollte der Vorgesetzte *Einfluss* anstelle von *Macht* im ZVG einsetzen. Das bedeutet, der Mitarbeiter vertraut dem Vorgesetzten, dass dessen Zielvorgaben beiden Gesprächspartnern und dem Unternehmen den höchsten Nutzen bringen. Entscheidend für dieses Vertrauen ist die persönliche Wertschätzung, die der Vorgesetzte dem Mitarbeiter entgegenbringt. Diese Bedingung gilt allerdings auch umgekehrt für ein offenes Gespräch. Auch der Vorgesetzte erwartet, dass der Mitarbeiter ihn ernst nimmt und ihm nicht Zielakzeptanz und Commitment vorspielt.

Diese theoretisch begründeten Zusammenhänge wurden in einer empirischen Untersuchung bei Vermittlern eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens bestätigt, wie in Abb. 5.21 dargestellt ist. Abb. 5.21 ist dem Praxisbeispiel *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

In diesem Projektbeispiel *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* wurde der Erfolg anhand der erreichten Provision objektiv ermittelt und in Beziehung zu den Ergebnissen einer Befragung der Vermittler gesetzt. Von 18 unabhängigen Einflussvariablen haben vier einen hohen Effekt auf den Erfolg. Die Höhe der selbst gesteckten Ziele beeinflusst nach der Argumentation der Goal Setting Theory den Berufserfolg durch eine hohe

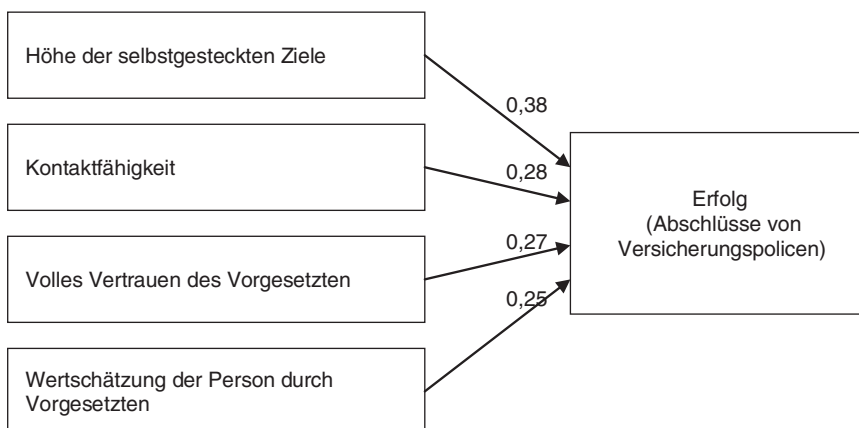


Abb. 5.21 Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern

Leistungsmotivation. Kontaktfähigkeit ist eine Persönlichkeitsvariable, deren Wirkung durch die eigenschaftsorientierte Motivationstheorie begründbar ist. Schließlich bestätigt das Ergebnis, dass die beiden Variablen *Volles Vertrauen durch den Vorgesetzten* und *Wertschätzung der Person durch den Vorgesetzten* den Berufserfolg positiv beeinflussen, weil das gegenseitige Vertrauen der Gesprächspartner für das Zielcommitment des Mitarbeiters wesentlich ist.

Nach dem Modell von Hoch et al. (2009, S. 312) vermitteln persönlichkeitsbezogene Variablen zwischen der Zielvorgabe und der Leistung:

1. *Moderatorvariablen*, z. B. persönliche Fähigkeiten der Mitarbeiter
2. *Mediatorvariablen*, z. B. Anstrengung, Ausdauer, Aufmerksamkeit und Strategieentwicklung
3. das *Selbstvertrauen* der Mitarbeiter im Hinblick auf die Zielerreichbarkeit.

Folgt man der in Abb. 5.18 dargestellten Argumentation, so hat das ZVG nicht nur die Aufgabe, Ziele und Maßnahmen festzulegen, sondern durch *Zielcommitment* die Mediatorvariablen zu aktivieren. In der Literatur zum ZVG wird unterstellt, dass die Partizipation des Mitarbeiters bei der Zielbestimmung seine Motivation erhöht, die Ziele umzusetzen:

Dieser Partizipation der Mitarbeiter/innen an der Zielfestlegung wird im MbO eine stark motivierende Wirkung zugeschrieben. Sie soll eine stärkere Realitätsnähe, aber auch eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen auslösen. Die Mitarbeiter/innen sollen sich selbst ‚in die Pflicht genommen‘ fühlen und gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewußtsein für die Realisation der Ziele entwickeln (Breisig 1998, S. 92–93).

Die Bedeutung der *Partizipation* des Mitarbeiters bei der Zielfindung wird durch neuere empirische Ergebnisse nicht bestätigt: „Ein vergrößertes Ausmaß an Partizipation ist unter dem Gesichtspunkt der Schaffung von Motivation nicht nur entbehrlich, weil der Vorgesetzte die dafür erforderliche Akzeptanz der Zielvereinbarungen auch durch eine ausführliche Begründung der Ziele erreichen kann“ (Semrau et al. 2011, S. 241). Die Begründung ist plausibel, weil durch erhöhte Partizipation das strategische Verhalten gefördert wird, die Ziele möglichst herunterzuhandeln, um durch geringe Anstrengung den vollen Bonus zu bekommen. Die Mitarbeiter bauen sich auf diese Weise einen *Puffer* ein: „Puffer (englisch: Slacks) sind überschüssige Ressourcen, die sich ungeplant ansammeln oder aber das Ergebnis planmäßiger Leistungsschwankungen sein können. Solche Überschussressourcen ermöglichen den Ausgleich von Leistungsschwankungen und fordern auf diese Weise einen berechenbaren und stetigen Erfolgsausweis“ (2011, S. 241). Für genau spezifizierte Ziele und Boni ist es daher rational, wenn sich die Mitarbeiter möglichst große Puffer einbauen (2011, S. 242).

Nach Sprenger ist durch das Zielvereinbarungssystem nicht zu erwarten, dass eine *dauerhafte* Leistungssteigerung eintritt: „Die Stimme der Wissenschaft ist hier eindeutig.

Es gibt keine einzige Studie weltweit, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte. Wobei die Betonung auf *dauerhaft* liegt“ (2010, S. 273). Stattdessen besteht das Potenzial von Zielvereinbarungen laut Sprenger in „der Bündelung der Energien“ während der Leistungsentstehung (2010, S. 277). Wenn diese Energie genutzt wird, um die Leistungsmotivation durch persönliche Ziele, Selbstwirksamkeit und Commitment zu steigern, ist ein positiver Effekt auf die Produktivität des Mitarbeiters auch langfristig zu erwarten. Ist dies nicht realistisch, so tritt trotzdem der Aggregationseffekt ein, dass wegen der grundsätzlichen Attraktivität von Anerkennung und Geld die vorgegebenen Ziele mit größerer Aufmerksamkeit verfolgt werden als andere. Falls diese Ziele die Kriterien für den Unternehmenserfolg spezifizieren, ergibt sich „automatisch“ der Effekt, dass der Unternehmenserfolg verbessert wird. Die daraus folgende Grundsatzfrage, ob die Kriterien des Personalcontrollings auch nachhaltige Unternehmenserfolge fördern, wird in Abschn. 7.9 erörtert. Das rationale Kalkulieren des Mitarbeiters kann nicht nur zu dem Puffereffekt, sondern auch zu einem egoistischen Verfolgen der eigenen Ziele zulasten der Kollegen und des Teams führen und den Gesamterfolg negativ beeinflussen.

HRM-Praxis

Das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) mit Kopplung an einen variablen Gehaltsbestandteil hat seit den 1980er Jahren einen beispiellosen Siegeszug in Unternehmen und mittlerweile auch in öffentlichen Organisationen absolviert. Es ist plausibel, dass die Konzentration der Aufmerksamkeit auf bestimmte Ziele dazu führt, dass der Zielerreichungsgrad steigt. Das Risiko des ZVG entsteht aus egoistischen und taktischen Verhaltensweisen der Mitarbeiter und in Machtdemonstrationen von Vorgesetzten. Damit wird aus dem einfach handhabbaren Instrument des ZVG ein komplexer Kommunikationsprozess: Der Mitarbeiter soll vorgegebene Unternehmens- und Abteilungsziele freiwillig zu seinen persönlichen Zielen machen und sich mit intrinsischer Motivation daran binden. Diese Aufgabe ist bei ausreichender Kommunikationskompetenz lösbar, falls die Unternehmensstrategie und -kultur dies fördert. Diese Voraussetzung ist allerdings häufig nicht erfüllt.

5.13 Vorgesetztenbeurteilung, 360-Grad-Feedback

Wenn sich Mitarbeiter schriftlich zum Verhalten ihres Vorgesetzten äußern, so geschieht dies in Form von Bewertungsskalen oder offenen Antworten. Falls Bewertungsskalen verwendet werden, so handelt es sich um eine *Vorgesetztenbeurteilung* (Domsch 1999, S. 492–493). Offene Antworten von Mitarbeitern können bewertend sein, sie können aber auch Anregungen und Tipps enthalten. Beide Formen werden in der Literatur als *Feedback* bezeichnet. Die am meisten verbreitete Feedback-Methode besteht aus

Fragen zum Verhalten des Vorgesetzten im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung (vgl. Abschn. 2.3). Beispielfragen zur fachlichen und persönlichen Unterstützung sowie zum Feedback durch den Vorgesetzten sind in Abb. 5.22 dokumentiert. Abb. 5.22 ist dem Praxisbeispiel *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Zur Beurteilung von Führungskräften wird die Methode des mehrdimensionalen *360-Grad-Feedbacks (Multirater feedback; 360-degree feedback)* eingesetzt (Maylett 2009, S. 1).

	trifft gar nicht zu				trifft voll zu
	1	2	3	4	5
Ich erhalte gute vertriebliche Unterstützung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte gute fachliche Unterstützung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir gegenüber getätigte Zusagen werden eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Zielvorgaben sind realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es besteht Interesse an meinem beruflichen Fortkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte individuelle Förderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich genieße volles Vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meinen persönlichen Problemen wird Verständnis entgegengebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erfahre Wertschätzung als Person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde häufig für vertriebsfremde Tätigkeiten eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte Feedback hinsichtlich der Zufriedenheit mit meiner Leistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gründe für Zufriedenheit/Unzufriedenheit werden genannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte Hilfestellung bei Misserfolg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 5.22 Vorgesetztenbewertung in der Mitarbeiterbefragung

Wie in Abb. 5.23 dargestellt, wird eine Führungskraft in der Regel von vier verschiedenen Gruppen beurteilt; zusätzlich erfolgt auch eine Selbstbeurteilung. Grundlage des 360-Grad-Feedbacks ist ein Fragebogen mit Items zu unterschiedlichen Verhaltensdimensionen der Führungskraft, die von den vier Gruppen und von der Führungskraft selbst auf einer standardisierten Skala bewertet werden. In den Abb. 5.24 und 5.25 ist ein Beispiel mit vier Dimensionen des Verhaltens von Führungskräften dokumentiert:

1. *Informationsaufnahme und -beurteilung*: Analysevermögen, Urteilsvermögen, Entscheidungsfähigkeit
2. *Aufgaben- und Zielorientierung*: Initiative, Disziplin, Fachkenntnisse
3. *Fähigkeit der Einflussnahme*: Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen
4. *Soziale Fähigkeiten*: Kooperationsbereitschaft, Interaktionskompetenz

Abb. 5.24 und 5.25 sind dem Praxisbeispiel *360 Grad Befragung (360 GRAD)* entnommen. Das Projekt ist in Kap. 9 beschrieben.

Die Beurteilung erfolgt durch Ankreuzen eines der folgenden Skalenmerkmale:

- ... liegt teilweise unter den Anforderungen
- ... entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
- ... entspricht in vollem Umfang den Anforderungen
- ... übertrifft die Anforderungen
- ... übertrifft die Anforderungen in hohem Maße

Die Beurteilung erfolgt anonym und es sollten mindestens 3–5 Personen in jeder Gruppe befragt werden, um keine Rückverfolgung der Beurteilungen auf den jeweiligen Beurteiler zu ermöglichen. Bewertet wird die IST-Situation. Die Auswertung wird in der Regel von neutralen Dritten aus dem HR-Bereich oder durch externe Beratungsfirmen vorgenommen.

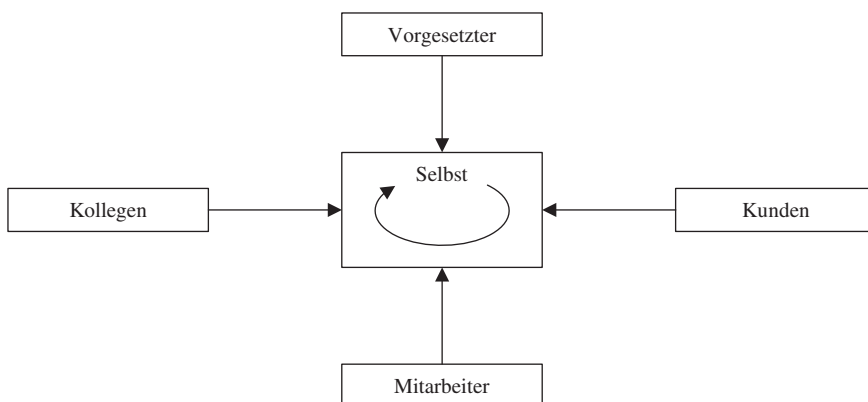


Abb. 5.23 Beurteilergruppen im 360-Grad-Feedback

1) Informationsaufnahme und -beurteilung

- Trifft fundierte Entscheidungen auf der Basis ausreichender Informationen
- Geht bei Problemlösungen streng logisch vor
- Analysiert Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln
- Versteht komplizierte Konzepte und deren Beziehungen
- Bereitet realistische Vorhersagen für Budget, Personal und andere Ressourcen vor
- Konzentriert sich auf wichtige Informationen und verliert sich nicht in unwichtigen Details
- Entscheidet rechtzeitig

2) Aufgaben- und Zielorientierung

- Führt rationale und effiziente Arbeitsabläufe ein
- Legt hohen Wert auf die Erreichung von Zielen
- Übernimmt Verantwortung auch außerhalb seines Aufgabengebietes
- Installiert die nötigen Systeme und Strukturen, um Veränderungen zu unterstützen
- Geht Probleme unkonventionell und unvoreingenommen an
- Liefert innovative Ideen und Lösungsvorschläge bei Problemen
- Verfügt über erforderliche Fachkompetenz
- Hat Kenntnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge
- Ist mit der EDV vertraut

Abb. 5.24 Dimensionen des 360-Grad-Feedbacks (Teil 1)

Empfänger der Beurteilungen ist die *beurteilte Person*; vielfach werden auch (in anonymisierter oder aggregierter Form) alle am Prozess Beteiligten informiert. Manchmal erhalten höhere Vorgesetzte nicht nur Zusammenfassungen, sondern auch Einzelergebnisse. In einigen Fällen werden der beurteilten Person die schriftlich zusammengefassten Ergebnisse durch ExpertInnen mündlich interpretiert, dabei wird z. T. Beratung und Coaching angeboten (Neuberger 2000, S. 9).

Wie für die Mitarbeiterbefragung gilt auch für das 360-Grad-Feedback, dass die nachfolgenden Kommunikationsprozesse entscheidend für die Wirkung dieser Methode auf die Leistungsmotivation und den Führungserfolg sind. Erstens können die Ergebnisse in dem nächsten Mitarbeitergespräch besprochen und mit Nachfolgemeasures verbunden werden. Die zweite Kommunikationsform bilden Workshops mit den Gruppen, die besonders negative Beurteilungen abgegeben haben, z. B. Schnittstellenworkshops zu anderen Abteilungen oder ein Workshop mit den eigenen Mitarbeitern. Zu empfehlen ist, dass diese Workshops von erfahrenen Trainern aus dem HR-Bereich oder externen Beratern durchgeführt werden, weil sie mit dem Risiko verbunden sind, dass persönliche Verletzungen stattfinden, die für den Arbeitsalltag negative Folgen haben können. Um die Wirkung auf das Führungsverhalten zu gewährleisten, werden die 360-Grad-Feedbacks im Abstand von z. B. einem Jahr wiederholt: „Es finden *Follow Ups* statt, die

3) Fähigkeit der Einflussnahme

- Steht zu seiner Meinung und packt schwierige Probleme an
- Setzt seine Arbeit trotz Hindernissen unbeirrt fort
- Trifft Entscheidungen trotz Ungewissheit
- Ergreift die Initiative, ohne darum gebeten zu werden
- Erreicht Ziele/Commitments
- Zeigt Autorität und Selbstvertrauen auch im Umgang mit unterschiedlichen Organisationsebenen
- Geht mit eigenen Fehlern und Schwächen konstruktiv um
- Passt das Verhalten an erhaltene Rückmeldungen und gemachte Erfahrungen an

4) Soziale Fähigkeiten

- Hört sich aufgeschlossen die Bedenken anderer an
- Ermöglicht die Diskussion und die Lösungsfindung aus verschiedenen Blickwinkeln
- Drückt Meinungsverschiedenheiten mit Takt und Einfühlungsvermögen aus
- Gibt spezifische und konstruktive Rückmeldung
- Ist integer und aufrichtig
- Behandelt seine Mitmenschen mit Respekt
- Akzeptiert Kritik offen und wehrt nicht ab
- Beteiligt andere an den sie betreffenden Planungen und Entscheidungen
- Hilft anderen, ihr Können weiterzuentwickeln
- Bildet ein leistungsfähiges Team, in dem sich die Stärken der Mitglieder ergänzen
- Gibt der Gruppe ein klares Ziel vor und definiert Prioritäten
- Formuliert seine Erwartungen bei Vergabe von Aufgaben klar
- Bildet die richtige Organisationsstruktur (Gruppen, Teams, Funktionen), um die Ziele zu erreichen

Abb. 5.25 Dimensionen des 360-Grad-Feedbacks (Teil 2)

dem Erfahrungsaustausch, der Kontrolle und der Strategieanpassung dienen“ (Neuberger 2000, S. 9).

Zur Darstellung der Auswertungen sind Profilgrafiken (Abb. 5.26) oder Spinnendiagramme (Abb. 5.27) geeignet. Abb. 5.26 und 5.27 sind dem Praxisbeispiel *360 Grad Befragung (360 GRAD)* entnommen, das in Kap. 9 beschrieben wird. Die Auswertung der Daten erfolgt nach den gleichen Erfolgsregeln wie jede Datenauswertung:

1. Dokumentation und Auswertung der Mittelwerte pro Item: Wo liegt die Bewertung über dem Durchschnitt, im Durchschnitt oder unterhalb des Durchschnitts?

2. Vergleiche der Mittelwerte einer Befragung: Wie unterscheiden sich die Bewertungen durch die einzelnen Gruppen? Besonders interessant: Wie bewertet sich die Führungskraft selbst im Vergleich zu der Bewertung durch die Bezugsgruppen?
3. Falls Daten aus Follow-ups vorliegen: Wie ist die Entwicklung der Beurteilungen im Zeitverlauf? Haben die vereinbarten Maßnahmen sich auf die Beurteilung in der nachfolgenden Befragung positiv ausgewirkt?

Woher nimmt man den Maßstab, wie hoch der Mittelwert liegen sollte? Das Niveau der Bewertung hängt von der Unternehmenskultur ab – davon, wie offen und direkt mit Kritik umgegangen wird und wie vorsichtig die Mitarbeiter mit ihren Meinungsäußerungen sind. Daher bilden die Durchschnittswerte des jeweiligen Unternehmens die beste Ausgangsgröße. Im zweiten Schritt lassen sich dann durch

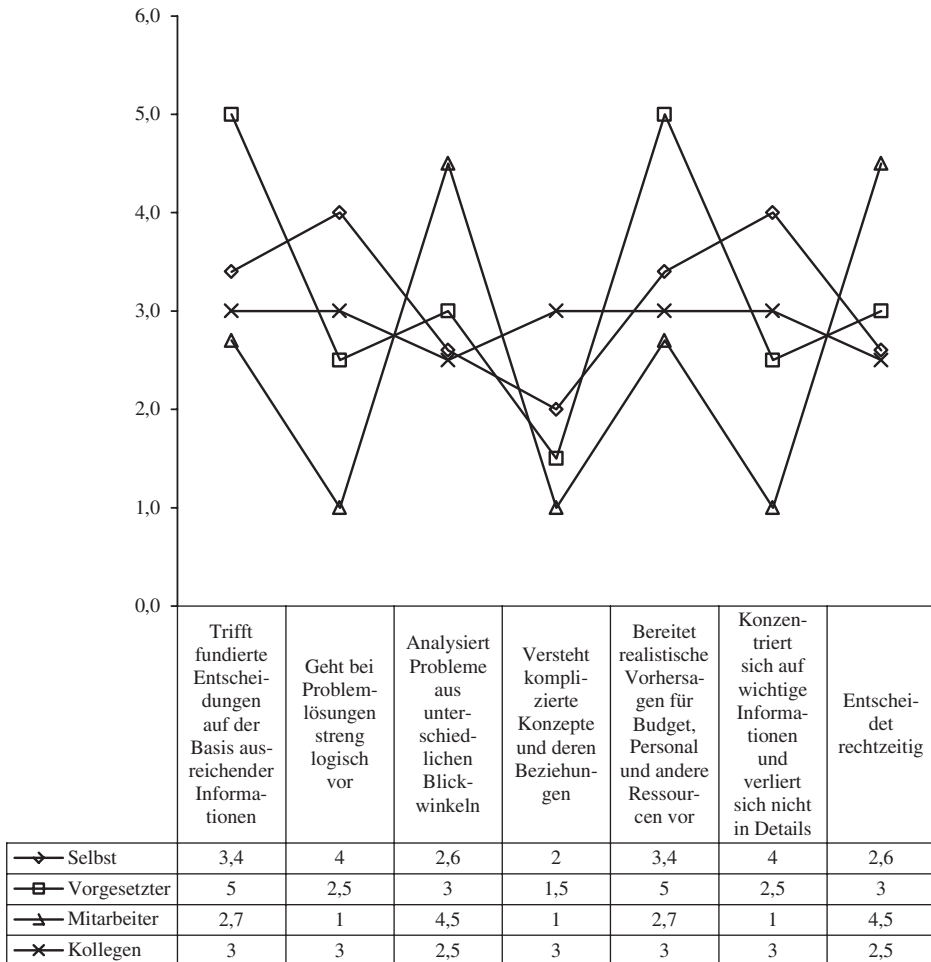


Abb. 5.26 Profildarstellung des 360-Grad-Feedbacks

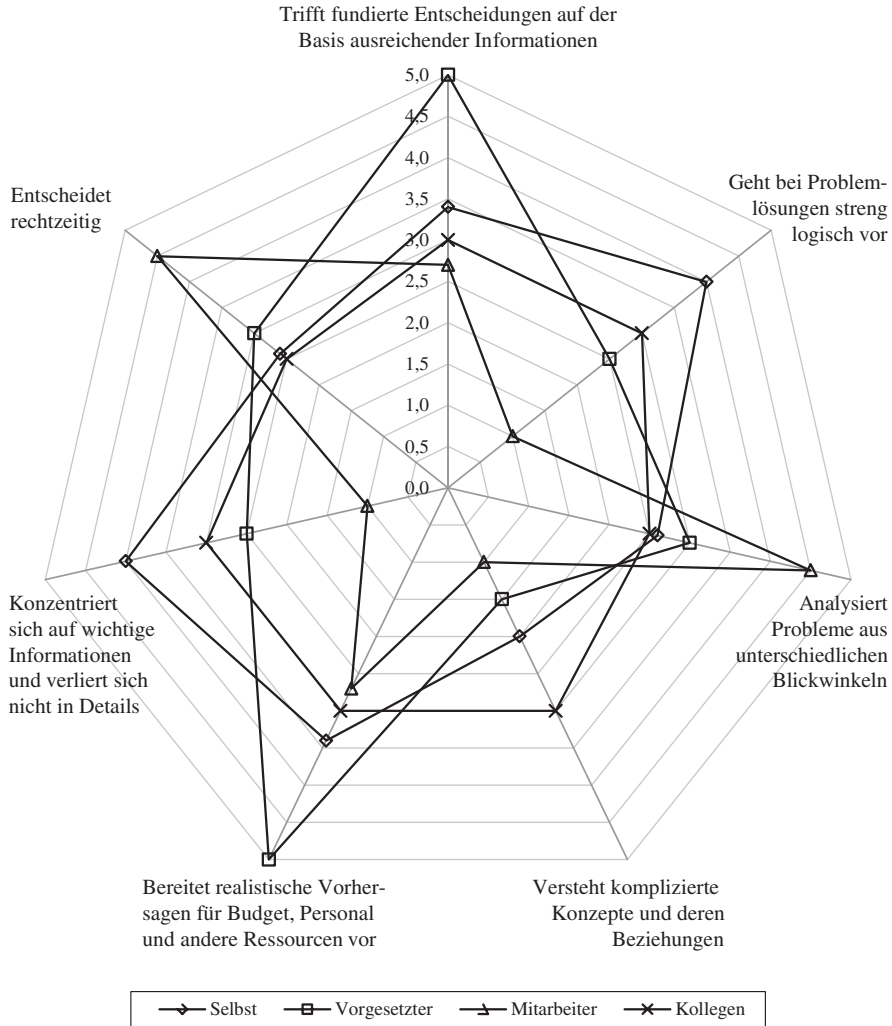


Abb. 5.27 Spinnendiagramm des 360-Grad-Feedbacks

Vergleiche zwischen den Ergebnissen der Führungskräfte und durch Vergleiche zwischen den Beurteilungen der Gruppen pro Führungskraft Schlüsse ziehen, wo Stärken liegen, die es auszubauen lohnt, und wo Defizite zu erkennen sind, die Gegensteuerungs- und Fördermaßnahmen erfordern.

Was bedeutet eine deutliche Abweichung der Selbstbeurteilung nach oben oder unten? Falls sich die Führungskraft deutlich höher einstuft als die Gruppen, so sollte in Gesprächen mit Vorgesetzten, Mentoren oder Coaches an der wahrscheinlich selektiven Wahrnehmung der Führungskraft gearbeitet werden. Es ist zu erwarten, dass sich der mangelnde Realismus auch in anderen Bereichen der Arbeit negativ

auswirkt. Eine Unterschätzung verweist auf ein zu geringes Selbstbewusstsein und sollte ebenfalls in dem nachfolgenden Kommunikationsprozess, insbesondere mit dem Vorgesetzten, aufgearbeitet werden, z. B. durch die Vereinbarung von Fördermaßnahmen. Entsprechend erfordert eine unrealistisch überhöhte Selbstbewertung Gegensteuerungs- und Trainingsmaßnahmen.

Warum sollte sich das 360-Grad-Feedback positiv auf den Führungserfolg auswirken? Nach den Ergebnissen der Erforschung von Leistungsmotivation sind neben den persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen vor allem die Planung und Umsetzung abgestufter persönlicher Ziele, die Erfahrung der Selbstwirksamkeit durch Erfolge und die Freude an der souverän beherrschten Tätigkeit im Sinne des Flow entscheidende Erfolgsfaktoren für Führungskräfte. Falls das 360-Grad-Feedback in einen konstruktiven Prozess eingebettet ist und nicht durch persönliche Verletzungen und Machtspiele kontaminiert wird, so kann das Feedback der Führungskraft helfen

- a) seine persönlichen Ziele besser auf die Erwartungen der Bezugsgruppen abzustimmen,
- b) aus positivem Feedback das Erleben der Selbstwirksamkeit zu verstärken,
- c) durch das Erlebnis der persönlichen Anerkennung mehr Sicherheit und Freude bei der Arbeit zu empfinden.

Über diese intermediären Variablen hat das 360-Grad-Feedback ein Potenzial, die Leistung und den Erfolg der Führungskraft zu verbessern. Einzelne empirische Studien bestätigen, dass Führungspersonen, die an einem 360-Grad-Feedback teilgenommen haben, „mehr erreichen“, falls sie auf bereits vorhandenen Führungsfähigkeiten aufbauen können. Über längere Zeiträume verbessert sich durch 360-Grad-Feedback die Führungsleistung unter der Bedingung klar definierter Entwicklungsziele, denen sich die Führungskräfte verpflichtet fühlen (Weinert 2004, S. 538).

In der Literatur zur HRM-Forschung in den USA finden sich weitere Ergebnisse zur Wirkung des 360-Grad-Feedbacks:

1. Vorhersagekraft des Erfolgs von Bewerteten (Produktivität, Erfolg)

Die zusätzlichen Bewertungen neben der Einschätzung durch den Vorgesetzten bringen eine Erhöhung der Vorhersagekraft: „Die Zeit und der Aufwand sind gut investiert, um zusätzliche Informationsquellen zu der Beurteilung des Vorgesetzten zur Vorhersage objektiver Ergebnisse zu erhalten“ (Landy und Conte 2013, S. 232; Übersetzung des Verf.).

2. Validität der Bewertungen

Die unterschiedlichen Beurteiler haben das gleiche Verständnis von den Bewertungsdimensionen, sodass das Messverfahren einheitlich verstanden wird (2013, S. 232).

3. Leistungsverbesserung durch 360-Grad-Feedback

Hier hat die Forschung ein klares „Jein“ ergeben. Der Erfolg stellt sich nachweislich ein, falls folgende Randbedingungen erfüllt sind (2013, S. 232; Übersetzung des Verf.):

- Das Feedback betont, dass Veränderungen notwendig sind
- Die beurteilte Person hat eine positive Orientierung
- Die beurteilte Person akzeptiert, dass Veränderung notwendig ist
- Die beurteilte Person glaubt, dass Veränderung tatsächlich stattfinden kann
- Die beurteilte Person setzt sich spezifische Ziele
- Die beurteilte Person führt Aktivitäten aus, die zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten und Leistung beitragen.

Diese Bedingungen sind durch das Modell der Leistungsmotivation (vgl. Abb. 2.8 in Abschn. 2.4) begründet. Allerdings wird die Aussage zur Leistungsverbesserung durch 360-Grad-Feedback relativiert. Für die HRM-Praxis ergibt sich daraus, dass der HR-Betreuer des Fachbereichs, in dem das 360-Grad-Feedback stattfindet, den Prozess des Feedbacks aktiv steuern sollte, um mit der Investition von Zeit und Aufwand ein positives Resultat der Leistung und Personalentwicklung der beurteilten Personen zu erreichen. Zusätzlich besteht auf der Organisationsebene die Gefahr, dass das Unternehmen mit dem Einsatz der Methode überfordert ist. Daher ist zu empfehlen, die Methode in zwei Stufen einzuführen: Im ersten Jahr sollten Maßnahmen zur *Personalentwicklung* im Vordergrund stehen, um Vertrauen in die Methode aufzubauen und eine offene Kommunikationskultur zu fördern. Erst in den nachfolgenden Jahren sollte das 360-Grad-Feedback zusätzlich zur *Leistungsbeurteilung* verwendet werden (Maylett 2009, S. 5).

Eine kostengünstige qualitative Variante des 360-Grad-Feedbacks bildet das *360-Grad-Mentoring*: Der ideale Mentor besteht aus einem Netzwerk von Mentoren, die Kollegen und sogar Mitarbeiter von Führungskräften einschließen (Collins 2008, S. 3). Der Erfolg des 360-Grad-Mentoring hängt von drei Faktoren ab:

1. Definition von Zielen und Erwartungen
2. Reziproke Beziehungen zwischen Mentor und Mentee im Sinne gegenseitigen Feedbacks
3. Förderung der lernenden Unternehmenskultur durch einen regelmäßigen Beurteilungsprozess.

Diese Bedingungen passen zu den Erfolgsfaktoren des quantitativen 360-Grad-Feedbacks mithilfe von Beurteilungsskalen. Allerdings sind diese Ansätze zu unterschiedlich, um gegeneinander austauschbar zu sein, sodass das 360-Grad-Mentoring nicht das 360-Grad-Feedback ersetzen kann. Die wichtigste Botschaft des 360-Grad-Mentoring ist, dass ein Netzwerk von Mentoren aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und Bereichen für den Erfolg der Führungskraft nützlich ist.

HRM-Praxis

Aus der Theorie der Leistungsmotivation ist die Wirkung von positivem *Feedback* begründbar. Die Anerkennung durch die Beurteilergruppen verstärkt die Hauptfaktoren der Leistungsmotivation: Erreichung persönlicher Ziele, Selbstwirksamkeit im Arbeitsprozess und Freude an der Arbeit. Neben diesem rationalen Effekt werden durch das Feedback auch psychologische Prozesse ausgelöst, z. B. das Bewusstwerden blinder Flecken in der Wahrnehmung der eigenen Position, das sowohl konstruktiv zur Weiterentwicklung der Führungskraft als auch zu Verletzungen des Selbstwertgefühls und zur Verschlechterung der Kommunikation im Arbeitsprozess führen kann. Als Vorkehrung ist eine schrittweise Implementierung von Beurteilungen empfehlenswert. Die professionelle Kompetenz des HR-Bereichs ist gefordert, um die Risiken des 360-Grad-Feedbacks abzusichern.

5.14 Führungserfolg

Im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten wurden empirische Ergebnisse zur Wirkung von Führungsstilen auf den *Führungserfolg* – gemessen durch Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Führungskraft und Zufriedenheit mit der Führungseffektivität – dargestellt. In der psychologischen Literatur der *Führungseffektivität* (*Leadership Effectiveness*) haben sich zwei Hauptrichtungen herausgebildet, die den Grundkonflikt innerhalb der HRM-Forschung widerspiegeln:

- *Trait-like*: Führungserfolg wird auf *Persönlichkeitsmerkmale* zurückgeführt (eigenschaftsorientierter Ansatz bzw. Inhaltstheorie der Motivation), insbesondere auf die *Big Five*: *Extraversion*, *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Neurotizismus* und *Offenheit für Erfahrungen* (vgl. Abschn. 5.2.) und auf *Intelligenz* bzw. *kognitive Fähigkeiten*.
- *State-like*: Führungserfolg wird auf das Führungsverhalten in der Organisation zurückgeführt, insbesondere auf die Führungsstile Aufgabenorientierung, Personenorientierung, Veränderungsorientierung, Transaktionale und Transformationale Führung (vgl. Abschn. 5.3–5.5).

Wird Führungserfolg allgemein gemessen, so ergeben sich mittlere Korrelationen zwischen den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen (*Trait-like*) und Führungserfolg: Extraversion mit $r = 0,31$ und Gewissenhaftigkeit mit $r = 0,28$ erreichen eine interpretierbare Korrelation, gefolgt von Offenheit für Erfahrungen mit $r = 0,24$. Verträglichkeit ist mit $r = 0,08$ nicht korreliert mit Führungserfolg, während Neurotizismus erwartungsgemäß mit $r = -0,24$ eine negative Beziehung aufweist: Hoher Neurotizismus führt zu geringerem Führungserfolg (Nerdinger et al. 2014, S. 88). Diese Hitliste der

Persönlichkeitsmerkmale zeigt, dass für Führungskräfte eine gute Kommunikation mit den Mitarbeitern und Offenheit gegenüber den persönlichen Anliegen wesentlich ist.

Ein zweites Beispiel für den Trait-like-Ansatz bildet die Regressionsanalyse im Rahmen einer empirischen Studie mit 703 Führungskräften von Dragoni et al. (2011). Die Führungseffizienz wird mit den beiden Merkmalen *Arbeitserfahrung* (*Work Experience*) und *strategisches Denken* (*Strategic Thinking*) gemessen (2011, S. 846). Arbeitserfahrung ist positiv korreliert mit Extraversion ($r = 0,26$) und Offenheit für Erfahrungen ($r = 0,23$), während strategisches Denken positiv korreliert mit kognitiver Fähigkeit ($r = 0,42$) und Offenheit für Erfahrungen ($r = 0,15$). Ermittelt man innerhalb einer Regressionsanalyse den relativen Einfluss der Persönlichkeitsvariablen auf das strategische Denken (2011, S. 848), so dominiert die kognitive Fähigkeit ($BETA = 0,48$) eindeutig gegenüber Extraversion ($BETA = 0,12$) und Offenheit für Erfahrung ($BETA = 0,01$). BETA stellt den standardisierten Regressionskoeffizienten (Pfadkoeffizienten) dar. Neben den Persönlichkeitsvariablen enthält das Regressionsmodell als weitere unabhängige Variablen: *Geschlecht*, *ethnische Zugehörigkeit* sowie *Anzahl der Jahre von Erfahrung und Ausübung einer Führungsrolle*.

Gemäß der Kontingenztheorie ist zu erwarten, dass der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsvariablen (Trait-like) und Führungserfolg nicht allgemein gilt, sondern von situativen Organisationsbedingungen abhängt. Fiedler (1995) weist dies anhand unterschiedlicher empirischer Studien nach. Gemäß seiner *Cognitive Resource Theory* (CRT) verwendet Fiedler *Intelligenz* und *Berufserfahrung* als unabhängige Persönlichkeitsvariablen. *Erfolg* wird mithilfe einer Skala durch die Vorgesetzten der jeweiligen Führungskraft gemessen. Als situative Merkmale werden *Kontrolle über die Gruppenprozesse* und *Stress* analysiert. Wie zu erwarten, führt eine hohe Intelligenz nicht automatisch zu höherem Führungserfolg. Ist der berufliche Stress niedrig, so hat die Intelligenz einen positiven Effekt auf Erfolg bei Führungskräften. Ist der Stress hoch, so wird die Intelligenz blockiert und die Korrelation zwischen Intelligenz und Erfolg wird negativ. Umgekehrt wirkt Berufserfahrung: Unter hohem Stress hat die Berufserfahrung einen positiven Effekt auf Erfolg (1995, S. 11). Dieses Ergebnis hat für die HRM-Praxis zwei Konsequenzen:

- Erstens hängt in *Auswahlverfahren* die Gewichtung von Intelligenz und Berufserfahrung für die Bewertung des Kandidaten auf eine Führungsposition davon ab, wie hoch der Stress im Job generell und durch den nächsthöheren Vorgesetzten der zu besetzenden Stelle ist. Je höher der Stress, desto wichtiger ist Berufserfahrung in Relation zu Intelligenz und umgekehrt.
- Da in der Regel der Stress in Führungspositionen hoch ist, bleibt als zweite Option das *Training* von Führungskräften im Umgang mit Stress: „(1) erkenne und gestalte die Bedingungen, unter denen ihre untergeordneten Führungskräfte aus ihren kognitiven Ressourcen den höchsten Nutzen erzielen können; (2) Training der Führungskräfte, Unsicherheit und Stress einerseits zu reduzieren und andererseits zu bewältigen; (3) vermittele Führungskräften, wie Führungssituationen ‚konstruiert‘“

werden können, um ihre kognitiven Ressourcen zu kapitalisieren“ (Fiedler 1995, S. 24; Übersetzung des Verf.).

Eine zweite Gruppe von Studien *kombiniert* Persönlichkeitsvariablen und Verhaltensvariablen zur Prognose der Führungseffektivität. In der Metaanalyse von Hoffman et al. (2011, S. 356) wird *Führungseffizienz* korreliert mit den (Trait-like) Persönlichkeitsvariablen Leistungsmotivation ($r = 0,28$), Energie ($r = 0,29$), Dominanz ($r = 0,35$), Integrität ($r = 0,29$), Selbstvertrauen ($r = 0,24$), Kreativität ($r = 0,31$) und Charisma ($r = 0,57$). Auf die Führungseffizienz wirken auch die Verhaltensvariablen (State-like) interpersonelle Fertigkeiten ($r = 0,30$), mündliche Kommunikation ($r = 0,25$), schriftliche Kommunikation ($r = 0,24$), Managementfähigkeiten ($r = 0,39$) und Entscheidungsfähigkeit ($r = 0,52$). In Klammern sind die Korrelationskoeffizienten aufgeführt, für die als Faustregel Werte größer 0,30 als interpretierbare und Werte größer 0,40 als starke Korrelationen gelten.

Die dargestellten Ergebnisse sind aufschlussreich für Potenzialanalysen von Führungskräften, weil sie die Bedeutung von kognitiven Fähigkeiten und Charisma auf der Seite der Persönlichkeitsmerkmale betonen. Charisma ist nach Bass (1997, S. 133) eine Unterkategorie von Transformationaler Führung, die insbesondere auf Arbeitszufriedenheit einen positiven Effekt hat: „Transformationale Führung hat sowohl einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Selbstkonkordanz der arbeitsbezogenen Ziele als auch auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter“ (Nerdinger et al. 2014, S. 91). Der Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und *Unternehmenserfolg* ist nicht durchgehend nachgewiesen worden. Für die oberste Führungsebene der CEOs sind die Ergebnisse des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und wirtschaftlichem Erfolg nicht eindeutig: „Jedoch gibt es gute Gründe daran zu zweifeln, dass ein starker Zusammenhang zwischen charismatischem Führungsverhalten des CEO mit finanziellem Erfolg besteht. Das gilt sogar in einem turbulenten Umfeld“ (Yukl 2010, S. 408; Übersetzung des Verf.).

Zum relativen Einfluss der wichtigsten Führungsstile erweist sich die Metaanalyse von Derue et al. (2011) als aufschlussreich, in der die Wirkung der drei Führungsstile Aufgabenorientierung (Task-oriented), Personenorientierung (Relational-oriented) und Veränderungsorientierung (Transformational, Charismatic), zusammen mit den Persönlichkeitsvariablen Intelligenz (Intelligence), emotionale Stabilität (Emotional Stability), Verträglichkeit (Agreeableness), Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness), Extraversion (Extraversion) und Offenheit für Erfahrungen (Openness to Experience) auf die abhängige Variable *Führungseffizienz* ermittelt wird.

Das Ergebnis ist ermutigend für die HRM-Praxis, die von dem positiven Einfluss der Führungskräfte trainings auf den Führungserfolg ausgeht. Die Variable *Führen durch Ziele (Contingent Rewards)* als wichtigste Form der Transaktionalen Führung erklärt mit 15,8 % den höchsten Anteil der Varianz der abhängigen Variablen *Führungseffizienz*, gefolgt von *Transformationaler Führung* mit 14,5 % und *Personenorientierung* mit 11,9 %. Die Persönlichkeitsmerkmale erreichen dagegen nur maximal 7 %. Einen

deutliche negativen Effekt auf Führungseffizienz hat der *Laissez-faire*-Führungsstil (Derue et al. 2011, S. 33).

Insgesamt ergibt sich aus den empirischen Studien, dass erstens die Ergebnisse erwartungsgemäß von der Stichprobe und dem Untersuchungsdesign abhängen, insbesondere von den Messverfahren des Führungserfolgs. Misst man Führungserfolg durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter, so ist die Wirkung des Führungsverhaltens größer als bei Messung des Erfolgs im Hinblick auf die Unternehmensziele. Zweitens ist empirisch belegt, dass Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung im Führungsverhalten sich nicht ausschließen, sondern ergänzen müssen, um situativ angemessen die Mitarbeiter zu Leistung zu motivieren.

Drittens hat sich die Forschung zur Wirkung der Führungsstile auf den Transaktionalen und den Transformationalen Führungsstil verlagert. In zahlreichen Studien wurde nachgewiesen, dass der *Transaktionale Führungsstil der abhängigen Belohnungen (Contingent Reward)* ebenso wie der *Transformationale Führungsstil* zu höherem Führungserfolg führt (Lyons und Schneider 2009, S. 743). Der Transaktionale Führungsstil der abhängigen Belohnungen entspricht in der Praxis am ehesten dem Führen durch Ziele, an die Belohnungen gekoppelt sind, und hat sich für die meisten Führungssituationen bewährt. Dass es zusätzlich zu höherem Erfolg führt, wenn die Führungskraft auch intellektuell und emotional inspirierend auf die Mitarbeiter wirkt, ist plausibel. Das Bild des Dichters Antoine de Saint-Exupéry verdeutlicht diesen Zusammenhang: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“ In extrem dynamischen Situation mit hohem Veränderungsbedarf, den die Führungskraft und die Mitarbeiter bewältigen müssen, sowie in Hochleistungssituationen ist der Transformationale Führungsstil erfolgreicher, weil die vorgegebenen Ziele eine zu kurze Lebensdauer haben und die Mitarbeiter stärker gefordert sind, selbst Lösungen zu finden und umzusetzen.

HRM-Praxis

Die Führungsstilforschung hat in zahlreichen Studien bestätigt, dass das Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter beeinflusst. Die klassische Unterscheidung zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, die beide von Führungskräften beherrscht werden sollten, ist abgelöst worden durch die beiden Führungsstile der Transaktionalen Führung mit abhängigen Belohnungen und der Transformationalen Führung, die beide theoretisch begründet sind. Zusätzlich ist ihr positiver Effekt auf den Führungserfolg empirisch belegt. Trotz des mittleren Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen, z. B. Intelligenz (Trait-like), erweisen sich die Verhaltensvariablen in der Organisation (State-like), z. B. Aufgabenorientierung, als effektiver im Hinblick auf den Erfolg. Dies ist eine gute Nachricht für HRM-Manager, weil das Führungsverhalten trainiert

werden kann. Damit wird der Nutzen von Führungskräfte-Trainings abgesichert und es ergeben sich theoretisch fundierte inhaltliche Schwerpunkte für Führungskräfte-Trainings.

5.15 Führungskräfte-Training und -entwicklung

Die Anforderungen an Führungskräfte unterscheiden sich von den Anforderungen an Mitarbeiter in drei Aspekten:

1. in der Höhe der Ausprägungen entlang der Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz und Persönliche Kompetenz, z. B. Selbstorganisation in der Zielsetzung und -erreicherung als Merkmal der Persönlichen Kompetenz
2. durch differenzierte Kompetenzen, z. B. die Kombination von „Bonding“ und „Bridging & Brokering“ (vgl. Abschn. 3.3) innerhalb der Sozialkompetenz
3. durch spezifische Fertigkeiten, z. B. strategische Analyse- und Implementierungsfähigkeit, die Führungskräfte benötigen.

Wie im Fall der Personalentwicklung für Mitarbeiter kann sich die Führungskräfteentwicklung auf den Ausbau der Kompetenzen in der bestehenden Stelle oder auf eine zukünftig geplante Stelle beziehen. In beiden Fällen ist es von Vorteil, wenn zu der jeweiligen Stelle eine Stellenbeschreibung mit Aufgaben und Qualifikationsanforderungen vorhanden ist. Es erfolgt in beiden Fällen – Kompetenzmodell oder Stellenbeschreibung – ein Abgleich von augenblicklichen Kompetenzen, Leistungen und Erfolgen der Führungskraft mit den Anforderungen. Daraus ergibt sich dann die Lücke, die durch Weiterbildungs- und/oder Fördermaßnahmen geschlossen werden sollte.

Auch für Führungskräfte sind Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche mit dem nächsthöheren Vorgesetzten ein geeignetes Instrument, um den Trainings- und Förderbedarf zu ermitteln, abzustimmen und zu dokumentieren. Abhängig von der Position innerhalb der Unternehmenshierarchie unterscheiden sich die Anforderungen, z. B. ein Anstieg der erwarteten strategischen Fähigkeiten in höheren Managementebenen. Ein Ergebnis des Abgleichs von Anforderungen an die Führungskraft und IST-Situation bildet die Planung von Führungskräfte-Trainings. Die Trainingsmaßnahmen von Führungskräften konzentrieren sich auf vier Schwerpunktthemen:

- Strategische Analyse und Implementierung
- Kennenlernen der Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften und Trainings zum Ausbau der eigenen Kompetenzen
- Anwendung der situativen Führungsmethoden auf das eigene Verhalten, um Stärken und Defizite im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern zu reflektieren
- Umgang mit Stress und Bedingungen der eigenen Work-Life-Balance.

Das Ziel der Trainingsmaßnahmen ist neben der konkreten Wissensvermittlung und des Trainings von Fertigkeiten, dass sich die Führungskraft herausfordernde persönliche Ziele präziser und realistischer setzt, Mittel zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit trainiert und über die eigene Work-Life-Balance reflektiert, um die Arbeit insgesamt positiv zu erleben.

Im Zusammenhang mit der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen wurde ein Paradigmenwechsel von direktiven Trainingsmaßnahmen hin zum Selbstlernen und zum positiven Erleben der Lernsituation festgestellt (vgl. Abschn. 4.3). Für Führungskräfte trainings kommt ein grundlegender Wandel des Verständnisses von Führung hinzu. Führungskräfte haben die Aufgabe, unter den Bedingungen von Unsicherheit durch unvollständige Informationen, globaler Vernetzung und Veränderungsdynamik Entscheidungsprozesse zu steuern und Mitarbeiter gleichzeitig personensorientiert und sachorientiert zu führen. Dies erfordert ein systemisches Führungsverständnis, das im Sinne der Postheroischen Führung die eigene Person und das Unternehmen als sich selbst beobachtende und steuernde Systeme wahrnimmt und darauf kommunikativ Einfluss nimmt, um die Ziele der Organisation schrittweise zu realisieren.

Aus dem systemtheoretischen Modell und den empirischen Ergebnissen zu den Einflussfaktoren des Führungserfolgs ergeben sich für Führungskräfte trainings folgende Schwerpunktthemen:

- Strategisches Management (Analyse, Ziele, Umsetzung) für das Unternehmen und die eigene Person
- Führungsverhalten: Transaktionale Führung mit leistungsabhängigen Belohnungen und Transformationale Führung
- Führungsinstrumente: Feedbackmethoden (Selbst-/Fremdbild) und Führen durch Ziele (ZVG)
- Systemische Basiskompetenzen: Kommunikationsfähigkeit, Interventionsfähigkeit, Prozesskompetenz, Reflexionskompetenz
- Umgang mit Stress und Work-Life-Balance.

Neben kurzen Inputphasen, z. B. strategische Analyse, Modell der Leistungsmotivation, konzentriert sich das Führungskräfte training auf praktische Übungen in Selbst- und Gruppenarbeit mit Rollenspielen und Feedback. Ziel ist, dass sich die Führungskraft in einer anregenden Lernsituation einbringt und der Prozess der Selbstsozialisation gefördert wird.

HRM-Praxis

Der Markt der Führungskräfte trainings bietet – wie der Weiterbildungsmarkt allgemein – eine unübersehbare Vielfalt von Angeboten der Führungskräfte trainings, die häufig von neuesten Moden getrieben sind. Um eine gesicherte Auswahl für die

HRM-Praxis zu treffen, kommt für das Führungskräfte-Training einmal mehr die in der Einleitung zitierte Regel von Kurt Lewin zur Geltung: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. Auf der Basis der Motivations- und Systemtheorie ergeben sich die Schwerpunkte für die Agenda von Führungskräfte-Trainings, die individuell auf Grundlage eines Abgleichs der IST-Situation der jeweiligen Führungskraft mit dem Kompetenzmodell der Organisation für Führungskräfte angepasst werden sollte. Die Trainingsmethoden orientieren sich an dem neuen Paradigma des Selbstlernens und der anregenden Lernumgebung.

Weiterführende Literatur

Führung von Mitarbeitern

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). New Jersey: Pearson.

Führungsstile

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer. (Kap. 7).

360-Grad Feedback Methode

Neuberger, O. (2000). *Das 360°-Feedback*. München: Hampp.

Systemisches Führen

Baecker, D. (2012). *Organisation und Störung. Aufsätze*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch

Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (Kap. 5.3).

- Boden, M. (2013). *Mitarbeitergespräche führen. Situativ, typgerecht und lösungsorientiert*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoch, J. E., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2009). Führen mit Zielen. *Report Psychologie*, 34(7/8), 308–320.

Führungserfolg

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theory of leadership: An investigating and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.

Literatur

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics: A Quarterly Review of Organizational Behavior for Professional Managers*, 18, 19–31.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1971). *The managerial grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effect of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Breisig, T. (1998). *Personalbeurteilung Mitarbeitergespräch Zielvereinbarungen Handbücher für die Unternehmenspraxis* (Bd. 6). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collins, E. (2008). 360-Degree-Mentoring. *Harvard Management Update*, 2008(3), 3–4.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns*. Frankfurt a. M.: Hain (Erstveröffentlichung 1977)
- Domsch, M. E. (1999). Vorgesetztenbeurteilung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 491–502). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting thinking competency. *Personnel Psychology*, 64, 829–864.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Esser, H. (2000). *Soziologie – Spezielle Grundlagen: Bd. 2. Die Konstruktion der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fiedler, F. E. (1974). The contingency model: New directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3, 65–80.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. Applied psychology. *An International Review*, 44(1), 5–28.
- Habermas, J. (1974). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In J. Habermas & N. Luhmann (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie* (S. 101–141). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Habermas, J. (1984). *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 347–381.
- Hölzle, P. (2000). Die Anwendung des Führungsinstruments „Zielvereinbarung“ in der deutschen Wirtschaft. In O. L. Braun (Hrsg.), *Zielvereinbarungen im Kontext strategischer Personalentwicklung* (S. 75–100). Landa: Verlag Empirische Pädagogik.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership effectiveness. Lessons, Legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2003). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken: Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992). Organisation. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165–185). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995). Das Risiko der Kausalität. *Zeitschrift für Wissenschaftsforschung*, 9(10), 107–119.
- Luhmann, N. (2002a). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Luhmann, N. (2002b). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748.
- Maylett, T. (2009). *360-Degree feedback revisited: The transition from development to appraisal. Compensation & Benefits Review*, 41(5), 52–59. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mead, G. H. (1978). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Odiorne, G. S. (1984). *Strategic management of human resources. A portfolio approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Olfert, K., & Steinbuch, P. A. (1999). *Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employers bargain for themselves*. Milton Park: Routledge.
- Schein, E. H. (2006). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of ‚Systemic‘ Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. *Organization Studies*, 27, 287–301.
- Schütz, A. (1974). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Semrau, T., Graumann, M., & Jost, L. (2011). Partizipative Zielvereinbarungen. Fördert Mitbestimmung wirklich die Motivation der Mitarbeiter? *Zeitschrift Führung Organisation*, 80(4), 238–244.
- Senge, P. M. (1997). *Die Fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sprenger, R. K. (2010). *Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse*. Frankfurt: Campus.
- Spurk, D., & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business Psychology*, 26, 87–103.

- Stehle, W. (1999). Mitarbeiterbeurteilung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 205–215). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. von. (1999). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 3–24). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Rosenstiel, L. von. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1975). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldforst, S. (2007). *Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren. Eine experimentelle Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Zusammenfassung

Gruppenarbeit bildet ein klassisches Thema der Personalwirtschaft, das durch die Sozialpsychologie intensiv erforscht worden ist. Innerhalb von HRM hat sich der Begriff „Team“ durchgesetzt, um die gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel innerhalb von Organisationen zu betonen. In modernen Unternehmen werden Produkte und Dienstleistungen in arbeitsteiligen Prozessen erstellt, an denen verschiedene Fachabteilungen und Spezialisten in Teams zusammenarbeiten. Der HR-Bereich ist gefordert, Wissen über Teamprozesse und Methoden der Teamarbeit in Trainings den Führungskräften und Mitarbeitern zu vermitteln, Teamstrukturen zu implementieren sowie Projektteams, Hochleistungsteams und interkulturelle Teams zu coachen. Zusätzlich werden Kenntnisse der Erfolgskontrolle von Teamarbeit erwartet.

6.1 Gruppe und Team

Auf die Frage „Was sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl von Bewerbern und internen Potenzialkandidaten?“ hat eine erfahrene Personalberaterin geantwortet: „Es werden viele Kompetenzen geprüft, bewertet und diskutiert in Auswahlverfahren und Potenzialanalysen. Am Ende des Tages gibt ein Kriterium den Ausschlag: Teamfähigkeit“ (Quelle: persönliche Kommunikation). Bis auf wenige Berufe, für die man hoch spezialisierte Einzelkämpfer benötigt, ist die Teamfähigkeit zumindest ein notwendiges Kriterium. Damit notwendig zu ausreichend wird, muss sich der Bewerber mit fachlicher Qualifikation und weiteren Kompetenzen hervorheben, um die Stelle zu bekommen. Das Kompetenzmodell wird in Abschn. 3.3 und die Auswahlverfahren in Abschn. 3.6 dargestellt. Warum kommt der Teamfähigkeit eine so hervorgehobene Bedeutung in Arbeitsorganisationen zu?

„Teams sind flexibler und reaktionsfähiger gegenüber Änderungsereignissen als traditionelle Fachbereiche oder andere Formen permanenter Gruppierungen. Sie können sich schnell zusammenfinden, aufstellen, neu konzentrieren und auflösen. ... Teams erleichtern die Partizipation der Mitarbeiter an operativen Entscheidungen“ (Robbins und Judge 2014, S. 174; Übersetzung des Verf.). Die erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Veränderungsfähigkeit von Organisationen und die Erwartung der Mitarbeiter, sich aktiver in den Arbeitsprozess einzubringen, sind somit die Auslöser für den Aufschwung der Teamarbeit. Insbesondere das zweite Argument klingt paradox: Warum kann sich das Individuum in Teamarbeit stärker einbringen als mit seiner Einzelleistung? Liegt es an der Komplexität der arbeitsteiligen Prozesse und Aufgaben, dass der einzelne Mitarbeiter weder Selbstwirksamkeit noch Erfolg erfahren kann, wenn er nicht im Team arbeitet? Auch das erste Argument der Veränderungsfähigkeit fordert Widerspruch heraus: Nach dem Konzept des Erfahrungskurveneffekts wäre es Erfolg versprechender, feste Arbeitsgruppen aufzubauen, die permanent effizienter werden. Wahrscheinlich ist der populäre Spruch „Verändere nicht ein gewinnendes Team (Don't change a winning team)“ die Antwort auf das Argument der Erfahrungskurve.

Was ist der Unterschied zwischen Gruppe und Team? Die *Gruppe* ist in der Sozialpsychologie intensiv erforscht worden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Gruppen „face-to-face“-Interaktion unterhalten, sich also regelmäßig persönlich treffen. Dieser Gruppenbegriff trifft auch auf virtuelle Teams zu, die technisch vermittelt miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten (vgl. Abschn. 6.8). Bei Face-to-Face-Interaktion ergeben sich als Maximaldefinition folgende Merkmale von Gruppen (Fischer und Wiswede 2009, S. 646):

- gemeinsame Motive und Ziele
- gemeinsame Normen
- entwickelte Rollenstruktur
- Affektstruktur
- Kommunikationsstruktur
- Gefühl der Gruppenzugehörigkeit (,Wir-Gefühl‘)
- geringe Mitgliederzahl (max. 20 Mitglieder)
- gewisse Dauer
- gemeinsames Gruppenziel.

Kurz: „Eine Gruppe ist ein intaktes soziales System, das Grenzen, gegenseitige Abhängigkeit im Hinblick auf eine gemeinsame Zielsetzung und differenzierte Mitgliedsrollen besitzt“ (Hackman 2012, S. 429; Übersetzung des Verf.). Für die HRM-Praxis sind *Arbeitsgruppen* als Sonderfall *formaler (formal)* Gruppen wesentlich, die sich durch die Ausrichtung der Tätigkeiten von Mitgliedern auf die Organisationsziele von *informellen (informal)* Gruppen unterscheiden: „Informelle Gruppen sind natürliche Formationen in der Arbeitsumwelt, die als Reaktion auf das Bedürfnis nach sozialen Kontakten entstehen“ (Robbins und Judge 2014, S. 157; Übersetzung des Verf.).

Die deutsche Übersetzung ist nicht einheitlich: Neben dem Begriffspaar *formell-informell* (Fischer und Wiswede 2009, S. 659) wird auch *formal-informell* (Weinert 2004, S. 394) verwendet.

Die Unterscheidung zwischen formal und informell beschränkt sich nicht auf Gruppen in Organisationen, obwohl die meisten Abhandlungen zur formalen Gruppe sich auf den Organisationskontext beziehen: „Die formelle Gruppe unterscheidet sich von der informellen Gruppe dadurch, dass die Vorgabe und Planung ihrer internen Ordnung durch externe Größen bestimmt ist. Die formellen Gruppen sind nicht symbiotisch angelegt, da sie durch externe Regeln und Erwartungen bestimmt sind, wie z. B. Statuten, Satzungen, Dienstvorschriften, Erlasse und Anweisungen. Die formellen Gruppen sind für alle formalen Organisationen typisch“ (Preyer 2012, S. 103).

Arbeitsgruppen können formell im Organigramm des Unternehmens mit festgelegten Aufgaben als Gruppen oder Abteilungen definiert und in bestimmte Informations- und Entscheidungswege eingebunden sein. Sie müssen nicht einen starken Zusammenhalt haben, sich nicht auf die Organisationsziele gemeinsam ausrichten und keine Synergie durch gegenseitige Verstärkung im Sinne des systemtheoretischen Leitsatzes „das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“ erzielen. Arbeitsgruppen mit diesen positiven Eigenschaften werden *Teams* genannt. Die in Abb. 6.1 dargestellten Unterschiede ergeben sich aus einer Begriffskonvention, die sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie durchgesetzt hat, um mit dem Begriff *Team* die besondere Qualität der Zusammenarbeit hervorzuheben (Weinert 2004, S. 440). Einige deutsche Autoren schließen sich wie Weinert der in den USA praktizierten Begriffstrennung von *Arbeitsgruppe* und *Team* an, andere verwenden die beiden Begriffe synonym (Wegge 2004, S. 17; Kuhn 2009, S. 125). Im weiteren Verlauf dieses Textes wird zur Vereinfachung der Begriff *Team* verwendet. Ausnahmen bilden definierte Begriffe wie *Teilautonome Arbeitsgruppe* und sozialpsychologische Forschungsergebnisse, die sich allgemein auf den Begriff *Gruppe* beziehen.

Teams befinden sich in einem Spannungsverhältnis zwischen der Organisationsumwelt und den Mitgliedern. Die *Organisationsumwelt* gibt Randbedingungen für das Team (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 601) vor:

- Aufgabenstellung und -struktur
- Technologie
- Organisationsstruktur
- Belohnungs- und Bestrafungssystem.

Das Team entwickelt als Reaktion auf die Organisationsumwelt bestimmte *Teamstrukturen und -prozesse*, die den Gegenstand der sozialpsychologischen Analyse bilden.

Die Teammitglieder sind *Individuen* mit biografisch ausgeprägten Identitäten, Kompetenzen, Erfahrungen, Interessen, Zielen und persönlichen Netzwerken. Innerhalb des Teams stehen Rollen bereit, die Mitglieder übernehmen. Allerdings stellen die Rollenmerkmale, z. B. Aufgaben und Befugnisse von Stelleninhabern, nur einen Teilaspekt des Verhaltens von Teammitgliedern dar. Das Team erwartet, dass das Individuum mehr

Arbeitsgruppe	Team
<ul style="list-style-type: none"> • Summe der Einzelbeiträge der Gruppenmitglieder, die jeweils einen eigenen Verantwortungsbereich haben • Interagierende, gegenseitig voneinander abhängige Personen, die ein vereinbartes Ziel erreichen wollen, Informationen austauschen und Entscheidungen fällen • Jedes Mitglied hat seinen eigenen Verantwortungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln eine positive Synergie durch gemeinsame Anstrengungen und gemeinsame Verbindlichkeit • Kleine Gruppe mit komplementären Fähigkeiten der Teammitglieder, die sich einander für verantwortlich halten für gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen • Ergebnisse sind individuell und kollektiv (mehrere Mitglieder arbeiten zusammen: „Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“) • Der entscheidende Unterschied zwischen Team und Arbeitsgruppe ist das Leistungsergebnis

Abb. 6.1 Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen und Teams

von seiner Persönlichkeit in die Teamarbeit einbringt, als die Rolle vorschreibt. Die Systemtheorie bezeichnet daher mit dem Begriff *Person* die Zuschreibung von Verhaltensweisen, Zielen und Interessen eines Individuums innerhalb des sozialen Systems, die bestimmte Handlungschancen eröffnet und andere ausschließt. Das psychische System des Teammitglieds gehört für das Team zu den Umweltsystemen, weil es in seiner biografischen Einzigartigkeit im Team nicht komplett greifbar ist. Innerhalb der Psychologie wird der Begriff *Person* nicht explizit von Persönlichkeit oder Persönlichkeitssystem abgegrenzt, insbesondere bei der Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen (Traits), wie Big Five oder Intelligenz (vgl. Abschn. 1.6). Der Begriff *Teammitglied* wird nachfolgend im Sinne der Systemtheorie als *Person* definiert. Das bedeutet, dass nur die Wertorientierungen, Kompetenzen, sozialen Beziehungen und persönlichen Ziele betrachtet werden, die das Individuum in das Team als soziales System einbringt und die von dem Team als Beitrag akzeptiert werden.

In Abb. 6.2 wird das Team als *soziales System* von der Organisationsumwelt und von den Individuen als psychische Systeme abgegrenzt. Dieses Modell ergibt sich aus der Anwendung des allgemeinen systemtheoretischen Prozessmodells (Miebach 2009, S. 286) auf Gruppenprozesse. Soziale Systeme bestehen aus konkreten Kommunikationsakten, die sich aneinander anschließen. Luhmann fasst diese Grundannahme der Systemtheorie mit dem Leitsatz „Action is system“ (2002a, S. 19) zusammen.

Die Interaktionsprozesse innerhalb von Teams verlaufen nicht zufällig, obwohl sich Zufallereignisse durch Kreativität, Fehler oder neue Handlungssituationen ergeben können. Die Teamhandlungen werden von Strukturen und Prozessregeln beeinflusst, auch wenn es keinen Struktur determinismus gibt. Der Begriff *Prozess* wird daher in zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet:

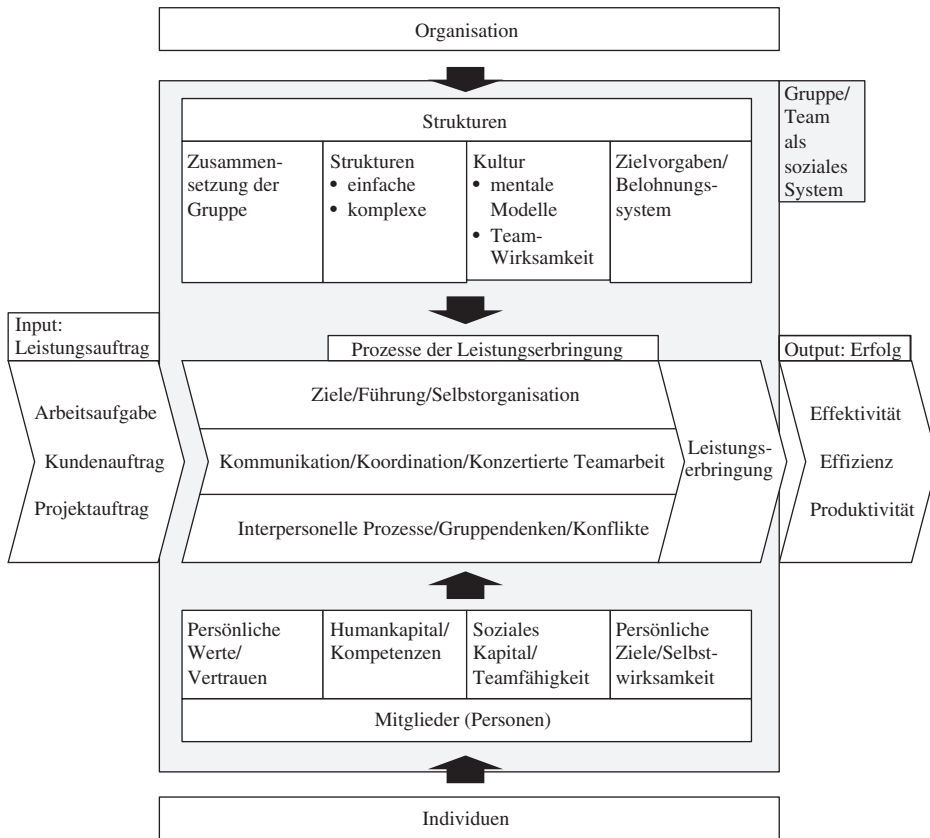


Abb. 6.2 Prozessmodell der Team- und Gruppenarbeit

1. Der real ablaufende Handlungsprozess, z. B. der Abarbeitung eines Kundenauftrags in einem Projektteam
2. Die Regeln, Verfahren und Verantwortlichkeiten der Prozessorganisation, z. B. die Verfahrensanweisung zur Erstellung von Kundenangeboten mit der Unternehmenssoftware SAP einschließlich der Freigaberegeln.

Die real ablaufenden Prozesse entsprechen nur im Grenzfall von vollständig standardisierten oder automatisierten Prozessen den Verfahrensbeschreibungen, weil die einzelnen Geschäftsvorfälle in vielen Details von der Prozessbeschreibung abweichen und die Teammitglieder die Regeln im Einzelfall interpretieren müssen, um den Vorgang zu bearbeiten und die Systemeingaben so durchzuführen, dass die nachfolgenden Prozesse darauf aufsetzen können. Verfahrens- und Prozessbeschreibungen legen als „Blaupausen“ (Gaitanides 2007, S. 104) Regeln für das Verhalten fest, erfassen aber nicht vollständig die gelebten Praktiken der Teammitglieder. In diesem Sinne sind Prozesse eine

Unterkategorie von Strukturen. Davenport, der die IT-gestützte Prozessorganisation populär gemacht hat, definiert daher *Prozess* als eine Struktur für das Handeln („a structure for action“, 1993, S. 5).

Unterhalb der Prozessstrukturen als Regelwerke suchen die Organisationsforscher nach *Mechanismen*, mit der sich die kausalen Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Variablen genauer erklären lassen. Nach Bunge generieren Mechanismen die Abfolge von Ereignissen zu Prozessen (1999, S. 21). Mechanismen sind auf die Generierung von Ereignisfolgen spezialisiert und bündeln Wissen, wie Prozesse im Detail funktionieren. Im Fall einer Unternehmenssoftware wie SAP lassen sich die Mechanismen aus dem Programmiercode ablesen, in dem die logische Verbindung der einzelnen Ereignisse dokumentiert ist. In sozialen Systemen wie Teams ist die Entschlüsselung der Mechanismen ungleich schwieriger, weil die Regeln nicht automatisch wirken, sondern durch die handelnden Personen in der konkreten Situation interpretiert und modifiziert werden: „Das Vorliegen eines derartigen Mechanismus kann erklärt werden, wenn es gelingt die Umstände ausfindig zu machen, angesichts derer es eigeninteressierten Akteuren möglich ist, Regeln zuzustimmen und sich zu deren Einhaltung zu motivieren“ (Schmid 2006, S. 22).

In der mittleren Box der Abb. 6.2 sind die Prozessregeln/-mechanismen in drei Gruppen eingeteilt:

- a) Ziele/Führung/Selbstorganisation
- b) Kommunikation/Koordination/Konzertierte Teamarbeit
- c) Interpersonelle Prozesse/Gruppendenken/Konflikte

Diese Einteilung wird durch die Ergebnisse der Faktoranalyse von Teamprozessen bestätigt, die LePine et al. (2008, S. 287) im Rahmen einer Metaanalyse durchgeführt haben:

- a) Transition Processes (mission analysis, goal specification, strategy specification), b) Action Processes (monitoring process, system monitoring, team monitoring, coordination) und c) Interpersonal Processes (conflict management, motivation, affect management).

Das soziale System der Teamarbeit besteht aus *konkreten Teamprozessen*, um z. B. eine Arbeitsleistung zu erbringen, sozio-emotionale Beziehungen innerhalb des Teams zu pflegen, strategische Überlegungen anzustellen oder auf das Verhalten anderer Teams, auf persönliche Interessen von Teammitgliedern und Anforderungen und Vorgaben des Managements zu reagieren. In Abb. 6.2 werden zusätzlich die Teamstrukturen und die Mitglieder als Personen dem System zugerechnet, weil sie die Handlungsverläufe unmittelbar beeinflussen. Sie bringen ihre biografischen Interessen und die Anforderungen anderer sozialer Systeme ein, denen sie angehören. Innerhalb des Teams orientieren sie sich an den Strukturen und Zielen des Teams und können selbstständige Auslegungen der Teamerfordernisse entwickeln.

Aus der Abarbeitung des Leistungsauftrags an das Team entsteht durch den Teamprozess ein Leistungsergebnis als direkter Output. Das Leistungsergebnis kann einzeln oder in Summe (aggregiert) bewertet werden nach den Kriterien der *Effektivität* als dem Ausmaß, in dem der Output der Zielvorgabe des Unternehmens entspricht, oder nach

Effizienz bzw. *Produktivität* als dem Verhältnis von Aufwand und Ergebnis, z. B. der Produktionsstückzahl eines Teams pro Zeiteinheit oder des Erlöses aus dem Kundenauftrag im Verhältnis zu den aufgewendeten Kosten.

In den nachfolgenden Kapiteln werden jeweils die Forschungsergebnisse zur Wirkung von Teamstrukturen auf Leistung und Erfolg dargestellt und dann in Abschn. 6.13 zusammengefasst.

HRM-Praxis

Der Begriff *Team* wird von *Gruppe* durch ein höheres Leistungsergebnis abgegrenzt, das mehr als die Summe der Einzelleistungen der Teammitglieder darstellt, weil sich die Mitglieder durch eine gemeinsame Anstrengung, Zielsetzung und gegenseitige Unterstützung steigern. Die Strukturen und Prozessdynamiken zur Leistungserbringung in Teams hängen einerseits von der Organisationsumwelt mit Rahmenbedingungen und andererseits von den biografisch geformten Persönlichkeitssystemen der Teammitglieder ab. Die Organisationsumwelt prägt die Strukturen und Prozessdynamiken der Teamarbeit. Die individuelle Einzigartigkeit der Mitglieder entfaltet sich innerhalb des Teams nicht automatisch, sondern wird im Team abgerufen, indem durch das Team Chancen eröffnet und Beschränkungen auferlegt werden. Das Mitglied kann daher nur bestimmte Kompetenzen und persönliche Ziele einbringen. Wesentlich zum besseren Verständnis der vielfältigen Forschungsergebnisse ist die Unterscheidung zwischen konkret ablaufenden Interaktionsprozessen im Team und den Strukturen und Mechanismen, die auf diese Teamprozesse einwirken.

6.2 Gruppen- und Teamstrukturen

Wenn es um allgemeine Strukturmerkmale geht, wird auch in den USA der Begriff *Gruppe* (*Group*) verwendet. Als wichtige Strukturmerkmale gelten (Robbins und Judge 2014, S. 161–168):

- Rollen (Roles)
- Normen (Norms)
- Status (Status)
- Größe (Size)
- Kohäsion (Cohesiveness)
- Diversität (Diversity).

Der Begriff sozialer *Status* bedeutet das Prestige einer Position, während die soziale *Rolle* als das erwartete Verhalten eines Statusinhabers innerhalb der Gruppe definiert ist (vgl. Abschn. 1.5). Während Status und Rolle sich auf einen bestimmten Funktionskontext,

z. B. eine Organisationseinheit, beziehen, sind soziale Normen übergreifend angelegt als Regeln, aus denen sich die Erwartungen an das Rollenverhalten der Gruppenmitglieder ableiten lassen. Normen sind in allgemeinen *sozialen Werten (Values)* verankert: „Ein Wert ist eine explizite oder implizite Vorstellung davon, was wünschenswert ist; eine solche Vorstellung kann eigentümlich für ein Individuum oder charakteristisch für eine Gruppe sein, und sie beeinflusst die Selektion unter den möglichen Formen, Mitteln und Zielen des Handelns“ (Parsons und Platt 1990, S. 56; vgl. Abschn. 6.2). Werte werden in sozialen Systemen durch Normen und Rollen *institutionalisiert*. Im Persönlichkeitssystem werden Werte *internalisiert (verinnerlicht)* und damit zu Elementen der Identität von Individuen (1990, S. 56). Von den Gruppenmitgliedern wird ein bestimmtes Maß an *Konformität* gegenüber den Gruppennormen erwartet, ohne in ein zu starres Verhaltensmuster im Sinne eines „Dienstes nach Vorschrift“ zu verfallen. Bei Normabweichungen drohen dem Gruppenmitglied negative Sanktionen.

Ein Beispiel für die Unterscheidung von Werten, Normen und Rollen bildet die Stelle eines *Recruiters* mit der Aufgabe der Personalakquisition. Die Stellenbeschreibung des Recruiters wird in Abb. 3.8 (Abschn. 3.4) dargestellt. Diese Stelle gehört in die Abteilung Personal-Recruitment. Eine andere Rollendifferenzierung könnte sich aus der Unterscheidung in Junior-Recruiter und Senior-Recruiter ergeben. Die Rechte und Pflichten im Hinblick auf den Aufgabenbereich und die Informations- und Entscheidungsprozesse ergeben den *Status*, während die *Rolle* das konkret erwartete Verhalten festlegt. In einer Stellenbeschreibung sind Festlegungen zum Status, z. B. als „Berechtigungen“ und als Einordnung in die Hierarchie („Vorgesetzter“, „Anzahl eigener Mitarbeiter“) enthalten, und die Rolle wird durch die „Aufgaben“ definiert.

Die *Normen* bilden keine eigenständige Kategorie in der Stellenbeschreibung, sind aber indirekt enthalten, z. B. „Termin- und fachgerechte Rekrutierung“ innerhalb der Ziele oder „Hohe Dienstleistungsorientierung“ als geforderte Kompetenz. Diese sozialen Normen des richtigen Verhaltens sind eingebettet in sozialen *Werten* der Leistungsgesellschaft, das eigene Verhalten an den Zielen von Arbeitsorganisationen auszurichten, so dass ein möglichst hoher ökonomischer Erfolg erreicht wird. Für HRM hat sich der Fokus von der Rolle zu den Zielen und der Identität von Personen verlagert, weil eine Rolle ein soziales Regelwerk repräsentiert, das nur eine eingeschränkte Teilmenge des potenziellen Verhaltensrepertoires und der Leistungsfähigkeit des Individuums abrufbar (vgl. Abschn. 1.5).

Wie für Organisationen allgemein, so ist auch für Gruppen die *Größe* als Anzahl der Mitglieder ein wichtiges Merkmal, weil die Gruppenprozesse und die Gruppenidentität nach Größe variieren. Der Begriff der *Kohäsion* von Gruppen „bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Gruppe eine kollektive Einheit bildet und die einzelnen Gruppenmitglieder sich zu einer Gruppe hingezogen fühlen“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 602). *Diversität* ist das Ausmaß der Unterschiedlichkeit der Gruppenmitglieder. In der Anfangsphase der Teambildung führt Diversität verstärkt zu Konflikten und Fluktuationen. Durch gute Führung kann dieser Effekt abgefedert werden, sodass die Gruppe aufgrund ihrer Vielfalt offener und kreativer sein kann. Insgesamt zeigen

die Ergebnisse aus empirischen Studien, dass Diversität die Gruppenleistung im Durchschnitt eher belastet als fördert (Robbins und Judge 2014, S. 168). Diversität steigert nicht automatisch die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Gruppen, sondern erfordert eine aktive Führung und Gestaltung, wie das Konzept des *Diversity Management* (vgl. Abschn. 7.4) empfiehlt. Eine ähnliche Argumentation trifft auf interkulturell bzw. multikulturell besetzte Teams zu (vgl. Abschn. 6.11).

Die bislang dargestellten Gruppenmerkmale können mit empirischen Variablen gemessen werden. Bei komplexeren Strukturen ist dies mit einzelnen Variablen nicht möglich:

- Macht- und Führungsstruktur
- Kommunikationsstruktur
- Informations-/Wissensstruktur
- Arbeits- und Aufgabenstruktur
- Interdependenzstruktur
- Zusammensetzung.

In Organisationen entwickelt sich für Arbeitsgruppen eine Führungsstruktur, die mit Macht gegenüber den Gruppenmitgliedern verbunden ist. Es kann ein Gruppenleiter eingesetzt werden, dem aufgrund seiner hierarchisch höheren Position bestimmte Entscheidungskompetenzen zugestanden werden. Alternativ sind demokratische Abstimmverfahren für Entscheidungen möglich, bilden in Arbeitsorganisationen aber eher die Ausnahme. Klassisch ist die Differenzierung in zwei Führungsrollen: „die Rolle des Aufgabenführers, der primär die Zielerreichung im Auge hat, und die Rolle des sozio-emotionalen Führers, der primär für den Zusammenhalt der Gruppe Sorge trägt“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 620).

Die Kommunikationsstruktur wird als interne Netzwerkstruktur analysiert (Weinert 2004, S. 402):

- Stern oder Rad: Eine Person steht im Zentrum und hat allein zu allen anderen Gruppenmitgliedern Kontakt.
- Kette: Jeweils zwei Mitglieder haben zueinander Kontakt, aber nicht zu den anderen Gruppenmitgliedern. Insgesamt ergibt sich eine Kette, die alle Mitglieder enthält.
- Zirkel: Eine Kette, die sich schließt.
- Alle Kanäle: Jedes Mitglied hat mit allen anderen Kontakt.

Bei mangelnder Effizienz von Arbeitsgruppen könnte eine nicht adäquate Kommunikationsstruktur die Ursache sein. Als Beispiel kann eine Gruppe von Spezialisten darauf angewiesen sein, dass alle Mitglieder intensiv miteinander direkt kommunizieren, um eine komplizierte Problemlösung zu erarbeiten. Stern- oder Kettenstrukturen wären zu zeitraubend und mit dem Risiko behaftet, dass die relevanten Informationen und Ideen nicht präzise bei dem Gruppenmitglied ankommen, das sie benötigt, und stattdessen im

Sinne der „stillen Post“ abgeändert werden. Die Analyse der Kommunikationsstruktur gehört daher in den Instrumentenkoffer des HR-Bereichs.

Die wachsende Bedeutung von Wissen in Organisationen erfordert *Wissensmanagement* in Arbeitsgruppen und in der gesamten Organisation. Für die Verteilung von Wissen sind zwei Merkmale entscheidend, wie Henschel et al. (2011) am Beispiel von teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) nachgewiesen haben:

- *Integration* von Wissen als Verfügbarkeit bei allen Gruppenmitgliedern: „Aufgrund der Notwendigkeit, sich gegenseitig zu ersetzen (z. B. im Rahmen der Schichtarbeit) oder bei kurzfristigen Belastungsschwankungen zu unterstützen, ist integriertes Wissen der Mitglieder von TAG unerlässlich“ (2011, S. 133).
- *Differenzierung* als Spezialwissen bei einzelnen Gruppenmitgliedern: „All das Objektwissen, das nur bestimmte Gruppenmitglieder besitzen, stellt differenziertes Objektwissen dar und entspricht einer Spezialisierung einzelner Personen auf bestimmte Aufgabenbereiche. Die Gruppenmitglieder ergänzen sich bezüglich ihrer Kenntnis und können voneinander lernen“ (2011, S. 133).

Systemtheoretisch lässt sich begründen, warum die Kopplung beider Strukturmerkmale zu höherer Leistungsfähigkeit führt. Einerseits erfordert die Anforderung der hohen Komplexitätsverarbeitung eine Spezialisierung des Wissens bei den Gruppenmitgliedern durch Training und Erfahrungswissen. Andererseits ist eine Redundanz (Organizational Slack) des Wissens notwendig, damit die Kommunikation untereinander funktioniert und das einzelne Gruppenmitglied vorangehende und nachfolgende Arbeits- oder Lösungsschritte gedanklich verbinden kann. Nach Cyert und March (1963, S. 36) ist *Organizational Slack* definiert als Überschuss von operativ nicht dringend benötigten Ressourcen, z. B. überhöhte Gehälter. Falls in guten Zeiten das Anspruchsniveau nach oben geht, werden die überschüssigen Mittel kurzfristig benötigt und stehen zur Verfügung, ohne dass die Organisation einen aufwendigen Entscheidungsprozess aufsetzen muss. In schlechten Zeiten bildet Organizational Slack einen Pool von Ressourcen, der trotz schlechter Geschäftslage die wichtigsten Ansprüche befriedigen kann (1963, S. 38).

Wie in Abb. 6.3 (Tab. 2 aus Henschel et al. 2011, S. 137; © Hogrefe 2011) dargestellt wird, ergeben sich empirisch für TAGs hohe Korrelationen von *Integration* mit *Produktivität*, *Anzahl Lösungen* und *Maßnahmenumsetzung*, während für *Differenzierung* geringere Korrelationen mit *Produktivität*, *Anzahl Lösungen* und *Maßnahmenumsetzung* gemessen wurden. Das Ergebnis ist für TAGs plausibel, weil hier die gegenseitige Ersetzbarkeit eine zentrale Rolle spielt. Für andere Teams, z. B. Entwickler komplexer Softwaresysteme, ist eine stärkere Gewichtung zugunsten der Spezialisierung zu erwarten. Die praktische Konsequenzen sind erstens die hohe Bedeutung der Wissensstruktur für die Gruppenleistung und zweitens die situative Abhängigkeit der optimalen Verteilung zwischen Differenzierung und Integration des Wissens bei den Gruppenmitgliedern.

Die Art der Gruppenaufgabe (*group task type*) lässt sich aufgrund von drei Kriterien bestimmen (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 473–474):

	Integration	Differenzierung	Produktivität	Anzahl Lösungen	Maßnahmenumsetzung
Integration	1.0				
Differenzierung	.26	1.0			
Produktivität	.45	.12	1.0		
Anzahl Lösungen	.36	.13	.27	1.0	
Maßnahmenumsetzung	.34	.08	-.04	.49	1.0

Abb. 6.3 Integrierte und differenzierte Wissensstruktur

- Lassen sich die Aufgaben zwischen den Gruppenmitgliedern aufteilen?
- Ist die Qualität und Quantität des Outputs relevant?
- Wie stehen die individuellen Leistungen in Beziehung?

Daraus ergeben sich drei Aufgabentypen von Gruppen:

1. *Additive Aufgaben*: Die Leistung der Gruppe ergibt sich als Summe der individuellen Leistungen ihrer Mitglieder. Beispiel: eine Gruppe von Kreditorenbuchhaltern, die unabhängig voneinander Rechnungen prüfen.
2. *Disjunktive Aufgaben*: Die potenzielle Gruppenleistung wird bestimmt durch die beste individuelle Leistung eines Mitglieds. Beispiel: Entwicklungsprojekte, in denen eine kreative Idee benötigt wird („Heureka-Effekt“).
3. *Konjunktive Aufgaben*: Eine konjunktive Aufgabe erfordert, dass alle Gruppenmitglieder die Aufgabe erfolgreich abschließen. Das schwächste Mitglied bestimmt die Gesamtleistung. Beispiel: ein Feuerwehrtteam, in dem jede Aufgabe genau einem Teammitglied zugeteilt ist und die anderen von dem jeweiligen Ergebnis abhängig sind.

Da Teams eine Leistung erbringen sollen, die über die einzelnen Beiträge der Mitglieder hinausgeht („das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“), sind weitere Strukturmerkmale bedeutsam (Nerdinger et al. 2014, S. 412):

- Interdependenzen der Aufgaben
- Interdependenzen der Ziele
- Interdependentes Feedback und Belohnungen.

Analog zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern sind für die Leistung der Teammitglieder auch Gestaltungsmerkmale der Aufgaben wichtig:

- Selbststeuerungs- und Partizipationsmöglichkeiten
- Aufgabenvielfalt
- Bedeutsamkeit der Ganzheitlichkeit der Gruppenaufgabe.

Schließlich bestimmt die Zusammensetzung des Teams den Erfolg:

- Heterogenität der individuellen Fähigkeiten
- Flexibilität im Aufgabeneinsatz durch übergreifende Kenntnisse
- Relative Gruppengröße
- Motivation der Mitglieder zur Teamarbeit.

HRM-Praxis

Die sozialpsychologische Gruppenforschung unterscheidet univariate und komplexe Strukturmerkmale von Arbeitsgruppen und Teams, die sich zur Analyse von Gruppen bewährt haben. Für Teams sind Strukturmerkmale wichtig, durch die Mitglieder unterstützt werden, die Leistung durch eine gemeinsame Anstrengung und Zielsetzung, durch intensive Kooperation und Kommunikation und durch konzertierte Teamarbeit zu steigern. Welche Struktur optimal für die Leistung und Produktivität geeignet ist, hängt von situativen Faktoren ab, z. B. Komplexität der Aufgabenstellung, Höhe der Zielsetzung, Dynamik der Umfeldsysteme oder Umfang der gegenseitigen Vertretbarkeit innerhalb des Teams. Die Strukturmerkmale geben dem HR-Praktiker Hilfsmittel an die Hand, einerseits Ursachen für suboptimale Gruppenleistungen zu identifizieren und andererseits die Gruppenzusammensetzung positiv zu gestalten.

6.3 Teammitglieder und Teamfähigkeit

In einer Studie der Personalberatung Kienbaum von 2002 belegt „Teamfähigkeit“ als eines der wichtigsten 18 Anforderungskriterien an Manager den zweiten Platz hinter „Eigenmotivation der angehenden Manager“ (Seelheim und Witte 2007, S. 78). Als wesentliche Merkmale des Persönlichkeitssystems haben sich in der HRM-Forschung die Big Five (vgl. Abschn. 1.6) erwiesen, die als Trait-Variablen zusammen mit den State-Variablen des sozialen Kontextes Einfluss auf Motivation, Leistung und Erfolg haben:

- *Neurotizismus (Neuroticism)*: Zustände von Unsicherheit, Traurigkeit, Ängstlichkeit, und Nervosität sowie negativer Gefühlszustände
- *Extraversion (Extraversion)*: Optimistischer, aktiver, heiterer und energischer im Umgang mit anderen Menschen
- *Offenheit für Erfahrungen (Openness to Experience)*: Interessen einer Person und der Umfang, sich mit neuen Erlebnissen, Eindrücken und Erfahrungen zu beschäftigen

- *Verträglichkeit (Agreeableness)*: Altruistisches, wohlwollendes, verständnisvolles und mitfühlendes Verhalten gegenüber anderen Menschen
- *Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)*: Zuverlässige, verantwortungsbewusste, zielstrebige, ehrgeizige und disziplinierte Zielverfolgung und Aufgabenbearbeitung

Welche der Big Five beeinflussen empirisch nachweisbar die Teamleistung? Peeters et al. (2006) haben mit einer Metaanalyse diese Frage untersucht. Als abhängige Erfolgsvariable wurde die subjektive Einschätzung durch Experten verwendet, die sich an Kriterien der Aufgabenerfüllung – Qualität, Quantität, Planung und Termintreue der Arbeit und Aspekte der Kommunikation innerhalb des Teams – orientiert haben (2006, S. 378). Es wurden jeweils die Höhe (Mittelwert) der Erfolgsbewertung und die Variabilität (Streuung) gemessen.

In den meisten Studien zum Effekt der Big Five hat sich *Gewissenhaftigkeit* als wesentlicher Einflussfaktor erwiesen. Auch im Hinblick auf den Teamerfolg wird dies bestätigt: Die Höhe der Gewissenhaftigkeit ist positiv korreliert ($r = 0,20$) mit der Höhe der Teamleistung, während die Variabilität der Gewissenhaftigkeit negativ mit Teamleistung korreliert ist (2006, S. 389). Je höher der mittlere Wert der Gewissenhaftigkeit ist und je weniger die Werte der Teammitglieder streuen, desto höher ist die Teamleistung. Neben der Gewissenhaftigkeit weist nur das Big Five Merkmal *Verträglichkeit* eine Korrelation mit der Teamleistung auf. Die Höhe der Verträglichkeit ist positiv ($r = 0,24$), die Streuung von Verträglichkeit negativ korreliert mit Teamleistung (2006, S. 389). Diese Ergebnisse zeigen keinen starken Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Teamleistung, sondern lediglich eine Tendenz.

Das Big Five Merkmal *Verträglichkeit* hat innerhalb der Teamforschung einen besonderen Status, weil ein Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und Teamfähigkeit angenommen wird. *Teamfähigkeit* ist eine soziale Kompetenz und lässt sich in sechs Subdimensionen aufteilen (Seelheim und Witte 2007, S. 82):

- Kommunikationsfähigkeit
- Interaktionsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Konsensfähigkeit.

Mit den Subdimensionen korrespondieren bestimmte Ausprägungen der Big Five Merkmale *Verträglichkeit* und *Extraversion*, wie in Abb. 6.4 dargestellt wird (Seelheim und Witte 2007, S. 84–85). Gemäß einer Metaanalyse von 6 Studien, die den Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale Verträglichkeit und Extraversion auf die Teamleistung analysiert haben, wird nur in einer Studie ein schwacher Zusammenhang der Variablen Verträglichkeit und Extraversion mit der Teamleistung nachgewiesen. Die restlichen Studien bestätigen diesen Zusammenhang nicht (Seelheim und Witte 2007, S. 93).

Teilkompetenz der Teamfähigkeit	Korrespondierender Aspekt der Verträglichkeit im Fünf-Faktoren-Modell	Korrespondierender Aspekt der Extraversion im Fünf-Faktoren-Modell
1) Kommunikationsfähigkeit	-	gesprächig, gesellig, offen, freundlich, fröhlich
2) Interaktionsfähigkeit, Kontaktfähigkeit	mitfühlend, nett, herzlich, warm, freundlich	gesprächig, offen, gesellig, herzlich, aktiv, sozial
3) Kooperationsfähigkeit	kooperativ, entgegenkommend, nett, weichherzig, warm, hilfsbereit, nachsichtig, großzügig, vertrauensvoll, wohlwollend, gutherzig, bescheiden	sozial, herzlich
4) Konfliktfähigkeit	-	-
5) Integrationsfähigkeit	bewundernd, weichherzig, hilfsbereit, feinfühlig, gutmütig, entgegenkommend	sozial, durchsetzungsfähig
6) Konsensfähigkeit	entgegenkommend	-

Abb. 6.4 Teamfähigkeit und Big Five Faktoren

Zur Beantwortung der Frage, in welchem Ausmaß die Teamleistung von den Persönlichkeitsmerkmalen abhängt, wird der Einfluss der Big Five Persönlichkeitsmerkmale untersucht. Die für HRM wichtigste Variable der Gewissenhaftigkeit und die Variable Verträglichkeit, die mit Teamfähigkeit eng zusammenhängt, haben lediglich einen moderaten Einfluss auf die Teameffektivität. Dieses Ergebnis ist für die Modelle der Teamarbeit eine Bestätigung: Teamprozesse setzen zwar individuelle Kompetenzen der Mitglieder voraus, generieren aber ihren produktiven Effekt aus der Kommunikation und Kooperation im Teamprozess. Entscheidend für die HRM-Praxis ist die Kenntnis der Prozessmechanismen. Ein Einflussmerkmal bildet die Teamzusammensetzung, bei der die Teamfähigkeit der Mitglieder eine besondere Rolle spielt.

6.4 Prozesse der Steuerung und der Führung von Teams

Im Rahmen ihrer Metaanalyse von Teamprozessen haben LePine et al. (2008, S. 287) den Faktor *Transition Processes* ermittelt, der durch drei Variablen mit hohen Faktorladungen (Korrelationen zwischen der latenten Faktorvariablen und den gemessenen Indikatorvariablen) gemessen wird (2008, S. 276):

- *Mission Analysis*: Identifikation und Evaluation von Teamaufgaben, Herausforderungen, Umweltbedingungen und Ressourcen, die das Team für die Teamarbeit zur Verfügung hat

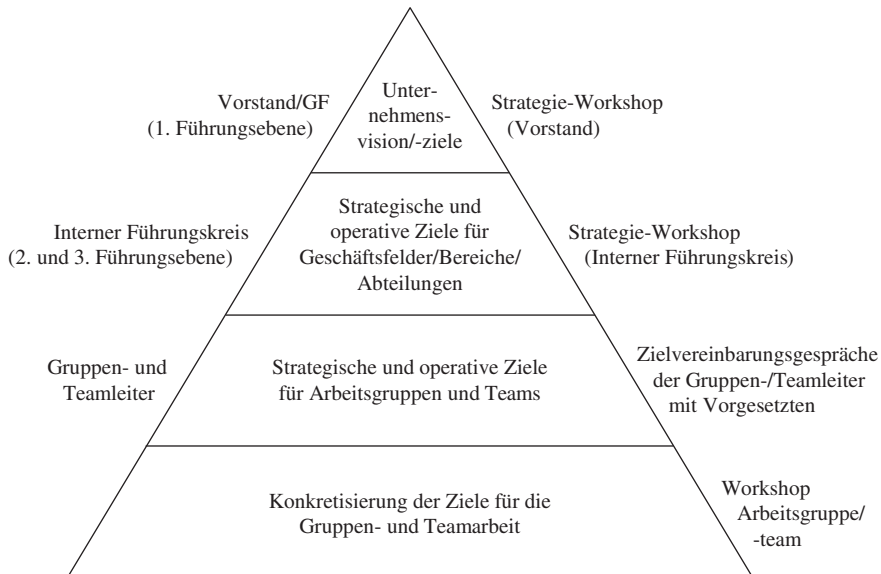


Abb. 6.5 Zielpyramide von Teamzielen

- *Zielspezifikation*: Identifikation und Priorisierung von Teamzielen
- *Strategieformulierung und Planung*: Erarbeitung von Aktivitätsfolgen und -plänen sowie die Anpassung der Maßnahmenpläne an Veränderungen der Teamumwelt.

In der Festlegung der Teamziele ist das Team nicht frei, sondern in eine hierarchische Zielpyramide eingebunden, in der die Ziele *top-down* von der Unternehmensebene über die Bereichs- und Abteilungsziele heruntergebrochen werden, wie in Abb. 6.5 dargestellt wird. Die Anzahl der Ebenen hängt von der Unternehmensstruktur und -größe ab. Abb. 6.5 ist dem Praxisbeispiel *Privatisierung eines Unternehmens der Abfallwirtschaft (PRIVAT)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Entscheidend für den Teamerfolg sind drei Kriterien, die mit den Fragen aus PromES empirisch erfasst werden können (Pritchard 2012, S. 41):

- Hat das Team klare Ziele?
- Arbeiten die Teammitglieder eng zusammen, um diese Ziele zu erreichen?
- Wird die Teameffektivität und -verbesserung regelmäßig überprüft?

Die bekannteste Zusammenfassung der Zieldimensionen stellt das *SMART-Modell* (Graumann et al. 2013) dar, das in Abb. 6.6 dargestellt ist (vgl. Abschn. 5.10).

Für die HRM-Praxis stellt sich die Frage, wie der Strategieprozess für Teams konkret gestaltet werden kann. Der erprobte Weg erfolgt durch Workshops mit dem Team zur Erarbeitung der Teamziele und der Festlegung von Maßnahmen zur Realisierung der

Das SMART-Modell

- S** - spezifisch
- M** - messbar, zum Beispiel an Zahlen, Terminen, definierten Qualitätskriterien
- A** - attraktiv, anspruchsvoll
- R** - realisierbar
- T** - terminiert

Abb. 6.6 SMART-Modell für Teamziele

Ziele. In gewissen Abständen erfolgen Nachfolgeworkshops, um die Realisierung der Ziele und Maßnahmen zu überprüfen, die Ziele und Maßnahmen an neue Rahmenbedingungen anzupassen und neue Ziele und Maßnahmen festzulegen. Zur Gestaltung dieser Workshops hat es sich bewährt, schrittweise vorzugehen, wie die Workshop-Agenda in Abb. 6.7 exemplarisch zeigt. Abb. 6.7 ist dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales (SERVICE)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Das Muster der Workshop-Planung gilt für die meisten Strategieworkshops, in denen eine Strategie erarbeitet und konkretisiert wird. Entsprechend wird festgelegt (in den Spalten von Abb. 6.7):

- Thema/Phase des Workshops
- Zeitfenster
- Organisation/Ablauf innerhalb des Zeitfensters im Workshop
- Hilfs- und Arbeitsmittel der Workshoparbeit im Team
- Organisatorische Vorbereitung des Workshops, z. B. Raumreservierung, Einladung.

Das Beispiel bezieht sich auf ein Kundendienst-Team im After Sales Bereich eines Unternehmens, das technische Produkte herstellt und beim Kunden implementiert. Daraus folgt ein Service-Geschäft mit Dienstleistungsverträgen. Diese Verträge beruhen auf dem internen Prozess, vom Kunden gemeldete Störungen in der Abteilung Kundendienst aufzunehmen und bei Bedarf an die Spezialisten des Second-Level-Supports weiter zu geben:

- Annahme der Störungsmeldung (Ticket eröffnen) und First-Level-Support für einfache Störungsbeseitigung oder Weiterleitung der Störungsmeldung
- Second-Level-Support für die Störungsanalyse und -lösung bei technisch komplexeren Fehlern durch Spezialisten.

Diese Organisationsform findet sich häufig bei technischen Produkten mit hohem IT-Anteil oder bei IT-Systemen (z. B. SAP). Der beispielhafte Workshop startet mit der Absprache der Workshop-Ziele und der Kommunikations- und Interaktionsregeln. In der ersten Phase erfolgt der Input der übergeordneten Strategie und Zielsetzung für das Team. Hier geht es um die Information und Erläuterung der Unternehmens- und Bereichsziele

Themen	Zeit	Organisation/ Ablauf	Hilfs-/ Arbeitsmittel	Vorbereitung	
				Was?	Wer?
1. Tag					
1. Start	8.30 – 9.00	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Workshopziels • Regeln der Teamarbeit (z.B. „keine Killerphrasen“) 	Flip Chart	Liste mit Regeln auf Flip Chart	Teamleiter mit Arbeitskreis
2. Strategische Unternehmensziele/Vorgaben für Team	9.00 – 10.45	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation Teamleiter • Diskussion im Team (Dokumentation der Ergebnisse am Flip Chart) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beamer • Flip Chart 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung des Teamleiters mit seinem Vorgesetzten • Vorbereitung Präsentation 	Teamleiter
Kaffeepause	10.45 – 11.00				
3. Erfolgsfaktoren der Teamarbeit	11.00 – 13.00	<ul style="list-style-type: none"> • Validierung der Liste von Erfolgsfaktoren • Bewertung der Erfolgsfaktoren (Template) 	<ul style="list-style-type: none"> • PC mit Template „Erfolgsfaktoren“ • Flip Chart 	Erstellung Template mit Erfolgsfaktoren	Teamleiter mit Arbeitsgruppe
Mittagspause	13.00 – 14.00				
4. Konkretisierung Handlungsbedarf für Teamarbeit (aus Erfolgsfaktoren)	14.00 – 17.00 (mit Pausen nach Bedarf)	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung Handlungsbedarf • Was hat uns bislang gehindert (intern/ Schnittstellen)? • Wie lassen sich die Blocker überwinden? • Was ist konkret zu tun? 	<ul style="list-style-type: none"> • PC mit Template „Erfolgsfaktoren“ • Pinnwände mit Moderatorenkoffer für Brainstorming • Flip Chart 	Teammitglieder bereiten vor: <ul style="list-style-type: none"> • Beispiele für Tops und Flops der Teamarbeit • Beispiele für Schnittstellenprobleme 	
2. Tag					
5. Ableitung von Kennzahlen/KPI zur Erfolgskontrolle	8.30 – 10.45	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Dokumentation von Kennzahlen/KPIs mit Messverfahren • Festlegung Entwurf Zielgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • PC mit Template „Kennzahlen/ KPIs“ • Flip Chart 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Template „Kennzahlen/ KPIs“ • Zusammenstellung vorhandener KPIs 	Teamleiter mit Arbeitsgruppe
Kaffeepause	10.45 – 11.00				
6. Ableitung Maßnahmen zur Realisierung	2. Tag 11.00 – 13.00	<ul style="list-style-type: none"> • Zuordnung der Handlungsbedarfe zu Subteams • Erarbeitung von Maßnahmen zur Konkretisierung des Handlungsbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere PCs mit Template „Maßnahmenplan“ • Alternativ: Pinnwände 	Erstellung Template „Maßnahmenplanung“	Teamleiter mit Arbeitsgruppe
Mittagspause	13.00 – 14.00				
7. Maßnahmen validieren im Team	2. Tag 14.00 – 16.00	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Durchsprache der Maßnahmen im Team • Dokumentation der Ergebnisse 	PCs mit Template „Maßnahmenplan“	-	-

Abb. 6.7 Planung Strategieworkshop für Teams

Bewertung Erfolgsfaktoren	IST*	Marktan- forderung*	Hauptwett- bewerber*	Handlungs- bedarf
1. Kundenzufriedenheit				
2. Qualität der Dienstleistung				
3. Qualität Beratung				
4. Gutes Preis-/Leistungsverhältnis				
5. Technische Kompetenz				
6. Vertrieb/Marktpräsenz (Service)				
7. Image (Markt/Kunden)				
8. Lieferzeit				
9. Termintreue/Zuverlässigkeit				
10. Qualität First-Level-Support				
11. Qualität Second-Level-Support				
12. Hoher Kundennutzen/ Wirtschaftlichkeit				

* 1 = sehr niedrig, 10 = sehr hoch

Abb. 6.8 Beispiel Erfolgsfaktoren

sowie das Herunterbrechen der Ziele auf das Team. In der nächsten Workshop-Phase erfolgt die Festlegung von kritischen Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit, um die strategischen Ziele zu erreichen.

In dem in Abb. 6.8 dargestellten Beispiel beziehen sich die Erfolgsfaktoren auf die Servicequalität gegenüber Kunden. Für ein Team mit internen Kunden, z. B. das Rekrutierungsteam des HR-Bereichs, wählt man andere Erfolgsfaktoren aus. Das Kriterium „Technische Kompetenz“ könnte durch „HRM-Kompetenz“, „Vertrieb/Marktpräsenz“ durch „Kundenkontakt“, „Image (Markt/Kunden)“ durch „Image (Management/Fachbereiche)“ ersetzt werden. „Qualität First-Level-Support“ und „Qualität Second-Level-Support“ wären für den HR-Bereich nicht relevant. Abb. 6.8 ist dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales (SERVICE)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Entscheidend für den Erfolg des Workshops ist die Motivation der Teammitglieder, greifbare und realistische Ziele zu erarbeiten sowie ein Commitment einzugehen, diese Ziele konsequent durch Maßnahmen umzusetzen. Die Ziele sollen anspruchsvoll sein. Die Workshop-Dramaturgie ist so aufgebaut, dass zunächst die strategischen Ziele aus der Unternehmensstrategie und den Anforderungen der (externen oder internen) Kunden erarbeitet werden. Daraus wird im zweiten Schritt der Handlungsbedarf bestimmt, der die Lücke zwischen dem Zielwert (SOLL) und dem gegenwärtigen Zustand (IST) schließen soll. Wesentlich ist, nicht sofort Maßnahmen mit Verantwortlichen und Endterminen festzulegen, damit die Mitglieder nicht ihre konstruktive und kreative Grundhaltung verlassen und eine Abwehrhaltung gegenüber der Zuordnung von Aufgaben aufbauen. Erst wenn das Team von der Wichtigkeit der Ziele überzeugt ist und ein affektives Commitment eingegangen ist, können konkrete Maßnahmen festgelegt und an Teammitglieder delegiert werden. Eine Vorlage für die Dokumentation und

Verfolgung von Maßnahmen wird in Abb. 6.24 (Abschn. 6.9) im Zusammenhang mit Projektteams dargestellt.

Für Teams gelten die gleichen psychologischen Gesetzmäßigkeiten der Leistungsmotivation wie für individuelle Mitarbeiter: Es werden abgestufte Teamziele verbindlich vereinbart und das Team hat das Selbstvertrauen und die Erfahrung, dass es erfolgreich die Ziele umsetzen wird. Für Individuen hat Bandura (1997) das Konzept der Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy) eingeführt, um eine hohe Leistungsmotivation zu erklären. Für Teams wird entsprechend der Begriff *Team-Wirksamkeit* (*Team Efficacy*) verwendet (Robbins und Judge 2014, S. 183): Effektive Teams sind von sich überzeugt, dass sie Erfolg haben werden. Dadurch werden sie im Gegenzug motiviert, härter zu arbeiten. Kleine Erfolge stärken das Selbstvertrauen und motivieren das Team, durch Training die technischen und interpersonellen Fähigkeiten zu verbessern. Je höher diese Fähigkeiten ausgeprägt werden, desto größer werden das Selbstvertrauen und die Fähigkeit, das Vertrauen zu bestätigen. Plausibel ist die folgende kausale Wirkungskette (Seelheim und Witte 2007, S. 90):

1. Gemeinsame aufgabenbezogene mentale Modelle
2. Wahrgenommene Koordination
3. Team-Wirksamkeit (Glaube/Vertrauen)
4. Leistung.

Bandura (1997, S. 477–525) hat analog zur individuellen Selbstwirksamkeit den Begriff der *Kollektiven Wirksamkeit* (*Collective Efficacy*) eingeführt, der in Abschn. 6.13 dargestellt wird.

In dem Strategieworkshop besteht das aufgabenbezogene mentale Modell aus dem erkannten und akzeptierten Zusammenhang zwischen Strategie, Erfolgsfaktoren und Handlungsbedarf. In den Sitzungen der Arbeitsteams und der anschließenden Diskussion des gesamten Teams werden die notwendigen Maßnahmen koordiniert. Die Teammitglieder erwerben die Gewissheit, dass die anderen bei der Maßnahmenumsetzung mitziehen werden. Das erzeugt die Erfolgsgewissheit (Team-Wirksamkeit) als ein sich selbst verstärkender Prozess, der schließlich zum Teamerfolg führt.

Zur Überprüfung der Umsetzung der strategischen Maßnahmen ist wesentlich, dass Kennzahlen oder *KPIs* (*Key Performance Indicators*) definiert und dann regelmäßig ausgewertet und überprüft werden, um bei Abweichungen von den Zielwerten Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Eine Vorlage zu Kennzahlen/KPIs wird in Abb. 6.9 für das Beispiel des Serviceteams dargestellt. Abb. 6.9 ist dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales* (*SERVICE*) entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird. Für Teams wurde das Konzept des *Partizipativen Produktivitätsmanagements* (*PPM*) entwickelt, damit der Teamleiter zusammen mit dem Team die eigene Leistung messen und steuern kann (Wegge 2004, S. 329–337). Dieses Instrument wird in Abschn. 6.13 dargestellt.

Bezeichnung	Definition	KPI				Daten- quelle
		Messgröße	IST	SOLL (1)	SOLL (2)	
1. Reaktionszeit im Kundendienst bei Störungsmeldung durch Kunde (Anruf/E-Mail)	1.1 Wartezeit in Telefonschleife	Durchschnittliche Anzahl Minuten vom Anruf bis zur Annahme	2 Min.	30 Sek.	10 Sek.	IT-System
	1.2 Reaktionszeit bis zur Lösung (Schließung Ticket)	Durchschnittliche Bearbeitungszeit des Tickets	3 Tage	1 Tag	0,5 Tag	IT-System
	1.2.1 1st level Support	• im 1st level Support (bis zur Lösung)	4 Std.	2 Std.	1 Std.	IT-System
	1.2.2 2nd level Support	• im 2nd level Support (von der Übernahme bis zur Lösung)	5 Tage	2 Tage	1 Tag	IT-System
...	...					

Abb. 6.9 Kennzahlen/KPIs für Teamerfolg

6.5 Kommunikations- und Koordinationsprozesse

Teams leisten nur dann einen Mehrwert gegenüber der Summe von Einzelleistungen, wenn durch Kommunikations- und Koordinationsprozesse eine *Gruppensynchronisation* (*Group Synchronization*) stattfindet. Gruppensynchronisation ist definiert als die „Summe der Aktivitäten, die darauf abzielen, das kollaborative Generieren, Modifizieren und Integrieren individueller Beiträge in einer Gruppe zu optimieren“ (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 488). Als Vergleichswert zur Bewertung der Synchronisation wird die *Potenzielle Gruppenleistung* (*Potential Group Performance*) herangezogen: „die Leistung, die erzielt worden wäre, wenn die Mitglieder einer Gruppe unabhängig voneinander und nicht als Gruppe gearbeitet hätten“ (2014, S. 472). Im negativen Fall können *Koordinationsverluste* (*Coordination Losses*) auftreten: Die Leistung der Gruppe fällt ab, wenn es nicht gelingt, die individuellen Beiträge ihrer Mitglieder optimal zu koordinieren (2014, S. 475). Wie in Abb. 6.10 dargestellt, können Teamleiter und -mitglieder Methoden praktizieren, um als Team mehr zu leisten als die Summe der Einzelleistungen.

Die einfachste Methode zur effektiven Teamkommunikation besteht aus einer Gesprächsführung, die offen für die Beiträge der anderen Teammitglieder und zielorientiert im Hinblick auf greifbare und verbindliche Ergebnisse ist. Killerphrasen, wie „Man sollte einmal ...“ oder „Das hatten wir schon alles und es hat nichts gebracht ...“ sind nicht zugelassen. Auch die Dominanz eines Gesprächsteilnehmers, der die anderen Teammitglieder nicht zu Wort kommen lässt oder sie unterbricht, stört die Teamkommunikation. Ein praktisch erprobtes Kommunikationsmodell hat Schulz von Thun mit dem *Vier-Seiten-Modell der Nachricht* entwickelt. Wie in Abb. 6.11 (Abb. 1.4 in Schulz von Thun 2002a, S. 30; © Rohwolt Verlag GmbH 2002) dargestellt wird, hat die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger vier Dimensionen (Berkel 1996, S. 5):

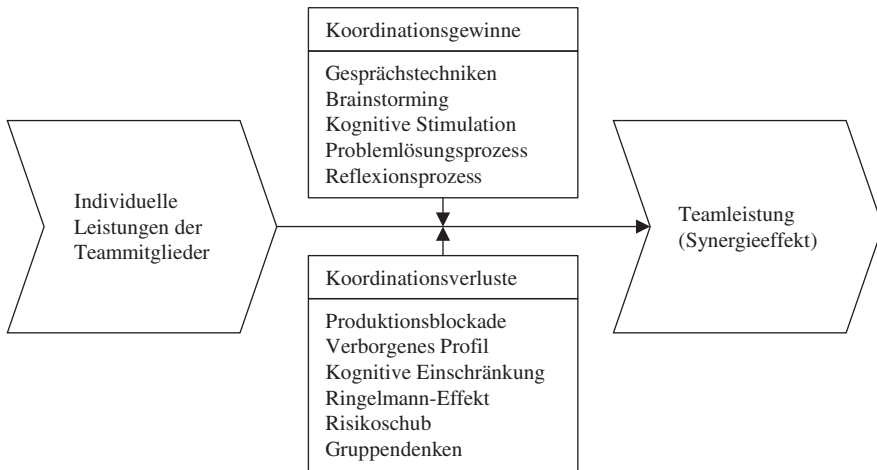


Abb. 6.10 Koordinationsgewinne und -verluste

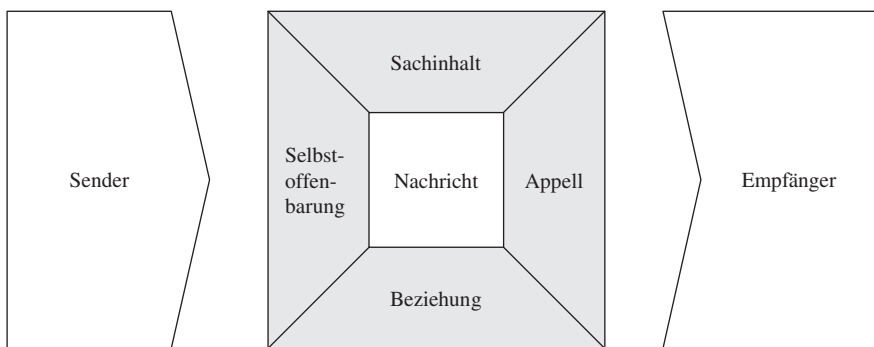


Abb. 6.11 Vier-Seiten-Modell der Nachricht

- *Selbstoffenbarung*: Persönlichkeit, Inneres, Charakter
- *Sachinhalt*: Sache, Fakten, Thema, Problem, Information
- *Beziehung*: Rollen, Klima, Kontakt
- *Appell*: Handlungsaufforderung, Sollen, Lenkung.

In der Anwendung des Grundmodells auf die situationsgerechte Kommunikation nimmt Schulz von Thun an, dass mit der Kommunikation innere Haltungen des Sprechers zum Ausdruck kommen. Die Metapher des *inneren Teams* verbildlicht diese Kommunikationskanäle: „Auf der *Selbstkundgabe-Seite* zeigen sich die inneren Mitglieder in ihrer Identität („Wer bin ich, wofür stehe ich?“) und in ihrer Befindlichkeit („Wie ist mir ums Herz?“). Auf der *Sachinhalts-Seite* drücken sie eine bestimmte Weltansicht aus, denn jedes innere Mitglied sieht die Welt auf seine Weise. Auf der *Beziehungs-Seite* kommt zum Ausdruck, wie sie zum Adressaten stehen, was sie von ihm

halten. Und auf der *Appell-Seite* kommt zum Ausdruck, wozu sie ihn bewegen wollen“ (Schulz von Thun 2002b, S. 33).

Das innere Team muss sich nicht einig sein. So kann eine Person verbal Zustimmung zu einem Vorschlag äußern und gleichzeitig mit der Körperhaltung, z. B. durch verschränkte Arme, das Gegenteil ausdrücken. In Kommunikationstrainings, die auf dem Vier-Seiten-Modell aufbauen, besteht die erste Phase im Kennenlernen des Modells. Dann werden die Teilnehmer trainieren, die vier Seiten bei sich selbst zu erkennen und zu realisieren, dass sie vier Botschaften aussenden, die inkongruent sein können. Das Lernziel wäre für diese Trainingsphase, durch Selbstbeobachtung Inkongruenzen zu erkennen und durch Selbstorganisation eine Kongruenz zu erzeugen. Nennen wir zur Vereinfachung den Sprecher „Ego“ und den Angesprochenen Interaktionspartner „Alter“. Die zweite Trainingsphase besteht dann in aktiven Zuhören durch Alter, um die vier Seiten der Kommunikation von Ego wahr- und aufzunehmen. Im ersten Schritt beschreibt Alter die Botschaften, die er von Ego aufgenommen hat, und diskutiert mit Ego darüber, ob Ego die Botschaften so gemeint hat, wie sie bei Alter angekommen sind.

In der nächsten Phase werden Gesprächstechniken erlernt, um eine gelungene Kommunikation im Sinne der vier Seiten zu erreichen: „Die ‚Kunst der Gesprächsführung‘ besteht darin, daß Sprecher und Zuhörer diese verschiedenen Seiten erkennen und im Gesprächsverlauf aufeinander abstimmen“ (Berkel 1996, S. 5).

In Abb. 6.12 sind die wichtigsten *Gesprächstechniken* der Face-to-Face-Kommunikation dargestellt, die diesen Abstimmprozess unterstützen können. Diese Gesprächstechniken sind in Teamdiskussionen ebenso relevant wie in Zweier-Beziehungen. Abb. 6.12 ist dem Praxisbeispiel *Training Selbstorganisation im Team (SELBSTORG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Die Gesprächstechniken der Vier-Seiten-Kommunikation reichen häufig nicht aus, um Koordinationsgewinne zu erreichen und Koordinationsverluste zu reduzieren (vgl. Abb. 6.10 in Abschn. 6.5). Um diese Ziele zu erreichen, hat sich in der Praxis die Methode des *Brainstormings* bewährt: „Eine Gruppentechnik, die darauf abzielt, die Kreativität in Gruppen zu verbessern, indem zu einem bestimmten Thema so viele Ideen wie möglich generiert werden; die Ideen sollen keinerlei Einschränkungen unterliegen“ (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014; S. 473). Zum Brainstorming trifft sich das Team außerhalb des Tagesgeschäfts mit einem Moderator, der extern oder ein Teammitglied sein kann, in einem ruhigen Raum, der mit Pinnwänden, Moderatorenkoffer und Flipchart ausgestattet ist. Falls es Tische gibt, stehen sie in U-Form. Häufig wird nur ein Halbkreis von Stühlen um die Pinnwände herum gebildet. In der Regel gibt es zum Brainstorming eine *Leitfrage*, z. B. „Wie können wir den Krankenstand im Team reduzieren?“ oder „Wie können wir im After Sales Wachstum erreichen?“ Die erste Frage ist dem Praxisbeispiel *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)* und die zweite Frage dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales (SERVICE)* entnommen. Beide Projekte werden in Kap. 9 dargestellt.

Neben der uneingeschränkten Ideensammlung und der offenen Diskussion ist beim Brainstorming wesentlich, dass die Teammitglieder gleichzeitig Ideen generieren und

Inhalt	Beziehung	Selbstoffenbarung	Appell
<p>Sachlich bleiben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema als gemeinsames Problem definieren • Soll-Ist-Vergleiche • Informations-sammlung <p>Verständlich reden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einfache, kurze Sätze • Roter Faden • Kurz und bündig, auf das Wesentliche beschränken • Anschaulichkeit <p>Analytisch zuhören</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicht durch Reizworte vom Gedankengang ablenken lassen • Bei den Äußerungen des Gesprächspartners bleiben, nicht abschweifen • Stichhaltigkeit nüchtern prüfen 	<p>Aktiv zuhören</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich in den anderen hineinversetzen • Empathie • Eigene Wertungen, Ratschläge und spontane Reaktionen zurückhalten • Signale des Zuhörens senden (Blickkontakt, Nicken, „hmh“) <p>Gefühle direkt ansprechen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuneigung, Abneigung, Furcht direkt ansprechen: Fingerspitzengefühl <p>Feedback geben und nehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung darüber geben, wie die Situation erlebt wird • Alles verstanden? • Wünsche, Vorschläge 	<p>Ich-Botschaften senden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äußerungen sind in der Ich-Form gehalten, unmittelbar und direkt • Sie- oder Du-Formulierungen weglassen • Keine Man-Aussagen • Beobachtungen und Wünsche direkt aussprechen <p>Eigene Meinung sagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mut zur eigenen Stellungnahme • Gespür für den richtigen Zeitpunkt <p>Absichten/Ziele klären</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gleich zu Beginn klar vermitteln, welche Absichten und Ziele man hat • Mehrdeutigkeit von Zielen vermeiden • Zielkonflikte sofort ansprechen 	<p>Überzeugend argumentieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele festlegen • Wege analysieren • Folgen aufzeigen • Maßnahmen vorschlagen <p>Fragen stellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offene Fragen geben Möglichkeit zur Stellungnahme • Direkte Fragen erkunden unmittelbar, was der Fragende wissen will (ja, nein, Zahlen, Fakten) <p>Fair lenken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probleme formulieren und definieren • Vorschläge machen (Methode, Vorgehen, Inhalt) • Konkretisierung • Zusammenfassung

Abb. 6.12 Gesprächstechniken

sich nicht von den anderen Teammitgliedern einschränken lassen. Sie dürfen „abgucken“ und sich auf diese Weise anregen lassen. Negativ ist dagegen, wenn einzelne Teammitglieder die Diskussion dominieren und die anderen Teilnehmer in die Defensive gehen. Wichtig ist die laufende Visualisierung: Alle Äußerungen werden im Ergebnis dokumentiert auf Pinnwänden oder Flipcharts, die im Raum während des gesamten Brainstormings für alle sichtbar bleiben. Falls das Team noch keine Erfahrung mit der Brainstorming-Methode hat, sollten vor dem Start Regeln verabredet und visualisiert werden, z. B.

- Jede Meinung ist gültig
- Auch ich kann mich irren
- Wir diskutieren mündlich und schriftlich
- Laufende Visualisierung
- Keine Killerphrasen
- Hier und jetzt!

- Kärtchen und schwarze Filzstifte austeilen
- Leitfrage als „Wolke“ an Pinnwand heften und erläutern (Fragen zum Thema zulassen, aber keine Vorwegnahme der Diskussion)
- Regeln für das Ausfüllen der Karten erläutern (keine Methodendiskussion!)
- Die Gruppe wird aufgefordert, Ideen/Vorschläge/Aussagen/Argumente zum Thema spontan aufzuschreiben (siehe „Brainstorming-Regeln“)
- Karten einsammeln und vorlesen. Den Inhalt vom Autor der Karte kurz erläutern lassen.
- Der Moderator ordnet sinnzusammenhängende Karten bereits beim Anpinnen an, die Gruppe hilft ihm dabei. So entstehen die sogenannten Cluster.
- Bei Unverständnis oder Einwänden aus dem Team zu Karteninhalten einen Blitz (⚡) auf die Karte setzen mit rotem Filzschreiber. Kommentare zu Blitzern erläutern lassen und auf ovalen Karten dokumentieren, die zu dem Blitz angeheftet werden.
- Themenüberschrift zu jedem Cluster von Team erarbeiten und von einem Teilnehmer auf farbige Karten schreiben und anpinnen lassen.
- Die Zuordnung der Karten zu Clusterüberschriften vom Team überprüfen lassen (bei Bedarf: Karten umhängen).

Abb. 6.13 Vorgehensweise des Brainstormings

In Abb. 6.13 ist exemplarisch dargestellt, wie die erste Phase des Brainstormings verlaufen kann. Die Pinnwände sind mit Papier bedeckt und es werden farbige Kärtchen an die Teilnehmer verteilt, die mit Filzstiften versorgt sind. Es stehen Nadeln zur Verfügung, um die ausgefüllten Kärtchen an die Pinnwand zu pinnen. Der Vorteil ist die Sichtbarkeit für alle Teilnehmer und die einfache Möglichkeit, Kärtchen umzuhängen, zu ergänzen oder auszutauschen. Zur Vorgehensweise gehört die Erläuterung des Brainstorming-Prozesses, die in Abb. 6.14 dargestellt ist. Die Regeln können vor dem Brainstorming vom Moderator auf ein Flipchart geschrieben und im Raum aufgehängt werden. Die Abb. 6.13 und 6.14 sind dem Praxisbeispiel *Training Selbstorganisation im Team (SELBSTORG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Brainstormings können zur Ideengenerierung isoliert verwendet werden. In diesem Fall wird der Moderator digitale Fotos von den Pinnwänden und Flipcharts anfertigen und die Fotos als Dokumentation des Brainstormings per E-Mail an die Teilnehmer verteilen. Das Brainstorming kann auch als Baustein innerhalb eines umfassenderen Workshops eingesetzt werden, z. B. zur Generierung von Handlungsbedarf in der Agenda zu einem Team-Strategieprozess (vgl. Abb. 6.7, Punkt 4. in Abschn. 6.4). In diesem Beispiel spielt das Brainstorming methodisch eine untergeordnete Rolle. In Abb. 6.15 wird eine Agenda zu dem Workshop „Wo drückt der Schuh?“ in einem Produktionsteam dargestellt, wo die Brainstorming-Methode zur Generierung von Ideen und Maßnahmen eine zentrale Rolle spielt. Abb. 6.15 ist dem Praxisbeispiel *Senkung des Krankenstandes der Produktion (KRANKEN)* entnommen (vgl. Kap. 9).

<p>Regeln zum Ausfüllen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filzstift verwenden und fett und deutlich schreiben • Nur ein Argument/eine Aussage pro Karte • Max. 5-7 Wörter pro Karte (aussagekräftige Halbsätze) • Max. 3-zeilig schreiben <p>Brainstorming-Regeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entspannen Sie sich • Schreiben Sie so schnell Sie können • Reihenfolge ist egal • Freies Assoziieren von Ideen • Alle Ideen werden hingeschrieben (Unsinn gibt es nicht! Quantität statt Qualität!) • Immer am Schreiben bleiben (nicht lange überlegen!) • Schreibweise/Rechtschreibung ist egal • Unternehmensorganisation/-details sind egal • Wortwahl ist egal

Abb. 6.14 Regeln des Brainstorming-Prozesses

1. Start	8.00 Uhr	Vorstellungsrunde
2. Kurzabfrage im Team (Brainstorming)	8.15 Uhr	Wo drückt der Schuh am meisten? <ul style="list-style-type: none"> • 2 Karten pro Teilnehmer • sofort gruppieren zu Themenblöcken
3. „Feedback“-Methode	10.00 Uhr	Darstellung Datenauswertungen zu Leistungskennzahlen des Teams
4. Kleingruppenarbeit	10.30 Uhr	Bewertung Themen und Erarbeitung Handlungsbedarf (Karten schreiben und zu Themen aus Kurzabfrage hängen) <ul style="list-style-type: none"> • eigener Betriebsbereich • Vor- und nachgelagerte Betriebsbereiche
5. Diskussion im Team	13.30 Uhr	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse
5. Feedback	15.30 Uhr	Bewertung Workshop

Abb. 6.15 Einsatz von Brainstorming im Workshop

6.6 Interpersonelle Prozesse

In der sozialpsychologischen Gruppenforschung sind in zahlreichen Studien und Experimenten *Prozessgewinn* (*Process Gain*) und *Prozessverlust* (*Process Loss*) untersucht worden. Die erste Kategorie der Koordinationsgewinne und -verluste wurde im vorangehenden Kapitel dargestellt (vgl. Abb. 6.10 in Abschn. 6.5). Die zweite Gruppe bilden die *Motivationsgewinne und -verluste* der interpersonellen Prozesse (LePine et al. 2008, S. 287), die in Abb. 6.16 dargestellt werden.

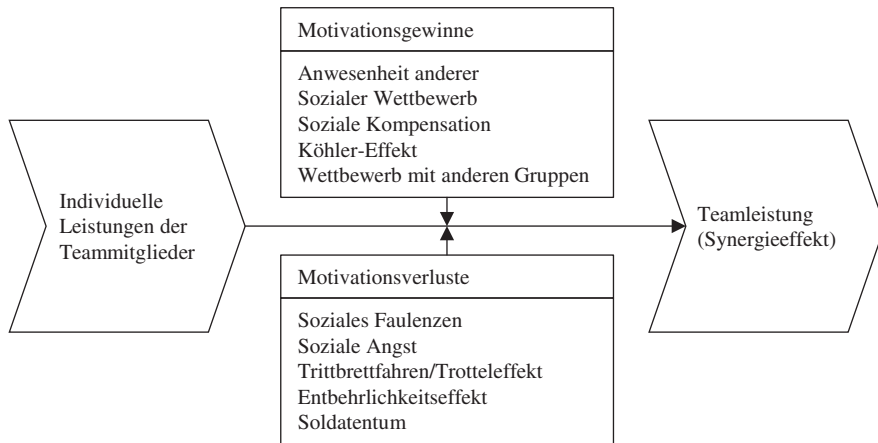


Abb. 6.16 Motivationsgewinne und -verluste

Bereits die Anwesenheit anderer (*Mere Presence*) verursacht schon einen leistungsfördernden Effekt: „Hierbei hat sich gezeigt, dass leistungsförderliche Effekte eher bei einfachen Aufgaben auftreten“ (Wegge 2004, S. 59). Der *Soziale Wettbewerb* (*Social Competition*) ist ein Motivationsgewinn, der aus dem internen Konkurrenzkampf heraus entsteht (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 479). *Soziale Kompensation* (*Social Compensation*) tritt als Motivationsgewinn in Gruppen auf, „wenn stärkere Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen erhöhen, um damit eine nicht optimale Leistung schwächerer Mitglieder auszugleichen“ (2014, S. 479). Der *Köhler-Effekt* (*Köhler Effect*) beschreibt den Vorgang, „dass schwächere Gruppenmitglieder sich mehr anstrengen, als sie es individuell täten, um zu vermeiden, dass sie für eine schwache Gruppenleistung verantwortlich sind“ (2014, S. 479). Schließlich motiviert auch der *Wettbewerb mit anderen Gruppen* (*Social Labouring*) Teammitglieder zu höheren Leistungen (Wegge 2004, S. 63).

Die externe Wettbewerbssituation kann durch Umweltsysteme des Unternehmens vorgegeben sein oder vom Management aufgebaut werden, z. B. durch konkurrierende Entwicklerteams für dasselbe Produkt. Die internen Mechanismen hängen wesentlich von der Teamzusammensetzung ab, die einerseits aus Umweltsystemen, z. B. einem angespannten Arbeitskräftemarkt, oder andererseits aus der Teamzusammensetzung resultiert. Bei zu großer Spannung durch heterogene Teamzusammensetzung können die Motivationsgewinne ins Negative umschlagen. Die Ursachen für eine Leistungsreduzierung sind dann *Motivationsverluste* und/oder *Konflikte*.

Die Sozialpsychologie hat sechs Motivationshemmer nachgewiesen, die in Teams die Leistung reduzieren. *Soziales Faulenzen* (*Social Loafing*) bedeutet, „dass Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen verringern, wenn die individuellen Beiträge zur Gruppenleistung nicht identifizierbar sind“ (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014, S. 478). Dieser Effekt der Anonymität steigt mit der Gruppengröße an. *Soziale Angst* (*Social Anxiety*) resultiert aus der Anwesenheit von Personen in Machtpositionen, die das

Verhalten der Teammitglieder bewerten und negativ sanktionieren. *Entbehrlichkeitseffekt* (2014, S. 478) oder *Trittbrettfahren (Free Riding)* tritt auf, „weil man annimmt, dass die eigenen Leistungsresultate für das Gruppenergebnis überflüssig bzw. unwichtig sind“ (Wegge 2004, S. 85). Bei dem *Trotteleffekt (Sucker Effect)* wollen Teammitglieder „nicht der Dumme sein“, wenn sie wahrnehmen, dass andere den Arbeitseinsatz einseitig verringern und auf diese Weise die übrigen Teammitglieder ausnutzen (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 478). *Soldatentum (Soldiering)* ist „eine bewusste Motivations- und Leistungsreduktion als Ausdruck des Protests gegenüber einer Person oder Gruppe, die ungerechtfertigte Ansprüche an die eigene Gruppe stellt“ (Wegge 2004, S. 85).

Wie lassen sich diese negativen Effekte auf die Teamleistung verhindern? Der Schlüssel liegt hier in der Teamleitung, die einerseits die Effekte (z. B. soziale Angst) verursacht und sie andererseits durch aufmerksame Beobachtung des Verhaltens der Teammitglieder identifizieren kann. Im ersten Fall sollte der Teamleiter an seinem eigenen Verhalten arbeiten, z. B. mit Unterstützung von Coaching oder Mentoring, im zweiten Fall sind Führungsverhalten und Teamkommunikationsprozesse das adäquate Mittel. Diese Funktion ist nicht auf den Teamleiter beschränkt, weil auch bei einer kollegialen Führungsstruktur im Team diese Ansätze angewendet werden können. Häufig vertraut man auf die informellen Teamprozesse, mit denen die abweichenden Teammitglieder eingefangen werden. Formale Führungsstrukturen werden in der Regel durch informelle Teamprozesse flankiert. Allerdings sind diese Prozesse durch das Unternehmen nur eingeschränkt steuerbar und daher mit dem Risiko verbunden, dass sich eine Subkultur von abweichendem Verhalten entwickelt, die gegen die Unternehmensziele agiert und aufgrund ihrer fachlichen Monopolstellung eine Gegenmacht darstellt.

Wesentlich für das Verständnis der interpersonellen Teamprozesse ist die Unterscheidung von drei Ebenen:

1. Sachebene
2. Beziehungsebene und soziodynamische Ebene
3. Psychodynamische Ebene.

Während die Sachebene in der Teamkommunikation präsent ist, werden Themen der Beziehungsebene und der soziodynamischen Ebene seltener artikuliert und gemeinsam reflektiert: „Es geht dabei um alles, was innerhalb der Gruppe geschieht: Zugehörigkeit und Ausgeschlossenheit, Rollendifferenzierung, Entstehung von Normen, Umgang mit Konflikten und Widerstand etc.“ (Kalt 2010, S. 234).

Definiert man systemtheoretisch *Konflikte* als „Widerspruch“ (Luhmann 1984, S. 530) in dem Sinne, dass die zu erwartende Anschlusshandlung in einem Interaktionsprozess von einem Teammitglied abgelehnt wird, dann werden sich Probleme auf der Beziehungsebene und der soziodynamischen Ebene in Konflikten artikulieren. Schwierig für Teams ist dann zu erkennen, welche Ursachen die Konflikte haben und wie sie zu lösen sind. Dazu bietet die HRM-Praxis einige Hilfsmittel, die in Teamtrainings vermittelt werden können. In Abb. 6.17 sind die wichtigsten Konfliktursachen dargestellt.

Abb. 6.17 ist dem Praxisbeispiel *Training Selbstorganisation im Team (SELBSTORG)* entnommen (vgl. Kap. 9). Die Aufteilung der vier Konfliktdimensionen ist entnommen aus Rüttinger (1993, S. 4). Eine ausführliche Darstellung des Konfliktmanagements findet sich in Glasl (1994).

Die Konflikte auf der Beziehungsebene und soziodynamischen Ebene werden *Beziehungskonflikte* genannt. *Bewertungskonflikte* werden in der Regel auf der Sachebene ausgetragen. Die Teammitglieder verfolgen unterschiedliche Strategien und Ziele und können sich daher nicht auf gemeinsame Vorgehensweisen einigen. Häufig liegen diesen Zielkonflikten unterschiedliche Werte und Normen zugrunde. In dem Beispiel eines Konflikts um die Einführung einer Zeiterfassungsanlage geht es um Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern. Ein zweiter Grundsatzkonflikt bezieht sich auf den Wert der Selbstbestimmung und damit Flexibilität der individuellen Arbeitszeit. Welchen Stellenwert hat der Anspruch der „Work-Life-Balance“, die ein hohes Maß an Flexibilität der Arbeitszeit fordert? Selbst wenn in Bezug auf Flexibilität und Selbstbestimmung Konsens besteht, so kann es unterschiedliche Auffassungen geben, wie dieser Grundsatz umzusetzen ist. Führt man die „Vertrauensarbeitszeit“ ein und überlässt es den Mitarbeitern, ihr Zeitkonto selbst zu führen ohne Zugriff durch Vorgesetzte oder Personalbereich? Oder wird das Zeitkonto maschinell durch die Zeiterfassungsanlage geführt und ist damit transparent für den Personalbereich? Es hängt in diesem Fall von der jeweiligen Betriebsvereinbarung ab, wer Zugang zu dem Zeitkonto bekommt (vgl. Abschn. 7.1). Konflikte zu den Wegen der Umsetzung von Zielen werden *Beurteilungskonflikte* genannt.

Verteilungskonflikte beziehen sich auf die Verteilung von Ressourcen. Ein Thema bildet das Entlohnungssystem, das insbesondere durch Zielvereinbarungssysteme (vgl. Abschn. 5.12) mit der Kopplung an eine variable Vergütung thematisiert wird. Andere Konfliktthemen beziehen sich auf die Arbeitsinhalte und die Arbeitsbedingungen. Den Kern von Verteilungskonflikten bildet die Frage der *Gerechtigkeit*. Die Verteilung von Ressourcen ist Gegenstand der *distributiven Gerechtigkeit*, die sich in drei unterschiedliche Prinzipien aufteilt (Wegge 2004, S. 142–143):

- Gleichheitsprinzip: Jeder erhält denselben Anteil
- Bedürfnisprinzip: Jeder bekommt so viel, wie er benötigt
- Leistungsprinzip: Verteilung nach erbrachter individueller Leistung.

Es liegt nahe, dass in beruflichen Kontexten das Leistungsprinzip dominiert. Die sozialpsychologische Forschung hat belegt, dass distributive Gerechtigkeit wichtig für Leistungsmotivation ist: „Fühlt sich eine Person von ihrem Vorgesetzten ungerecht beurteilt, kann dies eine Reihe negativer Emotionen auslösen und ggf. verschiedene Formen des Rückzugsverhaltens und antisoziales Verhalten begünstigen“ (2004, S. 143).

In der neueren Gerechtigkeitsforschung wird unter dem Stichwort *Verfahrensgerechtigkeit* erforscht, „welche Verfahrensaspekte (*prozedurale Gerechtigkeit*) dafür verantwortlich

Bewertungskonflikt	Beurteilungskonflikt	Verteilungskonflikt	Beziehungskonflikt
Die Konfliktparteien stehen in einem Bewertungskonflikt, weil sie die Ziele oder Konsequenzen von Handlungen unterschiedlich bewerten.	Die Konfliktparteien verfolgen dieselben Ziele, versuchen sie aber auf unterschiedlichen Wegen zu erreichen, weil sie die Auftretenswahrscheinlichkeit der Konsequenzen unterschiedlich einschätzen.	Die Konfliktparteien können sich nicht über die Verteilung von persönlichen, finanziellen oder technischen Ressourcen einigen.	Wird das Bedürfnis, von anderen akzeptiert und anerkannt zu werden, von jemandem verletzt, erlebt sich der Einzelne in der Beziehung zum anderen als unterlegen. Er versucht den Kontakt zu dieser Person zu meiden oder eine akzeptablere Beziehung herzustellen.
Beispiel: In einem Betrieb streiten sich der Produktionsleiter und der Personalleiter darüber, ob eine Zeiterfassungsanlage installiert werden soll.	Beispiel: Zwei Mitglieder der Werbeabteilung streiten sich darüber, welche Zeitschrift die Zielgruppe am besten anspricht.	Beispiel: Mehrere Personen oder Gruppen sind sich über die Verteilung des Budgets oder die Zuteilung von Räumen uneinig.	Beispiel: Ein Betriebsangehöriger wird bei einer Neuerung in seinem Bereich nicht informiert und nicht zu Rate gezogen.

Abb. 6.17 Konfliktursachen

sind, dass Entscheidungen als fair erlebt werden und welche Rolle der Art und Weise der Kommunikation (*Interaktionsgerechtigkeit*) hierbei zukommt“ (2004, S. 143). Wesentliche Kriterien für die prozedurale Gerechtigkeit sind (2004, S. 143):

- Konsistenz (gleichbleibende Prozeduren zur Beurteilung)
- Genauigkeit (möglichst vollständige Informationen verwenden)
- Korrektur-/Kontrollmöglichkeit (Einfluss auf den Entscheidungsprozess)
- Ethische Rechtfertigung (Einhaltung moralischer Standards)
- Unvoreingenommenheit (Beurteiler ist vertrauenswürdig)
- Transparenz (Urteil ist nachvollziehbar)

Nach den Forschungsergebnissen aus Feldstudien ist die prozedurale Gerechtigkeit für die Vorhersage von Arbeitsleistungen deutlich wichtiger als die distributive Gerechtigkeit, während sich keine Unterschiede im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit ergeben (2004, S. 144).

Wie in Abb. 6.18 beispielhaft dargestellt wird, lassen sich zu den Konfliktursachen *Konfliktlösungsstrategien* in Teamtrainings zur Konfliktbewältigung in Rollenspielen vermitteln. Diese Trainings bestehen aus dem theoretischen Teil der Konfliktursachen und den praktischen Übungen zur Anwendung von Konfliktbewältigungsmethoden im Team. Abb. 6.18 ist dem Praxisbeispiel *Training Selbstorganisation im Team (SELBSTORG)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Teamprozesse und -konflikte werden auch von der Ebene der *Psychodynamik* beeinflusst, d. h. durch „unbewusste Motive und Ängste, welche die Gruppenmitglieder aus

Bewertungskonflikt	Beurteilungskonflikt	Verteilungskonflikt	Beziehungskonflikt
Er kann eingeschränkt werden durch: <ul style="list-style-type: none"> • eine klare Strategie des Vorstands • Prozess der Zielfestlegung und -fortschreibung mit Führungskräften installieren • Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen • Regelmäßige Besprechungen der Führungskräfte mit ihrem Team 	Er sollte überprüft werden: <ul style="list-style-type: none"> • Werden die Betriebsangehörigen regelmäßig und rechtzeitig über die Entscheidungen informiert, die ihr Aufgabengebiet betreffen? • Gibt es hinreichende Querinformationen zu anderen Abteilungen? • Wo kommt es häufig zu Missverständnissen? Wie können diese behoben werden? 	Viele Verteilungskonflikte sind durch klare institutionelle Regelungen zu vermeiden oder zu versachlichen: <ul style="list-style-type: none"> • Die Regeln sollten klar und sachlich formuliert sein • Sie sollten allen Beteiligten bekannt sein • Sie sollten nicht in starkem Ausmaß die Interessen einer Partei verletzen 	Er kann teilweise verhindert werden, wenn <ul style="list-style-type: none"> • ein allgemeines Klima von Vertrauen, Offenheit und Fairness gepflegt wird • explizite Kompetenzen genau bestimmt werden • ungeeignete Regeln, die sich „stillschweigend“ entwickeln, zurückgewiesen werden

Abb. 6.18 Konfliktlösungsstrategien

ihren lebensgeschichtlichen Zusammenhängen in die Gruppe mitbringen. Dies kann zu einem bestimmten Verhalten führen, welches für die anderen Beteiligten nicht nachvollziehbar ist. Dazu gehören z. B. Übertragungen oder Fürsorgereaktionen aufgrund lebensgeschichtlicher Erfahrungen“ (Kalt 2010, S. 234). Hier gilt für die Gruppenebene der gleiche Grundsatz wie für die Individualebene, dass die Ebene der Psychodynamik durch professionelle Experten analysiert und trainiert werden sollte. Ansonsten besteht das Risiko, dass tiefenpsychologische Themen angesprochen, aber nicht therapeutisch gelöst werden können.

Zur Analyse der *Affekt- und Sympathiestruktur* zwischen Gruppenmitgliedern wurde schon in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts die *Soziometrie* entwickelt: „Bei der soziometrischen Erfassung dieser Struktur wird an die Gruppenmitglieder die Bitte herangetragen, anzugeben, mit wem von den anderen Mitgliedern man am liebsten Kontakt haben möchte“ (Fischer und Wiswede 2009, S. 660). Typische Beispiele sind:

- „Ich möchte wichtige Probleme mit ihm besprechen.“
- „Mit ihm würde ich gerne zusammen Urlaub machen.“
- „Mit ihm würde ich gerne zusammenarbeiten.“
- „Ihn würde ich in unserer Wohngemeinschaft ohne weiteres aufnehmen.“

Das Ergebnis der soziometrischen Analyse lässt sich grafisch darstellen, indem die Personen als Kreise auf einem Auswertungsblatt verteilt sind und die gegenseitigen Wahlen durch Pfeile eingetragen werden. Dann sieht man die Cluster von intensiven gegenseitigen Wahlen, die eine hohe gegenseitige Sympathie zeigen. Mit dieser Methode kann in Organisationen ermittelt werden, wo besonders viele Schnittstellenkontakte zwischen

Abteilungen bestehen und welche Funktionseinheiten zu Prozessteams gebündelt werden könnten, um Schnittstellen zu reduzieren. Die soziometrische Analyse ist aufwendig und die Interpretation der Ergebnisse kann nur eingeschränkt für die Gestaltung der Prozessorganisation genutzt werden.

HRM-Praxis

Die sozialpsychologische Forschung hat auf der interpersonellen Ebene Mechanismen identifiziert, die Motivationsgewinne und -verluste auslösen mit entsprechenden Konsequenzen für die Teamleistung. Die praktischen Lösungsansätze konzentrieren sich erstens auf das Führungsverhalten von Teamleitern, die Motivationsverluste erkennen und in Gesprächen mit den Teammitgliedern zu beheben versuchen. Dieser Ansatz gilt auch für die Selbststeuerung von Gruppen. Da sich Motivationsverluste in Konflikten äußern, besteht der zweite Ansatz in der Anwendung von Konfliktbewältigungsmethoden, die auf die jeweilige Konfliktursache spezialisiert sind.

6.7 Formen der Gruppen- und Teamarbeit

Teams und Arbeitsgruppen in Organisationen lassen sich nach zwei Dimensionen unterscheiden, wie in Abb. 6.19 dargestellt wird:

- Lebensdauer: zeitlich befristet oder unbefristet
- Organisatorische Verankerung (im Organigramm): ja oder nein.

Die kleinste Organisationseinheit unterhalb von Bereich und Abteilung bildet in der Regel die *klassische Arbeitsgruppe* mit einem Gruppenleiter und mehreren Mitgliedern. Im Organigramm wird durch die Bezeichnung, z. B. Kreditorenbuchhaltung, die Funktion festgelegt. Aus der Anordnung in der Hierarchie ist zu erkennen, wie die Gruppe in die Entscheidungs- und Informationsprozesse eingebettet ist. Stellenbeschreibungen legen die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Rollen, z. B. *Leiter Kreditorenbuchhaltung* und *Kreditorenbuchhalter* (Sachbearbeiter), fest. Falls es eine Rollendifferenzierung innerhalb der Gruppe gibt, z. B. Bilanzbuchhalter, Cash Manager und Anlagenbuchhalter innerhalb der Gruppe Hauptbuch, so werden jeweils getrennte Stellenbeschreibungen (vgl. Abb. 3.8 in Abschn. 3.4) erstellt.

In produzierenden Unternehmen mit mehreren Fertigungsstufen der Materialbearbeitung und Montage von Teilen zu Produkten bilden *Fertigungsteams* (*Production Teams*) die kontinuierlichen Organisationseinheiten, die jeweils auf eine Phase der Fließfertigung spezialisiert sind. Neben dem klassischen Fließband gehören auch Fertigungsinseln, in denen Arbeitsgänge gebündelt sind, zur modernen Fließfertigung. Das wachsende Produkt wandert von Insel zu Insel, um jeweils weiter

		Lebensdauer	
		kontinuierlich, dauerhaft	zeitlich befristet
Organisatorische Verankerung	ja	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe (Organisationseinheit) • Fertigungsteam • Teilautonome Arbeitsgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel • KVP
	nein	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-functional Team • Arbeitskreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektgruppe

Abb. 6.19 Formen von Arbeitsgruppen und Teams

komplettiert zu werden. Die Bewegung kann durch Transport oder automatisierte Schienensysteme erfolgen. „Die Variabilität der Arbeitsaufgaben ist im Vergleich zu klassischen Arbeitsgruppen größer, weil von jedem Mitarbeiter erwartet wird, dass er mehrere Stationen am Band beherrscht“ (Schaper 2014, S. 408). Die Fertigungsteammitglieder übernehmen neben ihren Linienaufgaben weitere Tätigkeiten, z. B. Qualitätsprüfung, Wartung und Reinigung, und sind für die Qualität der Arbeitsschritte verantwortlich. Die Qualität und Quantität des Outputs wird mit Kennzahlen (Key Performance Indicators = KPIs; vgl. das KPI-Beispiel für Serviceteams in Abb. 6.9, Abschn. 6.4) gemessen und öffentlich dokumentiert, z. B. auf Pinnwänden neben der Fertigungseinheit. Beispiele für KPIs sind „Anzahl bearbeitete Einheiten pro Woche“, „Prozentanteil für Ausschussteile“, „Anzahl der aufgetretenen Störungen“, „Prozentanteil der Produktionsstillstände“.

Teilautonome Arbeitsgruppen (Self-Managed Work Teams) sind als „sich selbst regulierende Arbeitsgruppen in der regulären Arbeitsorganisation verankert. Eine kleine Gruppe von Mitarbeitern, die konstant zusammenarbeitet, ist mehr oder weniger verantwortlich für die Erstellung eines kompletten (Teil-)Produktes oder einer Dienstleistung“ (Schaper 2014, S. 403). Wie in Fertigungsteams sind indirekte Tätigkeiten integriert und das Team verfügt über KPIs, um seine Arbeitsleistung und -qualität zu messen und auf dieser Grundlage bei negativen Abweichungen Gegensteuerungsmaßnahmen durchzuführen. Die theoretische Grundlage geht erstens von der individuellen Leistungsmotivation durch Ziele, Selbstwirksamkeit und geringe Entfremdung gegenüber der Arbeit aus. Die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter überträgt sich auf das Team. Zweitens entsteht Identifikation mit dem Team und eine Teamidentität, die das Mitglied an die Teamziele binden. Drittens übt das Team eine soziale Kontrolle über die Teammitglieder aus, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Der Begriff „teilautonom“ ist nicht inhaltlich festgelegt. Stattdessen werden Kriterien der Autonomie (Schaper 2014, S. 405) unterschieden, mit denen der Grad der Autonomie bestimmt werden kann:

- Einfluss auf Zielvorstellungen
- Art und Umfang der Tätigkeiten innerhalb des Teams

- Arbeitszeiten/-takte
- Produktionsmethode und Arbeitsverfahren
- Urlaubs- und Vertretungsregelung
- Interne Aufgabenverteilung
- Führungsstruktur.

Qualitätszirkel (Quality Circles) und *KVP-Teams* (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sind wie Fertigungsteams auf den produzierenden Bereich spezialisiert. Es handelt sich um Teams, die *bottom-up* Verbesserungsideen erarbeiten und selbstständig umsetzen. Diese Konzepte wurden seit den 1970er Jahren von der japanischen Industrie kopiert. Nach der ersten Euphorie ging in den USA die Verbreitung der Qualitätszirkel Ende der 1980er Jahre zurück, während mehr als 50 % der umsatzstärksten deutschen Industrieunternehmen Qualitätszirkel weiter eingesetzt haben. Im Jahr 1994 haben 54 % der Großunternehmen Qualitätszirkel eingesetzt (Schaper 2014, S. 399). Das Modell der Qualitätszirkel wurde teilweise abgelöst durch Konzepte wie *Total Quality Management (TQM)* oder *Teilautonome Fertigungsteams* (Landy und Conte 2013, S. 520). Für die Autoindustrie war die Veröffentlichung der wissenschaftlichen Studie „The Machine that Changed the World“ (Womack et al. 1991) ein Schockerlebnis, in der Toyota als japanischer Autohersteller in Japan, Europa und USA mit amerikanischen und europäischen Autoherstellern anhand von Kennzahlen verglichen wurde. Das negative Abschneiden europäischer und amerikanischer Autohersteller gegenüber japanischen Autoherstellern, insbesondere in Europa und den USA, wurde konstruktiv zur Qualitätsverbesserung genutzt.

„Qualitätszirkel sind kleine Gruppen von Mitarbeitern, primär der unteren Hierarchieebene, die sich regelmäßig freiwillig treffen, um selbständig Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu lösen, meist etwa alle zwei bis vier Wochen für jeweils ein bis zwei Stunden“ (Antoni 2003, S. 353). Der Erfolg der Qualitätszirkel hängt von der Unterstützung des Managements ab, weil sie zwar Vorschläge machen können, aber nur über eine eingeschränkte oder keine Entscheidungskompetenz verfügen. Ein weiteres Problem stellt die Abhängigkeit von vorgelagerten Abteilungen und den Vorgaben nachgelagerter Bereiche dar, auf die der Qualitätszirkel keinen direkten Einfluss hat. Trotzdem haben sich Qualitätszirkel in Summe zur Leistungsverbesserung bewährt (Landy und Conte 2013, S. 520).

„Bei einem ‚kontinuierlichen Verbesserungsprozess‘ (KVP) (japanisch ‚Kaizen‘) suchen Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches zusammen mit Fachexperten und Führungskräften in KVP-Teams gezielt nach ‚Verschwendungen‘ (japanisch ‚muda‘), wie beispielsweise Ausschuss oder Nacharbeit, unnötige Handgriffe oder Liegezeiten von Material und Zwischenprodukten, umständliche Abläufe oder Lagerhaltung“ (Antoni 2003, S. 353). Die Erarbeitung der Lösungsvorschläge findet in ein- oder mehrtägigen Workshops statt, so dass gegenüber den Qualitätszirkeln ein schnellerer Erfolg erzielt werden kann. Die Unternehmen sind kreativ in der Wahl des Begriffes, z. B. *WGM* („Wir gestalten mit“). Die Erfahrung mit diesen Teams zeigt, dass sie nur erfolgreich sind, wenn sie so eng an das Management gekoppelt sind, dass die Ergebnisse konsequent

umgesetzt werden. Andererseits sollten sie nicht komplett vom Management gesteuert werden und auf diese Weise ihre Autonomie und Selbstorganisation einbüßen.

In Unternehmen mit komplexen arbeitsteiligen Geschäftsprozessen, z. B. im Maschinen- und Anlagenbau oder in chemischen oder pharmazeutischen Produktionsprozessen, treten die häufigsten Reibungsverluste, Konflikte und Ursachen für Kostensteigerungen an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen entlang der Geschäftsprozesse und zu zentralen Querschnittsbereichen, z. B. Entwicklung oder Beschaffung, auf. Hier werden Querschnittsteams (*Cross-Functional Teams*) erfolgreich zur Verbesserung der Prozesseffektivität und zur Senkung der Prozesskosten eingesetzt (Robbins und Judge 2014, S. 177). Als Teamleiter werden *Prozessverantwortliche* (*Process Owner*) ernannt, die innerhalb des Geschäftsprozesses die Abteilung leiten, die den größten Nutzen von der Verbesserung hat. Dieses Kriterium lässt sich auch umgekehrt formulieren: „Wer hat den größten ‚Schmerz‘, wenn der Prozess nicht gut läuft?“

Die Prozessteams haben anspruchsvolle Aufgaben zu lösen. In der Regel verfügen genau die Mitarbeiter über das notwendige Know-how und Engagement, die durch das Tagesgeschäft schon ausgelastet sind. Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen hängt wie bei Qualitätszirkeln und KVP-Teams von der Unterstützung der Führungskräfte der betroffenen Abteilungen sowie vom Top-Management ab. Daher hat es sich bewährt, diese Querschnittsteams als *Projektteams* zu organisieren (vgl. Abschn. 6.9).

Eine eigenständige Form von Teams bilden *Arbeitskreise*, die bereichsübergreifend zusammengesetzt sind, sich mit einem Themenkomplex über einen längeren Zeitraum beschäftigen und nachfolgend Themenschwerpunkte bearbeiten. Nerdinger et al. (2014, S. 22) stellen als Beispiel *Gesundheitszirkel nach dem Düsseldorfer Modell* dar. Eine kleine Gruppe von Mitarbeitern, Meister, Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat und Betriebsleiter treffen sich regelmäßig, um Arbeitsbedingungen zu untersuchen, die den Gesundheitszustand und damit den Krankenstand negativ beeinflussen. Aus der Analyse leitet der Gesundheitszirkel Verbesserungsmaßnahmen ab und sorgt für die Umsetzung und die Kontrolle der Ergebnisse.

HRM-Praxis

Organisationseinheiten auf der untersten Hierarchieebene bilden Arbeitsgruppen mit definierten Aufgaben und Kompetenzen. Die Struktur ist durch Stellen vorgegeben und die Einbindung in Entscheidungsprozesse durch das Organigramm. Für die HRM-Praxis wichtiger als diese klassischen Arbeitsgruppen sind verschiedene Formen der Teamarbeit, die zeitlich begrenzt oder unbefristet sowie innerhalb der Linienorganisation oder außerhalb zugeordnet sein können: Fertigungsteams, Teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, KVP-Teams, Prozessteams und Projektteams. Diesen Formen von Teamarbeit ist gemeinsam, dass sie auf Ziele ausgerichtet sind, den Mitgliedern Chancen zur Selbstwirksamkeit eröffnen und als Team durch die intensive Kooperation und Kommunikation eine besondere Qualität und Quantität der Leistung erbringen.

6.8 Virtuelle Teamarbeit

In Lehrbüchern (z. B. van Dick und West 2013, S. 48–51) werden *virtuelle Teams* (*Virtual Teams*) als separate Form der Teamarbeit behandelt: „Ein virtuelles Team hat weit verstreute Mitglieder, die an einem gemeinsamen Ziel zusammenarbeiten und durch Computer oder andere Technologien verbunden sind“ (Landy und Conte 2013, S. 523; Übersetzung des Verf.). Der Begriff *virtuelle Teams* ist – streng genommen – nicht zutreffend, weil virtuelle Teams keine spezielle Form von Teams darstellen, wie Teilautonome Fertigungsgruppen, sondern dadurch gekennzeichnet sind, dass sie technische Kommunikationsmedien mehr oder weniger intensiv nutzen: „Virtuelle Teams sind so allgegenwärtig und die Technologie ist so fortgeschritten, dass es wahrscheinlich ein Stück von falscher Bezeichnung ist, sie ‚virtuell‘ zu nennen. Fast alle Teams verrichten mindestens einen Teil ihrer Arbeit online mit räumlicher Entfernung“ (Robbins und Judge 2014, S. 177; Übersetzung des Verf.). Obwohl der Begriff *virtuelle Teamarbeit* angemessener ist, hat sich die Bezeichnung „virtuelle Teams“ in Forschung und Praxis durchgesetzt.

Der Begriff „virtuell“ bezieht sich auf den Einsatz von technischen Kommunikationsmedien anstelle von Kommunikation unter Anwesenden („face-to-face“). Als Web-Technologien (vgl. Abschn. 8.2) werden eingesetzt (Jäger und Petry 2012, S. 18–19):

- E-Mail
- Video- und Telefonkonferenzen
- Kombinierte Kommunikationstechniken, z. B. TeamViewer
- Kollaborationssoftware (*Computer Supported Collaborative Work, CSCW*)
- Instant Messaging, z. B. Skype, WhatsApp
- Soziale Netzwerke, z. B. Facebook
- Blogs, Wikis

Der im Jahr 2003 von O’Reilly (2005) eingeführte Begriff *Web 2.0* bezeichnet alle auf Internet-Technologie basierten Kommunikationstechniken. Der speziellere Begriff *Enterprise 2.0*, der 2006 von McAfee (2006) geprägt wurde, bezieht sich auf den Einsatz von *Social Media*, z. B. Soziale Netzwerke, Blogs und Wikis, innerhalb des Unternehmens und im Kontakt zu Geschäftspartnern und Kunden.

E-Mails stellen die am weitesten verbreitete technisch vermittelte Kommunikationsform dar. Dieses Medium besitzt bereits die wesentlichen Merkmale von virtueller Kommunikation. Sie sind gut geeignet, um Informationen präzise und effizient zu übermitteln. Unklare und schwammige Erklärungen fallen bei E-Mails eher auf. Eingeschränkt ist die Kommunikation via E-Mail, wenn Intentionen oder Emotionen gleichzeitig kommuniziert werden sollen. Daher hat sich die Nutzung von „Emoticons“, z. B. Smileys, ausgedehnt, um den Handlungskontext deutlich zu machen (Döring 2003, S. 55). Ein lachender Smiley kann dem Empfänger der E-Mail signalisieren, dass es sich um einen Witz handelt oder der Sender gerade gut gelaunt ist. Es liegt

nahe, dass trotz dieser Hilfsmittel die Dimension der *Mitteilung*, die im Gegensatz zur Information auf die Übermittlung von Intentionen und Emotionen spezialisiert ist, durch E-Mails eingeschränkt ist. Auch ist es mühsam, sensible Abstimmprozesse mit E-Mails auszuführen, in denen die Gesprächspartner vorsichtig „vorfühlen“, wie der andere reagiert, damit sie sofort die Richtung wechseln können, falls der Vorstoß zur Ablehnung oder Verärgerung führt. Ein besonderes Risiko von E-Mails bildet die Eskalation von Konflikten (Konradt und Hertel 2002, S. 3), z. B. durch große Verteilerkreise oder durch mangelnde Konfliktregulierung durch persönliche Kontakte.

E-Mails haben wie alle anderen technischen Medien den Vorteil gegenüber der Face-to-Face-Kommunikation, dass sich die Teammitglieder nicht gemeinsam in einem Raum aufhalten müssen, sondern räumlich verstreut sein können, falls ein Internetanschluss verfügbar ist. Die Kommunikation kann zeitlich versetzt stattfinden, sodass man nicht auf Zeitzonen Rücksicht nehmen muss und die E-Mails gebündelt abarbeiten kann, ohne in Gesprächen oder Arbeitsvorgängen unterbrochen zu werden. Nachteilig ist die mangelnde Kontrolle der räumlichen Bedingungen, unter denen die E-Mails verfasst werden. Sind andere Personen anwesend? Werden Unterlagen herangezogen? Trifft man den Empfänger in einem unpassenden Kontext?

Mit E-Mails können Kommunikationspartner aus unterschiedlichen Kreisen und Kulturen erreicht werden, die man mit anderen Kommunikationsmitteln nicht erreichen würde. Ein Beispiel bildet die Überwindung von Hierarchien, z. B. dass ein Sachbearbeiter bei einem Problem mit einem wichtigen Kunden den zuständigen Geschäftsführer sofort per E-Mail informiert, bevor sich der Kunde bei ihm meldet. Diese Möglichkeiten werden genutzt, reißen aber keine Hierarchien ein. Es ist davon auszugehen, dass die soziale Ordnung und die damit verbundenen Kontakt- und Informationsregeln auf die E-Mail-Nutzung übertragen werden. Es liegt nahe, dass durch die räumliche Verstreutheit in virtuellen Teams kulturelle Differenzen und sprachliche Barrieren (Gajendran und Joshi 2012, S. 1252) aufgrund der *Heterogenität* der Mitglieder auftreten können. Der Vorteil der Heterogenität ergibt sich aus dem Zugang zu Spezial- und Expertenwissen über kulturelle Grenzen hinweg. Dem steht als Nachteil das Risiko der verminderten Integration und Steuerbarkeit des virtuellen Teams gegenüber (Krämer und Deeg 2008, S. 171–172).

Die Merkmale virtueller Teamarbeit, die am Beispiel von E-Mails aufgezeigt worden sind, treffen auch auf die anderen Medien virtueller Teamkommunikation zu. Medien mit Bildkontakt, z. B. Videokonferenzen und Skype, haben den Vorteil, dass deutlich mehr Informationen über die Interaktionspartner vermittelt werden, obwohl gegenüber der Face-to-Face-Kommunikation das Sichtfeld eingeschränkt ist. Für fachliche Abstimmprozesse zwischen Personen, die sich gut kennen, ist der Sichtkontakt weniger bedeutsam als die Möglichkeit, gemeinsam an einem Dokument, z. B. einer EXCEL-Datei, an unterschiedlichen Standorten zu arbeiten und parallel sprachlich zu kommunizieren, wie es z. B. das Programm „TeamViewer“ ermöglicht. Als Oberbegriff für IT-Systeme, die technisch vermittelte Zusammenarbeit unterstützen, wird *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* verwendet (Gross und Koch 2007, S. 10). Eine Unterkategorie bildet die *Groupware*: „Software, Hardware und Services zur Unterstützung von Gruppen“

(2007, S. 6). Groupware kann als IT-System auf einem Server installiert sein, an dem mehrere Personen gemeinsam arbeiten, ohne über Internet verbunden zu sein. So kann z. B. ein Brainstorming an mehreren PCs durchgeführt werden, wobei die Beiträge am Bildschirm erfasst werden, anstatt Kärtchen mit Filzstiften zu schreiben. Durch die technologischen Möglichkeiten von Enterprise 2.0 und die Ausbreitung virtueller Teams wird die Groupware in das Internet verlagert.

Soziale Netzwerke, z. B. Facebook, Xing oder LinkedIn, ergänzen die technisch vermittelte Kommunikation nicht nur in privaten Netzwerken, sondern auch in Organisationen, insbesondere im Bereich Employer Branding (vgl. Abschn. 3.2) und E-Recruitment (vgl. Abschn. 3.5). Wikis bilden eine „Kollaborationsplattform, die von den Nutzern selbst gepflegt, korrigiert und weiterentwickelt wird. Durch Verlinkungen und Querverweise gelangt man schnell zu anderen Beiträgen, ohne lange danach suchen zu müssen“ (Jäger und Petry 2012, S. 18). Wikis beruhen wie E-Mails auf Textbeiträgen, umfassen aber mehrere Mitglieder gleichzeitig und unterstützen die Interaktion und Zusammenarbeit der Mitglieder im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, z. B. den Aufbau einer Datei für das Erfahrungswissen von Spezialisten. Unter einem *Weblog* – kurz: *Blog* – versteht man eine „Art Online-Tagebuch, in dem eine oder mehrere Personen regelmäßig zu persönlichen oder fachlichen Themen Texte, Bilder und/oder Videos veröffentlicht“ (Jäger und Petry 2012, S. 18).

Die Vorteile der Schnelligkeit, räumlichen Unabhängigkeit und Kostenersparnis sind so gravierend, dass virtuelle Teamarbeit sich bereits durchgesetzt hat und sich weiter ausbreiten wird. Trotz dieser Chancen unterliegen virtuelle Teams Einschränkungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit, die zu mangelnder Teameffektivität führen können, wie in Abb. 6.20 dargestellt wird.

Wie das Beispiel E-Mail zeigt, findet gegenüber der Face-to-Face-Kommunikation eine *Kanalreduktion* (Döring 2003, S. 149) statt. Die *Ent-Räumlichung* blendet die unmittelbaren Sinneseindrücke der anderen Personen aus und führt zur *Ent-Sinnlichung*. Durch das Medium sind nur bestimmte Ausschnitte des Verhaltens der räumlich nicht anwesenden Teammitglieder sicht- und hörbar. Die Entwickler von Groupware bemühen sich, mit Hilfe von *Awareness-Unterstützung* (Gross und Koch 2007, S. 59–66) dieses Defizit zu reduzieren, indem z. B. Informationen über das Verlassen von Teilnehmern oder Anzeigen von Mausbewegungen der Teilnehmer angezeigt werden. Die *Ent-Zeitlichung* führt zur reduzierten Aktualität im Gegensatz zu den Möglichkeiten der interaktiven Intensivierung in der Face-to-Face-Kommunikation.

Eine Übersicht über den Forschungsstand zu weiteren Merkmalen computervermittelter Kommunikation im Hinblick auf „Participation structure“, „Participant characteristics“, „Purpose“, „Topic or Theme“, „Tone“, „Activity/Genres“, „Norms“ und „Code“ findet sich in Hauptmann (2012, S. 167).

6.9 Projektteams

Projekte stellen einmalige, neuartige, komplexe und abgegrenzte Vorhaben mit definiertem Anfang und Ende dar. Um diese Aufgaben zu erfüllen, wird ein *Projektteam* mit einem *Projektleiter* eingerichtet. Der Projektleiter übernimmt die Aufgabe des

Technisch vermittelte Kommunikation	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Präzise und effiziente Kommunikation • Kollaborative Bearbeitung von Arbeitsmitteln, z.B. EXCEL-Dateien, durch gemeinsamen elektronischen Zugriff • Dokumentation der Arbeitsergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkter Informationskanal (Ausblendung von Intentionen, Emotionen und sensiblen Abstimmungen) • Eingeschränktes Vertrauen der Teilnehmer • Eskalationspotenzial von Konflikten
Überwindung von Raumbarrrieren	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Organisation und Durchführung von Teammeetings (Zeitersparnis) • Kostenreduzierung (z.B. Wegfall Reisekosten/-zeiten) • Effektivität von Teamleistungen durch höhere Abarbeitungsfrequenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer nachvollziehbare Arbeitsbedingungen der Teilnehmer • Überlastung durch Erwartung permanenter Erreichbarkeit • Vertraulichkeit nur eingeschränkt realisierbar
Überwindung von Zeitbarrieren	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich versetzte Antwortmöglichkeit • Kompakte Abarbeitung von Eingangsmails • Gemeinsame Meetings trotz unterschiedlicher Zeitzonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierte Aktualität und Reaktionsfähigkeit zeitlich versetzter Antwort • Hoher Organisationsaufwand für Online-Kontakt bei unterschiedlichen Zeitzonen • Eingeschränkte Verbindlichkeit: „Hier und Jetzt“
Integration heterogener Teams	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Experten aus unterschiedlichen Kreisen und Kulturen sind integrierbar • Schnelle und umfassende Information von verstreuten Teammitgliedern und Umfeldpersonen • Überwindung organisatorischer Barrieren (z.B. Hierarchie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Integration (erlebte Ausgeschlossenheit, Anonymität) • Subgruppenbildung in entfernten räumlichen Clustern • Verstärkung von Sprachbarrieren

Abb. 6.20 Chancen und Risiken von virtueller Teamarbeit

Projektmanagements und hat die Aufgabe, zusammen mit dem Projektteam das Projekt zu definieren, zu strukturieren, zu organisieren, zu planen, zu steuern, zu dokumentieren und auszuwerten. Das *Projektmanagement* bildet eine Disziplin in der Organisationswissenschaft. Entsprechend gibt es Ausbildungsgänge, in denen ein Zertifikat erworben wird. Einer der führenden internationalen Anbieter ist PMI (www.pmi.org) mit dem *PMI-Projektmanagement-Zertifikat* (PMI ist ein eingetragenes Warenzeichen). Das Standardwerk zum Projektmanagement von Kerzner erhebt den Anspruch, auf dieses Zertifikat gezielt vorzubereiten (2008, S. 46) und die Instrumente des Projektmanagements sowie die Grundlagen der Projektorganisation zu vermitteln.

Ein weiterer Klassiker des Projektmanagements ist Madauss (2000). Für IT-Projekte finden sich die Grundlagen und Instrumente in Burghardt (2008).

In Unternehmen werden vorwiegend zwei Arten von Projekten praktiziert. Die erste Gruppe bilden *Projekte im Rahmen von Geschäftsprozessen*, um Kundenaufträge abzuwickeln, z. B. ein Kundenauftrag zur Errichtung eines Windparks durch einen Hersteller von Windkraftanlagen. Dazu wird ein interdisziplinäres Projektteam eingerichtet, das für die termin-, kosten- und anforderungsgerechte Inbetriebnahme des Windparks verantwortlich ist. Die Verfahren und die Tools der Projektabwicklung für komplexe Projekte mit hohen wirtschaftlichen Risiken sind in der Regel in einem Projekthandbuch dokumentiert. Viele Dienstleistungsunternehmen mit komplexen Aufträgen, z. B. ERP-Projekte von IT-Beratungsunternehmen oder Prüfaufträge von Wirtschaftsprüfungsunternehmen, wickeln ihre Kundenaufträge in Projektform ab.

Die zweite Gruppe besteht aus *Projekten außerhalb der Linienorganisation*, z. B. Reorganisationsprojekte mit dem Ziel der Kostensenkung, Projekte zur Einführung oder zur Optimierung von IT-gestützten Prozessen im Unternehmen wie E-Business, Projekte zur strategischen Neuausrichtung als Folge von veränderten Marktbedingungen, neuen Technologien oder Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen oder Projekte zur Entwicklung neuer Produktlinien, z. B. die Entwicklung von Offshorewindparks im Meer als Weiterentwicklung der Onshore-Windparks, die auf dem Land errichtet werden.

Zum Projektmanagement existieren diverse nationale und internationale Normen (Kuhn 2009, S. 136–137), z. B. DIN 69901 mit folgender Projektdefinition: „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist wie zum Beispiel die Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorgaben und projektspezifische Organisation“ (Kuhn 2009, S. 136).

Der HR-Bereich beteiligt sich auf unterschiedliche Weise an Projekten. Bei Kundenaufträgen, die als Projekte abgewickelt werden, hat der HR-Bereich die Aufgabe, für das Projekt eigene und fremde Mitarbeiter zu akquirieren. Insbesondere in internationalen Projekten werden Betriebsstätten, Baustellen oder Projektbüros in anderen Ländern eingerichtet. Hier ist der Personalbereich für die arbeitsrechtlich korrekte Entsendung von Mitarbeitern sowie die Beschäftigung von lokalen Mitarbeitern zuständig. Bei personellen Krisen und Konflikten kann der HR-Bereich beauftragt werden, das Projektteam zu moderieren. Auch die Entwicklung des Projektteams kann eine Aufgabe bilden.

Bei Organisationsprojekten kann der HR-Bereich für das Projekt selbst verantwortlich sein, z. B. Einführung von SAP-Organisationsmanagement oder Implementierung eines Anreizsystems. In den meisten Organisationsprojekten werden Teammitglieder aus dem HR-Bereich mit bestimmten Aufgaben eingesetzt. Bei Reorganisationsprojekten kommt diesen Teammitgliedern die Aufgabe zu, die sich ergebenden Personalmaßnahmen, z. B. Höherqualifizierung oder Personalabbau, zu planen und rechtskonform abzuwickeln. In komplexen Projekten mit hohem Veränderungsbedarf der Organisation, z. B. Umstellung von einer funktionalen Organisation auf eine Geschäftsbereichs-Organisation oder Implementierung einer IT-gestützten Prozessorganisation, ist zu empfehlen, ein *Change*

Management Team (vgl. Abschn. 8.4) zu installieren, das die Veränderungsprozesse plant und moderiert. Hier werden Spezialisten für Organisationsentwicklung aus dem HR-Bereich eingesetzt. Eine weitere Aufgabe von HRM ist die Organisation der Weiterbildung von Mitarbeitern zu Projektmanagern, z. B. nach dem PMI-Standard.

Die durch das Projekt zu erbringende Leistung wird durch *Projektziele* definiert, die als angestrebte zukünftige Zustände eines Systems (*Sollzustände*) definiert sind. Die Zielformulierung erfolgt in der Planungsphase und wird im Verlauf des Projekts fortgeschrieben. Die Projektziele teilen sich in drei Gruppen auf:

- Erbringung der definierten Leistung (Projektauftrag)
- Einhaltung des Terminplans
- Einhaltung des Projektbudgets.

Die erste Zieldimension betrifft den Zustand, der nach Abnahme des Projektes eingetreten sein soll, z. B. eine funktionierende Organisation mit neuer Organisationsstruktur und reduzierten Kosten, ein durchgehend praktiziertes System von Zielvereinbarungsgesprächen mit gekoppelter variabler Vergütung, oder die Produktivnutzung von SAP-gestützten Geschäftsprozessen, die alle relevanten Geschäftsvorfälle umfassen und eine Reduzierung der durchschnittlichen Auftragsdurchlaufzeit von 60 % erzielen. Bei komplexen Projekten teilt sich die zu erbringende Leistung in Teilpakete auf, für deren Realisierung Teilprojektteams eingesetzt werden. In einem HRM-Projekt, z. B. zur Einführung eines Zielvereinbarungssystems, könnte eine Aufteilung nach Unternehmensbereichen oder Gesellschaften innerhalb einer Unternehmensgruppe die Einteilung in Teilprojekte ergeben. Im Maschinen- und Anlagenbau ist das Endprodukt durch Hauptbaugruppen strukturiert, die wiederum in Teilbaugruppen unterteilt sind. Die daraus resultierende Stückliste kann bei großen Anlagen mehr als 10 Ebenen von weiteren Teilbaugruppen umfassen. Bei IT-Projekten, z. B. zur SAP-Einführung, erfolgt die Aufteilung nach den SAP-Modulen, die durch Fachabteilungen zu betreuen sind, z. B. HCM für Personalmanagement, FI für den Bereich Finanzen oder MM für Einkauf und Lagerwirtschaft.

In der Sprache des Projektmanagements wird die sachliche Aufteilung des Leistungsumfangs *Projektstrukturplan* (*Work Breakdown Structure, WBS*) genannt: „Ein Projektstrukturplan ist eine als Baumstruktur dargestellte, produktorientierte Unterteilung des Projekts.“ (Kerzner 2008, S. 403) Der Projektstrukturplan (PSP) teilt die Projektaufgabe vertikal in Teilaufgaben und darunter hängende Arbeitspakete auf, wie in Abb. 6.21 für Entwicklungsprojekte dargestellt wird. Für die Arbeitspakete können End- und Zwischentermine für die Fertigstellung sowie Kostenbudgets festgelegt werden. Abb. 6.21 ist dem Praxisbeispiel *Aufbau Projektmanagement für Produktentwicklung (ENTWICKLUNG)* entnommen (vgl. Kap. 9). Es handelt sich um eine Produktentwicklung im Kundenauftrag.

Den Endpunkt einer Hauptaktivität stellt ein *Meilenstein (MS)* dar, der als Entscheidungs- und Steuerungspunkt definiert ist, wie in Abb. 6.22 am Beispiel eines Organisationsprojektes zur Geschäftsprozessoptimierung dargestellt wird. Abb. 6.22 ist dem Praxisbeispiel *Aufbau internationales Projektmanagement (PROJEKT)* entnommen

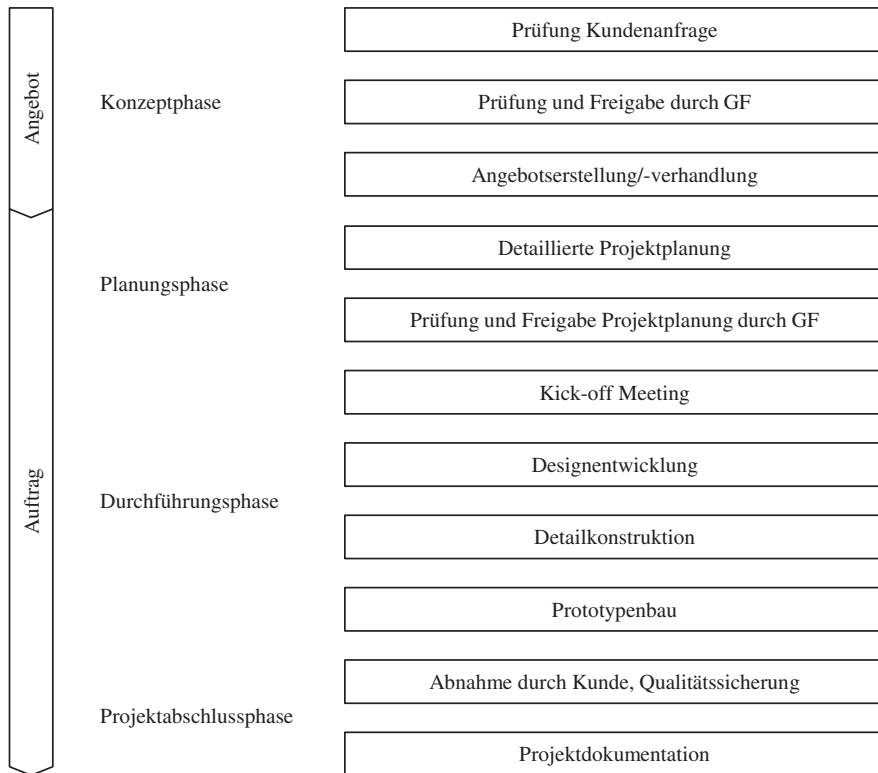


Abb. 6.21 Projektphasen für technische Entwicklungsprojekte

(vgl. Kap. 9). Während die Balken den Zeitraum der jeweiligen Projektphase anzeigen, werden die Meilensteine selbst durch Rauten grafisch dokumentiert. Die Erreichung der Meilensteine wird durch konkrete Ergebnisziele kontrolliert. Der Projektmanager ist für die Koordination der *Projektplanung* nach Leistungspaketen, Terminen und Kosten verantwortlich.

Die Grundlage der Arbeit des Projektteams ist der *Projektauftrag*, der die wesentlichen Projektdaten enthält. Eine Vorlage zu einem Projektauftrag wird in Abb. 6.23 dargestellt. Mit der Freigabe durch die Geschäftsführung (GF) wird das Projektteam beauftragt. Abb. 6.23 ist dem Praxisbeispiel *Aufbau internationales Projektmanagement (PROJEKT)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Eine sorgfältige Terminplanung geht bis auf einzelne Arbeitspakete herunter. Die Termine können voneinander abhängig sein, z. B. kann die Montage eines Endproduktes erst gestartet werden, wenn die dazu erforderlichen Einzelbaugruppen zur Verfügung stehen. Für diese Terminketten werden *Netzplantechniken* eingesetzt, die unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten den Endtermin aus den Einzelterminen der vorangehenden Aktivitäten „vorwärts“ errechnen. Alternativ kann zu einem festgelegten Endtermin „rückwärts“ errechnet werden, wann die vorangehenden Aktivitäten jeweils abgeschlossen sein müssen (Kerzner 2008, S. 455–505). Netzpläne werden mit

Projektmanagement-Handbuch Projektauftrag																
Projektname : _____																
Projektleiter : _____																
Ersteller : _____ Datum : _____																
Hauptaktivitäten/Meilensteine	Januar				Februar				März				April			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Projektvorbereitung MS: Kickoff-Meeting	■		◆													
2. Strategische Ausrichtung MS: Strat. Ausr. festgelegt		■		◆												
3. Analyse Geschäftsprozesse MS: IST-Prozesse und Verbesserungsideen dokumentiert			■				◆									
4. SOLL-Konzepte Prozesse MS: SOLL-Prozesse erarbeitet und abgestimmt						■				◆						
5. Anpassung Aufbauorganisation MS: Prozess- und Strukturorganisation synchronisiert									■			◆				
6. Präsentationsvorbereitung/-durchführung MS: Freigabe durch Lenkungskreis													■		◆	

Abb. 6.22 Beispiel Meilensteinplanung

spezialisierten Computerprogrammen berechnet und können dann grafisch dargestellt werden. Die am weitesten verbreitete Projektmanagement-Software ist *Microsoft Project*.

Projektkosten können auf Projektebene, für Teilprojekte und Arbeitspakete geschätzt werden und beziehen sich auf interne und externe Personalressourcen, Maschinenstunden, Materialzukauf und Sonderkosten, z. B. Transport oder Genehmigungen.

Die Realisierung der Projekte erfolgt in Projektteams, die in der Planungsphase von der Geschäftsführung benannt werden. Die Teamstrukturierung folgt der Aufteilung in die wesentlichen Arbeitspakete und wird in der *Projektorganisation* dokumentiert. Innerhalb der Projektorganisation werden vier Ebenen unterschieden: 1) Lenkungskreis, 2) Projektleiter, 3) Projektgruppe und 4) Teilprojektteams. Während jeweils nur ein Lenkungskreis, ein Projektleiter und eine Projektgruppe benannt werden, können mehrere *Teilprojektteams* eingerichtet werden, um separate Arbeitspakete abzuarbeiten. Alle Teilprojektteams haben jeweils einen Teilprojektleiter, der an den Projektleiter berichtet.

Der *Lenkungskreis* ist das Entscheidungsgremium für das Projekt. Bei Projekten mit strategischen und/oder gravierenden wirtschaftlichen Auswirkungen wird in der Regel

Projektmanagement-Handbuch Projektauftrag	
Projektname	: _____
Projektleiter	: _____
Ersteller	: _____ Datum : _____
Genehmigung	: _____ Datum : _____
Verantwortlich für Durchführung¹⁾	: _____ Rev. Nr. : _____
<small>1) Bei mehreren Mitarbeitern: Hauptverantwortlichen in Großbuchstaben</small>	
Start-Termin	: _____ End-Termin : _____
Kosten/Aufwand (Obergrenze)	: _____ Bezug zum Projektplan (z.B. ID-Nr.): _____
Verteiler	: _____
1. Ausgangssituation	
2. Auftrag (was?)	
3. Grundlagen	
4. Wie?	
5. Form des Ergebnisses	
6. Sonstiges	

Abb. 6.23 Vorlage für Projektauftrag

der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung den Lenkungskreis bilden. Die *Projektgruppe* ist das Kernteam des Projekts und wird von dem Projektleiter geleitet. Falls keine Teilprojektteams benannt werden, besteht das Projektteam aus den Projektmitarbeitern. Falls Teilprojektteams eingerichtet sind, so besteht die Projektgruppe in der Regel aus dem Projektleiter und den Teilprojektleitern. Konkret werden unterschiedliche Projektrollen mit folgenden Aufgaben implementiert:

Aufgaben des Lenkungskreises:

- Erteilung des Projektauftrags
- Treffen von Entscheidungen für das Projekt
- Bereitstellung von Personal- und Sachressourcen

- Kontrolle der Zielrealisierung auf Meilensteinebene
- Fachliche Inputs zur Erhöhung der Ergebnisqualität

Aufgaben des Projektleiters:

- Projektplanung und Abstimmung mit dem Lenkungskreis (Projektauftrag)
- Koordination und Kontrolle der Leistungserbringung
- Terminplanung und -kontrolle sowie Einleitung und Koordination von Gegensteuerungsmaßnahmen bei Abweichungen
- Soll-Ist-Vergleiche Kosten/Budget
- Organisation Projektberichtswesen, Teamsitzungen und Sitzungen mit dem Lenkungskreis
- Koordination des Projektteams (Arbeitsaufträge, Schnittstellen)
- Information und Abstimmung mit Entscheidungsträgern der betroffenen Fachabteilungen

Aufgaben der Teammitglieder

- Planung und Koordination der Fachfunktion innerhalb des Projektteams
- Planung und Durchführung der eigenen Leistungserbringung innerhalb des Projektteams
- Termin- und Kostenmanagement für die übernommenen Teamaufgaben
- Abstimmung mit den Teamkollegen und Information des Projektleiters über Leistungserbringung, Termine und Kosten
- Information und fachliche Abstimmung mit dem zuständigen Fachvorgesetzten im Rahmen der Linienorganisation
- Koordination des Einsatzes von Fachkräften, die für spezielle Projektaufgaben zur Unterstützung des Teammitglieds herangezogen werden

Zur Auswahl des Projektleiters und der Teammitglieder sind folgende Anforderungen wesentlich:

Anforderungen an Projektleiter

- Unternehmerisches Verhalten („Unternehmer auf Zeit“)
- Fachkompetenz
- Führungskompetenz im Team
- Konfliktlösungskompetenz

Anforderungen an Teammitglieder

- Fachkompetenz
- Teamfähigkeit
- Selbstständigkeit in der Planung und Organisation der Fachfunktion

Der Projektleiter ist verantwortlich für die Koordination der Leistungserbringung innerhalb des Terminplans und die Einhaltung des Kostenbudgets, während die Teammitglieder für die selbstständige Abarbeitung der von ihnen übernommenen Arbeitspakete die Verantwortung tragen. Die Teammitglieder sind in der Regel disziplinarisch jeweils einem bestimmten Fachbereich zugeordnet (z. B. bei Entwicklungsprojekten den Fachbereichen Elektronik oder Mechanik), sodass der jeweilige Fachbereichsleiter die fachlichen Standards definiert. In einer alternativen Projektorganisation sind die Teammitglieder fachlich und disziplinarisch dem Projekt zugeordnet. Anlagenbauer mit Projekten über mehrere Jahre z. B. bevorzugen diese Organisationsform. In diesem Fall bilden die Projektteams Einheiten im Organigramm neben den Leitungs- und Linienfunktionen.

Innerhalb des Projektteams wird festgelegt, mit welcher Priorität die Projektaufgaben zu erledigen sind. Der Projektleiter legt diese Prioritäten verbindlich für die Projektteammitglieder fest. Im Konfliktfall trifft das Lenkungsgremium die Entscheidung.

Zur Projektsteuerung und zur Information über den Projektverlauf wird eine *Tracking List* verwendet, in der die einzelnen Projektaufgaben mit Terminen, Verantwortungszuordnung und Abarbeitungsstatus dokumentiert sind, wie in Abb. 6.24 dargestellt wird. Abb. 6.24 ist dem Praxisbeispiel *Aufbau internationales Projektmanagement (PROJEKT)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Das *Projekt-Controlling* konzentriert sich auf die angefallenen (IST) und erwarteten (Prognose) Kosten im Verhältnis zu den geplanten (Budget) Projektkosten, z. B. externe Kosten für Dienstleistungen und Material und/oder Kosten für die von internen Mitarbeitern geleisteten Projektstunden. Im weiteren Sinne verfolgt das Projektcontrolling auch den Status der Abarbeitung von Projektaktivitäten einschließlich Termintreue und greift dazu auf die Tracking List zurück.

Tracking-List
(Projektfortschrittsbericht)

Projektname				Rev. Nr.:		Datum:		Projektleiter:	

ID	Hauptaktivität/Meilenstein	Teilaktivität	Plan-Start	Plan-Ende	Verantwortlich	Mitarbeit	IST-Start	IST-Ende	Status
									<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: small;"> offen - im Plan offen mit Verzug in Arbeit - im Plan in Arbeit mit Verzug in Arbeit kritisch erledigt zurückgestellt entfällt </div>

Abb. 6.24 Vorlage für eine Tracking List (Maßnahmenbericht)

Projektteams stellen in der Unternehmenspraxis die wichtigste Teamorganisation neben den speziellen Formen von Produktionsteams dar. Entsprechend hoch ist die Intensität der Forschung zu Projektteams, insbesondere zu den Faktoren des Projekterfolgs. Als allgemeine Schlüsselfaktoren für den Erfolg gelten klare Zieldefinition, intensive und geplante Kommunikation in der Gruppe, Engagement des Top-Managements und Qualifikation des Projektleiters (Wegge 2004, S. 36–37). Die sozialpsychologischen Analysen untersuchen als Erfolgsfaktoren die klassischen Variablen der Teamleistung, z. B. das Gruppendenken in Entscheidungsgremien und Koordinationsverluste (Fisch und Beck 2001, S. 15). Die Koordinationsverluste und das Gruppendenken werden in Abschn. 6.5 dargestellt. Eine Übersicht über empirische Studien (bis 1998) zur Zusammenarbeit in Projektteams findet sich in Gemünden und Högl (2005).

Wie in den anderen Bereichen von HRM hängt der Erfolg von Projekten entscheidend von *situativen* Faktoren ab. Ein Beispiel stellen Studien zum Erfolg von Projekten zur ERP-Implementierung dar. Ein Enterprise-Resource-Planning (ERP)-System ist ein aus mehreren Komponenten bestehendes integriertes Anwendungssystem, das die operativen betrieblichen Prozesse in allen Funktionsbereichen unterstützt. Bekannte ERP-Systeme sind *SAP* und *Microsoft Dynamics NAV* (ehem. *Navision*). Wird der Erfolg der ERP-Einführung allgemein mit Hilfe einer Skala bewertet („How would you characterize your company’s overall success in implementing ERP?“), so ergibt sich als wichtigster Erfolgsfaktor die Unterstützung durch das Top-Management (Top Management Support), während die Anwendung von Prinzipien des Projektmanagements (Project Management Principles) an dritter Stelle folgt (Ehie und Madsen 2005, S. 554).

Analysiert man den nachweisbaren Nutzen des implementierten ERP-Systems für die Anwender in den Fachabteilungen und für das Unternehmen, so bleibt Management-Unterstützung ein zentraler Einflussfaktor, während das Projektmanagement an Bedeutung verliert. Stattdessen hängt der Erfolg des ERP-Projekts wesentlich von der technischen Leistungsfähigkeit des ERP-Systems als situativem Faktor ab (Hörmann et al. 2011).

Wesentliche Unterdimensionen für ein erfolgreiches Projektmanagement sind:

- Detaillierte Projektplanung
- Präzise Projektaufgabenbeschreibung
- Termintreue
- Risikomanagement
- Erfüllung der Prozessanforderung der Branche durch das ERP-System
- Vollständiger Katalog der Anforderungen an das ERP-System.

Je höher diese Kriterien in ERP-Projekten ausgeprägt sind, desto größer ist die Unterstützung durch das Management für das Projekt und somit die Wahrscheinlichkeit, dass das implementierte ERP-System für das Unternehmen den erwarteten Nutzen stiftet. Diese Ergebnisse wurden in einer Befragung von 135 IT-Leitern deutscher Unternehmen zu ERP-Erfolgsfaktoren im Jahr 2012 ermittelt, die vom Verfasser in

Zusammenarbeit mit Professor Lars Mönch (Fernuniversität Hagen) durchgeführt und ausgewertet wurde. Das Projekt wurde durch die Fernuniversität Hagen gefördert. Dass der situative Faktor der technischen Leistungsfähigkeit wesentlich für den Projekterfolg ist, hat mehrere Gründe. Erstens findet ein ERP-System mit nicht ausreichender Abdeckung von Geschäftsprozessen und zu langen Antwortzeiten bei den Anwendern keine Akzeptanz und wird umgangen, z. B. durch parallele EXCEL-Listen. Zweitens steigen die Projektkosten und die Länge der Implementierungsphase stark an, wenn viele zusätzliche Funktionen und Prozesse programmiert werden müssen, um die Geschäftsprozesse vollständig abzubilden. Beide Kriterien können zu einem vorzeitigen Abbruch des Projekts führen.

Warum ist die Unterstützung durch das Management so wichtig für den Projekterfolg? Das Projekt ist darauf angewiesen, qualifizierte Projektteammitglieder zugeordnet zu bekommen. Diese Mitarbeiter werden von mehreren Projekten angefordert, deren zeitliche Anforderungen sie in Summe nicht bewältigen können. Die Prioritäten werden dann vom Management bestimmt. Da Projekte über die Linienaufgabe hinausgehen, müssen die Teammitglieder und die von den Projektergebnissen betroffenen Fachabteilungen und Umfeldsysteme ein Commitment zu den Projektzielen und -aufgaben eingehen, das in Konkurrenz zu anderen Aufgaben und Interessen steht. Auch hier orientieren sich die Betroffenen an dem vom Management vorgegebenen Prioritäten.

Der entscheidende Faktor, um die Managementunterstützung über die gesamte Projektlaufzeit zu erhalten, ist die *Kommunikation* mit dem Management. Dies ist in der Projektpraxis die größte Herausforderung für Projektteam und Projektleitung, weil das Management eine Vielzahl von Themen und Projekten gleichzeitig im Blickfeld hat. Dadurch kommt es vor, dass sich Projekte überlagern und dass Projekte durch andere Aktivitäten ersetzt werden, bevor sie erfolgreich beendet worden sind. Die wichtigste Form der Projektkommunikation bilden die regelmäßigen Sitzungen mit dem *Lenkungskreis*, der mit Vertretern des Managements besetzt ist. Hier wird der Projektfortschritt vorgestellt, fehlende Ressourcen aktiviert und die Prioritäten für die nächste Projektphase festgelegt. Zusätzlich werden regelmäßige Jours Fixes der Projektleitung mit dem Projektteam stattfinden.

Die Benennung von *Projektpaten* aus dem Management, die besonders gut informiert sind und Unterstützung für das Projekt durch das Management mobilisieren können, hilft zusätzlich der Kommunikation des Projekts mit dem Management. Schließlich bilden regelmäßige Statusberichte einen Kommunikationsweg für Projekte. Auch scheinbar kleine Kommunikationsmittel, z. B. ein kurzer Wochenbericht des Projektleiters zu den in der letzten Woche erledigten Aufgaben, zum Status der Terminplanung und zu den Schwerpunkten der kommenden Woche als E-Mail an die Mitglieder der Projektorganisation, können die Wirkung haben, dass die Manager das Projekt „auf dem Schirm“ haben und bei anstehenden Themen und Problemen das Projekt einbeziehen, anstatt neue Projekte und Maßnahmen parallel aufzusetzen. Häufig praktizieren Projekte sowohl face-to-face als auch technisch vermittelte Kommunikation, z. B. TeamViewer, Video- und Telefonkonferenzen oder Social Networks (vgl. Abschn. 8.1), um Zeit und Geld zu sparen.

HRM-Praxis

Projekte stellen eine wichtige Form der Teamarbeit in Organisationen dar. In der Linienorganisation sind sie unentbehrlich zur Abwicklung von Kundenaufträgen mit komplexen arbeitsteiligen Prozessen der Leistungserbringung. Die zweite Projektkategorie bilden Organisations- und Entwicklungsprojekte, mit denen Unternehmen die Dynamik der Umwelтанforderungen bewältigen und sich Wettbewerbsvorteile durch Veränderungen und Innovationen verschaffen. Für die Praxis hat sich Projektmanagement als eigenständige Disziplin etabliert. HR-Manager wenden diese Methode auf Projekte im eigenen Verantwortungsbereich an. Zusätzlich beraten und coachen sie Projektteams und organisieren Trainings für ihre internen Kunden.

6.10 Hochleistungsteams

Eine der einflussreichsten HRM-Theorien hat Jeffrey Pfeffer mit der *People-Based Strategy* entwickelt (vgl. Abb. 1.7 in Abschn. 1.10), aus der sieben Management-Praktiken für Hochleistungsteams (High Performance Management Practices, High Performance Work Systems) abgeleitet werden (1999a, b):

- Beschäftigungssicherheit (Employment Security)
- Selektive Einstellung (Selective Hiring)
- Teams, die sich selbst managen (Self-Managed Teams)
- Hohe leistungsabhängige Entlohnung (High Contingent Compensation)
- Investition in Training (Invest in Training)
- Reduktion von Status-Differenzierungen (Reduce Status Differences)
- Teilen von Informationen (Don't Keep Secrets)

Hochleistungs-Arbeitssysteme haben als unterste Einheit Teams, die sich *selbst managen*: „Indem hierarchische Kontrolle durch Peer-Kontrolle ersetzt wird, erlauben Teams die Ersetzung von Hierarchieebenen und Absorption von administrativen Aufgaben, die vorher von Spezialisten ausgeführt wurden, sodass erhebliche Kosten für Mitarbeiter vermieden werden, deren Job es ist, Menschen zu beobachten, die andere Menschen beobachten, damit sie ihre Arbeit tun“ (Pfeffer 1999a, S. 26; Übersetzung des Verf.).

Die anderen Kriterien beschreiben die Randbedingungen für Hochleistungssysteme. Ungewöhnlich ist angesichts der Externalisierung (Externalization) der Arbeit (Pfeffer 1994, S. 22), z. B. durch befristete Beschäftigungsverhältnisse und der Tendenz zum Arbeitskraftunternehmer (vgl. Abschn. 7.1), dass sich Pfeffer für *Beschäftigungssicherheit* ausspricht. Damit ist nicht gemeint, dass Unternehmen an Mitarbeitern festhalten, die zu wenig Leistung bringen oder nicht effektiv arbeiten: „Beschäftigungssicherheit bedeutet,

dass Mitarbeiter nicht sofort auf die Straße gesetzt werden wegen ökonomischer Krisen oder Fehlern des Top-Managements, über die sie keine Kontrolle haben“ (Pfeffer 1999a, S. 25; Übersetzung des Verf.).

Das Kriterium der *selektiven Einstellung* betrifft die Kernaufgabe des HR-Bereichs, qualifizierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter einzustellen. Auch das nächste Thema der Investition in das *Mitarbeiter-Training* im Rahmen der Personalentwicklung stellt eine zentrale Aufgabe des HR-Bereichs dar. Die intensive *Informationsweitergabe* innerhalb des Hochleistungssystems stellt hohe Anforderungen an die Teamkommunikation (vgl. Abschn. 6.5). Die Implementierung von *Anreizsystemen*, die von der Leistungserbringung (Contingent Compensation) abhängig sind, bildet eine weitere Rahmenbedingung (vgl. Abschn. 7.2). Auch hier hat der HR-Bereich die Aufgabe, geeignete Systeme einzuführen und zu pflegen. Das Kriterium der *Reduzierung von Status-Differenzierung* ist ein elementares Erfordernis von Teamarbeit: „Um allen Organisationsmitgliedern zu verhelfen, sich wichtig und verbunden mit anspruchsvollen organisatorischen Aktivitäten zu fühlen, versuchen die meisten Hochleistungs-Managementsysteme Statusunterschiede zu reduzieren, die Individuen und Gruppen trennen und dazu führen, sich weniger geschätzt zu fühlen“ (Pfeffer 1999b, S. 56; Übersetzung des Verf.).

Eine intensiv erforschte Form von Hochleistungssystemen bilden *Hochverlässlichkeitsorganisationen* (*High Reliability Organizations, HRO*). In ihnen treten weit weniger Störungen und Unfälle auf, als statistisch zu erwarten wäre. Beispiele sind Flugsicherung oder Kernkraftwerke mit großen technischen Risiken und Feuerwehren oder Rettungsdienste zur Vermeidung und Begrenzung von Risiken für Menschen und Umwelt (Pawlowsky et al. 2008, S. 41).

Weick und Sutcliffe geben ihrer Version der Hochverlässlichkeitstheorie den Titel *Managing the Unexpected* (2001), um hervorzuheben, dass trotz der Prozesse zur Risikovermeidung und Risikobegrenzung eine hohe Unsicherheit bestehen bleibt, die zu unerwarteten Folgen führen kann, welche dann durch gut trainierte Teams bewältigt werden müssen. Der Grund für das Unerwartete liegt in „der technischen Komplexität der Organisation sowie der Tatsache, dass die Interaktion von Teilsystemen nicht gänzlich verstanden, geplant oder vorhergesagt werden kann“ (Pawlowsky et al. 2008, S. 41).

Weick und Sutcliffe (2001) haben auf der Grundlage der Hochzuverlässigkeitsforschung das in Abb. 6.25 dargestellte Modell der *Hochverlässlichkeitsorganisation* entwickelt. Das Verhalten von Hochverlässlichkeitsteams lässt sich auf Unternehmen übertragen, die angesichts der dynamischen Markt- und Technologieentwicklung Höchstleistungen dauerhaft erbringen. Ausgangspunkt des Buches ist die programmatische Frage: „What Business Can Learn from High Reliability Organizations“ (Weick und Sutcliffe 2001, S. 1). Die Übersetzungen der fünf Verhaltensdimensionen sind Pawlowsky et al. (2008, S. 42) entnommen.

Das Schlüsselkonzept bildet *Mindfulness* (Achtsamkeit bzw. Aufmerksamkeit) von Individuen und Teams: „Mit Achtsamkeit ist eine grundlegende Denkweise oder mentale Haltung gemeint, die es Organisationen erlaubt, achtsam zu handeln und so auch in unvorhergesehenen Situationen flexibel und situationsangepasst zu reagieren“

Aufmerksamkeit (Mindfulness)	
Risiko-Antizipation (Acting in Anticipation)	Fehlerbegrenzung (Acting to Contain)
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Fehler (Preoccupation with failure) • Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen (Reluctance to simplify interpretations) • Sensibilität für betriebliche Abläufe (Sensitivity to operations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Streben nach Flexibilität (Commitment to resilience) • Respekt vor fachlichem Wissen und Können (Deference to expertise)

Abb. 6.25 Modell der Hochverlässlichkeitsorganisation

(Pawlowsky et al. 2008, S. 42). Eine Gruppe von Verhaltensweisen konzentriert sich auf die Antizipation von Risiken, um sie durch geeignete Aktionen zu verhindern und in ihrer Wirkung einzuschränken (Weick und Sutcliffe 2001, S. 10–14):

- *Konzentration auf Fehler*: Fehler, Zwischenfälle und Störungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrnehmen, die Verlässlichkeit im Sinne von „lessons learned“ zu verbessern
- *Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen*: Der Komplexität der sozialen und technischen Situation durch ausreichend komplexe Denkmodelle und genaue Beobachtung begegnen und ständig reflektieren, ob die getroffenen Annahmen zutreffen
- *Sensibilität gegenüber betrieblichen Abläufen*: Beobachtung von operativen Prozessen auf Anzeichen von Abweichungen und unerwarteten Ereignissen als Frühwarnsystem, um nicht erst im Nachhinein reagieren zu können

Trotz dieser Vorsichts- und Lernmaßnahmen treten Fehler und Gefährdungen in operativen Prozessen weiterhin unerwartet auf. Entscheidend ist die Fähigkeit, mit diesen Fehlern umzugehen und die negativen Folgen auf ein Minimum zu reduzieren (2001, S. 14–17):

- *Streben nach Flexibilität*: Fehlerbegrenzung und Aktivitäten, um das System funktionsfähig zu halten
- *Respekt vor fachlichem Wissen und Können*: Das verfügbare Wissen und die Erfahrungen aus früheren Ereignissen konsequent nutzen durch intensive Kommunikation über Hierarchiestufen hinweg

Das Modell der Hochverlässlichkeitsorganisation (HRO) ist ein Teil der *konstruktivistischen* Organisationstheorie, die Weick entwickelt hat und die von Luhmann in die Systemtheorie der Organisation übernommen wurde. Der Prozess des Organisierens besteht aus einer Abfolge von kommunikativen Handlungen in einem sozialen System, das sich mithilfe der *Mechanismen der Selbstorganisation* (vgl. Abb. 6.2 in Abschn. 6.1) selbst beobachtet, beschreibt und durch Reflexion steuert. Obwohl hoch entwickelte Systeme der Künstlichen

Intelligenz im Einsatz sind, um die Verlässlichkeit komplexer und risikointensiver Prozesse zu gewährleisten, sind nach der Prognose des Systemtheoretikers Baecker nur soziale Kommunikationssysteme in der Lage, das Unerwartete zu managen: „Der Grundgedanke hierbei ist, dass nur der Mensch ein hinreichendes Verständnis von Kommunikation und hier vor allem von der Unmöglichkeit ihrer kausalen Kontrolle hat, und dass er genau hierin dem Computer (noch, aber vielleicht auch prinzipiell, insofern der Computer auch nichts anderes als Technik ist) überlegen ist“ (Baecker 2007, S. 51).

Hochleistungsorganisationen bestehen aus *Hochleistungsteams (High Performance Teams)*, die in den operativen Prozessen die in Abb. 6.25 (vgl. Abschn. 6.10) beschriebenen Verhaltensdimensionen von *Mindfulness* realisieren (Castka et al. 2001, S. 124). Daraus ergeben sich für den HR-Bereich die Aufgaben, das Management zu beraten, die Randbedingungen für eine Hochleistungsorganisation zu schaffen und Teamtrainings (vgl. Abschn. 6.12) mit dem Ziel von Hochleistung und Hochverlässlichkeit zu organisieren (Castka et al. 2001; Salas und Rosen 2013).

HRM-Praxis

Hochleistungs- und Hochverlässlichkeitsteams werden als Musterbeispiele für die zukünftige Organisation angesehen, die den Anforderungen der dynamischen Markt- und Technologieentwicklung gewachsen ist. Die Rahmenbedingungen der ökonomischen Ziele und der regulierten Prozesse als Elemente des Strategischen Personalmanagements werden erweitert durch die Konzentration auf die Teamkompetenzen, unter den Bedingungen von Unsicherheit und Unerwartbarkeit von Ereignissen ein hohes Maß von Aufmerksamkeit gegenüber den operativen Prozessen und dem Wissen der Teammitglieder zu praktizieren und durch Reflexionsprozesse ständig weiter zu lernen. Die Entfaltung dieser Kompetenzen wird durch regulierte hierarchische Prozesse eingeschränkt und erfordert stattdessen eine People-Based Strategy der Förderung von Personal- und Teamentwicklung. Damit bekommt diese Kernaufgabe des HR-Bereichs eine strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

6.11 Interkulturelle und multikulturelle Teams

In einem Sammelband zur Zukunft von HRM stellt Kahan „12 Prognosen für eine neue Welt“ auf. Die dritte Prognose betrifft *Multikulturalität*: „Multikulturalität wird eine neue Bedeutung bekommen als ein Wert, der aus höherer Diversität der kulturellen Ökologie von Orientierungen und Denkmustern resultiert. ... Als Ergebnis benötigen wir Mitarbeiter, die einerseits die Nuancen und das Potenzial der Penetration einer sich entwickelnden Welt verstehen und andererseits in der Lage sind, die unterschiedlichen Denkweisen zu integrieren und den Wert, den sie bieten, wirksam einzusetzen“ (2015, S. 43; Übersetzung des Verf.). Wenn diese Voraussage zutrifft, dann bildet die

Beschäftigung mit interkulturellen und multikulturellen Teams keine modische HRM-Blase, sondern eine dauerhafte Aufgabe.

Als Folge der Internationalisierung von Unternehmen werden *interkulturelle* Teams verstärkt benötigt und eingesetzt. „Interkulturalität liegt vor, wenn Personen, die in verschiedenen Kulturen sozialisiert wurden, miteinander in Interaktion treten und so eine kulturelle Überschneidungssituation entsteht“ (Stumpf 2006, S. 36). Durch die technischen Möglichkeiten der Überwindung räumlicher Grenzen und zeitversetzter Kooperation mit virtueller Teamarbeit sind die Möglichkeiten angestiegen, interkulturelle Zusammenarbeit zu praktizieren. Am stärksten profitieren Projektteams von der interkulturellen Zusammenarbeit, um die relevanten Informationsquellen, Lösungskonzepte und Entscheidungen in möglichst kurzer Zeit zu mobilisieren. In der Literatur wird auch der Begriff *multikulturelle* Teams verwendet: „Das prägende Merkmal multikultureller beziehungsweise kulturell diverser Teams ist deren Zusammensetzung aus Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft. Kulturen prägen Wertvorstellungen, Kognition und Verhalten von Individuen“ (Bronner und Jedrzejczyk 2008, S. 81) Die Begriffe *interkulturell* und *multikulturell* werden im weiteren Text synonym verwendet.

International aufgestellte Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der interkulturellen Zusammenarbeit in Produktionsstätten mit günstigen Lohnkosten und/oder der Möglichkeit, im Sinne von „Local Content“ in dem Land eine Wertschöpfung zu erzielen, wo die Produkte verkauft werden sollen. Internationale Dienstleistungsunternehmen, z. B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Anwaltskanzleien, erzielen ihre Wettbewerbsvorteile insbesondere durch interkulturelle Teams als Dienstleistung für international tätige Unternehmen.

Um die Vorteile interkultureller Teams zu nutzen, sind einige Voraussetzungen an die Randbedingungen und das Management der Teams zu beachten. Wenn Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturkreisen und lokalen Bedingungen aufeinandertreffen, sind Missverständnisse und Abgrenzungen wahrscheinlich. In der Comic-Serie „Asterix und Obelix“ bringt der unfreundliche Druide Miraculix den Sachverhalt auf den Punkt: „Ich habe ja nichts gegen Fremde; aber diese Fremden sind nicht von hier“. Die psychologische Begründung lautet: „Dabei spielen wechselseitige Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse vor dem Hintergrund psychischer Strukturen (z. B. Stereotype, vorurteilsbehaftete Einstellungen, Selbstbild, Fremdbild) eine wesentliche Rolle: Konfusion, Fehlattributionen im Sinne unzutreffender Kausalerklärungen für das Verhalten eines fremdkulturellen Interaktionspartners“ (Stumpf 2006, S. 36). Für die HRM-Praxis sind somit zwei Fragen relevant:

- Welche Mechanismen der Konflikte und Synergien sind durch die Forschung dokumentiert und theoretisch erklärbar?
- Wie lassen sich die Risiken durch Training und Betreuung interkultureller Teams durch den HR-Bereich vermindern und die Synergiepotenziale heben?

In Abb. 6.26 (Adaptiert nach Abb. 1.1 in Bronner und Jedrzejczyk (2008, S. 89; © Gabler – GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2008) sind die Mechanismen dargestellt,

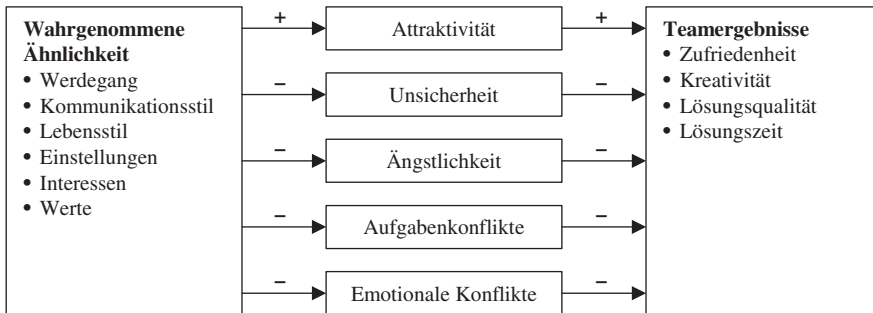


Abb. 6.26 Interkulturelle/multikulturelle Teams

die in multikulturellen Teams die Kommunikationseffizienz, Zufriedenheit und Leistung beeinflussen. Grundsätzlich wirken in multikulturellen Teams wie in Teams allgemein die Mechanismen der Koordinationsgewinne und -verluste (vgl. Abschn. 6.5) ebenso wie Motivationsgewinne und -verluste (vgl. Abschn. 6.6), die im Zusammenhang mit Teamprozessen dargestellt wurden. Für multikulturelle Teams sind allerdings einige speziellere Mechanismen erforscht worden, die auf das Teamergebnis einwirken. Die unabhängige Variable ist die wahrgenommene *Ähnlichkeit* der Teammitglieder. Für multikulturelle Teams sind die *kulturellen* Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede von besonderer Bedeutung.

Die bekannteste Erforschung der *Landeskultur* hat Geert Hofstede in einer Reihe von Studien geleistet, die auf einer durch den Computerhersteller IBM beauftragten Befragung im Zeitraum von 1967 bis 1973 zurückgehen. Es wurden Mitarbeiter aus 72 Nationen in 20 Sprachen nach ihren kulturellen Orientierungen befragt (2001, S. 41). Hofstedes Analyse von Landeskulturen war international so erfolgreich, dass sie eine Forschungstradition begründet hat (Stumpf 2006, S. 34–36).

Kultur ist die *kollektive Programmierung des Geistes*, die sich auf vier Arten manifestiert:

- *Symbole* enthalten bestimmte Bedeutungen für die Mitglieder einer Kultur
- *Helden* sind kulturelle Rollenmodelle
- *Rituale* sind technisch überflüssig, aber sozial notwendig für die Kultur
- *Werte* sind emotionale und reflektierte Präferenzen für bestimmte Zustände über andere.

Symbole, Helden und Rituale bilden zusammen *Praktiken* (Hofstede und Peterson 2000, S. 402).

Innerhalb der Kulturdimensionen nehmen für multikulturelle Teams soziale *Werte* eine Sonderstellung ein: „Ein Wert ist eine explizite oder implizite Vorstellung davon, was wünschenswert ist; eine solche Vorstellung kann eigentlich für ein Individuum oder charakteristisch für eine Gruppe sein, und sie beeinflusst die Selektion unter den möglichen Formen, Mitteln und Zielen des Handelns“ (Parsons und Platt 1990, S. 56;

vgl. Abschn. 6.2). Werte werden durch Normen und Rollen für das konkrete Handeln verbindlich, weil die Mitglieder von ihnen überzeugt sind und durch positive und negative Sanktionen zur Konformität angehalten werden.

Die Mitarbeiter einer Organisation sind in ihren Orientierungen von der nationalen Kultur geprägt. Mithilfe einer Faktoranalyse hat Hofstede zunächst vier Dimensionen nationaler Kulturen identifiziert, die er später noch um eine fünfte Dimension ergänzt hat:

- *Machtdistanz (von gering bis groß)*: „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede und Hofstede 2006, S. 59). Bei großer Machtdistanz bevorzugen die Vorgesetzten einen nicht konsultativen Führungsstil und die Mitarbeiter erwarten entsprechend weniger einen konsultativen Führungsstil (2006, S. 58).
- *Kollektivismus versus Individualismus*: „Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind, man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und damit bedingungslose Loyalität verlangen“ (2006, S. 102).
- *Feminität versus Maskulinität*: Feminität bewertet ein gutes Arbeitsklima, Zusammenarbeit unter Kollegen und Sicherheit am Arbeitsplatz hoch, bei Maskulinität sind Einkommen, Beförderung und Herausforderungen der Arbeit wichtig. (2006, S. 164)
- *Unsicherheitsvermeidung (von schwach bis stark)*: „der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (2006, S. 233).
- *Langfristige gegenüber kurzfristiger Orientierung*: „Werte, die eine Zukunftsorientierung einer Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung gegenüberstellen“ (2006, S. 39).

Hofstede stellt jeweils zwei Dimensionen mithilfe eines Koordinatensystems grafisch dar. Bei den Dimensionen Machtdistanz und Kollektivismus liegt Deutschland im unteren Drittel von Machtdistanz und näher an Individualismus als an Kollektivismus. Frankreich liegt etwa auf gleicher Höhe in der Dimension Individualismus-Kollektivismus, aber deutlich höher als Deutschland im Wert der Machtdistanz (Hofstede und Hofstede 2006, S. 112).

Ein junger Berater einer großen internationalen Unternehmensberatung erzählte dem Verfasser (Quelle: persönliche Kommunikation) von einem Seminar mit jungen Kolleginnen und Kollegen aus Europa. Sie wurden in einer Seminarsequenz von einem Moderator für Teamentwicklung aufgefordert, ihre Berufserfahrung in dem Unternehmen zu schildern und auch Kritik am Management zu üben. Die französischen Teilnehmer verließen die Kritikrunde. Sie fanden es nicht akzeptabel, die Geschäftsführung öffentlich zu kritisieren. Diese Episode ist nicht repräsentativ, zeigt aber, wie sich Kulturdimensionen im Berufsalltag auswirken.

Eine Begleiterscheinung interkultureller Begegnungen ist der *Kulturschock*: „In einer fremden Kultur wird der fremde Besucher wieder selbst mental in seine Kindheit zurückversetzt und muss erst wieder die einfachsten Dinge lernen. Dies führt normalerweise zu Gefühlen der Angst, Hilflosigkeit und Feindseligkeit gegenüber der neuen Umgebung“ (2006, S. 444). Der Zustand der Ängstlichkeit und Unsicherheit von Mitgliedern in multikulturellen Teams führt zu Zurückhaltung in der Kommunikation und zur Tendenz der Ablehnung der Teammitglieder aus anderen Kulturen. Bis zur Akkulturations- und Stabilitätsphase benötigen Mitarbeiter im Auslandsinsatz professionelle Unterstützung und multikulturelle Teams Maßnahmen zur Teamentwicklung durch den Teamleiter und/oder geschulte Moderatoren.

Werteunterschiede führen zu der Wahrnehmung der Unähnlichkeit bei Teammitgliedern. Daraus entsteht nach den Ergebnissen von empirischen Studien die Gefahr von Konflikten und Kommunikationsproblemen (Bronner und Jedrzejczyk 2008, S. 85). Bei Konflikten treten aufgabenbezogene und emotionale Konflikte (vgl. Abschn. 6.6) verstärkt auf (2008, S. 87). Diese Ergebnisse lassen sich durch vier sozialpsychologische Mechanismen erklären:

- *Encodierung und Decodierung*: Teamaktivitäten sind in einen sozialen Kontext eingebettet, aus dem die Teammitglieder den sozialen Rahmen identifizieren. Eine effiziente Teamkommunikation erfordert daher erstens ausreichende Sprachkenntnisse und zweitens die Fähigkeit zur richtigen Interpretation der verbalen und non-verbalen Kommunikationsakte der anderen Teammitglieder. Kulturell geprägte Unterschiede in den Auffassungen der Teammitglieder führen zu Missverständnissen und Konflikten, weil die verbale oder non-verbale Kommunikation (Encodierung) eines Teammitglieds aus einer anderen Kultur nicht richtig entschlüsselt (decodiert) werden kann (Köppel 2007, S. 85–86).
- *Fehlattritionen*: „In interkulturellen Situationen wie in der Kooperation in multikulturellen Arbeitsgruppen zeigt sich der ultimative Attributionsfehler darin, dass der Akteur kulturelle Unterschiede als persönliche Defizite begreift Die Abweichung von der eigenen kulturellen Norm durch den anderskulturellen Mitarbeiter wird als Inkompetenz oder mangelnder Wille zur Kooperation interpretiert“ (2007, S. 88).
- *Ethnozentrismus*: Die eigene Gruppe bildet das absolute Zentrum, und das Verhalten der anderen wird ausschließlich nach den eigenen Sichtweisen und Werten beurteilt. Neben dem positiven Effekt der Stärkung des inneren Zusammenhalts der eigenen Gruppe führt Ethnozentrismus zu negativen Effekten in der Teamarbeit: „Statt sich um Verständnis andersartiger Ideen, Ansichten oder Methoden zu bemühen, beurteilt er die Kollegen nach den eigenen Standards“ (2007, S. 93). Die Folge ist die Ablehnung der anderskulturellen Teammitglieder und eine Verstärkung der De- und Encodierungsprobleme sowie von Fehlattritionen (2007, S. 93).
- *Stereotype*: Grundsätzlich erfolgt die Wahrnehmung und Informationsaufnahme von Menschen selektiv und wird durch Typisierungen und Schemata gefiltert. In diesem Sinne sind Vorurteile notwendig, um sich in sozialen Kontexten zu orientieren und

angemessen zu verhalten. In der Umgangssprache werden Vorurteile nicht in diesem Sinne als „gute“ Vorurteile verstanden. Stattdessen wird der Begriff auf das Verhalten bezogen, trotz besseren Wissens an falschen Vorstellungen festzuhalten und andere Meinungen abzuwerten. In diesem Sinne sind Stereotype Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsschemata, die eine verzerrte Realitätsverarbeitung zur Folge haben: „Weder die Schlüsse, die ein Mitarbeiter über das Verhalten oder die Äußerungen seines Kollegen zieht, noch die eigene Reaktion darauf entsprechen den faktischen Umständen, sodass die Kommunikation gestört wird“ (2007, S. 98).

Wie die eingangs zitierte Prognose zur wachsenden Bedeutung multikultureller Arbeitssituationen zeigt, eröffnen multikulturelle Teams neben den dargestellten Risiken auch Chancen der *Synergie*: „Das Konzept der ‚Synergie‘ beinhaltet nun das Zusammenwirken verschiedener Komponenten, wobei die daraus entstehende Gesamtwirkung etwas anderes als die bloße Addition der Teilwirkungen darstellt, da die Elemente untereinander in Interdependenz stehen“ (2007, S. 100). In multikulturellen Teams können folgende Synergieformen auftreten:

- *Motivation*: Die Aufnahme in ein multikulturelles Team versteht der Mitarbeiter als Anerkennung, sodass seine extrinsische Motivation gestärkt wird. „Das Bestreben, von Kollegen aus verschiedenen Ländern (kulturelle Diversität), Organisationsbereichen und Funktionen (funktionale Diversität) zu lernen, mag ebenso intrinsisch motivieren“ (2007, S. 104).
- *Ressourcenpool*: Gemäß dem ressourcenbasierten Strategieansatz hängt die Wettbewerbsfähigkeit von der Verfügbarkeit personeller und materieller Ressourcen ab. Die kulturelle Diversität erschließt eine qualitative und quantitative Varietät von Ressourcen. Dadurch wird die Teameffektivität ansteigen, falls diese Ressourcen wesentlich für den Erfolg sind (2007, S. 106).
- *Kreativität*: Durch die multikulturellen personellen Ressourcen können zusätzlich Kreativitätspotenziale aktiviert werden. Um den Effekt zu überwinden, dass die Gruppenkreativität durch die Kreativität des besten Teammitglieds begrenzt ist, lassen sich Kreativitätstechniken wie Brainstormings (vgl. Abb. 6.13, 6.14 und 6.15 in Abschn. 6.5) einsetzen (2007, S. 110).

Um die Potenziale multikultureller Teams zu entwickeln, müssen die Teammitglieder über eine *interkulturelle Kompetenz* verfügen, die sich aus drei Teilkompetenzen ergibt (2007, S. 119):

- Wissen über die fremden Kulturen und die eigene Kultur
- Wertschätzung der fremden Kulturen und intrinsische Motivation zur Zusammenarbeit
- Verbale und non-verbale Kommunikationskompetenz und Selbstöffnung.

Insbesondere die Sprachkenntnisse sind bei stark gemischten Teams begrenzt. Dann bietet sich der Ausweg einer gemeinsamen Sprache, z. B. Englisch, die alle Teilnehmer

beherrschen. Interkulturelle Kompetenzen können in *interkulturellen Trainings* erlernt und eingeübt werden (Stumpf 2006). Die Lernmethoden unterscheiden sich nicht grundsätzlich von den allgemeinen Trainingsmethoden, z. B. selbstbestimmte und anregende Lernsituationen (vgl. Abschn. 4.3 und 4.4). Die Lerninhalte sind dagegen auf die interkulturellen Kompetenzen spezialisiert. Der HR-Bereich ist in Unternehmen für das Angebot und die Organisation interkultureller Trainings zuständig. Für die Wirksamkeit interkultureller Trainings sprechen die Ergebnisse empirischer Studien: „Positive Effekte sind nachgewiesen für den Aufbau von Selbstmanagementfähigkeiten (Umgang mit Akkulturationsbelastungen und Kontrollverlust), die Entwicklung von Interaktionsfähigkeiten zur Initiierung und Aufrechterhaltung positiver Beziehungen mit Angehörigen der Gastkultur und für den Aufbau kognitiver Fähigkeiten zur adäquaten Wahrnehmung und Interpretation fremdkultureller Ereignisse“ (Stumpf 2006, S. 38).

HRM-Praxis

Durch Globalisierung und Digitalisierung der Weltwirtschaft haben sich multikulturelle Teams insbesondere in der Projektarbeit ausgebreitet. Die Risiken der multikulturellen Teamarbeit sind empirisch erforscht worden, z. B. Wertedissens, Ethnozentrismus oder Fehlattritionen. Die gute Nachricht ist, dass sich diese Risiken durch Trainings vermindern lassen, sodass die multikulturellen Teams ihr Potenzial zur Leistungs- und Kreativitätssteigerung durch die Nutzung der Diversität von personellen Ressourcen entfalten können. In diesem Fall gehören multikulturelle Teams zu den Erfolgsfaktoren zukünftiger Unternehmen.

6.12 Teamentwicklung und -coaching

Tuckman hat 1965 ein Modell der Gruppenentwicklung in vier Phasen entwickelt und auf Therapiegruppen, Gruppentraining und Entwicklung von natürlichen Gruppen und Gruppen in Laborexperimenten angewendet. Um die Gruppenstruktur und Gruppenaufgaben besser zu integrieren, werden die vier Phasen später umbenannt (Tuckman und Jensen 1977, S. 420).

Ergänzt um die fünfte Phase der Gruppenauflösung (Adjourning) ergibt sich das in Abb. 6.27 (Tab. 13.3 in Landy und Conte 2013, S. 543; Übersetzung des Verf.; © John Wiley & Sons Ltd. 2013) dargestellte Modell der Gruppenentwicklung, das auch heute noch verwendet wird (Nijstad und van Knippenberg 2014, S. 455):

- *Herausbilden (Forming)*: „Die Gruppenmitglieder lernen sich gegenseitig kennen; hohe Unsicherheit.“
- *Stürmen (Storming)*: „Die Gruppenmitglieder wehren sich gegen Beeinflussung; Uneinigkeit und starker Konflikt.“
- *Normenbildung (Norming)*: „Die Gruppenmitglieder verbindet ein gemeinsames Ziel; intensive Freundschaft und Kohäsion.“

Phase	Hauptprozess	Merkmale
1. Herausbilden (Forming)	Die Teammitglieder lernen sich und die Gruppe kennen; Fragen der Anhängigkeit und Zugehörigkeit; Akzeptanz des Teamleiters und Gruppenkonsens	Tastende, höfliche Kommunikation; Sorge über Ambiguität und Gruppenziele; Teamleiter ist aktiv, Teammitglieder folgen
2. Stürmen (Storming)	Uneinigkeit über das Vorgehen; Ausdruck von Unzufriedenheit; Spannungen zwischen Mitgliedern; Widerstand gegen Teamleiter	Kritik an Ideen; geringe Teilnahme; Feindseligkeit; Polarisierung und Bildung von Koalitionen
3. Normenbildung (Norming)	Zusammenhalt und Einigkeit nehmen zu; Etablierung von Rollen, Standards und Beziehungen; Vertrauen und Kommunikation nehmen zu	Einverständnis über das Vorgehen; Verringerung von Rollenambiguität
4. Leisten (Performing)	Zielerreichung; hohe Aufgabenorientierung; Betonung von Leistung und Produktion	Entscheidungsfindung; Problemlösen; Kooperation
5. Abschließen (Adjourning)	Aufgabe der Rollen; Abschließen der Aufgaben; Reduzierung der Abhängigkeit	Auflösung und Austritt aus dem Team; wachsende Unabhängigkeit und Emotionalität; Bedauern

Abb. 6.27 Phasen der Teamentwicklung

- *Leisten (Performing)*: „Die Gruppenmitglieder arbeiten gemeinsam auf ihr Ziel hin; leistungsorientierte Beziehungen.“
- *Abschließen (Adjourning)*: „Gruppenmitglieder verlassen die Gruppe; Gefühle, etwas erreicht oder versagt zu haben; manchmal Enttäuschung oder Erleichterung.“

Ein bekanntes psychoanalytisches Modell der Gruppenentwicklung wurde 1971 von Wilfred Bion entwickelt (Wahren 1994, S. 160–161). In der deutschen HRM-Literatur (Kalt 2010, S. 237) wird auch die Einteilung in *Orientierung, Positions- und Rollenklärung, Vertrautheit und Intimität, Differenzierung, Trennung und Ablösung* verwendet.

Das Modell ist wie jedes Phasenmodell ein idealtypisches Modell, das wesentliche Aspekte der Teamentwicklung erfasst, aber nicht den empirischen Prozess von Teamentwicklung genau dokumentiert (Stahl 2012, S. 77). Nach Max Weber beruht der *Idealtyp* auf der Leistung, aus einer Fülle von Einzelercheinungen bestimmte Aspekte herauszugreifen und zu einem „Gedankenbilde“ zusammenzufügen: „Er wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankenbilde“ (Weber 1973, S. 191).

In der Praxis überlagern sich die Phasen und sind unterschiedlich intensiv ausgeprägt. Es werden bei veränderten Umweltaforderungen, modifizierten Teamzielen und Austausch von Teammitgliedern bereits absolvierte Phasen mit neuen Inhalten durchlaufen. Auch ohne Veränderungsdruck sind während der Teaminteraktionsprozesse

alle Phasen unterschiedlich intensiv präsent. In der Regel wird ein Beobachter der Teamarbeit feststellen, welche Phase jeweils dominant ausgeprägt ist. Die wichtigste Einschränkung des Modells ist, dass nicht automatisch alle Phasen durchlaufen werden. Praktische Erfahrungen zeigen, dass viele Gruppen die Phasen 1 oder 2 nicht überwinden und in der Folge höchst ineffektiv weiterarbeiten oder sich wieder auflösen (Wahren 1994, S. 162). Die Entwicklung zu einem leistungsfähigen Team bedarf daher der Unterstützung durch den Teamleiter, durch einen externen Teamcoach oder durch Selbstorganisation des Teams.

Forming (Herausbilden)

Die Gründungsphase des Teams ist geprägt und gefährdet durch Unsicherheit über die Zielsetzung und den eigenen Status als Teammitglied, nicht klar vereinbarte Konventionen und Regeln der Teamkommunikation und Zusammenarbeit, Unsicherheit und Ängstlichkeit sowie Ablehnung anderer Teammitglieder aufgrund wahrgenommener Unterschiede. Zur erfolgreichen Überwindung der ersten Phase greift ein Teamcoach auf vier Interventionsansätze zurück (Stahl 2012, S. 104):

- Vermitteln von Gewissheit über zwischenmenschliche Grundregeln, offizielle Ziele, Zugehörigkeit zur Gruppe
- Veröffentlichen der Wahrheit der Situation über die Ausgangssituation, Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Teamarbeit
- Verschieben von solchen Konflikten, die sich nicht direkt hindernd auf das Forming auswirken
- Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung, um den Teammitgliedern Gelegenheit zu geben, sich schrittweise einzubringen anstatt sie am Anfang mit Arbeitsaufträgen zu überfordern.

Storming (Streitphase)

In dieser Phase erfolgt die Klärung von Zielkonflikten im Team. Hier greifen die Konfliktlösungsstrategien für die vier Konflikttypen der Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte (vgl. Abb. 6.18 in Abschn. 6.6). Der Coach sollte nicht versuchen, Konflikte zu unterdrücken. Stattdessen gibt er ihnen Raum und kanalisiert den Konfliktlösungsprozess (Stahl 2012, S. 136):

- Thematische Genauigkeit durch präzise Formulierung des Konfliktes
- Genau zuhören und Konfliktthemen in einem Themenspeicher visualisieren, damit sie nicht alle sofort gelöst werden müssen
- Gesprächs- und Feedbackregeln vereinbaren und durchsetzen, z. B. „Benenne Verhaltensweisen und nicht Charakterzüge“.

Norming (Vertragsphase)

In dieser Phase nimmt die Vereinbarungsstruktur des Teams Gestalt an. Entscheidend ist die Fixierung der Teamziele, der Regeln der Zusammenarbeit und von Aufgaben und

Engagement der Teammitglieder. Damit dieser Status belastbar ist, sollten Unklarheiten und verbliebene Konflikte angesprochen werden (2012, S. 162–163):

- Klärungsbedarf eingrenzen
- Bedenken herausarbeiten
- Kompromisse vorschlagen
- Absprachen dokumentieren (visualisieren)
- Verbliebene Konflikte benennen, die für die effektive Teamarbeit nicht relevant sind
- Deutliche Markierung der erzielten Ergebnisse
- Norming abbrechen.

Performing (Arbeitsphase)

In dieser Phase der produktiven Teamarbeit greifen die Mechanismen der Prozessgewinne und -verluste:

- Koordinationsgewinne und -verluste (vgl. Abschn. 6.5)
- Motivationsgewinne und -verluste (vgl. Abschn. 6.6).

Die Verantwortung für die effektive Teamarbeit wird vom Teamleiter gemeinsam mit den Teammitgliedern wahrgenommen. Der Coach sollte sich zurückhalten (2012, S. 176).

Anstatt von der Leistungsphase (Performing) direkt in die Phase der Auflösung (Adjourning) zu wechseln, empfiehlt Stahl als Zwischenphase das *Re-Forming (Orientierungsphase)*: „Das Re-Forming ist die Bilanz- und Lernphase, in der die Erlebnisse der Einzelnen sich zum Erfahrungsschatz der Gruppe verdichten“ (2012, S. 178). Diese Phase entspricht der für die Teamentwicklung wichtigen *Reflexionsphase*. Hier ist der Coach mit Interventionstechniken gefordert, um die Metakommunikation über die Teamarbeit zu unterstützen. Neben den auf den Intellekt spezialisierten Techniken, z. B. Brainstorming (vgl. Abschn. 6.5), haben sich auch Methoden in der Praxis bewährt, die Zusammenhänge bildlich sichtbar machen:

- *Bilder*: „Mit Farben und Formen lässt sich vieles im Überblick darstellen, was sprachlich nur nacheinander und weniger prägnant ausgedrückt werden kann“ (2012, S. 203).
- *Symbole/Überschriften*: Gegenstände oder ausdrucksstarke Wörter fassen einen Sinnkomplex zusammen.
- *Metaphern*: „Stellen Sie sich vor, wir wären die Besetzung eines Forschungsschiffes: Welche Funktion im Team hätten Sie?“ (2012, S. 203).

Eine anspruchsvolle Methode der Anregung zur Teamreflexion bildet das in der systemischen Therapie entwickelte *Zirkuläre Fragen*: „Die grundlegende Überlegung dieser Methode ist, dass in einem sozialen System alles gezeigte Verhalten immer (auch) als *kommunikatives Angebot* verstanden werden kann“ (von Schlippe und Schweitzer

2003, S. 138). Die Interaktionsteilnehmer artikulieren ihre Beobachtungen und fragen nach, ob sie es richtig wahrgenommen und verstanden haben. Ein Beispiel bilden die verschränkten Arme des anderen Teammitglieds, die Abwehr signalisieren. Die Geste eröffnet die Chance zum zirkulären Fragen, warum die Person die Arme verschränkt hält und ob die Wahrnehmung zutrifft, dass sie damit ein Störgefühl ausdrücken möchte. Das zirkuläre Fragen eröffnet die Chance, insbesondere Widerstände auf der Beziehungsebene zum Gegenstand der Metakommunikation zu machen. Hier ist zu beachten, dass bei der Ursachenzuschreibung vorsichtig verfahren wird. In der Regel sind Widerstände Ausdruck der Unzufriedenheit einer Person mit konkreten Zuständen in der Gruppe und nur selten Ausdruck einer persönlichen Abwehrhaltung. Störungen können nach dem Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) vier Gründe haben (Kalt 2010, S. 243):

- *Ich*: persönliche Bedürfnisse, Erwartungshaltungen, Motivation, ...
- *Wir*: Dynamik, Machtstrukturen, Normen, Tabus, Spannungen, ...
- *Sache*: Ziele, Aufgabenstellungen, Methodik, ...
- *Globe*: Rahmenbedingungen, z. B. Räumlichkeiten, Zeiten, Medien, ...

Der erfahrene Teamforscher Richard Hackman hat zusammen mit Ruth Wageman eine *Theorie des Team Coaching* entworfen. Coaching baut auf den sozialpsychologischen Team-Mechanismen auf, indem Prozessgewinne gefördert und Prozessverluste eingeschränkt werden (Hackman und Wageman 2005, S. 273). Falls durch Coaching die Teameffektivität gesteigert werden soll, sind Methoden, die auf der Beziehungsebene ansetzen, weniger erfolgreich als Methoden, die auf den Leistungsprozess spezialisiert sind (2005, S. 274). Hier unterscheiden die Forscher drei Typen von leistungsorientiertem Coaching:

- *Motivational (Motivational)*: Minimierung von Trittbrettfahren und Aufbau von geteiltem Commitment gegenüber dem Team und der Arbeit
- *Konsultativ (Consultative)*: Vermeidung von Routinen, die nicht das Teamziel unterstützen; stattdessen Erarbeitung von Verfahren, um eine Übereinstimmung des Team-Outputs mit den Aufgabenanforderungen der Stakeholder zu erreichen
- *Edukation (Educational)*: Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten der Teammitglieder.

Theoretisch wird angenommen, dass sich motivationales Coaching für die Anfangsphase, konsultatives Coaching für die mittlere Phase und Edukation für die Endphase des Aufgabenzyklus von Teams besonders eignet (2005, S. 278) und dass kompetentes Coaching den größten Effekt in Teams hat, die gut strukturiert und ausgestattet sind, während bei schlecht strukturierten Teams mit geringer Unterstützung durch das Management die Wirkung des Coachings geringer ausfällt (2005, S. 282).

HRM-Praxis

Das idealtypische Modell der Entwicklungsphasen von Teams – Forming, Storming, Norming, Performing, Re-Forming, Adjourning – liefert für die Praxis eine gute Orientierungshilfe zur Beobachtung, Beurteilung und Steuerung der Teamentwicklung. Da viele Teams nicht den angestrebten Zustand der hohen Leistung (Performing) erreichen, ist der HR-Bereich aufgefordert, erstens den Entwicklungsstand von Teams zu beurteilen, Teamleiter mit Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern und drittens Team-Coaching als Beratungsleistung anzubieten.

6.13 Teamerfolg

Das klassische Modell zur Erklärung des Erfolgs von Teams, Gruppen oder Arbeitsgruppen bildet das *Input-Prozess-Output Modell (I-P-O)*, das seit der Mitte der 1960er Jahre in den USA entwickelt und durch die Versionen von Gladstein und Hackman in den 1980er Jahren populär wurde. Windhövel (2008) trägt insgesamt 13 I-P-O Modelle von 12 Autoren(-gruppen) zusammen mit jeweils einer Modellgrafik. In dem in Abb. 6.28 (Adaptiert nach Abb. 1.1 in Evanschitzky et al. 2008, S. 6; © Gabler – GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2008) dargestellten Modell werden folgende Mediatorvariablen des *Gruppenprozesses* unterschieden: Offene Kommunikation (Open Communication), Unterstützung (Supportiveness), Konflikt (Conflict), Strategiediskussion (Discussion of Strategy), Gewichtung individueller Inputs (Weighting Individual Inputs) und Management der Teamgrenzen (Boundary Management). Die Moderatorvariablen der *Gruppenaufgabe* bestehen aus Aufgabenkomplexität (Task Complexity), Unsicherheit der Umwelt (Environmental Uncertainty) und Interdependenz (Interdependence) (Windhövel 2008, S. 14).

Ein weitgehender Konsens besteht in Bezug auf die Outputvariablen der *Teameffektivität*, wie Hackman sie konzipiert hat (Windhövel 2008, S. 17; Übersetzung des Verf.):

- *Leistung*: Akzeptanz des Aufgabenoutputs durch diejenigen, die ihn erhalten oder begutachten
- *Prozesssynergie*: Die Fähigkeit der Mitglieder, in Zukunft zusammenzuarbeiten, ist erhalten und gestärkt
- *Zufriedenheit*: Die benötigten Mitglieder sind mehr zufrieden als frustriert durch die Gruppenerfahrung.

Im I-P-O Modell bilden *Mediatorvariablen* intermediäre Merkmale, über die ein kausaler Effekt von der unabhängigen Inputvariablen auf die abhängige Outputvariable zur Geltung kommt: „Ein Mediator ist eine Variable, die beeinflusst wird von einer ‚Input‘-Variablen, und die umgekehrt einen Effekt auf eine ‚Output‘-Variable erzeugt. Die Input-Variable operiert *durch* den Mediator-Mechanismus, um den Output zu bestimmen“ (Hackman 2012, S. 431; Übersetzung des Verf.). Teamstrukturen erzeugen nicht automatisch den

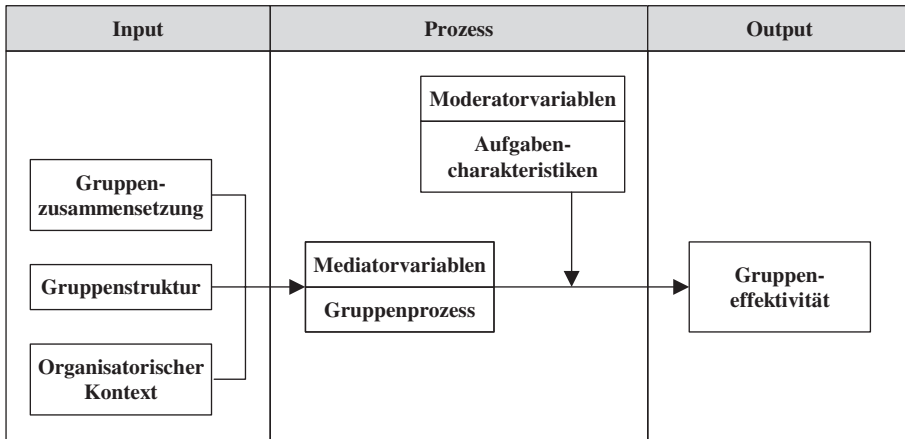


Abb. 6.28 Klassisches Input-Prozess-Output Modell

Output, sondern werden durch Teamprozesse in einen Output verwandelt, wobei sie aus der eigenen Dynamik verstärkend oder abschwächend auf die Effektivität wirken können.

Wie die im Teamprozess erzeugte Leistung zum Erfolg auf der Unternehmensebene beiträgt, hängt von den Aufgabencharakteristika als *Moderatorvariablen* ab, die auf den kausalen Zusammenhang zwischen zwei Variablen wirken (2012, S. 432). So wird eine gute Teamleistung, die über die einzelnen Leistungen der Mitglieder hinausgeht, nur zum Erfolg führen, wenn eine komplexe arbeitsteilige Aufgabenstellung die gemeinsame Teamanstrengung erfordert. Bei standardisierten Aufgaben, die von einzelnen Sachbearbeitern erledigt werden können, z. B. die Prüfung von Eingangsrechnungen durch Kreditorenbuchhalter, hat der Teamprozess keine wesentliche Auswirkung auf die Effektivität der tagesgenauen Abarbeitung der Eingangsrechnungen. Die gegenseitige Vertretung bei Urlaub oder Krankheit in Arbeitsgruppen bildet einen Sonderfall, den man als Moderatorfaktor ansehen könnte.

Das I-P-O Modell hat den methodischen Nachteil, dass Strukturen und reale Prozesse nicht ausreichend getrennt werden. Auch die Mediatorvariablen des Teamprozesses sind Strukturen, die auf den real ablaufenden Prozess der Leistungserbringung einschränkend wirken, gleichzeitig aber den Teammitgliedern Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Für die HRM-Praxis ist entscheidend, die wesentlichen Strukturen und Prozessmechanismen in ihrer Wirkung auf den Erfolg von Teams zu kennen, um zum Design von Teamstrukturen und zum Teamtraining Beiträge zu leisten.

Die wichtigsten Vertreter des I-P-O Modells, Joseph E. McGrath und J. Richard Hackman haben sich nach der Jahrtausendwende von dem Kausalitätsansatz mit Strukturvariablen distanziert. McGrath et al. (2000, S. 97) berichten, dass es ermutigende Ansätze gibt, die Dynamik von Teams und die Teamprozesse zu erforschen, und verweisen auf die Theorie dynamischer Systeme sowie die Chaos- und Komplexitätstheorie. Für Hackman, der auch auf den Lösungsweg der Komplexitätstheorie setzt (2012, S. 434), ist der Schlüssel zur Überwindung des I-P-O Kausalmodells mit Strukturvariablen, das Team als *soziales System* zu analysieren (2012, S. 430).

Teams sind soziale Systeme, die nicht auf die Teammitglieder als Individuen reduziert werden können (2012, S. 430). Allerdings gelingt mit dem Kausalmodell keine realistische Beschreibung der Teamprozesse, weil sie die Dynamik der konkreten Gruppenprozesse nicht ausreichend genau beschreiben und erklären kann: „Gruppen sind soziale Systeme. Sie re-definieren die objektive Realität, sie kreieren neue Realitäten (sowohl für ihre Mitglieder als auch in deren Systemkontexten) und sie entwickeln ihre eigenen Ziele und Strategien, um die Ziele zu erreichen“ (Hackman 2012, S. 433; Übersetzung des Verf.). In der sozialwissenschaftlichen Methodologie bezeichnet man den von Hackman geforderten dynamischen Ansatz als *Process Approach* in Abgrenzung von dem Kausalansatz, der *Variance Approach* genannt wird (Miebach 2009, S. 125).

Die Chaos- und die Katastrophentheorie beruhen auf mathematischen Gleichungen über den Verlauf von Prozessen mit drei Besonderheiten. Erstens sind der Prozessverlauf und der resultierende Systemzustand von sehr kleinen Schwankungen der Startwerte abhängig. Als Bild hat sich der Flügelschlag eines Schmetterlings eingeprägt, der sich zu einem Sturm auswächst. Die Prozesse haben zweitens typische Verläufe in Verzweigungen (Bifurkationen) und Strukturdynamiken. Drittens konvergieren sie zu Attraktoren, z. B. Gleichgewichtspunkten oder Grenzyklen mit einer bestimmten Schwingung und Frequenz (Bossel 1994, S. 386). Während Kausalmodelle auf linearen Gleichungssystemen beruhen, verwenden Chaos- und Katastrophentheorie nicht-lineare Gleichungssysteme, z. B. Differenzialgleichungssysteme. In der naturwissenschaftlichen *Systemtheorie II* werden diese mathematischen Modelle mit dem Begriff *Selbstorganisation* bezeichnet (Müller-Benedict 2000, S. 141–158). Chaos- und Katastrophentheorie (an der Heiden 1992) sind durch mathematische Modelle (Mußmann 1995, S. 231–262) formalisiert. Die *Systemtheorie I* besteht aus „Kybernetischen Systemtheorien 1. Ordnung“, z. B. Gleichgewichts- und Regelkreismodellen. Die *Systemtheorie II* umfasst „Neue Systemtheorien 2. Ordnung (Selbstorganisationstheorien)“, z. B. Chaosmodelle (Mußmann 1995, S. 230). Ein alternativer Sammelbegriff ist *Komplexität* im naturwissenschaftlichen Sinne: „Komplexes Verhalten ist ein solches mit Brüchen, zwischen Chaos und Regularität“ (Richter und Rost 2004, S. 7).

Im Kontext von HRM ist es unrealistisch, dass sich mathematische Modelle auf Teamprozesse anwenden lassen, weil sie nur einen stark reduzierten Aspekt der komplexen Prozesse erfassen können. In Bezug auf Teamprozesse wird daher eine nicht-mathematische („schwache“) Version von Selbstorganisation verwendet, die Gruppen definiert als „selbstorganisierende Systeme, in denen globale Muster aus lokaler Aktivität entstehen und nachfolgende lokale Aktivitäten strukturieren“ (Arrow 2005, S. 202; Übersetzung des Verf.). Unter dieser Prämisse lautet die schwache Version von *Selbstorganisation*: „Ein selbstorganisierendes System unterscheidet sich deshalb von herkömmlichen Systemen vor allem dadurch, dass es seine Zustände quasi ‚von selbst‘ ändern kann und dabei mehrere oder viele qualitativ unterschiedliche Zustände, d. h. verschiedene ‚Strukturen‘, annehmen kann“ (Müller-Benedict 2000, S. 26).

Die soziologische Systemtheorie ist eine sprachliche und nicht eine mathematische Theorie. Ein System leistet Selbstorganisation, indem im Verlauf der Interaktionsprozesse Systemstrukturen, z. B. Rollen, spezifisch in der konkreten Situation ausgeprägt und

modifiziert werden. Dadurch ergibt sich ein bestimmter Prozessverlauf, den das System selbst aufgebaut hat (Luhmann 1997, S. 93). Selbstorganisation sorgt erstens dafür, dass sich das soziale System mit den nachfolgenden Operationen an den Prozessverlauf anschließt. Falls sich aus den resultierenden Verhaltensprozessen Strukturen ergeben, die von den bestehenden Systemstrukturen abweichen, kann es zweitens zur Strukturänderung auf Systemebene kommen (1997, S. 94). Alternativ kann es vorkommen, dass die neuen Strukturmuster keinen Bestand haben und vom System wieder vergessen werden.

Das in Abschn. 6.1 dargestellte systemtheoretische Modell der Teamprozesse (vgl. Abb. 6.2 in Abschn. 6.1) unterscheidet explizit die *Prozessmechanismen* der Selbstorganisation von den Strukturvariablen und dem Input der Teammitglieder als Personen. Als Prozessmechanismen werden die Effekte der Prozesssteuerung und der Prozessgewinne/-verluste verwendet (vgl. Abschn. 6.4, 6.5 und 6.6). *Strukturen* wirken als soziale Kontextvariablen auf die Prozessmechanismen ein und können die Ergebnisse der Selbstorganisation als veränderte Strukturen übernehmen. Die Teammitglieder bringen sich als *Personen* in die Teamprozesse ein. Sie sind von ihrer Biografie und Verankerung in anderen sozialen Systemen beeinflusst. Zusätzlich orientieren sie sich an den Systemstrukturen, indem sie ihre persönlichen Ziele auf die Ziele des sozialen Systems ausrichten.

Welchen Nutzen erbringt das systemtheoretische Modell der Teamprozesse gegenüber dem klassischen I-P-O Modell? Das systemtheoretische Modell liefert eine Antwort auf die Frage der Altmeister der I-P-O Modelle, McGrath und Hackman, nach dem neuen Paradigma der Erklärung von Teamleistung jenseits des strukturorientierten Kausalitätsmodells, weil es sowohl die Hauptdimensionen der Mechanismen, Strukturen und Personen in Beziehung setzt als auch die Prozessdynamik abbildet. Das Modell ist offen für Ergebnisse der sozialpsychologischen Gruppenforschung, indem die Mechanismen der Prozessgewinne und -verluste integriert und mit praktischen Methoden, z. B. Brainstorming, Strategieworkshop und Konfliktlösungsmethoden, verbunden werden können.

Im Hinblick auf die Beziehung zwischen Strukturen und Prozessen ist die Umsetzung der Organisationsziele durch die Teamarbeit von besonderer Bedeutung. Dazu bietet sich an, die Methode der *Führung durch Ziele* auf Teams zu übertragen. Unter der Bezeichnung *Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM)* hat sich eine auf Ziele für Gruppenarbeit spezialisierte Methode bereits in der Praxis bewährt. Grundlagen und Praxisbeispiele für Zielvereinbarungen mit Gruppen finden sich in Bungard und Kohnke (2000). Das Zielvereinbarungssystem für Mitarbeiter leitet aus Unternehmens- und Bereichszielen die individuellen Ziele der Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Im PPM-System werden messbare Teamziele festgelegt. Die PPM-Methode liegt in der Hand der Arbeitsgruppenmitglieder und ihrer Vorgesetzten mit dem Vorteil, „dass die resultierenden Leistungsmesssysteme auch akzeptiert und zum produktiveren Ressourceneinsatz genutzt werden“ (Hoch et al. 2009, S. 318).

Die Erarbeitung, Festlegung und Kontrolle der Teamziele erfolgt in einem Teamprozess, wie das Beispiel von *Strategieworkshops* (vgl. Abb. 6.7 in Abschn. 6.4) zeigt. Ein in der Praxis bewährtes Instrument zur Messung von Teamzielen bildet PromES (Pritchard 2012, S. 41). Zum Erfolg vom PPM liegen positive Ergebnisse

vor: „Die Verwendung des Managementsystems PPM bietet nach den bisherigen Forschungserkenntnissen (...) ausgesprochen gute Voraussetzungen dafür, dass der für ein solches Vorhaben notwendige Diskussionsprozess (...) in Organisationen erfolgreich verläuft und so organisiert wird, dass er auch langfristig anhält, was letztlich dazu führt, dass mit PPM-Systemen erhebliche Produktivitätssteigerungen zu beobachten sind“ (Wegge 2004, S. 329).

Ein zweiter Fokus der Teamleistung ist der Anspruch, dass das Team insgesamt mehr leistet als die Summe der Einzelleistungen der Teammitglieder. Auf der Individualebene hat sich zur Erklärung der Leistungsmotivation das Konzept der *Selbstwirksamkeit* als erfolgreich erwiesen. Es liegt daher nahe, dieses Konzept auf die Teamebene zu übertragen. Bereits in seinem Werk zur individuellen Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy) hat Bandura (1997, S. 477–525) ein Kapitel über *Kollektive Wirksamkeit* (*Collective Efficacy*) eingefügt. Es handelt sich um die Wahrnehmung und Einschätzung durch Personen und nicht um eine objektive Messung der Teamleistung. Das Objekt der Bewertung ist das Team als kollektive Einheit: „Wahrgenommene Kollektive Wirksamkeit ist definiert als das von allen Gruppenmitgliedern geteilte Vertrauen in die gemeinsame Fähigkeit, die Handlungsverläufe so zu organisieren und auszuführen, dass bestimmte Leistungsniveaus erreicht werden“ (Bandura 1997, S. 477; Übersetzung des Verf.). Bei Befragungen beurteilen die Teammitglieder das Team als Ganzes, z. B. „Ich glaube, dass das Team die Simulation als eines der 10 besten Teams beenden wird“ (Tasa et al. 2007, S. 21; Übersetzung des Verf.). Aus den Antworten der Teammitglieder wird dann der Mittelwert als Ausprägung der Kollektiven Wirksamkeit errechnet.

Bandura (1997, S. 480–482) berichtet von Studien in unterschiedlichen sozialen Systemen, z. B. Schulen, Universitäten, Organisationen und Leichtathletikteams, mit dem Ergebnis, dass Kollektive Selbstwirksamkeit die Teamleistung steigert. In einer Metastudie unterschiedlicher Fallbeispiele ergibt sich ein hoher Korrelationswert von $r = 0,41$ zwischen Kollektiver Wirksamkeit und Teamleistung (Tasa et al. 2007, S. 20).

Als praxisnahen Leitfaden zur Beurteilung und Förderung effektiver Teamarbeit haben Salas et al. die folgenden Kriterien identifiziert (Auswahl aus der Tab. 5.3 in Salas et al. 2004, S. 115; Übersetzung des Verf.). Effektive Teams

- haben klare gemeinsame Ziele
- unterscheiden zwischen hohen und niedrigen Prioritäten
- stellen sicher, dass die Mitgliedsrollen klar, aber nicht rigide sind
- verfügen über gutes Konfliktmanagement – Teammitglieder konfrontieren sich gegenseitig effektiv
- involvieren die richtigen Personen in Entscheidungen
- verteilen und ordnen die Arbeit umsichtig zu
- führen effektive Meetings durch
- erstellen und revidieren Teamziele und -pläne
- integrieren bewusst neue Teammitglieder
- identifizieren Anforderungen an Teamwork und Aufgabenerledigung

- stellen sicher, dass das Team durch Auswahl und Entwicklung der Teammitglieder über den richtigen Mix von Kompetenzen verfügt
- überbrücken effektiv die Grenzen zu Stakeholdern außerhalb des Teams
- geben sich regelmäßig gegenseitiges Feedback, sowohl individuell als auch als Team („de-brief“)
- glauben fest an die Fähigkeit des Teams, erfolgreich zu sein
- vertrauen den „Intentionen“ der anderen Teammitglieder
- diagnostizieren periodisch die „Teameffektivität“, einschließlich der Ergebnisse, Prozesse und Vitalität des Teams (Moral, Ausdauer, Energie)
- werden geführt von jemandem mit guten Führungsfähigkeiten und nicht nur technischer Kompetenz.

HRM-Praxis

Die Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Teamarbeit ist ein zentrales Thema für die HRM-Praxis. Mit Hilfe von Kausalmodellen ist die Wirkung von Strukturvariablen auf den Teamerfolg vielfältig analysiert worden. Um zu erklären, wie die Teamleistung über die Summe der Einzelleistungen der Teammitglieder hinausgeht, müssen die Mechanismen der Prozessgewinne und -verluste einschließlich der praktischen Methoden zur Erzeugung der Gewinne mit einbezogen werden. Wesentlich ist hier die Kollektive Wirksamkeit als die Erfahrung des Teams, dass durch Kommunikation und Kooperation eine erhöhte Leistung erreicht wird. Für die nachfolgenden Teamarbeiten ergibt sich daraus eine positive Verstärkung der Teamleistung. Als Methode zur Kopplung („Alignment“) der Teamarbeit an die Organisationsziele hat sich das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM) bewährt.

Weiterführende Literatur

Einführung

Dick, R. van, & West, Michael A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Gruppen- und Teamstrukturen

Schulz-Hardt, S., & Brodbeck, F. C. (2014). Gruppenleistung und Führung. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie*. 6. vollständig überarbeitete Auflage (S. 469–505). Berlin: Springer.

Arbeitsgruppen in der Produktion

Schaper, N. (2014). Gruppenarbeit in der Produktion. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 393–417). Berlin: Springer.

Gruppendynamik

Kalt, M. (2010). Lernprozesse von Gruppen begleiten. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 225–249). Berlin: Springer.

Coaching der Teamentwicklung

Stahl, E. (2012). *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Beltz: Weinheim.

Führung von Teams/Partizipatives Produktivitäts-Management

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

Virtuelle Teams

Konradt, U., & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams*. Weinheim: Beltz.

Projektmanagement

Kerzner, H. (2008). *Projektmanagement. Ein systemtheoretischer Ansatz zur Planung und Steuerung*. Heidelberg: Redline.

Hochleistungsteams

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Wiley.

Multikulturelle Teams

Stumpf, S. (2006). Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37(1), 33–49.

Literatur

- Antoni, C. (2003). Teamarbeit. In A. E. Auhagen & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Ein Praxishandbuch* (S. 351–365). Weinheim: Beltz.
- Arrow, H. (2005). Chaos, complexity, and catastrophe. The nonlinear dynamics perspective. In S. A. Wheelan (Hrsg.), *The handbook of group research and practice* (S. 201–219). Thousand Oaks: Sage
- Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Palgrave Macmillan.
- Berkel, K. (1996). *Mit dem Mitarbeiter sprechen. Gespräche mit Führungskräften und Spezialisten*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bossel, H. (1994). *Modellbildung und Simulation*. Braunschweig: Vieweg.
- Bronner, R., & Jedrejczyk, P. (2008). Multikulturelle Teams unter Leistungsdruck – Eine empirische Analyse von Wirkungen des Wettbewerbs. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Gruppen und Teamorganisation Managementforschung* (S. 79–129). Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W., & Kohnke, O. (Hrsg.). (2000). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene*. Wiesbaden: Gabler.
- Bunge, M. (1999). *The sociology-philosophy connection*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Burghardt, M. (2008). *Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten*. Berlin: Siemens Aktiengesellschaft.
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance: An International Journal*, 7(7/8), 123–134.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56, 545–557.
- Evanschitzky, H., Backhaus, C., & Woisetschläger, D. A. (2008). Der Einfluss von Organisationsstruktur auf Teamperformance – Eine gruppenexperimentelle Studie. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Gruppen und Teamorganisation Managementforschung 18* (S. 1–34). Wiesbaden: Gabler.
- Fisch, R., & Beck, D. (2001). Zusammenarbeit in Projektgruppen: Eine sozialwissenschaftliche Perspektive. In D. Beck, B. English, & R. Fisch (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung* (S. 3–17). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation*. München: Vahlen.
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252–1261.
- Gemünden, H. G., & Högl, M. (2005). Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In H. Martin & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 1–31). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.
- Graumann, M., Semrau, T., & Skrabek, C. (2013). Motivieren SMART formulierte Zielvereinbarungen wirklich? *Zeitschrift für Organisation (zfo)*, 82(2), 117–124.

- Gross, T., & Koch, M. (2007). *Computer-supported cooperative work*. München: Oldenbourg.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 428–444.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
- Hauptmann, S. (2012). *Social Media in Organisationen. Strukturierung und computervermittelte Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heiden, U. 1992. Selbstorganisation in dynamischen Systemen. In K. Wolfgang & G. Küppers(Hrsg.), *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 57–88). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Henschel, A., Kauffeld, S., & Neining, A. (2011). Wissensorganisation in teilautonomen Arbeitsgruppen Zur Bedeutung geteilten und ungeteilten Objektwissens für Leistung, Innovation und Team Commitment. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(3), 132–142.
- Hoch, J. E., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2009). *Führen mit Zielen*. *Report Psychologie*, 34(7), 308–320.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Lokales Handeln, globales Denken*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture & climate* (S. 401–415). Thousand Oaks: Sage.
- Jäger, W., & Petry, T. (2012). Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), *Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind* (S. 17–35). Köln: Luchterhand.
- Köppel, P. (2007). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Krämer, B., & Deeg, J. (2008). Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit – Ein integratives Managementmodell. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Gruppen und Teamorganisation Managementforschung 18* (S. 165–208). Wiesbaden: Gabler.
- Kuhn, H. (2009). Die Gruppe als Mittel der Leistungssteigerung. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 124–161). Weinheim: Beltz.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st Century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken: Wiley.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273–307.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Madauss, B. J. (2000). *Projektmanagement. Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 20–28.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of small groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95–105.
- Miebach, B. (2009). *Prozesstheorie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller-Benedict, V. (2000). *Selbstorganisation in sozialen Systemen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Mußmann, F. (1995). *Komplexe Natur - Komplexe Wissenschaft*. Opladen: Leske + Budrich.

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2014). Gruppendynamik. In J. Klaus, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 439–467). Berlin: Springer.
- O'Reilly, T. (2005). Was ist Web 2.0? Entwurfsmuster und Geschäftsmodelle für die nächste Software Generation. http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html. Zugegriffen: 14. Dez. 2013.
- Parsons, T., & Platt, G. M. (1990). *Die amerikanische Universität. Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pawlosky, P., Mistele, P., & Steigenberger, N. (2008). Quellen der Hochleistung: Theoretische Grundlage und empirische Befunde. In P. Pawlosky & P. Mistele (Hrsg.), *Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern* (S. 33–58). Wiesbaden: Gabler.
- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. M. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20, 377–396.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9–28.
- Pfeffer, J. (1999a). Seven practices of successful organizations. Part 1. *Health Forum Journal*, 42(1), 24–27.
- Pfeffer, J. (1999b). Seven practices of successful organizations. Part 2. *Health Forum Journal*, 42(2), 55–57.
- Preyer, G. (2012). *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe. Mitgliedschaftstheoretische Reinterpretationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Pritchard, R. D., Weaver, S. J., & Ashwood, E. L. (2012). *Evidence-based productivity improvement. A practical guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*. New York: Routledge.
- Richter, K., & Rost, J.-M. (2004). *Komplexe Systeme*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Rüttinger, B. (1993). *Konflikte als Chance. Konfliktmanagement*. München: Institut Mensch und Arbeit.
- Salas, E., Kosarzycki, M. P., Tannebaum, S. I., & Carnegie, D. (2004). Principles and advice for understanding and promoting effective teamwork in organizations. In R. J. Burke, C. L. Cooper (Hrsg.), *Leading in turbulent times. Managing in the new world of work* (S. 95–120).
- Salas, E., & Rosen, M. A. (2013). Building high reliability teams: Progress and some reflections on teamwork training. *BMJ Quality & Safety*, 22, 369–373.
- Schmid, M. (2006). *Die Logik mechanistischer Erklärungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schulz, L. M. (2014). *Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung. Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulz von Thun, F. (2002a). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch.
- Schulz von Thun, F. (2002b). *Miteinander reden 3. Das ‚Innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch.
- Seelheim, T., & Witte, E. H. (2007). Teamfähigkeit und Performance. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38(1), 73–95.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17–27.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.

- Schlippe, A. von, & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wahren, H.-K. E. (1994). *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin: De Gruyter.
- Weber, M. (1973). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Windhövel, C. (2008). *Determinanten der Teamperformance Eine personalökonom(etr)ische Untersuchung auf Basis von Mikrodaten*. München: Hampp.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *Die Zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt a. M.: Campus.

Zusammenfassung

Der HR-Bereich bietet HRM-Services für das Management und die Fachbereiche an. Arbeitszeitsysteme, Entlohnungs- und Anreizsysteme sowie Gesundheitsmanagement sollen Führungskräfte und Mitarbeiter an das Unternehmen binden und hohes Commitment und Leistungsmotivation fördern. Wegen des Trends zur Individualisierung werden die Instrumente auf die Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten. Für neue Themen, z. B. demografischer Wandel, Internationalisierung, Diversity Management und Generation Y, entwickelt der HR-Bereich Konzepte und Systeme, um den Anforderungen gerecht zu werden und selbst neue Trends der Personalpolitik aufzugreifen. Personalfreisetzung, Fluktuation und Personalcontrolling gehören zu den Services des HR-Bereichs als Business Partner.

7.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit und Work-Life-Balance

Arbeitszeitmodelle gehören zu den klassischen Themen des Personalbereichs und werden als Mittel angesehen, erstens Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Zweitens sollen sie Kosten senken durch bessere Auslastung der Personalressourcen bei marktbedingten Schwankungen der Produktion und Dienstleistungen. Drittens werden Arbeitszeitmodelle als Reaktion auf veränderte Ansprüche der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz, z. B. Work-Life-Balance und Selbstbestimmung der Arbeitszeit, eingesetzt.

Die Arbeitszeit ist gesetzlich geregelt im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) von 1994 mit den nachfolgenden Revisionen und Ergänzungen. Der Gesetzestext startet mit der Definition: „Arbeitszeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit vom Beginn bis Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen; Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. ... Nachtarbeit im Sinne dieses Gesetzes ist jede Art von Arbeit, die mehr als zwei Stunden

der Nachtzeit umfasst“ (ArbZG 2013, S. 1). „Nachtzeit im Sinne des Gesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr, in Bäckereien und Konditoreien von 22 bis 5 Uhr“ (ArbZG 2013, S. 1). Auf dieser begrifflichen Grundlage werden allgemeine Arbeitszeitregelungen vorgegeben: „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden“ (2013, S. 2). Entsprechend sind Ruhepausen, Ruhezeiten, Nacht- und Schichtarbeit, Sonn- und Feiertagsruhe reguliert. Zur *Mitbestimmung bei der Arbeitszeit* geben Brachmann und Diepold (2011) Auskunft.

Traditionelle Modelle	Flexibilisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Starre Arbeitszeit • Gleitende Arbeitszeit • Variable Arbeitszeit (Funktionszeit) • Mehrarbeit • Kurzarbeit • Schichtarbeit • Teilzeitarbeit • Jobsharing • Altersteilzeit • Bereitschaftsdienst • Rufbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Wochen-/Monatsarbeitszeit • Jahresarbeitszeit • Lebensarbeitszeit • Cafeteria Prinzip • Arbeit auf Abruf • Sabbatical • Telearbeit
Arbeitszeitkonten / Zeit- und Wertpapier	
Zeiterfassungssysteme	
Vertrauensarbeitszeit	

Die *tägliche Arbeitszeit* legt einen starren Start- und Endzeitpunkt der Arbeitszeit fest, z. B. von 8.00 bis 16.00 Uhr, der für alle Mitarbeiter gilt. Da alle verfügbaren Mitarbeiter gleichzeitig anwesend sind, sind die Mitarbeiter für Kunden und Kollegen in diesem Zeitfenster zu erreichen.

„Für die *gleitende Arbeitszeit* existieren mehrere Modelle. Die meisten enthalten eine sogenannte Kernzeit mit Anwesenheitspflicht und Bandbreiten für morgendliche und abendliche Arbeitszeiten, in denen Arbeitsbeginn und -ende individuell gewählt werden können“ (Berthel und Becker 2013, S. 552). Der Vorteil der gleitenden Arbeitszeit liegt darin, dass die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern, z. B. Früh-/Spätaufsteher oder familiäre Verpflichtungen der Kinderbetreuung, besser zur Geltung kommen. Für die meisten Berufe ist es unternehmerisch ausreichend, wenn während der Kernzeiten alle Mitarbeiter anwesend sind.

Funktionszeitmodell „Es sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten (Kernzeit) mehr für jeden einzelnen Mitarbeiter vor, sondern definiert betrieblich vereinbarte Funktionszeiten, zu denen die einzelnen Betriebsbereiche funktionsfähig sein müssen“ (Baua 2013, S. 38). Dieses Sondermodell der gleitenden Arbeitszeit kombiniert ein hohes Maß von Zeitsouveränität mit der Erfüllung der funktionalen betrieblichen Belange und setzt ein hohes Maß an Selbstorganisation von Teams voraus.

Mehrarbeit/Kurzarbeit „Unter Mehrarbeit ist jede Arbeit zu verstehen, die Beschäftigte über die gesetzlich, tariflich oder vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus leisten“ (2013, S. 34). „Kurzarbeit ist im Regelfall kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell. Es bietet vielmehr Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat die Möglichkeit, die betriebsübliche Arbeitszeit herabzusetzen, um einen vorübergehenden Arbeitsmangel zu überbrücken und Entlassungen zu vermeiden“ (2013, S. 32). „Als Ausgleich für Lohnausfall beziehen die betroffenen Beschäftigten Kurzarbeitsgeld von der Bundesagentur für Arbeit“ (Baua 2013, S. 32). Beide Arbeitszeitmodelle sind geeignet, um das Unternehmen kostenmäßig zu entlasten und damit zur Arbeitsplatzsicherheit beizutragen.

Schichtarbeit „Unter Schichtarbeit werden all jene Arbeitszeitformen zusammengefasst, bei denen Arbeit entweder zu wechselnden (z. B. Wechselschicht) oder zu konstanter, aber ungewöhnlicher Zeit (z. B. Dauernachtarbeit) verrichtet werden muss“ (2013, S. 47). Auch hier liegen betriebliche Gründe vor, z. B. Maschinenauslastung oder durchgehende Erreichbarkeit in Servicebereichen. Für die Beschäftigten bildet die Schichtarbeit in der Regel eine körperliche und psychische Belastung und ist wenig familienfreundlich. Daher werden häufig zum Ausgleich Schichtzulagen gezahlt.

Teilarbeitszeit „Unter Teilzeitarbeit wird jedes Arbeitsverhältnis verstanden, dessen Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit“ (2013, S. 26) Falls es das Teilzeitangebot durch den Arbeitgeber gibt, entscheidet in der Regel der Beschäftigte, die Teilarbeitszeit in Anspruch zu nehmen. Die Gründe können in persönlichen Interessen und Bedürfnissen und in familiären Rahmenbedingungen liegen. Insbesondere Frauen nehmen das Angebot von Teilzeitarbeit überproportional in Anspruch: „*Teilzeitarbeit* ist heute zu einem der wichtigsten Instrumente der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geworden – allerdings fast ausschließlich für Frauen. Fast vier Fünftel der westdeutschen Mütter (mit Kind zwischen 3 und 9 Jahren) arbeiten mit reduzierter Stundenzahl, dagegen nur knapp 6 Prozent der Väter“ (Absenger et al. 2014, S. 43).

Jobsharing „Es handelt sich dabei um eine Form von Teilzeitarbeit, bei der sich zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz und die Arbeitszeit teilen. ... Die Einteilung der Aufgaben und Arbeitszeit regeln die Jobsharer unter sich, wobei sowohl ein Halbtagesrhythmus als auch wechselnde Wochen- und Monatsrhythmen möglich sind – innerhalb des gesetzlichen Arbeitszeitrahmens können die Beteiligten alles miteinander vereinbaren, worauf sie sich einigen können“ (Baua 2013, S. 28).

Altersteilzeit „Sie bietet älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit nach Vollendung des 55. Lebensjahres auf die Hälfte zu reduzieren“ (2013, S. 30). Die ursprüngliche Absicht des preiswerten „Loswerdens“ (2013, S. 30) hat sich angesichts des demografischen Wandels verändert, indem dieses Arbeitszeitmodell verhindert, „dass mit dem älteren Mitarbeiter auch dessen Erfahrungswissen und Kompetenzen aus dem Unternehmen verschwinden“ (2013, S. 30).

Bereitschaftsdienst/Rufbereitschaft „Unter Bereitschaftsdienst ist Arbeit zu verstehen, bei der sich der Arbeitnehmer an einer vom Arbeitgeber bestimmten Stelle oder Einrichtung aufhalten muss“ (2013, S. 54). Beispiele sind Krankenhaus und Feuerwehr. „Bei Rufbereitschaft – auch Rufdienst – kann sich der Beschäftigte an einem selbstgewählten, aber dem Arbeitgeber mitzuteilenden Ort auf Abruf bereithalten“ (2013, S. 55). Insbesondere durch die IT-Technik erfordert die Rufbereitschaft in vielen Fällen nicht mehr, sich im Betrieb aufzuhalten. Stattdessen schaltet sich der Spezialist über Datenleitung auf ein IT-System, um z. B. Störungen zu beseitigen.

Während die traditionellen Arbeitszeitmodelle betriebliche Belange mit individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter koppeln, werden flexible Gestaltungsformen primär implementiert, um den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter entgegenzukommen. Im Gegenzug erwartet der Arbeitgeber, dass sich der Mitarbeiter stärker mit der Arbeit identifiziert, eine höhere Arbeitszufriedenheit entwickelt und bessere Leistungen erbringt. Das personalwirtschaftliche Grundprinzip besteht in der *Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeit*. Die Zielsetzung ist „eine möglichst gute *Anpassung der Arbeitszeiten* an den nachfragegeprägten Arbeitszeitbedarf der Unternehmung *und* an die Arbeitszeitinteressen des Personals“ (Drumm 2008, S. 161). Im Idealfall ergibt sich eine „Win-win-Situation“, von der Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren. Dieses Ziel wird nicht erreicht, wenn das Unternehmen einseitig „Arbeit auf Abruf“ durchsetzt oder der Mitarbeiter die Arbeitszeiten ausschließlich an privaten Bedürfnissen ausrichtet.

Das entscheidende Instrument bilden *Arbeitszeitkonten*, die durch ein maschinelles Zeiterfassungssystem (Nachfolger der „Stechuhr“) oder durch Selbstaufschreibung von geleisteten Stunden durch den Mitarbeiter gepflegt werden. Das gängigste Modell der flexiblen Arbeitszeit bildet das *Jahresarbeitskonto*: „Basis für das zu leistende jährliche Arbeitszeitkontingent ist die Nettojahresarbeitszeit, bei der die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit abzüglich der Feiertage auf das Jahr hochgerechnet wird. Diese zur Verfügung stehende Arbeitszeit wird dann in Abhängigkeit vom prognostizierten Arbeitsanfall ungleich über das Jahr verteilt. Während die Arbeitszeit im Jahresverlauf variiert, bleibt das Arbeitsentgelt davon unberührt – es wird in zwölf gleichen Beträgen ausgezahlt“ (Baua 2013, S. 45).

Innerhalb dieses Rahmens gibt es viele Variationsmöglichkeiten. Wie hoch ist die Grenze des zulässigen Stundenüberhangs oder der Stundenunterschreitung? Wird das Konto ausgeglichen durch Freizeitausgleich oder wird ein Überhang ausgezahlt? Dürfen überhängende Stunden in das nächste Geschäftsjahr übernommen werden? Falls ja: Sind die Stunden bis zu einem Stichtag, z. B. zum 31.03., abzubauen und wie viele Stunden dürfen maximal in das nächste Jahr übertragen werden? Bildet das ganze Jahr die Grundeinheit des Ausgleichs oder muss monatlich bzw. quartalsweise das Konto ausgeglichen werden?

Eine noch neue Form flexibler Arbeitszeitkonten bildet die *Lebensarbeitszeit*: „„Echte“ Langzeitkonten und Wertguthaben, auf denen größere Arbeitszeitguthaben explizit mit dem Ziel längerfristiger Freistellungen angespart werden können, praktizieren nur 2 Prozent der Betriebe in Deutschland“ (Absenger et al. 2014, S. 9). Das

aufgefüllte Konto kann mehrere Jahre umfassen, die in einer längeren Auszeit oder als vorzeitiger Ruhestand mit ungekürztem Gehalt genutzt werden können. Die Volkswagen AG hat das Arbeitszeitkonto zu einem *Zeit-Wertpapier* weiterentwickelt: „In diesem Modell kann angesparte Zeit in Geld umgewandelt werden. Dieses Geld wird einem Investmentfonds zugeführt, an dem der betroffene Mitarbeiter Anteile in Höhe seiner Einzahlung erhält. ... Der Mitarbeiter kann die angelegten Gelder wieder in Zeit für Urlaub oder zum Ausgleich für Kurzarbeit zurückverwandeln“ (Drumm 2008, S. 166).

Das *Cafeteria-Prinzip* löst sich von normierten Arbeitszeitmodellen, die für alle Mitarbeiter gelten, und bietet unterschiedliche Modelle an, aus denen die Mitarbeiter auswählen können, quasi wie man in der Cafeteria zwischen unterschiedlichen Speisen wählen kann, ohne auf ein Standard-Tagesgericht eingeschränkt zu werden. „Erweiterungen des Cafeteria-Prinzips bieten die Möglichkeit, nur zwischen Sozialleistungen oder zwischen Sozialleistungen und Zeitmodellen gemäß eigenen Bedürfnissen zu wählen“ (2008, S. 166).

Während die bislang dargestellten Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung dem Mitarbeiter Gestaltungs- und Wahlmöglichkeiten eröffnen, die Arbeitszeiten nach seinen persönlichen Bedürfnissen und privaten Rahmenbedingungen zu gestalten, bildet *Arbeit auf Abruf* ein Modell, das dem Unternehmen Flexibilität in dem Einsatz der Arbeitskräfte eröffnet, um Kosten zu sparen, vergleichbar den klassischen Modellen der Mehr- und Kurzarbeit. „Arbeit auf Abruf (geregelt in § 12 Teilzeit- und Befristungsgesetz) liegt vor, wenn Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer ihre Arbeitsleistung entsprechend des betrieblichen Arbeitsanfalls, das heißt immer nur bei Bedarf, zu erbringen haben. Ob Arbeitsbedarf vorliegt, entscheidet allein der Arbeitgeber. Er kann kurzfristig die Lage und teilweise auch den Umfang der vom Beschäftigten zu erbringenden wöchentlichen Arbeitsleistung einseitig festlegen“ (Absenger et al. 2014, S. 36). Arbeit auf Abruf gehört in die Kategorie der *KAPOVAZ* (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit) als der Arbeitszeitform, „die unter Verlagerung des wirtschaftlichen Risikos auf den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin höchste Flexibilität für Arbeitgeber bietet, für Beschäftigte jedoch eine prekäre Beschäftigungsform darstellt“ (2014, S. 36).

Eine von jüngeren Mitarbeitern geschätzte Auszeit aus dem Arbeitsalltag bilden *Sabbaticals*: „Sie können als eine Art Langzeiturlaub charakterisiert werden. Dieses ursprünglich aus den USA stammende Modell sieht eine längere Periode der Nichterwerbstätigkeit bei Aufrechterhaltung des Arbeitsvertrages vor“ (Berthel und Becker 2013, S. 555). Dem Mitarbeiter steht es frei, wozu er diesen Urlaub verwendet, z. B. zur Weltreise, zur Aus- und Weiterbildung oder zum familiären Engagement.

Eine spezielle Form der Arbeitsgestaltung bildet die *Telearbeit*: „Dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist heute neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die des Arbeitsorts möglich – die eigenen vier Wände der Beschäftigten werden bei dem Modell der Telearbeit zum Satelliten des Unternehmens. Telearbeiter verfügen über große Zeitsouveränität, der Arbeitseinsatz kann unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumens

frei gewählt werden“ (Baua 2013, S. 50). Virtualisierung des Arbeitsortes (Telearbeit) wird in unterschiedlichen Formen praktiziert (Holtbrügge 2013, S. 174):

- *Heimbasierte Telearbeit*: Ausschließlich zu Hause
- *Center-basierte Telearbeit*: In dafür eingerichteten Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros
- *On-site Telearbeit*: Beim Kunden oder Lieferanten
- *Mobile Telearbeit*: Ortsunabhängige Tätigkeiten mit mobilen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die Wirkung der Telearbeit auf den Arbeitnehmer hängt von Art und Umfang der Tätigkeit ab. Bei IT-Mitarbeitern, die ein hohes Maß von Konzentration bei der Programmentwicklung benötigen, hat das *Homeoffice* den Vorteil, dass sie sich ungestört konzentrieren können und die An- und Abfahrtszeiten einsparen. Die Mitarbeiter betrachten dann die Telearbeit als Privileg und persönliche Anerkennung. In diesem Beispiel sind „Telebeschäftigte, die diese Form des Arbeitens bevorzugen, motivierter und zufriedener, was sich positiv auf Leistung und Ausfalltage auswirkt“ (Baua 2013, S. 50). Der mit Telearbeit häufig verbundene Effekt der sozialen Isolation wird in diesem Beispiel wie auch in den Fällen von Homeoffice-Tagen bei Führungskräften nicht greifen, weil sie eine Kombination von Präsenz- und Homeoffice-Zeiten praktizieren. Außerdem sind sie über Kommunikationsmedien mit dem Unternehmen in Kontakt. Bei monotoneren Tätigkeiten, die ausschließlich aus familiären Gründen, z. B. bei alleinerziehenden Müttern, auftreten, steht den Vorteilen der Telearbeit „die Angst vor sozialer Isolation als zentraler individueller Nachteil gegenüber“ (Holtbrügge 2013, S. 174). Aufseiten des Unternehmens sind als Nachteile „Führungs- und Kontrollprobleme, Datenschutzprobleme sowie ein erhöhter organisatorischer und technischer Aufwand“ (2013, S. 174) zu erwarten.

Eine Variante der variablen Arbeitszeit stellt die *Vertrauensarbeitszeit* dar, bei der auf die Aufschreibung oder maschinelle Erfassung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit verzichtet wird: „Die Lage und Dauer der Arbeitszeit und oft auch der Arbeitsort sind Sache des Beschäftigten, dessen Fähigkeit zum Selbstmanagement in diesem Modell am stärksten gefordert ist“ (Baua 2013, S. 42). Entscheidend ist die Erbringung des zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vereinbarten Arbeitsergebnisses. Daher wird die Vertrauensarbeitszeit häufig mit dem Instrument der Zielvereinbarung (2013, S. 42) im Rahmen des Modells von *Führung durch Ziele* (Drumm 2008, S. 162) verbunden (vgl. Abschn. 5.12 und 5.10). Wesentlich für den Erfolg der Vertrauensarbeitszeit ist eine auf Vertrauen ausgerichtete *Organisationskultur*. Vertritt das Management das Menschenbild der Agenturtheorie (vgl. Abschn. 1.9), dass die Mitarbeiter sich ihren Aufgaben entziehen wollen und daher detaillierte Verträge und Kontrollen notwendig sind, ist die Vertrauensarbeit nicht das angemessene Modell. Umgekehrt kann die Vertrauensarbeit auch an der Einstellung der Mitarbeiter scheitern, wenn sie das Modell ausnutzen, um ihre privaten Interessen einseitig zu optimieren.

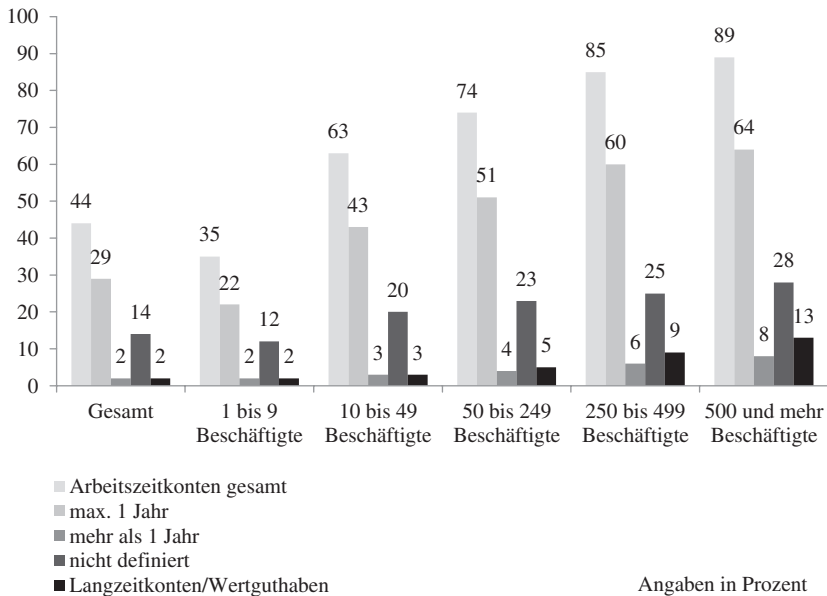


Abb. 7.1 Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonten (2010)

Neben der Kenntnis der Arbeitszeitmodelle und der Verfahren der praktischen Umsetzung ist es für den HR-Bereich wichtig, die empirische Ausbreitung zu kennen, um sich auf die Anforderungen der Mitarbeiter und der Fachbereiche einzustellen. Die in Abb. 7.1 (Abb. 5 in Absenger et al. 2014, S. 11; © WSI Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung 2014) dargestellte Statistik aus dem Jahr 2010 zeigt, dass *Arbeitszeitkonten* als Basis der Arbeitszeitmodelle in Deutschland von 74 % der Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten verwendet werden. Bei Betrieben mit mindestens 500 Beschäftigten steigt der Anteil auf 89 %. Daher gehören Arbeitszeitmodelle zum professionellen Inventar von HRM.

Volkswirtschaftlich betrachtet hat der Einsatz von Arbeitszeitmodellen zur Abfederung der Finanz- und Wirtschaftskrise geführt: „Es wurden Überstunden abgebaut und Arbeitszeitkonten geräumt, in hohem Maße Kurzarbeit praktiziert und teilweise die Arbeitszeit im Rahmen geltender Tarifverträge oder betrieblicher Bündnisse temporär verkürzt“ (Wanger 2013, S. 32).

Der WSI-Report aus dem Jahr 2014 berichtet die wichtigsten Daten zur Arbeitszeitemwicklung in Deutschland bis 2012 (Absenger et al. 2014, S. 5–6):

- „Langfristig nimmt die durchschnittlich normalerweise geleistete Wochenarbeitszeit je Beschäftigten ab. Zwischen 1992 und 2012 sank sie um gut 2,5 Stunden oder 6,8 Prozent von 38,1 auf 35,5 Stunden“ (2014, S. 5).
- „Der Rückgang der durchschnittlichen Arbeitszeit ist wesentlich auf die annähernd verdoppelte Teilzeitquote (Anstieg von 14,3 auf 27 Prozent) zurückzuführen; zudem

sank die durchschnittliche Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten von 20 auf 18,2 Stunden“ (2014, S. 6).

Neben der Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit von 38,6 Stunden im Jahr 1992 auf 37,5 im Jahr 2013 für Deutschland (2014, S. 14) bildet die Ausbreitung der Teilzeitarbeit die Ursache für die abnehmende Wochenarbeitszeit. In der EU liegt Deutschland nach einer Statistik aus dem Jahr 2008 mit einem Anteil von Teilzeitbeschäftigten von ca. 45 % an zweiter Stelle hinter den Niederlanden mit einem Anteil von ca. 75 % (Lehndorff et al. 2014, S. 42). Die Teilzeitarbeit in Deutschland wird deutlich häufiger von Frauen als von Männern in Anspruch genommen, wie Abb. 7.2 (WSI GenderDatenPortal 2015, S. 2–3; © WSI Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung 2015) zeigt. Dieser Effekt wird als *Gender Time Gap* (Lehndorff et al. 2014, S. 42) bezeichnet.

Neben der ungleichen Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit durch Frauen und Männer zeigen sich weitere Unterschiede zwischen Gruppen im Hinblick auf überlange Arbeitszeiten:

- „Etwa 14 Prozent der Männer und knapp 5 Prozent der Frauen leisten überlange Arbeitszeiten von 45 Stunden und mehr ..., die Anteile sind seit 2001 leicht gestiegen“ (2014, S. 6).

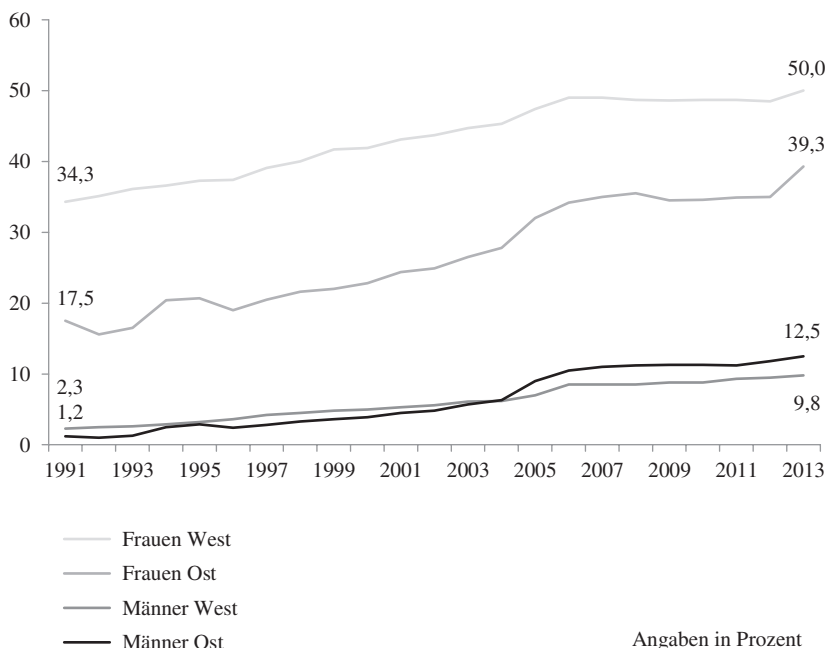


Abb. 7.2 Entwicklung der Teilzeitquote

- „Hoch qualifizierte Beschäftigte (Hochschulabschluss) arbeiten mit 41 Stunden durchschnittlich etwa sechs Stunden pro Woche länger als Geringqualifizierte (35 Stunden)“ (2014, S. 6).

Bei überlangen Arbeitszeiten und Vertrauensarbeitszeit besteht das Risiko der *Selbstüberforderung* (Drumm 2008, S. 162), indem sich die Mitarbeiter mit den Ergebniszielen so stark identifizieren, dass sie zu lange und häufig bis in die Nachtstunden arbeiten. Eine weitere Gefahr der *ergebnisorientierten Arbeitssysteme* besteht in dem Verhalten, ständig über Kommunikationssysteme erreichbar zu sein: „Insgesamt wird im Jahre 2013 von 23 Prozent der Beschäftigten häufig erwartet, dass sie außerhalb der normalen Arbeitszeit, z. B. per E-Mail oder per Telefon, für ihre Arbeit erreichbar sind. Und aufgrund der ständigen Erreichbarkeit kommt es bei 37 Prozent dieser Beschäftigten zu unbezahlter Mehrarbeit“ (Absenger et al. 2014, S. 32).

Arbeitnehmer tendieren dazu, ihre flexible Arbeitszeit am Interesse des Arbeitgebers auszurichten (Absenger et al. 2014, S. 32). Zusätzlich lässt sich als Folge von Globalisierung belegen, dass die *Arbeitsverdichtung* zugenommen hat: „Die Intensivierung der Arbeit lässt sich auch daran ablesen, dass in nahezu allen Statistiken zur Veränderung der Arbeitsbelastungen die hohe Arbeitsmenge am Arbeitsplatz sowie der Termin- und Leistungsdruck von den Beschäftigten als besonders belastend beschrieben werden“ (Absenger et al. 2014, S. 30). Eine Statistik der Techniker Krankenkasse zeigt, dass 2013 65 % der Beschäftigten über „zu viel Arbeit“ und 62 % über „Termindruck und Hetze“ klagten (Absenger et al. 2014, S. 30). In Summe kommt „es oft zur ‚Selbstausschöpfung‘ von Beschäftigten, weil Unternehmens- und Umsatzziele verinnerlicht und oft vor das persönliche Wohl gestellt werden“ (Absenger et al. 2014, S. 35). In Abschn. 7.7 werden *Burn-out* und *Workaholism* als negative Folgen beschrieben. Zusammenfassungen dieser Symptome finden sich in Berthel und Becker (2013, S. 556–557).

Diesen Risiken stehen positive Effekte gegenüber. Erstens gehört es zum Image attraktiver Arbeitgeber, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Dadurch werden Mitarbeiterbindung und Absicherung gegenüber Fachkräftemangel erreicht (Absenger et al. 2014, S. 32). Zweitens sind für flexible Arbeitszeitmodelle positive Effekte auf die Gesundheit und die Work-Life-Balance der Mitarbeiter nachgewiesen worden: „Dabei betont die Arbeits- und Organisationspsychologie ausdrücklich die gesundheitsförderlichen Potenziale flexibler und selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung. Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten können einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance von Beschäftigten haben ... Sie fördern die Arbeitszufriedenheit und tragen zu einer besseren Gesundheit bei“ (Absenger et al. 2014, S. 32).

Work-Life-Balance hat sich zu einem Modethema von HRM entwickelt. „Unter Work-Life Balance (WLB) wird die Möglichkeit der Vereinbarkeit bzw. Verzahnung von Arbeitsleben und Privatleben verstanden“ (Baua 2013, S. 17). Traditionell kann man Work-Life-Balance als ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit verstehen, das durch die Reduzierung der tariflichen und tatsächlichen Wochenarbeitszeit unterstützt wird. Vorausgesetzt wird bei dieser Auffassung, dass Privatleben und Arbeit getrennt

werden können. Für einige Berufsgruppen, z. B. Selbstständige mit Einbeziehung von Familienmitgliedern in das eigene Unternehmen, ist diese Trennung nicht praktikabel.

Das strategische Ziel von HRM besteht darin, die Mitarbeiter ganzheitlich in die Organisation zu integrieren, indem sie ihre Fähigkeiten und ihr Engagement unter den Bedingungen der Übereinstimmung von persönlichen Zielen mit Unternehmenszielen und dem Erlebnis der Selbstwirksamkeit einbringen, verbunden mit hoher intrinsischer Leistungsmotivation und emotionalem Commitment (vgl. Abschn. 2.4). Unter dieser Prämisse ist die klassische Rollentrennung von Beruf und Privatleben nicht mehr realistisch: „Es geht nicht nur um die Frage der Grenzen und Schnittstellen zwischen zwei einander als äußerlich wahrgenommenen Handlungsbereichen, sondern es geht um ihre inhärente Verschränkung: um die Konstitution von Lebensressourcen in der (Erwerbs-)Arbeit, um die Reproduktion von Arbeits- und Leistungsfähigkeit im (Privat-)Leben, um die Realisierung lebensweltlicher Ansprüche in der Arbeit wie auch um die Rationalisierung der Lebenswelt“ (Kratzer et al. 2013, S. 196).

Diese Verschränkung ist nicht auf die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeit durch Kommunikationssysteme, Telearbeit und überlange Arbeitszeiten reduzierbar, sondern greift tiefer in die Persönlichkeit ein als das klassische Konstrukt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die sozialwissenschaftliche Literatur spricht von *Entgrenzung*: „Die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben sind dieser These zufolge eben nicht mehr starr und individuell kaum beeinflussbar, sondern vielfältiger, individueller und insgesamt auch durchlässiger geworden – und dies gilt für nahezu alle Dimensionen der Organisation von Arbeit: zeitlich, räumlich und sozial“ (2013, S. 192). Der Soziologe Anthony Giddens hat auf der Gesellschaftsebene das Konzept der *Entbettung* (*Disembedding*) im Rahmen seiner Theorie der *Radikalisierung der Moderne* als Folge der Globalisierung entwickelt: „Unter Entbettung verstehe ich das ‚Herausheben‘ sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen und ihre unbegrenzte Raum-Zeit-Spannen übergreifende Umstrukturierung“ (Giddens 1996, S. 33). Neben dieser Auflösung traditioneller Rollen und damit verbundener räumlich und zeitlich getrennter Lebensbereiche betont Giddens die Dynamik der globalisierten Gesellschaft mit dem Konzept der *Reflexivität*: „Die Reflexivität des Lebens in der modernen Gesellschaft besteht darin, dass soziale Praktiken ständig im Hinblick auf einlaufende Informationen über ebendiese Praktiken überprüft und verbessert werden, sodass ihr Charakter grundlegend geändert wird“ (1996, S. 54). Ein Beispiel für die Wirksamkeit des Reflexionsprinzips im HRM bildet die Anforderung der Teamreflexion, die in Abschn. 6.5 dargestellt wird.

Auf der Ebene des Individuums greift die *Individualisierungsthese* der persönlichen Verantwortung für das eigene Schicksal: „Wenn Stabilität und Kontinuität nicht mehr institutionell hergestellt werden, wird die Lebensführung zum Ergebnis aktiver Leistungen der Subjekte, die einer eigenen Logik folgt und systemischen Charakter erhält“ (Kratzer et al. 2013, S. 192). Im Arbeitsleben wird das Individuum als Arbeitnehmer oder als Selbstständiger zum *Arbeitskraftunternehmer* mit der Anforderung „der gezielten Entwicklung und Verwertung der eigenen Arbeitskraft, die einen unternehmerischen Umgang mit den persönlichen Arbeitsfähigkeiten erfordert“ (Pongratz und Voß 2003,

S. 9). Der *verbetrieblichte Arbeitskraftunternehmer* zeichnet sich durch drei Merkmale aus (2003, S. 26):

- Individualisierte Qualifikation
- Systematische Selbst-Kontrolle der Arbeit
- Selbstaussbeutung, unklarer Schutz.

Die ersten beiden Merkmale entsprechen den Zielen von HRM, dass Mitarbeiter ihre Qualifikation fortlaufend erweitern und veränderten Anforderungen anpassen und dazu vom HR-Bereich durch Weiterbildung und Entwicklungschancen gefördert werden und dass sie im Rahmen von Zielvorgaben selbstständig ihre Arbeitsleistung steuern und kontrollieren. Das dritte Merkmal ergibt sich als Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung und der extensiven Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Mit dem Status des Arbeitskraftunternehmers wird häufig assoziiert, dass keine feste Anstellung als Arbeitnehmer besteht, sondern Formen von Selbstständigkeit oder befristeten Arbeitsverhältnissen bestehen. Wie stellt sich die Situation statistisch dar? In den Arbeitsmarktstatistiken wird der Begriff *atypische Beschäftigung* für vier Formen verwendet:

- Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Stunden
- geringfügige Beschäftigungsverhältnisse
- Befristungen
- Leiharbeit.

„Die Teilzeitbeschäftigung – ohne Minijobs – hat sich in den letzten 15 Jahren um 4,35 Mio. auf 8,7 Mio. erhöht. Seit 1999 hat die Anzahl der Minijobs um mehr als 1,1 Mio. auf 5 Mio. zugenommen, davon werden 2,3 Mio. als Nebenjob ausgeübt“ (Bellmann et al. 2013, S. 46–47). „Es gibt derzeit rund 3 Mio. befristet Beschäftigte und damit nahezu eine Million mehr als Mitte der 90er Jahre ... Diese Entwicklung fügt sich in den Trend, den die Europäische Kommission ... für die EU-27-Staaten ermittelt hat. Danach ist im Zeitraum 1997 bis 2007 der Anteil der befristet Beschäftigten von 11,4 % auf 14,5 % gestiegen“ (2013, S. 48). „Die jungen Mitarbeiter unter 25 Jahre stellen 20 % der befristet Beschäftigten, während sie nur 4 % der unbefristet Beschäftigten stellen“ (2013, S. 48). Schlagwörter wie „Generation Praktikum“ oder „Arbeitskraftunternehmer“ beziehen sich daher nur auf einen relativ geringen Anteil der Beschäftigten, wenn man die Gesamtzahl betrachtet. Ein anderes Bild ergibt sich für einzelne Gruppen, die stärker betroffen sind.

Leiharbeiter verzeichnen seit 2007 mit einem vorübergehenden Einbruch im Krisenjahr 2009 wachsende Tendenz: „Im Juni 2012 waren 910.000 Personen in der Leiharbeit beschäftigt, das entspricht rund dem Eineinhalbfachen der Zahl von Mitte 2007“ (2013, S. 50). Die Unternehmen stellen Leiharbeitskräfte aus Flexibilitätsgründen ein: „Dabei spielt die schnelle Verfügbarkeit der Arbeitskräfte eine wichtige Rolle. Relevant für

den Einsatz ist ebenfalls, wenn ein zeitlich begrenzter Bedarf gedeckt werden soll oder wenn Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung besteht“ (2013, S. 51). Für die Arbeitskräfte bietet die Zeitarbeit die Chance, von dem Unternehmen, in dem sie eingesetzt werden, als feste Mitarbeiter übernommen zu werden. Für diesen Fall sehen die Standardverträge vor, dass das übernehmende Unternehmen an die Zeitarbeitsfirma einen bestimmten Abstandsbeitrag zahlt. Eher in der Minderheit sind Zeitarbeiter aus Überzeugung, die Abwechslung der Festanstellung vorziehen, z. B. Interimsmanager, die sich nicht binden wollen, um möglichst viele Unternehmen kennenlernen zu können.

Für die HRM-Praxis ist wesentlich, die Verfahren der Flexibilisierung und atypischer Arbeitsverhältnisse zu kennen und die Fachbereiche bei deren Einsatz professionell zu unterstützen. Das Standardgeschäft von HRM konzentriert sich allerdings weiterhin auf die fest eingestellten Führungskräfte und Mitarbeiter. Für diese Gruppe ist das Thema des Arbeitskraftunternehmers relevant, indem sie sich selbstständig laufend weiterbilden und fortentwickeln müssen, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Der HR-Bereich kann damit rechnen, dass ein attraktives Trainingsangebot von den Mitarbeitern gerne wahrgenommen wird, insbesondere wenn die erworbene Qualifikation betriebsübergreifend nachgefragt wird, wie im Fall von SAP-Trainings.

Die Realisierung der Work-Life-Balance liegt primär in der Verantwortung des Mitarbeiters. Die Unternehmen sollten flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, aus denen die Mitarbeiter auswählen können. Der entscheidende Erfolgsfaktor liegt in der *Entscheidungsmöglichkeit* der Mitarbeiter (Baua 2013, S. 17), die nach den vorliegenden Forschungsergebnissen nicht zur einseitigen Ausnutzung zwecks Optimierung der privaten Bedürfnisse führt, sondern in der Regel verantwortungsvoll vom Mitarbeiter gehandhabt wird. Für die Mehrzahl der Mitarbeiter konkretisiert sich die Förderung von Work-Life-Balance durch ihren Arbeitgeber als ein Paket von in *familienfreundlichen Maßnahmen* (BMFSFJ 2013, S. 31):

- Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit
- Elternzeit/Elternförderung
- Kinder- und Angehörigenbetreuung
- Familienservice, z. B. haushaltsnahe Dienstleistungen.

Zu der Wahlfreiheit der Beschäftigten gehört auch die Entscheidung, als *Extremjobber* über eine eingeschränkte Work-Life-Balance in Sinne der Standarddefinition zu verfügen. In diesem Zusammenhang wird Jack Welch, der ehemalige CEO von General Electric, mit dem Satz zitiert, dass es so etwas wie Work-Life-Balance nicht geben kann. Stattdessen gibt es Work-Life-Entscheidungen, die man trifft und die Konsequenzen haben (Khallash und Kruse 2012, S. 682). Diese Aussage von Welch versuchen HR-Berater aufzuweichen, indem sie Extremjobbern „erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente“ anbieten (Kaiser und Ringlstetter 2010).

Die vom SINUS-Institut durchgeführte AOK-Familienstudie 2014 zeigt, dass 42 % der Familien „sehr zufrieden“ und 51 % „eher zufrieden“ mit ihrem Familienleben sind. In der Gruppe der Alleinerziehenden sind 26 % „sehr zufrieden“ und 54 % „eher zufriede-

den“ (2014, S. 10). Das lässt auf eine akzeptable Work-Life-Balance im Sinne der Verbindung von Beruf und Familie schließen. Die zeitliche Belastung führt die Liste der Belastungsfaktoren an mit 26 % „sehr stark“ und 31 % „stark“ (2014, S. 14).

Wie in der HRM-Forschung üblich, wird auch das Konstrukt der Work-Life-Balance kausal in Beziehung zu bestimmten Ergebnisvariablen gesetzt. Erwartungsgemäß ergeben sich aus der Metaanalyse von Studien unterschiedlicher Kulturkreise positive Korrelationen zwischen *Work-Life-Balance* und *Job-Zufriedenheit* (*Job satisfaction*) mit einer Korrelation von $r = 0,36$ sowie *Lebenszufriedenheit* (*Life satisfaction*) mit $r = 0,47$. Negative Zusammenhänge ergeben sich zwischen *Work-Life-Balance* und *Angst* (*Anxiety*) mit $r = -0,34$ sowie *Depression* (*Depression*) mit $r = -0,34$ (Haar et al. 2014, S. 367). Eine Metaanalyse internationaler Fachzeitschriften zum Effekt der Work-Life-Balance auf die Produktivität kommt zu folgendem Ergebnis: „Produktivität kann verbessert werden, weil die Arbeitskräfte entweder größere Anstrengungen zur Erzielung von erwünschten Vorteilen unternehmen oder einfach ihre besten Arbeitszeiten nutzen“ (Beauregard und Henry 2009, S. 17; Übersetzung des Verf.). Gruppenspezifisch tritt bei Frauen und höher qualifizierten Mitarbeitern ein tendenziell stärkerer Einfluss von Work-Life-Balance auf Produktivität auf (2009, S. 17). Insgesamt sind allerdings die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung von Work-Life-Balance heterogen und teilweise widersprüchlich.

Der Begriff Work-Life-Balance hat sich in der HR-Welt durchgesetzt, obwohl von Forschern mit dem Begriff *Life-Domain-Balance* eine erweiterte Perspektive vorgeschlagen wird. Der Begriff Work-Life-Balance reduziert die Balance einseitig auf Arbeit und Leben, während *Life-Domain-Balance* weitere Lebensbereiche mit einbezieht: „Erstens aber ist Arbeit ein zentraler Bestandteil des Lebens – deshalb wird andernorts ja auch von ‚working life‘ gesprochen – und zweitens finden sich vielfältige Formen von Arbeit auch außerhalb der Erwerbstätigkeit. Tatsächlich muss es also darum gehen, Balancen zwischen verschiedenen Lebensbereichen, also auch zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen der Erwerbsarbeit und den Möglichkeiten und Anforderungen anderer Lebenstätigkeiten zu finden bzw. zu erarbeiten“ (Ulich und Wülser 2015, S. 353–354).

HRM-Praxis

Die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung haben einen hohen Verbreitungsgrad in Arbeitsorganisationen und sind unverzichtbar, um qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden. Zusätzlich sollten Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen entwickeln und anbieten, um die Work-Life-Balance zu fördern, die ein wichtiges Anliegen der Beschäftigten darstellt. Wesentlich ist die freie Auswahl von Flexibilisierungsmodellen durch die Mitarbeiter, um eine Übereinstimmung mit den persönlichen Bedürfnissen und privaten Rahmenbedingungen zu erreichen. Der Anteil der atypischen Beschäftigungsverhältnisse ist trotz ihres moderaten Anstiegs gegenüber dem Anteil der fest eingestellten Mitarbeiter relativ gering. Modethemen wie „Arbeitskraftunternehmertum“ können dafür sen-

sibilisieren, dass die Mitarbeiter ihre Qualifikationen und Berufserfahrungen systematisch entwickeln müssen, um am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.

7.2 Personalentlohnung, Anreizsysteme und Beteiligungsformen

In Abschn. 2.1 wurde die Definition von *Anreizen* eingeführt: „Alles was Situationen an Positivem oder Negativem einem Individuum verheißt oder andeuten, wird als ‚Anreiz‘ bezeichnet“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 5). Anreize sind in der Organisation verankert und treffen auf persönliche Motive.

Die psychologische Motivationstheorie postuliert, dass aus der Kombination von *Person* mit Motiven und Persönlichkeitsmerkmalen und *Situation* mit Zielen und Anreizen *leistungsmotiviertes Handeln* resultiert und zum beruflichen Erfolg des Individuums und zum Erfolg der Organisation führt (vgl. Abb. 2.8 in Abschn. 2.4). Auf der Motivseite werden *extrinsische* und *intrinsische* Arbeitsmotive unterschieden. Die Anreize auf der Seite der Organisation sind jeweils ausgerichtet auf extrinsische oder intrinsische Arbeitsmotive, wie in Abb. 7.3 (Abb. 1.6 aus Comelli et al. 2014, S. 11; © Verlag Franz Vahlen GmbH 2014) dargestellt wird.

Arbeitsmotive	Anreize
Extrinsische Arbeitsmotive wie z.B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> • Geld • Sicherheit • Geltung u.ä. 	Materielle Anreize , z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Lohn, Prämien • Renten, Kredite • Statussymbole u.ä. Soziale Anreize <ul style="list-style-type: none"> • Interaktionsmöglichkeiten außerhalb der Arbeit (z.B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten) • Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit (z.B. bei Kundenkontakten)
Intrinsische Arbeitsmotive (die durch die Arbeit selbst befriedigt werden können), wie z.B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> • körperlicher Betätigung • Kontakt • Leistung • Macht und Einfluss (in der Firma) • Sinngebung und Selbstverwirklichung 	Arbeitsinhalt: <ul style="list-style-type: none"> • Aufhebung extremer Spezialisierung (z.B. durch Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment) • Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung und Kritik) • Selbständigkeit (z.B. durch flexible Arbeitszeit, Mitsprachemöglichkeiten) • Lernmöglichkeiten (durch anspruchsvolle Tätigkeiten) • Aufstieg

Abb. 7.3 Arbeitsmotive und Anreize

Auf dieser theoretischen Grundlage erlangen Anreizsysteme als Elemente von HRM eine besondere Bedeutung. Immaterielle Anreize, z. B. herausfordernde Arbeitsinhalte, eigenverantwortliche Festlegung der Arbeitszeiten im Sinne von Work-Life-Balance, Erfahrung der Selbstwirksamkeit durch eigene Gestaltungsmöglichkeiten anstelle von Kontrolle, Übereinstimmung von persönlichen Zielen und Unternehmenszielen sowie Souveränitäts- und Glücksgefühl im Arbeitsprozess als Flow-Erlebnis erhöhen die Leistungsmotivation.

In Monografien zur Personalwirtschaft und zum Strategischen Personalmanagement werden primär *materielle Anreizsysteme* abgehandelt, die in Abb. 7.4 dargestellt sind.

Die klassische Personalwirtschaft unterscheidet fixe oder leistungsabhängige Vergütungssysteme, während das Strategische Personalmanagement sich auf variable Einkommensbestandteile als Ergänzung zu einem Fixgehalt konzentriert mit der Unterscheidung in Zielboni, Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. Die personalwirtschaftlichen Entgeltsysteme werden in drei Gruppen unterteilt:

- Anforderungsabhängiger Zeitlohn
- Sozialstatusabhängiger Soziallohn
- Leistungsbezogene Entlohnung.

Der *Zeitlohn* besteht aus einem fixen Entgelt pro Bezugsperiode mit einem definierten Arbeitszeitaufkommen, z. B. 40 h pro Woche, das monatlich ausgezahlt wird. „In der Bezugsperiode wird eine Leistung erwartet, die in etwa der *Normalleistung* entspricht“

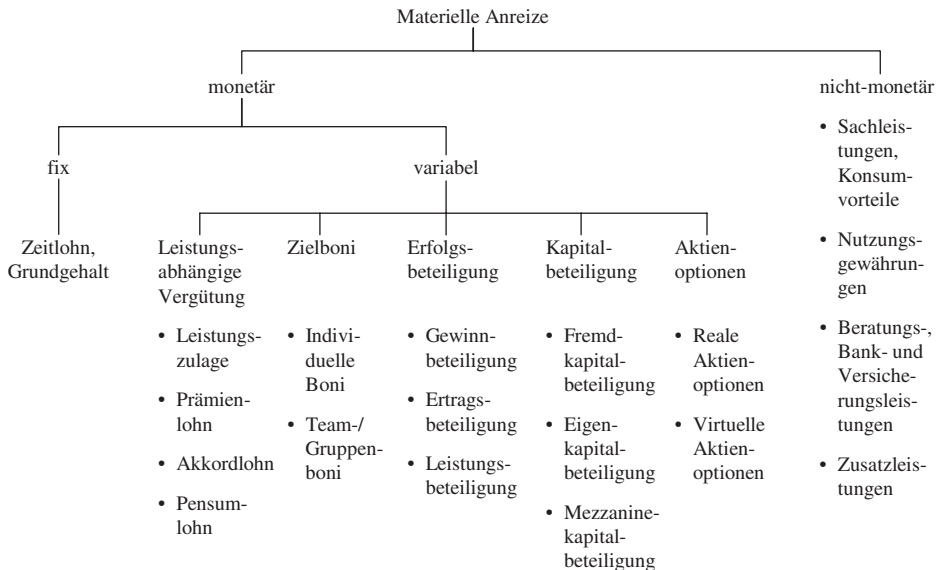


Abb. 7.4 Materielle Anreizsysteme

(Drumm 2008, S. 494). Die qualitativ oder quantitativ definierte Normleistung wird bewertet, um das angemessene Entgelt zu bestimmen. Die Arbeitswissenschaft verfügt über analytische und summarische Verfahren der Arbeitsbewertung (Scholz 1994, S. 548; Drumm 2008, S. 495). Daraus ergibt sich die Lohn- bzw. Gehaltshöhe.

„Soziallohn sind alle Vergütungsbestandteile, die unabhängig von irgendeiner Arbeitsleistung gezahlt werden und auch nicht auf eine Beteiligung am Erfolg zurückzuführen sind“ (Drumm 2008, S. 503). Zu unterscheiden sind erstens *gesetzliche Sozialleistungen*, z. B. Arbeitgeberanteile zur Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung oder Arbeitgeberbeiträge zu Berufsgenossenschaften, zweitens *tarifliche Sozialleistungen*, z. B. Urlaubsgeld, Erschwerniszulage oder Wegegelder, und drittens *betriebliche Sozialleistungen* als vom Betrieb freiwillig gezahlte Leistungen, z. B. betriebliche Altersversorgung, Gratifikationen bei Jubiläen oder Gemeinschaftsverpflegung (Berthel und Becker 2013, S. 595–596). Eine spezielle Form von Sozialleistungen ist die *betriebliche Altersversorgung*, in die der Arbeitnehmer freiwillig einzahlt und vom Arbeitgeber günstige Konditionen und Zusatzleistungen bekommt. Zusätzlich sind zur Vermögensförderung staatliche Programme eingerichtet worden, z. B. die Riester-Rente (Berthel und Becker 2013, S. 596–601).

Die dritte Form der Vergütung bildet die *leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung*. Hier haben sich vier Grundformen durchgesetzt:

- *Leistungszulage (zum Zeitlohn)* auf Basis einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten und in der Regel eines Beurteilungsgesprächs (Scholz 1994, S. 557).
- *Prämienlohn*, der sich „aus einem *anforderungsunabhängigen Grundlohn* und einem *leistungsabhängigen Zuschlag*“ (Schanz 1993, S. 498) zusammensetzt und als *Quantitätsprämie*, *Qualitätsprämie*, *Ersparnisprämie* oder *Nutzungsgradprämie* (1993, S. 498) errechnet wird.
- *Akkordlohn*, bei dem die Lohnhöhe von der Mengenleistung abhängig ist: „Beim *Geld- oder Stückakkord* wird für eine Arbeitsleistung (das ‚Stück‘) ein bestimmter Geldsatz festgelegt; beim *Zeitakkord* gibt man für die Ausführung einer Arbeitsverrichtung eine bestimmte (und mit einem Geldwert zu vergütende) Zeit vor“ (1993, S. 496–497). Beim *Zeitakkord* bekommt der Mitarbeiter einen höheren Stundenlohn, wenn er pro Zeiteinheit mehr Stück produziert als die Normleistung.
- *Pensumlohn*, der im Gegensatz zum Akkord für eine erwartete *Leistung* gezahlt wird: „Aufgrund einer Leistungsabsprache, die Leistungen der Vergangenheit berücksichtigt, ergibt sich das *Pensum* als Vorgabe. Die Basis für die Berechnung des Pensumlohns ist ein garantierter Grundlohn (Zeitlohn), zu dem nach Vereinbarung bis zu 30 % als Zuschlag bei Erfüllung des Pensums zugerechnet werden“ (Scholz 1994, S. 563–564).

Leistungsabhängige Vergütungen können auf individuelle Mitarbeiter bezogen sein oder auf Gruppen- und Teamleistungen. Die Formen der Entgeltdifferenzierung werden für Arbeiter und Angestellte, z. B. in der Produktion oder im Lager, implementiert und sind in der Regel durch Tarifregelungen oder Betriebsvereinbarungen abgesichert. Eine

im Strategischen Personalmanagement bevorzugte Form der leistungsabhängigen Vergütung bilden Bonuszahlungen bei Erfüllung von Zielvereinbarungen, die im Rahmen der *Führung durch Ziele* (Management by Objectives, MbO) entwickelt wurden (vgl. Abschn. 5.11 und 5.12). Ursprünglich wurde diese Methode für höhere Führungskräfte entwickelt. Mittlerweile wird MbO auf alle Hierarchiestufen heruntergebrochen und auf den erweiterten Kreis der Fachkräfte angewendet.

In Abb. 5.12 (vgl. Abschn. 5.10) ist das Beispiel der Zielvereinbarung eines Produktionsleiters mit drei Hauptzielen dargestellt, die jeweils ein Drittel des variablen Gehaltsbestandteils ausmachen:

- Wirtschaftsplanung der Geschäftseinheit (jeweils $1/3$)
- Zentrale Ziele der Geschäftseinheit (jeweils $1/3$)
- Führungsaufgaben (jeweils $1/3$).

Nehmen wir an, der Produktionsleiter hat nach dem Ergebnis seines Zielvereinbarungsgesprächs mit seinem zuständigen Vorstand (COO) folgenden Zielerreichungsgrad erzielt:

- Wirtschaftsplanung der Geschäftseinheit: 100 %
- Zentrale Ziele der Geschäftseinheit: 60 %
- Führungsaufgaben: 80 %.

Bei einem variablen Gehaltsbestandteil von maximal 30.000 € (also nach der Drittelregelung 10.000 € pro Zielkategorie) ergäben sich folgende Werte:

- Wirtschaftsplanung der Geschäftseinheit: $1,0 \times 10.000 = 10.000$ €
- Zentrale Ziele der Geschäftseinheit: $0,6 \times 10.000 = 6000$ €
- Führungsaufgaben: $0,8 \times 10.000 = 8000$ €.

Die Bonuszahlung beträgt demnach 24.000 €.

Eine ausführliche Darstellung der Systems der Zielboni einschließlich eines Fallbeispiels ist Watzka (2011, S. 206–243) zu entnehmen. Zielboni können sich, wie in dem dargestellten Beispiel, auf einzelne Führungs- und Fachkräfte oder auf *Gruppenziele* (Wegge 2004, S. 329–337) beziehen: „In der Zielsetzungstheorie kann man von einem Gruppenziel reden, wenn gewährleistet ist, dass die Gruppenmitglieder dieses Ziel *teilen*“ (Wegge 2004, S. 277). In diesem Fall verteilt sich der erreichte Bonus auf die Gruppe. Gruppenboni werden in folgenden Fällen eingesetzt:

1. „Bei der Aufgabenerfüllung sind das gegenseitige Abhängigkeitsgeflecht und die Wechselwirkungen so intensiv, dass ein Arbeitsergebnis nur durch enge Kooperation erzielbar ist“ (Watzka 2011, S. 246).
2. „Der Teamgedanke soll in der Organisation gefördert werden“ (2011, S. 247).

Beispiele sind Montageleistungen, die nur gleichzeitig von mehreren Teammitgliedern bewältigt werden können, oder Entwicklungsaufgaben, bei denen mehrere Fachspezialisten ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen, um ein gemeinsames Produkt zu implementieren. Bei Gruppenzielen besteht das Risiko, dass die persönlichen Ziele, die Gruppenziele und die Unternehmensziele nicht synchron sind und das einzelne Teammitglied seine Selbstwirksamkeit nicht ausreichend erlebt, was zu verminderter Leistungsmotivation und Erfolg führt. Bandura (1997, S. 477–525) hat neben dem Konzept der Selbstwirksamkeit auch den Begriff *Kollektive Wirksamkeit (Collective Efficacy)* für Teamarbeit eingeführt (vgl. Abschn. 6.13). In einer Studie in acht Großunternehmen aus den Jahren 2005 und 2006 „gaben 52 % der Befragten an, dass für sie Individualziele motivierender sind als Gruppenziele“ (Watzka 2011, S. 246). Es zeigte sich in der Studie, dass jüngere Mitarbeiter Gruppenziele deutlich positiver bewerten als ältere Mitarbeiter. Daher sind die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar. Stattdessen hängt es von der Akzeptanz von Teamarbeit und der persönlichen Erfahrung mit Teamboni ab, wie die Bewertung ausfällt.

Für die Verteilung von Teamboni sind unterschiedliche Varianten denkbar. Falls z. B. ein Teambonus von 1500 € auf 3 Mitglieder verteilt wird, ergeben sich folgende drei Varianten der Verteilung (2011, S. 249):

1. Jedes Teammitglied bekommt den absolut gleichen Anteil, also 500 €.
2. Der Teambonus wird proportional zum dem Gehaltsniveau verteilt. Falls die drei Teammitglieder jeweils 2000, 3000 und 4000 € verdienen, bekommen sie 333, 500 und 667 € Bonus.
3. Der Teambonus wird nach dem individuellen Anteil des Teammitglieds an der Teamleistung verteilt. Dann könnten die Teammitglieder in dem Beispiel 700, 300 und 500 € bekommen.

Falls die Gehaltsunterschiede in dem Team nicht zu groß sind, wäre die erste Methode einfacher zu handhaben und hat gute Chancen, als gerecht empfunden zu werden. Die dritte Methode ist problematisch, weil sie eine Leistungsbeurteilung voraussetzt, die vom Teamleiter und/oder vom Team vorgenommen werden müsste. Aus der Erfahrung eigener Projekte, z. B. Teams von Servicetechnikern in Maschinenbauunternehmen, hat es sich bewährt, das Team über die Verteilungsoption selbst entscheiden zu lassen. Mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit wird sich das Team für die erste Option entscheiden.

Die Unterscheidung zwischen der leistungsabhängigen Vergütung und Zielboni, die in der personalwirtschaftlichen Literatur durchgehend praktiziert wird, erfolgt weniger aus systematischen Gründen, sondern eher aus der jeweiligen Tradition heraus. Während sich die klassische Personalwirtschaft auf die leistungsabhängige Vergütung mit entsprechenden Tarif- und Betriebsvereinbarungen konzentriert, beschäftigt sich die HR-Literatur stärker mit Zielboni als Bestandteil der Führung durch Ziele.

Leistungsabhängige Vergütung und Zielboni hängen direkt von der erbrachten Leistung des Mitarbeiters oder des Teams ab. Im Gegensatz dazu beziehen sich die Formen der *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung* sowie *Aktienoptionen* auf Kennzahlen, die von einzelnen Mitarbeitern oder Teams nur indirekt beeinflusst werden können. Bekommen die Mitarbeiter des Unternehmens eine Gewinnbeteiligung, indem z. B. 20 % des Gewinns an die Mitarbeiter ausgeschüttet wird, so spielt der individuelle Beitrag keine Rolle bei der Berechnung der Erfolgsbeteiligung. Der Vorteil der Beteiligungsformen liegt daran, dass die Mitarbeiter gemeinsam auf das Ziel der Gewinnmaximierung hinarbeiten und nicht einseitig ihre Zielerreichung optimieren, auch wenn diese dem Gesamtziel entgegensteht. Wird z. B. die Provision von Vermittlern aus Finanzdienstleistungsunternehmen proportional zu dem durch sie erzielten Umsatz aus verkauften Produkten errechnet, werden sie sich einseitig um Lebensversicherungen mit hoher Vertragssumme kümmern und Sachversicherungen wie KFZ-Versicherungen tendenziell vernachlässigen. Mit Beteiligungsformen werden folgende Ziele verfolgt (Berthel und Becker 2013, S. 605):

- Steigerung der Leistungsbereitschaft und Produktivität
- Förderung der Bindung und der Identifikation der Mitarbeiter
- Aufbau und Erhalt eines qualifizierten Mitarbeiterstamms
- Förderung des ökonomischen Denkens und Handelns
- Verbesserung des Mitarbeiter Einkommens in Abhängigkeit von der Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele
- Verbesserung des Unternehmensimages auf dem Arbeitsmarkt.

Grundsätzlich werden, wie in Abb. 7.4 dargestellt, Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Aktienoptionen unterschieden. Die *Erfolgsbeteiligung* hängt ab von der Beteiligungsbasis: „Unter der *Beteiligungsbasis* (...) wird die Größe verstanden, an der die Mitarbeiter beteiligt werden sollen. Die Vielzahl möglicher Beteiligungsbasen von Erfolgsbeteiligungssystemen lassen sich zu den drei Gruppen *Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligungen* zusammenfassen“ (Berthel und Becker 2013, S. 607).

- *Leistungsbeteiligungen* beziehen sich auf Kennzahlen, z. B. Produktionsmenge, Produktivität, Kostenersparnis, Qualitätsmaßzahlen oder Kundenzufriedenheit, die sich auf den Unternehmenserfolg positiv auswirken.
- *Ertragsbeteiligungen* beziehen sich auf den Erlös der unternehmerischen Tätigkeit in Form von Umsatz. Alternativ wird ein bestimmter Deckungsbeitrag zugrunde gelegt, indem vom Erlös bestimmte Kostenblöcke, z. B. Material- und Personalaufwand, subtrahiert werden und die Differenz als Deckungsbeitrag die Grundlage für die Errechnung der Beteiligung liefert.
- „Grundlage für die *Gewinnbeteiligung* ist der Steuer- oder Handelsbilanzgewinn. Die Gewinnbeteiligung errechnet sich aus dem un versteuerten Gewinn abzüglich der Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter“ (2013, S. 609). Genauer lässt sich die Gewinn-

beteiligung aufteilen in Ausschüttungsgewinnbeteiligung, Unternehmensgewinnbeteiligung und Substanzgewinnbeteiligung (Backes-Gellner et al. 2002, S. 10).

Die Gewinnbeteiligung ist die „in der Praxis bedeutendste Form der Erfolgsbeteiligung“ (Berthel und Becker 2013, S. 609), weil sie einfach zu ermitteln ist und sich an dem entscheidenden Erfolgskriterium für die Shareholder orientiert. Die Erfolgsbeteiligung kann direkt oder durch Anlageformen später ausgezahlt werden (Wilke et al. 2014, S. 6):

- Erfolgsbeteiligung über Bonusauszahlung („cash-based profit sharing“)
- Erfolgsbeteiligung mit verzögerter Auszahlung/Sparplan („deferred profit sharing“)
- Erfolgsbeteiligung auf Basis von Aktienbesitz („share-based profit sharing“).

Bei *Kapitalbeteiligungen* sind vier Formen zu unterscheiden:

- *Eigenkapital*: Je nach Rechtsform bekommen die Mitarbeiter Anteile am Eigenkapital als *Kommanditisten* an einer Kommanditgesellschaft, *GmbH-Gesellschafter* an einer GmbH oder *Aktionäre* einer Aktiengesellschaft (Belegschaftsaktien). Für diese Kapitalbeteiligungen gelten jeweils spezifische Regeln z. B. im Hinblick auf Haftung, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Ausscheiden des Mitarbeiters, Ermittlung des Abfindungsguthabens, Kontrollrechte (Schneider und Fritz 2013, S. 155–175).
- *Fremdkapital*: „Bei der Fremdkapitalbeteiligung stellen die Mitarbeiter der Unternehmung Kapital für eine vereinbarte Laufzeit zur Verfügung und erhalten dafür einen Zinssatz, der über dem Marktzins liegt (Mitarbeiterdarlehen). Ebenfalls möglich ist der Verkauf von festverzinslichen Wertpapieren an die Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterschuldverschreibungen“ (Holtbrügge 2013, S. 206).
- *Mezzaninekapital*: Das vom Mitarbeiter zur Verfügung gestellte Kapital kann das Unternehmen als Fremdkapital bewerten, sodass die Zinsen steuerlich absetzbar sind. „Handelsrechtlich kann das Beteiligungskapital, sofern bestimmte Wesensmerkmale vorhanden sind, dem Eigenkapital zugerechnet werden“ (Schneider und Fritz 2013, S. 134). Mit Mezzaninekapital soll das unternehmerische Engagement gefördert werden, aber keine gesellschaftsrechtliche Beteiligung mit Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsentscheidungen gewährt werden, z. B. in Form des *stillen Gesellschafters* (2013, S. 135) oder von *Genussbeteiligungen* (2013, S. 149). „Der Begriff ‚Mezzanine‘ stammt ursprünglich aus der Architektur und bezeichnet dort ein Zwischengeschoss“ (Schneider und Fritz 2013, S. 133).

Eine weitere Form der Kapitalbeteiligung bilden *Aktienoptionen (Stock Options)*: „Aktienoptionen beinhalten das Recht, Aktien des arbeitgebenden Unternehmens innerhalb einer bestimmten Frist zu einem vorher vereinbarten Preis zu erwerben“ (2013, S. 95). Die Zielgruppe der Aktienoptionen sind die oberen Führungskräfte, die aufgrund ihrer Position am ehesten Einfluss auf die Entwicklung des Aktienkurses haben. „Neben diesen realen Optionen sind auch virtuelle Optionen möglich, bei denen der Begünstigte

von der Unternehmung einen äquivalenten Geldbetrag erhält. Der Vorteil virtueller Optionen besteht darin, dass dadurch keine Kapitalerhöhung und keine Verwässerung des Aktionärskapitals erfolgen“ (Holtbrügge 2013, S. 207).

Eine neuere Form von Anreizen bilden *Cafeteria-Systeme*, die analog zu der Arbeitszeitflexibilisierung dem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnen, das wahrgenommene System auf seine persönlichen Bedürfnisse auszurichten. Das Unternehmen verspricht sich davon höhere Leistungsmotivation und Identifikation der Mitarbeiter. „Einige mögliche Leistungsangebote sind: materielle Leistungen wie beispielsweise (Direkt-) Versicherungen, Firmenwagen, Arbeitgeberdarlehen, Mitarbeiterbeteiligungen, Betriebliche Altersversorgung und/oder Barvergütungen sowie Zeit-Leistungen wie beispielsweise Variationen der Periodenarbeitszeit und der Lebensarbeitszeit oder Austausch von materiellen Leistungen gegen Zeit“ (Berthel und Becker 2013, S. 618). Zu dem Angebot des Cafeteria-Systems können neben materiellen auch nicht-materielle Leistungen gehören, z. B. Sachleistungen wie kostenloses Kantinenessen, Nutzungsgewährung von betrieblichen Einrichtungen wie Schwimmbad oder Fitness-Center, Beratungsleistungen betrieblicher Fachabteilungen oder Zusatzleistungen wie Spesenkonten oder Gesundheitsleistungen für höhere Führungskräfte (Holtbrügge 2013, S. 208).

Das Unternehmen legt erstens ein *Cafeteria-Budget* und die Zuordnung zu Mitarbeitergruppen fest. Nach deutschem Steuerrecht dürfen nur variable Gehaltsbestandteile umgewandelt werden in andere Leistungen, sodass sich das Cafeteria-System auf die Gruppen mit einem nennenswerten variablen Gehaltsbestandteil konzentriert, z. B. Führungskräfte (Berthel und Becker 2013, S. 617). Zweitens werden *Wahlmöglichkeiten* angeboten: „Beim *alternativen Menüplan* können die Mitarbeiter zwischen Leistungspaketen wählen, die auf die Bedürfnisse bestimmter Mitarbeitergruppen zugeschnitten sind. Beim *Buffetplan* kann der Mitarbeiter aus den einzelnen Leistungsangeboten frei wählen“ (2013, S. 618). Drittens wird auch ein *Wahlturnus* festgelegt.

Um Arbeitnehmer zu motivieren, Vermögen aufzubauen, fördert das *Vermögensbildungsgesetz* die Beteiligung „durch Zahlung einer Sparzulage und zum anderen durch teilweise Befreiung von Steuern und Sozialabgaben auf der Basis des § 19a Einkommensteuergesetz“ (Backers-Gellner et al. 2002, S. 16). Mit dem *Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz*, das zum 1. April 2009 in Kraft getreten ist, wurden einige zusätzliche Anreize eingeführt, z. B. „die Erhöhung der Arbeitnehmer-Sparzulage, die für die Finanzierung von Unternehmensbeteiligungen (vermögenswirksame Anlagen in Form von Belegschaftsaktien etc.) genutzt werden kann, von 72 Euro auf 80 Euro jährlich oder die Erhöhung des steuer- und sozialversicherungsfreien Höchstbetrags für die Überlassung einer Mitarbeiterbeteiligung durch den Arbeitgeber (geldwerter Vorteil) von 135 Euro auf 360 Euro pro Jahr (nach dem Einkommensteuergesetz)“ (Wilke et al. 2014, S. 35).

Trotz der staatlichen Förderung ist der Nutzungsgrad von Beteiligungen in Deutschland relativ gering: „Nach dem IAB-Betriebspanel 2011 haben 2 % der Betriebe in Deutschland Modelle der Kapitalbeteiligung und 10 % Erfolgsbeteiligungssysteme“ (2014, S. 36). Die Verbreitung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen variiert nach Größe der Unternehmen und nach Branchen: „Während 9 % der Betriebe mit bis zu 49

Beschäftigten Erfolgsbeteiligungsmodelle haben, beteiligt mehr als jeder dritte Großbetrieb mit 500 und mehr Beschäftigten seine Mitarbeiter (bzw. einen Teil seiner Mitarbeiter) am Erfolg (36 %). Die Verbreitung von Kapitalbeteiligungen ist ebenfalls größenabhängig und beträgt bei Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten 2 % und bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten 7 %. Die Beteiligung am Erfolg ist am häufigsten in den Bereichen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Information und Kommunikation zu finden (jeweils gut ein Viertel aller Unternehmen der Branche)“ (2014, S. 36). Die Daten des IAB basieren auf einer jährlichen Befragung von rund 16.000 deutschen Betrieben (Wilke et al. 2014, S. 36). Die Abkürzung IAB steht für *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* als Forschungseinrichtung der Bundesanstalt für Arbeit.

Auch die Anzahl der Belegschaftsaktionäre ist in Deutschland geringer als z. B. in Frankreich und Großbritannien (Deutsches Aktieninstitut 2013, S. 8). Im Rahmen einer Befragung von 365 börsennotierten deutschen Unternehmen im Jahr 2013 zeigte sich, dass in dieser Gruppe von Unternehmen aktienbasierte Beteiligungsprogramme weit verbreitet sind: „Fast 40 Prozent bieten ein oder mehrere Beteiligungsprogramme für breite Mitarbeiterkreise einschließlich der Führungskräfte an, weitere 15 Prozent der Unternehmen ausschließlich für Führungskräfte. Dabei übersteigt der Anteil der Mitarbeiter am Grundkapital aber in der Regel nicht ein Prozent“ (2013, S. 10).

Nach den Ergebnissen des European Company Survey 2009 „verfügen 5 % der Unternehmen in der Europäischen Union mit 10 oder mehr Beschäftigten über Kapitalbeteiligungsmodelle und 14 % der Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten haben Modelle der Erfolgsbeteiligung. Der Spitzenwert für Kapitalbeteiligung wurde für Dänemark ermittelt (13 %). ... Bei der Erfolgsbeteiligung liegt gemäß dieser Studie, die auf einer Befragung von mehr als 27.000 Personalverantwortlichen in Europa basiert, Frankreich mit einem Verbreitungsgrad von 35 % an erster Stelle, gefolgt von den Niederlanden (27 %), Schweden (24 %) und Finnland (23 %). Hier handelt es sich überwiegend um Modelle, die allen Arbeitnehmern angeboten werden“ (Wilke 2014, S. 5). Deutschland liegt im Europäischen Vergleich im Mittelfeld bei Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. Die Bewertung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen durch die Unternehmen fällt insgesamt positiv aus.

Aus einer Befragung von Unternehmensvertretern aus 1200 Betrieben in Deutschland aus dem Jahr 2007/2008 ergeben sich die in Abb. 7.5 (Abb. 76 in Matiaske et al. 2009, S. 43; © Wenzel Matiaske, Helmut-Schmidt-University 2009) dargestellten Ergebnisse zur Erfolgsbeteiligung in Betrieben mit mindestens 150 Beschäftigten (Matiaske et al. 2009, S. 43). Die Unternehmensvertreter wurden erstens gefragt, wie wichtig ihnen die Motive bei der Einführung der Erfolgsbeteiligung waren („wichtig“) und zweitens, wie zufrieden das Unternehmen nach Einführung der Beteiligung ist („zufrieden“). Es zeigt sich, dass die „weichen“ Ziele *Motivationssteigerung/bessere Leistung* und *Ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten* in der Bedeutung dieser Ziele und in der Zielerreichung positiv bewertet werden: als Schulnote ca. 2,0. Die messbaren Ziele *Geringere Fluktua-*

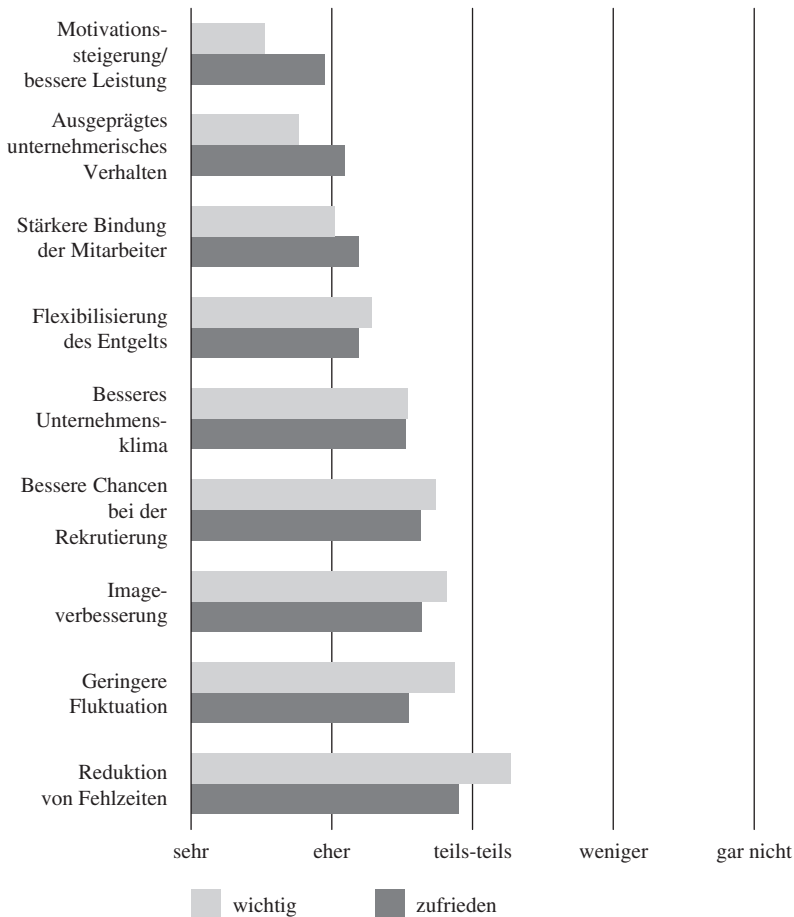


Abb. 7.5 Zufriedenheit mit Erfolgsbeteiligung

tion und Reduktion von Fehlzeiten liegen in der Bewertung nur leicht über dem Mittelwert „teils-teils“.

Bei aktienbasierter Kapitalbeteiligung fallen die Ergebnisse der Befragung durch das Deutsche Aktieninstitut aus dem Jahr 2013 noch positiver aus, wie in Abb. 7.6 (Abb. 5 in Deutsches Aktieninstitut 2013, S. 14; © Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2013) dargestellt wird. Hier erreichen die Werte der Zielerreichung bei der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (66 %) und der Arbeitgeberattraktivität (55 %) die höchsten Werte, während Mitarbeiterbindung (43 %), Mitverantwortung der Mitarbeiter (31 %) und Motivation und Produktivität (30 %) nur mittlere Werte erzielen.

Es zeigt sich in diesen Studien, dass mit Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wesentliche Ziele des Strategischen Managements unterstützt werden: Identifikation der Mitarbeiter

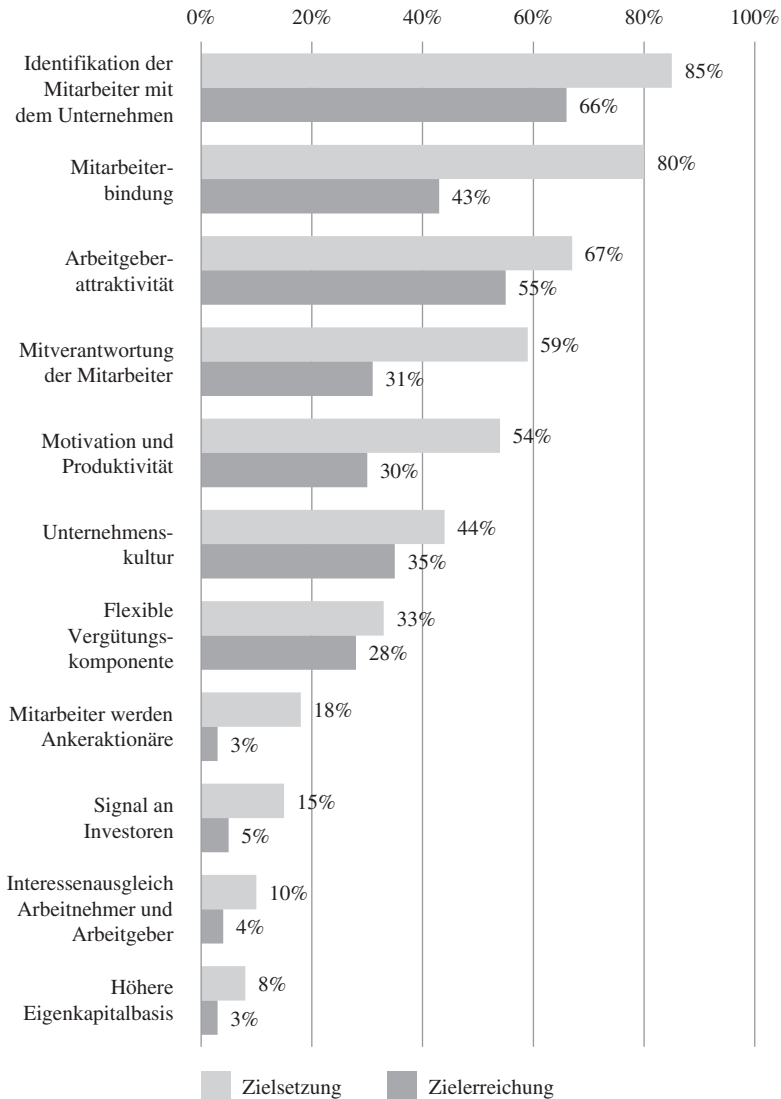


Abb. 7.6 Zielsetzung und Zielerreichung der Kapitalbeteiligung

mit dem Unternehmen erreicht 66 % Zustimmung bei der Frage nach der Zielerreichung und Arbeitgeberattraktivität 55%. Die Frage nach der Zielerreichung von *Motivation & Produktivität* durch Kapitalbeteiligung wird allerdings nur von ca. 30 % der Befragten mit „ja“ beantwortet. Hier stellt sich die Frage, ob Zielboni einen höheren Effekt erreichen können, weil sie erstens die Ziele genauer differenzieren und zweitens einen direkteren Zusammenhang zwischen dem Bonus und der individuellen Leistung herstellen können.

Für Zielvereinbarungssysteme liegen nach Sprenger keine Nachweise für eine „dauerhafte Leistungssteigerung“ (2010, S. 273) vor (vgl. Abschn. 5.12). Trotz dieser allgemeinen Skepsis zeigen empirische Studien „ganz überwiegend einen positiven Einfluss variabler Vergütungssysteme auf die Produktivität“ (Biemann et al. 2011, S. 3). Um diesen Erfolg zu erreichen, muss das variable Vergütungssystem bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

- „Die Stärke der Anreizwirkung ist abhängig vom Vergütungsprogramm, der Arbeitsaufgabe und den Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter“ (2011, S. 3).
- „Ein zentrales Erfolgskriterium ist, dass die wesentlichen Aspekte der Leistung von Mitarbeitern gemessen werden können, ohne dass ein zu komplexes und schwer nachvollziehbares Anreizsystem entsteht“ (2011, S. 3).

Während diese Kriterien unbestritten sind, besteht in der HRM-Forschung kein Konsens über die Wirkung extrinsischer Belohnungen in Form von materiellen Anreizen auf Leistungsmotivation, Produktivität und Erfolg. Den Auslöser dieser Debatte bilden die Ergebnisse der Forschungsgruppe um den Psychologen Edward L. Deci im Rahmen der *Kognitiven Bewertungstheorie* zur Reduzierung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Belohnungen, die als *Korruptionseffekt* (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 372) bezeichnet wird. In den Wirtschaftswissenschaften wurde später die *Crowding Theory* mit dem *Crowding Out* Effekt der Reduzierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Belohnungen (Frey und Jegen 2001) populär (vgl. Abschn. 2.6).

Der Schlüssel zur Anwendung dieser Modelle auf Zielboni ergibt sich bereits aus der Kognitiven Bewertungstheorie. Entscheidend für die intrinsische Motivation ist die *Selbstbestimmung*, die dem Mitarbeiter die Erfahrung von Autonomie und Kompetenz ermöglicht (Deci et al. 1999, S. 628). Werden Zielvereinbarungssysteme mit Zielboni vom Vorgesetzten als Machtinstrument zur Kontrolle und Einschränkung des Handlungsspielraums eingesetzt, so besteht das Risiko des Korruptionseffekts insbesondere bei anspruchsvollen und kreativen Aufgabenprofilen von Mitarbeitern. Falls im Gegensatz dazu die persönlichen Ziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, der Mitarbeiter Selbstwirksamkeit erlebt und im Idealfall mit der Arbeit Flow-Erlebnisse erfährt, so wirken Zielboni positiv auf die Leistung des Mitarbeiters. In diesem Fall wird von dem Mitarbeiter die Gewährung des Zielbonus als Anerkennung für die erbrachte Leistung und als Wertschätzung durch den Vorgesetzten aufgenommen. „Crowding-out-Effekte sind somit für die meisten realen Beschäftigungsverhältnisse entweder wenig relevant oder vermeidbar“ (Biemann et al. 2011, S. 4).

Ein grundsätzlicher Konsens besteht im Hinblick auf die Kontingenzhypothese, dass die Wirkung von extrinsischen und intrinsischen Anreizen von dem Organisationskontext abhängt. Eine umfassende Metastudie der 40-jährigen Forschung hat ergeben, dass extrinsische Anreize besser geeignet sind für Tätigkeiten, die einfach strukturiert, in hohem Maße repetitiv und weniger aus sich selbst heraus angenehm sind, während Tätigkeiten mit einem hohen Anteil von Engagement, persönlichem Investment, Komplexität und

hohen Qualitätsansprüchen stärker mit intrinsischen Anreizen verbunden werden sollten (Cerasoli et al. 2014, S. 998–999). Materielle Anreize gelten als extrinsisch, während soziale Anerkennung wie positives Feedback und herausfordernde Arbeitsbedingungen, die dem Mitarbeiter die Erreichung der persönlichen Ziele, die Erfahrung der Selbstwirksamkeit und im Idealfall Flow-Erlebnisse ermöglichen, den intrinsischen Anreizen zugeordnet werden.

Es ist grundsätzlich nicht plausibel, warum Geld generell die Leistungsmotivation dämpfen sollte. Geld ist ein generalisiertes Anreizmittel, um unterschiedliche Bedürfnisse zu befriedigen und damit als Belohnung prädestiniert: „Das Geld gewinnt damit an emotionaler Bedeutung, es wird zunehmend wichtiger und schließlich um zu seiner selbst willen angestrebt“ (Comelli et al. 2014, S. 32).

Neben dieser Attraktivität des Geldes ist für den Einsatz als Anreizmittel entscheidend, dass Geld soziale *Anerkennung* vermittelt. Die mit Anerkennung verbundene Anreizwirkung des Geldes kann dazu führen, dass eine Anstrengung, die ursprünglich extrinsisch motiviert war, sich als intrinsische Bedürfnisbefriedigung von dem materiellen Anreiz abkoppelt: „Anstrengungsbereitschaft und gute Leistungen mögen zunächst nur als Mittel zum Zweck gesehen worden sein, Prämien, die Anerkennung des Vorgesetzten, stärkere Bewunderung in der Familie und verbesserte Karrierechancen zu erhalten. Schließlich kann dies dazu führen, dass gute Leistungen um ihrer selbst willen befriedigen und man stolz und zufrieden ist, eine Tätigkeit erfolgreich abgeschlossen zu haben, auch wenn sie keineswegs zusätzlich belohnt wird“ (2014, S. 32).

Anstelle des Verdrängungseffekts der intrinsischen Motivation durch materielle Anreizsysteme kann auch ein *Verstärkungseffekt* bei leistungsabhängig gewährter monetärer Belohnung auftreten (Graumann et al. 2013, S. 122). Heinz-Peter Kieser, Berater für Systeme variabler Vergütung, argumentiert in diesem Sinne, „dass Führungskräfte die stimulierende Wirkung von pekuniären Anreizen in Frage stellen, während die betroffenen Mitarbeiter bei der Frage, was sie motiviere, sehr direkt auf das Thema Geld zu sprechen kommen“ (Kieser 2012, S. 7).

Cerasoli et al. geben den HR-Praktikern folgende Empfehlung: „Unsere Ergebnisse legen nahe, dass Organisationen einen ausgewogenen Zugang zu motivationalen Anreizen praktizieren sollten. Unsere Dichotomie von intrinsischer und extrinsischer Motivation ist stark vereinfacht. Trotzdem ermöglicht sie uns zu zeigen, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Motive bedeutsam sind und dass sie miteinander in einer Interaktionsbeziehung stehen“ (2014, S. 999–1000; Übersetzung des Verf.). Anreizsysteme haben einen positiven Effekt auf Leistungsmotivation und Produktivität, wenn die Mitarbeiter sich mit den Zielen, von deren Erreichung die Belohnung abhängt, identifizieren können und durch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen Selbstwirksamkeit erleben können.

HRM-Praxis

Kaum ein HRM-Thema ist so kontrovers diskutiert worden wie die Frage, ob materielle Anreizsysteme der leistungsabhängigen variablen Vergütung und der

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung zu erhöhter Leistungsmotivation, Produktivität und Erfolg führen. Nach 40 Forschungsjahren können wesentliche Ergebnisse als bestätigt angesehen werden. Erstens ist die Wirkung materieller Anreizsysteme von den organisationalen Rahmenbedingungen, der Einstellung der Mitarbeiter und Vorgesetzten sowie der Handhabung der Anreizsysteme abhängig. Intrinsische Motivation als Voraussetzung für Leistung und Erfolg wird „korrumpiert“ durch den Einsatz von Macht und Kontrolle in Zielvereinbarungssystemen. Zweitens ist Geld ein wirksames Anreizmittel, weil damit eine Reihe von Bedürfnissen realisiert werden können. Falls mit dem Erreichen von Zielboni und Beteiligungen soziale Anerkennung verbunden ist, sind diese Anreize intrinsisch motivierend und fördern das emotionale Commitment der Mitarbeiter.

7.3 Demografischer Wandel

Seit 2006 gilt in Deutschland das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)*, das neben anderen Benachteiligungsgründen die Benachteiligung aufgrund des Alters von Mitarbeitern verbietet (AGG 2006, § 1). Ältere Berufstätige dürfen bei der Auswahl von Bewerbern, bei den Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Vergütung und Aufstiegschancen sowie bei Weiterbildungen nicht benachteiligt werden. Jedoch ist „eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters auch zulässig, wenn sie objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Die Mittel zur Erreichung dieses Ziels müssen angemessen und erforderlich sein“ (AGG 2006, § 10). So kann ein Höchstalter für die Einstellung festgelegt werden, damit noch eine angemessene Beschäftigungszeit vor Eintritt des Ruhealters verbleibt, oder es können bestimmte Berufserfahrungen gefordert werden, die mit dem Alter zumindest korrelieren. Schließlich ist bei Sozialplänen im Zusammenhang mit Entlassungen zulässig, ältere Mitarbeiter zu bevorzugen.

Mit diesem Gesetz wurde ein normativer Rahmen gesetzt, um ältere Beschäftigte nicht zu benachteiligen. Das Gesetz konnte allerdings nicht verhindern, dass der *demografische Wandel* ein wichtiges Thema darstellt. Vom HR-Bereich wird erwartet, geeignete Personalmanagementsysteme bereitzustellen, um die Risiken des demografischen Wandels zu bewältigen. „Der Begriff demografischer Wandel beschreibt langfristig wirksame Veränderungsprozesse in der Zusammensetzung von Bevölkerungen mit starken sozialräumlichen und sozialhistorischen Bezügen“ (Müller und Pöllmann 2013, S. 39). Die Veränderungsprozesse betreffen vier Entwicklungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Beschäftigten in Arbeitsorganisationen:

- Schrumpfende Bevölkerung aufgrund geringer Geburtenraten
- Binnenwanderung und Migration von außen

- Ökonomische Langzeitentwicklungen
- Veränderungen von Werten, Einstellungen und Lebensstilen.

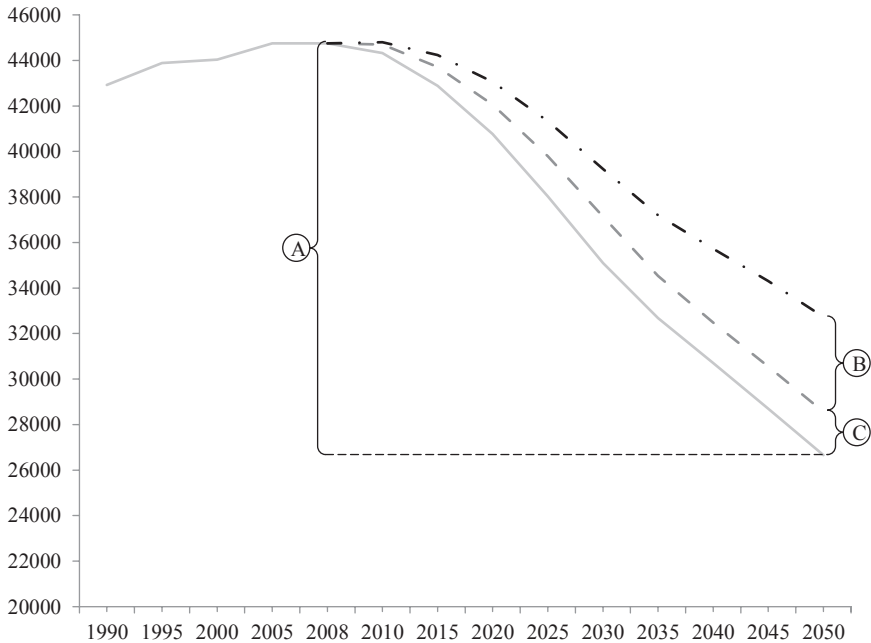
Die Statistischen Ämter Deutschlands greifen zur Prognose der Bevölkerungsentwicklung erstens auf die bereits vorliegenden Geburtenraten zurück. Zweitens verwenden sie Prognosen des durchschnittlichen Alters der Bevölkerung und drittens der durchschnittlichen Nettozuwanderung. Der am Anfang der Diskussion vermutete Ausgleich des Bevölkerungsrückgangs und die Senkung des Altersdurchschnitts durch Zuwanderung von relativ jungen Personen, z. B. aus den osteuropäischen Staaten, stagniert mit einem durchschnittlichen Nettozuwachs von ca. 100.000 Personen pro Jahr (Statistische Ämter 2011, S. 18). Das Erwerbspotenzial unterliegt einer laufenden Alterung und Schrumpfung in Deutschland, und der weltweite Klimawandel verstärkt Wanderungsbewegungen. „Mittel bis langfristig wird deshalb von einer allmählichen Erhöhung des Saldos der Zu- und Fortzüge ausgegangen. Es wird unterstellt, dass er sich auf einem Niveau bewegen würde, das dem beobachteten langfristigen Durchschnitt entspricht“ (2011, S. 18).

Trotz dieser Wanderungszunahme wird für die deutsche Bevölkerung mit einem Rückgang bis zum Jahr 2030 gegenüber 2008 um ca. 5 Mio. Personen ($-5,7\%$) gerechnet (2011, S. 8). Gleichzeitig erhöht sich der Altersdurchschnitt der Bevölkerung: „Im Jahr 2030 werden voraussichtlich 17 % weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben als heute. Statt 15,6 Millionen heute werden es nur noch 12,9 Millionen unter 20-Jährige sein. Die Personen im erwerbsfähigen Alter – heute üblicherweise zwischen 20 und 65 Jahren – werden um ca. 15 % beziehungsweise 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel (33 %) von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen“ (2011, S. 8).

In Abb. 7.7 (Abb. 1 in Fuchs et al. 2011, S. 2; © Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2011) werden drei Szenarien der Entwicklung von Erwerbspersonen bis 2050 dargestellt, in denen neben der Zuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr (Migrationseffekt) ein Anstieg der Erwerbsquoten (Verhaltenseffekt), insbesondere durch erhöhte Erwerbstätigkeit von Frauen und eine Erhöhung des Renteneintrittsalters, angenommen wird. Die Skala der y-Achse in Abb. 7.7 beträgt Tausend, sodass ein Wert von 44.000 einer Anzahl von 44 Mio. Beschäftigten entspricht.

Zusätzlich zu dem Bevölkerungsrückgang zeichnet sich eine Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung zugunsten der älteren Bevölkerungsgruppen ab, die in Abb. 7.8 (Abb. 11 in Statistische Ämter 2011, S. 25; © Statistisches Bundesamt 2011) dargestellt wird.

Die Konsequenz für die Altersstruktur der Beschäftigten ist eine schrittweise Erhöhung des Altersdurchschnitts der Belegschaft: „Während beispielsweise 1996 die 25–39-Jährigen die personenstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bildeten, sind es heute schon die 35–44-Jährigen und in den Jahren 2020 bis 2025 werden es die 50–59-Jährigen sein“ (Rump und Eilers 2006, S. 131). Geht man von den Alterskohorten der *Baby-Boomer* (1956–1965), der *Generation Golf* (1966–1980) und der



Ⓐ demografischer Effekt Ⓑ Migrationseffekt Ⓒ Verhaltenseffekt

- Szenario 1: ohne Wanderungen, konstante Erwerbsquoten
- - Szenario 2: ohne Wanderungen, steigende Erwerbsquoten
- · Szenario 3: Wanderungssaldo 100.000 p.a., steigende Erwerbsquoten

Abb. 7.7 Demografischer Effekt auf Erwerbsquote

Internetgeneration (ab 1981) aus (Müller 2013, S. 463), so bilden die 50- bis 60-jährigen Baby-Boomer für die kommende Dekade die kritische Beschäftigtengruppe im Hinblick auf den demografischen Wandel, weil sie erstens einen überproportionalen Anteil der Altersgruppen in der Belegschaft stellen und dann in Rente gehen werden. Als Konsequenz dieser Zahlen sehen in der INQA-Befragung von Führungskräften 60 % den *Fachkräftemangel* als Personalproblem der Zukunft an (INQA 2014, S. 6).

Ein Grund ist der zu erwartende fehlende Nachwuchs für die ausscheidenden geburtenstarken Jahrgänge, der nicht durch Zuwanderung ausreichend kompensiert werden kann. Der zweite Grund ist die weit verbreitete Vorstellung, dass die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter mit steigendem Alter abnimmt und sie „krankheitsanfällig, müde, desinteressiert, langsam und unproduktiv“ (Rump und Eilers 2006, S. 132) werden. „Jung wird hingegen mit fit, interessiert, schnell, produktiv, dynamisch gleichgesetzt“ (2006, S. 132). Das *Defizitmodell* älterer Mitarbeiter stellt eine „sich selbst erfüllende Prophezeiung (Self-Fulfilling Prophecy)“ (Merton 1968, S. 475–490) dar,

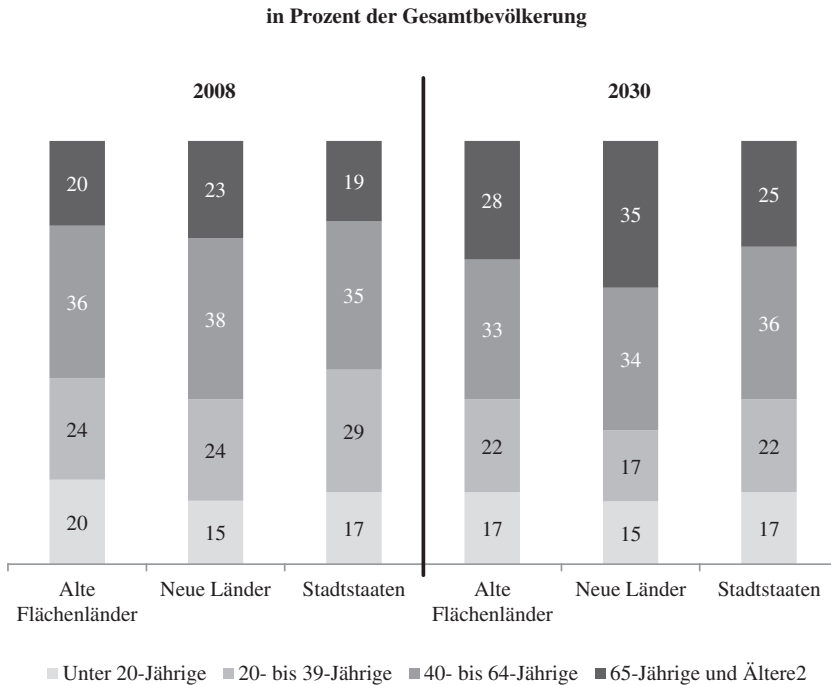


Abb. 7.8 Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2030

wenn die älteren Mitarbeiter aufgrund dieser Zuschreibung weniger anspruchsvolle Aufgaben bekommen und von Weiterbildungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschlossen werden.

Wissenschaftlich ist das Defizitmodell nicht haltbar, da das Alter „mit seinen Vor- und Nachteilen differenziert zu betrachten ist. Die individuelle Kompetenzdisposition ist stärker durch Erziehung, schulische, betriebliche und akademische (Aus-)Bildung sowie Berufs- und Lebenserfahrung geprägt als durch das biologische Alter. Eben diese Kompetenzdisposition kann aber ältere Mitarbeiter zu wertvollen Mitarbeitern machen“ (Müller 2013, S. 462). Dieser Befund ist für HRM ermutigend, weil mit Personalmanagementsystemen der negative Effekt des demografischen Wandels zumindest teilweise neutralisiert werden kann: „Die mächtigste Schaltstelle ist derzeit die Weiterqualifizierung der Menschen aus dem Nachkriegsbabyboom“ (Walter 2013, S. 7). Um diese Kernthese des ehemaligen Chefvolkswirts der Deutschen Bank zu begründen, ist es erforderlich, das Kompetenzprofil und die Entwicklungsmöglichkeiten älterer Mitarbeiter genauer zu analysieren.

Wer gehört zu den *älteren Arbeitnehmern*? „Die OECD beschreibt ältere Arbeitnehmer als diejenigen Mitarbeiter, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Rentenalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und arbeitsfähig sind“ (Rump und Eilers 2006, S. 132). Als Faustregel gilt, dass man in der Spanne von 45 bis 55 Jahren als

älterer Mitarbeiter eingestuft wird (2006, S. 132). Zu den Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten älterer Mitarbeiter liegen abgesicherte Forschungsergebnisse vor. Ältere Mitarbeiter haben bestimmte Merkmale, die sich einschränkend oder fördernd auf ihre Leistungsfähigkeit auswirken (Müller 2013, S. 465):

- Die physische Leistungsfähigkeit nimmt im Laufe der Zeit ab. Für Berufe mit großer körperlicher Anstrengung ist das problematisch.
- Ältere Mitarbeiter haben durch ihre Erfahrung Effizienz- und Beziehungsvorteile. Sie verfügen über Expertenwissen, kennen die Verknüpfungen im Unternehmen und zu wichtigen Kunden. Sie haben einen realistischeren Blick auf die Arbeitswelt.

Entscheidend für die Unternehmen ist unter der Bedingung der Wissensgesellschaft und Dynamik der Umwelanforderungen die *Lernfähigkeit* der Mitarbeiter. Das *Lernverhalten* und die *Lernfähigkeit* verändern sich mit steigendem Alter (Hülshoff et al. 2010, S. 82):

- Die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses nimmt im Alter ab. Die Lernprozesse sind störanfällig, kurzfristig Gelerntes kann schlechter erinnert werden, im Gegensatz dazu sind früher gelernte Inhalte gut abrufbar.
- Die fluide Intelligenz nimmt im Alter ab. Das heißt, die Fähigkeit, neue Situationen und Aufgaben zu bewältigen, sich kognitiv und emotional auf Neues einzustellen (umzustellen), nimmt ab.
- Ältere haben vielfältige Erfahrungen gemacht und ein Lebenswissen erworben, das es ihnen erleichtert, zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen zu unterscheiden.

Die zuletzt genannte zunehmende Fähigkeit älterer Menschen wird als *kristallisierte Kompetenz* bezeichnet: „Als kristallisierte Kompetenz gelten Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung sowie ein stabiles Selbstkonzept“ (Rump und Eilers 2006, S. 138). Für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stellt die Verknüpfung von fluider und kristallisierter Kompetenz eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen dar. Daher ist es für die Wettbewerbsfähigkeit notwendig, die fluide Kompetenz zu erhalten bzw. den Abbau von fluider Kompetenz zu verlangsamen sowie den Aufbau der kristallisierten Kompetenz zu beschleunigen (2006, S. 138).

Korrespondierend zu dieser psychologischen Sichtweise errechnen Wirtschaftswissenschaftler das Humankapital als Summe von „Bestand an Fachwissen (€)“ und „Bestand an Erfahrungswissen (€)“ (Weber und Hipp 2013, S. 450) und lenken die Aufmerksamkeit auf die besondere Bedeutung des Erfahrungswissens für Handlungswissen, Innovationen und organisationales Erfahrungswissen (2013, S. 450). Als Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit der „Erhöhung des Erfahrungswissensbestandes durch stetiges Lernen der Beschäftigten“ (2013, S. 452).

Diese Ziele werden durch Weiterbildung und Training unterstützt, wenn die besonderen Anforderungen an das Erwachsenenlernen umgesetzt werden (Hülshoff et al. 2010, S. 82–83):

- Neue Lerninhalte müssen anschlussfähig sein
- Anwendungsbezug hat eine wichtige Bedeutung
- Kontextbezug ist entscheidend: Informationen und Fakten.

Diese Anforderungen lassen sich veranschaulichen an den Erfahrungen des Verfassers als Dozent an der Universität Düsseldorf mit jungen Studierenden und der Fernuniversität Hagen mit überwiegend älteren Studierenden. Die Besprechung von Texten der soziologischen Theorien erfordert in der Fernuniversität vom Dozenten, die theoretischen Modelle an praktischen Beispielen zu veranschaulichen. Die Übungen der Studierenden sind erfolgreich, wenn sie Beispiele aus der Berufs- und Lebenspraxis verwenden können. Die jüngeren Studierenden sind eher in der Lage, theoretische Modelle abstrakt zu verstehen und haben ein geringeres Interesse an praktischen Beispielen.

Da es der HR-Bereich bei der Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen mit Erwachsenen zu tun hat, gelten die dargestellten Lernprinzipien allgemein, sind aber für den Lernerfolg älterer Mitarbeiter wichtiger. Aufseiten des älteren Mitarbeiters ist seine Lernbereitschaft notwendig: „Wichtige Faktoren für den Erhalt der Lernfähigkeit sind Lerntraining (kontinuierliches Üben) und Lerninteresse (Motivation)“ (Hülshoff et al. 2010, S. 82). Das Hauptrisiko für ältere Mitarbeiter bildet daher die *Lernentwöhnung*, „die eintritt, wenn über Jahre hinweg keine konsequente Auseinandersetzung mit der persönlichen Weiterbildung stattfindet“ (Rump und Eilers 2006, S. 140). Lernentwöhnung lässt sich verringern durch die „Schaffung eines lernförderlichen Umfeldes“ und die „Eliminierung des Kriteriums ‚Alter‘ als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage“ (2006, S. 140).

Neben diesen Maßnahmen zur Personalentwicklung älterer Mitarbeiter werden zur Bewältigung des demografischen Wandels weitere Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements empfohlen:

- *Präventive Gesundheitsförderung* (vgl. Abschn. 7.7): Reduzierung körperlicher Belastungen am Arbeitsplatz durch Automatisierung, wechselnde Tätigkeiten und Pausenregelungen, Gruppen- und Teamarbeit und Fitnessprogramme (2006, S. 143–144)
- *Arbeitsplatzgestaltung*: Herausfordernde Arbeitsinhalte, Projektarbeit, Job Rotation und Partizipation der Mitarbeiter an der Arbeitsgestaltung (2006, S. 145)
- *Arbeitszeitflexibilisierung* (vgl. Abschn. 7.1): Längere Weiterbildungsphasen zwischen den Zeiten der Berufstätigkeit (z. B. Sabbaticals), Ansparen von Zeitguthaben und Arbeitszeitkonten sowie gleitende Übergänge vom Erwerbsleben in den Ruhestand (2006, S. 145).

Um das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter effektiv zu nutzen und an jüngere Mitarbeiter zu vermitteln, sind *altersgemischte Teams* besonders geeignet. Auch hier

gelten die Gesetzmäßigkeiten der Teamarbeit (vgl. Abb. 6.10 in Abschn. 6.5), die zur Steigerung oder Dämpfung des Teamerfolgs führen. Negativ wirkt sich grundsätzlich die altersbedingte Heterogenität durch unterschiedliche Wertorientierungen, Lebenseinstellungen und Erwartungen an die Arbeitsbedingungen aus: „Je mehr der Altersunterschied von Teammitgliedern zunächst bewusst und dann handlungsleitend wird – auf Kosten von kompetenzbasierten Handlungen und der Bewusstmachung von Gemeinsamkeiten –, desto ineffektiver wird die Teamarbeit“ (Tomenendal 2013, S. 442). Um diesen negativen Effekt zu vermeiden und die Synergiepotenziale zu heben, sind Teamentwicklungsprozesse erforderlich, die in den Orientierungen und Werten der Teammitglieder verankert werden: „Für den Zusammenhalt eines Teams erscheint letztlich eine stark ausgeprägte gemeinsame Kultur mit gemeinsamen Werten, Einstellungen und geteilten Handlungsmustern förderlich. Letztere werden durch soziale Interaktion reproduziert und sind (nur) durch kollektives Lernen veränderbar. Ein solcher Lernprozess ist in Teams möglich und kann durch die Orientierung auf ein gemeinsames Ziel und Vertrauensbildung gefördert werden“ (2013, S. 442).

Die dargestellten Ansätze von *Age Inclusion* (Dorozalla 2013, S. 69) bilden spezielle Ausprägungen der HRM-Methoden. Zusätzlich werden auf der institutionellen Ebene regulative Methoden nicht nur mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, sondern auch auf Unternehmensebene, z. B. durch Betriebsvereinbarungen, unter dem Begriff *Age Diversity Management* praktiziert: „Um eine Diskriminierung und Diskreditierung gerade älterer Mitarbeiter im Unternehmen zu vermeiden, soll der bewusste Umgang mit der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter gefördert werden, wie zum Beispiel durch die Verabschiedung von Ziel- und Betriebsvereinbarungen zum Anteil und zu Aufgaben älterer Mitarbeiter“ (Tomenendal 2013, S. 434). Wie bei den anderen HRM-Modethemen ist eine kritische Prüfung angebracht. So kann das *Awareness Training* als obligatorisches Instrument von Age Diversity mehr Schaden als Nutzen für die Entwicklung von altersgemischten Teams stiften: „Es darf allerdings bezweifelt werden, dass beispielsweise ein eher an der Verdeutlichung von Altersunterschieden ausgerichtetes Awareness Training hierfür gut geeignet ist. Vielmehr sollten andere (als auf Altersunterschiede bezogene) Unternehmensziele und gemeinsame erfahrbare Kulturelemente im Mittelpunkt stehen“ (2013, S. 442).

Ein konsequenter Ansatz zur Feinjustierung von Personalmanagementsystemen bildet die *Lebensphasenorientierung*. Gemeint sind individuell ausgerichtete personalwirtschaftliche Instrumente: „Mitarbeiter und Führungskräfte werden dort abgeholt, wo sie stehen“ (Rump 2012, S. 20). Beispiele von Lebensphasen sind „im familiären Bereich die Elternschaft und Pflege, aber auch die Lebens- und Arbeitssituation des Partners und das soziale Netzwerk. Hinzu kommen Lebensphasen, in denen außerberufliches Engagement in Form von Ehrenamt, Hobby, Nebentätigkeit oder privat initiiertes Weiterbildungs eine wichtige Rolle für den Einzelnen einnimmt. Schließlich fordern Phasen mit Krankheit oder traumatischen Ereignissen ihren Tribut“ (Rump 2012, S. 20). Als Instrumente werden für „Elternschaft“, „Pflege“, „Soziales Netzwerk“, „Ehrenamt“ und „Nebentätigkeit“ *flexible Arbeitszeitmodelle* (vgl. Abschn. 7.1) empfohlen (2012, S. 22), die auf die

jeweilige Anforderung zugeschnitten sind. Für die anderen Themen der Lebensphasenorientierung sind spezielle Instrumente geeignet, z. B. „Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Karrieren“ (2012, S. 22) bei traumatischen und kritischen Ereignissen im Leben der Mitarbeiter.

Einen interessanten Ansatz zur Bewältigung des demografischen Wandels bildet *Age Diversity Recruiting* als „Prozess der Gewinnung und Eingliederung von Kompetenzträgern, ausgehend von der langfristigen bedarfsgerechten internen und externen Personalgewinnung bis hin zur Personaleingliederung. Im Fokus steht die Rekrutierung von Kompetenzträgern, und zwar unabhängig von ihrem Lebensalter“ (Krins 2013, S. 319). In dem Artikel von Krins werden übersichtlich die Forschungsansätze dargestellt, aus denen sich Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung von älteren Mitarbeitern durch Erhalt und Weiterentwicklung von Kompetenzen ergeben: „Organizational-Demography-Forschung“, „Arbeitswissenschaftliche Gerontologie“, „Diversity-Forschung“ und „Dynamic capability approach“ (Krins 2013, S. 325, Tab. 21.1).

Um die „Kompetenzträger 50plus“ zu gewinnen und zu binden, werden antizipative und normative Erwartungen an das Unternehmen unterschieden. Die *antizipativen* Erwartungen beziehen sich auf die bereits dargestellten Instrumente, z. B. lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle oder altersgerechte Arbeitsinhalte und Arbeitsplatzgestaltung (2013, S. 469). Anspruchsvoller sind die *normativen Erwartungen* älterer Mitarbeiter, die eine grundlegende Änderung der Unternehmenskultur als Abkehr von dem Defizitmodell voraussetzen (Müller 2013, S. 469). Hier legen ältere Mitarbeiter Wert auf Stuserhalt, Anerkennung und eine Nachfolgeplanung für ihre Stelle.

HRM-Praxis

Der Rückgang der Erwerbstätigen in den nächsten Dekaden und der Anstieg des Altersdurchschnitts wird nach den Prognosen der Statistischen Ämter nicht durch Maßnahmen wie Zuwanderung von Arbeitskräften oder Erhöhung der Beschäftigungsquote kompensiert. Besonders kritisch ist die Generation der Baby-Boomer, die heute zwischen 50 und 60 Jahre alt sind. Als Konsequenz dieses demografischen Wandels ist es die Aufgabe des HR-Bereichs, zusammen mit den Führungskräften die älteren Beschäftigten zu fördern.

Das Defizitmodell der verminderten Leistungs- und Innovationsfähigkeit im Alter trifft allgemein nicht zu. Stattdessen verfügen ältere Mitarbeiter einerseits über besondere Kompetenzen, z. B. Erfahrungswissen und Sozialkompetenz, andererseits verlieren sie an Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit und benötigen praxisnahe Methoden zum Lernen. Die wichtigsten Instrumente zur Förderung sind daher Weiterbildung, Arbeitszeitflexibilität und anspruchsvolle Aufgaben, die auf Erfahrungswissen angewiesen sind. Diese Maßnahmen haben nur Aussicht auf Erfolg, wenn auf der Ebene der Unternehmenskultur das Defizitmodell ersetzt wird durch die Anerkennung und Förderung der besonderen Kompetenzen älterer Mitarbeiter.

7.4 Diversity Management

Unter Diversity Management versteht man „Programme und Maßnahmen für einen bewussten Umgang mit Vielfalt“ (Franken 2015, S. 56). Gesellschaftliche Entwicklungen wie Globalisierung, Internationalisierung und Migration einerseits und gesetzliche Regulierungen andererseits haben Rahmenbedingungen geschaffen, auf die der HR-Bereich mit Maßnahmen zum Diversity Management reagiert hat. In vorangehenden Kapiteln wurden zwei Schwerpunkte des Diversity Managements dargestellt: Multikulturelle Teams (vgl. Abschn. 6.11) und Age Diversity Management (vgl. Abschn. 7.3).

Betrachtet man das Diversity Management umfassender, so kommen weitere Themen hinzu (Franken 2015, S. 25–26). In Abb. 7.9 werden die Hauptdimensionen von Diversity dargestellt. Die Dimensionen entsprechen den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006 ausgeführten Merkmalen: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (AGG 2006, § 1). Der Begriff *Rasse* im Gesetzestext bezieht sich auf die Bekämpfung von Rassismus: „Der Terminus Rasse ist dabei nicht von praktischer Bedeutung, da es keine Rassen in Bezug auf Menschen gibt. Hier sollte lediglich nach der Richtlinie an die beabsichtigte Bekämpfung des Rassismus angeknüpft werden. Deshalb wurde zusätzlich noch der Begriff ethnische Herkunft vom deutschen Gesetzgeber in den Gesetzestext aufgenommen“ (Frintrup und Flubacher 2014, S. 77).

Historisch hat Diversity Management seinen Ursprung in den USA mit den „positive actions“ der Gleichstellungspolitik (Franken 2015, S. 38). Diese Tradition wurde in Europa durch Richtlinien zum Gleichbehandlungsgebot aus dem Jahr 2000 und in

Diversität					
Alter	Geschlecht	Kulturelle Herkunft	Religionszugehörigkeit	Behinderung	Sexuelle Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Altersstruktur • Altersgemischte Teams • Abbau Vorurteile/ Abgrenzung (z.B. Defizitmodell) 	<ul style="list-style-type: none"> • Frauenanteil • Chancenverteilung • Zusammenarbeit in Team und Gremien 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethnische Hintergründe • Nutzung Sprachvielfalt • Multikulturelle Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Religiöse Zusammensetzung der Belegschaft • Umgang mit religionsabhängigen Lebensformen, z.B. Essen • Integration/ Inklusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Schwerbehinderte • Maßnahmen zur Einstellung und Unterstützung von Behinderten • Toleranz/ Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang/ Offenheit mit sexueller Orientierung • Konfliktmanagement • Förderung von Toleranz

Abb. 7.9 Dimensionen von Diversity

Deutschland durch das AGG aufgenommen und gesetzlich verankert. Diese Regelungen beschäftigen die Personalbereiche der Unternehmen, die verpflichtet sind, Regelungen zur Umsetzung der Vorschriften zu implementieren. Ein weiteres Beispiel der gesetzlichen Regulierung bildet die Quotenregelung zur Behinderung: „Die Diversity-Dimension ‚Behinderung‘ ist die Einzige, für die es in Deutschland aktuell eine gesetzliche Regelung gibt: die Quote für die Beschäftigung von Schwerbehinderten. Das Sozialgesetzbuch IX (9) verpflichtet private und öffentliche Arbeitgeber, die mindestens über 20 Arbeitsplätze verfügen, wenigstens auf 5 Prozent dieser Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen“ (Franken 2015, S. 44). Seit dem 1. Mai 2015 gilt zusätzlich das *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* (<http://www.bmfsfj.de/gleichstellung,did=88098.html>).

In der HRM-Praxis liegt der Fokus von Diversity Management auf drei Themen: „Der ausgeprägte Fokus der Arbeit mit der Vielfalt liegt aktuell auf der Dimension Gender, was bei der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion über die Frauenquote verständlich ist. Die Dimension Alter bildet die zweite Priorität und ist durch die demografischen Veränderungen begründbar. Den dritten Platz nimmt die Dimension ethnische Herkunft ein, was den hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der deutschen Gesellschaft widerspiegelt“ (Franken 2015, S. 49).

Einen Meilenstein zur Ausbreitung von Diversity Management in Deutschland bildet die *Charta der Vielfalt*, die 2006 von Daimler, der Deutschen BP, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom ins Leben gerufen wurde und im Mai 2014 von bereits 1800 Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen unterzeichnet worden ist: „Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen“ (zitiert in Franken 2015, S. 46–47).

Diversity Management ist in größeren Unternehmen stärker verbreitet als in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). „Allerdings ist die Hälfte der aktuell 1800 Unterzeichner der ‚Charta der Vielfalt‘ KMU. ... Als Gründe für dieses außergewöhnliche Engagement auf dem Gebiet Diversity dienen entweder ausgeprägte internationale Aktivitäten des Unternehmens oder eine positive persönliche Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Diversity“ (Franken 2015, S. 49–50).

Die inhaltliche Beschreibung durch die Charta der Vielfalt entspricht der zweiten Phase der Entwicklung von Diversity Management. Während sich Diversity Management in der ersten Phase auf die „Integration von Minoritäten im Sinne einer demokratischen Gleichstellungspolitik durch direktive Quotenregelungen“ (Jensen-Dämmrich 2011, S. 178) konzentrierte, hat sich seit Anfang der 1990er Jahre parallel zur Implementierung des Strategischen Personalmanagements der Übergang von „Ensure Equality“ zu „Ensure Diversity“ (2011, S. 181) durchgesetzt. Insgesamt lassen sich drei Entwicklungsstufen des Diversity-Konzepts unterscheiden (Franken 2015, S. 41):

- Stufe 1: *Menschen sind gleich*: Keine Diskriminierung, Gleichbehandlung
- Stufe 2: *Menschen sind verschieden*: Legitimation der Unterschiede, Zielgruppenorientierung
- Stufe 3: *Unterschiede sind gut*: Nutzung der Potenziale, gegenseitiges Lernen.

Die dritte Stufe markiert den Paradigmenwechsel von der *Chancengleichheit* zum *Business Case* (2015, S. 21). Mit Diversity Management als Business Case lässt sich eine „Verbesserung der organisationalen Effizienz („Organizational Effectiveness“) insgesamt erzielen, weil die Summe der diversen Perspektiven die Kreativität im Zusammenhang von Entscheidungsfindungs-, Problemlösungs- und Marketingprozessen wesentlich erhöhen würde“ (Jensen-Dämmrich 2011, S. 181). Die Organisationsform von Diversity Management als Business Case hat folgende Merkmale: „Wertschätzung, Förderung und Nutzung von Unterschieden; Pluralismus; strukturelle Integration aller Organisationsmitglieder in informelle Netzwerke; keine Vorurteile und Diskriminierungen in personalpolitischen Maßnahmen; konstruktiver Umgang mit Konflikten zwischen unterschiedlichen Gruppen und proaktives Diversity Management“ (Franken 2015, S. 42).

Dieser Anspruch von Diversity Management setzt einen Wandel der Unternehmenskultur voraus, der sich nicht in institutionellen Regelungen erschöpft. Allerdings ist die Vermeidung von Diskriminierungen in der Personalbeschaffung und in der Arbeitsorganisation (Ensure Equality) weiterhin eine notwendige Voraussetzung: „Diversity-Management braucht eine formelle und informelle Struktur zur Integration der Minoritäten und zur Integration der oben erwähnten persönlichen Eigenheiten, damit Vorurteile über die Zeit hinweg abgebaut und Diskriminierungen und Intergruppenkonflikte nach Möglichkeit ausgeschlossen werden können“ (Jensen-Dämmrich 2011, S. 181). Diese institutionellen Regelungen sind aber nicht hinreichend für die Entwicklung der höheren Stufe (Ensure Diversity), die auf einem grundlegenden Wandel der Orientierungen, Einstellungen und Verhaltensweisen beruht (vgl. Abschn. 8.4). Diese

aktuelle Form von Diversity Management lässt sich mit folgender Definition zusammenfassen: „*Diversity beschreibt die Vielfalt der Menschen und die Offenheit und Toleranz, diese Vielfalt anzuerkennen. Im Kontext von Unternehmen bezieht sich Diversity auf das Management von Menschen, die entsprechend ihren jeweiligen Interessen und Fähigkeiten gewinnbringend für das Unternehmen eingesetzt werden*“ (Herpers 2013, S. 36; Hervorhebung vom Verf.).

Das Thema *Gender* wird seit der Koalitionsvereinbarung von CDU, CSU und SPD zur *Frauenquote* in Aufsichtsräten und Vorständen aus dem Jahr 2003 in der Öffentlichkeit intensiver diskutiert. Obwohl das Thema der Gleichstellung von Frauen im Arbeitsleben dem HR-Bereich bereits vertraut war, hat die Bedeutung durch die Diskussion um die Frauenquote und das AGG zugenommen. *Gender Diversity* bildet entsprechend eine Dimension von Diversity (2013, S. 38). Das Thema Gender bildet eine Teildisziplin der sozialwissenschaftlichen Forschung, aus der sich die theoretischen Grundlagen von Gender als Thema von Diversity Management ergeben. Die Gender-Forschung konzentriert sich auf die soziale Dimension: „Im Unterschied zum biologischen Geschlecht (,sex‘) bezeichnet ,gender‘ das soziale und kulturelle Geschlecht, das sind die Rollenfunktionen, die mit einem bestimmten Geschlecht verbunden werden. Das soziale Geschlecht ist nicht angeboren, sondern wird erlernt und ist somit auch veränderbar“ (2013, S. 38).

„Eine soziale Rolle ist ein Bündel von Verhaltenserwartungen (Rollenerwartungen), die die Umwelt an ein Individuum stellt“ (2013, S. 40). Diese Definition ist weiter gefasst als die soziologische Definition, die Rolle als Verhaltenserwartungen von Bezugsgruppen an einen Positionsinhaber definiert, wobei die Position eine Verortung im sozialen System der Gesellschaft mit definierten Rechten und Pflichten darstellt (vgl. Abschn. 1.5). Entscheidend für die Realisierung von *Gender Diversity* ist neben der institutionellen Gleichstellung die Überwindung von stereotypen Rollenvorstellungen und damit verbundenen Arbeits- und Aufstiegsbedingungen in Unternehmen: „Ein Rollenstereotyp ist eine klischeehafte Erwartung, die wir an eine Person haben, die eine bestimmte soziale Rolle einnimmt. Soziale Rollen wandeln sich, während Rollenstereotype auf tradierte Werte verweisen und Veränderungen erschweren“ (2013, S. 40).

Der Abbau von Gender-Stereotypen und Benachteiligungen von Frauen, z. B. bei Bewerbungen, Vergütung und Aufstiegschancen, bleibt im Sinne von „Ensure Equality“ ein wichtiges Thema der Personalarbeit in Arbeitsorganisationen. Entscheidend für „Ensure Diversity“ ist, zusätzlich die verborgenen Rollenmuster und Beförderungsbarrieren gegenüber Frauen zu verändern, die in den Einstellungen von Individuen und in der Organisationskultur als „*kollektive Programmierung des Geistes*“ (Hofstede und Peterson 2000, S. 402) verankert sind (vgl. Abschn. 6.11.).

Ein Lösungsansatz besteht in der Vereinbarung von Kommunikationsregeln, um die eingefahrenen Verhaltensmuster aufzubrechen: „In der gemeinsamen Kommunikation sind Regeln zu etablieren, die beiden Kommunikationsstilen Raum verschaffen und damit die notwendige Offenheit und Querdenken ermöglichen“ (Herpers 2013, S. 116). Solche Regeln für eine herrschaftsfreie Kommunikation hat Habermas (1974, S. 136–41) mit dem *Diskursmodell* (vgl. Abb. 5.13 in Abschn. 5.11) aufgestellt. Hier wird die

Sprechakttheorie genutzt, um Regeln zu formulieren, damit die Gesprächsteilnehmer sich in die Diskussion gleichberechtigt einbringen können. Die zweite Hauptregel des Diskursmodells betrifft die gemeinsame Absicht, offen zu kommunizieren und die anderen nicht über die eigenen Absichten zu täuschen.

Die Regeln des Diskursmodells können unabhängig von der Gender-Thematik angewendet werden. Die Problematik von einseitiger Dominanz und Machtausübung trifft nicht nur auf gemischte Besprechungen mit Frauen und Männern zu, sondern auch auf geschlechtshomogene Gruppen. Bei Frauen in Machtpositionen ist zu erwarten, dass sie die Machtmechanismen ebenso beherrschen und praktizieren wie ihre männlichen Kollegen. Daher bieten sich Kommunikationsmodelle wie das Diskursmodell generell an, um Macht- und Dominanzverhalten zu neutralisieren, wenn es die Kreativität und Produktivität in Besprechungen und Workshops blockiert.

Die von Shore et al. (2009) durchgeführte Metaanalyse von Studien zu Gender Diversity bestätigt, dass sich die Gender-Forschungen auf die Probleme von gemischten Teams und Arbeitsgruppen und deren Auswirkungen auf Leistung und Erfolg konzentrieren. Dazu werden die passenden Theorien, z. B. Identitäts- und Ähnlichkeitstheorien, verwendet. Die Autoren schlagen stattdessen vor, neutrale theoretische Ansätze zu nutzen, die eine effektive Führung von Gruppen mit Frauen und Männern begründen und organisationale Kontextmerkmale identifizieren, die den Effekt der geschlechtsspezifischen Stereotypisierung reduzieren (2009, S. 120).

Für die praktische Personalarbeit erweisen sich die Themen der Einstellungspraxis, der Karriere und der betrieblichen Prozesse als zentral, um Gender Diversity erfolgreich zu implementieren. Im *Einstellungsprozess* haben sich eine Reihe von Gestaltungsmethoden bewährt, die durch die Einstellungsstrategie der Organisation festgelegt werden (Herpers 2013, S. 173–174):

- *Auswahlgremium besetzen*: Auswahlgremien müssen sowohl geschlechtergerecht (mindestens 3:7) als auch vielfältig besetzt werden.
- *Zielquoten festlegen*: Die Definition von Zielquoten für Gender Diversity ist ein Mittel zur Fokussierung und zum Aufbrechen bestehender Rollen- und Berufsstereotype. Diese müssen feste Vorgaben enthalten und mit finanziellen Konsequenzen bei Nichterreichen verbunden sein.
- *Frauen und Männer explizit ansprechen*: Dies bezieht sich sowohl auf die Formulierung der Ausschreibung als auch auf die inhaltlichen Aussagen, die frei von Stereotypen sein müssen. Ggf. muss auch eine persönliche Ansprache geeigneter KandidatInnen erfolgen.
- *Stereotype in der Bewertung überwinden*: Bei der Bewertung der BewerberInnen ist ein hohes Maß an Gender-Kompetenz im Hinblick auf Rollen- und Berufsstereotype erforderlich.
- *Stereotype in der Prozessdefinition überwinden*: Hierzu müssen im gesamten Personalmanagementprozess effiziente Maßnahmen für den Ausgleich von Rollenstereotypen definiert und umgesetzt werden. Diese sind transparent zu dokumentieren.

- *Zielerreichung regelmäßig überprüfen*: Wie für alle anderen Unternehmensmaßnahmen ist die Wirksamkeit der Maßnahmen und Prozesse regelmäßig durch Erfolgskontrollen im Hinblick auf Gender Diversity zu überprüfen.

Ein anschauliches Beispiel für die Wirkung der Stereotypisierung ist die folgende Wahrnehmung des Verhaltens bei der Bewerbung um Führungspositionen, die dazu führt, dass Frauen geringere Aussichten haben, für die Führungsposition ausgewählt zu werden (2013, S. 168):

- Männer werden als führungsstark und weniger sozial wahrgenommen, weil sie sich weitgehend so verhalten und ihre Ansätze von sozialer Kompetenz nicht gesehen werden.
- Frauen werden als sozial kompetent und weniger führungsstark wahrgenommen, weil sie sich zurückhaltender verhalten und ihre Führungsstärke häufig eher negativ wahrgenommen wird.

Falls sich die Mitglieder des Auswahlgremiums vor den Vorstellungsgesprächen diese Mechanismen bewusst machen und in den Auswahlverfahren die latenten Kompetenzen abfragen, z. B. bei Männern die soziale Kompetenz und bei Frauen das Durchsetzungsvermögen, so lassen sich die Effekte, durch die Gender Diversity eingeschränkt oder verhindert wird, weitgehend neutralisieren.

Für die Diskussion der Frauenquoten für Führungspositionen sind die Ergebnisse zur *Karriere* aufschlussreich. Hier wirken Mechanismen der Blockierung von Frauenkarrieren, die unter dem Begriff *gläserne Decke* (*glass ceiling*) bekannt sind: „Die gläserne Decke bezeichnet die unsichtbaren Hindernisse, die Frauen in ihrem Berufsleben begegnen und sie an einer erfolgreichen Karriere hindern“ (2013, S. 176). Ein umgekehrter Effekt ist der *gläserne Aufzug* (*glass elevator*) von Männern in Berufen mit hohem Frauenanteil: „Der gläserne Aufzug beschreibt das Phänomen, dass Männer, die in den sogenannten Frauenberufen arbeiten, dort Karriere machen, obwohl viele gut qualifizierte Frauen zur Verfügung stehen“ (2013, S. 176).

Der wichtigste Mechanismus zur Stabilisierung der gläsernen Decke ist das Ähnlichkeitsprinzip, das besonders in Berufssituationen wirkt, wo traditionell eine Männerdominanz besteht: „Das Ähnlichkeitsprinzip in der Stellenbesetzung sagt aus, dass diejenigen, die eine Stelle innehaben, sich als NachfolgerInnen stets sehr ähnliche Personen wünschen und suchen. Es kommt dann zu einer ständigen Reproduktion des gleichen Menschentyps (homosozial) für bestimmte Stellen oder Berufszweige“ (2013, S. 177). Dieses Prinzip bildet die Rechtfertigung von Quotierungen. Wenn durch Quotierung mehr Frauen Führungspositionen besetzen, ist wahrscheinlich, dass sie nach dem Ähnlichkeitsprinzip Frauen in diesen Positionen nachziehen werden. Der zweite Mechanismus beruht auf Rollenstereotypen und Klischees von Führung, z. B.: „Frauen wollen keine Macht“, „Männer machen Karriere“, „Frauen wollen hauptsächlich zu ihren Kin-

dern und haben den Kopf nicht frei für die Arbeit“, „Führungsaufgaben brauchen viel Zeit“, „Führungsaufgaben setzen eine hohe Reisebereitschaft voraus“ (2013, S. 178).

Eine Hilfestellung für die HR-Arbeit bilden die Empfehlungen zum Sprachgebrauch im Hinblick auf weibliche und männliche Formen: „Die beste Wahl ist immer die Beidnennung. Nur sie gewährleistet, dass sich alle Gemeinten auch tatsächlich angesprochen fühlen, weil sie deutlich angesprochen werden. Die Beidnennung sorgt für Symmetrie in der Sprache und sichtbare Wahrnehmung. Sie zeugt von Bewusstsein und Wertschätzung“ (2013, S. 103). Beispiele sind „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ oder „Studentinnen und Studenten“. An den Universitäten hat sich als Alternative die neutrale Bezeichnung „Studierende“ durchgesetzt.

Als Instrument des Personalmanagements wird das *Aufmerksamkeitstraining* (*Awareness Training*) empfohlen: „Psychologische Awareness-Trainings sind für den Einstieg am ehesten geeignet, da das Wissen über die unterschiedliche Herangehensweise von Männern und Frauen rein intellektuell zumeist vorhanden ist, neue Verhaltensmuster aber erst erlernt werden müssen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf Frauen und Männer durch unreflektiertes Handeln sollten erlebbar gemacht und neue Verhaltensweisen sollten ausprobiert werden. Nur so wird Nachhaltigkeit für Gender Diversity erreicht“ (2013, S. 92). Entscheidend ist, Methoden zu trainieren, um im Berufsalltag die Gender-Stereotypisierung zu überwinden.

Neben Alter und Gender bilden *Personen mit Migrationshintergrund* den dritten Schwerpunkt von Diversity Management. „Das Konzept ‚Migrationshintergrund‘ ist in dieser Hinsicht weiter gefasst. Entsprechend der seit dem Jahr 2005 vom Statistischen Bundesamt im Rahmen des Mikrozensus ... verwendeten Definition zählen wir zu Personen mit Migrationshintergrund:

1. Ausländer/innen (keine deutsche Staatsangehörigkeit),
2. (Spät-)Aussiedler/innen (seit 1950 zugewandert),
3. Eingebürgerte,
4. Kinder (auch Erwachsene), von denen mindestens ein Elternteil unter die Personengruppen 1. bis 3. fällt“ (Anders et al. 2008, S. 17).

Gemäß Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dürfen Personen aufgrund ihrer ethnischen Herkunft nicht benachteiligt werden. „Die ethnische Herkunft verweist auf die Abstammung aus einer Ethnie, d. h. einer Gruppe von Menschen, die durch gleiche Sprache und Lebensgewohnheiten, eine gemeinsame Geschichte und Kultur und typischerweise durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl miteinander verbunden sind“ (Frintup und Flubacher 2014, S. 77). In Bewerbungsverfahren ist es daher unzulässig, Personen mit Migrationshintergrund zu benachteiligen. Wesentlich ist die Vermeidung von *mittelbarer Benachteiligung*: „Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Bewerber für eine Ausbildungsstelle ausschließlich nach der Deutschnote ausgewählt werden würden. Die Deutschnote ist im Durchschnitt bei Bewerberinnen besser als bei Bewerbern und könnte eine mittelbare Benachteiligung aus Gründen des Geschlechts darstellen“ (2014, S. 78).

Die diagnostischen Auswahlverfahren in Bewerbergesprächen und Assessment-Centern neigen dazu, die tatsächlichen Fähigkeiten der Bewerber im Hinblick auf das Anforderungsprofil der Stelle wegen geringerer Sprachkenntnisse zu niedrig einzustufen (2014, S. 32). Dieser systematische Fehler von Auswahlverfahren gilt nicht nur für Sprachkenntnisse, sondern auch für die mit dem Migrationshintergrund verbundenen Werthaltungen und Lebensstile: „Grundsätzlich gilt, dass jede Form von interaktiver Diagnostik, also Auswahlverfahren, die in direkter Interaktion zwischen Bewerber und Personalverantwortlichen stattfinden, anfällig ist für in der Person des Diagnostizierenden begründete Werthaltungen gegenüber Angehörigen anderer Kulturkreise – bewusst oder auch unbewusst“ (2014, S. 32). Es wird daher empfohlen, ein möglichst intensives Bewerbungsverfahren durchzuführen, in dem die Fähigkeiten und Kompetenzen im Hinblick auf die zukünftige Tätigkeit erkannt und bewertet werden (2014, S. 59).

Nimmt man die Fähigkeiten und Kompetenzen gemäß dem Anforderungsprofil in den Fokus, dann können die Fremdsprachenkenntnisse von Bewerbern mit Migrationshintergrund auch von Vorteil sein, wenn sie speziell benötigt werden, „beispielsweise bei internationalen Aktivitäten, multikulturellen Belegschaften oder bei Tätigkeiten, die regelmäßig die Interaktion mit Angehörigen des gleichen Sprach- und Kulturkreises erfordern, so wie bei international agierenden Unternehmen, Arztpraxen oder Behörden wie der Bundespolizei, dem Zoll oder der Polizei bis hin zum Einwohnermeldeamt“ (2014, S. 19). In Abb. 7.10 (Abb. 4.6 in Anders et al. 2008, S. 42; © Verlag Rainer Hampp 2008) werden die Hauptgründe dargestellt, Personen wegen des Migrationshintergrundes einzustellen. Die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Unternehmen (N = 100) einer Befragung von berliner Unternehmen, die Personen gerade wegen des Migrationshintergrundes beschäftigen (Anders et al. 2008, S. 42).

Die besonderen Fähigkeiten des Bewerbers im Hinblick auf die Stellenanforderung zu bewerten, ist aussichtsreicher als die Ausweitung der Regulierung des AGG durch eine bevorzugte Behandlung von Personen mit Migrationshintergrund: „Manche Unternehmen entscheiden daher, Migranten bei gleichen oder ähnlichen Testwerten zu bevorzugen ... Dies wirft jedoch berechtigterweise die Frage der reversierten Benachteiligung auf. Ein solches Vorgehen – ebenso wie eine Personalentscheidung aufgrund einer Quotenregelung – macht daher die Ungleichbehandlung von Bewerbern dauerhaft evident, die sie eigentlich eliminieren möchte“ (2014, S. 18–19).

Die Chancen und Risiken von Arbeitsprozessen und Teams, an denen Personen mit Migrationshintergrund beteiligt sind, sowie die konkreten Methoden zur Integration und zur Umsetzung von Synergiepotenzialen sind für multikulturelle/interkulturelle Teams erforscht worden (vgl. Abschn. 6.11). Diese Ergebnisse gelten auch für Teams, in die Personen mit Migrationshintergrund integriert werden sollen. Entscheidend ist die Überwindung von Homogenitätserwartungen und Ethnozentrismus, um die Synergien aus der Vielfalt der Kompetenzen zu nutzen.

Ein Best Praxis Beispiel der Gestaltung von Diversity Management bildet der jährliche *Bosch Diversity Tag*:

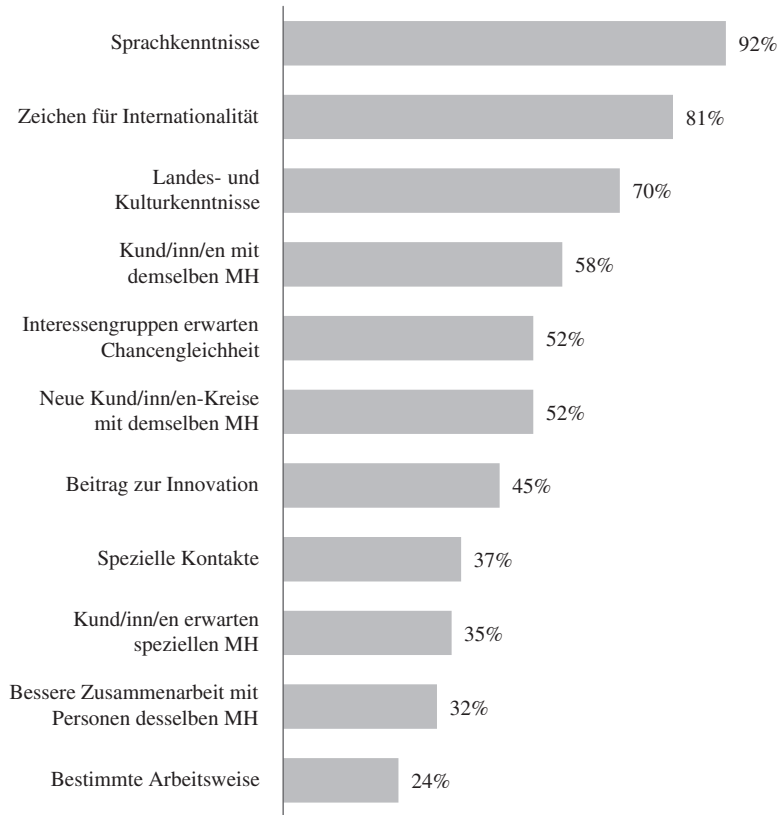


Abb. 7.10 Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund

Das Unternehmen lädt alle Beschäftigten und zahlreiche Gäste dazu ein, sich mit dem Thema Diversität auseinanderzusetzen. Am ‚Diversity-Tag‘ finden an rund 200 Bosch-Standorten weltweit Informationsveranstaltungen, Vorträge, Workshops sowie weitere Aktivitäten zum Thema Vielfalt statt. Diversity Management bei Bosch ist breit gefächert: Neben der gleichberechtigten Einbindung von Frauen und Männern in Führungsaufgaben geht es uns auch um die Wertschätzung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen und Nationalitäten (Franken 2015, S. 88).

HRM-Praxis

Diversity Management hat eine normative Grundlage durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006, um die Benachteiligung insbesondere wegen Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft zu vermeiden. Dieses Konzept von „Ensure Equality“ wird durch das Strategische Personalmanagement um „Ensure Diversity“ erweitert. Hier wird angestrebt, das Potenzial an Fähigkeiten und Kompetenzen aller potenziellen und aktuellen Mitarbeiter im Arbeitsprozess und in der Teamarbeit zur Geltung zu bringen, um eine breite Leis-

tungsmotivation, Produktivität und Kreativität zu gewährleisten. Zur Erreichung dieses Zieles haben sich verschiedene Instrumente bewährt. Die Basis bilden Maßnahmen zur Vermeidung von ungleicher Behandlung bei Bewerbungsverfahren, Arbeitsprozessen und Teamarbeit. Flankierend können Aufmerksamkeitstrainings (Awareness Trainings) angeboten werden. Die wirkungsvollste Methode ist die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Diversity-Thematik im Zusammenhang mit konkreten Arbeitsvorgängen, z. B. Beurteilungskriterien in Auswahlverfahren.

7.5 Internationales Personalmanagement

Unter die Begriffe *Internationales Personalmanagement* (Stahl et al. 2005) und *Interkulturelles Management* (Felfe 2012; Haller und Nägele 2013) lassen sich folgende Handlungsfelder der international ausgerichteten Personalarbeit einordnen:

- Projektarbeit in multinationalen Teams (vgl. Abschn. 6.11)
- Interkulturelle Kompetenz und Erfolg
- Interkulturelle Assessment Center (AC) und Trainings
- Internationale Führungskompetenz.

Interkulturelle Kompetenz wird als entscheidender Erfolgsfaktor für erfolgreiche internationale Einsätze von Fach- und Führungskräften angesehen: „Interkulturelle Kompetenz stellt das Potenzial einer Person dar, um in kulturellen Überschneidungssituationen erfolgreich zu interagieren. Dabei handelt es sich um eine kulturallgemeine Anforderung. Die Person wählt ein als angemessen geltendes Verhalten, wodurch für alle Interaktionspartner ein Maximum an positiven Konsequenzen erreicht werden kann“ (Prechtl 2009, S. 47). Die interkulturelle Kompetenz lässt sich mit folgenden Dimensionen messen:

- *Ambiguitätstoleranz*: „Unter Ambiguitätstoleranz versteht man die Verhaltensdisposition, Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten im interkulturellen Kontakt aushalten und konstruktiv damit umgehen zu können“ (2009, S. 54).
- *Verhaltensflexibilität*: „Interkulturelle Verhaltensflexibilität beinhaltet die Erweiterung und adaptive Anwendung von Verhaltensweisen. Aus einem breiten Repertoire werden die Verhaltensweisen ausgewählt, die für die jeweilige Situation und den interkulturellen Interaktionspartner passen“ (2009, S. 55).
- *Respekt/Offenheit*: „Respekt beinhaltet einen offenen und wertschätzenden Umgang mit Personen anderer Kulturen. Respekt bezieht sich auf die Akzeptanz interkultureller Werte, Normen und Verhaltensweisen, auch wenn diese eigenen widersprechen“ (2009, S. 55).

- *Empathie*: „Unter Empathie wird die Verhaltensdisposition verstanden, sich in anderskulturelle Personen und deren Motive, Denkweisen und Gefühle hineinversetzen zu können“ (2009, S. 56).
- *Wissenserwerb*: „Wissenserwerb beschreibt die Verhaltenstendenz, aus stattfindenden Interaktionen Wissen über andere Kulturen abzuleiten. Dabei geht es um den Erwerb von Wissen über die verhaltensnahen Ausprägungen von Kultur als auch die zugrundeliegenden Annahmen“ (2009, S. 56).
- *Kommunikationsbewusstheit*: „Interkulturelle Kommunikationsbewusstheit beinhaltet das Erkennen von und den Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Konventionen und deren Auswirkungen auf den Gesprächsverlauf. Es gilt, sich kulturelle Kommunikationsunterschiede bewusst zu machen und Missverständnisse zu klären“ (2009, S. 57).

Diese Fähigkeiten lassen sich durch Assessment-Center (AC) bei Kandidaten für Auslandsentsendungen ermitteln (vgl. Abschn. 3.6). Neben der Bewertung der Ausprägung von interkultureller Kompetenz liefert das AC konkrete Hinweise für den Entwicklungsbedarf des Kandidaten. Analog zu dem Auswahlprozess für Kandidaten im Rekrutierungsprozess (vgl. Abschn. 3.6) werden auch biografisch erworbene Kenntnisse und Erfahrungen, z. B. bisherige Auslandsaufenthalte und die Anzahl der Fremdsprachen, im AC berücksichtigt (2009, S. 206).

Über diese Basiskompetenzen hinaus gilt für internationale Einsätze als Erfolgsfaktor die Fähigkeit zum *Self-Monitoring*: „Die reaktive Anpassung des eigenen Verhaltens und Ausdrucks an verschiedene Situationen kann somit als Imperativ für den internationalen Bereich verstanden werden“ (2009, S. 68). Voraussetzung für das Self-Monitoring ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die in der symbolischen und systemischen Führung (vgl. Abschn. 5.6 und 5.7) eine zentrale Rolle spielt. Eine Operationalisierung dieser Dimension bildet das Konzept *Kulturelle Metakognition (Cultural Metacognition)*, das neben *Kulturellem Wissen (Cultural Knowledge)* und *Kulturellen Fertigkeiten (Cultural Skills)* die dritte Dimension von *Kultureller Intelligenz (Cultural Intelligence)* bildet. Kulturelle Metakognition hat mit *Monitoring* und *Regulation* zwei Unterdimensionen und lässt sich beispielhaft mit folgendem Item erfassen: „Ich reflektiere in einem interkulturellen Rahmen aktiv, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für eine Diskussion zur Verfügung stehen und wie diese sich zu den erwünschten Ergebnissen verhalten, um alternative Handlungsmöglichkeiten zu formulieren“ (Thomas et al. 2008, S. 133; Übersetzung des Verf.).

Wie lässt sich der *interkulturelle Erfolg* bei Auslandsentsendungen bestimmen? Entscheidend ist die Anpassung an die anderen Kulturen des Landes und der Arbeitsorganisationen (*International Alignment*). Drei Indikatoren für die Assimilation sind ausschlaggebend (Felfe 2012, S. 167):

- *Beruflich*: erfolgreiche Aufgabenerfüllung und Commitment mit dem Betrieb
- *Soziokulturell*: erfolgreiche Interaktion und gegenseitige Akzeptanz, Freundschaftsbeziehungen

- *Psychisch*: Zufriedenheit ohne ‚Heimweh‘ und Angst-Stress-Symptome

Im Rahmen einer empirischen Analyse wurden von Elisabeth Prechtl folgende Variablen zur Messung des interkulturellen Erfolgs verwendet (2009, S. 69):

- *Arbeitsbezogene Anpassung*: Effektivität, Anpassung an die Arbeit und Organisation
- *Interpersonale Kontakte*: Arbeitskontakte im Ausland
- *Erfolg der internationalen Gruppe*: Erfolgreiches interkulturelles Team
- *Commitment*: Affektive Identifikation mit Gast- und Heimatorganisation
- *Zufriedenheit*: Mit dem Leben und der Tätigkeit
- *Kein Abbruchwunsch*: Auslandsaufenthalt entspricht den persönlichen Zielen
- *Private Kontakte*: Bekannte und Freunde im Gastland.

Dieser Studie liegt die Stichprobe von 112 Teilnehmern (Mitarbeiter von Unternehmen und Studenten) eines ACs zugrunde (Prechtl 2009, S. 230).

Das forschungsleitende Modell wird in Abb. 7.11 (Abb. 8 in Prechtl 2009, S. 69; Pabst Science Publishers 2009) dargestellt. Das Modell enthält mehrere abhängige Variablen, zu denen jeweils Regressionsmodelle mit ausgewählten unabhängigen Variablen geschätzt werden. *Individuelle Kompetenzen* als erste Untergruppe der unabhängigen Variablen enthält die durch Selbstbewertung und Beobachterurteil im AC gemessene

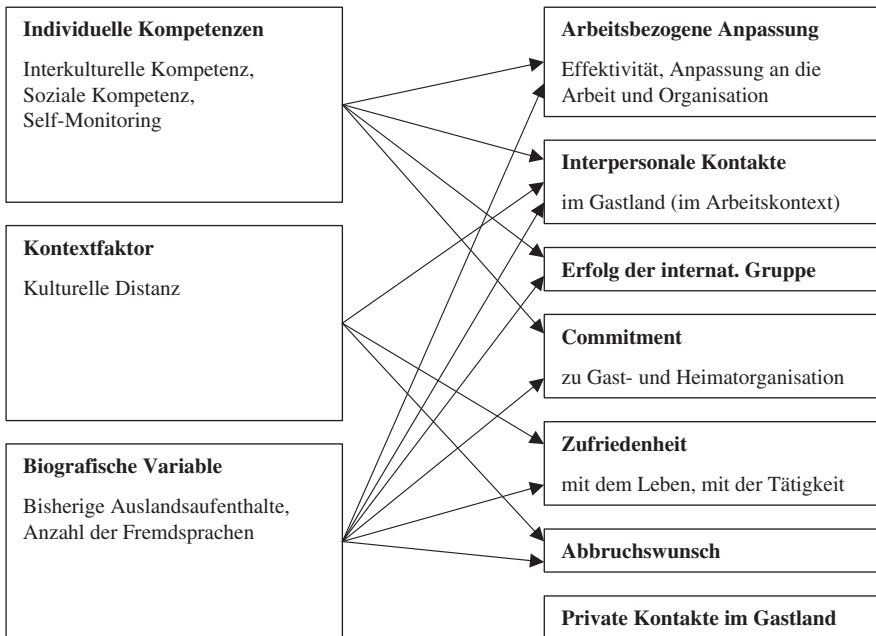


Abb. 7.11 Einflussfaktoren des interkulturellen Erfolgs

interkulturelle Kompetenz. *Soziale Kompetenz* wird mit Standard-Messverfahren der Eignungsdiagnostik und *Self-Monitoring* durch Selbsteinschätzung während des AC ermittelt (Prechtl 2009, S. 108). Als Kontextfaktor in der Gruppe der unabhängigen Variablen wird *kulturelle Distanz* verwendet: „Es werden die in der GLOBE-Studie ... angegebenen Werte der ‚society practice‘ für die einzelnen Länder zugrunde gelegt. Die Abstände zweier Länder auf den einzelnen Dimensionen werden dann zu einem Gesamtwert ‚kulturelle Distanz‘ addiert. So ergibt sich für die Distanz zwischen China und Deutschland ein Wert von 4.73, zwischen Mexiko und Deutschland von 5.82 und für die Distanz zwischen Großbritannien und Deutschland 3.66“ (Prechtl 2009, S. 119). Die GLOBE-Studie (House et al. 2004) wird weiter unten in diesem Kapitel dargestellt.

Für ins Ausland entsendete Mitarbeiter wird der englische Begriff *Expatriate* verwendet: „*Expatriate* bezeichnet eine Person, die geographische Grenzen überschreitet und ihren Hauptwohnsitz in ein anderes Land verlegt, um in diesem Land zu leben und zu arbeiten, wobei diese abhängige oder selbständige Arbeitstätigkeit legaler Natur ist“ (Andresen und Domsch 2014, S. 449). Den ersten Schritt des Auslandseinsatzes bildet die Potenzialanalyse des Mitarbeiters, aus der einerseits der Stellenwert des Auslandseinsatzes für die Karriere des Mitarbeiters und andererseits die fachliche und persönliche Eignung des Mitarbeiters hervorgeht, die durch das interkulturelle AC ermittelt werden können. Diese Kompetenzen müssen in gewissem Umfang vor dem Auslandseinsatz vorhanden sein, werden aber auch durch vorbereitende Trainings und den Auslandseinsatz weiterentwickelt. Das Buch von Haller und Nägele (2013) bietet Tipps zu den landesspezifischen Umgangsformen und Ritualen sowie einen Leitfaden zur Gestaltung interkultureller Trainings. Kumbruck und Derboven (2009) geben Tipps zur Praxis des interkulturellen Trainings.

Der zweite Schritt des Auslandseinsatzes besteht in „Pre-departure Trainings“ und Orientierungsmaßnahmen sowie der Bereitstellung von Ansprechpartnern im Ausland zur Unterstützung des entsendeten Mitarbeiters. Mit den Trainingsmaßnahmen erfolgt die fachliche, landeskundliche und interkulturelle Vorbereitung (Andresen und Domsch 2014, S. 454):

- Länderstudienprogramme (Umwelt, Kultur, Wirtschaft des Landes)
- Sprachprogramme (Arbeitsprozesse in der Landessprache bewältigen)
- Feldprogramme (zukünftige Arbeitsumgebungen)
- Sensitivity Trainings (Probleme und Einflüsse der Landeskultur)
- Kulturassimilatoren (Konfrontation mit typischen Situationen des Landes)
- Kontrast-Kultur-Übungen (Verständnis für die andere Kultur fördern).

Während des Aufenthalts werden Heimatbesuche, Kontakte und Informationsaustausch mit dem Heimatstandort sowie die systematische Vorbereitung der Rückkehr organisiert. Mit diesen Maßnahmen kann der „Kulturschock“ des Mitarbeiters im Ausland aufgefangen und in ein positives Erlebnis mit persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung umgewandelt werden. Der „Rückkehrschock“ stellt häufig eine Belastung nach dem

Ende des Auslandseinsatzes dar. Hier ist neben dem Vorgesetzten der HR-Bereich gefordert, als dritten Schritt des Auslandseinsatzes die berufliche und private Reintegration zu fördern, z. B. durch Einsatz in einem neuen herausfordernden Tätigkeitsfeld, durch Förderung der Kontakte zu Kollegen und zu anderen Expatriates (Becker 2013, S. 703).

Auslandsaufenthalte sind mit besonderen Risiken verbunden, weil die entsendende Organisation Unterstützung außerhalb ihrer Standardprozesse leisten muss und weil der Expatriate mit weniger organisatorischen Anbindung den Einflüssen der jeweiligen Landeskultur und der dort ansässigen Organisation ausgesetzt ist. Hier bietet sich das theoretische Konstrukt des *psychologischen Vertrages* (Rousseau 1995; vgl. Abschn. 1.9) an, um die Risiken besser zu verstehen und Mittel zu finden, sie zu reduzieren. Mit dem psychologischen Vertrag konkretisieren Vorgesetzte und Mitarbeiter den Arbeitsvertrag im Hinblick auf die besondere Situation im Ausland. Es werden z. B. die Kommunikationswege zum Stammhaus, die Rollen der Ansprechpartner im Ausland und die Absicherung der Karriereschritte nach der Rückkehr festgelegt.

Expatriates reagieren auf subjektiv wahrgenommene Verletzungen des psychologischen Vertrages durch den Arbeitgeber mit „tief empfundener Enttäuschung“ (Andresen und Domsch 2014, S. 457): „Der Erfüllungsgrad des Vertrages kann folglich nicht allein daran bemessen werden, ob jede der Vertragsparteien ihren materiellen und ideellen Verpflichtungen wechselseitig nachgekommen ist. Gleichermaßen von Bedeutung ist, ob die Organisation den Reziprozitätsnormen und -standards entspricht, welche die Beziehung steuern, die gemachten Versprechungen als fair wahrgenommen werden und ob ein Vertrauen in die Erfüllung der Vertragsbedingungen gegeben ist“ (2014, S. 457). Für die Praxis der Auslandsentsendung ist zu empfehlen, dass erstens der Vorgesetzte und der zukünftige Expatriate einen expliziten psychologischen Vertrag vereinbaren und dokumentieren. Zweitens sollten beide Seiten durch ein Training für die besonderen Risiken sensibilisiert werden.

Ein weiteres Thema des internationalen Managements bilden die Anforderungen an interkulturell tätige Führungskräfte. Wie variieren die Erwartungen an das Führungsverhalten in den unterschiedlichen Ländern? Welche Faktoren bestimmen den Erfolg interkultureller Führung? Antworten gibt die von Robert J. House initiierte GLOBE-Studie *Culture, Leadership, and Organizations* (House et al. 2004). Sie baut auf der Analyse von Landeskulturen (vgl. Abschn. 6.11) durch Hofstede (2001) auf und erweitert sie um zusätzliche Variablen und Fragestellungen. Die GLOBE-Studie wurde in den Jahren 1994 bis 1997 in 62 Ländern durchgeführt (House et al. 2004, S. xxiii) und gilt als die bedeutendste vergleichende Kulturstudie im Hinblick auf Führung in Arbeitsorganisationen (Weibler 2014, S. 478). Das theoretische Modell ist in Abb. 7.12 (adaptiert nach Figure 2.1 in House et al. 2004, S. 18; © CCC Republication 2004; Übersetzung des Verf.) dargestellt.

Die nummerierten Pfeile stellen die theoretischen Hypothesen der GLOBE-Studie dar. Die unabhängige Dimension *gesellschaftliche Kultur, Normen und Praktiken* (*Societal Culture, Norms, and Practices*) beeinflusst *organisationale Form, Kultur und Praktiken* (*Organizational Form, Culture, and Practices*), *Führungsmerkmale und -ver-*

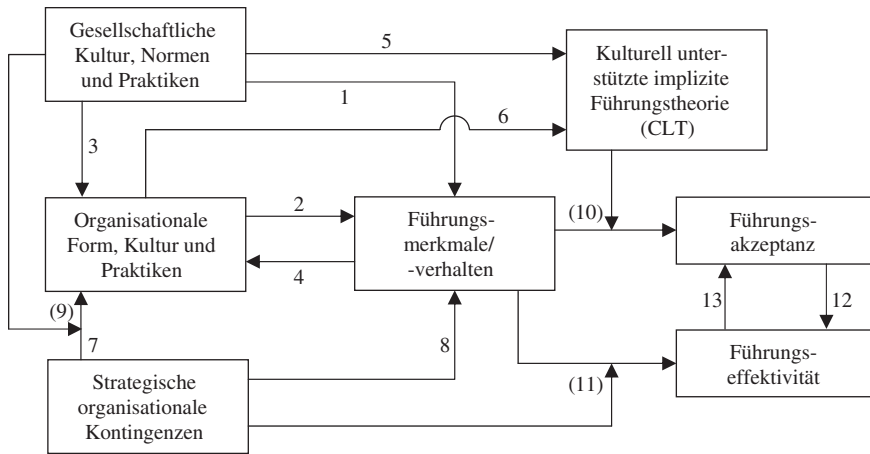


Abb. 7.12 Theoretisches Modell der GLOBE-Studie

halten (Leader Attributes, and Behaviors) sowie die kulturell unterstützte implizite Führungstheorie (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory, CLT). Zusätzlich wirkt gesellschaftliche Kultur, Normen und Praktiken auf die kausale Beziehung zwischen strategische organisationale Kontingenzen (Strategic Organizational Contingencies) und organisationale Form, Kultur und Praktiken (Organizational Form, Culture, and Practices) ein. In diesem Zusammenhang sind Kontingenzen als Rahmenbedingungen zu verstehen, von denen die Organisationskultur und das Führungsverhalten abhängig sind.

Führungsmerkmale/-verhalten (Leader Attributes, and Behaviors) bilden eine intermediäre Variable zwischen organisationale Form, Kultur und Praktiken und den abhängigen Variablen Führungsakzeptanz (Leader Acceptance) und Führungseffektivität (Leader Effectiveness). Kulturell unterstützte implizite Führungstheorie (CLT) hat einen Effekt auf die kausale Beziehung zwischen Führungsmerkmale/-verhalten und Führungsakzeptanz, während strategische organisationale Kontingenzen die kausale Beziehung zwischen Führungsmerkmale/-verhalten und Führungseffektivität beeinflusst.

Im Hinblick auf Beurteilung und Training der interkulturellen Führungskompetenz sind die CLT Führungsdimensionen wesentlich (House et al. 2004, S. 674–675):

1. *Charismatische/Wertebasierte Führung (Charismatic/Value-based Leadership)*: Fähigkeit zu Inspiration, Motivation und Erwartung von Höchstleistungen auf der Grundlage fester Schlüsselwerte
2. *Teamorientierte Führung (Team Oriented Leadership)*: Betonung von effektiver Teambildung und Implementierung eines gemeinsamen Zieles der Teammitglieder
3. *Partizipative Führung (Participative Leadership)*: Andere in Entscheidungsfindung und -implementierung einbeziehen
4. *Human orientierte Führung (Humane Oriented Leadership)*: Unterstützende Führung, verbunden mit Mitgefühl und Großzügigkeit

5. *Autonome Führung (Autonomous Leadership)*: Unabhängige und individualistische Führung
6. *Selbstschützende Führung (Self-Protective Leadership)*: Gewährleistung von Sicherheit und Schutz des Individuums oder des Gruppenmitglieds

Die ersten vier Dimensionen sind den Modellen des Führungsverhaltens entnommen, die von modernen Führungskräften je nach situativer Anforderung eingesetzt werden sollen (vgl. Abschn. 5.3 und 5.4). Die beiden Dimensionen der autonomen und selbstschützenden Führung sind in der GLOBE-Studie neu hinzugefügt worden, um eine höhere Variation des in den Ländern erwarteten Führungsverhaltens zu erfassen. Neben der großen Bandbreite der landesspezifischen Mittelwerte in der 5. und 6. Dimension ergeben die empirischen Studien eine große Streuung in der Variable *Risikobereitschaft (Risk Taker)* als Merkmal der Dimension *Charismatische/Wertebasierte Führung* (2004, S. 678–679). Mit der Skala dieser Variablen wird bewertet, in welchem Ausmaß dieses Führungsverhalten herausragende Führung komplett verhindert (Wert = 1) bis stark fördert (Wert = 7). In Abb. 7.13 (Figure 21.9 in House et al. 2004, S. 695; © CCC Republication 2004; Übersetzung des Verf.) werden die Befragungsergebnisse der Länder Deutschland, Österreich, Schweiz und Niederlande dargestellt.

Die Ergebnisse der GLOBE-Studie über alle Länder zeigen, dass *Charismatische/Wertebasierte Führung* und *Teamorientierte Führung* universelle Zustimmung finden,

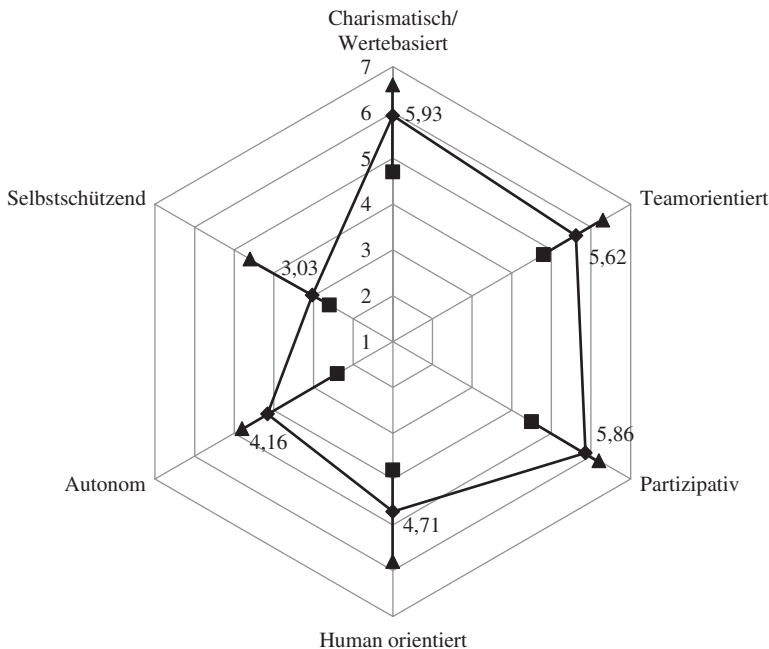


Abb. 7.13 Führungsanforderungen (D, A, CH, NL)

während *Human orientierte Führung* zwar generell positiv angesehen wird, aber eine relativ große landesspezifische Bandbreite aufweist. Innerhalb der Dimension *Charismatische/Wertebasierte Führung* sind Inspiration und Motivation im Sinne der Transformationalen Führung durchgehend hoch bewertet, während die Bewertung des Risikoverhaltens landesspezifisch variiert. Dieses Ergebnis ist kongruent zu der Dimension der *Unsicherheitsvermeidung*, die landesspezifisch unterschiedlich ausgeprägt ist (Hofstede und Hofstede 2006, S. 231). Bei den Dimensionen *Autonome Führung* und *Selbstschützende Führung* treten die größten Unterschiede zwischen den Ländern auf, wobei die Bewertung von neutral bis negativ ausfällt. Die Mittelwerte der Dimension *Selbstschützende Führung* liegen in Nordeuropäischen Ländern bei 2,72 und in Südasiatischen Ländern bei 3,83 (2004, S. 690, 693). Diese Abweichung von 1,11 liegt im mittleren Bereich. Bei den anderen Dimensionen liegen die Abweichungen in der Regel unter 0,50.

Zu der ersten Frage nach den landesspezifischen Unterschieden des erwarteten Führungsverhaltens sind die Ergebnisse eindeutig: Die drei zentralen Dimensionen des Führungsverhaltens, *Charismatische/Wertebasierte Führung*, *Teamorientierte Führung* und *Partizipative Führung*, werden in allen Ländern sehr hoch eingeschätzt, sodass sie in ACs und Trainings für Führungskräfte zusätzlich zu den individuellen Kompetenzen (interkulturelle Kompetenz, soziale Kompetenz und Self-Monitoring) aufgenommen werden sollten. Die GLOBE-Studie zeigt den Effekt der Vereinheitlichung aus der Globalisierung und der Internationalisierung auf. Die Dimensionen *Autonome Führung* und *Selbstschützende Führung* gehören eher zur „dunklen Seite“ der Führung (Nerdinger et al. 2014, S. 98), die in einigen Ländern tendenziell auf Ablehnung stoßen. Hier ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte im Hinblick auf die Folgen ihres Verhaltens angebracht. Dies trifft allerdings nicht nur für die interkulturelle Führungskompetenz, sondern auch für die Führungskompetenz allgemein zu. Daher sollten diese Merkmale in den Katalog der Führungskompetenzen (mit negativem Vorzeichen) aufgenommen werden.

HRM-Praxis

Die Begriffe des Internationalen Personalmanagements und des Interkulturellen Managements umfassen neben der Projektarbeit in multinationalen Teams die Handlungsfelder Interkulturelle Kompetenz und Erfolg, Interkulturelle Assessment-Center und Trainings sowie Internationale Führungskompetenz. Den Schlüsselbegriff bildet die Interkulturelle Kompetenz mit der Ausrichtung auf die Fähigkeit, sich an andere Kulturen anzupassen und auf deren Besonderheiten einzulassen. Zusätzlich sind biografische Erfahrungen im Ausland und die Reflexionsfähigkeit der sozialen Situation (Self-Monitoring, Kulturelle Metakognition) erforderlich, um in fremden Situationen erfolgreich zu agieren. Interkulturelle Führungskräfte müssen Transformationales, teamorientiertes und partizipatives Führungsverhalten beherrschen, das international gleichermaßen erwartet wird. Die

Internationalisierung der Unternehmen hat somit zu einer relativen Angleichung der Anforderungen in den unterschiedlichen Wirtschaftsregionen auf einem hohen Niveau von HRM geführt.

7.6 Generation Y

Die Agenda von Führungskräfte trainings beinhaltet standardmäßig das Thema der *Generation Y* (*Gen Y*). Somit kann man davon ausgehen, dass das Thema in Unternehmen und in öffentlichen Arbeitsorganisationen für wichtig gehalten wird. Der Begriff bezeichnet die Alterskohorte der Geburtsjahrgänge zwischen 1980 und 1990. In einer weiten Definition werden auch die Jahrgänge bis 2000 dazu gezählt (Ruthus 2013, S. 18). „Der Begriff Generation Y wurde erstmals im Jahre 1993 in der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet. ... Zu dieser Zeit umfasste die Definition junge Menschen, die nach 1981 geboren sind“ (Klaffke und Parment 2011, S. 5).

Die Vorgänger der *Generation X* werden den Geburtenjahrgängen 1965 bis 1979 zugeordnet: „Der Begriff geht auf den von Coupland im Jahr 1991 publizierten Episodenroman ‚*Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*‘ zurück“ (Klaffke und Parment 2011, S. 5). Die Vertreter der *Generation X* wachsen somit unter dem Einfluss von postmaterialistischen Werten (Inglehart 1977) auf, was sich darin niederschlägt, dass sie sich von traditionellen Berufsrollen ablösen und als Folge der gesellschaftlichen Individualisierung die Selbstverwirklichung im Beruf hoch bewerten, ohne die Karriere aus den Augen zu verlieren. Damit unterscheidet sich die *Generation X* von den Baby-Boomern, die in das Wirtschaftswachstum hinein geboren wurden: „Während die Baby Boomer beispielsweise als optimistisch, arbeits- und prozessorientiert sowie konfliktprobt beschrieben werden, zeichnet sich die *Generation X* sehr stark durch eine antiautoritäre Haltung, Individualismus und Anpassungsfähigkeit aus“ (Hucke et al. 2013, S. 126).

Alternativ zum Begriff der *Generation Y* findet man in der Literatur die Begriffe „*Digital Natives*, *Millenials*, *Net Generation*, *Nexters* oder *Trophy Kids*“ (Hucke et al. 2013, S. 129). In der englischen Literatur wird die Schreibweise *Millennials* verwendet. Während *Generation Y* und *Millennials* synonym verwendet werden, legt der Begriff *Digital Natives* den Schwerpunkt auf die Beeinflussung der *Generation Y* durch digitale Medien, insbesondere soziale Netzwerke: „Der Begriff der *Digital Natives* geht auf den amerikanischen Berater und Publizisten Marc Prensky zurück. In seinem 2001 erschienenen Artikel ‚*Digital Natives, Digital Immigrants*‘ ... beschreibt er zehn Jahre nach dem Start des Internets den fundamentalen Wandel, der für die *Generation* der damals in der Ausbildung befindlichen Jugendlichen einsetzte. Auslöser für die Veränderung nach Prensky ist die Tatsache, dass diese *Generation* in einer Welt aufgewachsen ist, die voll von technologischen Hilfestellungen, Online Plattformen und Spielzeugen ist“ (Pastowsky 2011, S. 56).

Die *Digital Immigrants* der älteren Generationen „könnten zwar in die digitale Welt eintauchen, die gleichen Tools und Anwendungen benutzen, behielten aber immer ihren nicht-digitalen ‚Akzent‘, ähnlich eines Erwachsenen, der zusätzlich zu seiner Muttersprache im fortgeschrittenen Alter eine zweite Sprache erlerne“ (2011, S. 56).

Die in Deutschland bekannteste empirische Erforschung der Generation Y bildet die *Shell Jugendstudie 2015*, in deren Rahmen 2558 junge Menschen der Jahrgänge von 1989 bis 2002 befragt wurden. In der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 wurden die jungen Menschen als *Pragmatische Generation* (Shell 2010, S. 15) bezeichnet, die in einer Zeit aufgewachsen sind, in der ein starker Konkurrenzkampf um gute Arbeitsplätze stattfindet und die Jugendlichen sich darauf einstellen, indem sie pragmatisch in Bildung, Berufspraktika und Auslandsaufenthalte investieren: „Sie wollen auf Gedeih und Verderb im Bildungssystem funktionieren. Und die meisten schaffen es auch. Sie werden zu Nutzenkalkulierern, die ihr Engagement im schulischen Unterricht einzig und allein daran bemessen, zu welchen Ergebnissen in Form von Bewertungen, Zensuren und Zeugnissen es führt“ (Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 53). In der *Shell Jugendstudie 2010* wurden 2604 junge Menschen der Jahrgänge von 1985 bis 1998 befragt.

Der Jugendforscher Klaus Hurrelmann hat zusammen mit dem Journalisten Erik Albrecht eine populärwissenschaftliche Auswertung der Studie aus dem Jahr 2010 unter dem Titel „Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert“ (2014) veröffentlicht. Auf den ersten Blick passt das Etikett „pragmatisch“ nicht zu „revolutionär“, weil damit eher eine idealistische Haltung assoziiert wird. Die Autoren begründen im Hinblick auf die Berufswelt das (heimliche) revolutionäre Potenzial mit der unverhofft hohen Nachfrage nach qualifizierten und leistungsmotivierten jungen Mitarbeitern als Folge des demografischen Wandels (vgl. Abschn. 7.3): „Vor allem die beiden stärksten Gruppen der Ypsiloner, die selbständigen Macherinnen und Macher und die pragmatischen Idealistinnen und Idealisten, können heute mit ihrer guten Ausbildung auf einmal Forderungen an ihre potenziellen Arbeitgeber stellen. Damit krepeln sie langsam die Arbeitswelt nach Y-Manier um“ (2014, S. 68).

In der *Shell Jugendstudie 2015* konstatieren die Autoren rückblickend auf die Vorgängerstudie des Jahres 2010, dass die junge Generation sich auf die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen einstellen kann: „In der *Shell Jugendstudie 2010* blieb die pragmatische Grundhaltung deutlich erkennbar, gleichzeitig schien der Druck ein gutes Stück weit abzufallen“ (Shell 2015, S. 34). Die junge Generation hat sich unter den Bedingungen der Globalisierung und Individualisierung darauf eingestellt, dass die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und privaten Lebensbedingungen nicht mehr stabil und auf längere Zeit planbar sind. Gleichzeitig hat sie die Erfahrung gemacht, dass sie sich mit diesen Bedingungen arrangieren kann: „Nichts ist mehr sicher, aber es geht immer irgendwie weiter. Ihr Leben ist nicht wie noch bei ihren Eltern langfristig planbar. Sie gehen gewissermaßen ohne Masterplan durch ihr Leben und müssen auf Plan B und Plan C zurückgreifen, wenn sich die Lebensbedingungen verändern. Sie stricken sich auf diese Weise ihr eigenes Sicherheitsnetz. Sie kommen so erstaunlich gut mit den Ungewissheiten ihres Lebens zurecht“ (Shell 2015, S. 36).

Das *Internet* steht seit der kommerziellen Einführung des World Wide Web (WWW) durch die Web-Browser *Netscape* seit Ende 1994 und *Microsoft Internet Explorer* seit 1995 zur Verfügung. Als das Internet startete, waren die Digital Natives im Alter zwischen 5 und 15 Jahren, und sie sind mit dem Internet als Anbieter von E-Mails und Suchalgorithmen groß geworden. Den für die private Lebenswelt und für die Berufswelt wichtigen Übergang zu Web 2.0 und Enterprise 2.0 mit der Verwendung von interaktiven Sozialen Netzwerken haben die Jugendlichen erlebt, die nach 1990 geboren wurden. Der Begriff *Web 2.0* wurde 2005 durch einen Artikel von Tim O'Reilly (2005) bekannt. Web 2.0 markiert keinen eindeutig identifizierbaren technologischen Sprung, sondern neue Möglichkeiten der interaktiven Nutzung, wie Weblogs, Wikis und Social Networks. Für die Anwendung der Web 2.0 Technologie in Wirtschaftsunternehmen hat Andrew McAfee (2006) den Begriff *Enterprise 2.0* geprägt. Um die Prägung der Erlebniswelt von Jugendlichen durch die sozialen Medien abzugrenzen, wird die Generation der Geburtsjahrgänge zwischen 1991 und 2000 *Generation Z* genannt. Albers bezieht den Begriff der Digital Natives auf die zweite Internetwelle (Web 2.0, Enterprise 2.0) und identifiziert die Digital Natives mit der Generation Z: „Die Generation Z ist zwischen 1990 und 2001 geboren, zahlenmäßig größer als ihr alphabetischer Vorgänger und ihre ersten Mitglieder beginnen langsam, über Arbeit nachzudenken. Die Mitglieder dieser Generation gelten als ‚Digital Natives‘. Ein Job muss diesen extrem vernetzten Jugendlichen vor allem die Möglichkeit bieten, unterschiedliche Menschen, Aufgaben und Arbeitsplätze kennen zu lernen“ (Albers 2014, S. 17).

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) hat 2011–2012 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Einstellungen und Erwartungen der Millennials in Abgrenzung zu den älteren Gruppen von Mitarbeitern zu erfassen. Es wurden 9120 Millennials befragt. Für PwC gilt, dass 2016 etwa 80 % der Belegschaft zu der Gruppe der Millennials gehören werden (PwC 2013, S. 6). Dieser hohe Anteil der Millennials ergibt sich aus der relativ jungen Belegschaft von PwC und ist insbesondere unter dem Blickwinkel des demografischen Wandels (vgl. Abschn. 7.3) nicht durchgängig auf andere Branchen übertragbar. Trotzdem zeigt die Mitarbeiterstatistik von PwC die zentrale Bedeutung der Generation Y für die Zukunft der privaten und öffentlichen Arbeitgeber. Der Generation Y werden folgende Merkmale zugeschrieben (Thoma 2011, S. 170):

- Achieving – hard workers (leistungsorientiert)
- Pressured – great expectations (mit hohen Erwartungen)
- Team players – rely on social networks (gruppenorientiert)
- Conventional – support social norms (soziale Normen achtend)
- Confident – the last winners (zuversichtlich)
- Sheltered – close to parents, naïve (behütet)
- Special – given a sense of destiny (mit Glaube an die eigene Bestimmung).

Mit diesen Eigenschaften wird angenommen, dass sich in der Generation Y ein Wertewandel ereignet hat, der sich von dem postmaterialistischen Wertewandel (Inglehart

1977) unterscheidet: „Seit 2000 liegt eine Verschiebung der Werte vor. Die Werte drücken immer die Sehnsucht nach etwas aus, was knapp ist. Sie thematisieren eine Perspektive, bei der man nicht sicher ist, ob man es einhalten kann. Vor dieser Generation Y herrschte eine postmaterialistische Haltung, die immer dann entsteht, wenn die materielle Lage gesichert ist. Das war bis in die 1990er Jahre gegeben. Selbstbestimmung, Kreativität, Lebensqualität und Lebensgenuss, auch ein guter Schuss Hedonismus machte diese Vorgeneration aus. Seitdem die jungen Leute aber merken, dass die materielle Lage eben nicht mehr sicher ist, sind auch die materialistischen Werte wieder stärker betont worden. Fleiß, Ordnung, Disziplin, die Sicherheit, dass man arbeiten muss und sich erst dann Entspannung und Lebensqualität leisten kann, das ist sozusagen das Weltmodell der jungen Generation“ (Hurrelmann 2014, S. 8).

Die Generation Y ist in einer Gesellschaft aufgewachsen, die durch die *Globalisierung* privat und beruflich erweiterte Erfahrungs- und Handlungsmöglichkeiten bietet und von dem Individuum verlangt, selbst zu entscheiden und Chancen zu nutzen, um nicht als Verlierer zu gelten. „Die junge Generation in Deutschland verbindet mit dem Begriff der Globalisierung insbesondere die Möglichkeit, in andere Länder reisen, international studieren oder arbeiten zu können sowie kulturelle Vielfalt“ (Klaffke und Parment 2011, S. 8). Die Nutzung von Auslandsaufenthalten während der Schule und des Studiums sind für die Generation Y ebenso selbstverständlich wie die Nutzung von Praktika und Nebenjobs, um erste Berufserfahrungen zu sammeln und Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern aufzunehmen. Als wichtigster Erfolgsfaktor für einen guten Beruf werden hohe Bildungsabschlüsse angesehen (Shell 2015, S. 65–72).

Der zweite gesellschaftliche Trend besteht in der *Individualisierung*: „Eine große Wertverschiebung unserer Zeit ist der Aufstieg des Individualismus und das zunehmende Streben des einzelnen Menschen nach Unabhängigkeit. Damit sind die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten eines Lebens in den vergangenen Jahrzehnten gewaltig gewachsen“ (Parment 2013, S. 32). Um Individualität zu entwickeln, „basteln“ sich die jungen Menschen ihre private und berufliche Biografie, möglichst integriert als Work-Life-Balance, und verwenden die Konsumangebote, um daraus ihren eigenen Stil zu entwickeln: „Die explosionsartige Entwicklung des Angebots von Produkten, Dienstleistungen, Fernsehkanälen, Freizeitaktivitäten und Profilierungen von Arbeitsplätzen hat zu einer neuen Einstellung zu Wahlmöglichkeiten geführt. Heute gibt es kaum noch einfache und selbstverständliche Entscheidungen zu treffen – jeder muss selbst entscheiden, wie er in einer Welt von enormen Wahlmöglichkeiten navigiert“ (Parment 2013, S. 31).

Auf den ersten Blick klingt es paradox: Wie kann man durch Konsum von Produkten, Medienangeboten und Dienstleistungen, die von Unternehmen vorgefertigt und standardisiert sind, seine Individualität akzentuieren? Die Antwort liegt in der individuellen Entscheidung und der Integration der konsumierten Elemente zu einer individuellen Einheit. Verbunden mit den Wahlmöglichkeiten sind auch der Entscheidungszwang und die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Nicht die Gesellschaft ist schuld, wie in der Generation X, sondern das Individuum selbst, wenn falsche Entscheidungen getroffen worden sind: „Der Einzelne kann und muss sein Leben viel ambitionierter selbst

bestimmen als früher – und tut dies unter Bedingungen ungleich höherer gesellschaftlicher Komplexität, die ihm seine biografischen Entscheidungen entsprechend schwerer macht. Weder sind die Selbstbestimmungsambitionen zurückschraubbar, noch ist es die Entscheidungskomplexität“ (Schimank 2002, S. 253).

Der dritte gesellschaftliche Trend, der die junge Generation beeinflusst hat, ist das *Internet*: „Waren die Anfangsjahre geprägt von dem Wunsch nach Zugang und Teilhabe am weltweiten Informationsnetz, so tritt mit dem Aufkommen von Social Media (u. a. Youtube und Facebook) in den letzten fünf Jahren der Wunsch nach Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung in den Vordergrund“ (Klaffke und Parment 2011, S. 9). Die Shell Jugendstudie SHELL Jugendstudie 2010 zeigt einen rasanten Anstieg des Internetzugangs junger Menschen: 66 % im Jahr 2002, 82 % im Jahr 2006, 96 % im Jahr 2010 und 99 % im Jahr 2015 (Shell 2010, S. 19; 2015, S. 125). 81 % der Jugendlichen im Jahr 2015 sind über Smartphone online (Shell 2015, S. 124). Mit der Internetdurchdringung korrespondiert das Nutzungsverhalten. Die durchschnittliche Dauer der Internetnutzung pro Woche ist ebenfalls deutlich angestiegen: 7,0 h in 2002, 9,3 h in 2006, 12,9 h in 2010 und 18,4 h in 2015 (Shell 2015, S. 122).

Als vierter Trend sind für die Generation Y *Familie, Partnerschaft und der Freundeskreis* besonders wichtig (Hucke et al. 2013, S. 130; Shell 2015, S. 58). Die Shell Jugendstudie 2010 belegt die positive Bewertung der Familie im Zeitreihenvergleich: Die Zustimmung zu dem Statement „Man braucht eine Familie, um glücklich zu sein“ ist bei Jungen von 66 % im Jahr 2002 auf 71 % im Jahr 2010 gestiegen und dann auf 57 % im Jahr 2015 abgefallen; bei Mädchen betrug der Anstieg von 75 % im Jahr 2002 auf 81 % im Jahr 2010, während der Wert im Jahr 2015 auf 70 % abfiel (Shell 2015, S. 57). 87 % der Befragten im Jahr 2002, 94 % im Jahr 2010 und 89 % im Jahr 2015 vergeben die höchsten Skalenpunkte (6–7 auf einer 7er-Skala) der Zustimmung zu dem Statement „Gute Freunde haben, die einen anerkennen“. Mit der höchsten Zustimmung (6–7) zu dem Statement „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ antworten 82 % im Jahr 2002, 90 % im Jahr 2010 und 89 % im Jahr 2015 (Shell 2010, S. 197; 2015, S. 239).

Warum fallen insbesondere die hohen Werte der Bedeutung von Familie zwischen 2010 und 2015 relativ stark ab, während die Wichtigkeit von „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ konstant hoch bleibt? Die Jugendforscher vermuten zwei Gründe: Die jungen Menschen scheinen weniger optimistisch zu sein, Familie und Beruf optimal vereinbaren zu können. Zusätzlich rücken sie etwas von der Familie als Form der Partnerschaft ab und tendieren stärker zu einer Lebensperspektive, „bei der das individuelle Wohlbefinden in den Vordergrund gestellt und eine feste und dauerhafte Partnerbindung mit der Perspektive einer Familiengründung als nicht unbedingt und unter allen Umständen erstrebenswert eingeschätzt wird“ (Shell 2015, S. 59).

In der von Ernst & Young durchgeführten Befragung von 4300 Studierenden im Jahr 2014 erreichen Familie und Freundeskreis in der Rangfolge der persönlich wichtigsten Themen die ersten Plätze: „Für knapp drei Viertel der Studenten (73 Prozent) hat die Familie eine besondere Bedeutung – knapp gefolgt von Freunden und dem sozialen Umfeld (61 Prozent). Materieller Wohlstand (22 Prozent) und Karrierechancen (15

Prozent) werden hingegen deutlich seltener genannt – gesellschaftliches Engagement ist sogar nur 7 Prozent der Befragten wichtig“ (Ernst & Young 2014, S. 6).

Die Nutzung sozialer Netzwerke, z. B. Facebook, gehört für die Generation Y zum selbstverständlichen Kommunikationsverhalten. 39 % der Jugendlichen stimmen in der Shell Jugendstudie 2015 der Aussage zu: „Bei den sozialen Netzwerken muss man dabei sein. Sonst bekommt man nicht mit, was die anderen so machen.“ 43 % antworten in den beiden Mittelkategorien der 6-stufigen Skala von „Stimme voll zu“ bis „Stimme gar nicht zu“, während 18 % nicht zustimmen (Shell 2015, S. 127). 57 % der Jugendlichen geben an, dass sie soziale Netzwerke mindestens einmal pro Tag besuchen, während 42 % mindestens einmal pro Tag „Nach Informationen suchen, die ich gerade brauche“ (2015, S. 140).

Soziale Netzwerke führen nicht generell zur Reduzierung persönlicher Face-to-Face-Beziehungen (Rainie und Wellman 2012, S. 121) oder zu Identitätsverlust und -verzerrung. Es findet in der Regel keine *Deindividuation* durch virtuelle Identitäten in sozialen Netzwerken statt, sondern eine leichte *Akzentuierung* von Identitäten, z. B. in Profildarstellungen oder in Online-Tagebüchern (Döring 2003, S. 365–367). Stattdessen ergänzen die Individuen den engen Kontakt zu Freunden und Bekannten und flankieren die Face-to-Face-Kontakte durch Verabredungen und Feedback: „Nicht zuletzt erleichtern diese Plattformen auch die Befriedigung des jugendspezifischen Wunsches nach einer hohen zwischenmenschlichen Kontaktdichte. Trotz und vielleicht gerade aufgrund der Anonymität vieler Kontakte in virtuellen Netzwerken sind aber persönliche und verbindliche Beziehungen von größter Bedeutung für die Generation Y, die in den letzten Jahren sogar noch weiter zugenommen hat“ (Klaffke und Parment 2011, S. 15). Die Studien von Castells (2005) und Rainie und Wellmann (2012) belegen diese Aussage mit einer Vielzahl empirischer Studien. In Abb. 7.14 (Abb. 3.1 in Pastowsky 2011, S. 57; © Gabler Verlag –

Merkmals	Digital Natives	Digital Immigrants
Informationsverarbeitung	Geprägt von Multitasking, schneller Informationsaufnahme und -weitergabe, parallelem Lesen („Hypertext-Lesen“)	Langsameres, sequenzielles Empfangen, Verarbeiten, Nutzen, Weiterleiten von Informationen
Onlineverhalten	Keine Unterscheidung zwischen Off- und Online	Klarere Abgrenzung, bewusstes Online-Gehen, um einen speziellen Zweck zu verfolgen
Nutzungsintensität von IT für die Bearbeitung von Aufgaben	Tendenziell vollständiges Arbeiten im System, z.B. Ergänzen, Kommentieren, Bewerten und Fertigstellung/Publikation innerhalb der IT-Anwendung	Informationsbeschaffung und Weitergabe im System, Verarbeitung eher mit herkömmlichen Methoden, z.B. Ausdrucken von Informationen, physisches Zusammenkommen
Kommunikation	Austausch erfolgt zunehmend über Blogs und in Foren sozialer Netzwerke, abnehmende Bedeutung von eMails	eMail als das bestimmende Format für die digitale Kommunikation mit anderen

Abb. 7.14 Digital Natives und Digital Immigrants

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011) werden die Unterschiede zwischen Digital Natives als Vertretern der Generation Y und den älteren Digital Immigrants dargestellt.

Wie lässt sich die Generationsthese der unterschiedlichen Einstellungen, Handlungsmuster und Erwartungen an die private und berufliche Lebensgestaltung, z. B. der Generationen X, Y, Z oder von Digital Natives versus Digital Immigrants, theoretisch begründen? Ein Erklärungsansatz bildet die *Werteklammer* als Unterscheidungsmerkmal: „Generationen können nicht zuletzt durch eine gemeinsame Werteklammer charakterisiert werden. Generell dokumentiert sich in Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eben eine Generation als wünschenswert ansieht“ (Hurrelmann 2014, S. 8). Eine Erklärung zu der unterschiedlichen Ausprägung bildet die Sozialisationshypothese: „Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in der Sozialisation und reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen“ (2014, S. 8).

Während Erziehung zielgerichtet auf bestimmte Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgerichtet ist, ist die *Sozialisation* als das Hereinwachsen von Individuen in die Gesellschaft breiter angelegt und umfasst Sinn- und Wertorientierungen, persönliche Identitätsentwicklung, Identifikation mit Rollenmustern und die Ausprägung eines Lebensstils, der sich z. B. im Musik- oder Geschmack äußert. Der Sozialisationsverlauf ist geprägt vom Elternhaus mit der Ausstattung von kulturellem, sozialem und ökonomischem Kapital (Bourdieu 1985, S. 11), der Schule und Berufsausbildung und der Peer Group, in die Jugendliche integriert sind. Die Sozialisationsphase verdichtet das Individuum zu dem *Habitus*: „den dauerhaften und übertragbaren Systemen der Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschemata, Ergebnis des Eingehens des Sozialen in die Körper (oder in die biologischen Individuen)“ (Bourdieu und Wacquant 2006, S. 160). Die Habitus-Theorie von Pierre Bourdieu wird in Abschn. 1.7 (Abb. 1.3) dargestellt.

Ein Beispiel für einen veränderten Einfluss des Elternhauses bildet das Rollenbild von Männern und Frauen, das den Kindern auf andere Weise vermittelt wird als es den Eltern selbst beigebracht wurde: „Die Eltern machten den Weg für ein neues Rollenbild in Deutschland frei. Die Mädchen durften die Streberinnen sein, das wurde ihnen sogar positiv angerechnet. Das traditionelle Rollenbild der Hausfrau wurde mit der Erziehung nicht mehr verfolgt. Stattdessen sind die jungen Frauen heutzutage an Beruf und Karriere orientiert. Die Eltern haben ihre Töchter hier also sehr ermutigt“ (Hurrelmann 2014, S. 8–9).

Neben der veränderten Erziehung durch die Eltern, die damit gesellschaftliche Veränderungen realisieren, sind Jugendliche einer Vielzahl von Einflüssen außerhalb des Elternhauses ausgesetzt, die sie prägen und aus denen sie bestimmte Elemente auswählen im Sinne der *Selbstsozialisation* (Luhmann 2002a, S. 136; vgl. Abschn. 4.3). Einen wesentlichen Einfluss repräsentieren hier die Massenmedien: „In den 1990er Jahren wurden Fernsehserien populär, die einen glamourösen Lebensstil und konsumorientierte Verhältnisse zeigen. ‚Sex and the City‘, ‚Beverly Hills‘ und später ‚Gossip Girl‘ haben

der jungen Generation vermittelt, dass traditionelle gesellschaftliche Werte nicht den Lebensstil leiten müssen“ (Klaffke und Parment 2011, S. 15).

Junge Menschen entwickeln ihre Identität durch individuelle Erfahrungen im Verlauf der Sozialisation und werden durch die Einflüsse geprägt, die auf ihre Generation spezifisch einwirken. Wesentlich sind kollektive Erfahrungen: „Individuen der Generation Y – nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern überall in Europa – zeigen starke Gefühle für Berlin, das mit dem Ende des Kalten Krieges und der Wiedervereinigung Europas in Verbindung gebracht wird. Studien zeigen, dass Verbraucher besonders stark von der Musik geprägt werden, die sie in ihrem 23. Lebensjahr gehört haben, und von der Mode und Kleidung in ihrem 24. Lebensjahr“ (Parment 2013, S. 20).

Es ist plausibel, dass junge Menschen die Selbstsozialisation nur auf der Basis der Angebote aus Medien innerhalb von Familie, Freundes- und Bekanntenkreis und innerhalb von Bildungsinstitutionen und Berufskontexten machen können. Wenn sich diese sozialen Kontexte verändern, so bildet sich eine Generation mit spezifischen Merkmalen heran. Zusätzlich zeichnen sich junge Menschen durch Lernbereitschaft, Neugier und durch die Erwartung aus, dass ihr Leben in der Zukunft liegt. Dies erklärt die besondere Bereitschaft, gesellschaftliche Entwicklungen aufzunehmen und zu einer generationsspezifischen Lebensauffassung zu verarbeiten.

Für die HRM-Praxis relevant wird das Thema der Generation Y durch spezifische *Erwartungen* und *Ansprüche* an den Arbeitgeber, die ausschlaggebend für die erfolgreiche Rekrutierung, Personalentwicklung und Bindung von qualifizierten und leistungsmotivierten Mitarbeitern dieser Generation sind. Im Wesentlichen lassen sich folgende Anforderungen an die Arbeitswelt identifizieren, die der Generation Y besonders wichtig sind:

- Auflockerung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben
- Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten
- Neueste Technologien am Arbeitsplatz
- Parallelität von Unternehmenswerten und persönlichen Werten
- Interesse an raschem Erfolg und Feedback.

Zu der ersten Anforderung gehören Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten, z. B. im Homeoffice, und am Arbeitsplatz auch private Dinge zu erledigen, z. B. Buchung von Reisen. Zusätzlich spielt die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die damit besser realisierbare Work-Life-Balance (vgl. Abschn. 7.1) eine zentrale Rolle. Die Erwartung von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist die Konsequenz der Individualisierung und der Wahlmöglichkeiten, die sich der Generation Y insbesondere durch den demografischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt bieten. Schließlich finden es die Vertreter der Generation Y als Digital Natives selbstverständlich, moderne Kommunikations- und Informationssysteme, insbesondere Enterprise 2.0, am Arbeitsplatz zu nutzen (Klaffke und Parment 2011, S. 13).

„Mitarbeiter der Generation Y bevorzugen Firmen, deren Mission und Werte weitergehen als nur bis zum ‚Shareholder Value‘“ (Kleiminger 2011, S. 173). Geprägt sind die Werthaltungen von gesellschaftlichen Themen, die in der Generation Y auf besonderes Interesse stoßen, z. B. Klima- und Umweltschutz, und von der Hinwendung zu Familie und Freundeskreis mit Werten wie Loyalität. „Die Mitglieder der Generation Y sind es gewohnt, rasch konkreten Erfolg zu haben. Dies bedeutet einen erhöhten Fokus auf die Geschwindigkeit, in der ihre Karriere fortschreitet. ... Das Personalmanagement sollte daher die Kern-HR-Prozesse so ausgestalten, dass formales Feedback (mindestens zweimal pro Jahr), informelles Feedback, Entwicklungspläne und ein Fokus auf interne Beförderungen als ‚Standard‘ im Unternehmen wahrgenommen werden“ (2011, S. 174–175).

Die Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber sind empirisch gut erforscht. In der Studentenstudie von Ernst & Young aus dem Jahr 2014 wurden die Studierenden gefragt: „Was wird Ihnen im Arbeitsalltag besonders wichtig sein?“ Für „sehr wichtig“ halten 64 % den Führungsstil, 59 % die Förderung von Weiterbildung und 42 % die Feedback-Kultur, wie in Abb. 7.15 (Ernst & Young 2014, S. 28; © Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2014) dargestellt wird.

Auf die Frage „Im Hinblick auf die Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers: Welches sind für Sie die wichtigsten Faktoren?“ ergeben sich folgende Ergebnisse: „Bei männlichen und weiblichen Studenten sind Jobsicherheit, ein gutes Gehalt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf die wichtigsten Faktoren bei der Bewertung von Arbeitgebern. ... Allerdings ist die Reihenfolge verschieden: Während bei Frauen die Jobsicherheit ganz oben auf der Liste steht, ist es bei Männern das Gehalt bzw. mögliche Gehaltssteigerungen“ (Ernst & Young 2014, S. 25). Bemerkenswert ist die Präferenz für Jobsicherheit.

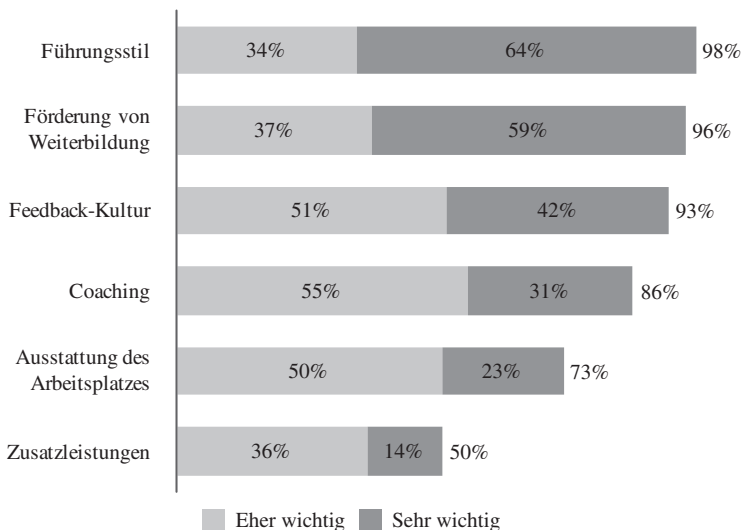


Abb. 7.15 Wichtigkeit von Faktoren des Arbeitsalltags

Einerseits scheint die „Generation Praktikum“ genug zu haben von Unsicherheit. Andererseits fördert die Jobsicherheit die Familienfreundlichkeit und die Work-Life-Balance.

Unterscheiden sich die Präferenzen der Millennials grundsätzlich von den Non-Millennials? Oder lassen sich alle Generationen gleichermaßen von den gesellschaftlichen und beruflichen Veränderungen beeinflussen? Die in Abb. 7.16 dargestellten Ergebnisse der internen Befragung bei PwC (2013, S. 8–9) zeigen bei der Bewertung der Arbeitszeitflexibilität keine Unterschiede. Die Einstellung, das Privatleben nicht den exzessiven Arbeitsanforderungen unterzuordnen, ist bei den Millennials mit 71 % weiter verbreitet als bei den Non-Millennials mit 63 %.

Auch der Wunsch nach einer hohen Frequenz von Feedback ist mit 41 % bei den Millennials höher als bei Non-Millennials mit 30 %. Die gleiche Tendenz zeigt sich bei der Bereitschaft, Auslandsaufenthalte zugunsten der Karriere zu akzeptieren. Die Befragung von Mitarbeitern der ZF Friedrichshafen AG aus dem Jahr 2012 zeigt Unterschiede zwischen Generation Y und Führungskräften: Während die Generation Y die Kriterien „Soziales Umfeld (Kollegen/Vorgesetzte)“ und „Weiterbildung“ für wichtiger halten als die Führungskräfte, fällt das Ergebnis bei „Große Entscheidungsfreiheit“ und „Kultur und Werte des Unternehmens“ umgekehrt aus (Schudy und Wolff 2014, S. 99). Trotz der Unterschiede in den Bewertungen zeigen die Werte der Millennials und der Vergleichsgruppen in die gleiche Richtung. Die in der Literatur dargestellten spezifischen Merkmale der Millennials werden durch die Befragung tendenziell bestätigt. Allerdings scheinen auch die Non-Millennials die Zeichen der Zeit erkannt zu haben.

In den USA liegen eine Vielzahl empirischer Studien zu den Differenzen zwischen Millennials und Non-Millennials vor, die metaanalytisch ausgewertet wurden mit dem Ergebnis, „dass bei der Einstellung zur Arbeit bei der Generation Y kaum signifikante Unterschiede zu früheren Generationen messbar sind“ (Hauptmann et al. 2012, S. 28). Unterschiede sind stattdessen in stärkeren Ausprägungen der Persönlichkeitsdimensionen *Selbstwertschätzung (self-esteem)*, *Durchsetzungsfähigkeit (assertiveness)* und *Narzissmus* bei Millennials festzustellen (2012, S. 28), die sich auf den Arbeitsalltag

Anforderung an Arbeitgeber	Zustimmung in %	
	Millennials	Non-Millennials
Exzessive Arbeitsanforderungen sind es nicht wert, das persönliche Leben dafür zu opfern	71	63
Forderung nach Flexibilität		
• Arbeitszeit	66	66
• Homeoffice	64	64
Präferenz für mind. monatliche Belohnung/Anerkennung für ihre Arbeit	41	30
Nutzung von Karrierevorteilen im Ausland mit PwC	37	28

Abb. 7.16 Anforderungen von Millennials und Non-Millennials

auswirken können: „so ist eine weitergehende Durchdringung des organisationsinternen Web 2.0 mit privater Kommunikation in Form von Selbstdarstellungskommunikation, wie sie etwa bei Facebook zu beobachten ist, zu erwarten“ (2012, S. 30). Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Metaanalyse von Deal et al. (2010).

Diese Schlussfolgerung ist wie die Prognose der „heimlichen Revolutionäre“ (Hurrelmann und Albrecht 2014) eher spekulativ. Die Autoren der Metastudie in den USA räumen ein, dass einige Entwicklungen wahrscheinlicher als andere sind (Deal et al. 2010, S. 195), stellen aber fest: „Die Zuschreibung von Unterschieden im individuellen Verhalten zu Differenzen der Generation entspricht in keiner Beziehung der Realität“ (2010, S. 196; Übersetzung des Verf.). Selbst signifikante Differenzen in Einstellungen zwischen Millennials und Non-Millennials haben für die HRM-Praxis praktisch keine Folgen (2010, S. 196). Trotz der landesspezifischen Unterschiede, etwa dem Problem der Fettleibigkeit (obesity) bei den Millennials in den USA (2010, S. 195), ist anzunehmen, dass die Schlussfolgerungen aus den amerikanischen empirischen Studien tendenziell auf Deutschland übertragbar sind: „Das Verhalten ist wahrscheinlicher beeinflusst vom Reifeprozess, von der Lebensphase, von der Wirtschaft, oder von anderen Umweltfaktoren als von Einstellungen und Verhaltensweisen einer Generation“ (2010, S. 197; Übersetzung des Verf.).

Sind die Aussagen der Forscher zur Generation Y als Modethemen für die Arbeitgeber wirklich relevant? Die Antwort hat zwei Aspekte: Erstens haben die Millennials die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen in besonderem Maße aufgenommen, sodass Unternehmen auf deren Anforderungen besonderes Gewicht legen sollten, um die notwendigen Innovationen und Veränderungen zu vollziehen. Zweitens haben die Humanressourcen als strategische Erfolgsfaktoren an Bedeutung gewonnen und werden in Zukunft noch entscheidender für den nachhaltigen Unternehmenserfolg werden. Damit sind Unternehmen gut beraten, auf die spezifischen Anforderungen und Ansprüche der Generation Y als den entscheidenden Fach- und Führungskräften der nächsten Dekaden einzugehen.

Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder, die sich auf die Erwartungen der Millennials konzentrieren, orientieren sich an den klassischen Phasen von HRM (Hucke et al. 2013, S. 136; Klaffke und Parment 2011, S. 16–18):

- Beschaffung (Recruit)
- Betreuung (Cultivate)
- Bindung (Retain).

Für den Rekrutierungsprozess von Millennials ist das *Employer Branding* (vgl. Abschn. 3.2) von besonderer Bedeutung, weil sich die Generation Y in der „Branded Society“ (Parment 2013, S. 110) in ihrem Wahlverhalten an Marken orientiert: „Junge Menschen wollen Spaß bei der Arbeit, legen Wert auf Entwicklung und Selbstverwirkli-

chung und repräsentieren eine deutliche Auseinandersetzung mit Werten, die jüngst den Arbeitsmarkt gekennzeichnet haben“ (Parment 2013, S. 111). Diese Arbeitgeberpräferenzen von Millennials sind das Ergebnis einer Untersuchung der Generation Y in den USA, Neuseeland und Schweden (2013, S. 111). Neben dem allgemeinen Markenimage sollten die Angebote zu Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, zur Work-Life-Balance, zur kollegialen Unternehmenskultur und zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens herausgestellt werden. Als Digital Natives erwarten die Millennials beschleunigte E-Recruitment-Prozesse (vgl. Abschn. 3.5): „Schnelle Rekrutierungsprozesse drücken Wertschätzung für die Bewerbung aus, entsprechen dem Wunsch von Millennials nach unmittelbarem Feedback und helfen zu verhindern, dass ein interessanter Kandidat in der Zwischenzeit bei einem anderen Arbeitgeber einen Vertrag unterschreibt“ (Klaffke und Parment 2011, S. 16).

Die Betreuung und Bindung der Millennials erfordern drei Schwerpunkte:

- Personalentwicklung durch Training und Fördermaßnahmen
- Kooperative Arbeitsprozesse mit Technologieunterstützung
- Transformationales Führungsverhalten (vgl. Abschn. 5.4) der Vorgesetzten.

Diese drei Handlungsfelder gehören zum Repertoire des Strategischen Personalmanagements und müssen nicht für die Millennials neu erfunden werden. Während sie von vielen Unternehmen bislang nur als Option angesehen wurden, werden sie mit der Generation Y als zukünftig dominierender Mitarbeitergruppe unumgänglich. Zusätzlich ergeben sich aus den Präferenzen der Millennials besondere Schwerpunkte. Für die Lernmethoden gilt, dass die Generation Y aufgeschlossen gegenüber E-Learning (vgl. Abschn. 4.6) ist und erfahrungsorientiertes Lernen erwartet: „Hinsichtlich der Personalentwicklungs-Methoden für Millennials bedeutet dies eine stärkere Fokussierung auf Projekte, projektorientierte Lernformen aber auch Planspiele. Denn hier ist ‚Versuch und Irrtum‘ möglich. Dies gilt insbesondere für Planspiele, in begrenzterem Maße aber auch für Projekte bzw. projektorientiertes Lernen“ (Kleiminger 2011, S. 141).

In den Arbeitsprozessen ist Team- und Projektarbeit gefragt und die virtuelle Zusammenarbeit (vgl. Abschn. 6.8) für Millennials wichtig. Arbeitszeitflexibilisierung und Anteile von Tätigkeiten im Homeoffice werden erwartet vom Arbeitgeber, um die Work-Life-Balance zu realisieren. Die Führungskräfte sind gefordert, der Generation Y ein häufiges und intensives Feedback zu geben, sowohl formell als auch informell. Gegenüber Millennials „versprechen rein transaktionsorientierte Führungsansätze, die Führungsbeziehungen als auf Leistungen und Gegenleistungen beruhend verstehen, nur noch bedingten Erfolg. ... Um Höchstleistungen und emotionale Bindung von Millennials an das Unternehmen zu fördern, gilt es als Führungskraft auch die emotionale Ebene anzusprechen, die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen und somit Führungsbeziehungen höchst individuell zu gestalten“ (Klaffke und Parment 2011, S. 18).

HRM-Praxis

Unter den Begriffen *Generation Y*, *Millennials* und *Digital Natives* werden die Geburtsjahrgänge ab 1980 verstanden, die von den gesellschaftlichen Veränderungen der Globalisierung und Digitalisierung geprägt sind und bestimmte Wertmuster stärker akzentuieren als die Vorgängergenerationen, z. B. Work-Life-Balance und Ansprüche an persönliche Weiterentwicklung. Die Millennials sind ehrgeizig und realistisch im Hinblick auf die Berufschancen und leben nach dem Motto, dass ein hohes Einkommen den Zweck hat, sinnvoll ausgegeben zu werden, z. B. mit Familie und Freunden. Wegen des demografischen Wandels konkurrieren die Arbeitgeber um die guten Fach- und Führungskräfte dieser Generation und sind aufgefordert, die modernen HRM-Instrumente zu implementieren, z. B. E-Recruitment, E-Learning, Arbeitszeitflexibilisierung, Feedback-Methoden wie Zielvereinbarungssysteme, Transformationelles Führungsverhalten und Teamarbeit. Diese Methoden sind nicht auf die Anforderungen der Generation Y beschränkt, sondern werden auch von den anderen Fach- und Führungskräften nachgefragt.

7.7 Gesundheitsmanagement

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat 1946 *Gesundheit* als den „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ definiert. Das ‚vollständige‘ Wohlergehen deklariert Gesundheit als einen Maximalwert, der zwar anzustreben, aber wohl kaum zu erreichen ist“ (Fleßa 2012, S. 5–6). Um den Begriff präziser zu fassen, werden die physische, die psychische und die sozialen Dimensionen von Gesundheit unterschieden. An physische und psychische Erkrankungen wird das Kriterium der Heilung als Wiederherstellung der Gesundheit angelegt, während die soziale Dimension weiter gefasst wird: „Gesundheit ist eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden – insbesondere ein positives Selbstwertgefühl – und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten oder wiederhergestellt wird“ (Badura et al. 2010, S. 32). Entsprechend hat die WHO 1987 aufgrund der Ottawa Charta des Jahres 1986 die Definition erweitert: „Gesundheit ist die Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen“ (Ulich und Wülser 2015, S. 3).

In der Regel überlässt man es den medizinischen und therapeutischen (Psychoanalyse, Verhaltenstherapie usw.) Disziplinen, das Phänomen Gesundheit zu definieren und zu erforschen. In die medizinischen Studiengänge sind Modelle der Medizinsoziologie zur Einbeziehung des sozialen Kontextes von Familie über Organisationen bis zur Gesellschaft eingegangen. Für HRM sind diese Forschungsfelder relevant. Unter Gesundheitswissenschaft fällt neben den medizinischen und therapeutischen Disziplinen

insbesondere *Public Health*: „Public Health ist Theorie und Praxis der auf Gruppen bzw. Bevölkerungen bezogenen Maßnahmen und Strategien der Verminderung von Erkrankungs- und Sterbewahrscheinlichkeiten durch Senkung von Risiken und Stärkung von Ressourcen. Public Health analysiert und beeinflusst hinter den individuellen Krankheitsfällen epidemiologisch fassbare Risikostrukturen, Verursachungszusammenhänge und Bewältigungsmöglichkeiten“ (Fleßa 2012, S. 10–11). Für die betriebliche Praxis sind in diesem Zusammenhang insbesondere behördliche Auflagen und Maßnahmen bei Epidemien relevant, bilden aber nicht den eigentlichen Gegenstand des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)*, das ein Aufgabengebiet des HR-Bereichs darstellt: „Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben“ (Badura et al. 2010, S. 33).

Die institutionelle Grundlage für BGM liefert die Definition von *Gesundheitsförderung* in der Ottawa Charta: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen ... Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können ... Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen“ (Ulich und Wülser 2015, S. 3).

In 2013 wurde in Deutschland ca. 4 % Arbeitsunfähigkeit (kurz: AU) registriert (TK 2014, S. 7). Der Prozentanteil misst den Anteil der Fehlzeiten durch Arbeitsunfähigkeit an den SOLL-Arbeitstagen, die nach Abzug von Urlaub, Feiertagen usw. geleistet werden könnten. Aus diesen Werten ergibt sich die wirtschaftliche und soziale Relevanz des Gesundheitsmanagements. In Abb. 7.17 (Adaptiert nach Tab. 1.2 in Ulich und Wülser 2015, S. 6; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015) werden die Auswirkungen auf den Ausfall von Produktion und Bruttowertschöpfung dargestellt.

An dem Beispiel eines Produktionsbetriebes mit einem Produktionsoutput, der proportional zu den geleisteten produktiven Arbeitsstunden ist, lässt sich verdeutlichen, dass ein Anstieg des Krankenstandes von 5 % auf 10 % zu einem proportionalen Produktionsausfall und damit zu Mindereinnahmen führen, die ergebnisrelevant sind. Die Mindereinnahmen durch den Produktionsausfall sind, falls keine ausreichenden Lagerbestände vorhanden sind, deutlich größer als die eingesparten Materialkosten, weil die Personalkosten bei erhöhtem Krankenstand konstant bleiben. Diese Aussage setzt voraus, dass die Langzeitkranken über 42 Tage, deren Kosten die Krankenkasse übernimmt, nicht ins Gewicht fallen. Auch wenn der Produktionsausfall durch Abbau von Lagerbeständen gegenüber den Kunden ausgeglichen werden kann, nimmt bei erhöhtem Krankenstand die Produktivität (Wert der produzierten Produkte im Verhältnis zu den Personalkosten der Produktion) ab. Damit tritt die Ergebnisminderung im Jahresverlauf ein.

Diagnosegruppe ICD-10	Arbeitsunfähigkeitstage		Produktions- ausfall	Ausfall an Brutto-Wert- schöpfung
	Mio.	%	Mrd. €	Mrd. €
V Psychische und Verhaltensstörungen	59,5	11,4	6,0	10,5
IX Krankheiten des Kreislaufsystems	33,9	6,5	3,4	6,0
X Krankheiten des Atmungssystems	61,8	11,8	6,3	10,9
XI Krankheiten des Verdauungssystems	27,8	5,3	2,8	4,9
XIII Krankheiten des Muskel-Skelett- Systems und des Bindegewebes	122,1	23,4	12,4	21,5
XIX Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle	62,6	12,0	6,4	11,0
Übrige Krankheiten	153,9	29,5	16,5	27,1
I-XXI Alle Diagnose- gruppen	521,6	100,0	53,0	92,0

Abb. 7.17 Wirtschaftliche Auswirkungen der AU-Fälle

Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen stehen absolut an vierter Stelle in der AU-Statistik in Abb. 7.17.

In der Krankenstatistik der 4,1 Mio. Versicherten der Techniker Krankenkasse (TK) haben die Psychischen Erkrankungen und Verhaltensstörungen mit 45,4 Tagen bei Männern und 41,6 Tagen bei Frauen durchschnittlich die längste Krankheitsdauer (AU-Tage je Fall) von allen Erkrankungen (TK 2014, S. 89) und verzeichnen den höchsten Anstieg von 2000 bis 2013, wie in Abb. 7.18 (Abb. 32 in TK 2014, S. 92: © Techniker Krankenkasse 2014) dargestellt wird.

Der Ausschlag der Krankheiten des Atmungssystems geht auf eine besondere Erkältungswelle in 2013 zurück: „Während die Arbeitsunfähigkeit im Jahresverlauf bei durchschnittlich vier Prozent lag, fehlten Ende Februar 2013 auf dem Höhepunkt der Grippewelle 5,8 Prozent der Beschäftigten in Deutschlands Betrieben“ (TK 2014, S. 7). Der Anstieg wird relativ zum Jahr 2000 berechnet, das mit 100 % den Basiswert darstellt. Der in Abb. 7.18 dargestellte Anstieg der psychischen Erkrankungen gilt auch für die anderen großen Krankenkassen (DGFP-Leitfaden 2011, S. 13). Die Gesamtstatistik von 1997 bis 2007 in Badura et al. (2010, S. 12) ergibt die gleiche Tendenz ansteigender psychisch bedingter Krankheitsfälle. Während die Erkältungskrankheiten durch BGM nur wenig beeinflussbar sind und über die Jahre Schwankungen aufweisen, bilden insbesondere die Rückenbeschwerden und die psychischen Erkrankungen als Folge von stressbedingter Überlastung die Schwerpunkte der Präventionsprogramme des BGM.

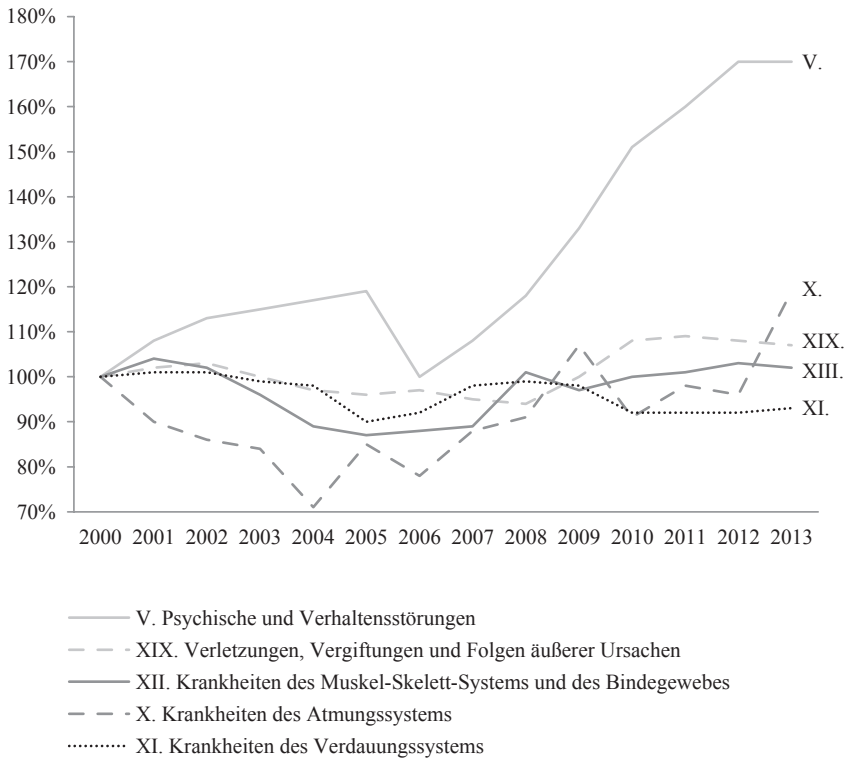


Abb. 7.18 Veränderungen der Fehlzeiten von 2000 zu 2013

Das BGM ist wie Diversity Management institutionell-rechtlich verankert und bildet einen wichtigen Baustein des Strategischen Personalmanagements. Die rechtliche Basis bildet § 4 des deutschen Arbeitsschutzgesetzes: „Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz zu verknüpfen“ und dabei „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“ (Ulich und Wülser 2015, S. 12). Die Rolle innerhalb des Strategischen Personalmanagements erfordert die Einbettung in eine *betriebliche Gesundheitspolitik*: „Die betriebliche Gesundheitspolitik definiert Prioritäten zum Schutz und zur Förderung von Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Sie formuliert das dabei zur Anwendung kommende Verständnis von Gesundheit und legt die angenommenen Wirkungsketten fest. Als Teil der Unternehmenspolitik muss sie den Unternehmenszielen ebenso dienen wie dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter“ (Badura et al. 2010, S. 1).

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat historisch seine Wurzeln im *Gesundheits- und Arbeitsschutz*. Die Abgrenzung der beiden Entwicklungsphasen wird in Abb. 7.19 (Adaptiert nach Tab. 1.5 in Ulich und Wülser 2015, S. 13; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015) dargestellt.

Ziele des traditionellen Gesundheits- und Arbeitsschutzes	Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend Einhaltung von Vorschriften • Vermeidung von Arbeitsunfällen und Prävention von Berufskrankheiten und damit Unterstützung von unfallversicherungsrechtlichen Zielen • partielle Unterstützung der störungsfreien Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderung psychosozialer Belastungen • Verbesserung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit Betrieb und Arbeit • partielle Unterstützung von Produktivität und Wertschöpfung

Abb. 7.19 Entwicklung Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bildet ein Aufgabenfeld, das viele Akteure beschäftigt (DGFP-Leitfaden 2011, S. 19–21):

- *Innerbetriebliche Akteure*
 - Geschäftsführung/Unternehmensführung
 - Vorgesetzte/Führungskräfte
 - Mitarbeitervertretung
 - Beauftragte, z. B. für Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
 - Gremien, z. B. Gesundheitszirkel
 - Arbeitsmedizinischer Dienst
 - Sicherheitsfachkraft
- *Institutionelle Akteure*
 - Krankenversicherung
 - Rentenversicherung
 - Unfallversicherung/Berufsgenossenschaft
 - Psychosoziale Beratungsstellen
 - Integrationsfachdienst

Angesichts dieser Vielfalt von Stakeholdern des BGM und der eingesetzten Ressourcen ist es plausibel, dass sich Forscher und Berater intensiv um dieses Themenfeld bemühen. Bemerkenswert ist, dass für das Gesundheitsmanagement separate theoretische Modelle entwickelt und erforscht werden, die nicht wie die anderen Bereiche von HRM auf die Grundtheorien, z. B. Motivationstheorie, direkt zurückgreifen.

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat mit dem Begriff *Salutogenese* in Abgrenzung zu *Pathogenese* den Fokus der Forschung von Krankheit zu Gesundheit verlagert. Damit wird der Weg bereitet, neben der weiterhin relevanten Verhinderung von Krankheitsauslösern – z. B. Unfälle, ungesunde Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen oder schwere körperliche Belastung – die Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeiter zu erforschen: „Anstatt zu fragen: ‚Was löste aus (oder ‚wird auslösen‘,

wenn man präventiv orientiert ist), dass eine Person Opfer einer gegebenen Krankheit wurde?“, das heißt, anstelle uns auf Stressoren zu konzentrieren, wären wir eindringlich zu fragen gemahnt: „Welche Faktoren sind daran beteiligt, dass man seine Position auf dem Kontinuum zumindest beibehalten oder aber auf den gesunden Pol hin bewegen kann?“. Das heißt, wir stellen Copingressourcen ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit“ (Antonovsky 1997, S. 30).

Die wichtigste Coping-Ressource bildet das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence, SOC), das definiert wird als Vertrauen in 1) Verstehbarkeit, 2) Handhabbarkeit und 3) Bedeutsamkeit: „Das SOC (Kohärenzgefühl) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, daß (1) die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind, (2) einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen, (3) diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen“ (1997, S. 36).

Ein differenziertes Modell der Copingstrategien zur Stressbewältigung hat der Psychologe Richard S. Lazarus entwickelt: „Psychologischer Stress ist eine spezielle Beziehung zwischen der Person und der Umwelt, die von der Person eingeschätzt wird im Hinblick auf die Belastung oder Überschreitung seiner oder ihrer Ressourcen und auf die Gefährdung ihres Wohlbefindens“ (Lazarus und Folkman 1984, S. 19; Übersetzung des Verf.). Diese Definition umfasst erstens die Umwelt als Stressverursacher und zweitens die kognitive Einschätzung (Cognitive Appraisal) der Situation durch die Person im Hinblick auf das Stresspotenzial der Umweltsituation. *Appraisal* verändert sich bei Individuen aufgrund von Erfolgs- oder Misserfolgserfahrungen zu *Reappraisal*: „Reappraisal bezieht sich auf ein verändertes Appraisal auf der Basis neuer Informationen aus der Umwelt, die Belastungen der Person aus der Umwelt abwehren oder erhalten, und/oder auf Informationen aus den eigenen Reaktionen der Person“ (Lazarus und Folkman 1984, S. 38; Übersetzung des Verf.).

Entscheidend für das Wohlbefinden ist die Fähigkeit der Person zum *Coping* von Stresssituationen: „Coping ist der Prozess, durch den das Individuum die Anforderungen der Person-Umwelt-Beziehung, die als stressvoll eingeschätzt werden, und die dadurch generierten Emotionen managt“ (1984, S. 19; Übersetzung des Verf.). Die erste Stufe von Coping besteht aus der Wahrnehmung und Bewertung von Stress: „Cognitive Coping ist der evaluative Prozess, der festlegt, warum und in welchem Umfang eine spezielle Transaktion oder eine Serie von Transaktionen zwischen der Person und der Umwelt stressig ist“ (1984, S. 19; Übersetzung des Verf.). Der Begriff „Coping“ lässt sich durch „Einschätzung“ oder „Abschätzung“ übersetzen. In der deutschen Literatur wird der englische Begriff verwendet.

Die zweite Stufe von Coping besteht aus dem emotionalen oder problemorientierten *Prozess* (1984, S. 141, 150–154) der Stressverarbeitung: „Problemzentriertes Copingverhalten zielt eher auf die Lösung des Problems ab, emotionsorientiertes eher auf Verminderung der Belastung, z. B. durch Abwehr, Verleugnung oder Suche nach emotio-

naler Unterstützung“ (Lohmann-Haislah 2012, S. 16). Stress lässt sich nicht immer aktiv bewältigen. Daher gehört zu Coping auch eine gewisse Stresstoleranz: „Schließlich sollte Coping nicht mit der Beherrschung der Umwelt (mastery of the environment) gleichgesetzt werden; viele Stressquellen können nicht beherrscht werden, und das effektive Coping ermöglicht unter diesen Umständen der Person, das zu tolerieren, minimieren, akzeptieren oder ignorieren, was nicht zu beherrschen ist“ (Lazarus und Folkman 1984, S. 140; Übersetzung und Klammereinschub des Verf.).

Für die Stressbelastungen hat sich der Begriff *Stressoren* etabliert. Es handelt sich um die Ursachen für Belastungen, die zu Krankheit führen oder die verhindern, dass die Mitarbeiter ihr Gesundheitspotenzial realisieren. Neben der Dimension „Pathogenese – Salutogenese“ ist die Aufteilung „Person – Organisation“ entscheidend, woraus sich die in Abb. 7.20 (Abb. 1 in Badura et al. 2010, S. 42; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010) dargestellte Vier-Felder-Tabelle der Problemstellungen des BGM ergibt.

Das BGM konzentriert sich auf die Faktoren, die innerhalb der Organisation durch die unterschiedlichen Akteure beeinflussbar sind und überlässt in der Regel die Bewältigung der pathogenetischen Risikofaktoren den Mitarbeitern. Ausnahmen bilden z. B. Angebote des Arbeitgebers, den Besuch von Fitnesscentern oder von Kursen zur Entwöhnung vom Rauchen außerhalb der Arbeitszeit zu finanzieren. Die personalen Faktoren der Salutogenese hängen sowohl von den Arbeitsbedingungen als auch von privaten Umständen ab. Auch bei privaten Problemen kann der Arbeitgeber Hilfestellungen bereitstellen, obwohl die Einflussmöglichkeiten begrenzt sind.

Die privaten und beruflichen Gesundheitsrisiken sind sozial ungleich verteilt (Busch et al. 2009, S. 6). „Zusammenfassend kann formuliert werden, dass eine starke soziale Ungleichheit bei arbeitsbedingten Fehlzeiten, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Frühberentung existiert ..., wobei Arbeiter- und Fertigungsberufe besonders stark

	Person	Organisation
Pathogenese	Risikofaktoren: <ul style="list-style-type: none"> • Bewegungsmangel • Fehlernährung • Tabak-, Alkoholkonsum • Stress 	Physische Risiken (z.B. Unfälle) Mobbing Burn-out Innere Kündigung
Salutogenese	Wohlbefinden Vertrauen Anerkennung Sinnstiftung Qualifikation	Arbeitsbedingungen Soziale Netzwerke Führung Unternehmenskultur

Abb. 7.20 Problemstellungen des BGM

betroffen sind“; denn „die sozial ungleichen Arbeitsbedingungen im Beruf setzen sich in ungleichen materiellen Lebensverhältnissen, Erholungsmöglichkeiten und unterschiedlichen Coping-Fähigkeiten der Beschäftigten fort“ (Höhne und von dem Knesebeck 2010, S. 354). *Bildung* wurde als entscheidender Gesundheitsfaktor im Lichte der Ungleichheitsforschung identifiziert: „Die salutogene Wirkung von Bildung wird erkennbar in den verbesserten Zugangschancen zum Gesundheitssystem, einer stärkeren Nutzung präventiver Gesundheitsleistungen und besseren individuellen gesundheitsbezogenen Coping-Fähigkeiten von Menschen mit einem höheren Bildungsniveau“ (2010, S. 354).

Als Fallbeispiel greifen wir auf die Ergebnisse eines Projekts zur Krankenstandsreduzierung (Praxisbeispiel *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)*; vgl. Kap. 9) in einem Produktionsunternehmen mit körperlich belastenden arbeitsteiligen Arbeitsprozessen über mehrere Betriebe zurück. Bei einem Mitarbeiter mit hoher Arbeitsmotivation stellte sich heraus, dass seine hohe Fehlzeitenquote den Grund hatte, dass seine Ehefrau aufgrund einer Behinderung seine Anwesenheit erforderte. Der Arbeitgeber hat ihm geholfen, eine häusliche Pflege zu organisieren, damit er wieder regelmäßig zur Arbeit gehen konnte. Trotz dieser Einflussmöglichkeiten auf die personalen Faktoren liegt der Schwerpunkt des BGM auf der organisationalen Ebene der Stressoren (Hasselhorn und Portune 2010, S. 364) in den Bereichen *Arbeitsinhalt*, z. B. psychische und körperliche Anforderungen, *Arbeitsorganisation*, z. B. Entscheidungsspielraum und Gerechtigkeit, und *soziales Arbeitsumfeld*, z. B. soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten.

Innerhalb der Stressforschung haben sich einige theoretische Modelle etabliert (Lohmann-Haislah 2012, S. 13), aus denen sich das Anforderungs-Kontroll-Modell (Job-Demand-Control, JDC) von Karasek und Theorell (1990) und das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Effort-Reward Imbalance) von Siegrist et al. (2004) hervorheben, weil sie sich in empirischen Studien als besonders erklärungskräftig zur Prognose von stressbedingten Krankheiten, insbesondere psychischen Erkrankungen, erwiesen haben. Im Anforderungs-Kontroll-Modell bildet der *Entscheidungsspielraum* den Schlüsselfaktor: „Eine hohe Stressbelastung entsteht insbesondere dann, wenn hohe Anforderungen, aber ein geringer Entscheidungsspielraum vorliegen. Soziale Unterstützung wurde später als Puffer in dieses Modell eingefügt. Fehlende soziale Unterstützung erhöht hier die Stressbelastung und die nachteiligen gesundheitlichen Folgen“ (Riedel-Heller et al. 2012, S. 104). Als weitere Modellvariable zur Prognose eines positiven Effekts auf Gesundheit und Produktivität wird die *soziale Unterstützung (Social Support)*, definiert als „hilfreiche Interaktion am Arbeitsplatz sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten“ (Karasek und Theorell 1990, S. 69; Übersetzung des Verf.), identifiziert.

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen stellt „den Arbeitsaufwand und die Belohnung in den Mittelpunkt. Wenn Anforderungen/Verpflichtungen und der damit verbundene Aufwand mit der Belohnung (Gehalt, Anerkennung, Karrieremobilität und Arbeitsplatzsicherheit) ins Ungleichgewicht gerät, ist dies mit nachteiligen Gesundheitsfolgen verbunden“ (Riedel-Heller et al. 2012, S. 104).

Verstärkt wird der negative Effekt durch das Phänomen des *Overcommitment*, das mit Items wie „I get easily overwhelmed by time pressures at work“, „As soon as I get up in the morning I start thinking about work problems“, „When I get home, I can easily relax and ‚switch off‘ work“ und „People close to me say I sacrifice too much for my job“ (Siegrist et al. 2004, S. 1496) erfasst wird. Die Dimension *Effort* misst die Höhe der Arbeitsbelastung, z. B. „I have constant time pressure due to a heavy work load“ und „I have a lot of responsibility in my job“. *Reward* zielt auf die sozialen Belohnungen Respekt, Unterstützung und faire Behandlung durch Kollegen und Vorgesetzte, z. B. „I receive the respect I deserve from my superiors“ und „I am treated unfairly at work“ (2004, S. 1496). In Metaanalysen empirischer Studien wurden hohe Arbeitsbelastung und Effort-Reward-Imbalance als die wichtigsten Einflussfaktoren auf psychische Störungen identifiziert (Riedel-Heller et al. 2012, S. 104).

Einen theoretischen Ansatz zur Systematisierung der organisationalen Dimensionen des BGM hat Bernhard Badura mit dem *Sozialkapitalmodell* entwickelt. Badura beschränkt sich nicht auf die sozialwissenschaftliche Forschung zum sozialen Kapital (vgl. Abschn. 1.8), sondern verlagert den Begriff von der Akteur- auf die Organisationsebene. Zusätzlich bezieht er neben dem Netzwerkcapital auch das Führungskapital und Überzeugungs-/Wertekapital mit ein, wie in Abb. 7.21 (Abb. 2.7 in Kaminski 2013, S. 18; © Springer Verlag Berlin Heidelberg 2013) dargestellt wird: „Das Sozialkapital einer Organisation besteht – so unser Vorschlag – aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), aus dem Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur) sowie aus der Qualität zielorientierter Koordination (Führung)“ (Badura 2010, S. 71).

Die Hauptthese des Sozialkapitalmodells ist, dass mit dem Übergang von der klassischen Ausrichtung auf Arbeitsschutz/-sicherheit zum BGM auf Basis von Salutogenese und organisatorischem Sozialkapital ein größerer Beitrag zu „Wirksamkeit und Effizienz“ (Badura et al. 2010, S. 2) und damit zum Unternehmenserfolg erzielt werden kann: „Durch Investitionen in das Sozialkapital eines Unternehmens, durch Vertrauen und

Netzwerkcapital	Führungskapital	Überzeugungs- und Wertekapital
<ul style="list-style-type: none"> • Kohäsion im Team • Kommunikation • Sozialer „Fit“ • Soziale Unterstützung • Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterorientierung • Kommunikation • Fairness & Gerechtigkeit • Vertrauen • Akzeptanz des Vorgesetzten • Soziale Kontrolle • Machtorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Normen und Werte • Gelebte Kultur • Konfliktkultur • Kohäsion im Betrieb • Gerechtigkeit • Wertschätzung • Vertrauen

Abb. 7.21 Sozialkapital von Organisationen

Wertschätzung, durch Verbesserungen im Klima und in der Kultur lassen sich beträchtliche Verbesserungen im Wohlbefinden und in den Betriebsergebnissen erzielen“ (2010, S. 4). Auf Grundlage einer empirischen Studie mit einer Stichprobe von 2287 Teilnehmern hat Badura das in Abb. 7.22 (Abb. 3 in Badura 2010, S. 73; © Springer Verlag Berlin Heidelberg 2010) dargestellte Strukturgleichungsmodell mit der abhängigen Variablen *Gesundheit* und den unabhängigen Variablen *Werte* und *Führungskapital* an den Daten bestätigt. *Netzwerkkapital*, *Qualität der Arbeit* und *Arbeitsbedingungen* bilden intermediäre Merkmale in diesem Kausalmodell.

Mit Ausnahme von *Wertekapital* mit einem Pfadkoeffizienten von $p = 0,20$ (schwache Tendenz) wirken die Variablen des Sozialkapitals (*Netzwerkkapital* und *Führungskapital*) vermittelt über die organisatorischen Merkmale *Qualität der Arbeit* und *Arbeitsbedingungen* auf die *Gesundheit*. Eine Bestätigung der soziologischen Theorie des Sozialkapitals, die auf der Netzwerktheorie basiert, bildet der hohe relative Einfluss ($p = 0,41$) von *Netzwerkkapital* auf die *Qualität der Arbeit*. Die sehr hohe Korrelation ($p = 0,61$) zwischen *Wertekapital* und *Führungskapital* bestätigt den neuesten Stand der Führungsforschung mit der Priorität von symbolischer Führung zur Vermittlung von Werten.

Das Sozialkapitalmodell von Badura stellt eine Zusammenfassung von Einflussgrößen auf die Gesundheit dar. Forschungstechnisch stellt sich die Frage, welche Erklärungskraft die Einführung der Dimension des organisatorischen Sozialkapitals als Klammer von Netzwerk-, Führungs- und Wertekapital hat. Positiv gegenüber der soziologischen Theorie des Sozialkapitals ist die konsequente Verwendung von Organisationsvariablen, die durch BGM-Maßnahmen gestaltbar sind.

Eine weitere Besonderheit der Forschung zum Gesundheitsmanagement ist die Konzentration auf *psychische* Belastungen und Beanspruchungen von Mitarbeitern, die

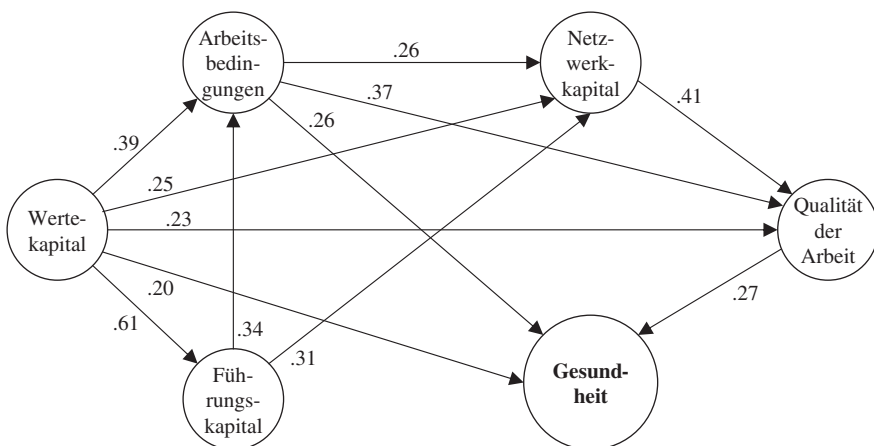


Abb. 7.22 Kausalmodell zur Erklärung von Gesundheit

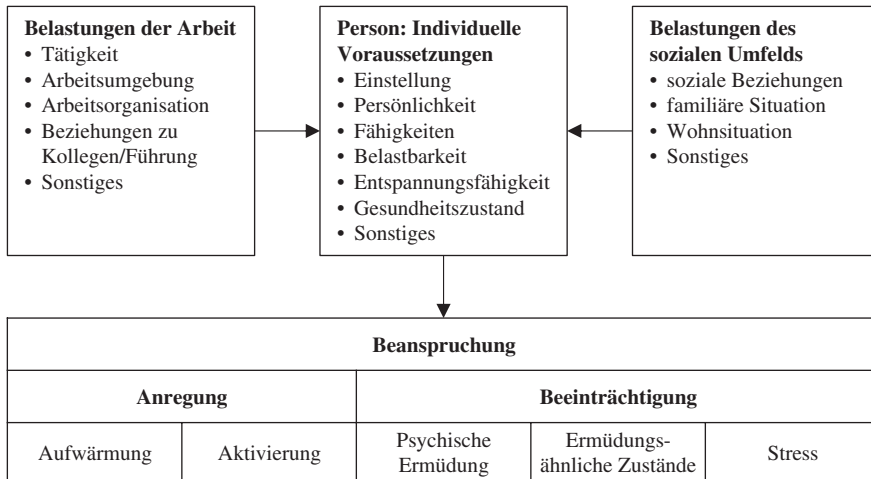


Abb. 7.23 Belastungs-Beanspruchungs-Modell

unterschiedliche Krankheiten auslösen können. Wie in Abb. 7.23 (Abb. 1 in DGFP-Leitfaden 2011, S. 12; © Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2011) dargestellt wird, treffen *Belastungen* der Arbeit und des sozialen Umfelds auf individuelle Voraussetzungen der Person. Je mehr Ressourcen der Person zur Bewältigung der Belastungen zur Verfügung stehen, desto niedriger ist die *Beanspruchung* als Beeinträchtigung und desto höher die Anregung der Person (Belastungs-Beanspruchungs-Modell).

Die innerbetrieblichen und institutionellen Akteure des BGM (DGFP-Leitfaden 2011, S. 19–21) haben die Aufgabe, die *psychisch belastenden Situationsvariablen* der Organisation zu analysieren und Maßnahmen zur Verringerung der Belastung durchzusetzen. Die zweite Aufgabe, zu der insbesondere der HR-Bereich Beiträge leisten kann, ist die Beobachtung und Bewertung von *Kennzeichen psychisch beanspruchter Mitarbeiter*.

Die wichtigsten Warnsignale, aus denen Führungskräfte die psychische Überlastung eines Mitarbeiters erkennen können, sind in Abb. 7.24 (Abb. 23 in DGFP-Studie 2011, S. 21; © Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2011) dargestellt.

Ein Spezialfall der Wirkung psychischer Belastungen bildet das *Burn-out-Syndrom*, das als Modekrankheit bereits den Zenit der Popularität überschritten hat. Der Begriff *Burn-out* wurde bereits Anfang der 1970er Jahre innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion in den USA verwendet und verfügt somit über eine 40-jährige Forschungstradition. Unter *Burn-out* versteht man den Prozess von emotionaler *Erschöpfung* (z. B. Gefühle wie Entmutigung und Gleichgültigkeit, Müdigkeit und Leere), *Depersonalisierung* (z. B. gefühllose und ablehnende Reaktion und Haltung gegenüber Patienten und Klienten in helfenden Berufen) und *reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit* in Berufssituationen, verbunden mit der Empfindung, nicht mehr leistungsfähig und kompetent zu sein (Nitzsche et al. 2010, S. 390). Die theoretischen Erklärungsansätze von *Burn-out* werden in Kastner (2014) kurz dargestellt. Besonders gefährdet sind Personen mit hoher Motivation, professionellen Ansprüchen und stark ausgeprägter Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeitsempfinden, die sich im Berufsalltag nicht ausreichend verwirklichen lassen (2010, S. 390).

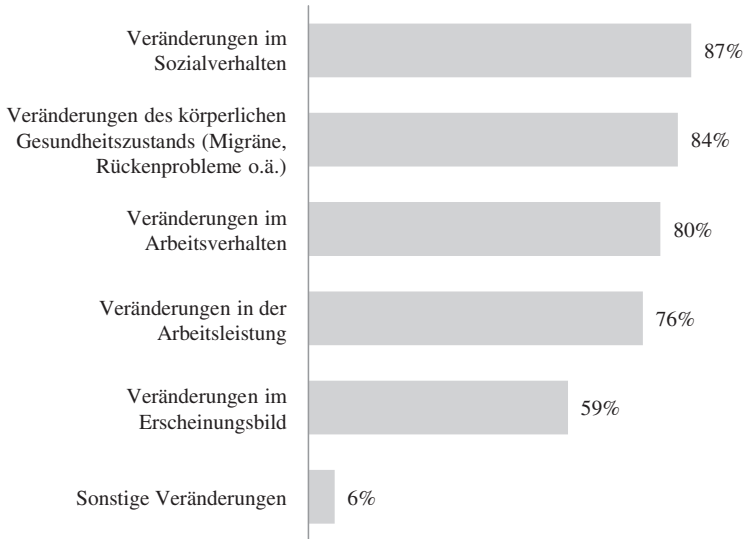


Abb. 7.24 Warnsignale für Führungskräfte

Ein interessanter Fall von Belastungen insbesondere an Bildschirmarbeitsplätzen und hohem Arbeitsdruck bilden *Multitasking* und *Arbeitsunterbrechungen*: „Ist unser Gehirn überhaupt in der Lage, zwei aufmerksamkeitsintensive Prozesse, die ein hohes Maß an Konzentration erfordern, gleichzeitig auszuführen?“ (Lohmann-Haislah 2012, S. 130). Die Antwort ist Nein: „Insgesamt ergeben die Befunde, dass die simultane Ausführung aufmerksamkeitsintensiver Prozesse auf neurophysiologischer Ebene nicht möglich ist. Die Studie gibt wichtige Hinweise auf veränderte Fehlerüberwachungsprozesse, eine beeinträchtigte Fehlererkennung und eine gestörte adaptive Verhaltenskontrolle nach Fehlhandlungen“ (2012, S. 132). Daraus ergibt sich für Bildschirmarbeitsplätze neben dem Arbeitsschutz zur Vermeidung von Haltungsschäden die weitere Anforderung, die Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass Multitasking und häufige Arbeitsunterbrechungen auf ein Mindestmaß reduziert werden.

Neben Depressionserkrankungen bilden Suchterkrankungen, z. B. Alkohol, Medikamente oder Internet, den zweiten Schwerpunkt der psychischen Krankheiten, die in der Regel eine therapeutische Behandlung erfordern (Akut und Reha). Insbesondere mit Alkoholabhängigkeit werden Führungskräfte häufiger konfrontiert. Vorgesetzte haben nach UVV (Unfallverhütungsvorschriften) § 38 Abs. 2 die Pflicht, angetrunkene Mitarbeiter von der Arbeitsstelle zu entfernen (Regnet 1999, S. 322). Schwieriger ist für Vorgesetzte, bei Verdacht auf Alkoholabhängigkeit des Mitarbeiters ein konstruktives Gespräch zu führen, um ihn zu einer Therapie zu motivieren (1999, S. 329). Zu empfehlen ist das mittlerweile in den meisten Unternehmen praktizierte vollständige Alkoholverbot.

Für die Gruppe der hoch motivierten Mitarbeiter tritt neben Burn-out als depressivem Krankheitsbild verstärkt auch *Arbeitssucht* oder *Workaholism* auf: „Wenn die Arbeit das Denken, Handeln und Empfinden dominiert, gerät die Gesundheit auf das Abstellgleis. Man nimmt Symptome der Krankheit nicht mehr wahr. Man verliert die Kontrolle über den Arbeitsumfang und die Arbeitsdauer. Man isoliert sich zunehmend sozial. Man

erfährt wie bei einer Sucht Entzugserscheinungen bei Nicht-Arbeit. Man muss immer mehr arbeiten, um die Sucht zu befriedigen. Das Auftreten psychosozialer und psychoreaktiver Störungen nimmt zu“ (Uhle und Treier 2012, S. 167).

In empirischen Studien wurden als Risikofaktoren für Burn-out hohe Anforderungen, ein negatives soziales Klima, mangelnde soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen sowie unzureichende Work-Life-Balance identifiziert (Nitzsche et al. 2010, S. 394–395). Diese Risiken des Burn-outs unterscheiden sich nicht wesentlich von den allgemeinen Risiken psychischer Belastungen, sodass Burn-out eine mögliche Krankheitsfolge darstellt. Personenzentrierte Lösungsansätze empfehlen, „Bewältigungsstrategien zu trainieren, die helfen können, mit den Anforderungen bei der Arbeit besser umzugehen. Das Individuum soll lernen, die internen Ressourcen zu stärken und/oder die eigene Arbeitshaltung zu ändern“ (2010, S. 395–396). Beispielsweise werden Stressbewältigungstechniken und Konfliktlösungsstrategien erlernt. Auf der Organisationsebene greifen Maßnahmen, mit denen sich die Risikofaktoren vermindern lassen, z. B. Veränderungen der Arbeitsbelastung, des sozialen Klimas und der sozialen Unterstützung. Ein spezielles Risiko von Burn-out als Modekrankheit besteht darin, dass z. B. mit „Wellness-Programmen“ zur Erholung von emotionaler Erschöpfung tiefer gehende psychische Erkrankungen, insbesondere Depressionen, zu spät erkannt und unprofessionell behandelt werden.

Als strategische Bereiche des BGM ergeben sich sechs Handlungsfelder (Riedel-Heller 2012, S. 103):

- Arbeitsbelastung
- Handlungsspielraum
- Anerkennung
- Gemeinschaftsgefühl
- Gerechtigkeit
- Werte.

Dieser Katalog zeigt die Tendenz, der viele der HRM-Themen in der Literatur folgen, das spezielle Thema zu einer umfassenden Managementtheorie auszubauen. Der sinnvolle Weg für HRM besteht daher in der Fokussierung auf die Merkmale von Krankheit und eingeschränkter Gesundheit als zu beeinflussende Variablen der Maßnahmen des BGM, insbesondere krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuation, Leistungsabfall und Kennzeichen psychischer und physischer Überlastung. Als Verursachungsfaktoren sollte der Bogen weiter gespannt werden als der klassische Katalog von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Reduzierung von Krankenständen.

Eine plausible Erweiterung des Gesundheitsmanagements bildet die Einbettung in das Modell der *Personalpflege (Retention Management)* von Zaugg:

Die Personalpflege fördert die Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Innovationskraft der Mitarbeitenden durch Massnahmen in den Bereichen der Gesundheit, der Sicherheit, des Wohlbefindens und der Mitwirkung. Es kann sich hierbei um diagnostische, präventive und interventionistische Massnahmen handeln, die auf den Ebenen der Personen und der Teams, der Arbeitssituationen und der Organisationen durchgeführt werden. Alle Massnahmen sind letztlich auf eine Verhaltensänderung ausgerichtet (2009, S. 263).

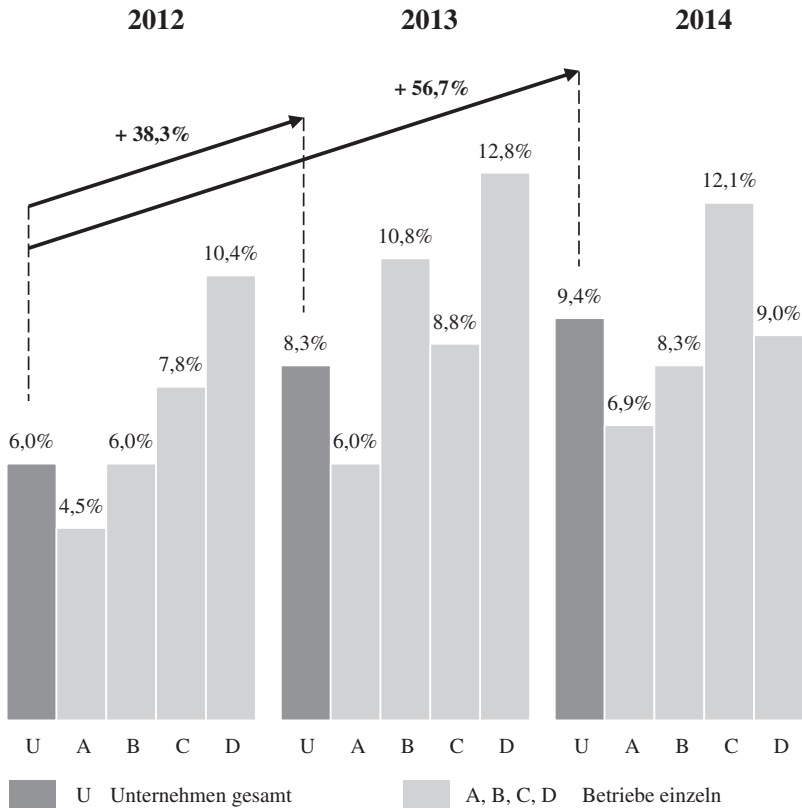


Abb. 7.25 Entwicklung des Anteils von AU-Tagen an Soll-Tagen

In Rahmen des Fallbeispiels zur *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)* wurden im ersten Schritt die technischen und organisatorischen Möglichkeiten zur Reduzierung der Arbeitslast auf die Mitarbeiter in Workshops mit Meistern, Schichtführern, Fachkräften und Vertretern des Betriebsrats erarbeitet, dokumentiert und anschließend mit den Betriebsleitern abgestimmt.

Parallel wurden die Arbeitsunfähigkeitsfälle (AU-Fälle) der letzten drei Jahre für die einzelnen Betriebe analysiert. Wie in Abb. 7.25 dargestellt wird, wurden die zeitliche Entwicklung und die Unterschiede zwischen den Betrieben untersucht, um erste Erkenntnisse über das Ausmaß und mögliche Ursachen zu gewinnen. Abb. 7.25 ist dem Praxisbeispiel *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)* entnommen (vgl. Kap. 9).

In einem zweiten Schritt wurde die Länge der Abwesenheit pro AU-Fall analysiert. Die Grenze von 42 Tagen markiert den Übergang in die Lohnfortzahlung durch die Krankenkasse und kann den Start einer Langzeiterkrankung bedeuten.

Die Dauer zwischen 12 und 42 Tagen ist der kritische Bereich, der durch BGM-Maßnahmen besonders beeinflusst werden sollte, weil die Kosten für die Betriebe hoch sind und die Gefahr von fortgesetztem Krankschreiben besteht. Eine Häufung von AU-Fällen pro Mitarbeiter kann ein Indikator für „Blaumacher“ sein. Die Ergebnisse sind in

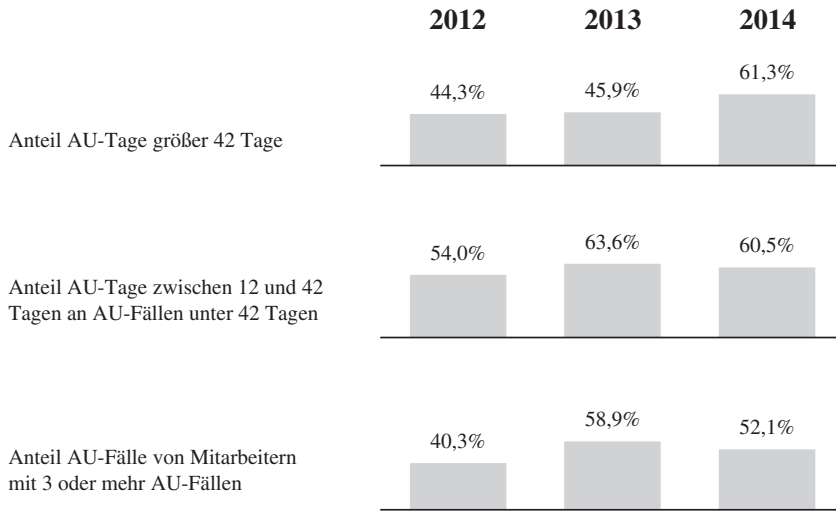


Abb. 7.26 Länge der Ausfallzeit und Mehrfachfälle

Abb. 7.26 dargestellt, die dem Praxisbeispiel *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)* entnommen ist (vgl. Kap. 9). Zum Abstellen dieser Defizite wurden in den Workshops gezielte Maßnahmen erarbeitet und anschließend implementiert. Zusätzlich wurde die Wirkung der speziellen Maßnahmen des BGM – z. B. Prämien für Mitarbeiter ohne Fehlzeiten, Karenztage, Rückkehrgespräche mit dem Vorgesetzten, Angebote zur Gesundheitsförderung – gemeinsam im Workshop analysiert und daraus Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise abgeleitet.

Auffallend war insgesamt, dass die höchsten Krankenstände in den Betrieben mit relativ großen Arbeitsteams aufgetreten sind. Zusammen mit den Ergebnissen der statistischen Analyse wurde deutlich, dass die höhere Anonymität innerhalb der größeren Arbeitsteams eine Ursache für besonders hohe Krankenstände war, weil sich die einzelnen Mitarbeiter weniger verantwortlich für die Leistung des Teams fühlen als in kleinen Teams. Der zweite Grund liegt in der „Sandwichposition“ der Schichtführer zwischen den Arbeitern und dem Management. Einigen Schichtführern ist es gelungen, ihre Führungsverantwortung wahrzunehmen, anderen fehlten die Einsicht und das Training, auf das Fehlzeiten-Verhalten der Teammitglieder angemessen einzuwirken.

Neben dem mangelnden Training der Führungskräfte war ein weiterer Faktor entscheidend. Die Betriebe hatten ein Reorganisationsprojekt durchlaufen mit dem Ergebnis einer erhöhten Produktivität, die transparent mit Kennzahlen laufend dokumentiert wurde. Die Folge war Frustration und subjektiv empfundene Überlastung, insbesondere durch neu übernommene Tätigkeiten, die früher von separaten Mitarbeitern geleistet wurden, z. B. Wartungs- und Reinigungsarbeiten. Als Konsequenz aus diesen Ergebnissen bestand der nächste Projektschritt in Trainings mit den Schichtführern zum Thema der Führungsverantwortung und der Handhabung der BGM-Instrumente, z. B. Gespräche mit Mitarbeitern während der Krankheitsphase und nach der Rückkehr. Zusätzlich zu

den Trainingseinheiten wurden die Ergebnisse der durchgeführten organisatorischen und technischen Maßnahmen präsentiert mit dem Ergebnis, dass die Teilnehmer die Umsetzung der Maßnahmen bestätigten und zum Ausdruck brachten, dass sie sich im Hinblick auf ihre Verbesserungsvorschläge ernst genommen fühlten. Die nachfolgend eintretende Senkung des Krankenstandes war wesentlich auf die Dimensionen des Sozialkapitals zusammen mit den klassischen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zurückzuführen.

In diesem Projekt zur Senkung des Krankenstandes (*KRANKEN*, vgl. Kap. 9) lagen Schichtarbeit und Reorganisationsmaßnahmen als Randbedingungen vor. Die Auswirkungen von *Schichtarbeit* betreffen besonders das soziale Umfeld von Familie, Freundes- und Bekanntenkreis. Die Ergebnisse empirischer Studien zeigen, dass „mit verschiedenen Formen der Schicht- und Nachtarbeit für einen signifikanten Anteil Beschäftigter zum Teil erhebliche Beeinträchtigungen des Familienlebens und weiterer Bereiche des Privatlebens, wie etwa die Ausübung von Hobbys oder die Teilnahme an regelmäßig stattfindenden gesellschaftlichen Anlässen verbunden sind“ (Ulich und Wülser 2015, S. 365). Daher wird empfohlen, die Schichtarbeit möglichst variabel zu organisieren: „Die Anzahl aufeinander folgender Nachtschichten sollte möglichst klein sein. Möglichst nicht mehr als drei Schichten in Folge. ... Nach einer Nachtschichtphase sollte die Ruhezeit möglichst lang sein. Sie sollte nicht weniger als 24 Stunden betragen“ (2015, S. 365).

Aus dem Blickwinkel der Gesundheitspolitik können Reorganisationsmaßnahmen unter das Etikett „Problematische Managementkonzepte“ (2015, S. 323) fallen: „Die ‚Schlankheitskuren‘ der neunziger Jahre haben in den meisten Organisationen zu beträchtlichen Einsparungen an Ressourcen geführt, etwa durch Ausdünnen von Personal (‚downsizing‘), durch Auslagerung von Funktionen (‚outsourcing‘), durch Verringerung von Spielräumen (‚reducing slack‘) oder auch durch Erhöhung des Zeitdrucks infolge von Just-in-Time (JIT) Lieferverpflichtungen“ (2015, S. 323). Die empirischen Studien zu den gesundheitlichen Auswirkungen sind noch nicht ausreichend belastbar. Es zeichnet sich aber tendenziell ab, „dass im Zusammenhang mit einigen Prinzipien der Lean Production, wie z. B. JIT, und der damit verbundenen Intensivierung der Arbeit oder mit der nach wie vor verbreiteten geringen Autonomie gesundheitsrelevante Risiken erhöht werden“ (2015, S. 327).

Die Erfahrungen aus dem Praxisbeispiel *KRANKEN* (vgl. Kap. 9) haben gezeigt, dass sich Reorganisationsprojekte negativ auf das Betriebsklima und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen auswirken können, wenn es dem Management nicht gelingt, den Mitarbeitern die wirtschaftliche Notwendigkeit und die positiven Effekte der Maßnahmen zu vermitteln und die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren. Entscheidend ist die gerechte Verteilung der als notwendig erkannten Einsparmaßnahmen und die Bereitschaft des Managements, die zusätzliche Belastung anzuerkennen. In Reorganisationsprojekten werden Maßnahmen erarbeitet, die zu messbaren Rationalisierungseffekten führen. In den meisten Fällen verbleibt allerdings eine Lücke zwischen dem Kapazitätsverlust durch den Personalabbau und den realen Kapazitätseinsparungen durch technische oder organisatorische Maßnahmen. Es bleibt den Führungskräften und ihren Mitarbeitern überlassen, diese Lücke zu schließen. Für diese erhöhte Belastung erwarten sie eine soziale Anerkennung, auch wenn sie die Ziele des Reorganisationsprojekts aufgrund der wirtschaftlichen Lage grundsätzlich akzeptieren.

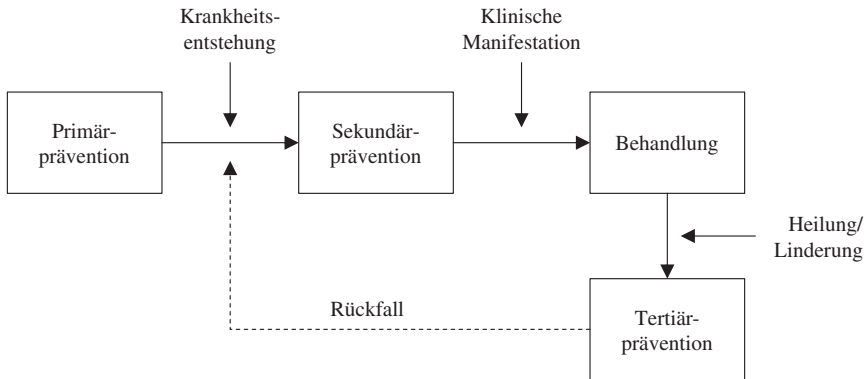


Abb. 7.27 Phasen der Prävention

Im Zentrum des BGM steht nicht nur die Verringerung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, die *Absentismus* genannt werden, sondern auch des *Präsentismus*: „Letzterer äußert sich u. a. darin, dass kranke Mitarbeiter sich z. B. mit einer Grippe zur Arbeit schleppen, die Kollegen anstecken, sodass alle anwesend, aber nicht leistungsfähig sind und sich auf die Dauer mit mehrjährigen Verzögerungen Chronifizierungen wie z. B. Asthma entwickeln“ (Kastner 2013, S. 545). Zur Führungsaufgabe gehört neben der Verhinderung von „Blaumachen“ auch die Veranlassung der Mitarbeiter, bei Krankheit zu Hause zu bleiben, um sich zu erholen und gesund zu werden. Die Folgen von Präsentismus sind Produktionsverluste: „Produktivitätsverluste aufgrund tatsächlicher Gesundheitsprobleme. Der Produktivitätsverlust entsteht, weil Betroffene aufgrund ihrer Gesundheitsprobleme bei der Arbeit mehr Fehler machen, langsamer arbeiten, Produktivitätsstandards nicht erreichen, mehr Unfälle erleiden usw. Die Leistung wird qualitativ und quantitativ beeinträchtigt“ (Fissler und Krause 2010, S. 411–412). Experten schätzen, dass die Verluste durch Präsentismus höher sind als durch Absentismus (Fissler und Krause 2010, S. 411; Lohmann-Haislah 2012, S. 136).

Den Schwerpunkt der Gesundheitsförderung auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene bildet die *Prävention*, die in Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention aufgeteilt wird, wie in Abb. 7.27 (Abb. 2.33 in Fleßa 2012, S. 87; © Walter de Gruyter GmbH Berlin 2012) dargestellt wird.

Die „Primärprävention versucht zu verhindern, dass Krankheiten überhaupt entstehen. Man kann Verhaltens- und Verhältnisprävention unterscheiden“ (Fleßa 2012, S. 86). Entsprechend ist es das Ziel des BGM, die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, um Krankheiten zu verhindern oder zu vermindern. Während der Krankheitsentstehung greift die Sekundärprävention. So ist bei Rückenbeschwerden an Bildschirmarbeitsplätzen die regelmäßige Untersuchung und Diagnose wesentlich, um frühzeitig den Heilungsprozess einzuleiten. „Nach einer erfolgreichen Behandlung erfolgt eine Tertiärprävention. Sie soll verhindern, dass der Geheilte (oder Behandelte) erneut krank wird bzw. sein Zustand sich erneut verschlechtert. Menschen,

die einen Herzinfarkt erlitten haben, kommen deshalb anschließend zur Rehabilitation, um gesunde Ernährung und körperliche Bewegung zu erlernen“ (2012, S. 86).

Im Rahmen der Darstellung des Praxisbeispiels *KRANKEN* (vgl. Kap. 9) wurden bereits einige BGM-Maßnahmen genannt. Entscheidend ist auch hier die Kommunikation. Falls der Mitarbeiter Indikationen psychischer Belastung zeigt, bietet sich ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter an, zu dem die DGFP einen Leitfaden veröffentlicht hat (DGFP-Leitfaden 2011, S. 29–35). In der Unternehmenspraxis sind institutionalisierte *Kranken- und Rückkehrgespräche* mit Regeln für den Zeitpunkt, die Themen und die Form der Ergebnisdokumentation anzutreffen, die gezielt die Aufmerksamkeit auf das Thema von Fehlzeiten lenken sollen. Auch hier hängt von dem Vertrauensverhältnis und der Art der Kommunikation ab, ob das Gespräch als Kontrollinstrument negativ wirkt oder als anerkennendes Gespräch eine positive Wirkung auf den Mitarbeiter hat. In Badura et al. (2010, S. 334) findet sich ein praktischer Leitfaden, wie das Kranken-/Fehlzeitengespräch durch den *anerkennenden Erfahrungsaustausch* ersetzt werden kann.

Eine Kommunikationsform, die mehrere Akteure des BGM einbezieht, bildet der *Gesundheitszirkel*: „In einem Gesundheitszirkel treffen sich für einen begrenzten Zeitraum Mitarbeiter und/oder Führungskräfte und/oder betriebliche Gesundheitsexperten, um über Belastungen am Arbeitsplatz und daraus resultierende gesundheitliche Beschwerden zu sprechen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln“ (Vogt 2010, S. 247). Nach dem Düsseldorfer Modell nehmen an dem Gesundheitszirkel folgende Akteure teil: ein Betriebs-/Abteilungsleiter, ein Vorgesetzter, 4–5 Mitarbeiter, ein Betriebsratsmitglied, ein Betriebsarzt, eine Sicherheitsfachkraft sowie optional ein Ergonomieexperte (2010, S. 249).

Für den Fall längerer oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit wird der Prozess des *betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)* im *Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen* in § 84 Abs. 2 SGB IX auch für nicht Schwerbehinderte reguliert: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)“ (Britschgi 2011, S. 17). Musterschreiben sind in Britschgi (2011, S. 114–129) dokumentiert. 25 Praxisbeispiele des BEM werden in Richter (2014) dargestellt.

Ein zweites Paket von Handlungsempfehlungen besteht aus *Anreizen* für die Mitarbeiter. Einerseits werden Kosten ganz oder teilweise übernommen, z. B. für den Besuch von Fitnesscentern oder Schwimmbädern. Andererseits können Prämien angeboten werden, falls z. B. ein Mitarbeiter keine Krankentage hat. Wie das Projekt zur Senkung des Krankenstandes gezeigt hat, ist dieser monetäre Anreiz wirksam: Trotz der Erhöhung des Krankenstandes hat sich als Folge der Prämie die Anzahl der Mitarbeiter ohne Krankmeldung

während des Kalenderjahres tendenziell erhöht. Ob sich dadurch vermehrt Präsentismus eingestellt hat, konnte nicht ermittelt werden. Fasst man das BGM weiter, so steht die *Arbeitsgestaltung* im Zentrum. Diese Maßnahmen sind auch für andere Themen einsetzbar, z. B. Arbeitszufriedenheit oder Leistungsmotivation, wie die nachfolgenden Vorschläge zur Arbeitsgestaltung (Ulich und Wülser 2015, S. 256–257) zeigen:

- *Vollständigkeit*: „Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen.“
- *Anforderungsvielfalt*: „Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane.“
- *Möglichkeiten der sozialen Interaktion*: „Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt.“
- *Autonomie*: „Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten.“
- *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*: „problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen.“
- *Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit*: „Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten.“
- *Sinnhaftigkeit*: „Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird.“

Das BGM ist rechtlich vielfältig reguliert. Ein Beispiel bildet das *Arbeitszeitgesetz* (ArbZG) von 1994 (aktualisiert 2009): „Dieses Gesetz regelt *Arbeits-, Pausen- und Erholungszeiten* zum Schutz der Gesundheit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. So schützt es Sonntage und staatlich anerkannte Feiertage als Tage der Arbeitsruhe. Augenmerk wird auf die *Nachtarbeit* gelegt“ (Uhle und Treier 2012, S. 83). Eine theoretische Erklärung des Zusammenhangs zwischen Erholung und Gesundheit findet sich in Ulich und Wülser (2015, S. 102–113). Den allgemeinen Rahmen setzt das *Arbeitsschutzgesetz* (ArbSchG) von 1996 (aktualisiert 2009): „Es ist das *entscheidende Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsgesundheitsschutzes* zur Verbesserung der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit. Damit zielt das Gesetz auf alle Gefährdungen in der Arbeitswelt, die zu Personenschäden führen können“ (Uhle und Treier 2012, S. 82).

Ein Teil des ArbSchG regelt die *Gefährdungsbeurteilung*. Arbeitgeber haben die Pflicht, für ihr Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Das Gesetz regelt, dass zur Gefahrenverhütung die für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu beurteilen sind (§ 5 Abs. 1 und 2 ArbSchG). Der Arbeitgeber muss aufgrund des Ergebnisses der Beurteilung dann die erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen treffen; beides ist zu dokumentieren (§ 6 Abs. 1 ArbSchG). Bei dieser Gefährdungsbeurteilung sind auch psychische Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen. Um eine Gefährdungsbeurteilung in der Praxis auszuführen, wird in der Regel eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und ausgewertet.

Zusätzlich gelten eine Reihe spezieller Gesetze (2012, S. 82–85), z. B. zur Arbeitsplatzgestaltung und -sicherheit. Den Auftrag zur Überwachung der gesetzlichen Vorgaben wurde dem dualen System übertragen:

- (a) *Staatliche Arbeitsschutzaufsicht der Länder*: Ämter für Arbeitsschutz oder Gewerbeaufsichtsämter mit dem Auftrag, branchenübergreifend die betriebliche Umsetzung staatlicher Rechtsvorschriften zu kontrollieren.
- (b) *Unfallversicherungsträger*: Berufsgenossenschaften und Unfallkassen mit dem hoheitlichen Auftrag, branchenorientiert die allgemeinen Regelungen zu operationalisieren, deren Befolgung zu überwachen bzw. dabei zu beraten. Sie sind ermächtigt, Unfallverhütungsvorschriften als autonome Rechtsvorschriften und ggf. konkretisierende Durchführungsanweisungen zu erlassen (2012, S. 72).

Zu dem Thema Gesundheitsmanagement existiert die ISO-Qualitätsnorm DIN SPEC 91020, die sich als Managementsystem mit folgender Zielsetzung versteht: „Die systematische Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wirkt positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und damit auch nachweislich auf die Steigerung der Effizienz der Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung (Wertschöpfungskette) einer Organisation“ (Kaminski et al. 2013, S. 37). Das Programm „Die 5 Schritte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ orientiert sich an der DIN SPEC 91020 (2013, S. 41–48).

Ein Ansatz zur Erfolgsmessung von BGM-Maßnahmen bildet die Berechnung des *Präventionserfolges* als Differenz zwischen Präventionsnutzen und Präventionskosten (Bräunig und Kohstall 2013, S. 32) sowie der Kennzahl *Return on Prevention* als Quotient aus Präventionsnutzen und Präventionskosten (2013, S. 29). In Abb. 7.28 (Abb. 11 in Bräunig und Kohstall 2013, S. 32; © Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen

Betriebliche Präventionskosten Wert in EUR pro Mitarbeiter/in und Jahr		Betrieblicher Präventionsnutzen Wert in EUR pro Mitarbeiter/in und Jahr	
Persönliche Schutzausrüstungen	159	Kosteneinsparungen durch vermiedene Betriebsstörungen	506
Sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung	251	Kosteneinsparungen durch vermiedenen Ausschuss und geringere Nacharbeit	386
Bestimmte präventionsbedingte Qualifizierungsmaßnahmen	142	Wertzuwachs durch gestiegene Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten	561
Vorsorgeuntersuchungen	56	Wertzuwachs durch nachhaltige Qualitätsorientierung und verbesserte Produktqualitäten	400
Organisationskosten	235	Wertzuwachs durch Produktinnovationen	229
Investitionskosten	241	Wertzuwachs durch höheres Image	563
Anlaufkosten	116		
Gesamtkosten	1.200	Gesamtnutzen	2.645

Abb. 7.28 Präventionsbilanz

Unfallversicherung 2013) wird eine Beispielrechnung dargestellt. Der Präventionserfolg errechnet sich als Differenz ($2645 - 1200 = 1445$) und der Return on Prevention als Quotient ($2645/1200 = 2,2$), was einer positiven Bilanz der Präventionsmaßnahmen entspricht.

Der zweite Ansatz der *Kennzahlen* entspringt dem klassischen Personalcontrolling. Mit Kennzahlen soll das Gesundheitsmanagement des Unternehmens bewertet und gesteuert werden (Ueberle und Greiner 2010), z. B.:

- Krankenstand
- Unfallquote
- Arbeitsbelastung und -gefährdung
- Monetäre Bewertung von Absentismus.

Diese Kennzahlen lassen sich durch Vergleiche auswerten:

- Zeitliche Entwicklung, z. B. Abb. 7.25 und 7.26
- Interne Vergleiche, z. B. zwischen unterschiedlichen Betriebsteilen
- Externe Vergleiche, z. B. mit Best-Practice-Daten anderer Unternehmen
- Abgleich mit Zielvorgaben/-vereinbarungen für Unternehmensbereiche.

HRM-Praxis

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bildet die Weiterentwicklung von rechtlich abgesicherten Maßnahmen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, die weiterhin für den HR-Bereich relevant sind. Die theoretischen Modelle und Handlungsempfehlungen des BGM konzentrieren sich auf die organisatorischen Bedingungen zur Verbesserung der Gesundheit und der Verringerung von Absentismus und Präsentismus. Neben speziellen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden Arbeitsinhalte, Führungsverhalten und Unternehmenskultur als zentrale Einflussgrößen der Gesundheit von Mitarbeitern identifiziert. Hier versuchen Forscher und Praktiker, das spezielle Thema BGM zu einer Managementtheorie auszubauen. Die Besonderheit des Gesundheitsmanagements ist das Eigenleben von Begriffsbildungen und theoretischen Modellen gegenüber den anderen HRM-Bereichen. Besondere Aufmerksamkeit finden stressbedingte Belastungen und psychische Erkrankungen, die den größten Zuwachs der Erkrankungen in Arbeitsorganisationen über die vergangenen Jahre zu verzeichnen hatten.

7.8 Personalfreisetzung und Fluktuation

Personalfreisetzung ist ein Thema, das mit personalpolitischen, juristischen und wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden ist und daher eine hohe Professionalität des HR-Bereichs erfordert. In der Öffentlichkeit wird Personalabbau in der Regel negativ

aufgenommen: „Eine Auswertung der Zeitungsberichte über Beschäftigungsabbau und -aufbau zwischen 2000 und 2008 ergab, dass sich mehr als 90 % der Artikel in Deutschland mit Personalabbau und weniger als 10 % mit Personalaufbau beschäftigen. Die Berichterstattung war zudem besonders intensiv und inhaltlich negativ, wenn es sich um ausländische Unternehmen handelte“ (Heinz 2014, S. 1). Zusätzlich zu dem negativen medialen Image kann es auch zur Verärgerung der Kunden kommen: „Im Januar 2008 kündigte Nokia die Werksschließung in Bochum an, verbunden mit einem Abbau von ca. 2.000 Arbeitsplätzen. In der Folge kam es nicht nur zu einer breiten medialen und öffentlichen Diskussion, auch der Nokia Marktanteil bei Mobilfunkgeräten brach im ersten Halbjahr 2008 um 8 % ein, während die Marktanteile in anderen europäischen Ländern konstant blieben oder sogar anstiegen“ (2014, S. 2).

Verfolgt man die Wirtschaftspresse im Hinblick auf Meldungen von Aktiengesellschaften, z. B. „Commerzbank-Aktie: Geplanter Stellenabbau beflügelt Aktie“ (2014, S. 2), so drängt sich der Eindruck auf, dass der Aktienmarkt die Ankündigung von Personalabbau durch steigende Kurse honoriert, weil die erwarteten Kosteneinsparungen höhere Gewinne versprechen. Es handelt sich allerdings um einen kurzfristigen Ankündigungseffekt, der im späteren Verlauf umschlägt in eine negative Tendenz des Aktienkurses (2014, S. 2). „Insgesamt zeigt sich kein einheitliches Bild zum Zusammenhang zwischen Personalabbau und finanzieller Performance von Unternehmen. Allerdings ist übergreifend zumindest kein klar positiver Zusammenhang zwischen Stellenabbau und Unternehmenserfolg nachweisbar“ (2014, S. 2). Die Erklärung dieser Ergebnisse liegt auf der Hand: Unternehmen, die Personalabbau in größerem Umfang ankündigen, sind häufig wirtschaftlich so stark angeschlagen, dass diese Maßnahme langfristig nicht den Erfolg sichert.

Mitarbeiter haben das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit (Pfeffer 1999a;b), nach Vermeidung sozialer Härte und nach Gerechtigkeit: „Entlassungen werden eher als gerecht empfunden, wenn das Unternehmen nach Alternativen gesucht hat, Arbeitnehmervertreter beteiligt wurden und wenn großzügige Abfindungsangebote unterbreitet werden; negativ hingegen wirkt eine Erfolgsprämie für das Management“ (Heinz 2014, S. 3). Aus diesen Gründen suchen viele Unternehmen nach Alternativen der Personalfreisetzung (Olfert und Steinbuch 1999, S. 475–476; Berthel und Becker 2013, S. 401):

- Abbau von Mehrarbeit
- Flexibilisierung der Arbeitszeit und -stellen (vgl. Abschn. 7.1)
- Einführung von Kurzarbeit
- Versetzung von Arbeitnehmern und Änderungskündigungen
- Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge
- Nutzung von Fluktuation
- Vorzeitiger Renteneintritt
- Aufhebungsvereinbarungen.

Die negativen Konsequenzen von Personalabbau beziehen sich vorwiegend auf den Fall, dass die Unternehmensleitung der Auslöser ist. Wie in Abb. 7.29 dargestellt wird, kann eine Kündigung auch dem Mitarbeiter zugeschrieben werden. „Eine Kündigung ist eine *einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung*“ (Olfert und Steinbuch 1999, S. 477). Bereits aus dieser Definition ist die starke gesetzliche Regulierung von Kündigung zu erkennen: „Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses gegenüber einem Arbeitnehmer ist rechtsunwirksam, wenn sie sozial ungerechtfertigt ist (§ 1 Abs. 1 KSchG). Sozial ungerechtfertigt ist die Kündigung, wenn sie nicht durch Gründe, die in der Person oder in dem Verhalten des Arbeitnehmers liegen oder durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betrieb entgegenstehen, bedingt ist (§ 1 Abs. 2 S. 1 KSchG)“ (Dachrodt et al. 2014, S. 1465). Damit ist eine Kündigung rechtlich nur wirksam, wenn bestimmte Gründe geltend gemacht werden können:

1. Personen- und verhaltensbedingte Kündigung
2. Betriebsbedingte Kündigung

„Personenbedingte Kündigungsgründe sind in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe, die eine Kündigung sozial rechtfertigen können, ohne dass den Arbeitnehmer dafür eine Verantwortung treffen muss“ (2014, S. 1470) Beispiele für personenbedingte Kündigungen sind (2014, S. 1471):

- Nichtwahrung von Betriebsgeheimnissen
- Krankheitsbedingte Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen
- Krankheitsbedingte Kündigung wegen Langzeiterkrankung, dauernder Arbeitsunfähigkeit, Leistungsminderung
- Alkoholabhängigkeit oder sonstige Suchterkrankungen
- Mangelnde Anpassungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit, Eignung
- Straftaten.

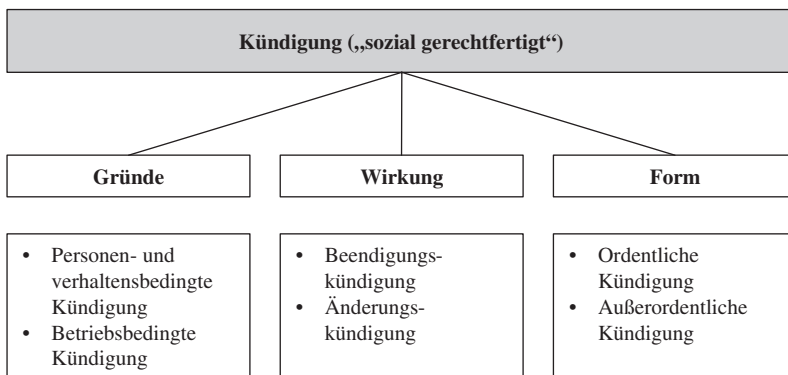


Abb. 7.29 Kündigung

Aus der Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten ergeben sich verhaltensbedingte Kündigungsgründe, die in der Regel Abmahnungen voraussetzen (2014, S. 1475). Beispiele sind (2014, S. 1472):

- Alkoholmissbrauch
- Nebentätigkeit bei angezeigter Arbeitsunfähigkeit
- Vortäuschen von Arbeitsunfähigkeit
- Beharrliche Arbeitsverweigerung
- Beleidigungen des Arbeitgebers oder sonstiger Vorgesetzter
- Störung des Betriebsfriedens.

„Entfallen Arbeitsplätze, können betriebsbedingte Entlassungen in Betracht gezogen werden. Voraussetzung hierfür ist eine korrekte Sozialauswahl und die fehlende anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit des Mitarbeiters im Unternehmen. Gehören die Freisetzungursachen zum Katalog der Betriebsänderungen (Stilllegung des Betriebes oder wesentlicher Teile davon, Verlegung des Betriebes oder wesentlicher Teile davon, grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, Fusion, Einsatz neuer Arbeitsmethoden/Fertigungsverfahren) muss der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat einen Interessenausgleich versuchen und ggf. einen Sozialplan verhandeln“ (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 193). In Lindner-Lohmann et al. sind die Inhalte des *Interessenausgleichs* (2012, S. 194; Abb. 57) und des *Sozialplans* (2012, S. 195; Abb. 58) beschrieben.

Alle Kündigungsformen unterliegen nach § 102 BetrVG der Mitbestimmung: „(1) Der Betriebsrat ist vor jeder Kündigung zu hören. Der Arbeitgeber hat ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen. Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam“ (Dachrodt et al. 2014, S. 1458). Falls keine belastbaren Kündigungsgründe vorliegen oder wenn das Kündigungsverfahren dem Management zeitlich und wirtschaftlich zu aufwendig erscheint, so bietet sich das Instrument der *Aufhebungsvereinbarung* an: „Arbeitnehmer und Arbeitgeber können sich über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses einigen. Es werden Bedingungen ausgehandelt, unter denen das Arbeitsverhältnis zu lösen ist, z. B. die Höhe einer Abfindung, Ansprüche aus der Werksrente, Anteil am Weihnachtsgeld, Gewährung von Resturlaub usw. Im Gegensatz zur arbeitgeberseitigen Kündigung, die lediglich eine einseitige Willenserklärung voraussetzt, müssen mit dem Abschluss eines Aufhebungsvertrags sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber einverstanden sein“ (2014, S. 1499).

Anstelle einer Beendigungskündigung ist eine *Änderungskündigung* in Betracht zu ziehen: „Bei der Änderungskündigung (§ 2 KSchG) handelt es sich üblicherweise um eine ordentliche Kündigung. Der Arbeitgeber kündigt das Arbeitsverhältnis und bietet dem Arbeitnehmer gleichzeitig die Weiterbeschäftigung zu geänderten (meist schlechteren) Vertragsbedingungen an“ (2014, S. 1480). Die Änderungskündigung unterliegt wie die Beendigungskündigung dem Grundsatz, dass die geänderten Vertragsbedingungen nicht sozial ungerechtfertigt sein dürfen. „Für Änderungskündigungen besteht neben dem Anhörungsrecht nach § 102 BetrVG das Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG,

wenn mit dieser Maßnahme eine Umgruppierung oder Versetzung beabsichtigt ist“ (2014, S. 1480).

Neben den dargestellten Aspekten von Kündigungen sind eine Reihe weiterer gesetzlicher Regelungen zu beachten, z. B. zu ordentlichen (2014, S. 1461) versus außerordentlichen (fristlosen) Kündigungen (2014, S. 1476), zu Abfindungen (2014, S. 1545) oder zur Gründung einer Beschäftigungsgesellschaft (Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 200). Es gibt auf dem Markt detaillierte Darstellungen und Praxisleitfäden zur Anwendung des Arbeitsrechts (z. B. Dachrodt et al. 2014; Reiserer 2014), aus dem sich HR-Mitarbeiter Basiswissen aneignen können. Dies ersetzt allerdings nicht das juristische Fachwissen von Arbeitsrechtlern, insbesondere in Fällen, die nicht den Standardverfahren entsprechen. Aus diesen gesetzlichen Regulierungen ergeben sich für die unterschiedlichen Kündigungsgründe bestimmte Verfahrensschritte, die einzuhalten und von dem HR-Bereich zu steuern sind. In Abb. 7.30 (Abb. 8 in DGFP-Leitfaden 2011, S. 38; © Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2011) wird beispielhaft der Prozess der Kündigung aufgrund von Krankheit dargestellt.

Bei Kündigungen kann der Arbeitgeber eine Outplacement-Beratung anbieten. Zu unterscheiden sind hier „Individual-Outplacement, konzentrierte Beratung einer einzelnen Person, regelmäßig auf der oberen und mittleren Führungsebene angewandt“ und „Gruppen-Outplacement, Beratung einer kleineren oder größeren Personengruppe, oftmals auf der Ebene gewerbliche Arbeitnehmer, kaufmännische Sachbearbeiter und untere Führungsebene“ (Hillebrecht und Peiniger 2015, S. 201). Die *Outplacement-Beratung* unterstützt den ausscheidenden Mitarbeiter bei der Suche nach einer neuen Stelle. Häufig haben sich insbesondere ältere Mitarbeiter viele Jahre nicht mehr beworben und sind unsicher, ob sie noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass sie mit einer spezialisierten Aufgabe im alten Unternehmen über Qualifikationen verfügen, die am Arbeitsmarkt nicht mehr nachgefragt werden. Dies trifft z. B. IT-Spezialisten, die über viele Jahre veraltete IT-Systeme betreut haben. „Das Thema Outplacement ist heute in Trennungssituationen insbesondere im Führungskräftebereich weit verbreitet. Aus Arbeitgebersicht wird dies genutzt, um dem betroffenen Mitarbeiter eine einvernehmliche Lösung zu bieten, und um eine Trennungskultur zu schaffen, die nicht nur auf die Beendigung fokussiert, sondern die Entwicklungsperspektive des Mitarbeiters in den Vordergrund stellt. Im Klartext heißt dies: Der Arbeitgeber finanziert dem Angestellten, der das Unternehmen verlässt, eine Beratung, die den Übergang begleitet“ (Howald und Köninger 2013, S. 2).

Beim *Individual-Outplacement* werden in der Regel folgende Arbeitsschritte durchlaufen: „Vorgespräch mit dem auftraggebenden Unternehmen ... Beratungsgespräche mit dem Klienten ... Hilfen bei der Festlegung einer Suchstrategie ... Coachinggespräche... Abschlussgespräch“ (Hillebrecht und Peiniger 2015, S. 203).

Bei betriebsbedingten Kündigungen, die Abteilungen und Bereiche weitgehend oder komplett betreffen, wird aus wirtschaftlichen und organisatorischen Gründen das *Gruppen-Outplacement* praktiziert: „Die Mitarbeiter werden in Gruppen betreut und erhalten zusätzliche individuelle Betreuung auf Bedarf. Die Arbeitsschritte ähneln denen der

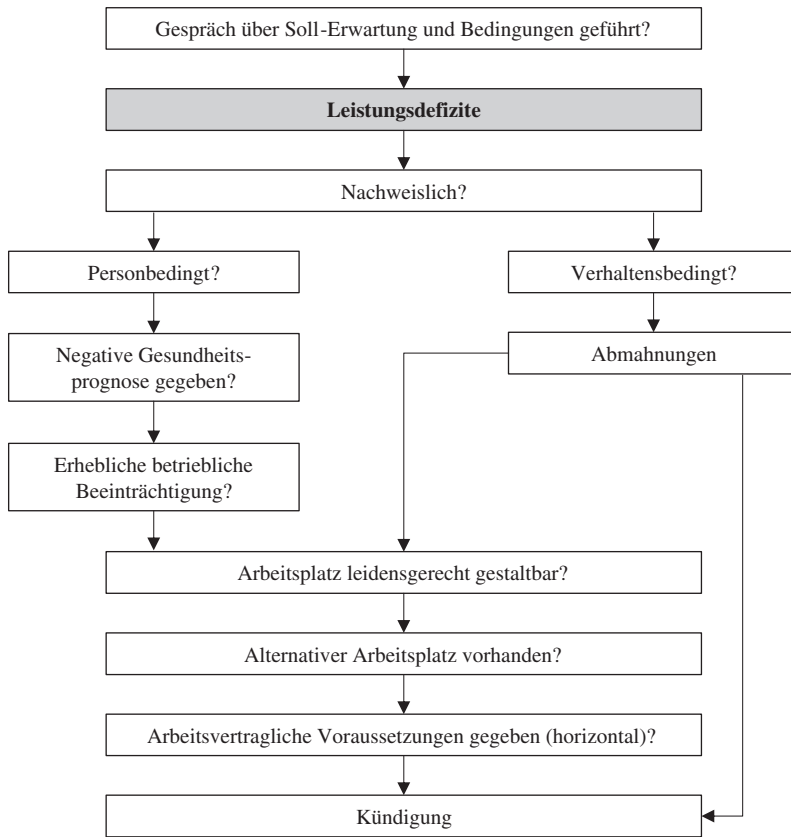


Abb. 7.30 Betriebliche Interventionskette bis zur Kündigung

individuellen Outplacement-Beratung“ (2015, S. 204–205). Eine spezielle Form von Gruppen-Outplacement bilden „Beschäftigungsgesellschaften, in denen die betroffenen Mitarbeiter weiter qualifiziert und auch vermittelt werden“ (2015, S. 205).

Bei dem heiklen Thema von Kündigungen, insbesondere als Folge von Restrukturierungsmaßnahmen, bieten Personalberater Konzepte des *Trennungsmanagements* im Rahmen einer *Trennungskultur* mit dem Training humaner Trennungsgespräche durch Führungskräfte und der Bindung (Retention) der verbleibenden Mitarbeiter nach Entlassungen an (Andrzejewski 2014).

Bei den Mitarbeitern, die im Zuge einer Restrukturierung im Unternehmen verbleiben („Survivor“), weil sie für die Zukunft dringend benötigt werden, stellt sich ein Erschöpfungseffekt aus der Frustration während des Restrukturierungsprozesses ein. Obwohl ihnen von den Vorgesetzten glaubhaft versichert wird, dass sie gebraucht werden und ihr Arbeitsplatz sicher ist, kündigt ein Teil dieser Mitarbeiter in der Folgephase. „Im Rahmen von Personalabbau und Kündigung geht es immer auch um die Bindung und Motivation derjenigen, mit denen man die Zukunft erfolgreich und profitabel gestalten will.

Bei unprofessioneller Durchführung von Trennungen kommt es nachweislich zu einem sog. ‚Survivor Syndrom‘ mit Ängsten, Trauer, Demotivation bis zur inneren Kündigung“ (2014, S. 692–693).

Der Begriff *Retention Management* bezieht sich auf die Frage, „welche Stellhebel ein Unternehmen in Bewegung setzen kann oder muss, um Mitarbeiter zu fördern, zu konstant hoher Leistung zu führen und letztlich an das Unternehmen zu binden“ (Kleiminger 2011, S. 165). Die Schlüsselvariable bildet das *Engagement* der Mitarbeiter, das zu erhöhter Leistung und Bindung an das Unternehmen führt: „Das Engagement der Mitarbeiter, oft fälschlich als Mitarbeiterzufriedenheit gesehen, hat einen deutlichen Effekt auf die Bindung. Zwischen Mitarbeitern mit niedrigem Engagement (engl. ‚strong disengagement‘) und solchen mit hohem Engagement reduziert sich die Wahrscheinlichkeit der Eigenkündigung um 87 %“ (2011, S. 170). Dieses Ergebnis stammt aus einer großen empirischen Studie: „Im Jahr 2004 hat der Corporate Leadership Council (CLC) in der Studie ‚Driving Employee Performance and Retention through Engagement‘ auf Basis einer Befragung von ca. 50.000 Mitarbeitern der Mitgliedsfirmen den Zusammenhang von Leistung, Bindung und Engagement erforscht“ (2011, S. 169).

Die Eigenkündigung ist neben der Kündigung durch den Arbeitgeber eine der beiden Formen von *Fluktuation*. In den meisten Fällen handelt es sich bei der Eigenkündigung aus Arbeitgebersicht um eine ungewollte Fluktuation, die für das Unternehmen mehrere negative Konsequenzen hat (2011, S. 166–167). Der ausscheidende Mitarbeiter wird in der Regel weniger motiviert sein, wenn er eine andere Stelle sucht oder schon sicher hat. Zusätzlich entstehen unterschiedliche Kosten, z. B. durch die Rekrutierung und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters, durch die mangelnde Marktpräsenz oder Interimsbesetzung der vakanten Stelle.

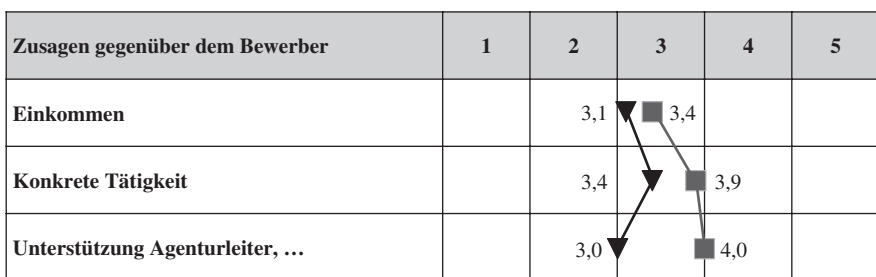
Um ungewollte Fluktuation zu verhindern und Engagement und Leistung zu erhalten oder zu verbessern, bieten sich die Instrumente an, die in den vorangehenden Kapiteln dargestellt worden sind: Rekrutierung leistungsmotivierter und qualifizierter Mitarbeiter einschließlich Onboarding-Maßnahmen, Personalentwicklung durch Weiterbildung und Förderung, Führung durch Ziele und Unterstützung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter, Gruppen- und Teamarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung zur Work-Life-Balance, Anreizsysteme und Gesundheitsförderung. Neben diesem allgemeinen HRM-Katalog haben sich einige Maßnahmen bewährt, die sich auf den Prozess der ungewollten Fluktuation beziehen, der in der Regel zeitlich früher einsetzt als die Kündigung durch den Arbeitnehmer. Ein Maßstab für die Bewertung der Fluktuation bietet die Fluktuationenkennzahl, die sich nach der Definition der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) aus „Nicht betrieblich verfügte Abgänge pro Periode“, dividiert durch „durchschnittlicher Personalbestand pro Periode“ berechnet. Dieser Quotient wird multipliziert mit 100(%), damit der Wert zwischen 0 und 100(%) liegt (Becker 2008, S. 202).

In dem Praxisbeispiel zur Fluktuationsanalyse von Vermittlern eines Finanzdienstleistungsunternehmens wurden erstens die „freiwillig Fluktuierten“, also die Mitarbeiter, die selbst gekündigt haben und bereits ausgeschieden sind, und zweitens die „erfolgreich verbliebenen“ Mitarbeiter befragt. Das Ziel der Befragung war, Erkenntnisse über den

Prozess der Fluktuationsanbahnung und die Möglichkeiten der Kündigungsverhinderung zu gewinnen. Bereits im Rekrutierungsprozess der Vermittler zeigen sich, wie in Abb. 7.31 dargestellt wird, deutliche Unterschiede bei Fluktuierten und erfolgreich Verbliebenen. Die Beschreibung, was die Bewerber im Hinblick auf Einkommen, konkrete Tätigkeit und Unterstützung durch den zuständigen Agenturleiter erwarten, war aus Sicht der Befragten unterschiedlich realistisch. Erwartungsgemäß fällt die Einschätzung der erfolgreich Verbliebenen deutlich positiver aus als bei den Fluktuierten. Die höchste Differenz der Werte ergibt sich bei der Unterstützung durch die Agenturleiter, denen die neuen Vermittler jeweils zugeordnet sind. Abb. 7.31 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen (vgl. Kap. 9).

Die Arbeitsbedingungen, die der neu eingestellte Vermittler vorgefunden hat, zeigen die Gründe für die Fluktuationsentscheidung der Vermittler noch deutlicher, wie in Abb. 7.32 dargestellt wird. Abb. 7.32 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen (vgl. Kap. 9). Differenzen größer als 1,0 sind auf einer 5er-Skala als sehr hoch zu bewerten. Die Arbeitsbedingungen, die in direktem Zusammenhang mit dem Vertriebs Erfolg stehen – z. B. Vertriebsunterstützung durch den Vorgesetzten bei der Akquisition und Beratung der Kunden, Qualität des Bestandpotenzials von zugeordneten Kunden und die Erreichbarkeit der Produktivitätsziele –, werden von Fluktuierten deutlich niedriger eingeschätzt als von den erfolgreich Verbliebenen. Die Produktivitätsziele werden durch die Verkaufszahlen des Mitarbeiters bei Sach- und Lebensversicherungen gemessen. Hier zeigt sich die Bedeutung von effektiver Führung durch Ziele, die von den Vorgesetzten abhängt. Zusätzlich spielen die Entwicklungsmöglichkeiten und das soziale Arbeitsklima („Nestwärme“) eine wichtige Rolle als Ursachen für Fluktuation. Schließlich erleben die Fluktuierten ihre Selbstwirksamkeit in Form der Einschätzung ihres Berufserfolgs deutlich niedriger als die erfolgreich Verbliebenen.

In dieser Fallstudie wurden auch die jeweiligen Vorgesetzten befragt. Aus dem Vergleich ergibt sich, dass die Mitarbeiter und die Vorgesetzten den Berufserfolg fast identisch eingeschätzt haben. Daher ist die in Abb. 7.33 dargestellte Kausalanalyse der Faktoren des Berufserfolgs in den beiden Gruppen der Fluktuierten und erfolgreich



▼ Fluktuierte

■ Verbliebene

Mittelwerte (1 = niedrig, 5 = hoch)

Abb. 7.31 Einfluss der Bewerbungsphase auf Fluktuation

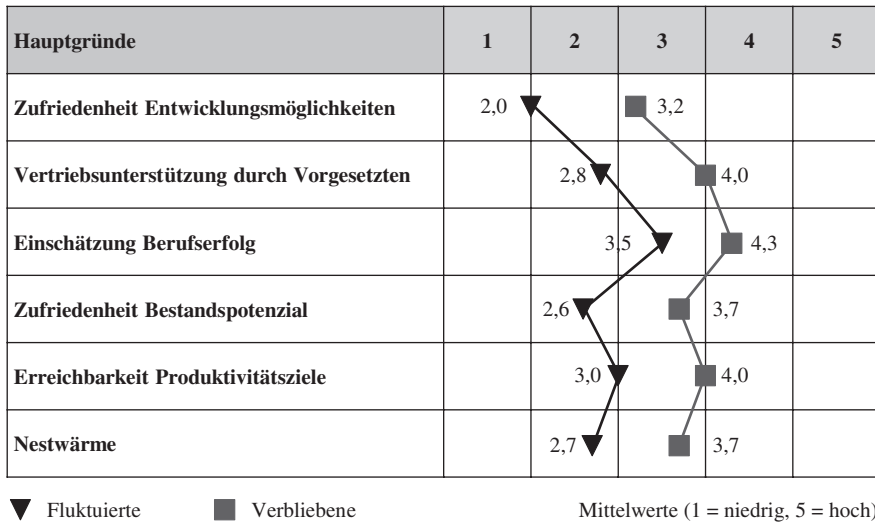


Abb. 7.32 Einfluss der Arbeitsbedingungen auf die Fluktuation

Verbliebenen besonders aufschlussreich. Abb. 7.33 ist dem Praxisbeispiel *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* entnommen (vgl. Kap. 9). Falls die Pfadkoeffizienten als Maßzahl für den relativen Einfluss über $p = 0,40$ liegen, ist der Effekt dieser Einflussvariablen als sehr hoch zu bewerten. Die Ergebnisse sind eindeutig: Die Fluktuierten schreiben ihren Erfolg/Misserfolg den Arbeitsbedingungen („Erreichbarkeit der Produktivitätsziele“: $p = 0,42$) des Unternehmens zu, während die erfolgreich Verbliebenen die Gründe für ihren Erfolg/Misserfolg bei sich selbst suchen, nämlich in der Zielstrebigkeit ($p = 0,51$) als Ergebnis der eigenen Leistungsmotivation. Hier zeigt sich die durch die Motivationstheorie begründete Bedeutung der Übernahme von Organisationszielen als persönliche Ziele und die Verstärkung des Ziel-Commitments durch das Erlebnis der Selbstwirksamkeit aufgrund von Erfolg (vgl. Abschn. 2.4).

Die psychologische *Attributionstheorie* (Attribution = Zuschreibung) nennt den in Abb. 7.33 dargestellten Effekt eine *asymmetrische Attribution* (*Asymmetrical Attribution*). Die Asymmetrie besteht darin, dass Individuen den Erfolg ihren eigenen Fähigkeiten zuschreiben, während sie für Misserfolg die äußeren Umstände verantwortlich machen (Försterling 2001, S. 87–88). Den Misserfolg der Fluktuation schreiben die Vermittler den äußeren Umständen (Nicht-Erreichbarkeit der Produktivitätsziele) zu, während die erfolgreich verbliebenen Vermittler den Erfolg auf ihre persönlichen Fähigkeiten (Zielstrebigkeit) zurückführen.

In der psychologischen Forschung konkurrieren zwei Modelle zur Begründung der asymmetrischen Attribution. Die *motivationale* Erklärung stellt Tendenzen der Selbstverstärkung in den Vordergrund: „Die Zuschreibung von Erfolg zur eigenen Person verstärkt positive, mit Wertschätzung verbundene Gefühle sowie die Wahrnehmung der eigenen

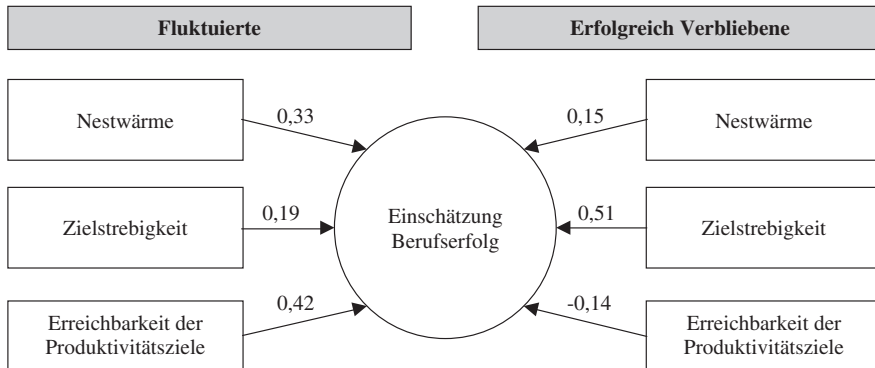


Abb. 7.33 Einflussfaktoren des Berufserfolgs

Fähigkeit, sodass ein erhöhtes Selbstwertgefühl resultiert“ (Försterling 2001, S. 89; Übersetzung des Verf.). Externe Zuschreibung von Misserfolg lässt sich als ein Mechanismus zum Selbstschutz interpretieren, indem die eigenen Fähigkeiten nicht angezweifelt werden (2001, S. 89). Die alternative *kognitive* Erklärung geht davon aus, dass die Individuen die Verbindung der eigenen Fähigkeiten mit dem Erfolg wahrnehmen und eine kausale Verbindung herstellen, während sie bei Misserfolg den Zusammenhang mit den eigenen Fähigkeiten ignorieren (2001, S. 89). Zusätzlich engagieren sich die Individuen stärker bei Erfolg versprechenden Aktivitäten und nehmen dann die Verbindung zu den eigenen Fähigkeiten bewusst wahr (2001, S. 90).

Was kann das Unternehmen tun, um die Fluktuationsrate von Mitarbeitern mit hohem Erfolgspotenzial zu verringern? Ein Handlungsfeld bildet der Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess, aus dem der Bewerber ein realistisches Bild seiner zukünftigen Tätigkeit gewinnen kann. Ein Teil der Fluktuierten, insbesondere ohne vorherige Berufserfahrung im Vertrieb, hat in der Befragung angegeben, schon einige Zeit vor der Kündigung erkannt zu haben, dass ihnen diese Berufstätigkeit nicht liegt. Diese Gruppe kann durch realistische Bewerbungsgespräche und Betreuungsgespräche während der Einarbeitungsphase früher herausgefiltert werden. Mit dem Auswahlverfahren lassen sich die Bewerber mit hoher Leistungsmotivation und Selbstzuschreibung von Erfolg tendenziell erkennen, sodass diese zentralen Persönlichkeitsmerkmale bei der Auswahlentscheidung ein hohes Gewicht bekommen.

Ein zweites Handlungsfeld bildet die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Agenturleiter. Hier ist das Unternehmen gefragt, die Agenturleiter durch Training, Seminare und Zielvereinbarungen dazu zu bringen, ein bestimmtes Qualitätsniveau der Unterstützung neuer Vermittler zu leisten. Das dritte Handlungsfeld ergibt sich aus der Aussage von einigen Fluktuierten, dass das Unternehmen keine geeigneten Ansprechpartner bereitstellt, um Probleme mit den Arbeitsbedingungen rechtzeitig zu artikulieren und mögliche Maßnahmen, z. B. eine Versetzung, zu besprechen. Durch die Implemen-

tierung von geeigneten Vertrauenspersonen hätte der Prozess von der inneren Kündigung bis zur echten Kündigung positiv beeinflusst werden können.

HRM-Praxis

Unternehmen sparen mit Personalfreisetzen Personalkosten ein, um Gewinnrückgängen und Verlusten entgegenzuwirken oder um sich kostenseitig Freiraum zu verschaffen für zukünftige Herausforderungen des Marktes. Der Gesetzgeber hat nach dem Ultima-Ratio-Prinzip die Kündigungsverfahren reglementiert. Kündigungen erfordern nach 6 Monaten Betriebszugehörigkeit personenbedingte, verhaltensbedingte oder betriebsbedingte Gründe. Alternativ schöpfen Unternehmen die Möglichkeiten aus, um Beendigungskündigungen zu verhindern, z. B. durch Arbeitszeitflexibilisierung oder durch einvernehmliche Aufhebungsverträge. Unternehmen bieten bei Kündigung den Mitarbeitern verstärkt eine Outplacement-Beratung als soziale Maßnahme an. Die freiwillige Fluktuation von Mitarbeitern verursacht unterschiedliche Kosten, die durch den Auswahl- und Einarbeitungsprozess, durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten und durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zumindest teilweise verhindert werden können.

7.9 Personalcontrolling

Personalcontrolling wird als „die auf Erfolg des Betriebes ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen“ (Berthel und Becker 2013, S. 664) definiert. Erstens wird das *Controlling des HR-Bereichs* nach Kosten (z. B. Budget für Weiterbildung), effizientem Ressourceneinsatz (z. B. Anzahl der Neueinstellungen pro Mitarbeiter im Recruiting) und Effektivität (z. B. Steigerung der Produktivität durch Trainingsmaßnahmen) einschließlich Investitionscontrolling praktiziert. Die meisten HRM-Themen wurden auf ihr Erfolgspotenzial hin erforscht. Die Ergebnisse werden im Kontext mit dem jeweiligen Thema dargestellt, z. B. Einflussfaktoren der Produktivität in Abschn. 2.4; Wirkung von Auswahlverfahren auf den Berufserfolg in Abschn. 3.6, Investitionsrechnung für Bildungsmaßnahmen in Abschn. 4.10, Führungserfolg in Abschn. 5.14, Teamerfolg in Abschn. 6.13, Work-Life-Balance und Produktivität in Abschn. 7.1, Wirkung von Kapitalbeteiligungen in Abschn. 7.2. Zweitens gehört zum Personalcontrolling das *Controlling des Humankapitals* im Unternehmen mit Maß- und Kennzahlen, z. B. Personalkosten, Personalstruktur, Fluktuation, Arbeitszufriedenheit und Personalleistung.

Die organisatorische Verantwortung für das Personalcontrolling kann unterschiedlich geregelt sein: „Das Personalcontrolling kann als reine Stabsfunktion ohne Umsetzungs- und Weisungsbefugnis an die Unternehmensleitung oder die Personalleitung angebunden werden. Oder es ist als eigene Linienabteilung dem Personalmanagement oder dem

Unternehmenscontrolling zugeordnet“ (Wickel-Kirsch 2014, S. 527). Wie alle Themenbereiche von HRM unterteilt sich das Personalcontrolling in klassische *Planungs- und Kontrollthemen*, z. B. Personalkosten, Fluktuation oder Krankenstand, und Themen des *Strategischen Personalmanagements*, z. B. Human Capital Management, Wertschöpfung im Personalmanagement und HR-Scorecard.

„Kennzahlen fassen im Unternehmen anfallende Informationen in konzentrierter Form in absolute Zahlen bzw. Verhältniszahlen zusammen“ (Becker 2008, S. 194). Personalkennzahlen werden in der Unternehmensplanung für das nachfolgende Jahr geplant und dann kontrolliert und analysiert. Bei Abweichungen werden Gegensteuerungsmaßnahmen durchgeführt und in ihrer Wirkung nachgehalten. Die Analyse der Kennzahlen umfasst:

- Vergleich von Planwerten (SOLL) und realisierten Werten (IST)
- Kennzahlenentwicklung im Zeitverlauf
- Benchmarking als Vergleich der Kennzahlen zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -standorten, Tochterfirmen im In- und Ausland sowie Referenzdaten, die als Best Practice gelten
- Analyse der Ergebnisse von Projekten und Systemen des Personalmanagements im Hinblick auf die angestrebten Ziele.

Die Personalstatistik (Becker 2008, S. 199–210), die teilweise aus IT-Systemen wie SAP-HCM automatisiert erstellt wird, besteht standardmäßig aus Kennzahlen der

- Personalstruktur, z. B. Durchschnittsalter, Frauenanteil, Facharbeiterquote
- Personalbewegung, z. B. Saldo Zu- und Abgänge, Übernahme Auszubildende
- Personalleistung, z. B. Arbeitsproduktivität, Wertschöpfung pro Mitarbeiter
- Personalentwicklung, z. B. jährliche Weiterbildungszeit, Bildungsrendite, Bewerberquote
- Arbeitszufriedenheit, z. B. Fluktuation, Krankenstand
- Personalkosten, z. B. Anteil Personalkosten am Umsatz, Personalkosten je Betriebsangehöriger
- Sozialleistung, z. B. Anteil Mitarbeiter an Werksverpflegung, Anteil der Nutzer der freiwilligen betrieblichen Altersversorgung.

Die Basis des Humankapitals (Human Capital) bilden die *Humanressourcen* eines Unternehmens, „die unter bestimmten Bedingungen ein eigenständiges Erfolgspotenzial entfalten können. Das Personal eines Unternehmens stellt somit den Ressourcenpool potenzieller Fertigkeiten und Qualifikationen sowie die Lernbereitschaft der Ressource Mensch dar und ist als wichtiger immaterieller Wettbewerbsfaktor zu definieren“ (Becker 2008, S. 35). Das *Humankapital* ergibt sich aus der Nutzung der Humanressourcen von Mitarbeitern zur *Wertbeschaffung des Unternehmens* (2008, S. 57), z. B. Gewinn und Unternehmenswert. Wie in Abb. 7.34 (Abb. 2-17 in Becker 2008, S. 59; © Schäffer-

Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2008) dargestellt wird, werden drei Gruppen von Humankapital unterschieden: Das *individuelle* Humankapital, z. B. intellektuelles, motivationales und integratives Potenzial sowie Gesundheit, das *dynamische* Kapital, z. B. Führung und Kommunikation, und das *strukturelle* Kapital, z. B. organisationales Lernen und Personalmanagementsysteme. Dynamisches und strukturelles Humankapital entwickeln und aktivieren Humanressourcen.

Im engeren Sinne wird häufig unter dem Begriff Humankapital das *individuelle* Humankapital verstanden. Humankapital im weiteren Sinne ist ein Bestandteil des *Intellektuellen Kapitals* (Bornemann 2012, S. 170) bzw. *Wissenskaptals*: „Mit dem Begriff *Wissenskapital* wird der Wert bezeichnet, den ein Unternehmen aus seinem geistigen immateriellen Eigentum ziehen kann. ... Hierzu zählen Produktinnovationen, Patente, Urheberrechte oder auch das Know-how der Mitarbeiter“ (2008, S. 58).

In der weiter oben dargestellten Liste der Personalkennzahlen werden strukturelle Aspekte von Humankapital gemessen, z. B. Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit. Das individuelle Humankapital ergibt sich aus den Kompetenzen als Summe von Qualifikation, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Leistungsmotivation und Produktivität der Mitarbeiter. Methoden zur Ermittlung von Kompetenzen werden in der Personalauswahl (vgl. Abschn. 3.6) angewendet, z. B. Potenzialanalysen, während die Leistungsbeurteilung mit Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystemen (vgl. Abschn. 5.12) erfolgen kann.

In der betriebswirtschaftlichen Analyse konkurrieren unterschiedliche Verfahren der Human-Capital-Bewertung (Scholz et al. 2011, S. 57). Die *Saarbrücker Formel* als ertragsorientierter Ansatz besitzt einen hohen Bekanntheitsgrad unter diesen Methoden. Es handelt sich um eine Formel zur Berechnung des Human Capital (HC) durch Summen und Produkte unterschiedlicher Eingangsgrößen für ein Unternehmen (2011, S. 205). Der HC-Wert hängt ab von der Anzahl der Humankapitalträger, von der Höhe

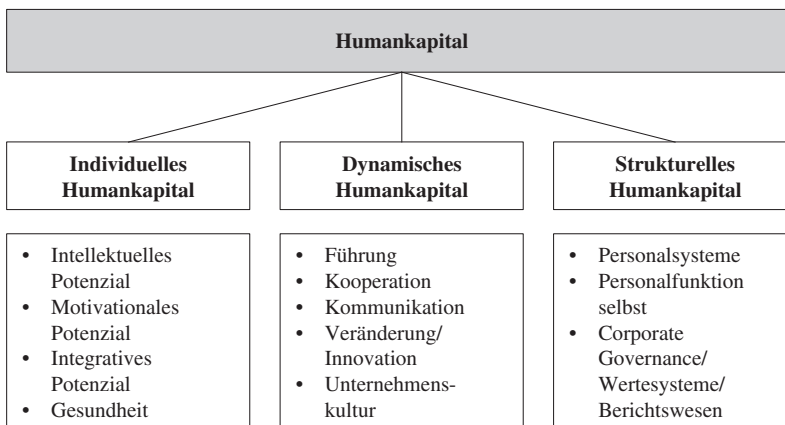


Abb. 7.34 Gruppen von Humankapital

der marktüblichen Durchschnittsgehälter, vom Umfang des aktuellen Wissens, von den Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen und von der Motivation der Mitarbeiter (2011, S. 207).

Der Begriff der *Wertschöpfung* eines Betriebes (Eigenleistung) ist im Personalmanagement definiert als „Differenz zwischen den vom Betrieb abgegebenen Leistungen (Abgabeleistung) und von anderen Betrieben übernommen Leistungen (Vorleistungen)“ (Wunderer und Jaritz 2007, S. 359). Die Vorleistungen bestehen aus zugekauften Materialien, Dienstleistungen und Abschreibungen, sodass die Wertschöpfung aus dem Mehrwert (Added Value) der Eigenleistungen besteht. Mit diesem Wert lassen sich Kennzahlen der Arbeitsproduktivität errechnen (2007, S. 39):

- Wertschöpfung in € geteilt durch Zahl der Arbeitskräfte
- Wertschöpfung in € geteilt durch Arbeitsstunden
- Wertschöpfung in € geteilt durch Personalaufwendungen.

Letztlich greift die *Wertschöpfungsanalyse* (2007, S. 108–109) ebenso wie die Analyse des Human Capital auf die Kennzahlensysteme des Personalcontrollings zurück und erweitert die Analyse um Dimensionen des Personalmanagements. Die Kennzahlen der Wertschöpfung hängen von der Branche und der Unternehmensstrategie im Hinblick auf Eigenleistung versus Fremdvergabe/Zukauf ab. Ein Unternehmen der IT-Branche wie SAP hat eine relativ hohe Wertschöpfung, weil die Leistungen weitgehend von den Mitarbeitern erbracht werden, falls nicht ein Outsourcing von Programmierleistungen erfolgt. Auch im Gesundheitswesen ist die Wertschöpfung relativ hoch. Hier machen die Personalkosten bis zu 60 % der Gesamtkosten aus, obwohl in den therapeutischen Einrichtungen erhebliche Investitionen stecken (Gebäude, medizinisch-technische Ausstattung). Ein Unternehmen, das Windkraftanlagen verkauft, kann sich auf den Zusammenbau eingekaufter Komponenten und die Implementierung der Windräder in Windparks konzentrieren und hat dadurch eine geringere Wertschöpfung. Daher lassen sich Wertschöpfungszahlen nur innerhalb eines definierten unternehmerischen Rahmens anwenden.

Die Saarbrücker Formel (Scholz et al. 2011, S. 205) bildet eine für die HRM-Praxis geeignete Maßzahl für den Mehrwert durch die Ressource Personal (Human Capital), die von einem etablierten Netzwerk von Experten aus Wissenschaft und Praxis standardisiert worden ist (Stein 2007, S. 307). Hier gehen Merkmale von Mitarbeitern und personalwirtschaftliche Maßnahmen in die Formel ein, sodass das Humanvermögen genauer als mit der Wertschöpfungsmaßzahl gemessen wird.

Die neueste Entwicklung des Personalcontrollings stellen die *Balanced Scorecard* (BSC) von Kaplan und Norton (1997) und die *HR-Scorecard* von Becker, Huselid und Ulrich (2001) dar. Die BSC bildet eine Balance zwischen vergangenheitsorientierten Finanzkennzahlen der Betriebswirtschaft und zukunftsorientierten Zielgrößen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden (Kaplan und Norton 1997, S. 10). „Die Kennzahlen sind eine *Balance* zwischen extern orientierten Meßgrößen für Teilhaber und

Kunden und internen Meßgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovationen sowie Lernen und Wachstum“ (1997, S. 10). Den Rahmen für die BSC bilden die vier Perspektiven *Finanziell*, *Kunde*, *Interne Geschäftsprozesse* sowie *Lernen und Entwicklung* (1997, S. 9). Zu jeder Perspektive werden im BSC-Prozess vier Festlegungen getroffen:

- Ziele
- Kennzahlen
- Vorgaben
- Maßnahmen.

Zu dem Ziel „Mitarbeitermotivation erhöhen“ unter der Perspektive *Lernen und Entwicklung* werden Kennzahlen mit Messverfahren definiert, z. B. Mittelwerte aus der Mitarbeiterbefragung zu dem Item „Wie zufrieden sind Sie mit der Wertschätzung durch Ihren Vorgesetzten?“ mit der Antwortskala von „1 = sehr zufrieden“ bis „5 = überhaupt nicht zufrieden“. Angenommen, in der letzten Mitarbeiterbefragung lag der Mittelwert bei 4,1 und die Geschäftsführung hat zusammen mit dem HR-Bereich das Ziel von 3,0 für die nächste Mitarbeiterbefragung festgelegt. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Trainings der Führungskräfte organisiert und ein abteilungsübergreifendes Team zur Verbesserung der Unternehmenskultur eingesetzt. Diese Kette von Ziel, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen wird in der BSC dokumentiert. Entsprechend werden für weitere Ziele, z. B. „Mitarbeitermotivation erhöhen“ oder „Mitarbeiterqualifikation ausbauen“ (Wunderer und Jaritz 2007, S. 395) diese Ketten aufgebaut und in der BSC festgehalten. Die Erreichung der Zielvorgaben wird in periodischen Reviews überprüft, sodass weitere Maßnahmen bei Zielabweichung veranlasst werden können. Falls sich Ziele oder Vorgaben als unrealistisch erweisen und eine Korrektur erfolgt, werden die neuen Ziele mithilfe der BSC kommuniziert.

Die Ziele zur Entwicklung des Humankapitals verorten Kaplan und Norton innerhalb der Perspektive *Lernen und Entwicklung*, die in die drei Hauptkategorien Mitarbeiterpotenziale, Potenziale von Informationssystemen sowie Motivation, Empowerment und Zielausrichtung unterteilt wird (1997, S. 121). HRM konzentriert sich auf die erste und dritte Hauptkategorie. Für die erste Kategorie der Mitarbeiterpotenziale sind die drei Kennzahlen Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität geeignet (1997, S. 123).

Ein Beispiel für die erste Kennzahl bildet das weiter oben dargestellte Ergebnis aus der Mitarbeiterbefragung. Personaltreue bedeutet z. B. eine niedrige Fluktuationsrate (Abschn. 7.7). „Mitarbeiterproduktivität ist eine Ergebniszahl, die sich auf den Einfluß bezieht, den eine Steigerung der Mitarbeiterfähigkeiten auf Innovation, die Verbesserung interner Prozesse und die Zufriedenstellung von Kunden ausübt. ... Die einfachste Produktivitätskennzahl ist der Ertrag pro Mitarbeiter“ (1997, S. 125).

Zur Messung von *Motivation* und *Empowerment* bieten sich Kennzahlen an, mit denen die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen durch Kosteneinsparungen gemessen wird, oder Verbesserungskennzahlen, z. B. „Verspätete Lieferungen, Anzahl der Feh-

ler, Materialabfall und Abwesenheitszeiten“ (1997, S. 132). Zu *Zielausrichtung* wird die Übereinstimmung der unternehmensweiten Ziele mit der individuellen Zielausrichtung und den teamorientierten Leistungskennzahlen gemessen (1997, S. 134). Obwohl die Ziele zur Erhöhung des Humankapitals der *Lern- und Entwicklungsperspektive* zugeordnet werden, bildet die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale eine wesentliche Grundlage zur Erreichung von Zielen innerhalb der anderen Perspektiven *Kunde, Finanzen* und *Interne Geschäftsprozesse*: „Die Lern- und Entwicklungsperspektive (oder Lern- und Wachstumsperspektive) schafft die zur Erreichung der hohen Ziele der drei anderen Perspektiven notwendige Infrastruktur“ (1997, S. 121). Kaplan und Norton wenden die BSC nicht nur auf Unternehmen an: „Die BSC kann auch staatlichen und Non-Profit Organisationen eine klare Richtung geben sowie Motivation und Verantwortungsgefühl fördern“ (1997, S. 181).

Die zweite Anwendung der BSC bezieht sich auf den *HR-Bereich* als Dienstleistungseinheit oder „Wertschöpfungscenter“ (Wunderer und Jaritz 2007, S. 388) mit den internen Kunden im Management und in den Fachbereichen und wird daher *HR-Scorecard* genannt (Becker 2008, S. 328). In diesem Fall sind alle vier Perspektiven mit Zielen zu hinterlegen, zu denen dann Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen festgelegt und in der BSC dokumentiert werden. In Abb. 7.35 (Abb. 4-115 in Becker 2008, S. 328–329; © Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2008) wird beispielhaft eine HR-Scorecard dargestellt.

Brian E. Becker, Mark A. Huselid und Dave Ulrich haben mit dem Buch *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance* (2001) die HR-Scorecard populär gemacht. Die Autoren verwenden die Methode der BSC, um den populären Ansatz von HR als *Business Partner* (vgl. Abschn. 1.3) zu erweitern, indem der Beitrag des HR-Bereichs *messbar* gemacht wird. Hier zitieren die Autoren den Leitsatz: „Was gemessen wird, wird gemanagt – und was gemanagt wird, wird erreicht (what gets measured gets managed – and what gets managed gets accomplished)“ (2001, S. 20; Übersetzung des Verf.). Anstelle des Begriffs *Balance* (Kaplan und Norton 1997) bildet *Alignment* den Schlüsselbegriff der HR-Scorecard: „In den 1990er Jahren entstand eine neue Betonung der Strategie und der Bedeutung von HR-Systemen. Forscher und Praktiker begannen gleichermaßen die Auswirkung der Ausrichtung (Alignment) dieser Systeme auf die Anstrengungen zur Implementierung der größeren Strategie des Unternehmens zu erkennen – und die Qualität dieser Übereinstimmung (Fit) zu bemessen“ (Becker et al. 2001, S. 3; Übersetzung und Klammereinschübe des Verf.).

Entscheidend sind die Leistungen (HR Deliverables) des HR-Bereichs, die zu Alignment führen. Hier werden Treiber (Drivers) und Ermöglicher (Enablers) unterschieden: „HR *Leistungs-Treiber (Performance Drivers)* sind Fähigkeiten (Capabilities) und Aktivposten (Assets) wichtiger Personen, z. B. Produktivität oder Zufriedenheit der Mitarbeiter. ... *Ermöglicher (Enablers)* verstärken Leistungs-Treiber. Zum Beispiel kann eine bestimmte Veränderung in der Belohnungsstruktur die vorbeugende Wartung anstelle der reaktiven Wartung fördern“ (Becker et al. 2001, S. 30–31; Übersetzung und Klammereinschübe des Verf.). Die *Perspektive der Hochleistung (High Performance Perspective)* ist

	Strategisches Ziel	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Finanzielle Perspektive	Senkung der Personalkosten	Kosten gesamt	Senkung der Kosten um 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung kostenintensiver Bereiche • verstärkter Kostenvergleich bei zugekauften Leistungen
Kundenperspektive	Stärkung der internen Aufstiegsmöglichkeiten	Zahl der übernommenen Auszubildenden	mind. 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Auszubildenden verbessern • frühzeitige Bindung der Auszubildenden
	Treffen von Kundenbedürfnissen	Zufriedenheit mit Servicezeiten der Mitarbeiter	mehr als 90% Zustimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Umfrage • Anpassung der Servicezeiten
Prozessperspektive	Schneller Zugang zu Bildungs- und Förderungsmaßnahmen	Dauer vom Antrag bis Genehmigung	Verkürzung um 20%	Standardisierung der Anfragen
Lern- und Entwicklungsperspektive	Steigerung des selbst organisierten Lernens	Zahl der Ausleihungen von Selbstlernprogrammen	Erhöhung um 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Programme • Mehrfachbeschaffungen von Lehrmaterialien

Abb. 7.35 Beispiel HR-Scorecard

wesentlich für das Alignment (2001, S. 4). Um die Humanressourcen als Treiber (Drivers) der Hochleistungen zu rekrutieren, zu fördern und zu hoher Leistung zu motivieren, setzt der HR-Bereich als Ermöglicher (Enabler) die Personalmanagementsysteme ein (2001, S. 33). Das zentrale Konzept des HR-Alignment ist in Abb. 7.36 (Figure. 6-1 in Becker et al. 2001, S. 132; © Harvard Business School Publishing 2001; Übersetzung des Verf.) dargestellt.

Die vertikale Achse verbindet die Implementierung der Strategie mit den HR-Systemen (2001, S. 132). Die *Implementierung der Strategie* entspricht der in der BSC postulierten Balance zwischen finanziellen Kennzahlen und dem Prozess der Wertschöpfung durch Humanressourcen. Die *HR-Systeme* bestehen aus dem Baukasten von HRM (z. B. Rekrutierung, Training, Förderung, Anreizsysteme), um qualifizierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu Höchstleistungen zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich zu diesem „internen“ Alignment durch HR-Systeme gehört zu dieser Kategorie auch das „externe“ Alignment durch Skills, Motivation und Entwicklungschancen für die Mitarbeiter (2001, S. 143).

Die horizontale Achse lenkt den Fokus auf die Kompetenzen und die Rolle der HR-Professionals im Unternehmen. Die *Rolle* hat Ulrich als die des Business Partners definiert, der die strategischen Ziele des Unternehmens anstrebt und sich als Dienstleister im

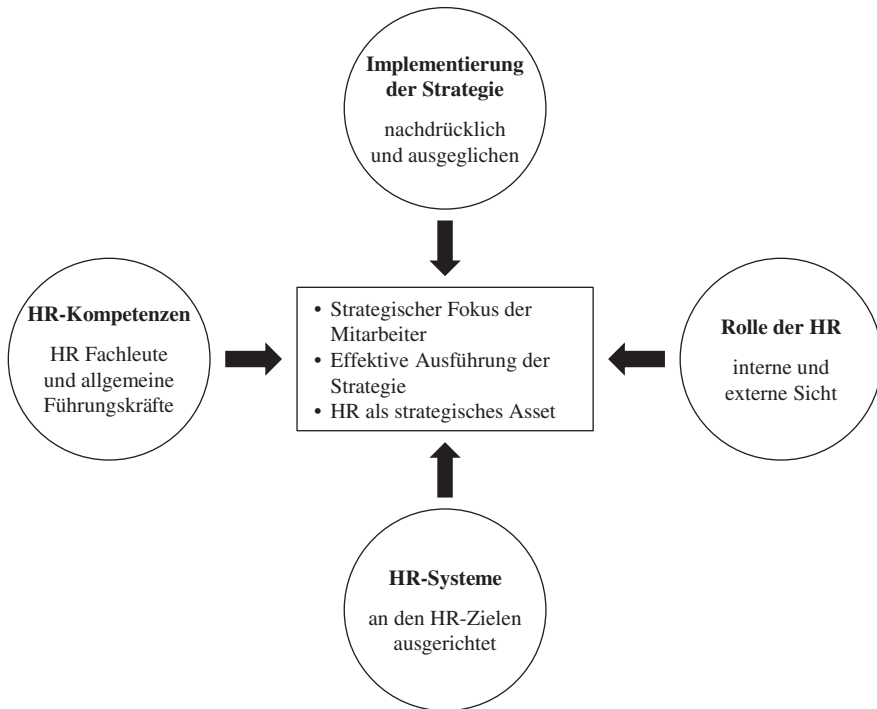


Abb. 7.36 HR-Alignment

Unternehmen versteht, der einen Mehrwert für das Unternehmen liefert. Dieses Rollenverständnis erfordert außerhalb des HR-Bereichs die Anerkennung von HR-Mitarbeitern als strategische Partner anstelle von Personalverwaltern. Entscheidend für das HR-Alignment ist die Entwicklung der *HR-Kompetenzen* (2001, S. 162–163):

- *Persönliche Glaubwürdigkeit (Personal Credibility)*, z. B. persönliche Erfolgsgeschichte, gute Chemie mit Schlüsselpersonen, angemessene Risikobereitschaft, hohe Integrität
- *Fähigkeit zum Management von Veränderungen (Ability to Manage Change)*, z. B. visionäres Denken und Handeln, proaktive Rolle bei Veränderungsprozessen, unterstützende Beziehung zu anderen, Förderung von Kreativität bei anderen, Probleme in größerem Systemzusammenhang behandeln
- *Fähigkeit zum Management von Kultur (Ability to Manage Culture)*, z. B. Wissen über die organisationalen Grenzen hinweg, Champion von Prozessen der Kultur-Transformation, Identifikation der für den Unternehmenserfolg optimalen Unternehmenskultur, Beeinflussung der Führungskräfte zu Konsistenz im Hinblick auf die Unternehmenskultur

- *Bereitstellung von Human Resource Praktiken (Delivery of Human Resource Practices)*, z. B. Unterstützung des Prozesses der Restrukturierung von Organisationen, Konzipierung interner Kommunikationsprozesse, Rekrutierung und Bindung von passenden Mitarbeitern, Konzeption von Belohnungssystemen
- *Verständnis des Geschäfts (Understanding of the Business)*, z. B. Human Resource Instrumente, Organisationsstruktur, Wettbewerbsanalyse, Marketing und Vertrieb, Computer und Informationssysteme

Die Kompetenzen sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit angeordnet: Die erste Kompetenz ist die wichtigste und die letztgenannte die am wenigsten wichtige. Zur Motivation der Mitarbeiter zu Höchstleistungen und zur Gestaltung der Kommunikation und der Prozessorganisation werden diese Kompetenzen vom modernen Management ebenso erwartet wie von HR-Professionals (2001, S. 132). Insbesondere die Transformationale Führung bündelt diese Kompetenzen (vgl. Abschn. 5.4).

Der Input des strategischen Business Partners für die HR-Scorecard geht auf Ulrich zurück, während Becker und Huselid mit ihren Studien zur Berechnung des ökonomischen Wertes von Job-Performance bekannt geworden sind: „Die generelle Schlussfolgerung aus dieser Forschungslinie ist, dass Mitarbeiter, die als High Performers angenommen werden, ... zwischen 40 und 80 % höheren Einfluss auf die Unternehmensleistung haben als durchschnittliche Mitarbeiter“ (2001, S. 90; Übersetzung des Verf.). Die zweite Methode bildet die Investitionsrechnung, mit der ermittelt wird, in welcher Zeit die investierten Kosten in eine Maßnahme durch Kosteneinsparungen wieder hereingeholt werden, die durch die Maßnahme verursacht werden. Geeignete Methoden zur Ermittlung des Kapitalrückflusses (Return on Investment) wurden z. B. im Rahmen des Bildungscontrollings für Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen implementiert (Phillips und Schirmer 2008; vgl. Abschn. 4.10).

Die dritte Methode zur Bewertung der strategischen Leistung des HR-Bereichs beruht auf *Benchmarking* (Wunderer und Jaritz 2007, S. 190–195), also dem Vergleich mit anderen HR-Einheiten in der Unternehmensgruppe oder mit HR-Einheiten anderer Unternehmen derselben Branche oder anderer Branchen. Damit nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden, ist die genaue Kenntnis der Aufgaben und der Leistung des Referenzbereichs erforderlich, das zum Benchmarking verwendet wird. Ein einfaches Beispiel bilden die Personalkosten des HR-Bereichs für die Abrechnung von zusätzlichen Vergütungen, z. B. Überstunden oder Spesen. Der Umfang und die Qualifikationsanforderung dieser Abrechnung hängen von der Art der Tätigkeit und der Komplexität der Betriebsvereinbarungen ab. Werden relativ viele Monteure im Auslands-Außendienst abgerechnet, so steigt der Aufwand sehr schnell an. Von Beratungsunternehmen angebotene Benchmarking-Datenbanken sind somit mit Vorsicht anzuwenden. Es sollten zumindest die Profile der Vergleichsunternehmen dokumentiert sein.

Bei Benchmarking besteht die Gefahr, dass ein Branchenstandard zum Maßstab genommen wird, anstatt durch Kreativität und Innovationsfähigkeit eine Strategie zu implementieren, die sich vom Wettbewerb abhebt und den Standard nach oben verändert.

Der Nutzen von Benchmarking liegt somit nicht im Vergleich der Werte zu bestimmten Merkmalen, sondern in den Erkenntnissen aus der Diskussion der Benchmark-Werte. Becker et al. empfehlen, „dass Benchmarking von Kernprozessen sehr hilfreich sein kann, insbesondere wenn es hilft, etwas über neue Prozesse und Verfahren zu lernen. ... Aber Benchmarking von ‚Werten‘ (‚levels‘) eines bestimmten Merkmals sollten – wenn überhaupt – nur mit größter Sorgfalt durchgeführt werden“ (2001, S. 97; Übersetzung und Klammereinschub vom Verf.).

Es stellt sich abschließend zum Personalcontrolling die Frage, ob die HR-Systeme einen nachweisbaren Effekt auf den Unternehmenserfolg haben. Diese Fragestellung reiht sich ein in die populäre *Erfolgsfaktorenforschung*, die auf unterschiedliche Einflussfaktoren angewendet wird, z. B. Erfolgsfaktoren der Implementierung von integrierter Unternehmenssoftware (Botta-Genoulaz et al. 2005, S. 518), eine starke Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor (Sørensen 2002, S. 277) oder die Wirkung von Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (Sprenger 2010, S. 277). Grundsätzlich ist es methodisch sehr anspruchsvoll, Erfolgsfaktoren eindeutig zu identifizieren und deren Wirkung statistisch nachzuweisen. Der Grund liegt in der Vielzahl der Einflussvariablen, die nur teilweise quantifizierbar sind. Die Ergebnisse insbesondere von Metaanalysen (Jiang et al. 2012) hängen von der Stichprobe der Studien und von der Interpretation der verwendeten Variablen ab und sind daher nur eingeschränkt verallgemeinerbar.

In Bezug auf den Unternehmenserfolg ist es plausibel, dass die Einflussfaktoren vielfältig und in Summe kaum messbar sind. Außerdem hängt die Wirkung der Faktorvariablen auf den Erfolg von der Situation des Unternehmens im Markt und gegenüber dem Wettbewerb ab. So kann eine starke Unternehmenskultur in einem dynamischen Markt mit hoher Innovationsrate hemmend wirken. Ein Weltmarktführer kann stattdessen aus seiner unverwechselbaren starken Unternehmenskultur Vorteile ziehen. Grundsätzlich gilt: Je direkter sich die Maßzahlen auf den Beitrag von Individuen beziehen, z. B. individuelle Leistung und Produktivität, desto eindeutiger lässt sich die Wirkung der Humanressourcen auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Der ironische Titel des Artikels von Nicolai und Kieser „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ (2002) trifft auf die Erfolgsfaktorenforschung mit einer zu allgemeinen abhängigen Variablen und nicht ausreichend eingegrenzten situativen Bedingungen des Unternehmens zu, sollte allerdings nicht auf spezifische Studien verallgemeinert werden.

HRM-Praxis

Personalcontrolling hat sich als Teildisziplin von HRM etabliert. Die organisatorische Verantwortung für die Entwicklung des Humankapitals liegt im HR-Bereich und bei den Führungskräften, um Leistungsmotivation, Produktivität und die strategischen Unternehmensziele aktiv zu unterstützen. Das Personalcontrolling hat – wie die meisten anderen Handlungsfelder von HRM – einen Wandel zum Strate-

gischen Personalmanagement vollzogen, indem die klassischen Kennzahlen, z. B. Personalkosten, Fluktuations- und Fehlzeitenrate, erweitert wurden. In der ökonomisch orientierten Literatur steht der Beitrag von HRM an der Unternehmenswertschöpfung und an der Erreichung der Ziele zu Lernen und Entwicklung innerhalb der Balanced Scorecard (BSC) auf Unternehmensebene im Fokus.

Die HR-Scorecard wendet die BSC auf das Dienstleistungscenter des HR-Bereichs an, und Dave Ulrichs Konzept des HR-Bereichs als Business Partner wird messbar gemacht. Zentral ist das Alignment der HR-Systeme und der HR-Kompetenzen mit der Unternehmensstrategie. In der Literatur finden sich anschauliche Beispiele von Personalkennzahlensystemen, BSCs und HR-Scorecards, ohne dass sich ein Standard herausgebildet hat, sodass der HR-Bereich die Aufgabe hat, ein unternehmensspezifisches Personalcontrolling zu entwickeln und zu implementieren.

Weiterführende Literatur

Flexibilisierung der Arbeitszeit und Work-Life-Balance

Absenger, N., Ahlers, E., Bispinck, R., Kleinknecht, A., Klenner, C., Lott, Y., Pusch, T., & Seifert, H. (2014). *Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik*. Düsseldorf: WSI.

Anreizsysteme und Beteiligungsformen

Backes-Gellner, U., Kay, R., Schröer, S., & Wolff, K. (2002). Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. *Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen* (Schriften der Mittelstandsforschung 92 NF). Bonn: IfM. www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/92_nf.pdf. Zugegriffen: 25. Juni 2015.

Demografischer Wandel

Müller, A. (2013). Kompetenzträger 50plus – Erwartungen älterer Mitarbeiter. In M. Göke & T. Heupel (Hrsg.), *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels* (S. 461–475). Wiesbaden: Springer Gabler.

Diversity Management

Franken, S. (2015). *Personal: Diversity management*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Internationales Personalmanagement

Andresen, M., & Domsch, M. E. (2014). Der internationale Personaleinsatz. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 447–459). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Generation Y

Klaffke, M., & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 3–21). Wiesbaden: Gabler.

Gesundheitsmanagement

Badura, B. (2010). Sozialwissenschaftliche Grundlagen. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 61–76). Berlin: Springer.

Personalcontrolling

Becker, Manfred. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Literatur

- AGG. (2006). Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Berlin: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>. Zugegriffen: 19. Juli 2015.
- Albers, M. (2014). Die Sinnfrage – Über das neue Arbeitsverständnis der Generation Y. In OFW Student Consulting and Research (Hrsg.), *Realistische Illusionisten: Ein Portrait der Generation Y* (Oscar.trends Ausg. 2014; S. 16–18). Köln: Oscar GmbH.
- Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H., Reim, D., Sieben, B., & Stein, S. (2008). *Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie*. München: Hampp.
- Andrzejewski, L. (2014). Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung als zukunftssichernder Teil der Organisations- und Personalentwicklung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 686–704). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis). Tübingen: dgvt (hrsg. und übersetzt von Alexa Franke).
- AOK-Familienstudie. (2014). *Teil 1: Repräsentativbefragung von Eltern mit Kindern von 4 bis 14 Jahren. Forschungsbericht des SINUS-Instituts*. Berlin: AOK-Bundesverband.

- ArbZG. (2013). Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Berlin: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. www.juris.de/puri/gesetze/_ges/ArbZG. Zugegriffen: 6. Juni 2015.
- Badura, B., Walter, U., & Hehlmann, T. (Hrsg.). (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Palgrave Macmillan.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beermann, B. (2013). *Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen*. Dortmund-Dorstfeld: BAuA.
- Bellmann, L., Crimmann, A., & Evers, K. (2013). Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Biemann, T., Sliwka, D., & Weckmüller, H. (2011). Finanzielle Anreize und Produktivität. *Personal Quarterly*, 2011(Okt.), 46–49.
- BMFSFJ. (2013). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*. Berlin: BMFSFJ.
- Bornemann, M. (2012). Wissensbilanz als Controlling-Instrument für das Intellektuelle Kapital. In A. Klein (Hrsg.), *Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management* (S. 165–185). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Botta-Genoulaz, V., & Millet, P.-A. (2005). A classification for better use of ERP system. *Computers in Industry*, 56, 573–587.
- Bourdieu, P. (1985). *Sozialer Raum und „Klassen“*. *Lecon sur la lecon* (S. 7–46). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (2006). *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brachmann, C., & Diepold, M. (2011). Mitbestimmung bei der Arbeitszeit. *Arbeit und Arbeitsrecht* 7, 410–413. www.wiso-net.de. Zugegriffen: 29. März 2015.
- Bräunig, D., & Kohstall, T. (2013). *Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz* (DGUV Report 1/2013). Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV).
- Britschgi, S. (2011). *Betriebliches Eingliederungsmanagement*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A., & Kalytta, T. (2009). *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin* 140(4), 980–1008.
- Comelli, G., Rosenstiel, L. von, & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen*. München: Vahlen.
- Dachrodt, H.-G., Koberski, W., Engelbert, V., & Dachrodt, G. (Hrsg.). (2014). *Praxishandbuch Human Resources Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung*. Berlin: Springer Gabler.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deutsches Aktieninstitut. (2013). Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien: Eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Frankfurt a.M.: Deutsche Aktieninstitut. <http://agpev.de/downloads/131118-mab-studie-dai-ey.pdf>. Zugegriffen: 25. Juni 2015.
- DGFP-Leitfaden. (2011). *Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen – ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager* (PraxisPapier 6/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
- DGFP-Studie. (2011). *Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften* (PraxisPapier 2/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Dorozalla, F. (2013). *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel. Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Ernst & Young. (2014). EY Studentenstudie 2014. Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven. <http://www.ey.com/Publication/>. Zugegriffen: 25. Juni 2015.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Führung und Personalentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fissler, E. R., & Krause, R. (2010). Absentismus, Präsentismus und Produktivität. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 411–425). Berlin: Springer.
- Fleßa, S. (2012). *Internationales Gesundheitsmanagement. Effizienz im Dienst für das Leben*. München: Oldenbourg.
- Försterling, F. (2001). *Attribution. An introduction to theories, research and applications*. Hove: Psychology Press.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Frintrup, A., & Flubacher, B. (2014). *Diversity Management in der Personalauswahl. Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen*. Berlin: Springer.
- Fuchs, J., Söhnlein, D., & Weber, B. (2011). *Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten* (IAB-Kurzbericht 16/2011). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Giddens, A. (1996). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Graumann, M., Semrau, T., & Skrabek, C. (2013). Motivieren SMART formulierte Zielvereinbarungen wirklich? *Zeitschrift für Organisation (zfo)*, 82(2), 117–124.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361–373.
- Habermas, J. (1974). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In J. Habermas & N. Luhmann (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie* (S. 101–141). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haller, P. M., & Nägele, U. (2013). *Praxishandbuch Interkulturelles Management. Der andere Weg: affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hasselhorn, H. M., & Portune, R. (2010). Stress, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 361–376). Berlin: Springer.

- Hauptmann, S. (2012). *Social Media in Organisationen. Strukturierung und computervermittelte Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heinz, M. (2014). Personalabbau effektiv gestalten. *PERSONALquarterly*, 4, 46–49. https://www.wiso-net.de:443/document/BVPN__091423009. Zugegriffen: 13. Sept. 2015.
- Herpers, M. (2013). *Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Hillebrecht, S. W., & Peiniger, A. (2015). *Grundkurs Personalberatung. Alles, was Sie wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. Jan. (2006). *Lokales Handeln, globales Denken*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture & climate* (S. 401–415). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Höhne, A., & Knesebeck, O. von dem. (2010). Bildung und Gesundheit. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. (S. 351–359). Berlin: Springer.
- Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- House, R. J., Hanges, P. J., Mansour, J., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howald, B., & Köninger, H. (2013). Outplacement-Beratung als wichtiges Instrument in Trennungssituationen. *DER BETRIEB* 13, 698–700. https://www.wiso-net.de:443/document/MCDB__130698A. Zugegriffen: 11. Sept. 2015.
- Hucke, M., Füßel, B., Goll, A., & Dietl, S. (2013). Generation Y – Wie man Berufseinsteiger von morgen erreicht. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 125–148). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hülshoff, T., Negri, C., Hüther, G., Dohne, K.-D., Hoffmann, C., & Kalt, M. (2010). Lernpsychologie. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 69–113). Berlin: Springer.
- Hurrelmann, K. (2014). Die Generation Y – Biografische Selbstmanager im „War for Talents“. In OFW Student Consulting and Research (Hrsg.), *Realistische Illusionisten: Ein Portrait der Generation Y* (Oscar.trends Ausg. 2014; S. 8–10). Köln: Oscar GmbH.
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution. Changing values and political styles among Western publics*. Princeton: Princeton University Press.
- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). (2014). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Erste Studienergebnisse*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Zugegriffen: 30. Juli 2014.
- Jensen-Dämmrich, K. (2011). *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung? Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen*. München: Hampp.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (Hrsg.). (2010). *Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Heidelberg: Springer.

- Kaminski, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis. Ein Leitfadens zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kastner, M. (2013). Ganzheitliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Strategische Bedeutung und Umsetzung im Rahmen des Personalmanagements. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 521–551). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kastner, M. (2014). Psychische Beeinträchtigungen und Burnout. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 284–292). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44, 678–686.
- Kieser, H.-P. (2012). *Variable Vergütung im Vertrieb. 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleiminger, H. (2011). Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 133–145). Wiesbaden: Gabler.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung*. Berlin: Edition Sigma.
- Kratzer, N., Menz, W., & Pangert, B. (2013). Work-Life-Balance: Eine Bestandsaufnahme. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 190–204). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krins, C. (2013). Age diversity recruiting. In M. Göke & T. Heupel (Hrsg.), *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 319–334). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kumbruck, C., & Derboven, W. (2009). *Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Heidelberg: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lehndorff, S., Wagner, A., & Franz, C. (2014). *Arbeitszeitentwicklung in Europa*. Fürth: Wolfgang-Abendroth-Stiftungs-Gesellschaft.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2012). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Matiaske, W., Tobsch, V., & Fietze, S. (2009). Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Berlin: Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e. V. <http://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht18.pdf>. Zugegriffen: 4. Juli 2015.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 20–28.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Nitzsche, A., Driller, E., Kowalski, C., & Pfaff, H. (2010). Organisationskrankheit Burnout. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 389–399). Berlin: Springer.
- Olfert, K., & Steinbuch, P. A. (1999). *Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Kiehl.
- O'Reilly, T. (2005). Was ist Web 2.0? Entwurfsmuster und Geschäftsmodelle für die nächste Software Generation. http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html. Zugegriffen: 14. Dez. 2013.

- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pastowsky, M. (2011). Innovationspotenziale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 53–75). Wiesbaden: Gabler.
- Pfeffer, J. (1999a). Seven practices of successful organizations. Part 1: Employment security, selective hiring, self-managed teams, high compensation. *Health Forum Journal*, 42(1), 24–27.
- Pfeffer, J. (1999b). Seven Practices of Successful Organizations. Part 2: Invest in training, reduce status differences, don't keep secrets. *Health Forum Journal*, 42(2), 55–57.
- Phillips, J. J., & Schirmer, F. C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraft-Unternehmer*. Berlin: edition sigma.
- Prechtel, E. (2009). *Interkulturelles Assessment Center – Prognosekraft für Auslandsentsendungen und multikulturelle Gruppen*. Lengerich: Pabst Science.
- PWC. (2013). PwC's NextGen: A global generational study 2013. https://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf. Zugegriffen: 15. Aug. 2015.
- Rainie, L., & Wellman, B. (2012). *Networked. The new social operating system*. Cambridge: MIT Press.
- Regnet, E. (1999). Alkoholabhängige Mitarbeiter. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 319–331). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reiserer, K. (Hrsg.). (2014). *Praxishandbuch Kündigung und Personalabbau. Arbeitgeberkündigungen, Aufhebungsverträge, Sozialplan*. Berlin: Walter De Gruyter.
- Richter, R. (2014). *Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. 25 Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Riedel-Heller, S., Stengler, K., & Seidler, A. (2012). Psychische Gesundheit und Arbeit. Mental Health and Work. *Psychiatrische Praxis*, 39, 103–105. Stuttgart: Thieme.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rump, J. (2012). Neuausrichtung mit System Lebensphasenorientierung. *Personalmagazin*, 4(12), 20–23.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Employability im Zuge demografischen Wandels. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer (Hrsg.), *Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (S. 130–148). Wiesbaden: Gabler.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schanz, G. (1993). *Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. München: Vahlen.
- Schimank, U. (2002). *Das zwiespältige Individuum*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schneider, H. J., & Fritz, S. (2013). *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Unternehmer*. Düsseldorf: Symposion.
- Scholz, C. (1994). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2011). *Human capital management. Raus aus der Unverbindlichkeit!* Köln: Luchterhand (Wolters Kluver).
- Schudy, C., & Wolff, M. (2014). Herausforderung Generation Y. Erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 82(2), 97–102.
- Shell. (2010). *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich* (Hrsg.: Shell Deutschland Holding). Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.

- Shell. (2015). *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch* (Hrsg.: Shell Deutschland Holding). Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117–133.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483–1499.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70–91.
- Sprenger, R. K. (2010). *Mythos motivation. Wege aus der Sackgasse*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Stahl, G. K., Mayrhofer, W., & Kühlmann, T. M. (Hrsg.). (2005). *Internationales Personalmanagement, neue Aufgaben, neue Lösungen*. München: Hampf.
- Statistische Ämter. (2011). Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stein, V. (2007). Human capital management: The German way. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 21(3), 295–321.
- Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 163–179). Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, D. C., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lzarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. Z., Cerdin, J.-L., Brislin, R., & Aycan, Z. (2008). Cultural intelligence. Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143.
- TK. (2014). *Gesundheitsreport 2014 - Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK* (Bd. 29). Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Tomenendal, M. (2013). Zur Effektivität altersgemischter Teams – die Fallstudie eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens. In M. Göke & T. Heupel (Hrsg.), *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 433–443). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ueberle, M., & Greiner, W. (2010). Kennzahlenentwicklung. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 253–261). Berlin: Springer.
- Uhle, T., & Treier, M. (2012). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*. Berlin: Springer.
- Ulich, E., & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vogt, U. (2010). Gesundheitszirkel, Workshops und Arbeitssituationsanalysen. In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 247–252). Berlin: Springer.
- Walter, N. (2013). Europa schrumpft und altert – oder besser: Hurra, wir werden älter! In M. Göke & T. Heupel (Hrsg.), *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 1–17). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wanger, S., & Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2013). Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in Deutschland – Methodische Grundlagen und Ergebnisse der Arbeitszeitrechnung. *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv*, 7(1), 31–69.
- Watzka, K. (2011). *Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. Wiesbaden: Gabler.

- Weber, D., & Hipp, C. (2013). Wissenswerter Wissenswert – Wie Unternehmen das unsichtbare Kapital schätzen lernen. In M. Göke & T. Heupel (Hrsg.), *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 447–459). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Weibler, J. (2014). Führung in anderen Kulturen – Ergebnisse der GLOBE-Studie. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 478–493). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Wickel-Kirsch, S. (2014). Personalcontrolling. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 525–534). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Wilke, Maack und Partner. (2014). Länderberichte über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa (veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung des Europäischen Gewerkschaftsinstituts [ETUI]). Hamburg: Wilke, Maack und Partner.
- WSI Hans-Böckler-Stiftung. (2015). Teilzeitquoten bei Frauen und Männern entwickeln sich auseinander. WSI GenderDatenPortal. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Wunderer, R., & Jaritz, A. (2007). *Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Köln: Luchterhand.

Zusammenfassung

Organisationen als soziale Systeme bestehen aus Kommunikationsakten, die formell strukturiert sind und informell von den Mitgliedern geprägt werden. Die Gestaltung der Prozesse, Formen und Medien der internen Kommunikation beeinflusst die Leistungsmotivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und prägt das Unternehmensklima. Die Bedeutung digitaler Medien und Kommunikationsnetze, z. B. Newsletter, virtuelle Veranstaltungen oder Soziale Netzwerke, ist deutlich angestiegen. Das Thema des moralischen Verhaltens im Zusammenhang mit Corporate Governance und Corporate Compliance sowie die Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen und das Training von Change Managern gehören zu den neueren Themen von HRM.

8.1 Interne Unternehmenskommunikation

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete am 23.01.2016 über den Auftritt des Schauspielers Kevin Spacey, der in der Serie „House of Cards“ Frank Underwood spielt, beim *Weltwirtschaftsforum 2016* in Davos (Knop 2016, S. 28). In der Serie schafft es dieser Politiker, mit Intrigen und kriminellen Handlungen vom Fraktionsvorsitzenden zum Präsidenten der USA aufzusteigen. Spacey hat in Davos großen Erfolg („Und die Manager in Davos hängen an seinen Lippen“) und eine Botschaft: „Wir alle, auch Sie in der Wirtschaft, sind doch im Geschäft, um Geschichten zu erzählen. ... Oder macht Starbucks wirklich den besten Kaffee der Welt? Hat American Express die günstigste Kreditkarte? Ich weiß es nicht. Aber wenigstens erzählen diese Unternehmen erfolgreich ihre Geschichte“ (Knop 2016, S. 28).

Der Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfuß vertritt eine ähnliche These: „Der Inszenierung von Unternehmen und ihren Vorständen, Marken, Produkten und

Dienstleistungen scheinen also kaum Grenzen gesetzt. Mit großer Kreativität werden intelligente Darstellungsformen umgesetzt und neue Kommunikationskanäle genutzt“ (Zerfaß 2014, S. 22). Mit Geschichten tauschen die Organisationsmitglieder ihre Realitätssicht aus: „Falls das, was wir sehen, eine Repräsentation der Realität ist, bilden Geschichten einen der effektivsten Wege, um unsere Sicht der Realität gegenüber anderen zu kommunizieren. Und wenn wir alle die Welt unterschiedlich sehen, dann ist es umso wichtiger, anderen unsere Weltsicht zu vermitteln“ (Buckingham und Miller 2009, S. 315; Übersetzung des Verf.).

In Unternehmen spielt somit die *Unternehmenskommunikation* eine besondere Rolle:

Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen (Zerfaß 2014, S. 23).

Diese Definition leitet die Unternehmenskommunikation von den Funktionen ab, die sie für das Unternehmen erfüllt.

Die *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation* (Bruhn 2006) unterscheidet als Hauptmerkmale der Unternehmenskommunikation *Zielgruppen* und *Kommunikationsinstrumente*:

So bezeichnet die *Unternehmenskommunikation* die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen. Nach ihrer Ähnlichkeit lassen sich die vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen gedanklich bündeln und in unterschiedliche *Kommunikationsinstrumente* systematisieren. Welche Instrumente jeweils zum Einsatz kommen, ist stark abhängig von den *Zielgruppen*, die die Adressaten der Unternehmenskommunikation darstellen (Bruhn 2004, S. 1532).

Aus der Kombination von Absender und Adressat ergibt sich die in Abb. 8.1 (Abb. 1 in Bruhn 2004, S. 1534; © Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel 2004) dargestellten Typen von Kommunikationsprozessen.

Ordnet man Manager und Mitarbeiter der internen Kommunikation zu und erweitert die Kunden als externe Zielgruppe um die gesellschaftliche Öffentlichkeit, so ergibt sich folgende Einteilung der Unternehmenskommunikation: interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (im Sinne gesellschaftsorientierter Kommunikation), wie in Abb. 8.2 (Adaptiert nach Abb. 3 in Zerfaß 2014, S. 44; © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014) dargestellt ist.

Die Theorie der Unternehmenskommunikation beschränkt sich nicht auf Wirtschaftsunternehmen, sondern gilt auch für andere Organisationen, z. B. Öffentliche Institutionen, Verbände oder Anstalten öffentlichen Rechts. Daher wäre der Begriff *interne Organisationskommunikation* angemessener: „Interne Organisationskommunikation umfasst sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder Empfänger (Rezipient) beteiligt sind

<i>Absender</i> \ <i>Adressat</i>	<i>Management</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Kunde</i>
<i>Management</i>	Unternehmensinteraktion	Mitarbeiterkommunikation	Marktkommunikation
<i>Mitarbeiter</i>	Unternehmensgerichteter Mitarbeiterdialog	Mitarbeiterinteraktion	Kundenkommunikation
<i>Kunde</i>	Unternehmensgerichteter Kundendialog	Mitarbeitergerichteter Kundendialog	Kundeninteraktion

Abb. 8.1 Typen von Kommunikationsprozessen

Interne Kommunikation	Marktkommunikation	Public Relations
<i>Ziel:</i> gemeinsame, arbeitsteilige Leistungserstellung	<i>Ziel:</i> Verkauf und Einkauf von Produkten und Ressourcen	<i>Ziel:</i> Legitimation, Sicherung von Handlungsspielräumen

Abb. 8.2 Ziele der Unternehmenskommunikation

und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten“ (Schneider et al. 2014, S. 451). In der HRM-Literatur wird trotz dieser Abgrenzung weiterhin der Begriff Unternehmenskommunikation verwendet. Ein ähnliches Schicksal ist dem Begriff „Organisationskultur“ widerfahren, der sich nicht gegen „Unternehmenskultur“ durchgesetzt hat. Es gibt nur wenige Texte zum Thema Unternehmenskultur, die sich nicht auf das Buch von Edgar Schein aus dem Jahr 1992 beziehen, das den Begriff *Organisationskultur* verwendet: „Organizational Culture and Leadership“ (Schein 1997). Trotzdem wird vorwiegend der Begriff „Unternehmenskultur“ verwendet.

Die Marktkommunikation gehört organisatorisch in der Regel zum Marketing und Public Relations zur Öffentlichkeitsstelle, während die interne Unternehmenskommunikation dem HR-Bereich zugeordnet wird, falls nicht eine auf Unternehmenskommunikation spezialisierte Organisationseinheit diese Aufgabe innehat. Daher konzentriert sich dieses Kapitel auf die Darstellung der *internen Unternehmenskommunikation*: „Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden“ (Mast 2014, S. 1123). Spezieller lassen sich vier Ziele der internen Kommunikation unterscheiden:

- *Information:* „Es geht darum, den Mitarbeitern die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und angemessen aufbereitet zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können“ (2014, S. 1132).

- *Aktivierung*: „Wissen und Informationen müssen in komplexen Prozessen gewonnen, gemeinsam erarbeitet und weiter entwickelt werden“ (2014, S. 1132).
- *Commitment*: „Ziel ist es, den Mitarbeitern gemeinsame Werte nahe zu bringen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Auf dieser Basis entsteht Motivation, sich für das Unternehmen und dessen Ziele einzusetzen“ (2014, S. 1132).
- *Außenwirkung*: „Mitarbeiter sind wichtige Botschafter des Unternehmens, wenn sie in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis kommunizieren. Deshalb will interne Kommunikation diese Botschafterfunktion unterstützen und die Mitarbeiter in die Lage versetzen, überzeugend über das Unternehmen zu sprechen“ (2014, S. 1132).

Commitment als klassische Zielsetzung von HRM wird mit den ersten beiden Punkten ergänzt um die Rezeption, Verarbeitung und Generierung von Wissen. Die Außenwirkung ist verbunden mit der digitalen Kommunikation: „Angesichts des Booms sozialer Netzwerke, in denen sich die Nutzer häufig über Unternehmen und ihren Arbeitgeber äußern, wird diese Aufgabe wichtiger“ (Mast 2014, S. 1132). Wegen der Konzentration auf den Mitarbeiter als Adressaten wird der Begriff „interne Unternehmenskommunikation“ häufig gleichbedeutend mit *Mitarbeiterkommunikation* verwendet (Klöver und Nies 2003, S. 21; Herbst 2003, S. 195).

Die wichtigsten Gegenstände der internen Unternehmenskommunikation für die Mitarbeiter bilden Informationen über ihre Tätigkeiten, den Arbeitsplatz, die Prozesse, in die sie eingebunden sind, die Gruppen- und Unternehmensziele, die Erwartungen an ihre Leistungsmotivation und die Produktivität sowie über geplante und durchgeführte Veränderungen. Neben diesen formalen Informationsinhalten sind informelle Kommunikationsprozesse bedeutsam, z. B. sozialer Austausch und Verhaltensnormen, die nicht festgeschrieben, aber bedeutsam für die Akzeptanz bei Vorgesetzten und Kollegen sind. Schließlich hat die interne Kommunikation eine interaktive Komponente: „Unterschiedliche Standpunkte und Meinungen zu einem Thema können offen gelegt und ausgetauscht werden“ (Herbst 2003, S. 195).

Die meisten Autoren gehen von dem Automatismus aus, dass mehr Informationen zu mehr Bindung an die Unternehmensziele beim Mitarbeiter führt: „Durch Kommunikation nehmen sie (die Mitarbeiter) teil am formalen und informellen Leben und identifizieren sich im Idealfall sowohl mit ihren Aufgaben als auch mit den Unternehmenszielen“ (2003, S. 195). Analog zu Sprengers (2010) „Mythos Motivation“ könnte man von dem „Mythos Kommunikation“ sprechen. Theoretisch ist abgesichert, dass Leistungsmotivation durch die Ausrichtung der persönlichen Ziele des Mitarbeiters auf die Unternehmensziele (vgl. Abschn. 5.10) und durch das Erlebnis der Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy) gefördert wird (vgl. Abschn. 2.5). Beide Faktoren hängen davon ab, dass der Mitarbeiter ausreichend Informationen über die Ziele und Feedback zu seinen Leistungen erhält, sodass die Bedeutung der internen Kommunikation theoretisch plausibel ist. Insbesondere der Generation Y liegt sehr viel an dem Feedback ihrer Vorgesetzten (vgl. Abschn. 7.6).

Damit der HR-Manager als *strategischer Partner* (Ulrich 1997) des Managements anerkannt wird, reicht diese allgemeine Argumentationskette nicht aus (vgl. Abschn. 1.3).

Wie in den anderen Bereichen von HRM ist auch hier ein Paradigmenwechsel eingetreten: „Die Leitfrage der internen Kommunikation lautet nun: Wie können die Kommunikationsprozesse gestaltet werden, damit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus puren Informationen sinnstiftende Orientierungen werden und sie in leistungsfähige Netze eingebunden werden?“ (Mast 2014, S. 1131). Zu dem ersten Thema der *Orientierung* formulieren Buchholz und Knorre eine für HR-Experten provokative These: „Orientierung statt Bindung: Der zentrale Wertschöpfungsfaktor der Internen Unternehmenskommunikation“ (2012, S. 25). Zunächst beruhigen die Autoren die HR-Vertreter: „Die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen ist nach wie vor eine wichtige Komponente auch von organisationsinternen Kommunikationsmaßnahmen“ (2012, S. 25).

Geht man von der Dynamik von Wirtschaftsunternehmen als Folge von Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung aus, so müssen die Anforderungen an die interne Kommunikation aus neueren Organisationstheorien abgeleitet werden. Ein geeignetes Organisationsmodell als Reaktion auf die Dynamisierung bildet die interne Unternehmenskommunikation in *resilienten* Organisationen (Buchholz und Knorre 2012). Resilienz „bezeichnet die Fähigkeit, Krisen unbeschadet zu überstehen und wird von der individuellen Ebene zunehmend auf die Organisation übertragen“ (2012, S. 3). Das Konzept der Resilienz bildet eine Variante der Modelle zur *Agilität*, mit denen die Organisationsforscher auf die verstärkte Anforderung der Dynamik reagieren. Für HRM ist Agilität von Granados und Erhardt (2012) aufgearbeitet worden. Kotter (2014) beschreibt Agilität aus der Sicht der Management-Strategie (vgl. Abschn. 8.4). *Agilität* löst die Phase der *Mobilisierung* ab, die in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts die Forscher der internen Unternehmenskommunikation beschäftigte. In Abb. 8.3 (adaptiert nach Abb. 2.2 in Buchholz und Knorre 2012, S. 18; © Springer Verlag Berlin Heidelberg 2012) werden die beiden letzten Entwicklungsphasen dargestellt.

Das alte Paradigma der internen Unternehmenskommunikation beruhte auf der Annahme, dass verstärkte Mitarbeiterkommunikation zu höherer Identifikation mit dem Unternehmen führt. Mitarbeiter mit hoher Identifikation und Bindung „engagieren sich meistens stärker für die Interessen und Ziele ihres Arbeitgebers“ (Buchholz und Knorre 2012, S. 26). Natürlich gilt dieses Paradigma weiterhin, es muss aber erweitert werden um die Dimension der Agilität. Ein Element der internen Unternehmenskommunikation bildet eine erweiterte Qualität von *Orientierung*, die einen Nutzen für die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter hat, wenn sie „Orientierung und Ausrichtung finden kann in einer komplexen, sich laufend verändernden Unternehmenswelt, eine Gesamtvorstellung der Unternehmensaktivitäten erhält, selbst Verbindung zu dem Ganzen herstellen kann, das Gefühl hat, ein organischer Teil dieses Ganzen zu sein“ (2012, S. 30).

Orientierung führt zu einem Strategieverständnis von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, auf dem die Resilienz beruht, „also die Fähigkeit von Unternehmen, sich nach Krisen und Veränderungen wieder erfolgreich aufzustellen, sprich elastisch zu zeigen und nach einem Schock wieder ‚in Form‘ zu kommen“ (2012, S. 34). Mit welchen Instrumenten von HRM lässt sich diese Form von Orientierung unterstützen? Das Modell der resilienten Organisationen betont folgende Ansätze:

Unterstützung der Unternehmensstrategie	Gestaltung von Motivation, Identifikation, Integration	Konzept
forcierte Steigerung der Leistungsbereitschaft, wettbewerbsfähige Flexibilität der Mitarbeiter bei fluktuierenden Unternehmensstrukturen	professionelle und konsequente Ausrichtung auf die Informationsbedürfnisse der Zielgruppe(n), Vernetzung, Gestalten eines Gemeinschaftssinns	Mobilisierung erste Dekade 21. Jh.
Gestaltung und Förderung von Resilienzwissen, Bewahren von organisationaler Identität, Gestaltung organisationaler Selbstbeobachtung, Förderung von Vielfalt	Vermittlung von Orientierungssicherheit und Sinn, Verdeutlichung von Handlungsprinzipien, Vernetzung statt Silo-Denken, Dialog im Gegenstromprinzip, Unterstützung von Leadership	Agilität aktuell aufkommend

Abb. 8.3 Entwicklung der internen Unternehmenskommunikation

- *Vernetzung/Netzwerke*: Die interne Unternehmenskommunikation „sorgt für ausreichende Gelegenheiten zur Vernetzung der Unternehmensmitglieder untereinander oder für die Verknüpfung von selbst generierten Netzwerken, in denen auch externe Mitglieder berechtigt sein können“ (2012, S. 31).
- *Outside-in-Kommunikation*: „Eine Fähigkeit, die maßgeblich bestimmt, wie robust sich ein Unternehmen erweist, ist die Fähigkeit zur Beobachtung sowohl des Organisationsumfeldes als auch der eigenen Position sowie die entscheidungsrelevante Verarbeitung beider Beobachtungen innerhalb der Organisation bzw. des Unternehmens“ (2012, S. 66).
- *Gegenstromprinzip*: „Danach gibt es einen gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten, der einerseits die Führungsvorgaben erhält, andererseits aber die dezentralen Einheiten in die Zielfestlegungen mit einbezieht. Die interne Kommunikation in komplexen Unternehmen besteht deshalb in einer Kombination aus hierarchisch begründeten basalen Grundregeln und/oder Controlling-Kennziffern einerseits und starken informellen Kommunikationsplattformen für den vertikalen und horizontalen Austausch andererseits“ (2012, S. 73).
- *Führungskräfte in resilienten Organisationen*: „Zum Einen sollen sie Mitarbeiter führen, die überaus selbständig und eigenverantwortlich agieren sollen. Und zum Anderen sollen sie, ausgestattet mit einem hohen Improvisationsvermögen, die Vulnerabilität ihres Verantwortungsbereichs verstehen und akut erkennen sowie schnell geeignete Gegenmaßnahmen einleiten können. Und dies alles im Rahmen kontinuierlicher Veränderungsprozesse von gesamtunternehmerischen Strategien und Strukturen“ (2012, S. 133).

Falls der HR-Bereich die Aufgabe hat, die interne Unternehmenskommunikation organisatorisch zu gestalten und entsprechende Personalmanagementsysteme zu

Ziele	Persönliche Kommunikation			Erfolg
<ul style="list-style-type: none"> • Information • Aktivierung • Commitment • Außenwirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch • Team-/Projektkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Mails • Telefon-/Videokonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Informelle Kommunikation • Gerichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung interner Unternehmenskommunikation • Ergebnisqualität von Kommunikationsverfahren/-medien • Kommunikations-Scorecard
	Formalisierte Kommunikation			
	<ul style="list-style-type: none"> • Gedruckte Medien • Schwarzes Brett 	<ul style="list-style-type: none"> • News-Distribution • Corporate TV 	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings • Veranstaltungen 	
Digital-interaktive Kommunikation				
	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterportale • Soziale Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenssoftware • Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Crowdsourcing • Open Innovation 	

Abb. 8.4 Interne Unternehmenskommunikation

implementieren, so bietet sich die in Abb. 8.4 dargestellte Aufteilung in persönliche Kommunikation, formalisierte Kommunikation und digital-interaktive Kommunikation an.

Die dargestellten Formen und Medien der Kommunikation sind nach Mast (2014, S. 1132) in ihrer Ausprägung von den weiter oben dargestellten Zielen – Information, Aktivierung, Commitment und Außenwirkung – abhängig und führen zum Erfolg der internen Unternehmenskommunikation, der durch das Controlling der internen Unternehmenskommunikation überprüft wird. Das Thema Controlling wird weiter unten in diesem Abschnitt dargestellt.

Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. Abschn. 5.11 und 5.12) werden der personalen Kommunikation zugerechnet (Jäger et al. 2003, S. 178) und werden durch den HR-Bereich in Ablauf und Dokumentation reguliert. In modernen Unternehmen kommt der Team- und Projektkommunikation, insbesondere der virtuellen Team- und Projektarbeit sowie der Kommunikation in interkulturellen und multikulturellen Teams (vgl. Abschn. 6.11), eine wachsende Bedeutung zu. Diese Themen sind daher Gegenstand von Verfahrensbeschreibungen und Trainings, die vom HR-Bereich organisiert werden. Technische Medien werden in persönlicher und formalisierter Kommunikation genutzt. Die Kategorie der digital-interaktiven Kommunikation konzentriert sich auf die Medien, die mit dem Begriff *Enterprise 2.0* (Jäger und Petry 2012) bezeichnet werden (vgl. Abschn. 8.2). E-Mails, Telefon- und Videokonferenzen werden zu der Gruppe der persönlichen Kommunikationskanäle gerechnet. Andere Autoren ordnen E-Mails der *Elektronischen Kommunikation* (Jäger et al. 2003, S. 178) oder den *Elektronischen Medien* (Mast 2014, S. 1135) zu.

Neben Videokonferenzstudios gehören *E-Mails* zu den ersten technisch vermittelten Kommunikationsmedien in Unternehmen. Bereits vor der Ausbreitung des Internets ab

Ende 1994 durch das World Wide Web mit standardisierten Protokollen und der Browser-Technologie (Castells 2005) waren innerhalb von Unternehmen E-Mail Systeme im Einsatz, z. B. von IBM auf Großrechnern. „In den USA bereits zu Beginn der 1970er Jahre technisch verwirklicht, fand sie (E-Mail) seit den 1980er Jahren auch in der Bundesrepublik Deutschland zur Kommunikation innerhalb von Organisationen Verwendung“ (Hauptmann 2012, S. 176; Klammereinschub des Verf.). E-Mails werden seit der Verbreitung des Internets als Internet-Dienst genutzt, sodass die singulären Anwendungen der Pionierphase verschwunden sind und nahezu 100 % der Unternehmen über E-Mail-Adressen verfügen (2012, S. 176). Nicht nur große, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen haben sich einen Domain-Namen nach dem @-Zeichen reserviert.

Die in Kalifornien ansässige *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers* (ICANN) vergibt zentral die übergeordneten *Domain Names* und organisiert den *Master Root File*, der die Adressierung von Internetzugriffen steuert. Nachgelagert vergeben *Länderregistrare* (in Deutschland: DENIC) weitere Namensrechte (Hofmann und Holitscher 2004, S. 431). Wegen der kommerziellen Bedeutung der Namensrechte insbesondere in Verbindung mit Markennamen steht das *Domain Name System* (DNS) seit etwa 1994 im Fokus von Rechtsstreitigkeiten zur Durchsetzung von Markenschutzansprüchen (Hofmann und Holitscher 2004, S. 421) und die ICANN gilt als heimliche „Regierung“ des Internets.

An der Form der E-Mails hat sich nur wenig geändert: „Im sog. Header befinden sich die formalen Daten wie beispielsweise Absender- und Empfängeradresse und Datum, sowie auch die Betreffzeile. Diese Daten werden in entsprechenden E-Mail Systemen oder auf der Oberfläche der Webseite zur E-Mail Nutzung angezeigt. Im Body wird der eigentliche Text verfasst“ (Hauptmann 2012, S. 176). Neben diesen Grundfunktionen bieten E-Mails erweiterte Möglichkeiten der Kommunikation: „Vermittels Anhänge, Attachments, lassen sich weitere Dokumente, wie etwa Bilder, Textverarbeitungsdateien oder PDF-Dokumente mit einer E-Mail versenden, wodurch sie als Transportmedium für weitere Medien dienen kann“ (2012, S. 177). Die Form von E-Mails ist standardisiert, ohne dass es eine gesetzliche oder sozial verbindliche Norm dazu gibt: „Verschiedene Bestandteile der E-Mail, wie etwa eine Quasi-Visitenkarte als Signatur, das Datum, die Angabe von Absender und Empfänger, sowie die Betreffzeile, formen Templates, also relativ starre Strukturen, welche zu Standards avanciert sind“ (2012, S. 177). Das Internet beruht weder auf der klassischen Regulierung durch politische Institutionen noch auf der Marktmacht von kommerziellen Anbietern. Es handelt sich stattdessen um einen *Selbstorganisationsprozess* (Hofmann und Holitscher 2004, S. 433), der durch die Autorität von Internet-Gurus getragen worden ist, die als Wissenschaftler die Idee des freien Zugangs zu den Internet-Informationen glaubhaft vertreten haben (Hofmann und Holitscher 2004, S. 428).

Drei Hauptformen von E-Mails haben sich durchgesetzt (Döring 2003, S. 52):

- *Ongoing Conversation*: „Die E-Mail ist Bestandteil einer längeren Korrespondenz, sie bezieht sich auf zurückliegende Äußerungen und fordert zu mehr oder minder elaborierten neuen Kommentaren und Stellungnahmen auf.“

- *To Do*: „Die E-Mail enthält den Appell zu einer mehr oder minder aufwändigen Handlung.“
- *To Read*: „Die E-Mail erhält mehr oder minder umfangliche Informationen, die zur Kenntnis genommen werden sollten.“

E-Mails sind im Gegensatz zur Face-to-Face-Kommunikation (Kommunikation unter Anwesenden) nicht an einen Ort gebunden und können zeitlich versetzt abgerufen und bearbeitet werden, woraus sich erhebliche Potenziale zu erweiterter (interner und externer) Kommunikation ergeben. Durch das Medium, das einen technischen Übertragungskanal nutzt, entsteht eine *Kanalreduktion*: „Die im Vergleich zur Face-to-Face- bzw. Body-to-Body-Situation drastische *Kanalreduktion* der physikalischen Reizebene gehe auf psychosozialer Ebene mit einer Verarmung der Kommunikation, mit einer Reduktion gemeinsamer Handlungsmöglichkeiten und verfügbarer Zeichensysteme einher“ (2003, S. 149). In Abschn. 6.8 werden *Kanalreduktion*, *Ent-Räumlichung* und *Ent-Sinnlichung* im Zusammenhang mit virtueller Teamarbeit dargestellt.

Durch den Einsatz von *Emoticons* (Emotional Icons) oder *Smileys* kann der Absender versuchen, seine Absichten und den sozialen Kontext dem Adressaten zu vermitteln (2003, S. 55). Der Einsatz solcher Hilfsmittel, die über die reine Textvermittlung hinausgehen, hängt allerdings von der jeweiligen Kommunikationskultur im Unternehmen ab. Entsprechend sind auch Sprachwandel und Sprachvariationen gegenüber der normalen Geschäftskommunikation, z. B. Kleinschrift, unvollständige Sätze oder Soundwörter wie „hmm“ vom jeweiligen sozialen Kontext abhängig. Es hat sich noch keine eigene E-Mail-Sprache herausgebildet (2003, S. 55) und bei beruflichen E-Mails herrscht ein formaler Stil vor (2003, S. 54).

Selbst wenn E-Mails wie Geschäftsbriefe verfasst werden, kann man mit ihnen durch Anhänge und Verteilerlisten (insbesondere: CC) Schaden anrichten. In der Regel machen sich die Mitarbeiter mit der E-Mail-Nutzung durch Learning by Doing vertraut. Sie werden z. B. von Kollegen und Vorgesetzten darauf hingewiesen, wenn sie gegen die formalen und informellen Normen verstoßen. Von Internet-Gurus wird verbreitet, dass sich die Hierarchiestruktur der Unternehmenskommunikation durch E-Mails ändert. So ist es technisch möglich, dass ein Sachbearbeiter dem Vorstandsvorsitzenden eine E-Mail schreibt, wenn er z. B. einen Verkaufsartikel nicht ausliefern kann und der Kunde reklamiert. In der Praxis wird dies eher ein Anfängerfehler von Mitarbeitern bleiben, da auch im E-Mail-Verkehr die Regeln der Kommunikation über Hierarchiegrenzen hinweg gelten.

Falls eine offene Kommunikation ohne hierarchische Barrieren in der Unternehmenskultur verankert ist, so wird diese auch mit E-Mails praktiziert werden. Die Hoffnung mancher Change Manager, mit technischen Mitteln das Kommunikationsverhalten und die Kommunikationskultur grundlegend zu verändern, lässt sich durch die Organisationsforschung nicht bestätigen (Hauptmann 2012, S. 178–180). Relevanter sind die Merkmale der technisch vermittelten Kommunikation, z. B. der Zwang zur Ausformulierung im Text der E-Mail und die Dokumentation der E-Mail, die eine spätere Rekonstruktion des Kommunikationsverlaufs erlaubt. Die E-Mail-Nutzer kennen diese Besonderheiten der Kommunikation mit E-Mails und stellen sich darauf ein.

Die klassischen Videokonferenzstudios der 1980er Jahre sind weitgehend durch Internet-Dienste wie TeamViewer oder Skype ersetzt worden, die preiswert und weit verbreitet sind. In der Regel werden neben der Sprach- und Bildvermittlung auch gemeinsame Zugriffe auf Dateien (z. B. EXCEL) praktiziert. Das ermöglicht eine hohe Effizienz der Besprechungen, falls nicht soziale Abgrenzungen – z. B. in interkulturellen Teams, die sich nicht persönlich kennengelernt haben – entgegenstehen.

Informelle Kommunikation bildet ein Element jeder internen Unternehmenskommunikation. Klassische sozialwissenschaftliche Studien, wie die „Elementarformen sozialen Verhaltens“ (Homans 1972, S. 71), weisen die positive Funktion von informeller Kommunikation nach, z. B. informelle Gespräche unter Kollegen in der Kantine, um sich helfen zu lassen, ohne dass der Gesprächspartner dadurch Macht gewinnt. Die Nutzung von Unternehmenssoftware, z. B. das ERP-System SAP, funktioniert in den meisten Unternehmensprozessen nur dann, wenn informelle Kommunikationsprozesse, z. B. gegenseitige Hilfestellungen und Tipps der Anwender untereinander, die IT-Prozesse stützen. „ERP“ ist die Kurzform von *Enterprise Resource Planning* als Fachbegriff für eine integrierte Unternehmenssoftware, und SAP ist Produkt- und Firmenname des Weltmarktführers von komplexen ERP-Systemen.

Formale Organisationsstrukturen liefern als „Blaupausen“ (Gaitanides 2007, S. 104) einen Orientierungsrahmen, generieren aber nicht das konkrete Prozesshandeln: „Formal strukturierte Abläufe bedürfen in einem gewissen Umfang eines informellen Umgangs mit ihnen, um in der betrieblichen Wirklichkeit zu funktionieren, und zwar: um in der betrieblichen Wirklichkeit *als formale Abläufe* zu funktionieren“ (Schulz-Schäffer und Funken 2008, S. 11–12).

Eine dritte theoretische Begründung für informelle Kommunikation in Unternehmen liefert die Theorie des Sozialkapitals (vgl. Abschn. 1.8), das sich aus der Fähigkeit zu Bonding und Bridging von Netzwerken ergibt (vgl. Abschn. 3.3). Schließlich beruht das soziale Klima in einer Organisation wesentlich auf der funktionierenden informellen Kommunikation. Zwei Beispiele aus der Projektpraxis des Verfassers veranschaulichen diese Aussage. In dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* (vgl. Kap. 9) wurde als zentraler Prognosefaktor für den Erfolg der befragten Vermittler die Ausprägung der „Nestwärme“ nachgewiesen. In dem Projekt *Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN)* (vgl. Kap. 9) wurde in den Workshops mit den Schichtleitern und Meistern als entscheidender Erfolgsfaktor zur Senkung des Krankenstandes die Praxis der informellen Treffen, z. B. Grillabende, herausgearbeitet. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, außerhalb der regulären Arbeitszeit an diesen Treffen teilzunehmen, ist ein zuverlässiger Indikator für den sozialen Zusammenhalt des Teams.

Eine besondere Form informeller Kommunikation bilden *Gerüchte*: „Ein Gerücht ist eine unbestätigte Behauptung über ein ungewisses Ereignis, die ohne genaue Kenntnis der Quelle (meist mündlich) verbreitet wird und zur Überwindung von Unsicherheit und Ungewissheit beitragen soll“ (Mast 2016, S. 213). Zwei Formen von Gerüchten werden unterschieden: 1) „*Spontane Gerüchte* entstehen in einer schwierigen Situation, in der Angst, Misstrauen, Druck oder Chaos herrschen. Sie verschwinden, sobald sie

unwichtig werden“. 2) „*Vorsätzlich verbreitete Gerüchte* dienen speziellen Interessen (z. B. der Machtdemonstration) und blühen häufig in Situationen, die durch hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet sind“ (2016, S. 213).

Wie alle Handlungen in sozialen Systemen erfolgt eine Unsicherheitsreduktion, indem Informationen verbreitet werden, z. B. über eine anstehende personelle Veränderung oder einen geplanten Personalabbau. Gleichzeitig werden Ungewissheitszonen geschaffen, z. B. die Spekulation über die Nachfolge der frei werdenden Stelle oder über die Frage, wer von dem Stellenabbau betroffen sein wird.

Obwohl die persönliche Unternehmenskommunikation mehr oder weniger formalisiert sein kann, wird der Begriff *formalisierte Kommunikation* auf die geregelte Verbreitung von Informationen bezogen. Aufgrund der informellen und damit unregelmäßigen Verbreitung von Gerüchten verändern sich Gerüchte im Zeitverlauf (2016, S. 218).

Gerüchte können positive Funktionen erfüllen, z. B. indem sie Sicherheit vermitteln, bevor eine Entscheidung formal bekannt gegeben werden kann. Einen positiven Effekt kann man erreichen durch das Feiern von Erfolgsgeschichten: „Lessons learned sind eingewickelt in unsere früheren Erfahrungen. Häufig sind sie verloren, können aber durch das Erzählen von Geschichten wiedergewonnen werden. Diese Geschichten sind mehr als warnende Beispiele (obwohl sie auch oft warnende Beispiele sind), indem sie eine Form der Prüfung darstellen, was funktioniert hat und was nicht“ (Buckingham und Miller 2009, S. 322; Übersetzung des Verf.). Negative Gerüchte verursachen Schäden, z. B. die Absenkung der Motivation und des Engagements durch schlechte Nachrichten über die Zukunft des Unternehmens oder die eigene Abteilung. Entsprechend kann auch ein Schaden nach außen auftreten, wenn durch Gerüchte über die Aufgabe oder Auslagerung von Geschäftsbereichen die Kunden verunsichert werden.

Wie kann negativen Gerüchten entgegengewirkt werden? Dementis sind in der Regel wirkungslos, weil sie zu spät kommen und für den Empfänger unattraktiv sind (Mast 2016, S. 223). Erfolgreicher ist offene und direkte Kommunikation sowohl in persönlichen Gesprächen als auch über die Kommunikationskanäle. Eine schnelle Reaktion setzt voraus, von dem Gerücht rechtzeitig zu erfahren: „Daher ist es empfehlenswert, in der internen Kommunikation fortwährend Feedbackinstrumente, wie projektbezogene Hotlines, Beobachtung von Internetforen oder aktuelle FAQ-Datenbanken (FAQ = Frequently Asked Questions) mit den wichtigsten Fragen zum Unternehmen, seiner Strategie und seinen Herausforderungen als Sensoren einzusetzen“ (Mast 2016, S. 222). Die wirkungsvollste Methode zur Vermeidung negativer Gerüchte erfolgt durch „offene, rechtzeitige, kontinuierliche und glaubwürdige Kommunikation“ (Mast 2016, S. 224). Dazu stehen neben der persönlichen Kommunikation Instrumente der *formalisierten Kommunikation* zur Verfügung.

Die erste Gruppe der in Abb. 8.4 dargestellten formalisierten Kommunikationsmittel bilden *gedruckte Medien*, die den *Verbreitungsmedien* zugerechnet werden: „Verbreitungsmedien bestimmen und erweitern den Empfängerkreis einer Kommunikation“ (Luhmann 1997, S. 202). Folgende gedruckte Medien haben sich in Organisationen durchgesetzt:

- Mitarbeiterzeitschrift
- Broschüren und Berichte
- Rundschreiben
- Schwarzes Brett.

Die *Mitarbeiterzeitschrift* (*Employee Magazine*), ist ein Medium, das in größeren Unternehmen weit verbreitet ist (Klöfer und Nies 2003, S. 45). Im deutschen Sprachraum ist der Begriff „Mitarbeiterzeitung“ gebräuchlich und hat den älteren Begriff „Werkzeitung“ abgelöst. Die historischen Wurzeln gehen in das 19. Jahrhundert zurück: „Als erste Mitarbeiterpublikation in Deutschland gilt der ‚Schlierbacher Fabrikbote‘ (*Wächtersbacher Steingutfabrik*), der 1888 erstmalig erschien“ (Cauers 2009, S. 30). Der Empfängerkreis besteht aus den Mitarbeitern und ihren Angehörigen. Knapp die Hälfte der Mitarbeiterzeitungen gehen auch an Außenstehende, z. B. kommunale und staatliche Einrichtungen, bestimmte Geschäftsfreunde oder die örtliche Presse (2003, S. 43). Mitarbeiterzeitschriften sind in Rubriken eingeteilt, z. B. (Gfeller 2007, S. 201):

- „Business today: Rück- und Ausblick der Geschäftsentwicklung“
- „Projekte und Aktivitäten: Kurzportraits mit Zielen und Ausblicken“
- „Hallo, ich bin neu: Neue Mitarbeiter stellen sich vor“
- „Bildung & Wissen: Weiterbildungsangebote und Know-how-Quellen“
- „Innovation: Neue Produkte, Report aus ‚We proudly present‘“
- „Das Interview: Geschäftsleitungsmitglied zu aktuellem Thema“
- „Privat: Hobby, Reisebericht, Erlebnis von Mitarbeitern“
- „Congratulation: Kurz gewürdigte kleine und große Erfolge“
- „Im Fokus: Wichtige Innovationen und Zielerreichungen“.

In Westeuropa existieren etwa 5000 Mitarbeiterzeitschriften, die 40 Mio. Menschen erreichen, und in Deutschland werden 900 Titel in einer einmaligen Gesamtauflage von zehn Millionen Exemplaren geschätzt (Cauers 2009, S. 32–33).

Die Mitarbeiterzeitschrift (MAZ) soll einen Gesamtüberblick über das Unternehmen vermitteln: „Sie dient primär der über das Tagesgeschäft hinausgehenden, vertiefenden Information aller Mitarbeitenden“ (Gfeller 2007, S. 198). In Abb. 8.5 (Abb. 4 aus Mast 2011, S. 29; © Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim 2011) werden die *Ziele* der MAZ als Ergebnis einer Befragung von 49 der 100 größten Banken in Deutschland aus dem Jahr 2003 dargestellt. Die Priorität, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Wir-Gefühl zu stärken, lässt sich verallgemeinern auf die meisten MAZ in Unternehmen (2007, S. 198).

Eine monatliche Erscheinungsweise wird empfohlen und die vierteljährliche Erscheinungsweise als Kompromiss akzeptiert (Gfeller 2007, S. 203). Die MAZ sollte an die Privatadresse gesendet werden, damit sich die Mitarbeiter und Angehörigen ausreichend Zeit zur Lektüre nehmen können. Auch hier werden alternative Verbreitungen, z. B. Auslage an geeigneten Orten wie am Empfang, als Kompromiss angesehen (2007, S. 203).



Abb. 8.5 Ziele von Mitarbeiterzeitschriften (deutsche Banken)

Für die Produktion der MAZ sind nach dem Motto „vom Werkredakteur zum Kommunikationsfachmann“ (Klöfer und Nies 2003, S. 22) interne oder externe Redakteure verantwortlich, die nach einem „Produktionsplan“ arbeiten und einem „Redaktionsstatut“ unterliegen (Gfeller 2007, S. 206–207). Auch die MAZ kann sich der gesetzlichen Regulierung nicht entziehen:

Unter juristischen Gesichtspunkten ist die Mitarbeiterzeitschrift eine publizistische Sonderform, da sie sowohl dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als auch dem allgemeinen Presserecht unterliegt. Sie genießt eine Doppelfunktion, sie ist Betriebs- und Presseorgan zugleich: Damit gelten andere Kriterien als für ‚normale‘ Presseorgane. Die grundgesetzliche Pressefreiheit gilt auch für die Redakteure von Mitarbeiterzeitschriften, zusätzlich unterliegen sie aber (rechtlichen und übrigen) Beschränkungen (Cauers 2009, S. 29).

Grundsätzlich funktionieren Mitarbeiterzeitschriften nach den Gesetzmäßigkeiten der öffentlichen Medien, die sich an bestimmten *Nachrichtenfaktoren* orientieren, z. B. „Reichweite, Schaden/Nutzen, Kontroverse/Konflikt, Prominenz, Einfluss und Nähe“ (Huck-Sandhu und Ingenhoff 2010, S. 171). Allerdings tendiert die MAZ zur Vermeidung von Kontroversen und Konflikten und zeichnet sich durch eine „harmonische Gestaltung bei gleichzeitiger Vermeidung von kritischen Themen“ (2010, S. 171) aus.

Wichtig sind den Redakteuren der MAZ die Nachrichtenfaktoren der „räumlichen und fachlichen Nähe“ (2010, S. 174) und der Personalisierung, „d. h. die Bedeutung, die Einzelpersonen in der Darstellung eines Ereignisses zugesprochen wird“ (2010, S. 173). Die öffentlichen Medien haben in den letzten Jahrzehnten auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Medienkonsumenten reagiert, weil Rezipienten insbesondere im Fernsehen Nachrichten leichter aufnehmen, wenn sie an konkreten Personen verdeutlicht werden. Außerdem wirken Personen, wie bekannte Journalisten, Politiker oder Experten, glaubwürdiger. Schließlich spielt der Trend von „Infotainment und Boulevardisierung“ eine Rolle, der sich in dem Kult um die „Celebrities“ oder „Promis“ niederschlägt.

Systemtheoretisch lässt sich die *Personalisierung* als ein Entlastungsmechanismus erklären, den soziale Systeme verwenden, um trotz der Ungewissheit der Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Man kann z. B. auf die Kompetenz und die biografische Kontinuität der Person des CEOs vertrauen, mit der unsicheren Zukunft besser zurechtzukommen als das soziale System selbst. „Aber letztlich ist die Person, auf die sich dann alle Aufmerksamkeit konzentriert, nichts anderes als ein Symbol für die unbekannte Zukunft“ (Luhmann 1995, S. 116). Führungspersonen werden daher sowohl für Erfolg als auch Misserfolg verantwortlich gemacht. Im Falle des Misserfolgs reagiert die Organisation mit dem Austausch von Führungspersonen. Bei Erfolg wird die Person in der Wirtschafts-, häufig auch in der Boulevardpresse, gefeiert. Selbst in Wirtschaftsmagazinen wird der Eindruck vermittelt, dass die Person des CEO für den Erfolg des Konzerns allein verantwortlich ist. Unter dem Motto „neue Besen kehren gut“ wird der Führungswechsel als das geeignete Mittel angesehen, eine Wende zum Positiven herbeizuführen. Bei Erfolg hat der CEO „das Ruder herumgerissen“. In Unternehmen findet durch Personalisierung eine *Vertrauens- und Reputationsbildung* (Eisenegger 2010, S. 23) statt.

In Mitarbeiterzeitungen wird die Personalisierung erstens durch die *Auswahl* von Artikeln, insbesondere durch Beiträge oder Interviews höherer Führungskräfte, und zweitens durch *Visualisierung*, also Fotos dieser Personen einzeln und in Gruppen, umgesetzt. In deutschen Mitarbeiterzeitschriften haben personalisierte Beiträge durchschnittlich einen Anteil von 63 % (Huck-Sandhu und Ingenhoff 2010, S. 179). Allerdings hat sich der Anteil der personalisierten Beiträge seit Mitte der 1990er Jahre nicht erhöht (2010, S. 180), weil sich die MAZ in Themenrepertoire und Personalisierung in den letzten 25 Jahren kaum weiterentwickelt hat (2010, S. 185).

Interessant aus der Sicht von HRM ist die Verbindung der Personalisierung mit der Anforderung an Führungskräfte, Transformationales Führungsverhalten (vgl. Abschn. 5.4) zu praktizieren, um die Dynamisierung der Weltwirtschaft zu bewältigen. Transformationales Führungsverhalten geht mit charismatischer Ausstrahlung der Person einher, so dass eine Ausweitung der Transformationalen Führung eine *Charismatisierung* zur Folge hat:

Diese ‚Charismatisierung‘ der Ökonomie ist das Produkt einer sich ab den 1990er Jahren durchsetzenden Sicht, wonach im entfesselten globalen Wirtschaftswettbewerb nur jene Unternehmen kompetitiv bleiben, die eine starke, innovative und visionäre Führungsfigur

an der Unternehmensspitze vorzuweisen haben. Dieser Prozess wurde zusätzlich gefördert durch eine Börsenlogik, die äußerst sensitiv und teilweise irrational auf Personalrochaden an der Unternehmensspitze reagiert (Eisenegger 2010, S. 22).

Die Verbreitung der MAZ über das Intranet bietet sich als Alternative aus Kosten- und Aktualitätsgründen an, falls die Mehrzahl der Mitarbeiter über einen Zugang zum Intranet verfügt. Voraussichtlich wird der Abruf der MAZ als Datei aus dem Intranet, die am Bildschirm gelesen oder ausgedruckt wird, nur eine Zwischenstation auf dem Weg zu interaktiven Formen der Mitarbeiterinformation und -diskussion darstellen (vgl. Abschn. 8.2). Mit dem Aufkommen digitaler Medien müssen allerdings nicht die gedruckten Medien aussterben. Die „physisch greifbare und in Händen haltbare Mitarbeiterzeitung“ lässt sich auch mit digitalen Medien kombinieren: „So kann ein E-Mail-Newsletter ‚Breaking News‘ bekannt machen, ein PDF-Versand ein Sonderthema aufgreifen oder während der Sommerferien digital erscheinen. Oder eine Leserbriefrubrik kann zum Beispiel nur oder auch im Intranet geführt werden“ (Gfeller 2007, S. 204).

In einer Befragung von 47 deutschen DAX-Unternehmen im Jahr 2004 haben 86 % der Teilnehmer die Frage „Hat die Mitarbeiterzeitschrift im Zeitalter des Intranets Ihrer Meinung nach eine Zukunft“ mit „Ja“ beantwortet (Mast 2011, S. 49). Trotz dieser Argumente ist es fraglich, dass die gedruckte MAZ langfristig die Ausbreitung von ca. 85 % der größeren Unternehmen (Cauers 2009, S. 36) halten wird. Digital orientierte Medienagenturen prognostizieren den Abstieg der MAZ: „Die Ära der klassischen Mitarbeiterzeitung als Flugschiff der internen Kommunikation ist beendet. Zukünftige Informationsinstrumente werden PC-basiert und dialogorientiert sein“. Cauers (2009, S. 35–36) zitiert hier die Werbeagentur *Kohtes & Klewes*. Die wahrscheinlichste Variante wäre, dass die MAZ in eingeschränktem Umfang überlebt, aber für die Ziele der Stärkung der Identifikation und des Wir-Gefühls der Mitarbeiter sowie der Transparenz der Unternehmensleitung gegenüber den digitalen Medien an Bedeutung verlieren wird. Als zweite Tendenz ist zu erwarten, dass sich der Einsatz von Mitarbeiterzeitschriften branchenspezifisch differenzieren wird. Während IT-affine Unternehmen mit einem hohen Anteil von Mitarbeitern der Generation Y (vgl. Abschn. 7.6) schnell auf digitale Medien umsteigen werden, wird dies in Konzernen und öffentlich-rechtlichen Institutionen noch länger auf sich warten lassen.

Anstelle der Mitarbeiterzeitschrift werden als weitere Printmedien Rundbriefe, Schnell-Infos oder Spezialdienste für bestimmte Personengruppen, z. B. Meister, Führungskräfte, bestimmte Spezialisten, Außendienstler, Mitarbeiter im Ausland (Klöfer und Nies 2003, S. 42), eingesetzt. Für diese Printmedien gilt noch stärker als für die Mitarbeiterzeitschrift, dass sie durch elektronische Medien ersetzt werden, wenn Aktualität und Kosten wichtig sind. Insbesondere zur Verbreitung aktueller Informationen („News-Distribution“) können Printmedien nicht mithalten.

Ein ebenso weit verbreiteter Klassiker (Cauers 2009, S. 36) der internen Unternehmenskommunikation wie die Mitarbeiterzeitschrift ist das *Schwarze Brett*: „Hier finden sich Hinweise auf wichtige Ereignisse, auf Veranstaltungen, auf den internen Stellenmarkt, auf Aktivitäten des Betriebsrats u. Ä.“ (Klöfer und Nies

2003, S. 47). Unternehmensweite Schwarze Bretter werden an Stellen mit hohem Publikumsverkehr, wie Kantine oder Zeiterfassungsgerät, angebracht. „Gesetzlich vorgeschriebene Pflichtaushänge werden oft mit einer Glasscheibe gegen unbefugte Veränderungen geschützt“ (2003, S. 47). Abteilungsinterne Schwarze Bretter dienen eher der Stärkung des Wir-Gefühls, indem z. B. Gemeinschaftsfotos der Mitarbeiter oder Fotos von gemeinsamen Festen und Ausflügen ausgehängt werden. Im Intranet von Unternehmen sind entsprechende Nachrichtenbereiche reserviert, um die Mitarbeiter über aktuelle Entwicklungen zu informieren, z. B. gewonnene Aufträge. Insgesamt dient der Internetauftritt nach innen und nach außen der Kommunikation von Informationen über das Unternehmen, der Vermittlung der Unternehmensidentität (Corporate Identity), der Pflege des Markenimages und der Personalpolitik (Employer Branding, vgl. Abschn. 3.2).

Eine spezielle Form von Verbreitungsmedien in Organisationen bilden Filme auf DVD, als Download oder im Mitarbeiter-TV, die sich aufgrund der hohen Produktionskosten nur langsam ausbreiten. Mitarbeiter-TV (Corporate Television, CTV) in Großunternehmen erfüllt eine ähnliche Funktion wie die Mitarbeiterzeitschrift, die Mitarbeiter, ihre Familien und das Umfeld anzusprechen (2003, S. 49). Durch das Medium der bewegten Bilder eignet sich CTV neben der Vermittlung von Unternehmensinformationen auch für Gebrauchsanweisungen für neue Produkte und zum Krisenmanagement, wie das Beispiel von Mercedes-Benz zeigt: „Als die neue A-Klasse durch den ‚Elchtest‘ fiel, geriet auch das Vertrauen der Mitarbeiter in das eigene Produkt ins Wanken. Das firmeneigene TV bot die Chance, technische Informationen, Argumente und Strategien via Satellit in Sekundenbruchteilen an die Angestellten zu verteilen“ (Herbst 2003, S. 219).

Die klassische Corporate Television wird wie die anderen Medien der digitalen Kommunikation durch neue Technologien ersetzt (Corporate Television 2.0), die neue Produktionsmöglichkeiten und Distributionswege eröffnen: „Technologische Entwicklungen eröffnen neue Darstellungs- und Distributionsmöglichkeiten. Zudem kann CTV der zweiten Generation (CTV 2.0) aufgrund digitaler Produktionstechnik und Übertragungsmethoden kostengünstiger und somit auch für kleinere Budgets hergestellt werden“ (Bürgi 2009, S. 1). Die neuen bewegten Bilder der CTV 2.0, z. B. Corporate Video Podcasts, Corporate Webcasts oder Video-Blogs, eröffnen zudem Möglichkeiten der Interaktivität mit dem Empfänger, sodass sie von Verbreitungsmedien zu digitalen Medien der Generation 2.0 (vgl. Abschn. 8.2) mutieren: „Im Zusammenspiel mit der Webtechnologie bzw. bei einer Integration in die Intranetplattform eines Unternehmens ermöglichen sie eine stärkere Beziehungsorientierung zwischen den Kommunikationspartnern und unterstützen eine interaktivere Kommunikation“ (2009, S. 5).

In den vorangehenden Kapiteln wurden bestimmte Formen der formalisierten Kommunikation dargestellt, die der internen Unternehmenskommunikation zugerechnet werden:

- Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch (vgl. Abschn. 5.11 und 5.12)
- Kommunikationsprozesse in Teams (vgl. Abschn. 6.5 und 6.8)
- Großgruppenveranstaltungen (vgl. Abschn. 4.5)

- Projektkommunikation (vgl. Abschn. 6.9)
- Interkulturelle und multikulturelle Kommunikation (vgl. Abschn. 6.11)

Ein Bereich der internen Unternehmenskommunikation, der häufig durch den HR-Bereich organisiert wird, bilden die *Informations- und Kommunikationsmeetings*, z. B. Informationen durch die Geschäftsleitung, Abteilungsbesprechungen, Meetings der Abteilungs- und Bereichsleiter mit der Geschäftsleitung. Hinzu kommen per Geschäftsordnung vorgeschriebene Sitzungen des Aufsichtsrats, des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Zusätzlich sind Meetings eines erweiterten Führungskreises in vielen Unternehmen anzutreffen. Für alle Formen von Meetings sollten Agenda, Teilnehmer, Rhythmus, Protokollführung und Dauer festgelegt werden, wie das Beispiel der Abteilungs-Wochenbesprechung zeigt (Gfeller 2007, S. 138):

- „Agendapunkte: Geschäftsgang, Personelles, Projekte, Probleme“
- „Teilnehmer: Abteilungsleiter und alle Mitarbeiter“
- „Rhythmus: wöchentlich“
- „ProtokollführerIn: Susanne Morelli“
- „Dauer: 40 Minuten“

Als Beispiel der Agendapunkte einer halbjährlichen Informationsveranstaltung der Geschäftsleitung könnte die nachfolgende Auflistung genutzt werden (2007, S. 136):

- „Zielerreichungssituation und Abweichungsbegründung“
- „Situationen in den einzelnen Geschäftsfeldern und Abteilungen“
- „Das Geschäft maßgeblich vorangetriebene Highlights“
- „Sonderprojekte, Innovationen und deren Stand der Dinge“
- „Investitionsvorhaben und Personalsituation“
- „Kurzreports der Abteilungsleiter aus ihren Geschäftsbereichen“
- „Ausblick auf das kommende Geschäftsjahr/Halbjahr“.

Der Zeitaufwand für Meetings insbesondere bei Führungskräften ist enorm und könnte häufig reduziert werden, wenn die Besprechungen und Veranstaltungen besser vorbereitet und effizienter moderiert und durchgeführt würden:

80 % der Führungskräfte verbringen durchschnittlich 60 % ihrer Zeit in Meetings, und 73 % der Führungskräfte fänden es wünschenswert, dass die Zeit, die sie damit verbringen, von einem Meeting zum nächsten zu hetzen, vermindert wird. Darüber hinaus bestätigen empirische Studien, dass Meetings in der Praxis sehr häufig ineffizient und ineffektiv sind. Sie werden als Zeitverschwendung, Zeitfalle oder Zeitfresser bezeichnet (Rausch 2008, S. 5).

In Abb. 8.6 (Abb. 20 aus Mast 2011, S. 47; © Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim 2011) werden die drei wichtigsten Vorhaben/Probleme bei 37 DAX-Unternehmen im Jahr 2007 erfragt, die in der internen Kommunikation angepackt werden sollen. Hier



Abb. 8.6 Projekte der internen Unternehmenskommunikation

zeigt sich die hohe Bedeutung des Internets als Medium der internen Unternehmenskommunikation. Das wichtigste Thema bildet die Bewältigung von Change-Prozessen (vgl. Abschn. 8.4).

Im Zuge der Ökonomisierung von HRM hat sich – wie in den anderen Bereichen des HRM – das *Controlling* auch in der internen Unternehmenskommunikation etabliert: „Das Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden“ (Zerfaß 2014, S. 59).

Analog zu den anderen Themen der Erfolgsmessung – z. B. Lernerfolg (vgl. Abschn. 4.10), Führungserfolg (vgl. Abschn. 5.14) und Teamerfolg (vgl. Abschn. 6.13) – steigt die Aussagefähigkeit des Controllings mit der Nähe der Erfolgsvariablen zu dem Gegenstandsbereich. Das bedeutet für die interne Unternehmenskommunikation, dass sich zwei Ebenen der Erfolgskontrolle anbieten:

- Messung der Ziele der internen Unternehmenskommunikation
- Messung der Ergebnisqualität von Kommunikationsverfahren/-medien.

In Abb. 8.7 (adaptiert nach Abb. 2 in Jäger et al. 2003, S. 180; © Prof. Dr. Wolfgang Jäger 2003) wird ein Modell zur Messung der Ziele *Mitarbeiterzufriedenheit* und *Akzeptanz von unternehmensweiten Strategien und Programmen* mithilfe einer Mitarbeiterbefragung

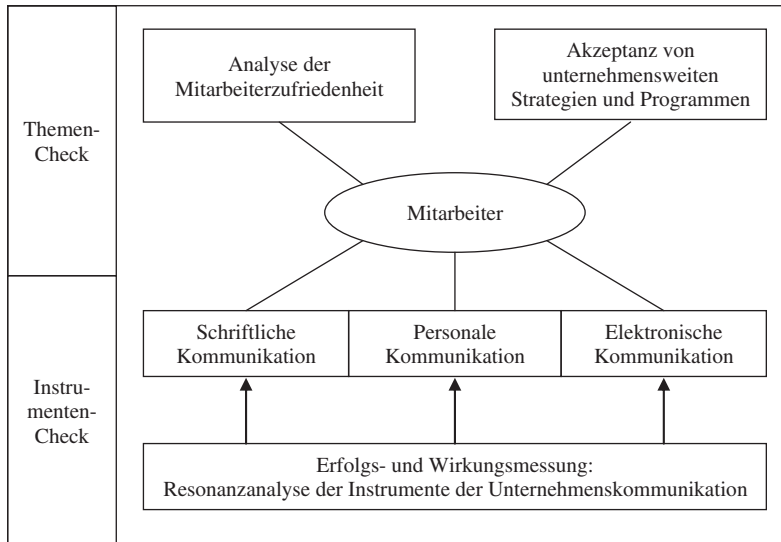


Abb. 8.7 Erfolgsmessung interner Unternehmenskommunikation

auf der Ebene des Themen-Checks und der Wirkung der eingesetzten Kommunikationskanäle auf der Ebene der Instrumenten-Checks dargestellt. Die Messmethoden der Instrumenten-Checks stammen aus den in der Medienforschung eingesetzten Methoden der Erfolgs- und Wirksamkeitsmessung mithilfe der Resonanzanalyse.

Während der kausale Zusammenhang zwischen den eingesetzten Kommunikationsverfahren und der Resonanz auf den Empfänger (z. B. Häufigkeit des Abrufs von Informationen aus dem Intranet oder das beim Empfänger verfügbare Wissen der vermittelten Inhalte) mit Hilfe von Kausalmodellen ermittelt werden kann, lässt sich der Effekt auf der Themen-Ebene kaum nachweisen, weil auf die abhängigen Variablen der Mitarbeiterzufriedenheit und Strategieakzeptanz eine Vielzahl von Variablen wirken, die in der Regel nicht gleichzeitig gemessen werden können. Ein Beispiel für eine Kausalanalyse bildet die empirische Studie von Rausch (2008) zum Erfolg von Meetings, die in Abb. 8.8 (Abb. 66 in Rausch 2008, S. 271; © Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2008) dargestellt ist. In diesem Modell werden eine Reihe von Kontextvariablen berücksichtigt, die Einfluss auf den Erfolg von Meetings nehmen.

Im Personalcontrolling hat sich die HR-Scorecard (Becker et al. 2001) als Anwendung der Balanced Scorecard (BSC) etabliert (vgl. Abschn. 7.9). In Abb. 8.9 (Adaptiert nach Abb. 4 in Jäger et al. 2003, S. 184; © Prof. Dr. Wolfgang Jäger 2003) werden die vier Dimensionen der BSC – Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive – auf die interne Unternehmenskommunikation heruntergebrochen, sodass sich Kriterien, Ziele, Messgrößen und Messinstrumente bestimmen lassen.

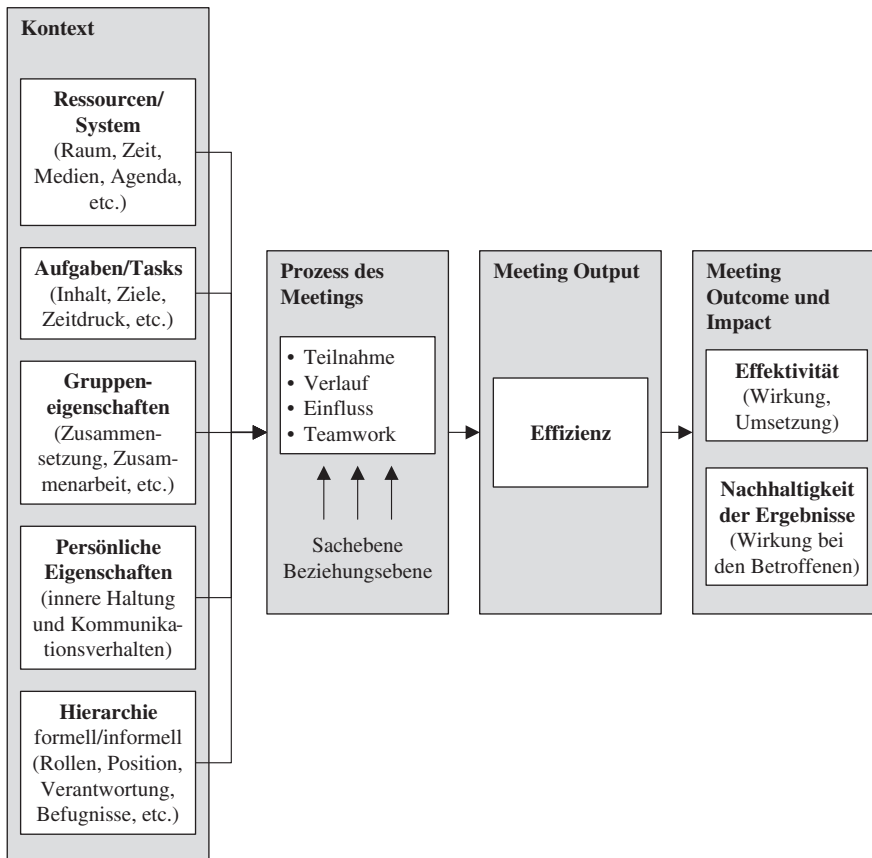


Abb. 8.8 Erfolgsmodell von Meetings

HRM-Praxis

Neben Marktkommunikation und Öffentlichkeitskommunikation (Public Relations) stellt die interne Unternehmenskommunikation die dritte Säule der Unternehmenskommunikation dar. Die Kommunikationsverfahren, -methoden und -medien werden in persönliche und formalisierte Kommunikation aufgeteilt. In allen Bereichen hat sich die Digitalisierung ausgebreitet und zu Effizienz- und Effektivitätssteigerungen geführt. Neben technisch unterstützter Einwegkommunikation, z. B. E-Mails, Corporate TV oder Newsletters via Intranet, haben interaktive Internetmedien an Bedeutung gewonnen (siehe nachfolgendes Kapitel). Der HR-Bereich ist in der Regel nicht für die Gestaltung der Kommunikationsmedien, z. B. Mitarbeiterzeitschrift oder Mitarbeiterportal, verantwortlich. Trotzdem kommt dem HR-Bereich eine wichtige Rolle in der Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation zu, indem er z. B. die

Balanced Scorecard	Konkrete Ziele	Messgrößen Beispiele	Messinstrumente
Finanzielle Perspektive: Welchen Wertbeitrag leistet die interne Kommunikation für den finanziellen Unternehmenserfolg?	<ul style="list-style-type: none"> Senkung der Kommunikationskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Gesamtkosten pro Medium Ø Kosten pro Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Medienkostenanalyse (Kennzahlen)
Kundenperspektive: Wie kann die Kundenorientierung der Mitarbeiter verbessert werden?	<ul style="list-style-type: none"> Bewusstsein für Kundenorientierung erhöhen Steigerung der Bekanntheit des Unternehmensleitbilds 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Bekanntheit der Kundenzufriedenheit des Unternehmens Ø Bekanntheit und Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung Test von Strategien/Programmen/Mitarbeiterbefragung
Prozessperspektive: Welche Prozesse müssen optimiert werden, um die Ziele zu erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung von Schnelligkeit Aktualität Kontinuität der Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Informations-/Prozesszufriedenheit Ø Produktionszeit Ø Prozesskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Resonanzanalyse der K-Instrumente interne Prozesskostenanalyse (Kennzahlen)
Potenzialperspektive: Wie können die Skills der Mitarbeiter in der internen Kommunikation verbessert werden?	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung von Prozessmanagement Aufbau-Organisation Innovationskraft 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Mitarbeiterproduktivität Ø Anteil der neuen/überarbeiteten 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahl: Mitarbeiterproduktivität Kennzahl: Innovationsquote Benchmarking

Abb. 8.9 Balanced Scorecard für interne Kommunikation

Führungskräfte- und Mitarbeiterkommunikation organisiert, mit denen das Ziel der Bindung leistungsmotivierter und qualifizierter Mitarbeiter mit hohem Commitment zu den Unternehmenszielen gefördert werden soll. Zusätzlich sollte der HR-Bereich auf eine positive Kommunikationskultur im Unternehmen einwirken.

8.2 Enterprise 2.0 und Social Media

Unternehmen haben bereits vor der Verbreitung digital-interaktiver Medien wie sozialer Netzwerke (z. B. Facebook, XING oder LinkedIn), Weblogs und Wikis das Internet genutzt, z. B. mit E-Mails, Groupware und E-Learning. Die Anbieter von Unternehmenssoftware (z. B. SAP) zur Unterstützung der integrierten Geschäftsprozesse haben sich mit Portalen, mobilen Endgeräten und Apps dem Internet geöffnet und steuern auf einen Paradigmenwechsel von der Server-Client-Architektur hin zu Web-Anwendungen mit einer Cloud-Architektur zu. Selbst traditionelle HR-Prozesse wie Zeiterfassung, Urlaubs-/Krankheitsverwaltung und Reisekostenabrechnung werden schrittweise auf Web-Technologien umgestellt, um sie flexibler und mobiler an die Anforderungen der Anwender anzupassen. In diesem Kapitel werden unter dem Begriff

Enterprise 2.0 die digital-interaktiven Medien im Hinblick auf ihre Relevanz für das Personalmanagement betrachtet.

Der Begriff *Web 2.0* wurde von Tim O'Reilly (2005) eingeführt. Für Web 2.0 gelten die von Musser und O'Reilly 2007 aufgestellten Web-2.0-Prinzipien (Musser 2007, S. 12–13), zitiert aus Back et al. (2012, S. 4–5):

- Nutzung der *kollektiven Intelligenz* (Harnessing Collective Intelligence), z. B. Wikipedia, Crowdsourcing
- *Daten-getriebene Anwendungen* (Data is the next ‚Intel Inside‘), z. B. der Fundus an Nutzerprofilen für Werbezwecke bei Facebook oder die personalisierte Einblendung von Werbung bei Google als Beispiele von Wertschöpfungsmodellen
- Beliebige *Kombinierbarkeit von Komponenten* oder ganzen Anwendungen (*Innovation in Assembly*), z. B. die Nutzung von Kartendiensten wie OpenStreetMaps in Suchprogrammen oder von integrierten Zusatzdiensten der Partnerunternehmen in Einkaufsplattformen wie Amazon
- Umfassende *Anwenderfreundlichkeit und Einfachheit* (*Rich User Experience*), z. B. schnellere Entwicklung und Nutzerfreundlichkeit (Usability) durch Verwendung neuer Programmierertools wie .NET von Microsoft auf hoch entwickelten Service-Plattformen
- *Plattform- und Geräteunabhängigkeit* (*Software above the Level of a Single Device*) durch Verbreitung der Software-Tools als Open Source Software, weil die großen Anbieter ihr Geschäftsmodell von dem Verkauf der Software-Lizenzen auf Cloud-Dienste (Platform as a Service, PaaS) umstellen, z. B. Microsoft Azure oder Amazon Web Services (AWS)
- *Permanenter Beta-Status* (*Perpetual Beta*) durch z. B. „Continuous Delivery“ von Komponenten, die der Anwender sofort testet und einsetzt. Der Entwicklungsaufwand bei späteren Modifikationen ist geringer als bei den nachträglichen Anpassungen der klassischen integrierten Unternehmenssoftware
- Nutzung des *Long-Tail-Potentials* (*Leveraging the Long Tail*) durch Vermarktung auch von digitalen Ladenhütern, die praktisch keine Lager- und Distributionskosten verursachen
- *Leichtgewichtige Start-up-Modelle* und einfach *skalierbares Wachstum* (*Lightweight Models and Cost-Effective Scalability*), indem z. B. die IT-Infrastruktur bei Cloud-Dienstleistern bezogen, Open Source Software eingesetzt und kostengünstige Web-Dienste genutzt werden.

Diese bereits 2007 formulierten Prinzipien haben das Potenzial, die IT-Prozesse in Unternehmen neu zu gestalten, indem eine hybride IT-Landschaft als Kombination von klassischer Standard-Unternehmenssoftware mit integrierter Datenbank und den neuen IT-Technologien der Web-Services entsteht, die dem Anwender mobile Endgeräte (z. B. Tablet-PCs) mit Web-Browser und App-Anwendungen bereitstellt. Für diese Art von

Projekten wird bereits in vielen Unternehmen die *Scrum-Methode* als neues Paradigma der Entwicklung von IT-Systemen eingesetzt (Schwaber und Sutherland 2013; Gloger 2013), um die Entwicklungszeit drastisch zu verkürzen. Die Scrum-Methode wird in Abschn. 8.4 dargestellt.

Im engeren Sinne bedeutet *Internet der Dinge* (*Internet of Things*), dass die Web-Anwendungen in die Alltagsgegenstände integriert werden, sodass sich z. B. der Kühlschrank über eine App meldet, um aufgefüllt zu werden:

Vernetzte Geräte machen uns also vor allem erst einmal Arbeit, indem sie die Anzahl an Entscheidungen, die wir täglich treffen müssen, weiter erhöhen. Die Lösungsansätze für dieses Dilemma stehen aber schon bereit. Es sind Programme wie der Personal Assistant von Google Now oder Amazons Predictive Shipping. Diese Innovationen haben gemeinsam, dass Software nicht nur Entscheidungsmöglichkeiten anzeigt, sondern proaktiv Entscheidungen trifft, indem sie vom Verhalten der Nutzer lernt (BVDW 2015, S. 9).

In modernen Konzeptionen der IT-Landschaft wird der Begriff Internet der Dinge auch für die mobilen Anwendergeräte verwendet, die interaktiver mit zentralen Programmen agieren als die klassischen Client-Endgeräte.

Der 2006 von Andrew P. McAfee eingeführte Begriff *Enterprise 2.0* beschreibt den „Einsatz von Social Media im Unternehmen bzw. im Kontakt zu Geschäftspartnern und Kunden“ mit dem Ziel der „Effektivitäts- und Effizienzsteigerung“ (Jäger und Petry 2012, S. 23). Wie Web 2.0 betont Enterprise 2.0 den dynamischen und offenen Charakter dieser Anwendungen: „Die Technologen von Enterprise 2.0 versuchen nicht, vorgegebene Vorstellungen, wie die Arbeit zu kategorisieren und zu strukturieren ist, überzustülpen, sondern Tools zu bauen, die diese Aspekte entstehen lassen“ (McAfee 2006, S. 25; Übersetzung des Verf.). McAfee formuliert die Konsequenzen für die Führungskultur: „Das bedeutet, dass die Führungspersonen eine schwierige Rolle spielen, die sich über die Zeit ändert. Sie müssen zuerst zur Nutzung neuer Tools ermuntern und stimulieren, und sich dann zurückhalten, zu oft und zu heftig zu intervenieren“ (2006, S. 28; Übersetzung des Verf.). Für den HR-Bereich ergeben sich aus Enterprise 2.0 somit neue Herausforderungen:

- Nutzung der Web-2.0-Technologien für die HR-Prozesse, z. B. E-Recruitment
- Entwicklung und Bereitstellung von Training und Coaching der Mitarbeiter zur Bewältigung der neuen IT-gestützten Prozesse
- Beeinflussung der Führungs- und Unternehmenskultur zur Bewältigung der sich aus Enterprise 2.0 ergebenden Anforderungen.

Die Warnung von McAfee, dass aufgrund dieser Anforderung an das Management und den HR-Bereich „signifikante Unterschiede in der Fähigkeit der Unternehmen, sie (die Enterprise 2.0 Technologien) zu nutzen“ (2006, S. 28; Übersetzung und Klammereinschub des Verf.) zu erwarten sind, hat sich bislang in deutschen Unternehmen bestätigt, wie eine Befragung von Beschäftigten, Studierenden und Auszubildenden im Zeitraum 2014 bis 2015 zeigt: „Soziale Medien spielen als Informationsmedien aus der Perspektive der Stakeholder kaum eine

Web-Dienst	mindestens einmal pro Woche (in %)				täglich (in %)			
	bis 14 Jahre	14-29 Jahre	30-49 Jahre	ab 50 Jahre	bis 14 Jahre	14-29 Jahre	30-49 Jahre	ab 50 Jahre
Instant-Messaging-Dienste wie WhatsApp	54	83	61	26	43	72	48	18
Onlinecommunitys wie Facebook	34	61	34	16	22	46	23	6
Fotocommunitys	9	26	3	4	5	16	2	0
Twitter	4	9	4	1	1	3	2	0

Abb. 8.10 Online-Nutzung. (ARD/ZDF-Onlinestudie 2015)

Rolle – auch nicht bei jüngeren Zielgruppen. Insbesondere Bewertungsplattformen werden kaum genutzt“ (Mast et al. 2015, S. 13). Es liegen Ergebnisse aus einer Reihe empirischer Studien vor, um diese Aussage genauer aufzuschlüsseln.

Gemäß der *ARD/ZDF-Onlinestudie* gab es 24 Mio. deutschsprachige Online-Nutzer im Jahr 2015. Wie in Abb. 8.10 (Adaptiert nach Tab. 1 in Tippelt und Kupferschmitt 2015, S. 443; © ARD/ZDF-Onlinestudie 2015) dargestellt wird, hat die Altersgruppe von 14 bis 29 die größte Affinität, indem 72 % Instant-Messaging-Dienste wie WhatsApp, 46 % Onlinecommunitys wie Facebook, 16 % Fotocommunitys und 3 % Twitter täglich nutzen. Die Statistik ergibt sich aus den Ergebnissen der Befragung von 1432 deutschsprachigen Onlinenutzern ab 14 Jahren im Rahmen der ARD/ZDF Onlinebefragung 2015. Die Online-Dienste werden weiter unten in diesem Kapitel dargestellt.

Von den in der Shell Jugendstudie 2015 befragten Jugendlichen, die im Alter von 12 bis 25 Jahren das Internet nutzen, greifen 57 % mindestens täglich und 19 % mindestens einmal wöchentlich zu, wie in Abb. 8.11 (Adaptiert nach Abb. 3.13 in Shell 2015, S. 140; © Shell Deutschland Holding GmbH, Hamburg, und S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2015) dargestellt wird. Die Informationssuche steht an 2. Stelle und die Nutzung für Schule, Ausbildung und Beruf an 4. Stelle, während die Teilnahme an Chats mit 37 % mindestens täglich und 21 % mindestens einmal pro Woche die 3. Stelle einnimmt.

Wie gestaltet sich die Nutzung von Social Media im Berufsleben? Hier gibt die Befragung von 407 Unternehmen durch den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. Auskunft. 38 % der Unternehmen in Deutschland nutzen Social-Media-Aktivitäten, wobei 70 % der Unternehmen Social Media häufig oder sehr häufig zur Kundenbindung einsetzen (BVDW 2014, S. 3–4). In Abb. 8.12 (Adaptiert nach Abbildung in BVDW 2014, S. 8; © Bundesverband Digitale Wirtschaft [BVDW] e. V. Düsseldorf 2014) werden die Social-Media-Aktivitäten der befragten Unternehmen dargestellt, wobei die Dominanz der externen Kommunikation bestätigt wird.

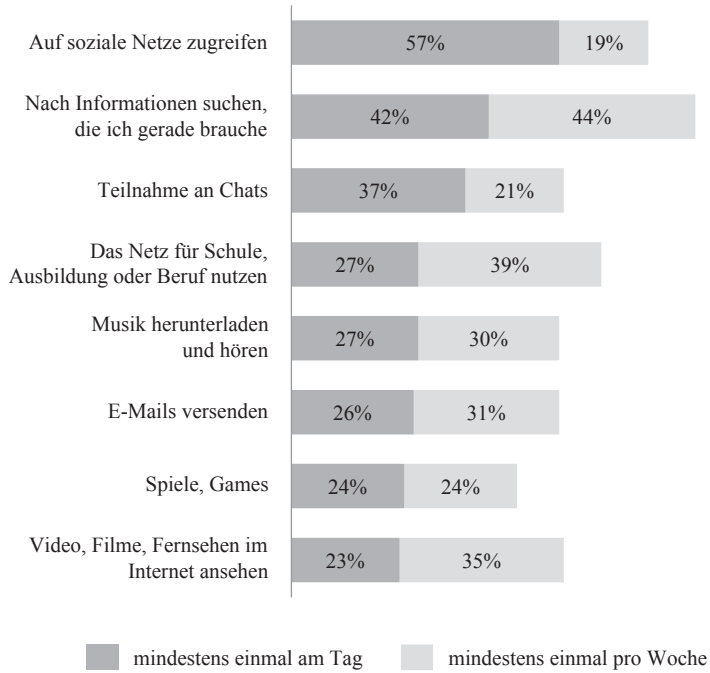


Abb. 8.11 Internet-Nutzung Jugendlicher. (Shell-Studie 2015)

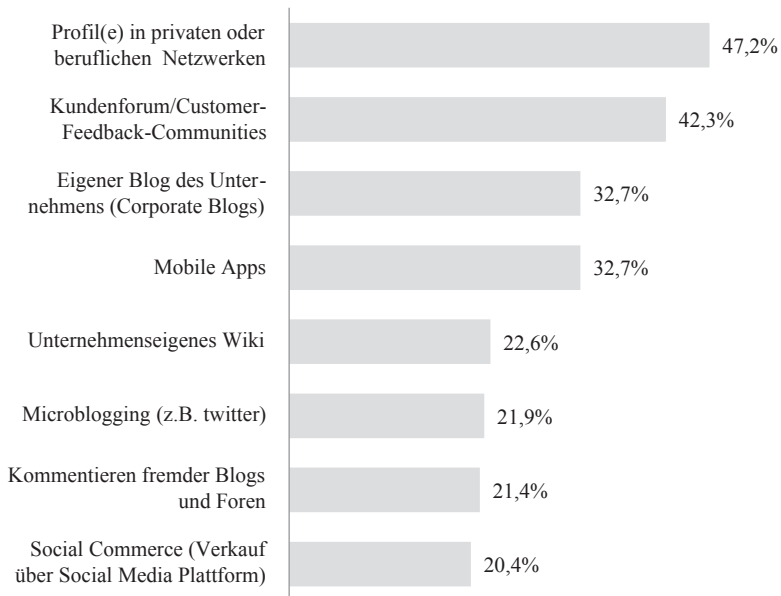


Abb. 8.12 Social-Media-Einsatz in Unternehmen. (BVDW 2014)

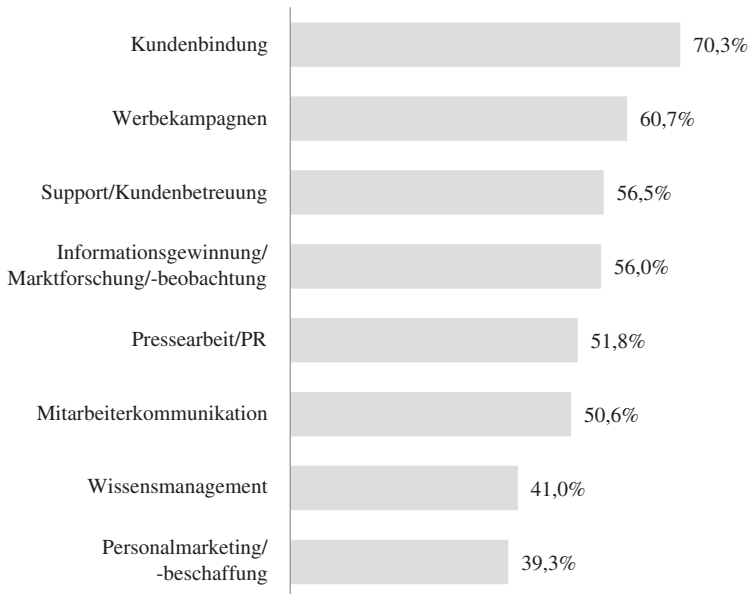


Abb. 8.13 Projekte mit Social Media. (BVDW 2014)

Die Unternehmen führen neben den kundenorientierten Social-Media-Projekten auch HR-Projekte durch: Wissensmanagement (41 %) und Personalmarketing/-beschaffung (39,3 %), wie in Abb. 8.13 (Adaptiert nach Abbildung in BVDW 2014, S. 20; © Bundesverband Digitale Wirtschaft [BVDW] e. V. Düsseldorf 2014) dargestellt wird.

Trotz der Dominanz von Vertrieb und Marketing sollte sich der HR-Bereich nicht nur im Rahmen der HR-Prozesse (z. B. E-Recruitment, E-Learning) für die Social Media interessieren, sondern auch für die anderen Anwendungen im Unternehmen, weil sie die Unternehmenskommunikation und -kultur prägen werden. Wie in Abb. 8.14 (Adaptiert nach Abbildung in BVDW 2014, S. 40; © Bundesverband Digitale Wirtschaft [BVDW] e. V. Düsseldorf 2014) dargestellt ist, hat der HR-Bereich auf die Gestaltung der Social Media weniger Einfluss als andere Bereiche, z. B. Marketing. Die zukünftige Verantwortung des HR-Bereichs für Social Media hängt von zwei gegenläufigen Tendenzen ab. Einerseits wird der HR-Bereich sich nach der Phase der Ökonomisierung (HR Business Partner) voraussichtlich den individuellen Anforderungen der Mitarbeiter und der Gestaltung einer offenen Unternehmens-, Führungs- und Kommunikationskultur intensiver widmen. Für die Gestaltung dieser Aufgabe bieten sich die Potenziale der Social Media an. Andererseits ist eine fortschreitende Spezialisierung und Professionalisierung der Mitarbeiter zu erwarten, die für die Social Media im Unternehmen verantwortlich sind. Um diese Experten wird der HR-Bereich mit anderen Abteilungen im Unternehmen konkurrieren.

Wenn sich der in Abb. 8.15 (Adaptiert nach Abbildung in Spachmann und Huck-Sandhu 2015, S. 11; © Prof. Dr. Simone Huck-Sandhu, Hochschule Pforzheim 2015) dokumentierte Trend fortsetzt, dann besitzen die Social Media steigendes

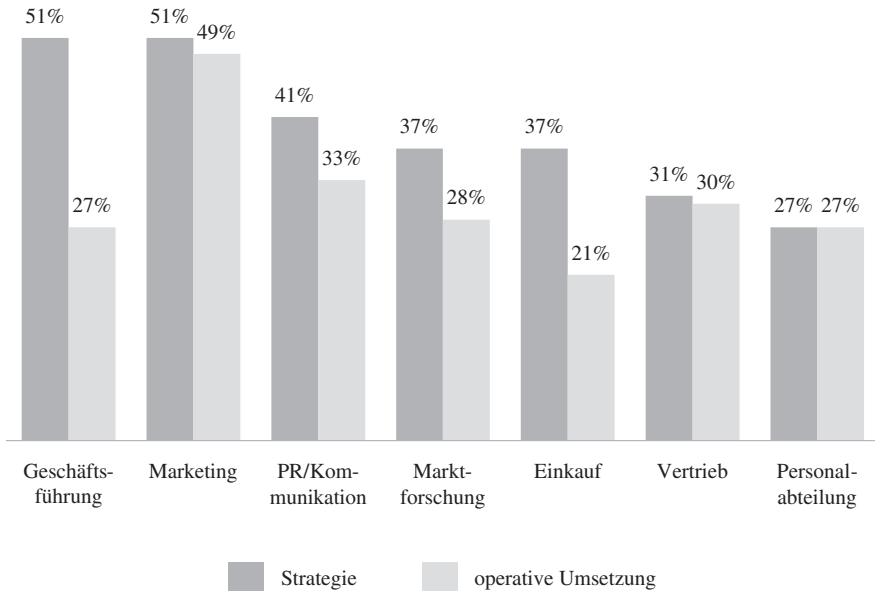


Abb. 8.14 Verantwortung für Social Media. (BVDW 2014)

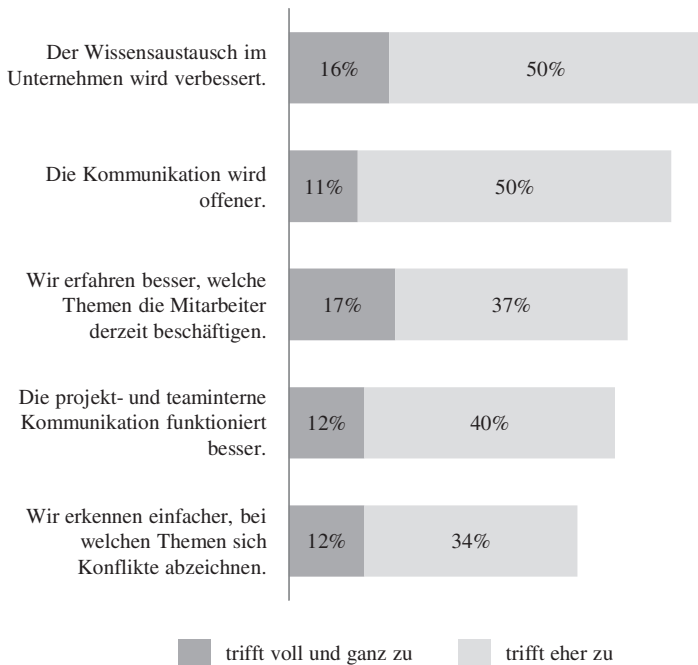


Abb. 8.15 Auswirkungen interner Social Media

Potenzial zur Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation für das Ziel von HRM, die Leistungsmotivation und das Commitment der Mitarbeiter durch die kommunikative Integration zu unterstützen. Falls der HR-Bereich diese Chance erkennt und aktiv die Social Media mitgestaltet, wird die Bedeutung der digital-interaktiven Unternehmenskommunikation für HRM ansteigen.

In den dargestellten Statistiken wurden bereits einige der Anwendungssysteme erwähnt, die dem Enterprise 2.0 zugerechnet werden. Zur Definition und Beschreibung der einzelnen Systeme werden anstelle von „Web 2.0“ oder „Enterprise 2.0“ die Begriffe *Social Media* oder *Social Software* (Back et al. 2012, S. 6) verwendet:

Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen so eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt (BVDW 2015, S. 69).

Die wichtigsten Social Media, die sowohl in privaten Netzgemeinschaften als auch in Unternehmen genutzt werden, sind:

- Soziale Netzwerke
- Microblogging
- Weblogs
- Wikis
- Crowdsourcing-Plattformen.

Soziale Netzwerke (Social Networks) sind Online-Plattformen, die von Anbietern betrieben und von Usern meist kostenlos genutzt werden: „Die Plattformen erleichtern das Knüpfen, Pflegen und Organisieren von Kontakten sowie den Austausch von User Generated Content (etwa Bilder, Fotos, Musik), während sie gleichzeitig traditionelle Kommunikationsmedien vereinheitlichen und an einem Punkt zusammenbringen. Orte der Unterhaltungen sind hier Status-Updates, private Messages, Chats, gemeinsame Spiele, Fotoalben und Videokonferenzen“ (Back et al. 2012, S. 14). Teilnehmer von Sozialen Netzwerken sind neben Privatpersonen auch „Repräsentanten von Marken, Unternehmen und anderen Einrichtungen“ (2012, S. 14).

Facebook ist Weltmarktführer mit durchschnittlich 1040 Mio. täglichen Nutzern im Dezember 2015 (Facebook 2016) und mit einem Umsatzerlös von 17.928 Mio. US\$ und einem Ergebnis vor Steuern von 6194 Mio. US\$ in 2015 (Facebook 2016). „Die direkten Kommunikationsmöglichkeiten speisen sich aus einem Medienmix, das aus einem eigenen Mail-System, Chats, Video-Aufrufen und Pinnwandeinträgen besteht“ (Back et al. 2012, S. 16). Bekannt ist der „Gefällt mir“ („Like“) Button für das Feedback der Community zu einem Beitrag. Das Geschäftsmodell von Facebook beruht auf

Werbeeinnahmen und der Erhebung persönlicher Daten (2012, S. 16). LinkedIn stellt das weltweit größte Soziale Netzwerk für geschäftliche Kontakte dar, während in Deutschland der Business-Dienst XING dominiert (2012, S. 18). „Wie XING setzt auch LinkedIn auf ein gemischtes Geschäftsmodell, wobei Personalvermittlung, Online-Werbung und kostenpflichtige Premium-Accounts im Mittelpunkt stehen“ (2012, S. 19). Für den HR-Bereich bieten die Sozialen Netzwerke Chancen zum Employer Branding (vgl. Abschn. 3.2) und zum E-Recruitment (vgl. Abschn. 3.5).

Techniken zum Produktmarketing oder Employer Branding in Sozialen Netzwerken werden als *virale Instrumente* bezeichnet:

Als wichtiges virales Instrument, Marken- und Werbeinformationen innerhalb von Social Network-Nutzergruppen weiterzuverbreiten, gelten die so genannten Share-With-Your-Network-Funktionen (SWYN). Sie ermöglichen es registrierten Social-Network-Nutzern, in ihren Network-Profilen interessante Beiträge, Produkte oder Veranstaltungen zu veröffentlichen/verknüpfen (Fittkau 2011).

Der Anteil der kommerziellen viralen Nutzung von Sozialen Netzwerken ist noch gering, wird wahrscheinlich aber zunehmen:

Es zeigt sich hier, wie auch bei den zentralen Social-Network-Nutzungsmotiven, dass das Thema Produkt/Marke nicht im Fokus der Nutzer steht. Grund zum Verbreiten eines Inhaltes ist meist ein anderer, häufig sein Unterhaltungs- manchmal sein Informationswert. Hier kann und sollte Social Media-Marketing ansetzen und zum Beispiel Inhalte verbreiten, bei denen nicht die werbliche Kommunikation, sondern vielmehr der Entertainment-Charakter im Vordergrund steht (Fittkau 2011).

Die virale Verbreitung von Medienbotschaften in Sozialen Netzen wird auch *Seeding* genannt (BVDW 2015, S. 68).

2006 wurden durch den Marktführer Twitter *Microblogs* populär: „Eine Form des Bloggens, bei der Nutzer kurze, SMS-ähnliche Textnachrichten veröffentlichen können. ... Hier steht das Absetzen von kurzen Nachrichten an eine spezielle Teilöffentlichkeit (Follower-Kreis) im Vordergrund“ (BVDW 2015, S. 68). Diese Kommunikationsform bietet sich für die interne Unternehmenskommunikation als Ergänzung zu E-Mails und SMS-Nachrichten an, wird aber, wie in Abb. 8.12 dargestellt ist, mit 21,9 % noch zurückhaltend in Unternehmen genutzt. Dem Einsatz von Microblogging in Unternehmen wird ein wachsendes Potenzial zugesprochen (Back et al. 2012, S. 26).

Der kritische Erfolgsfaktor für Microblogging ist und bleibt der Mensch: Nur wenn es den im Unternehmen für Microblogging Verantwortlichen gelingt, klare Anwendungsfelder abzugrenzen und nachvollziehbare, Nutzen stiftende Use-Cases zu kreieren und nur wenn es gelingt, bei den am Microblogging aktiv Beteiligten entsprechendes Nutzungsverhalten zu erreichen, kann und wird sich Microblogging als fixer Bestandteil der Unternehmenskommunikation etablieren (2012, S. 33).

Diese Kriterien für den Erfolg von Microblogging lassen sich auf die Nutzung der anderen Social Media verallgemeinern. Mit *Weblogs* (kurz: *Blogs*) verfügen die Unternehmen

bereits über mehr Erfahrungswissen als mit Microblogs: „Der Begriff ‚Weblog‘ setzt sich zusammen aus dem engl. *Web* (World Wide Web) und *Log* (Logbuch) und bezeichnet eine Art öffentliches Tagebuch. ... Weblogs werden in der Regel mit Hilfe einfacher Content-Management-Systeme erstellt, die Interessierten eine Reihe von Schablonen und Templates zur Verfügung stellen“ (2012, S. 34). WordPress gilt als populärstes Content-Management-System zur Erstellung von Weblogs (2012, S. 35). Der Begriff Weblog wurde 1997 von Jorn Barger („Robot Wisdom Weblog“) eingeführt (2012, S. 35).

Das *Corporate Blogging* wird (wie Social Media) vorwiegend für Marketing und Public Relations eingesetzt, findet aber auch schrittweise Eingang in die interne Unternehmenskommunikation (Ebersbach et al. 2011, S. 64). Insbesondere *Knowledge Blogs* und *Collaboration Blogs* werden zur internen Unternehmenskommunikation eingesetzt (Zerfaß und Boelter 2005, S. 127). Beispiele von Blogs wie die Azubi-Blogs von Sparda (<http://sparda-sw-azubiblog.de>), Warsteiner (www.warsteiner-azubis.de) und Otto (<http://ottoazubiblog.de>) werden in Back et al. (2012, S. 38) dargestellt (Links abgerufen am 07.02.2016).

Wegen der Vernetzung von Weblogs untereinander und mit zentralen Diensten wird der Begriff *Blogosphäre* verwendet: „Die Blogosphäre bezeichnet die Masse aller Weblogs und ihrer Verbindungen. Von einer einzigen Blogosphäre zu sprechen, ist eigentlich nicht richtig, vielmehr gibt es viele Communities, die locker untereinander vernetzt sind“ (Ebersbach et al. 2011, S. 73). Wenn Weblogs ihre Botschaften hauptsächlich mit Audio-dateien verbreiten, spricht man von *Podcast*: Regelmäßige kleine Sendungen werden im Netz verbreitet und von den Rezipienten abonniert (2011, S. 77).

Weiterentwicklungen der Social-Media-Landschaft ergeben sich aus dem Bedürfnis, eine Art Metaebene zu implementieren, um die Informationsfülle besser zu beherrschen, z. B. *Newsfeeds*, die Informationen über neue Einträge oder Änderungen melden (Back et al. 2012, S. 58) oder *RSS (Really Simple Syndication)*, eine „Abonnement-Funktion, die neue Inhalte aus ausgewählten Blogs, Podcasts und anderen Informationsquellen direkt in den Browser oder an das E-Mail-Programm des Nutzers schickt“ (Jäger und Petry 2012, S. 19). Zur besseren Übersicht werden *Social-Bookmarking-Systeme* angeboten: „Solche Systeme erlauben den Usern grundsätzlich das Verwalten von Ressourcen mit Schlagwörtern, den sogenannten *Tags*“ (Back et al. 2012, S. 68). Parallel werden auch die Begriffe *Social-Tagging-Systeme* und *Social-Sharing-Systeme* verwendet (Back et al. 2012, S. 68).

Für Unternehmen relevant sind Produktbewertungen innerhalb von Verkaufsplattformen (Ebersbach et al. 2011, S. 136–138). Für den HR-Bereich hat *kununu* (www.kununu.com) als Bewertungsportal für Arbeitgeber an Bedeutung gewonnen. Neben der Bewertung zählt auch die Anzahl der Suchanfragen bei *kununu* für bestimmte Unternehmen. In einem Vortrag als Keynote Speaker während einer Führungskräfteveranstaltung hat der Personalvorstand eines der größten deutschen Dienstleistungsunternehmen für technische Innovationen berichtet, dass in seinem Unternehmen die Bewertung durch *kununu* als eine Zielgröße in den Zielvereinbarungsgesprächen mit den Führungskräften verwendet wird.

Die populärste Form der kollaborativen Wissensgenerierung und -verbreitung bilden *Wikis*. Die Inhalte können online über einen Browser „auf verschiedene Weise ediert, ergänzt und vor allem untereinander verlinkt werden und entwickeln sich damit grundsätzlich permanent dynamisch weiter“ (Back et al. 2012, S. 43). *Wikipedia* als frei zugängliche Wissensquelle hat einen hohen Bekanntheitsgrad und wird ergänzt durch eine Vielzahl spezieller Wikis, z. B. von Universitätsinstituten, Unternehmen oder öffentlichen Institutionen. Bei der Plagiatssuche in Examensarbeiten an Universitäten ergeben sich die meisten Treffer beim Durchforsten von Wikis. Gemäß der ideellen Wiki-Philosophie sind alle Autoren gleichberechtigt (Anyone-Can-Edit-Grundsatz), allerdings ist in der Regel eine Redaktionsorganisation erforderlich, um durch Reviews eine ausreichende Qualität der Beiträge zu gewährleisten. In Unternehmen spiegelt sich in Wikis die Aufbauorganisation wider: „Diesbezüglich eröffnet die Benutzerrechteverwaltung des Wikis, bestimmte Inhalte von der Bearbeitbarkeit bzw. Editierbarkeit auszunehmen oder Nutzer nur mit Schreib- oder nur mit Leserechten auszustatten“ (2012, S. 45). *Wikipedia* als Beispiel verfügt über die Hierarchieabstufung in *Administratoren* mit Editortrechten, *angemeldeten Teilnehmern* als aktive Autoren und *IPs* als Einsteiger über einzelne Artikel und damit „potentielle ,Wikipedianer““ (Stegbauer 2009, S. 146).

Wikis in Unternehmen unterstützen das Wissensmanagement, aufsteigend von einfachen zu komplexen Anwendungen, für internen und/oder externen Zugriff (Back et al. 2012, S. 47–49):

- Glossare oder Lexika mit Begriffsdefinitionen und Erläuterungen
- Handbücher, Bedienungsanleitungen, Leitfäden oder Dokumentationen
- Projektarbeit mit vorgegebenen Arbeits- und Zeitplänen
- Koordination von Produkt- oder Dienstleistungsentwicklungen
- Sammlung und Dokumentation von Best-Practice-Beispielen.

Da die Wiki-Beiträge aus der Zusammenarbeit vieler Autoren entstehen, ordnet man die Wikis dem Crowdsourcing unter (2012, S. 43). Die Zuordnung der Beiträge zu bestimmten Autoren erfordert ein spezielles Know-how. Die Universitätsprofessoren lehnen daher Wikis als Quellenangaben in wissenschaftlichen Arbeiten in der Regel ab. Das hindert die Studierenden nicht, Wikis zu verwenden, um wissenschaftliche Literaturverweise zu suchen und einen Überblick über den Stand der Forschung zu bekommen. Eine Form der wissenschaftlichen Internet-Nutzung bilden empirische Analysen von Inhalten, indem z. B. Foren bestimmter Gruppierungen inhaltsanalytisch ausgewertet werden (Welker und Wünsch 2010).

Mit *Crowdsourcing* eröffnen sich die Unternehmen den Zugang zur „Schwarmintelligenz“ (Collective Intelligence) in verschiedenen Bereichen (nicht nur Forschung und Entwicklung) in Richtung Kunden, Partner oder sogar der Konkurrenz. Die Gefahr, dass der Konkurrenz somit Einblicke in das eigene Unternehmen gewährt werden, wird bei externem Crowdsourcing in Kauf genommen, um das Potenzial zu nutzen, das erstens durch Rationalisierung entsteht: „Die Crowd kann repetitive oder Fleißaufgaben billiger und

gleichzeitig schneller erledigen, als ein Unternehmen es intern bewerkstelligen könnte. Zudem werden die Ergebnisse durch einen Intermediär qualitätsgesichert“ (Back et al. 2012, S. 74). Zweitens hat Crowdsourcing ein Innovationspotenzial: „Ideen- und Konzeptvorschläge aus der Crowd, bzw. deren Aggregation, können die Qualität interner Vorschläge übertreffen“ (Back et al. 2012, S. 74).

In der Literatur finden sich Beispiele erfolgreicher Crowdsourcing-Projekte, insbesondere im Bereich von *Open Innovation* (Jawecki und Bilgram 2012), aber auch von internem Crowdsourcing (Krenn 2012). Trotz dieser positiv dargestellten Praxisbeispiele ist die Qualität der Ergebnisse nur schwer nachweisbar. Die häufig verwendeten Skalen-Bewertungen der Beiträge durch die Mitglieder sind nicht zuverlässig und werden durch Expertengremien ergänzt, die wiederum Probleme haben, die Quantität der Beiträge zu bewältigen (Back et al. 2012, S. 81). Insbesondere bei Innovationen besteht zudem die Gefahr, dass verwertbare Ideen von der Konkurrenz kopiert werden können.

Vier Hauptformen des Geschäfts mit Crowdsourcing lassen sich unterscheiden, wie in Abb. 8.16 (Adaptiert nach Abb. 2.23 in Back et al. 2012, S. 76; © Walter de Gruyter GmbH Berlin 2012) grafisch dargestellt wird:

- *Crowdsourcing-Makler*: Bereitstellung einer Plattform mit Tools und Dienstleistungsangeboten durch Intermediäre, damit Unternehmen Crowdsourcing betreiben können
- *Direktes Crowdsourcing*: Unternehmen erstellen auf der unternehmenseigenen Webseite eine eigene Plattform für ein Crowdsourcing-Projekt
- *Verkauf von Crowdsourcing-Design*: Anstatt die Crowdsourcing-Plattform für ein Unternehmen zu betreiben (Makler), werden dem Unternehmen Tools und Know-how verkauft
- *Unternehmensinternes Crowdsourcing*: Unternehmen installieren eine Plattform im Intranet, wobei sie eigenständig oder mit externer Unterstützung die Plattform entwickeln und betreiben können.

Wie lässt es sich wissenschaftlich erklären, dass eine Vielzahl von internen und/oder externen Menschen sich motiviert und kreativ für ein Crowdsourcing-Projekt engagieren, ohne monetär angemessen entlohnt zu werden? Ein Anreiz könnte durch die *Copy-left*-Regel entstehen, die fordert, „dass auch beliebig abgeleitete Werke unter derselben Lizenz veröffentlicht werden (sofern sie überhaupt veröffentlicht werden)“, um sicherzustellen, „dass alle Bearbeitungen und Erweiterungen Teil der Gemeingüter werden“ (Siefkes 2009, S. 209). Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften wurde die Theorie der *Gemeingüter (Commons)* vor allem durch die Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom (2003) bekannt. Diese Theorie begründet, dass unter bestimmten institutionellen Rahmenbedingungen, z. B. gemeinsame Normen und Regeln, Gruppen zu Gemeinschaftsleistungen fähig sind, obwohl das einzelne Mitglied eine negative Nutzenbilanz hat, wenn es seinen unmittelbaren Aufwand dem erwarteten Nutzen gegenüberstellt. Der Teilnehmer an dem Crowdsourcing-Projekt hat somit die Aussicht auf einen langfristigen Nutzen, indem er von der weiteren Entwicklung profitieren könnte, und zusätzlich die Genugtuung, einen

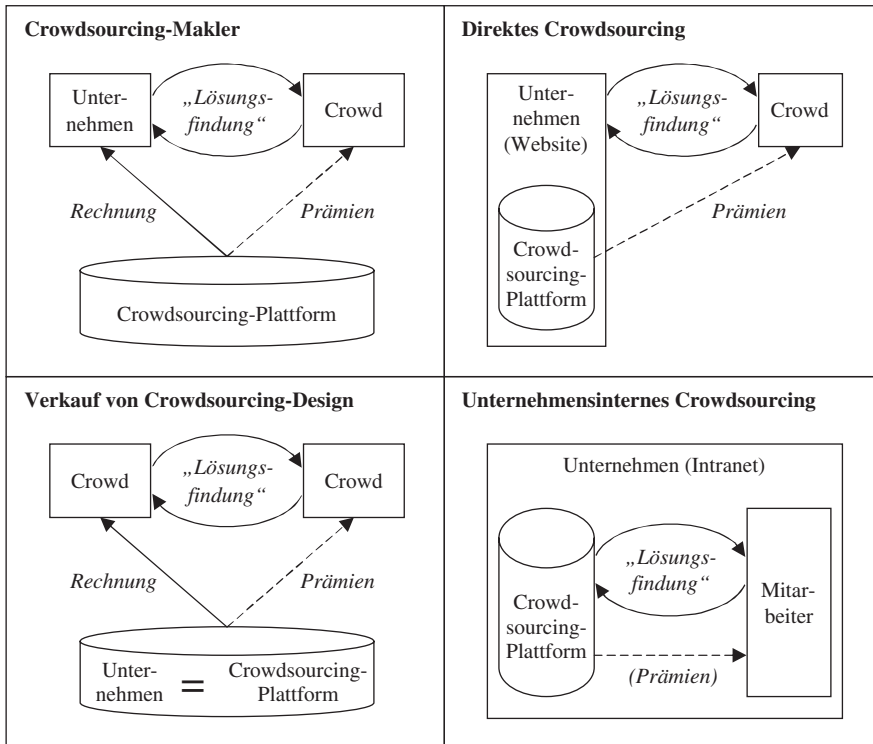


Abb. 8.16 Crowdsourcing-Plattformen

positiven Beitrag für die Gemeinschaft geleistet und deren Werte und Normen umgesetzt zu haben.

Der bekannteste Theoretiker der *Peer Production*, Yochai Benkler (2006), stellt der klassischen ökonomischen Theorie der Nutzenoptimierung durch monetärer Anreize die Theorie der *sozialen Transaktion* (anstelle der Markt-Transaktion) gegenüber, die das Phänomen von Cowdsourcing-Verhalten besser erklären kann, weil es für „jede vorhandene Kultur einige Aktivitäten gibt, deren Ausführung Personen nicht für Geld, sondern für soziales Ansehen und Anerkennung bevorzugen“ (Benkler 2006, S. 96; Übersetzung des Verf.). Wie die Vertreter der *Crowding Theory* (Frey und Jegen 2001; vgl. Abschn. 2.6) begründet Benkler diese Aussage mit dem Verweis auf die mögliche Absenkung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize („Crowding out Effekt“) und die besondere Bedeutung des *sozialen Kapitals* für die Mitglieder der Crowdsourcing-Gemeinschaft. Diese Argumentation ist aus HRM-Sicht plausibler als die ökonomische Theorie des rationalen Handelns (Rational Choice Theory) und stellt damit keine neue Erkenntnis für HR-Experten dar. Ein mögliches Motiv wäre *Altruismus* als Verhalten, das anderen nützt, nicht in Erwartung einer externen Belohnung erfolgt und freiwillig ist (Stegbauer 2009, S. 43). Im Rahmen einer empirischen Studie konnte

Stegbauer (2009) allerdings nachweisen, dass nicht Altruismus für die Motivation zur Mitarbeit an Wikipedia ausschlaggebend ist, sondern die Verankerung in dem sozialen Netzwerk der „Wikipedianer“ mit der Attraktivität von höheren Positionen, insbesondere Administratoren.

Interessant wird Benklers Theorie für den HR-Bereich, weil er Kriterien identifiziert, die unter der Bedingung sozialer Transaktionen die *Effektivität* der Peer-Produktion begünstigen. Moderne Computer verfügen über hohe Kapazitäten der Verarbeitung (Processing), der Speicherfähigkeit (Storage) und der Kommunikation (Communication) sowohl für kommerzielle Zwecke als auch für Anwendungsbereiche, die nicht mit Geld belohnt werden. „Der große Erfolg von Internet im Allgemeinen und von Peer-Produktion insbesondere hat sich aus der Nutzung von technischen und organisatorischen Architekturen ergeben, die es ihnen erlaubt haben, diese diversen Anstrengungen effektiv zu bündeln“ (Benkler 2006, S. 100; Übersetzung des Verf.). Die Effektivität der Peer-Produktion hängt von *Modularität* (*Modularity*) und *Granularität* (*Granularity*) ab.

„Modularität“ ist die Eigenschaft eines Projektes, mit dem das Ausmaß beschrieben wird, wie es in kleinere Komponenten oder Module heruntergebrochen werden kann, die unabhängig produziert werden, bevor sie zu einem Ganzen zusammengefügt werden. Wenn die Module unabhängig sind, können individuelle Teilnehmer auswählen, wie und wann sie unabhängig von den anderen etwas beitragen. Auf diese Weise wird ihre Autonomie und Flexibilität maximiert, die Art, das Ausmaß und den Zeitpunkt ihrer Partizipation im Projekt festzulegen (Benkler 2006, S. 100; Übersetzung des Verf.).

Unter Granularität versteht Benkler, dass die Module möglichst klein sind. Um sich an dem Projekt zu beteiligen, wird dem individuellen Teilnehmer relativ wenig Zeit und Anstrengung für die Bearbeitung eines Moduls abverlangt: „Falls die Investition pro Modul ausreichend niedrig ist, können die Anreize zur Produktion dieser Komponente eines modularen Projekts von trivialem Ausmaß sein“ (2006, S. 101; Übersetzung des Verf.).

Es hängt von der Zielsetzung des Projekts ab, in welchem Ausmaß die einzelnen Module weitgehend unabhängig voneinander produziert werden können. Bei Wikipedia ist dies der Fall, so dass die Beiträge lediglich redaktionell geprüft und freigegeben werden. Falls die Module zusammenhängen, wie bei Open-Source-Projekten gemeinsamer Softwareentwicklung, und die Entwickler sich gegenseitig die Programme beschädigen können, so sind genauere Regeln und Schutzmechanismen notwendig, wie Benkler am Beispiel von *Slashdot*, einem Nachrichtenticker für technische Neuigkeiten, darstellt. Die Möglichkeiten des einzelnen Nutzers, die Kommentare der anderen zu manipulieren, sind eingeschränkt und es wird ein Prüfverfahren durch die anderen Teilnehmer (Peer Review System) praktiziert, um Autoren mit unfairen Kommentaren auszuschließen (2006, S. 104).

Das ökonomische Modell der Markt-Transaktion setzt voraus, dass die erbrachten Leistungseinheiten klar definierbar und messbar sind, um sie mit Geld zu bewerten und zu entlohnen. Hohe menschliche Kreativität und Flexibilität, die im Arbeitsleben als Folge von Automatisierung und Dynamisierung von den Mitarbeitern in steigendem

Ausmaß erwartet werden, erfordern alternative Modelle der Arbeitsorganisation. Anstelle der vertraglichen Spezifikation von Arbeitsleistungen werden Organisationsmodelle benötigt, die den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnen, sich mit selbst gewählten Aufgaben zu identifizieren (2006, S. 111).

Gemäß der Crowding Theory ist intrinsische Motivation und Commitment davon abhängig, dass die Anreizsysteme nicht als Kontrollinstrumente erlebt werden. Gemäß der Motivationstheorie lassen sich Mitarbeiter zur Leistung motivieren, wenn sie ihre persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen verbinden können und mit der Arbeitsleistung Selbstwirksamkeit erfahren. Internes und externes Crowdsourcing kann diesen Bedürfnissen entsprechen. Die Erfolgsaussicht ist umso höher, je mehr sich das Projekt zur Modularisierung und Granularisierung eignet. Die weit verbreitete Anwendung im Marketing, Produktideen von einer Crowd bewerten oder generieren zu lassen, ist ein Beispiel, das Modularisierung und Granularisierung ermöglicht. Auch eignet sich diese Methode, um voneinander unabhängige Sachleistungen durch die Mitglieder erstellen zu lassen. Komplexe Entwicklungsprojekte sind nur unter speziellen Bedingungen, z. B. in der Linux-Gemeinschaft, erfolgreich. Die größeren Chancen von Crowdsourcing ergeben sich „heute in den Bereichen kundenintegrierte Marktforschung und Auslagerung von repetitiven Aufgaben auf Freelancer“ (Back et al. 2012, S. 81).

In der BVDW-Befragung von Unternehmen wurde von ca. 50 % der Teilnehmer *Datenschutz* als Hindernis beim Einsatz von Social Media angegeben. Datenschutz ist der Hinderungsgrund, der am häufigsten genannt wurde (BVDW 2015, S. 28). Der Datenschutz im Zusammenhang mit Social Media ist gesetzlich geregelt. Demnach müssen Unternehmen sicherstellen, dass Kommunikation in sozialen Netzen nicht zu Schutzdefiziten führt: „Geschützt sind aber nicht nur alle vom Unternehmen gespeicherten Personendaten von Kunden und eigenen Mitarbeitern, sondern auch Daten von Nutzern sozialer Netzwerke“ (Back et al. 2012, S. 180). Insbesondere verletzt das Sammeln und Auswerten von Nutzerprofilen ohne Einwilligung der betroffenen Personen das „informationelle Selbstbestimmungsrecht der Nutzer“ (2012, S. 180).

Arbeitsrechtlich kann die geschäftliche Nutzung von Social Media, z. B. die Auswertung von Kundenkommentaren, weisungsgebunden zur Arbeitstätigkeit gehören, während die private Nutzung generell nur in Pausen oder außerhalb der Arbeitszeit gestattet ist (2012, S. 184). Bei Verbreitung von Informationen aus dem eigenen Betrieb über Social Media ist „das Datengeheimnis ebenso zu wahren, wie Stillschweigen über Geschäftsgeheimnisse“ (2012, S. 185). „Ohne Einwilligung Betroffener ist es aus Datenschutzgründen verboten, (Handy-)Fotos von Kunden oder Arbeitskollegen im Internet zu veröffentlichen“ (2012, S. 185). Etwas liberaler ist die Rechtsprechung gegenüber Bewertungen des Arbeitgebers: „Negative Bewertungen des Arbeitgebers oder seiner Angebote durch Mitarbeiter sind nicht generell unzulässig, wohl aber strafrechtlich relevante Schmähkritiken oder das Verbreiten unwahrer Tatsachenbehauptungen“ (2012, S. 186).

Für die Nutzung von Social Media in Unternehmen werden *Erfolgsmessungen* praktiziert. Laut BVDW-Befragung messen nur 21 % der Unternehmen den Erfolg der Social-Media-Aktivitäten (BVDW 2014, S. 33) mit folgenden Messverfahren:

- Messung anhand vorhandener Kennzahlen: 53 %
- Messung durch Beobachtung/Monitoring der Gespräche im Social Web: 56,6 %
- Messung durch Befragung/Marktforschung: 42,2 %

Die Auswertung ist entnommen aus BVDW (2014, S. 34) und die Prozentwerte geben an, wie häufig diese Messmethode *regelmäßig* verwendet wird. Als Kennzahlen werden Absatzzahlen und kontinuierliche Trackings mit klassischen Werbeanalyse-Metriken, z. B. Klicks und Visits, verwendet. Auf der Grundlage der Messergebnisse lassen sich, wie in den anderen HR-Bereichen, Kennzahlen berechnen. Die beliebteste Kennzahl bildet der *Return on Investment (ROI)* als Verhältnis des erzielten monetären Nutzens (z. B. Umsatzsteigerung durch Weblog zur Produktwerbung) im Verhältnis zu den Kosten des Social-Media-Einsatzes.

HRM-Praxis

Social Media unterscheiden sich gegenüber der klassischen technisch vermittelten Kommunikation durch die interaktive Gestaltung der Nutzer sowohl aufseiten der Erzeuger als auch der Rezipienten. Soziale Netzwerke wie Facebook oder LinkedIn sowie Microblogging und Weblogs zur Verbreitung von Informationen und Kommentaren an einen ausgewählten Kreis bilden eine Gruppe. Crowdsourcing als freiwillige Zusammenarbeit zur Generierung von Wissensplattformen wie Wikipedia oder zur Entwicklung und Bewertung neuer Produkte im Rahmen von Open Innovation oder Marketing bilden den zweiten Schwerpunkt von Social Media. In Unternehmen wird den Social Media ein Wachstumspotenzial prognostiziert. Der HR-Bereich nutzt in vielen Firmen bereits Social Media für E-Recruitment und E-Learning. Zusätzlich ist der HR-Bereich beteiligt an Projekten zur Wissensgenerierung durch Wikis und Weblogs sowie zur Open Innovation. Quantitativ steht diese Entwicklung noch am Anfang, sodass sich für den HR-Bereich Chancen der Mitgestaltung ergeben, wenn er sich rechtzeitig für den Einsatz der Social Media engagiert.

8.3 Corporate Governance und Corporate Compliance

Corporate Governance (CG) bildet den „Ordnungsrahmen der Unternehmensführung“ (von Werder 2004, S. 160) und konkretisiert die *Grundsätze ordnungsmäßiger Geschäftsführung (GoF)*, die als „allgemein anerkannte Leitlinien für die Tätigkeit der Führungsorgane im Unternehmen“ (Theisen und von Werder 2004, S. 369) definiert werden. Das Thema Corporate Governance ist zwar ein Modethema der Managementliteratur, hat aber aufgrund der rechtlichen Absicherung gute Aussichten, zu einem langfristigen Element des Personalmanagements zu werden. Auf Europäischer Ebene haben die *OECD-Principles of Governance* aus dem Jahr 1999 den Anstoß gegeben: „Sie sind

nicht verbindlich; sie sollen als Richtschnur für die nationale Gesetzgebung und Maßstab für nationale Kodices dienen“ (Gerum 2004, S. 176).

In Deutschland wurde das Thema einer Regierungskommission übertragen, die seit 2002 das Dokument *Deutscher Corporate Governance Kodex* erarbeitet hat, das 2007 im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht wurde (Vetter 2013, S. 3). Im Jahr 2014 wurde die letzte Fassung (DCGK 2014) veröffentlicht und 2015 hat die Regierungskommission Änderungsvorschläge bekannt gegeben (DCGK 2015). „Der Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang im Sinne des § 161 Absatz 1 Satz 2 des Aktiengesetzes. Auch nicht kapitalmarktorientierten Gesellschaften wird die Beachtung des Kodex empfohlen“ (DCGK 2014, S. 2). Der DCGK regelt die Rechte und Pflichten der Organe und Akteure der AGs, insbesondere der Aktionäre, des Aufsichtsrats und des Vorstands, die Informationspflichten (Transparenz) und die Rechnungslegung und Abschlussprüfung (DCGK 2014). Daraus ergeben sich folgende *Regelungsgegenstände* von Corporate Governance (von Werder 2004, S. 163):

- Festlegung der übergeordneten Zielsetzung des Unternehmens
- Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung, mit denen das Unternehmensziel erreicht werden soll; insbesondere Führungsstrukturen, -prozesse und -personen
- Regelmäßige Evaluation der Führungsaktivitäten
- Proaktive Unternehmenskommunikation.

Obwohl der DCGK nur Empfehlungscharakter hat, ergibt sich aus der in § 161 Aktiengesetz (AktG) verankerten Pflicht der Aktiengesellschaften, jährlich eine *Entsprechungserklärung* abzugeben, eine indirekte Verbindlichkeit: „Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht“ (DCGK 2016). Diese Vorschrift formuliert das *Comply-or-Explain-Prinzip* (Junc 2010, S. 14), weil bei Abweichung die Verpflichtung zur Erklärung besteht, warum der Kodex nicht erfüllt wurde.

Neben der externen wird auch die interne Kommunikation geregelt: „Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein“ (DCGK 2014, S. 3). Der hier verwendete Begriff *Compliance* hat mittlerweile eine größere Bedeutung erlangt als der Terminus Corporate Governance. „Der Terminus ‚Compliance‘ leitet sich vom englischen Ausdruck ‚to comply with‘ ab und bedeutet ‚in Übereinstimmung mit bestimmten Vorgaben stehen““ (Junc 2010,

S. 7). Der Compliance-Begriff bezieht sich auf gesetzliche Vorgaben und freiwillige Verhaltensregeln einer Organisation (Kennecke et al. 2014, S. 223). In Unternehmen wird der Begriff *Corporate Compliance* verwendet: „Unter Corporate Compliance wird die unternehmensweite Organisation aller Maßnahmen zur Sicherstellung normenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter und Organe eines Unternehmens verstanden“ (Junc 2010, S. 9).

Als Auslöser des Siegeszuges von Corporate Compliance gilt der Konkurs des US-Energiekonzerns Enron am 2. Dezember 2001, nachdem am 17. April desselben Jahres noch ein Gewinn von 536 Mio. US\$ ausgewiesen wurde (Maak und Ulrich 2007, S. 211). Was waren die Ursachen für den abrupten Absturz von Enron? „Enrons Management fokussierte Entscheidungen stark auf deren Auswirkungen auf die Börsennotierung der Enron-Aktien“ (2007, S. 211). Diese Zielsetzung wurde durch eine Risikokultur umgesetzt, „welche sich am besten mit ‚Everything-is-possible‘ umschreiben lässt“ (2007, S. 211). Neben der Diskreditierung kritischer Angestellter sorgte das Anreizsystem bei Enron für Fehlverhalten: „Einseitige Anreizsysteme bei Enron förderten zudem eine unkritische, risikoorientierte Unternehmenskultur, welche Gewinnmaximierung förderte und Mitarbeiter dazu anregte, moralische Grauzonen auszuschöpfen statt ethisch tragfähige professionelle Grenzen zu respektieren“ (2007, S. 211). Weder dem Aufsichtsorgan (Board) noch der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen war es rechtzeitig gelungen, Transparenz über die reale wirtschaftliche Situation herzustellen (2007, S. 212).

In den USA wurde 2002 das Gesetz *Sarbanes-Oxley Act (SOX)* erlassen, das seitdem einen wesentlichen Einfluss auf die internationale Geschäftswelt ausübt. „Im US-amerikanischen Recht wurde mit dem SOX eine unmittelbare Verpflichtung für börsennotierte Unternehmen geschaffen, Elemente eines Compliance-Programms einzuführen, etwa einen Code of Ethics zu formulieren oder eine Whistleblower-Hotline einzurichten“ (Bachmann und Fechner 2014, S. 5). In der deutschen Literatur wird der englische Begriff „Whistleblowing“ verwendet und nicht die Übersetzung „Verpfeifen“. Trotz der Erwähnung des Compliance-Begriffs im DCGK (2014, S. 3) verfügt das deutsche Rechtssystem über keine dem SOX vergleichbare gesetzliche Regelung, wie das Compliance-System in Unternehmen zu gestalten ist. Trotz dieser Einschränkung gibt es Vorgaben, die zur Implementierung von Corporate Compliance führen:

- Risikomanagement
- Prüfungsstandard IDW PS980 für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Die Verbindung zum Risikomanagement regelt das Aktiengesetz: „Compliance versteht sich nach zutreffender Ansicht auch als Teil des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems (sog. Risikomanagement), zu dessen Einrichtung und Unterhaltung der Vorstand einer AG nach § 91 Abs. 2 AktG im Hinblick auf existenzgefährdende Risiken verpflichtet ist, wie es auch in Ziff. 4.1.4 Deutscher Corporate Governance Kodex ausdrücklich angesprochen wird“ (Vetter 2013, S. 4). Wirtschaftsprüfer verfügen über den Prüfungsstandard PS 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IdW) für die „Grundsätze

ordnungsgemäßer Prüfungen von Compliance-Management-Systemen (CMS)“ (Berndt 2014, S. 25). Die Aufdeckung einer *Betrugshandlung (Fraud)* bildet einen Schwerpunkt von Corporate Compliance (Berndt 2014, S. 21):

- *Korruption/Bestechung* im Zusammenhang mit Lieferanten und Kunden
- *Vermögensschäden* als Folgeschäden, z. B. Strafzahlungen
- *Betrügerische Unternehmensberichterstattung*

Die für Corporate Compliance implementierten Maßnahmen von Risikoerkennung und -beurteilung, Kontrollen und Überwachung benötigen konkrete Checklisten für auffällige Aktivitäten, z. B. für den Einkauf (2014, S. 22–23):

- Einkaufspreise steigen höher als die Inflationskosten
- Lieferanten, die nicht auf der zugelassenen Lieferantenliste stehen
- Verdächtige Lieferantenrechnungen ohne entsprechende Angaben
- Einkäufe ohne Auftragsbestätigung.

Zur Vermeidung von Fehlverhalten werden Verfahrens- und Kontrollprozesse eingerichtet. z. B. für den Beschaffungsprozess (2014, S. 23):

- Alle neuen Lieferanten müssen bewilligt werden.
- Es sind klare Einkaufsvorschriften etabliert.
- Die Einkäufer sollten alle x Jahre gewechselt werden oder die Lieferverträge wieder neu ausgeschrieben werden.
- Whistleblowing-Hotlines existieren und auch jeder Lieferant und sämtliche Mitarbeiter haben Zugang dazu.
- Es ist sicherzustellen, dass alle Verträge von mindestens zwei Personen unterschrieben sind (Vier-Augen-Prinzip).

Grundsätzlich sind für Compliance und Non-Compliance a) gesetzliche Bestimmungen, b) unternehmensinterne Verhaltensregeln und c) ethisch-moralische Prinzipien zu unterscheiden, die zu Fehlverhalten in Organisationen (Verstoß gegen a, b und c), kontraproduktives/abweichendes Verhalten (Verstoß gegen b, ggf. auch c) und unethisches Verhalten (Verstoß gegen c, ggf. auch b) führen können. In Abb. 8.17 (Abb. 9.1 in Kennecke et al. 2014, S. 224; © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014) werden diese Kategorien, ergänzt um die möglichen Akteure und Leidtragenden, dargestellt.

Die Ursachen für Non-Compliance-Verhalten liegen sowohl auf der Organisationsebene, z. B. Vorgaben zum Anstieg des Aktienkurses, als auch auf der Individualebene, z. B. unmoralisches Verhalten der Führungs- und Fachkräfte. Wie lässt sich dieses Fehlverhalten erklären? Die meisten Wirtschaftswissenschaftler orientieren sich an der *Agenturtheorie* (vgl. Abschn. 1.9).

Compliance bedeutet Handeln in Übereinstimmung mit ...
a) gesetzlichen Bestimmungen b) unternehmensinternen Verhaltensregeln c) ethisch-moralischen Prinzipien Mögliche Akteure: <ul style="list-style-type: none"> • Einzelpersonen (Mitarbeiter oder Führungskräfte) • Gruppen (Teams oder Netzwerke, ggf. organisationsübergreifend) • Die Geschäftsführung (Organisationsebene)
Formen von Non-Compliance sind ...
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlverhalten in Organisationen (Verstoß gegen a, b und c) • kontraproduktives/abweichendes Verhalten (Verstoß gegen b, ggf. auch c) • unethisches Verhalten (Verstoß gegen c, ggf. auch b) Mögliche Leidtragende: <ul style="list-style-type: none"> • Einzelpersonen (Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzte) • Die Organisation • Weitere Stakeholder (Partner oder Kunden) • Die Umwelt/Gesellschaft

Abb. 8.17 Compliance und Non-Compliance

Agenturproblem	Beschreibung	Compliance Management Strategien
Hidden Characteristics	Vor Vertragsschluss hat der Agent private Informationen über seine Merkmale	Persönlichkeits- und Integritätstests
Hidden Intention	Nach Vertragsschluss hat der Agent aufgrund der vertraglichen Bindung zwischen dem Prinzipal und ihm die Gelegenheit, verborgene Absichten umzusetzen	Sanktionsandrohung bei abweichendem Verhalten als Folge verborgener Absichten
Hidden Action	Informationsasymmetrie nach Vertragsschluss; Prinzipal kann Handlungsmöglichkeiten und Leistungsverhalten des Agenten nicht beurteilen	Zielvereinbarungssystem und Ergebniskontrolle
Hidden Information	Informationsasymmetrie nach Vertragsschluss; Agent verfügt über Informationen, die dem Prinzipal nicht (kostenlos) zugänglich sind	Audits, Revision, interne Kontrollsysteme

Abb. 8.18 Compliance Strategien der Agenturtheorie

Die Governanceprobleme resultieren im Kern daraus, dass die verschiedenen Stakeholder durch unvollständige Verträge mit dem Unternehmen verbunden sind und damit Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen der Bezugsgruppen entstehen. Regelungen zur CG (Corporate Governance) zielen daher auf die Kanalisierung der Opportunismusrisiken und -chancen der diversen Interessengruppen des Unternehmens ab (von Werder 2004, S. 160).

In Abb. 8.18 (Adaptiert nach Tab. 1 in Streßl 2012, S. 32; © VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012) werden

Compliance-Maßnahmen dargestellt, um den Gründen für abweichendes und schädigendes Verhalten durch den Agenten gegenüber dem Prinzipal zu begegnen.

Die Agenturtheorie bildet die wissenschaftliche Rechtfertigung für Revisions- und Kontrollverfahren, neigt aber zu Überregulierung und -kontrolle und letztlich zu einer Misstrauenskultur, die das Geschäft behindern kann. Auch wenn sich der HR-Bereich als Business Partner der Ökonomisierung öffnet, so sollte er seinen HRM-Prinzipien einer innovativen und offenen Unternehmenskultur treu bleiben, in der die Mitarbeiter ihre Ziele auf die Unternehmensziele ausrichten und das Erlebnis der Selbstwirksamkeit erfahren.

Der Verfasser hatte Ende der 1980er Jahre eine Stelle als IT-Controller in einem großen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und war verantwortlich für die Verwaltung der internen Anträge zur Beschaffung von PCs. Es gab ein Formular, das einen mehrstufigen Genehmigungsprozess durchlaufen musste: Der PC-Anforderer aus dem Fachbereich und sein Chef unterschrieben als erste und schickten das Formular dem Controller des Fachbereichs. Falls das Budget geplant war, gelangte das Formular in den IT-Bereich. Dort prüfte der IT-Sachbearbeiter fachlich die Anforderung. Falls er einverstanden war, unterschrieben er, sein Vorgesetzter und der IT-Leiter den Antrag und übergaben das Formular an den IT-Controller, der das Budget überprüfte. Falls Budget vorhanden war, sendete der IT-Controller das Formular in das Zentrale Controlling, damit dort das Budget zum dritten Mal geprüft wurde. Anschließend gelangte das Formular zum Vorstandsvorsitzenden, der es prüfte und genehmigte oder eine Rücksprache verlangte. Bei Freigabe enthielt das Formular mindestens 9 Unterschriften.

Dieser Prozess war ein extremes Beispiel, das nach dem Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden wieder abgeschafft wurde. Es illustriert das Risiko der Überregulierung, die trotz Verschlenkungmaßnahmen in den Unternehmen weiter praktiziert wird. Wie die in Abb. 8.19 (Darstellung in Ernst & Young 2015, S. 7; © Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015) dargestellten Ergebnisse des *Fraud-Surveys* von Ernst & Young aus dem Jahr 2015 zeigen, wird die Regulierung in Deutschland tendenziell als Wachstumsbremse angesehen.

Zum Thema *Betrugshandlung (Fraud)* zeigt Abb. 8.20 (Darstellung in Ernst & Young 2015, S. 9; © Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015), dass der Prozentanteil der „Ja“-Antworten auf die Frage „Sind Bestechung bzw. korrupte Methoden im Geschäftsleben hierzulande weit verbreitet?“ in Westeuropa und Deutschland rückläufig ist. In Deutschland ist die Korruptionswahrnehmung von 45 % im Jahr 2011 auf 26 % im Jahr 2015 abgesunken.

Anstelle von Betrugshandlungen oder Non-Compliance-Aktivitäten wird in der Organisationspsychologie auch der Begriff *kontraproduktives Verhalten* verwendet: „Kontraproduktives Verhalten verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann. Dazu zählen mit Blick auf die Mitglieder der Organisation z. B. Mobbing oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, mit Blick auf die Schädigung der Organisation u. a. Diebstahl, Sabotage oder bewusst herbeigeführte Störfälle“

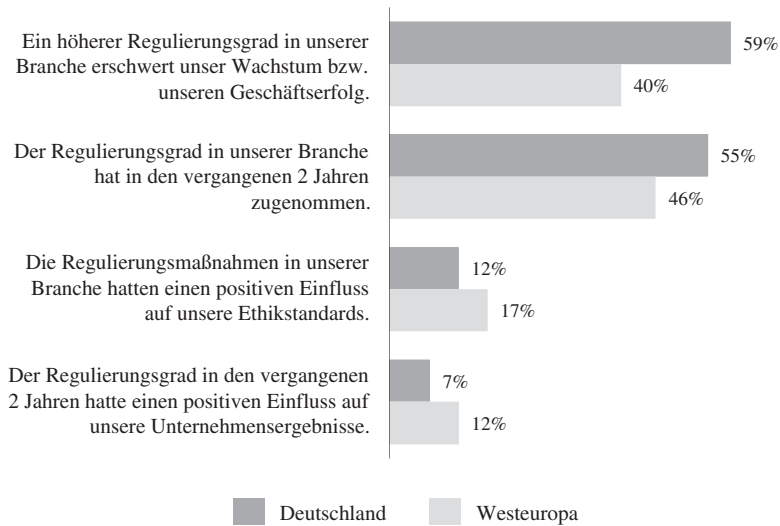


Abb. 8.19 Auswirkungen von Regulierungsmaßnahmen

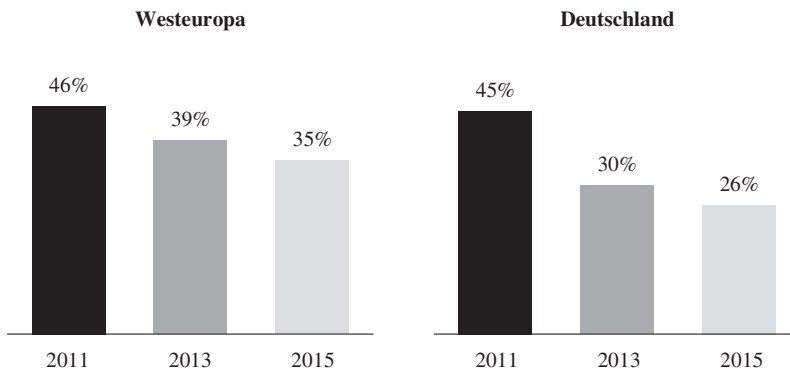


Abb. 8.20 Korruptionswahrnehmung in Unternehmen

(Nerdinger et al. 2014, S. 452). Den Gegenbegriff zu kontraproduktivem Verhalten bildet *extraproduktives Verhalten* (Nerdinger et al. 2014, S. 446), das in das Konzept des *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* eingebettet ist (vgl. Abschn. 2.4). Die *Organisationspsychologie* unterscheidet spezifische Bedingungen auf Personal- und Organisationsebene, um *Non-Compliance* und *kontraproduktives Verhalten* zu erklären, wie in Abb. 8.21 (Abb. 9.3 in Kennecke et al. 2014, S. 229; © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014) dargestellt wird. Während die Bedingungen auf Organisationsebene leicht nachvollziehbar sind, bedürfen die Bedingungen auf Personalebene der Erläuterung.

Unter welchen Bedingungen schädigen Mitarbeiter ihr Unternehmen?
<p>Bedingungen auf Personenebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negative Affektivität • Attributionsstil • Integrität, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität • Selbstkontrolle • Moralbewusstsein • Fehlverhalten als Befolgen „falscher Normen“ • Falsch verstandene Loyalität und Angst vor Exklusion • Lebensumstände (z. B. finanzielle Probleme) <p>Bedingungen auf Organisationsebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsdruck • Überhöhte Zielvorgaben • Einseitige Orientierung an kurzfristigen Erfolgsparametern • Ungünstige Arbeitsbedingungen • Probleme im Kontrollsystem der Organisation • Führungsstil • Unternehmenskultur

Abb. 8.21 Bedingungen für Non-Compliance

Negative Affektivität bedeutet „die Neigung, negative Affekte, wie Nervosität, Angst, Ärger oder Sorge zu erleben und auszudrücken. Personen mit hoch ausgeprägter negativer Affektivität schenken negativen Aspekten mehr Beachtung und nehmen Ungerechtigkeiten stärker wahr“ (Kennecke et al. 2014, S. 229). Ein zweiter Effekt bildet die *externe Attribution* von Mitarbeitern, die „Umwelt für negative Ereignisse und Niederlagen verantwortlich zu machen“ (2014, S. 230) anstatt den Grund bei sich selbst zu suchen (interne Attribution).

In Bezug auf den psychologischen Vertrag (Rousseau 1995, 2005; vgl. Abschn. 1.9) schätzten Mitarbeiter eine wahrgenommene Ungerechtigkeit als *psychologischen Vertragsbruch* ein: „Mitarbeiter erhalten nicht das, was ihnen ihrer Meinung nach zusteht und fühlen sich im Gegenzug nicht verpflichtet, sich an organisatorische Regeln zu halten“ (Kennecke et al. 2014, S. 228). Neben der negativen Affektivität bilden die Bedingungen auf Organisationsebene die Hauptauslöser für das Erlebnis des psychologischen Vertragsbruchs als Verletzung des *Reziprozitätsprinzips*, falls diese Bedingungen in der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters deutlich von denen im psychologischen Vertrag mit dem Unternehmen abweichen. Negative Affektivität stimmt weitgehend mit der Dimension *Neurotizismus* der Big Five (vgl. Abschn. 1.6) überein und kann daher mit Hilfe von psychologischen Tests identifiziert werden. Die Bedingungen auf Organisationsebene lassen sich in der Regel durch *Change Management* (vgl. Abschn. 8.4) verändern.

Alternativ zu dem Konzept des psychologischen Vertragsbruchs erklärt die psychologische *Lerntheorie* das Fehlverhalten von Mitarbeitern durch die drei Situationen des 1) *Belohnungslernens* mit hoher Einschätzung der Belohnung, 2) *Bestrafungslernens* mit niedriger Einschätzung des Bestrafungsrisikos und 3)

Beobachtungslernens mit Übernahme beobachteten Verhaltens (2014, S. 227). Die Entscheidung für das Fehlverhalten nach Abwägung der geringen Wahrscheinlichkeit negativer Folgen im Verhältnis zu dem Nutzen ist dann eine *rationale Entscheidung*, die sich mit der Rational-Choice-Theorie der Wirtschaftswissenschaften erklären lässt.

Der Bezug zur Lerntheorie ist plausibel, weil häufig das Fehlverhalten in kleinem Umfang und zufällig beginnt. Unabsichtlich wird z. B. ein falscher Spesenbeleg über eine private anstelle einer geschäftlichen Bewirtung eingereicht, der ohne Beanstandung mit der Reisekostenabrechnung erstattet wird. Beim nächsten privaten Beleg ist die Hemmschwelle niedriger, und es kann der erste beabsichtigte Spesenbetrug erfolgen. Wie anders als durch schleichendes Lernen ist zu erklären, wenn Topmanager mit einem Gehalt von mehreren Millionen Euro pro Jahr das Risiko eingehen, heimlich Geld im Ausland anzulegen, um in Deutschland keine Steuern auf die Zinsen zu zahlen? Die erzielte Steuerersparnis steht in keinem rationalen Verhältnis zu den persönlichen Folgen bei der Entdeckung. Auch hier wurde häufig „klein angefangen“ und gelernt, dass die negativen Sanktionen nicht eintreten können. Diese Illusion des „Alles ist gut und wird gut bleiben“ (*erlernte Sorglosigkeit*)“ (2014, S. 227) steigert die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Fehlverhaltens.

Fehlverhalten aus *persönlichen Lebensumständen*, z. B. finanziellen Problemen, aus *falsch verstandener Loyalität*, z. B. zu Lieferanten aus dem familiären Umfeld mit Existenzproblemen, oder durch Befolgen *falscher Normen* ergibt sich aus der Vorstellung des Mitarbeiters, dass er gute Gründe hat, durch die sein Fehlverhalten zu rechtfertigen ist. Besonders Personen mit geringer *Selbstkontrolle* neigen dazu, „ihr Verhalten an kurzfristigen Vorteilen auszurichten und dabei langfristige Konsequenzen zu vernachlässigen“ (2014, S. 231).

Auf der Persönlichkeitsebene führt neben der negativen Affektivität und der externen Attribution die *Dunkle Triade* tendenziell zu kontraproduktivem Verhalten (Nerdinger et al. 2014, S. 455):

- *Machiavellismus* „ist durch den Glauben an die Wirksamkeit manipulativer Techniken, eine zynische Sicht der menschlichen Natur und den Glauben, dass Zweck die Mittel heiligt, gekennzeichnet“.
- *Narzissmus* „umfasst eine übermäßig positive Sicht des Selbst, Größenfantasien und den Wunsch, dass die Eigenliebe von anderen verstärkt wird“.
- *Psychopathie* „ist gekennzeichnet durch einen Mangel an Sorge um andere Menschen, die Missachtung sozialer Regeln, Impulsivität und einen Mangel an Schuldgefühl“.

Zur Messung der Bedingungen auf der Persönlichkeitsebene werden *Integrity Tests* eingesetzt, die in *einstellungsorientierte* und *eigenschaftsorientierte* Verfahren unterschieden werden. Beispielfragen zu beiden Testverfahren werden in Abb. 8.22 (Bild in Nerdinger et al. 2014, S. 455; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014) dargestellt.

Einstellungsorientierte Tests	Eigenschaftsorientierte Tests
<ul style="list-style-type: none"> • Würde jedermann stehlen, wenn die Bedingungen günstig sind? • Haben Sie jemals daran gedacht, Geld von Ihrer Arbeitsstelle zu entwenden, ohne es dann tatsächlich zu tun? • Glauben Sie, dass eine Person, die häufiger Waren aus ihrer Firma mitgenommen hat, eine zweite Chance bekommen sollte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie sind eher vernünftig als abenteuerlustig. • Sie neigen dazu, Entscheidungen auf der Grundlage Ihrer ersten, spontanen Reaktion auf eine Situation zu treffen. • Es macht Ihnen wenig aus, wenn Ihre Freunde in Bedrängnis sind, solange es Sie nicht selbst betrifft.

Abb. 8.22 Formen von Integrity Tests

Empirische Studien zeigen, dass eine Korrelation in Höhe von $r = 0,32$ zwischen Integrity Tests und kontraproduktivem Verhalten nachweisbar ist.

Um den Begriff der Integrität genauer zu definieren, führt der Organisationssoziologie Günther Ortman (2010) zunächst den Begriff der *Kodizes (codes of conduct/of ethics)* als Verhaltensregeln ein, mit denen die Compliance-Vorgaben (gesetzliche oder unternehmensinterne Bestimmungen und Handlungsprinzipien) im Unternehmen praktiziert werden. Compliance und Integrität werden auf der Organisationsebene in der Unternehmenskultur als Sinnorientierungen, Werte und Regeln verankert. Auf der Personenebene werden Compliance und Integrität im Verlauf der Sozialisation als Elemente der Identität verinnerlicht und in den Verhaltensmustern des Habitus inkorporiert, so dass sie zu selbstverständlichen Handlungsroutinen werden. Wie in Abb. 8.23 (Abb. 6 in Ortman 2010, S. 267; © Velbrück Wissenschaft 2010) grafisch dargestellt wird, müssen staatliche Kodizes, z. B. der Deutsche Corporate Governance Kodex, doppelt heruntergebrochen werden auf:

1. Organisations- und Personenebene
2. Compliance gegenüber Gesetzen und Integrität als eigene organisationale und individuelle Kodizes

Parallel zu *Integrität* wird der Begriff *Moral* im Zusammenhang mit Governance und Compliance verwendet: „*Moral* – bezeichnet die Gesamtheit gelebter Sitten und Konventionen und beruht auf den stets kulturspezifischen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die eine (Lebens-)praxis bestimmen“ (Maak und Ulrich 2007, S. 25). *Ethik* bildet im Verhältnis zur *Moral* eine Reflexionsebene: „*Ethik* – beschäftigt sich als philosophische Reflexionsdisziplin mit Fragen der Begründung moralischer Verbindlichkeit (Rechte und Pflichten) sowie mit Konzeptionen des Guten. Sie liefert nicht feste ‚Werte‘, sondern dient der Orientierung im verantwortungsbewussten Denken“ (2007, S. 25).

In der angelsächsischen Literatur wird der Begriff *Ethics* enger auf die gelebten Verhaltensregeln bezogen, wie die Definition des *Ethischen Führungsverhaltens*

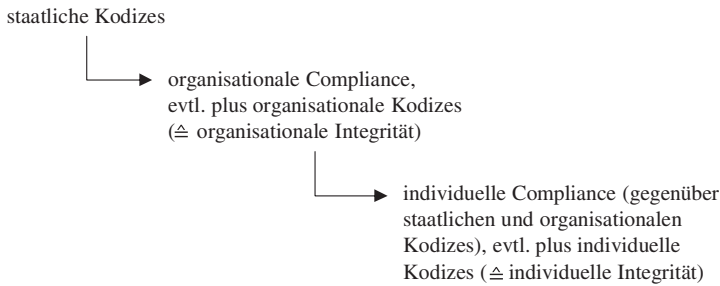


Abb. 8.23 Organisationale und individuelle Compliance

(*Ethical Leadership*) zeigt: „Ethische Führungskräfte gestalten und ermutigen ethisches Mitarbeiterverhalten, indem sie ihre Standards kommunizieren und Belohnungen und Bestrafungen einsetzen, um angemessenes und weniger angemessenes Verhalten zu verstärken. Zusätzlich beinhaltet die Definition eine Intention der Führungskraft, Schaden von den Mitarbeitern fernzuhalten und zum Besten der anderen zu handeln“ (Stouten et al. 2012, S. 2; Übersetzung des Verf.). Entsprechend wird der Beauftragte für die Umsetzung der Compliance im Unternehmen *Ethics Officer* (Maak und Ulrich 2007, S. 21) genannt. Parallel wird auch der Begriff *Compliance Officer* (Schettgen-Sarcher et al. 2014) verwendet.

Moral ist nicht identisch mit Konformität gegenüber Normen und Werten und *Recht* ist nicht identisch mit gesetzlichem Handeln. Stattdessen können *Moral* und *Recht* einen Konsens zwischen den Handelnden trotz unterschiedlicher Interessen, Ziele und Einstellungen generieren: „*Moral* und *Recht* sind darauf spezialisiert, offene Konflikte so einzudämmen, daß die Grundlage verständigungsorientierten Handelns und damit die Integration der Lebenswelt nicht zerfällt“ (Habermas 1981, S. 259). Das *Recht* bildet einen Rahmen für *Compliance* und die *Moral* ist ein Fundament für die *Integrität*.

In Unternehmen dient die *moralische Kommunikation* nach innen und außen erstens der Herausbildung von Unternehmensidentität, indem die Handlungsprinzipien formuliert werden, und zweitens der Rechtfertigung des Handelns im Lichte gesellschaftlicher Standards: „Über *Moral*kommunikation beschreiben sich Organisationen retrospektiv selbst, um als integrierte Gebilde mit einer festen Identität sichtbar, vor allem aber von anderen Organisationen *abgrenzbar* zu werden, und um Handeln zu rechtfertigen und auszudeuten“ (Schultz 2011, S. 67). Neben der internen Konsensbildung erfüllt die *moralische Kommunikation* nach außen die Funktion, die Identität des Unternehmens für die externen Stakeholder greifbar zu machen: „Von vielfältigen Umwelten und Beobachtern mit teils konfligierenden Erwartungen können sie über ihre *Moral*identitätsinszenierung als Akteur wahrgenommen werden, dessen Handeln berechenbar und bis zu einem gewissen Grad auch steuerbar erscheint“ (2011, S. 67). *Compliance* hat die Funktion für Unternehmen, drei Risiken zu begrenzen (Bachmann und Fechner 2014, S. 6):

- *Reputationsrisiken*, z. B. Imageverlust als Arbeitgeber (Corporate Branding)
- *Rechtliche Risiken*, z. B. Strafen wie im Fall des Abgas-Skandals von VW
- *Wirtschaftliche Risiken*, z. B. Vertrauensverlust bei Kunden und Banken.

Nach Ortmanns Theorie der Unternehmensmoral stiftet Compliance nur dann einen Mehrwert, wenn es sich nicht nur um formal eingehaltene Richtlinien und Verfahrensanweisungen handelt, sondern die Moral auf Organisations- und Personenebene gelebt wird. Der Reputationsgewinn durch Compliance wirkt nur nachhaltig, wenn er auf Moralität und nicht allein auf zweckorientiertem Handeln beruht: „*Das Reputationsargument setzt die Moralität, die es zugunsten bloßer Nutzenorientierung zu bestreiten versucht, selbst voraus*. Nutzen stiftet die Reputation der Ehrbarkeit nur, wenn und weil Ehrbarkeit Verlässlichkeit durch moralische Selbstbindung impliziert“ (Ortmann 2010, S. 258). Dieses Argument trifft auch auf die Integrität des Führungsverhaltens zu. Die Organisationen sind auf Loyalität ihrer Mitarbeiter angewiesen, „die sie aber nur gewinnen und behalten können, wenn sie ihrerseits ein Mindestmaß an Loyalität wahren. Moral dient insoweit der Funktionsfähigkeit von Organisationen“ (Ortmann 2010, S. 257).

Corporate Social Responsibility (CSR) bildet ein Thema, das wie Governance und Compliance neben den Nutzenerwägungen im Hinblick auf Reputationsgewinn eine Integrität auf der Personenebene erfordert. Manager, die etwas Gutes für ihre Mitarbeiter, die Gemeinde oder die Gesellschaft tun wollen, orientieren sich häufig an ihren persönlichen moralischen Maßstäben, anstatt nach dem Nutzen zu schauen. Im weitesten Sinne dient nach der Definition der EU-Kommission aus dem Jahr 2002 CSR den Unternehmen als Grundlage, „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Unternehmenstätigkeit und in der Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern zu integrieren“ (Schleer 2014, S. 18). Die wichtigsten Handlungsfelder von CSR sind Menschenrechte, Interessen der Mitarbeiter, Umweltschutz, Interessen der Verbraucher, Handels- und Geschäftspraktiken (2014, S. 21). Insbesondere lokale Aktivitäten zur Förderung des Gemeinwesens werden als CSR praktiziert, z. B. (2014, S. 21):

- Kultursponsoring
- Umweltstiftungen
- Volunteering (Freistellung von Mitarbeitern für wohltätige Zwecke)
- Public-Private-Partnership (PPP) Projekte.

Auch für CSR ergibt sich als wichtigster Nutzenfaktor der *Reputationsaufbau* mit den Folgen des verstärkten Vertrauens der Kunden und der erhöhten Arbeitgeberattraktivität (2014, S. 25). Allerdings sind diese Effekte nur schwer nachweisbar: „Tatsächlich wissen wir nur wenig darüber, inwiefern Konsumenten CSR-Kriterien in ihre Kaufentscheidung einbeziehen“ (2014, S. 3). CSR ist eingebettet in *Corporate Citizenship*. Dieser Begriff „beschreibt das Selbstverständnis eines Unternehmens, das dieses als Mitglied eines Gemeinwesens hat, und die daraus abgeleitete Verantwortung im Hinblick auf das Wohlergehen dieser Gemeinschaft und ihrer Anspruchsgruppen, sowie die Erwartungen, die in

diesem Zusammenhang an ein Unternehmen gerichtet werden“ (Maak und Ulrich 2007, S. 25).

Aus Corporate Compliance ergibt sich im Hinblick auf Führungsverhalten die Anforderung von *Responsible Leadership*: „Für ein orientierendes Verständnis verantwortlicher Führung kommt es darauf an, dass alle Dimensionen – Person und Charakter, Rollen und Aufgabenverantwortung, Verantwortungsbewusstsein sowie die Führungsbeziehungen – gleichermaßen und ganzheitlich betrachtet und in ein reflektiertes Verständnis von Führungsethik eingebettet werden“ (2007, S. 377). Unternehmen richten die Stelle des *Compliance Officer* als Beauftragten für folgende Aufgaben ein: „Die Aufgabe, einen unternehmensweiten Verhaltenskodex zu formulieren, ihn zu kommunizieren, seine Implementierung zu organisieren, seine Einhaltung zu kontrollieren und schließlich zu dokumentieren, wird im Allgemeinen dem Compliance Officer zugewiesen“ (Schwartz und Seitz 2014, S. 287).

Falls durch Fehlhandlungen Vermögensschäden des Arbeitgebers entstehen, „kann es neben einer strafrechtlichen Verurteilung mit teils empfindlicher Strafe zu einem möglichen Schadensersatzanspruch gegen den Compliance Officer kommen“ (Goldschmidt 2014, S. 276). Zur Absicherung des Risikos kann für den Compliance Officer eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (Directors-and-Officers-Versicherung) abgeschlossen werden (2014, S. 276). In den USA wird der Begriff *Ethics Officer* mit folgenden Aufgaben verwendet (Maak und Ulrich 2007, S. 502):

Compliance sicherstellen	(28,6 %)
Untersuchungen anstellen	(19,1 %)
Ethiktraining	(19,1 %)
Ethikförderung	(11,9 %)
Ethik-Audits	(7,1 %)
Verschiedenes	(14,2 %)

Für den HR-Bereich als Dienstleister für Personalmanagement sind die *arbeitsrechtlichen* Aspekte von Compliance relevant. Wie können Mitarbeiter – arbeitsrechtlich abgesichert – zur Compliance verpflichtet werden? Grundsätzlich greifen hier die bewährten Instrumente *Arbeitsvertrag*, *Weisungs(Direktions)recht des Arbeitgebers* und *Betriebsvereinbarungen* (Goldschmidt 2014, S. 260–263), um die Mitarbeiter auf Regelungen zum Verhalten in bestimmten Bereichen und Situationen zu verpflichten. Häufig wird auf geltende Richtlinien oder Verfahrens- und Arbeitsanweisungen Bezug genommen, in denen Verhaltensvorschriften zur Umsetzung der Corporate Compliance enthalten sind.

Zum Thema der *Videoüberwachung* gilt arbeitsrechtlich, „dass eine verdeckte Videoüberwachung am Arbeitsplatz aufgrund eines konkreten Verdachts einer strafbaren Handlung oder einer anderen schweren Verfehlung zulasten des Arbeitgebers zumindest dann zulässig sein kann, wenn ein anderes geeignetes Mittel zur Klärung dieses konkreten Verdachts nicht zur Verfügung steht“ (2014, S. 274).

Spekuliert man über die Zukunft von Corporate Governance und Corporate Compliance, so ist wahrscheinlich, dass dieses Thema zu einem Standardelement des Personalmanagements werden wird, unabhängig von der Frage, wo das Thema organisatorisch zugeordnet ist. Allein die gesetzliche Grundlage des DCGK erfordert eine Verankerung der Corporate Compliance in der Unternehmensorganisation. Zusätzlich ist wahrscheinlich, dass die internationalen Anwaltskanzleien ihr Geschäft mit vielfältigen Klagen bei Verstößen ausweiten werden, wie das Beispiel des VW-Abgas-Skandals im Jahr 2015 eindrucksvoll belegt. Die Unternehmen sind gezwungen, ausreichende Compliance-Maßnahmen durchzuführen. In der Gesellschaft ist eine wachsende Sensibilisierung in Bezug auf Fehlverhalten gegenüber Compliance-Prinzipien zu beobachten. Innerhalb der Unternehmen bewerten die Organisationsforscher Stewart Clegg et al. (2007, S. 337) das *wertebasierte Führungsverhalten (Value-based Leadership)* als eine von drei Säulen der modernen Machtstruktur. *Macht der Unsicherheit (Power of Uncertainty)* als Folge von Globalisierung, Digitalisierung und Dynamisierung der Weltwirtschaft und die *Expertisemacht (Power of Expertise)* der neuen Subeliten in Unternehmen, z. B. der IT-Experten, bilden die beiden anderen Säulen. Value-based Leadership resultiert aus den ethischen Krisen (Ethical Crisis), z. B. dem Enron-Skandal, und begründet die *Macht der Werte (Power of Values)*.

Populäre Themen wie Governance werden von Beratern genutzt, um neue Begriffe und Konzepte in die Diskussion zu bringen. Ein Beispiel ist *HR-Governance* mit folgenden Zielen: „der optimale Einsatz des Humankapitals, die Einhaltung der rechtlichen und finanziellen Vorgaben, die Minderung von HR-Risiken, die Ausrichtung von HR auf die Geschäftsziele und die Unterstützung in der Entscheidungsfindung der HR-Verantwortlichen“ (Oertig 2008, S. 155). Es ist unverkennbar, dass hier das Konzept des Personalmanagements bzw. von Strategic HRM unter einen neuen Namen auf dem HR-Markt angeboten wird.

HRM-Praxis

Corporate Governance hat durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) Aktiengesellschaften eine Berichtspflicht auferlegt und stellt für die anderen Unternehmen eine Empfehlung dar. Durch die Skandale in den USA, z. B. Enron, hat sich der speziellere Begriff *Corporate Compliance* als Konformität gegenüber gesetzlichen und unternehmensinternen Standards und Regelungen durchgesetzt. Neben dem Nutzen der Vermeidung von Strafen und des Reputationsgewinns bei Kunden und potenziellen Arbeitnehmern sollte Corporate Compliance durch moralische Standards begründet sein, die in der Unternehmenskultur und in der Identität der Organisationsmitglieder verankert sind. Moralische Kommunikation erfordert eine ethische Reflexionskompetenz, die zu den Anforderungen an moderne Führungskräfte gehört. Um die Mitarbeiter auf die Compliance-Maßnahmen zu verpflichten, greifen die klassischen HR-Instrumente des Arbeitsvertrags, des Direktionsrechts und

der Betriebsvereinbarungen. Die Stelle des Beauftragten für Compliance (Compliance/Ethics Officer) hat sich bereits etabliert. Compliance ist zwar ein Modebegriff, hat aber Potenzial zur Nachhaltigkeit.

8.4 Change Management

„Objektiv betrachtet, hat die Menge an bedeutenden, oft traumatischen Veränderungen in Organisationen besonders in den vergangenen zwei Jahrzehnten enorm zugenommen“ (Kotter 2015, S. 3). Angesichts dieser Feststellung von Kotter aus dem Jahr 1996 (Originalausgabe des Buches) ist es nicht verwunderlich, dass die Veränderung von Organisationen eines der populärsten Themen der Managementliteratur und der Organisationsforschung bildet. Allgemein wird *Veränderung* „einerseits als das Ergebnis einer Handlung bezeichnet und andererseits als der aktiv oder passiv ausgelöste Prozess, der zu diesem Ergebnis führt (die Handlung), aufgefasst“ (Baumöl 2008, S. 81). Bezieht man Veränderung auf Organisationen und spezieller auf Unternehmen, so denkt man zunächst an Beispiele von Veränderungsprojekten, z. B. Fusionen von Unternehmen, Business Reengineering, Lean Management oder Strategische Neuausrichtung.

Der Europachef einer der großen internationalen Unternehmensberatungen hat dem Verfasser einmal erklärt, wie Beratung funktioniert: Beratungsunternehmen verkaufen nicht wissenschaftliche Methoden oder Modelle, sondern *Issues*. Unternehmensberatungen identifizieren bestimmte Themen (Issues) und entwickeln dazu Lösungskonzepte, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bringen oder zumindest einen bestehenden Wettbewerbsnachteil ausgleichen sollen. Zur Umsetzung dieser Lösungskonzepte verfügen die Beratungsunternehmen über eine professionelle Methodenkompetenz und qualifizierte Berater. Gegenwärtige Modethemen sind z. B. *Agilität* und *Resilienz* (vgl. Abb. 8.3 in Abschn. 8.1) als Lösungsansätze, um Organisationen für turbulente Umweltbedingungen fit zu machen.

Organisationsforscher haben Theorien zur Beschreibung und Erklärung von organisationalen Veränderungen entwickelt, die sich in vier Hauptgruppen einteilen lassen: Theorie des organisationalen Lernens, Theorie der Unternehmenskultur, Transformations- und Evolutionstheorie. Da die bekannten Wissenschaftler, z. B. Edgar Schein, Chris Argyris oder Peter Senge, auch als Berater tätig gewesen sind, werden die wissenschaftlichen Modelle zusätzlich als Beratungsmethoden angeboten.

Dass sich die Umwelt von Unternehmen ändert, z. B. durch technologische, politische oder ökonomische Bedingungen, und nur wenige Unternehmen die Fähigkeit besitzen, sich über einen langen Zeitraum hinweg anzupassen und sich mit neuen Geschäftsmodellen am Markt zu behaupten, ist keine neue Erkenntnis. Managementbücher versäumen es nicht, in der Einleitung die besonderen Anforderungen an Innovationsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen hervorzuheben, um die Aktualität ihres Buches zu begründen.

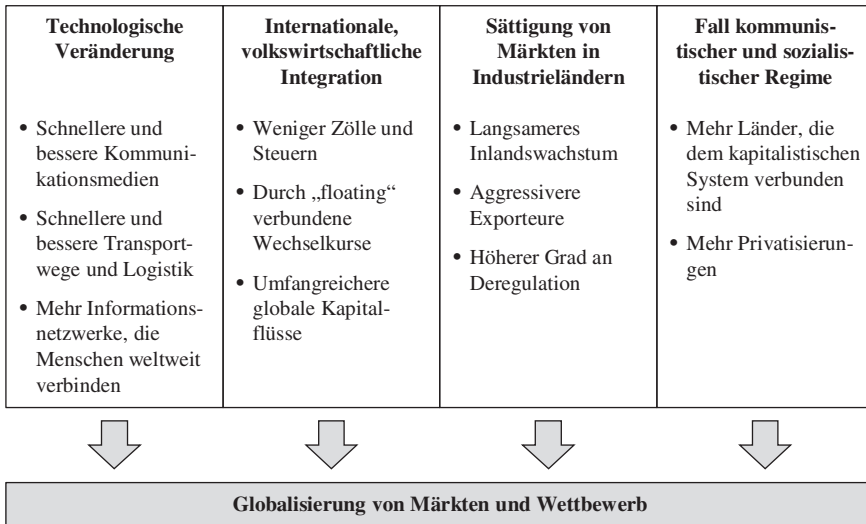


Abb. 8.24 Auswirkungen der Globalisierung. (Kotter)

Wie folgendes Zitat aus dem *Kommunistischen Manifest* von Marx und Engels zeigt, war das Thema *Globalisierung* (vgl. Abschn. 7.1) bereits im 19. Jahrhundert aktuell: „Die Bourgeoisie hat durch ihre Exploitation des Weltmarkts die Produktion und Konsumtion aller Länder kosmopolitisch gestaltet.“ Die alten nationalen Industrien „werden verdrängt durch neue Industrien, deren Einführung eine Lebensfrage für alle zivilisierten Nationen wird, durch Industrien, die nicht mehr einheimische Rohstoffe, sondern den entlegensten Zonen angehörige Rohstoffe verarbeiten und deren Fabrikate nicht nur im Lande selbst, sondern in allen Weltteilen verbraucht werden“ (2009, S. 16–17). Ersetzt man das Wort „Bourgeoisie“ durch „internationale Konzerne“, so ließe sich dieses Zitat in einem Vortrag über Globalisierung als aktuelles Zitat aus einer Wirtschaftszeitung verwenden, ohne dass es den meisten Zuhörern auffiele.

Im 21. Jahrhundert sind die Unternehmen mit einer Situation konfrontiert, die – wie in Abb. 8.24 (Adaptiert nach Abb. 2 in Kotter 2015, S. 16; © Verlag Franz Vahlen München 2015) dargestellt wird – zu einer Ausweitung der Globalisierung von Märkten und Wettbewerb geführt hat. Die Globalisierung stellt an die Unternehmen die Anforderungen erstens der erhöhten Gewinnmarge, zweitens der schnelleren und professionelleren Realisierung von günstigeren Produktionskosten im Ausland und drittens der Nutzung der modernen Informations-Technologie (IT), insbesondere der Vernetzung durch das Internet. Kotter schlägt in seinem neuen Buch *Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* das Organisationsmodell des *Dual Operating System* vor, welches das klassische hierarchische Organigramm mit einem Netzwerkmodell kombiniert (2014, S. 12).

Ein alternatives Beraterkonzept zu *Accelerate* hat Brian J. Robertson mit *Holocracy. The New Management System for a Rapidly Changing World* (2015) veröffentlicht. Es

handelt sich um ein Governance-Konzept (vgl. Abschn. 8.3) im weiteren Sinne, um die organisatorischen Zuständigkeiten im Unternehmen eindeutig zuzuordnen. Für die Aufgaben im Unternehmen sollen *klare Rollen* (Clear Roles) festgelegt werden. Die Rollen werden fortlaufend präzisiert, indem Konflikte um die Zuständigkeiten als Chancen und Gelegenheiten (Challenges and Opportunities) genutzt werden, um Aufgaben eindeutiger zuzuordnen. Damit das Management von operativen Entscheidungsprozessen entlastet wird, werden *taktische Meetings* und *Governance Meetings* unterschieden (Robertson 2015, S. 27). Die Governance Meetings verbessern die Organisationsstruktur aufgrund der Erfahrungen und neuen Informationen, während die taktischen Meetings wöchentlich Themen des operativen Geschäfts abstimmen und koordinieren (2015, S. 58), sodass Macht auch an die Frontlinie verteilt wird, damit dort ein permanenter Anpassungsprozess stattfindet (2015, S. 30). Wahrscheinlich läuft dieses Organisationskonzept in dieselbe Problematik wie eine starke Unternehmenskultur: Wenn die fixierte Rollen- und Meetingstruktur nicht schnell genug auf Veränderungen der Anforderungen aus der Umwelt reagieren kann, kann sie Veränderungen auch blockieren.

Obwohl Kotter in Abb. 8.24 die IT der Globalisierung zuordnet, bildet die *Digitalisierung* eine eigenständige Kraft der Dynamisierung der Wirtschaft. Peter Drucker, der nach Umfragen bei Managern der einflussreichste Managementprofessor der westlichen Welt war, beschreibt in seinem Buch *Managing the Next Society* (2007, S. 4–7) die Bedeutung des Internets für die Wirtschaft mit einem anschaulichen Vergleich. Die industrielle Revolution mit dem Einsatz von Maschinen zur massenhaften Güterproduktion wurde erst ökonomisch wirksam durch die Erfindung der Eisenbahn, die die produzierten Güter zu den Verbrauchern transportierte. Heute übernimmt das Internet die Rolle der Eisenbahn, indem es die weltweite Verbreitung von Informationen erlaubt. Aufgrund der Internet-Flatrate kann jedes Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen weltweit ohne zusätzliche Kosten vermarkten.

Durch E-Commerce verändern sich die Gesetzmäßigkeiten des Wettbewerbs:

Erfolgreiche Akteure in diesem Umfeld nutzen die *Skalen-* und *Netzeffekte* elektronischer Märkte, die insbesondere für Informationsprodukte zu beobachten sind und auf andere elektronische Märkte übergreifen: Erfolgreich ist, wer in einem kurzen Zeitraum möglichst viel Aufmerksamkeit auf sich konzentrieren kann und eine kritische Masse an Kunden erreicht. Diese Ziele werden durch hohe Investitionen in die eigene Bekanntheit und eine aggressive Preispolitik – bis hin zum Verschenken von Produkten – verfolgt. Profite können erst anschließend aus der starken Marktposition gewonnen werden (Picot et al. 2003, S. 384).

Die Veränderungen durch die neuen Technologien, z. B. Nutzung von Social Networks mit Web 2.0, Integration von IT in Gebrauchsgegenstände (Internet der Dinge) und mobile Endgeräte, werden sich schnell weiterentwickeln. Drucker stellt die These auf, dass die Demokratisierung der Gesellschaft die gravierendste Folge der industriellen Revolution darstellt. Auch für die IT-Revolution prognostiziert Drucker gesellschaftliche Veränderungen, die allerdings noch nicht klar bestimmbar sind. Ein Indikator der Veränderung durch IT ist die Ausbreitung der *Knowledge Worker*, die nicht nur in den Unternehmen, sondern auch politisch an Bedeutung gewinnen werden. Die modernen

wissensbasierten Unternehmen sind darauf angewiesen, Attraktivität für die Knowledge Worker zu besitzen, sie zu binden und zu motivieren. Dazu reichen die allgemein praktizierten Anreizsysteme nicht mehr aus. Stattdessen ist es notwendig, „ihre Werte zu befriedigen und ihnen soziale Anerkennung und soziale Macht zu geben“ (Drucker 2007, S. 17; Übersetzung des Verf.).

Thomas H. Davenport (1993) gilt als Management-Guru der IT-gestützten Prozessorganisation, die sich als Treiber von Veränderungsprozessen der Unternehmen seit den 1990er Jahren bewährt hat. Davenport analysiert die Knowledge Worker in einem Buch mit dem sprechenden Titel *Thinking for a Living* (2005). Im Deutschen könnte man formulieren: „Mit Denken den Lebensunterhalt verdienen“. Die meisten Berufe arbeiten mit Wissen. Um aber zu der Gruppe der Knowledge Worker zu gehören, muss „*das Wissen eine zentrale Rolle für ihren Job spielen, und sie müssen hochgebildet oder Experten sein*“ (Davenport 2005, S. 12; Übersetzung des Verf.). Zusätzlich hängt die *Innovationsfähigkeit* und *Produktivität* der Organisation von der Gruppe der Knowledge Worker ab (2005, S. 12).

Die Entfaltung der Knowledge Worker in Unternehmen hat seinen Preis, weil „Wissensarbeit weniger strukturiert und vielleicht weniger strukturierbar als Administrations- oder Produktionsarbeit ist“ (2005, S. 15; Übersetzung des Verf.). Für die Anhänger der Agenturtheorie (vgl. Abschn. 1.8) und der lückenlosen Regulierung von Arbeitsprozessen ist das eine schlechte Nachricht, weil sich ihre Konzepte als kontraproduktiv zu Innovation und Produktivitätssteigerung durch Wissen erweisen. Der HR-Bereich sollte daher die Führungskräfte darauf einstimmen, Bedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen der Knowledge Worker entgegenkommen (2005, S. 15–22; Übersetzung der Verf.):

- Knowledge Worker mögen Autonomie
- Die Spezifikation detaillierter Schritte und des Stroms wissensintensiver Prozesse ist weniger nützlich und schwieriger als für andere Typen von Arbeit
- Man kann viel wahrnehmen (observe), indem man beobachtet (watching)
- Knowledge Workers haben normalerweise gute Gründe für ihr Tun
- Commitment zählt
- Knowledge Worker schätzen ihr Wissen und teilen es nicht ohne Weiteres mit anderen.

Neben Globalisierung und Digitalisierung spielen *Agility* (vgl. Abb. 8.3 in Abschn. 8.1) und *Individualisierung* als Treiber von organisationalen Veränderungen eine zentrale Rolle. „Unter Agility wird die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation verstanden, zum einen schnell, kurzfristig und adäquat Veränderungen und Ereignisse in der Unternehmensumwelt wahrzunehmen. Diese Fähigkeit als Teilkomponente von Agility wird im Folgenden als *Sensitivität von Unternehmen* bezeichnet“ (Kienbaum 2015, S. 7). Die schnelle Umsetzung der wahrgenommenen Veränderungsanforderungen erfordert neben Sensitivität eine hohe Reaktionsfähigkeit: „Die *Reagibilität* als die Fähigkeit, schnell und flexibel im Markt, in der Organisation und in der Umwelt des Unternehmens zu agieren bzw. zu reagieren“ (2015, S. 7).

Die Individualisierung bildet eine der wichtigsten gesellschaftlichen Entwicklung im 20. Jahrhundert und bedeutet, dass sich die Individuen aus den durch das Elternhaus geprägten Normalbiografien (Beck 1986, S. 214) mit definierten Berufs- und Familienrollen lösen und einer Vielzahl von Handlungsoptionen gegenüberstehen, aus denen sie eine eigene Biografie gestalten müssen: „Individualisierung bedeutet in diesem Sinne, daß die Biographie der Menschen aus vorgegebenen Fixierungen herausgelöst, offen, entscheidungsabhängig und als Aufgabe in das Handeln jedes einzelnen gelegt wird“ (1986, S. 216). Die Verantwortung für eine erfolgreiche Biografie liegt beim Individuum.

Zur Realisierung der eigenen Biografie greifen die Jugendlichen auf die Angebote der Konsumgüterindustrie, der Freizeit- und Fitnessanbieter und auf den Ausbildungs- und Berufsmarkt zurück: „Die freigesetzten Individuen werden arbeitsmarktabhängig und *deshalb* bildungsabhängig, konsumabhängig, abhängig von sozialrechtlichen Regelungen und Versorgungen, von Verkehrsplanungen, Konsumangeboten, Möglichkeiten und Moden in der medizinischen, psychologischen und pädagogischen Beratung und Betreuung“ (1986, S. 210). Für den HR-Bereich bildet die Individualisierung eine Herausforderung. Dies schlägt sich z. B. in der Arbeitszeitflexibilisierung und Work-Life-Balance (vgl. Abschn. 7.1) oder dem individualisierten Lernen (vgl. Abschn. 4.6) nieder und wird der Generation Y als Anspruch an das Berufs- und Privatleben zugeschrieben (vgl. Abschn. 7.6).

HRM-Experten (Cleveland et al. 2015) sehen die Zukunft des Personalmanagements in *Respect for Humanity at Work (RH)*, das den individuellen Mitarbeiter in das Zentrum stellt und damit ein Gegengewicht zu der Ökonomisierung durch das Modell des HR Business Partner (Ulrich 1997, S. 37; vgl. Abschn. 1.3) bildet.

Neben den externen Treibern für Veränderungsbedarf spielen auch interne Faktoren eine wichtige Rolle, wie in Abb. 8.25 dargestellt wird. Organisationseinheiten entwickeln die Tendenz, ihre Ressourcen aufzublähen, gleichsam „Speck anzusetzen“. Ein Grund ist das Bedürfnis von Führungskräften, durch mehr Mitarbeiter größere Macht und mehr Gehalt zu erwerben. Trotz der parallelen Karrierewege zum Linienmanager, z. B. Referentenstellen, wächst in den meisten Unternehmen mit der Anzahl der zugeordneten Mitarbeiter der Status der Führungskraft. Hinzu kommen steigende Budgets für Arbeitsmittel, komfortable Dienstreisen und externe Dienstleister, die Arbeiten übernehmen, die von den eigenen Mitarbeitern auch selbst erledigt werden könnten. Die Folge sind überhöhte Kosten und damit verringerte Wettbewerbsfähigkeit. Die Ursachen für mangelnde Innovationsfähigkeit werden treffend durch das Modell der Pfadabhängigkeit (Path Dependence) beschrieben: Arbeitsweisen und Routinen verfestigen sich im Zeitverlauf zu Mustern, die mit weniger Energie und Aufmerksamkeit ausgeführt werden können. Ab einem bestimmten Zeitpunkt findet dann eine Verriegelung (lock-in) statt, sodass es unverhältnismäßig aufwendig wird, aus der Pfadabhängigkeit wieder auszubrechen (Arthur 2000, S. 111).

Das bekannteste technologische Beispiel ist die Pfadabhängigkeit der Schreibmaschinentastatur QWERTY (Schreyögg et al. 2003, S. 264–265; Arthur 2000, S. 15), die sich in der Mitte der 1890er Jahre in den USA durchgesetzt hat. Obwohl eine

Externe Faktoren	Interne Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung • Digitalisierung • Agilität • Individualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck • Mangelnde Innovationsfähigkeit • Know-how-Mangel • Starre Unternehmenskultur

Abb. 8.25 Treiber für Veränderungsbedarf

Vielzahl von später entwickelten Tastaturen ein effizienteres Schreiben ermöglicht hätte, wurde QWERTY nicht abgelöst und hat sogar den Übergang von der Schreibmaschine zum Personal Computer überlebt. Auf der individuellen Ebene bildet die Sorge der Mitarbeiter, der neuen Aufgabe nicht ausreichend gewachsen zu sein, den wichtigsten Grund für die Angst vor Veränderungen der Arbeitsinhalte und -prozesse. Die befürchteten sozialen Kosten für das Verlassen des eingeschungenen Pfades in Form von Weiterbildungsanstrengung, Risiko eines geringeren Ansehens in der neuen Tätigkeit und verminderter Selbstwirksamkeit blockieren die Veränderungsbereitschaft.

Der Know-how-Mangel als Wettbewerbsnachteil resultiert erstens aus fortgesetzten Rationalisierungsprojekten mit Personalabbau zur Kosteneinsparung. Aufgrund der Kündigungsgesetze (vgl. Abschn. 7.8), z. B. der vorgeschriebenen Sozialauswahl, ist in Unternehmen viel Know-how abgeflossen, ohne adäquat ersetzt zu werden. Verstärkend wirkt zweitens die durch den demografischen Wandel (vgl. Abschn. 7.3) verursachte Lücke bei jungen qualifizierten Mitarbeitern.

Eine erstarrte Unternehmenskultur kann zum Hemmnis gegenüber notwendigen Veränderungen werden, insbesondere wenn es sich um eine starke Unternehmenskultur mit ausgeprägter Identität, Abgrenzung gegenüber den Strategien und Verfahren der Wettbewerber und überhöhter Bewertung der eigenen Werte und Orientierungen gegenüber anderen Unternehmen handelt. „Firmen mit starker Kultur wird in der Regel von außen ein bestimmter Stil zugeschrieben – die Art, wie Procter & Gamble oder Johnson & Johnson die Dinge tun. Sie machen häufig ihre geteilten Werte bekannt durch eine Botschaft oder ein Leitbild und verpflichten verbindlich alle ihre Manager, diesem Leitbild zu folgen“ (Kotter und Heskett 1992, S. 15; Übersetzung des Verf.).

Die These von Peters und Waterman in ihrem Bestseller *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* (2003, S. 39), dass eine starke Unternehmenskultur zu höherem Erfolg des Unternehmens führt, gilt allgemein nicht. Die Frage, ob die Unternehmenskultur einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat, haben Wilderom et al. anhand der empirischen Literatur zu der *Culture-Performance-These* analysiert und kommen zu dem Ergebnis, dass die Forschungsevidenz für den Vorhersageeffekt der Organisationskultur auf den Organisationserfolg nicht überzeugend ist (2000, S. 201). Entscheidend ist eine *angemessene* Unternehmenskultur, die auf die Anforderungen des Marktes, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter

	geplant	ungeplant
mikro	Organisationales Lernen (OL) / Lernende Organisation	Kulturelle Dynamik
makro	Organisationale Transformation (OT) / Pfadkreation	Evolutionäre Veränderungen

Abb. 8.26 Theorien der Veränderung von Organisationen

adäquat reagiert: „Entsprechend sind nur dem Kontext oder strategisch angemessene Kulturen mit hohem Erfolg verbunden. Je besser der Fit, desto besser der Erfolg“ (Kotter und Heskett 1992, S. 28; Übersetzung des Verf.). Gemessen wird die Kulturstärke mit den drei Merkmalen *Stil*, *Leitlinien* und *Konstanz* (Kotter und Heskett 1992, S. 159).

Es gibt ein großes Angebot von Lösungskonzepten, die Unternehmen Erfolg im globalen Wettbewerb versprechen, wenn diese Konzepte implementiert werden. Zusätzlich zu diesen Lösungskonzepten konkurrieren unterschiedliche Theorien der Veränderung von Organisationen um Anerkennung. In Abb. 8.26 werden die Unterscheidungskriterien *geplant-ungeplant* und *mikro-makro* verwendet, um die Veränderungstheorien zu klassifizieren.

Wirtschaftswissenschaftliche Theorien sind auf den geplanten Wandel durch das Management spezialisiert und analysieren die Veränderungsprozesse primär auf der Makro-Ebene der Organisation. Die Theorie des organisationalen Lernens führt den Veränderungsprozess auf das geplante Lernen von Individuen auf der Mikro-Ebene zurück und schließt von dort auf kollektive Lerneffekte. Gemäß der Theorie kultureller Dynamik ergeben sich die organisationalen Veränderungen aus den Interaktions- und Kommunikationsprozessen der Organisationsmitglieder auf der Mikro-Ebene und sind im Ergebnis nicht genau planbar. Auch evolutionäre Veränderungsmodelle gehen davon aus, dass die Ergebnisse nicht vollständig planbar sind, weil das Moment des Zufalls eine wesentliche Rolle spielt. Die Veränderungen werden auf der Makro-Ebene der Organisation analysiert. Die Klassifikationsmerkmale *geplant-ungeplant* und *mikro-makro* markieren nur den Fokus der Theorien. Die anerkannten Theorien decken prinzipiell jede Ausprägung des Vierfelder-Schemas in Abb. 8.26 ab, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung.

Die Theorie des *organisationalen Lernens* (*Organizational Learning*) von Chris Argyris und Donald A. Schön hat die Grundlage für das Verständnis organisationaler Lernprozesse gelegt mit der in Abb. 8.27 dargestellten Unterscheidung zwischen Anpassungslernen (Single Loop Learning), grundlegendem Veränderungslernen (Double Loop Learning) und der Fähigkeit von Organisationen zu permanentem Lernen (Deutero Learning). Beide Autoren sind Erziehungswissenschaftler und waren Professoren an den Eliteuniversitäten der amerikanischen Ostküste. Ihr erstes gemeinsames Werk *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* erschien 1978 als ein Meilenstein der Organisationsforschung. Im Jahr 1996 veröffentlichten die beiden Autoren

<i>Single Loop Learning</i>	<i>Double Loop Learning</i>	<i>Deutero Learning</i>
Anpassung an Umweltveränderungen unter Bewahrung der Stabilität der Organisation	Grundlegende Veränderungen der Normen von Organisationen	Lernen aus früherem Lernen

Abb. 8.27 Grundtypen des organisationalen Lernens

Organizational Learning II (deutsche Übersetzung: 1999) als Weiterentwicklung der Theorie organisationalen Lernens. Parallel erschien das Buch *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* (deutsche Übersetzung: 1997).

Single Loop Learning ist ein Anpassungslernen, mit dem sich die Organisation an veränderte Umwelanforderungen anpasst, ohne ihre Strategie, ihre Normen und Denkmuster zu verändern (1978, S. 18–19). Worley et al. (2014, S. 11) bezeichnen diese Veränderungstaktik als „ad hoc Problemlösung (ad hoc problem solving)“. Ein Beispiel für *Single Loop Learning* ist die Anpassungsreaktion eines produzierenden Unternehmens auf Absatzrückgänge durch verstärkte Konkurrenz am Markt. Es werden die Vertriebsaktivitäten verstärkt, z. B. zusätzliche Marketingkampagnen, intensivere Kundenbesuche der Verkäufer oder Preissenkungen, ohne die Unternehmensstrategie, Verhaltensmuster und Denkweisen der Mitarbeiter oder die Unternehmenskultur zu verändern.

Bei technologischen Veränderungen, neuen Marktgesetzen oder Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen reicht das Anpassungslernen häufig nicht aus, wenn z. B. der Markt deutlich kürzere Produktentwicklungszeiten fordert. Viele etablierte Unternehmen sind diesem Veränderungsbedarf aufgrund ihrer internen Regeln nicht gewachsen, weil diese Regeln ein Maximum an Sicherheit und Berechenbarkeit verlangen (Argyris und Schön 1999, S. 37). Der Management-Bestseller *Die zweite Revolution der Autoindustrie (The Machine That Changed The World)* von Womack et al. (1991) löste Anfang der 1990er Jahre einen heilsamen Schock in der europäischen und amerikanischen Automobilindustrie aus. In diesem Buch wird eine vergleichende Studie amerikanischer, europäischer und japanischer Autohersteller dargestellt. Den amerikanischen und europäischen Unternehmen wurden deutlich schlechtere Kennzahlen als japanischen Unternehmen im Hinblick auf Qualität und Entwicklungszyklen nachgewiesen.

Die Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, z. B. der Deutschen Post oder der ehemaligen Staatsbetriebe in den Neuen Bundesländern nach der Wende, verlangt eine grundlegende Veränderung im Sinne von Second Order Change. Um die Wettbewerbsfähigkeit am Markt anzustreben, ist bei den Mitarbeitern eine Umorientierung zu privatwirtschaftlichen Denk- und Handlungsmustern erforderlich. Damit sind die alten Strategien, Normen und Werte sowie gelebte Kulturen nicht mehr überlebensfähig. Ein Indikator für diese Situationen sind Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern und Gruppen innerhalb der Organisationen um die Neuorientierung: Während ein Teil der

Mitglieder glaubt, mit Anpassungslernen überleben zu können, sind andere Mitglieder bereit zu grundlegenden Änderungen der Denk- und Verhaltensmuster.

Dieses tief greifende Lernen nennen und Schön *Double Loop Learning*. Es besteht aus der Suche nach neuen organisationalen Normen als Ersatz für alte Normen, die mit der Umwelt nicht mehr kompatibel sind. Dies geschieht durch „das Setzen neuer Prioritäten und Gewichtungen von Normen oder durch die Restrukturierung der Normen selbst zusammen mit den verbundenen Strategien und Annahmen“ (1978, S. 24; Übersetzung des Verf.). Der Begriff *Double Loop* bezieht sich auf zwei Feedbackschleifen (feedback loops). Die erste Feedbackschleife besteht aus Veränderungen der *handlungsleitenden Werte*, an denen sich die Organisationsmitglieder in der Ausübung ihrer Tätigkeiten und Routinen orientieren. Die zweite Feedbackschleife verändert die dem Handeln zugrunde liegenden *Strategien und Annahmen* (1996, S. 21; 1999, S. 36).

Deutero Learning als dritten Typ des organisationalen Lernens übernehmen Argyris und Schön (1996, S. 29; 1999, S. 44) von dem Anthropologen Gregory Bateson. Wenn z. B. ein Verkäufer als Berufsanfänger in der Automobilbranche sein erstes Kundengespräch führt, wird sein Erfolg in der Regel mäßig sein. Mit der Zeit wird er durch Erfahrungslernen seinen Erfolg verbessern. Nehmen wir an, dass der Verkäufer von der Auto- in die Versicherungsbranche wechselt, so hat er bereits gelernt, wie er sich in einer neuen Verkaufssituation schneller zurechtfindet als in seinem früheren Verkaufsjob. Der Anstieg der Lernkurve in Abb. 8.28 ist steiler: Er verbessert im vergleichbaren Zeitraum seinen Verkaufserfolg in der Versicherungsbranche stärker als in der Autobranche. Er hat somit gelernt, *schneller zu lernen*. Dies versteht Bateson unter Deutero Learning (1996, S. 229–230).

Nach Argyris und Schön beobachten Organisationen ihr eigenes Lernsystem und verbessern es im Zuge von Deutero Learning (1999, S. 44). Entscheidend für *Deutero Learning* ist erstens, dass eine Organisation über ein funktionierendes Lernsystem verfügt. Dieses Lernsystem kann Single Loop oder Double Loop Learning umfassen. Verkaufsgetriebene Unternehmen in einem dynamischen Markt verfügen in der Regel über ein ausgeprägtes Anpassungslernen bei Marktveränderungen. Betrachtet man die Branche der Informationstechnologie, so sind die technologischen Veränderungen und die damit verbundenen veränderten Kundenerwartungen so gravierend, dass Anpassungslernen nicht ausreicht und das Unternehmen sich jeweils durch Double Loop Learning erneuern muss. Häufig gelingt dies nur durch Zukauf anderer Unternehmen, die über Erfahrungen mit der neuen Technologie verfügen und bei denen die Mitarbeiter ihre Denk- und Verhaltensmuster bereits auf die neuen Kundenanforderungen ausgerichtet haben.

Als Konsequenz für die HRM-Praxis ergibt sich aus der Unterscheidung von Single Loop und Double Loop Learning, dass Unternehmen Methoden beherrschen sollten, um bei gravierenden Veränderungen der Umwelтанforderungen schnell und erfolgreich Double Loop Learning zu praktizieren.

Es reicht nicht aus, dass das Management auf der Organisationsebene neue Strategien, Ziele und Prozessregeln implementiert. Entscheidend ist, dass die neuen

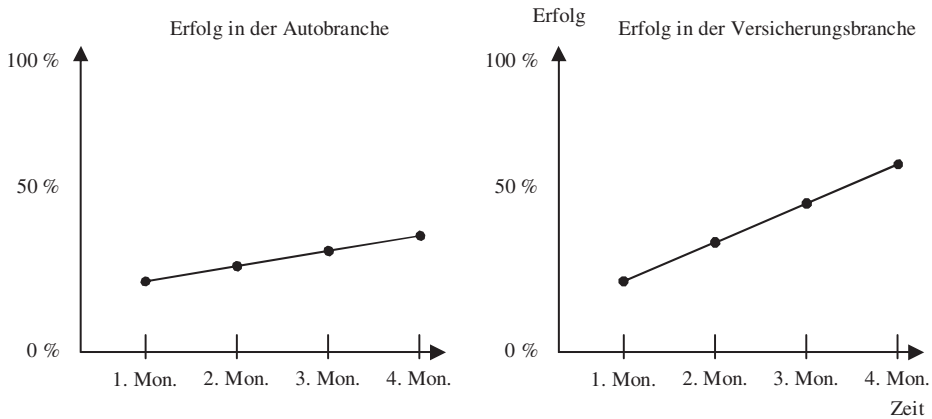


Abb. 8.28 Beispiel für Deutero Learning

Denkweisen, Verfahren und Handlungsrountinen die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder bestimmen. In der Sprechweise von Argyris und Schön müssen die offiziellen Ziele, Prozesse und Regeln (espoused theory) mit den gelebten Praktiken (theory-in-use) übereinstimmen, um Double Loop Learning zu realisieren. Eine Methode, die gelebte Praxis zu analysieren, bildet die *Zwei-Spalten-Dokumentation* von Gesprächsverläufen, die aufgezeichnet und in Seminaren gemeinsam analysiert werden (Argyris und Schön 1999, S. 91). Abb. 8.29 ist dem Praxisbeispiel *Optimierung Auftragsabwicklung mit SAP (SAP)* entnommen (vgl. Kap. 9) und wendet diese Methode auf einen Konflikt im IT-Bereich an.

In der rechten Spalte schreiben die Teilnehmer den Gesprächsverlauf auf, so gut wie sie sich erinnern können. „In die linke Spalte schreiben Sie alle Gedanken und Empfindungen, die Sie im Verlauf des Gesprächs hatten (bzw. die Sie voraussichtlich haben werden, wenn das Treffen demnächst stattfindet)“ (1999, S. 90). In der gemeinsamen Diskussion dieser Aufzeichnungen werden die Widerstände der Mitarbeiter thematisiert und es besteht die Chance, grundlegende Veränderungen anzustoßen.

Die Hauptursache für die Widerstände liegt in der Sorge der Mitarbeiter, dass ihr gelebtes Verhalten als nicht regelkonform angesehen wird und sie mit negativen Sanktionen durch die Vorgesetzten bestraft werden. Dies führt zu *Abwehrrountinen (Defensive Routines)*, um den Sanktionen zu entgehen (Argyris 1993, S. 189).

Das Modell der *lernenden Organisation (Learning Organization)* von Peter Senge (1997) beruht auf dem *Prinzip des Hebels*, um erstens symptomatische Lösungen aufzudecken und zweitens grundsätzliche Lösungen zu entwickeln. Dies setzt die Fähigkeit der *fünften Disziplin* voraus (vgl. Abb. 3.6 in Abschn. 3.3), die aus der Analyse der gekoppelten Regelkreise von symptomatischen Lösungen und Problemverschiebungen, der Entwicklung grundsätzlicher Lösungen und der Festlegung von *Hebeln* zur Überwindung der Verzögerungsgründe gegenüber grundsätzlichen Lösungen besteht.

<i>Unausgesprochene Gedanken des IT-Leiters</i>	<i>Das Gespräch</i>
Ich hoffe, das Problem schnell zu lösen. Aber ich werde bestimmt auf Widerstand stoßen.	<i>IT-Leiter:</i> Kann ich Sie kurz sprechen? Wir haben ein Problem mit den Berechtigungen im Altsystem, um Rechnungen abzurufen.
Was will er mir sagen? Will er oder will er nicht?	<i>SAP-Betreuer:</i> Ja, ich kenne das Problem. Die Rechnungen konnten nicht in das neue System migriert werden. Daher sollen die Anwender eine Berechtigung nur zum Lesen im Altsystem bekommen, die wir nicht verfügbar haben.
Er sollte doch wissen, wie wichtig es ist.	<i>IT-Leiter:</i> Können Sie diese Berechtigungen kurzfristig einrichten? Ich habe bereits schon ungeduldige Anfragen aus dem Fachbereich.
Das kann nicht sein. Er will sich nur drücken.	<i>SAP-Betreuer:</i> Sie wissen, dass ich komplett ausgelastet bin mit dringenden anderen Arbeiten. Das würde mindestens drei Wochen dauern.
Jetzt soll er Farbe bekennen.	<i>IT-Leiter:</i> Wie lang werden Sie konkret für die Entwicklung der Leseberechtigungen benötigen?
Er versucht auszuweichen.	<i>SAP-Betreuer:</i> Sie wissen, dass ich seit Wochen am Anschlag bin.
Das Gespräch ist in einer Sackgasse. Wie komme ich da raus? Vielleicht kann ich ihm den Ball zuspielen.	<i>IT-Leiter:</i> Wollen Sie darauf hinaus, dass wir die Entwicklung der Leseberechtigungen für das Altsystem an unseren SAP-Dienstleister vergeben?
Aha, das ist der wahre Grund. Ich würde ihm zwar gerne den zusätzlichen Urlaub genehmigen, habe aber keine Wahl.	<i>SAP-Betreuer:</i> Nein, ist schon ok. Eigentlich wollte ich spontan nächste Woche Urlaub nehmen, weil meine Familie schon in dem Ferienhaus sein wird. Regulär habe ich ja erst ab Ende nächste Woche Urlaub.
Bin ich froh, dass es eine Lösung gibt!	<i>IT-Leiter:</i> Jetzt verstehe ich Sie und bin froh, dass Sie die Leseberechtigungen noch einrichten werden. Bitte vergeben Sie die Prioritäten ihrer Arbeiten so, wie Sie es für richtig halten.

Abb. 8.29 Beispiel der Zwei-Spalten-Dokumentation

Das in Abb. 8.30 dargestellte Praxisbeispiel ist dem Projekt *Optimierung Auftragsabwicklung mit SAP (SAP)* entnommen (vgl. Kap. 9). Das Unternehmen gerät durch den verstärkten Wettbewerb in die Lage, dass bei gleichen Preisen der Absatz gesunken ist. Daraufhin werden Maßnahmen zur Kostenreduzierung eingeleitet, um die Preise zu senken und auf diese Weise verlorene Marktanteile zurückzugewinnen. Eine typische Maßnahme zur Kostenreduzierung ist Personalabbau. Diese Maßnahme führt zwar zu einer kurzfristigen Entlastung der Ergebnissituation des Unternehmens, löst aber nicht das Problem. Dazu wäre es erforderlich, die Unternehmensstrategie zu verändern, indem in die Entwicklung marktgerechter Produkte stärker investiert wird und die Mitarbeiter lernen, sich konsequent an den Anforderungen der Kunden zu orientieren. Stattdessen treten unerwünschte Nebeneffekte auf, z. B. Qualitätsprobleme der Produkte und

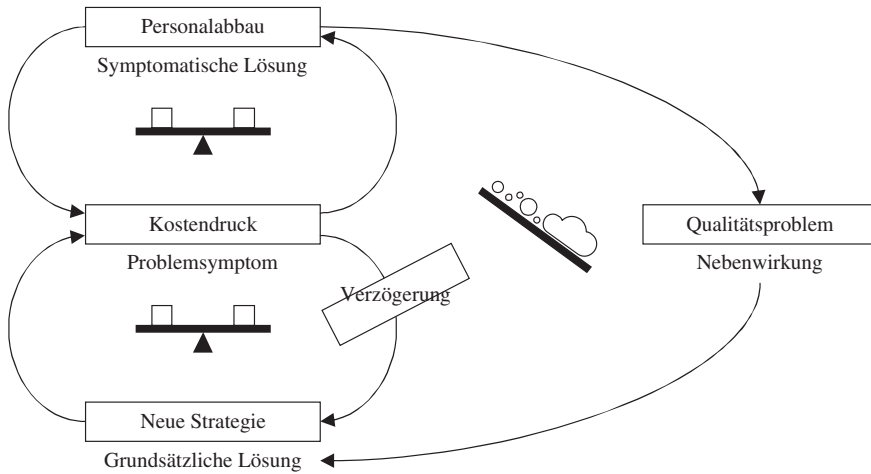
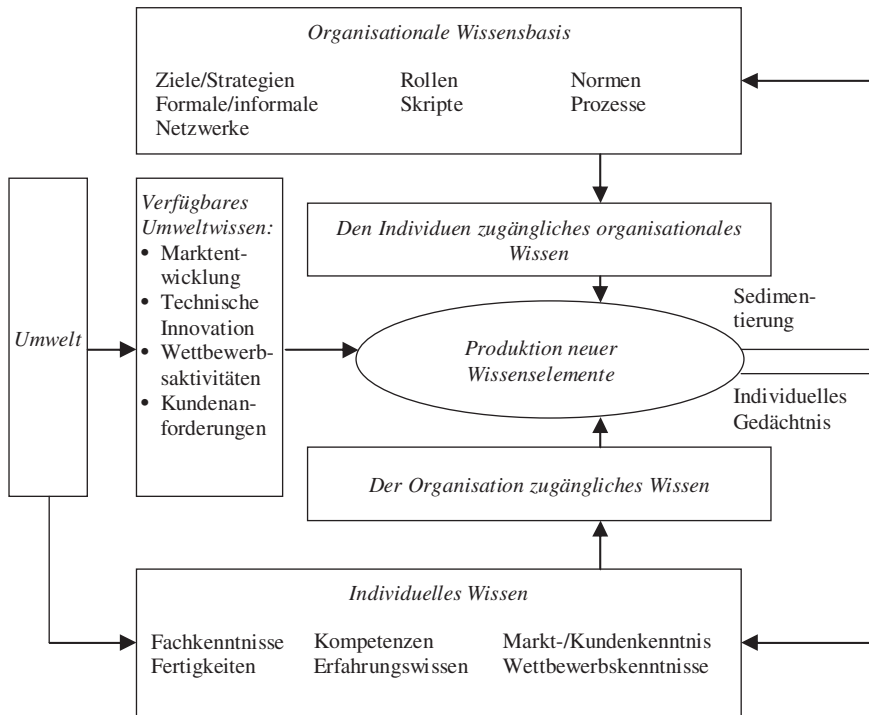


Abb. 8.30 Praxisbeispiel für das Prinzip des Hebels

verringert Service gegenüber den Kunden. Daraus resultiert, dass der Umsatz weiter sinkt und durch die Kosteneinsparung das Ergebnis nicht verbessert wird.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenanforderungen und die konsequente Kommunikation mit den Kunden klingt selbstverständlich. Trotzdem scheitern viele Unternehmen an der Umsetzung. Anschauliche Zitate sind ironische Sprüche wie „Kunde droht mit Auftrag“ oder „Alles wäre gut, wenn es die Kunden nicht gäbe“. Nach Senge sind die eingeleiteten Maßnahmen *symptomatische Lösungen*, die mit bestimmten *Problemsymptomen* einhergehen. Die symptomatischen Lösungen führen zu einer *Problemverschiebung*, anstatt das Problem grundsätzlich zu lösen. Dazu wäre der Ausbruch aus dem Kreis der Problemverschiebung erforderlich: Die Erarbeitung und Umsetzung einer kundenorientierten Produkt- und Verhaltensstrategie anstelle von Kostenreduzierungen durch kurzfristigen Personalabbau.

Die Methode der Zwei-Spalten-Dokumentation und das Prinzip des Hebels kommen durch die Ausrichtung auf Lernprozesse den professionellen Kompetenzen der HR-Experten entgegen. Aus der Sicht von Personalentwicklern, die auf das individuelle Lernen spezialisiert sind, ist es nicht selbstverständlich, dass *Organisationen* lernen können: Besteht das organisationale Lernen aus der Summe des individuellen Lernens der Organisationsmitglieder? Bo Hedberg argumentiert in seinem einflussreichen Artikel *How Organizations Learn and Unlearn*, dass ausschließlich Individuen lernen können. Organisationen verfügen über ein *Gedächtnis*, in dem Verhaltensmuster, Prozesse und Normen unabhängig von einzelnen Individuen gespeichert sind. Somit lässt sich organisationales Lernen als *Veränderung des Organisationsgedächtnisses* durch die Mitglieder der Organisation definieren:

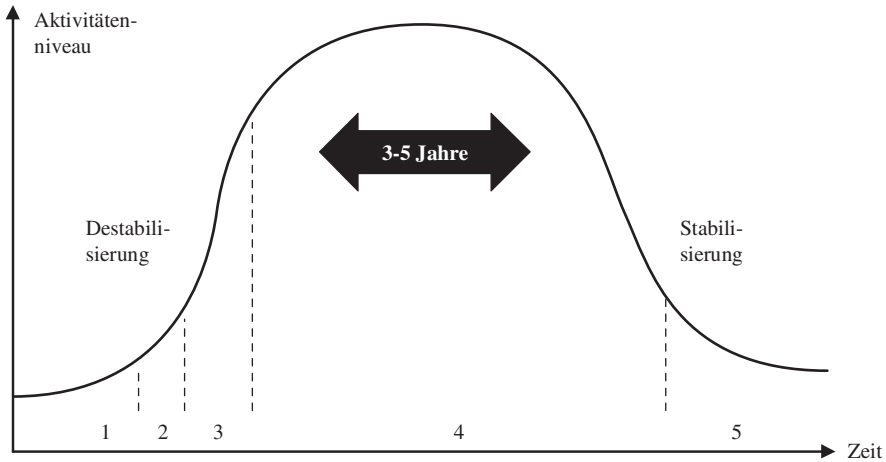


Wettbewerbs-Wettbewerbsaktivitäten

Abb. 8.31 Organisations Wissensbasis

Organisationen haben kein Gehirn, aber sie haben kognitive Systeme und Gedächtnis. Wie Individuen ihre persönlichen Handlungsweisen und Anschauungen im Laufe der Zeit entwickeln, so entwickeln Organisationen Vorstellungen von der Welt und Ideologien. Mitglieder kommen und gehen, die Führung wechselt, aber das Gedächtnis der Organisation bewahrt bestimmte Verhaltensweisen, mentale Landkarten, Normen und Werte über die Zeit (Hedberg 1981, S. 6; Übersetzung des Verf.).

Organisationen und Individuen beeinflussen sich in Lernprozessen gegenseitig. Einerseits verfestigen sich die von Individuen generierten Verhaltensrituale, Symbole, Arbeits- und Verfahrensweisen sowie Routinen zu den sozialen Strukturen in der Organisation. Andererseits werden die Organisationsmitglieder in ihrem konkreten Handeln von der Organisationskultur beeinflusst und übertragen die *Wissensbasis* (Pautzke 1989) der Organisation auf neue Mitglieder und nachfolgende Generationen. Wie in Abb. 8.31 (eigene Darstellung in Anlehnung an die Argumentation von Hedberg 1981) dargestellt wird, unterscheidet sich das Organisationswissen von der Summe des Wissens der Mitglieder, weil die Mitglieder einerseits Wissen zurückhalten und andererseits das Wissen, das sie einbringen, nur teilweise in das Organisationswissen einfließt.



Sensibilisierung: Den Wandel vorbereiten

Auftakt: Den Prozesseinstieg begehen

Roll-Out: Die Energie ins System bringen

Verstetigung: Das Momentum erhalten

Konsolidierung:
In einen eingeschwungenen
Zustand zurückfinden

Abb. 8.32 5-Phasen-Modell der Transformation

Die Theorie der *Transformation* ist auf *geplanten Wandel* durch das Management ausgerichtet und bildet eine Teildisziplin des *Strategischen Managements* (Müller-Stewens und Lechner 2003). In Abb. 8.32 (Abb. 5–18 in Müller-Stewens und Lechner 2003, S. 610; © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH) wird das 5-Phasen-Modell der Transformation von Unternehmen dargestellt, das sich in der Regel über einen Prozess von ca. 3–5 Jahren erstreckt (2003, S. 610).

Die Organisationsforscher Levy und Merry (1986) unterscheiden zwischen organisationaler Transition und Transformation. *Transition* stellt eine *zielorientierte* Veränderungsstrategie dar, mit der ein Zustandswechsel des Systems geplant und ausgeführt wird. Die *Transformation* ist stattdessen eine *prozessorientierte* Strategie (*Processes-oriented Strategy*), mit der das System in die Lage versetzt wird, eine Transformation der grundlegenden Orientierungen durch die Bewusstmachung von

alternativen Denkmustern, Zielen und Visionen zu vollziehen (1986, S. 168). Das 5-Phasen-Modell der Transformation geht zwar zielgerichtet vor, gehört aber in die Kategorie der *Transformation*, weil der Fokus auf den Kommunikationsprozess und die Veränderung der Denk- und Handlungsmuster gelegt wird. Wesentlich ist die Entwicklung von *Veränderungsenergie* (Müller-Stewens und Lechner 2003, S. 619). Den Ausgangspunkt bildet die Destabilisierung der etablierten Strukturen durch den Veränderungsbedarf der bestehenden Organisationsstrukturen und Orientierungen. Die zu erwartenden Widerstände bremsen das Transformationsprojekt und erfordern eine besondere Anstrengung der Projektmitglieder einschließlich des Managements (2003, S. 619).

Das Transformationsmodell des Strategischen Managements bietet ein Vorgehensmodell für den geplanten Wandel, das eine professionelle Kompetenz erfordert, um erfolgreich angewendet zu werden. In der Regel wird ein externer oder interner Change Manager benötigt. Im Idealfall können die Führungs- und Fachkräfte den Transformationsprozess selbstständig planen und umsetzen.

Zur Entwicklung von *Agilität* haben Worley et al. als Team von Strategieberatern und Organisationsforschern die Theorie der *Dynamic Capabilities* entwickelt: „Höchstleister besitzen durchgehend die Fähigkeit, ihre Ressourcen und Prozesse wiederholt zu verändern; sie verfügen über die Strategien, Strukturen, Ressourcen, Prozesse und Routinen, die es ihnen einerseits erlauben, die Umweltbedrohungen und -chancen wahrzunehmen und sich auf sie einzustellen, und andererseits gezielt strategische Initiativen umzusetzen“ (2014, S. 16; Übersetzung des Verf.). Diese Kombination aus Reaktionsfähigkeit und proaktiver Umsetzung der eigenen Zukunftsstrategie befähigt das Unternehmen, in einem turbulenten Umfeld langfristig erfolgreich zu sein. Agilität (Agility) wird definiert „als die Fähigkeit, rechtzeitig, effektiv und nachhaltig organisatorische Änderungen zu realisieren“ (2014, S. 26; Übersetzung des Verf.). Worley et al. betonen, dass Veränderungen als Anpassung und als strategische Initiative durch die *Intention* des Managements veranlasst werden (2014, S. 115). Mit vier *Agilitätsroutinen* (*Routines of Agility*) (2014, S. 27) erfolgt die vom Management intendierte und gesteuerte Transformation der Organisation.

- *Strategische Ausrichtung (Strategizing)*: Das Top-Management-Team setzt Ziele, entwickelt eine breit akzeptierte Strategie und schafft das Klima und das Commitment zur Umsetzung.
- *Wahrnehmen (Perceiving)*: Durch einen laufenden Monitoring-Prozess der Umwelt werden Veränderungen wahrgenommen und kommuniziert.
- *Testen (Testing)*: Die Organisation startet Experimente, führt sie durch und lernt von ihnen.
- *Implementieren (Implementing)*: Die Organisation ist durch ihre Fähigkeit und Kompetenz in der Lage, sowohl stetigen und diskontinuierlichen Wandel zu realisieren als auch dessen Beitrag zur Leistungsfähigkeit zu überprüfen.

Second Order Change zielt auf die Veränderung von Strategien, Denk- und Verhaltensmustern und Sinnorientierungen, die Elemente der *Unternehmenskultur* bilden. Der Begriff Unternehmenskultur wurde 1982 durch das Managementbuch *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* der McKinsey-Berater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman in der Managementwelt populär. In ihrem *McKinsey-7S-Modell* (2003, S. 32), das sie aus einer empirischen Studie von 62 erfolgreichen amerikanischen Unternehmen ableiteten, betonen die beiden Autoren, dass neben den von Managern bevorzugten harten Faktoren wie Struktur, Systemen und Spezialkenntnissen auch die weichen Faktoren wie Selbstverständnis und Stil wichtig für den Erfolg von Unternehmen sind. Parallel zu Peters und Waterman veröffentlichten Deal/Kennedy das Buch *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Kennedy war auch als Berater bei McKinsey tätig und Deal lehrte Pädagogik als Professor in Harvard. Unternehmenskultur besteht nach Deal und Kennedy aus Werten, Helden, Riten und Ritualen sowie aus einem kommunikativen Netzwerk der Mitarbeiter (1997, S. 14–5).

Edgar Schein, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), veröffentlichte 1985 in dem Buch *Organizational Culture and Leadership* die bekannteste Definition der *Kultur* einer Gruppe als Grundlage für den Begriff der Organisationskultur: „Ein Muster von gemeinsamen Basisannahmen, das von der Gruppe gelernt wurde, weil es ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration gelöst hat. Dieses Muster hat sich als ausreichend erfolgreich erwiesen, um als gültig angesehen und deshalb neuen Mitgliedern als richtiger Weg des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens gegenüber den Problemen der Anpassung und Integration vermittelt zu werden“ (Schein 1997, S. 12; Übersetzung des Verf.). Schein hat die unterschiedlichen Aspekte der Organisationskultur in seinem Drei-Ebenen-Modell zusammengefasst, das in Abb. 8.33 (Figure. 2.1 in Schein 1997, S. 17; © John Wiley & Sons Ltd.; Übersetzung des Verf.) dargestellt ist.

Im Unternehmen manifestieren sich *Artefakte* im Corporate Design (z. B. Logos oder Kleidungsnormen), in Richtlinien und Regularien, in Standardprozessen, in IT-Systemen sowie in Organigrammen, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen. *Anerkannte Werte* sind Strategien, Zielsysteme und normative Vorstellungen über das richtige Verhalten der Mitarbeiter, die in Leitlinien, Strategiepapieren und Firmenprospekten dokumentiert sind. *Basisannahmen* sind grundlegende Orientierungen zu Themen wie Umweltbezug, Wahrheit, Zeit, Menschen, menschliches Handeln und soziale Beziehungen. Obwohl Basisannahmen nur schwer beobachtbar und abfragbar sind, bilden sie den Kern der Organisationskultur.

Die Kultur sichert nach Schein den Gruppen und Organisationen Integrität und Autonomie, die Abgrenzung von der Umwelt und anderen Gruppen sowie eine *Identität* (1997, S. 298). Konzepte, Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen der Gruppen- bzw. Organisationsmitglieder haben die Funktion, die Menge von Umwelteinflüssen so zu organisieren, dass das Gruppen- und Organisationshandeln für die Mitglieder sinnvoll und vorhersehbar wird (1997, S. 298). Aus diesem Grund erfüllt die Organisationskultur eine wesentliche Funktion für Organisationen. Die

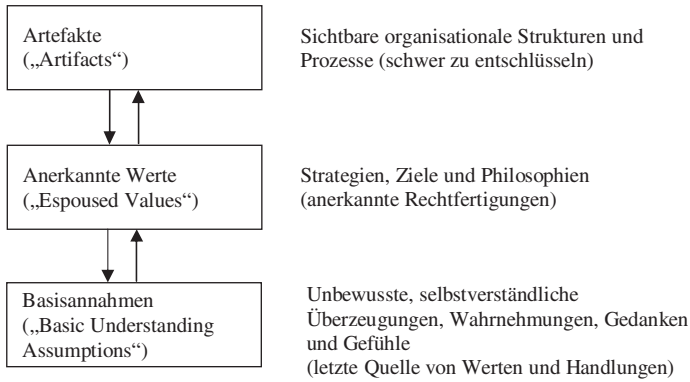


Abb. 8.33 Ebenen der Organisationskultur nach Schein

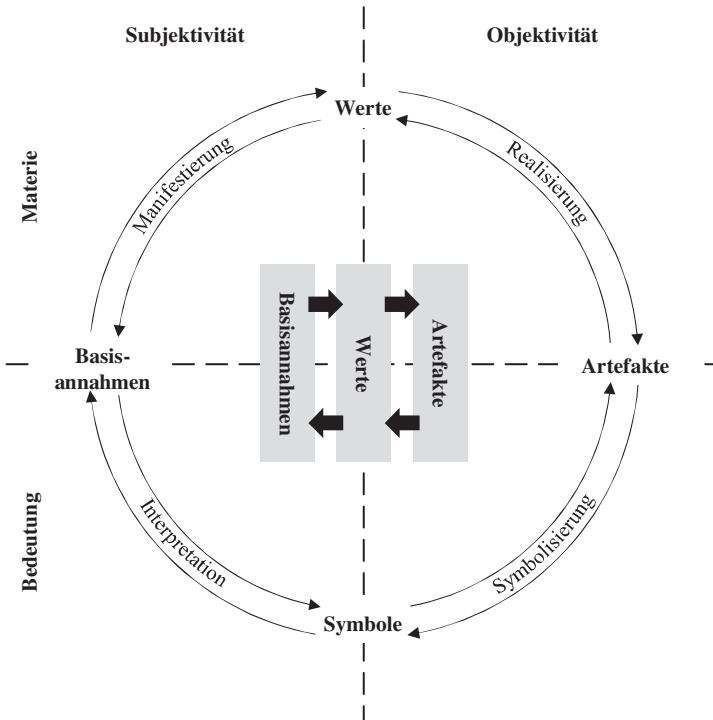


Abb. 8.34 Das Modell der kulturellen Dynamik von Hatch

britische Organisationsforscherin Mary Jo Hatch erweitert das Modell von Schein um die Dimension der *Symbole* (*Symbols*), wie in Abb. 8.34 (Figure. 6.8 in Hatch und Cunliffe 2013, S. 189; © Oxford University Press 2006; Übersetzung des Verf.) dargestellt wird. Sie betont damit, dass die Unternehmenskultur aus einem symbolischen

Kommunikationsprozess und nicht aus einer fest gefügten Struktur von Artefakten, Werten und Orientierungen besteht.

Die Modelldynamik ergibt sich aus den Wechselbeziehungen zwischen den Kulturdimensionen. Die Basisannahmen (Assumptions) *manifestieren* (Manifestation) sich in Form von Werten, Normen und Denk- und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder. Die Werte (Values) werden *realisiert* (Realization) durch die konkreten Artefakte (Artifacts) wie Logos und Gebäude, aber auch durch Richtlinien und Verfahrensanweisungen. Die Symbole (Symbols) generieren aus den Artefakten die Identität und grundlegenden Sinnorientierungen des Unternehmens und *symbolisieren* (Symbolization) auf diese Weise die Artefakte. Die Symbole *interpretieren* (Interpretation) die Basisannahmen (Assumptions) und bringen sie in die Kommunikationsprozesse ein (Hatch und Cunliffe 2013, S. 190).

Das Modell der kulturellen Dynamik erklärt die Veränderung der Unternehmenskultur:

Kulturelle Veränderung entsteht, wenn Basisannahmen innerhalb des Interpretationsprozesses symbolisch angezweifelt werden und dies eine Kette von Effekten auslöst, die sich zurück ausdehnen durch die Prozesse des Modells. Kräfte von Stabilität und Veränderung koexistieren innerhalb der im Modell beschriebenen kulturellen Dynamik, befinden sich in einem laufenden Prozess und sind gegenseitig miteinander verbunden (2013, S. 191; Übersetzung des Verf.).

Um Veränderungen auszulösen, müssen sich die Führungskräfte in die Prozesse des Modells einbringen. Damit gehen sie das Risiko ein, dass sich der Veränderungsprozess verselbstständigt und nur noch eingeschränkt steuerbar wird. Führungskräfte haben enormen Einfluss innerhalb der Organisation, „aber die symbolische Perspektive besteht darauf, dass die Fähigkeit der Führungskräfte, ihren Einfluss effektiv zu mobilisieren, von ihrer Kenntnis und Beziehung zu der Kultur sowie ihrem Respekt und ihrer Reaktionsbereitschaft gegenüber den interpretativen Handlungen der anderen abhängt“ (2013, S. 191; Übersetzung des Verf.). Es ist eine Aufgabe des HR-Bereichs, den Führungskräften diese Kompetenzen zu vermitteln und auf die interne Unternehmenskommunikation einzuwirken, damit sich die Modellprozesse konstruktiv entwickeln können.

Die Theorie von Hatch beschreibt die Elemente der Unternehmenskultur nicht als Mittel wie Organisationsstrukturen oder Führungsrichtlinien, um die Unternehmensziele zu realisieren, sondern als einen fortlaufenden Kommunikationsprozess. Eine Veränderung der Unternehmenskultur erfolgt nicht dadurch, dass Unternehmensleitsätze erlassen oder ein neues Corporate Design entwickelt wird, sondern dass sich die Organisationsmitglieder auf den Kommunikationsprozess einlassen, um die in Abb. 8.34 dargestellten Elemente und deren Beziehungen dynamisch zu gestalten. Das Unternehmen *hat nicht* eine Kultur, sondern *ist* eine Kultur. Auf diese Weise gelingt es nach Hatch, mit grundlegenden Veränderungen die Unternehmensziele nachhaltiger zu erreichen.

Der alternative Ansatz („Unternehmen hat Kultur“), die Elemente der Unternehmenskultur auf der Grundlage von Messverfahren zu bewerten und dann durch gezielte Maßnahmen die Werte zu verbessern, wird insbesondere von Beratern empfohlen.

Man spricht dann von „vorbildlich gestalteter und gelebter Unternehmenskultur“ (Sackmann und Bertelsmann Stiftung 2004, S. 43) und evaluiert Unternehmen mit Kriterien guter Unternehmenskultur. Der Preis der Bertelsmann Stiftung 2003 beruht auf der Bewertung von Unternehmen entlang von 10 Dimensionen der Unternehmenskultur: Zielorientierung, Shareholder-Orientierung, Kundenorientierung, Adaptionfähigkeit, Führungskontinuität, Unternehmertum, Führungsverhalten, Unternehmensaufsicht, Haltungen/Werte und Gesellschaftliche Verantwortung. Die Ausprägung eines Unternehmens entlang einer Skala von 1 bis 5 für jede Dimension ergibt dann eine grafische Übersicht über den Stand der Unternehmenskultur (2004, S. 54). Die Unternehmen mit den höchsten Werten werden prämiert.

International bekannt ist das *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, zu dem Cameron und Quinn (2011, S. 30–32) einen Fragebogen mit sechs Dimensionen verwenden, die mit jeweils vier Fragen erhoben werden:

- Dominante Merkmale (Dominant Characteristics)
- Organisationales Führungsverhalten (Organizational Leadership)
- Management der Beschäftigten (Management of Employees)
- Organisations-Zusammenhalt (Organization Glue)
- Nachdruck auf Strategie (Strategic Emphasis)
- Erfolgskriterien (Criteria of Success).

Die Methode zur Veränderung der Unternehmenskultur besteht erstens im Vergleich der IST-Situation mit der angestrebten SOLL-Situation entlang der erfassten Dimensionen. Im zweiten Schritt werden dann Maßnahmen geplant und implementiert, um den SOLL-Zustand zu erreichen. Diese Maßnahmen umfassen harte und weiche Faktoren: „Struktur, Symbole, Systeme, Belegschaft, Strategie, Führungsstil und Fähigkeiten der Manager“ (2011, S. 162; Übersetzung des Verf.).

Der Vorteil der Veränderungsstrategie, anhand von messbaren Dimensionen eine Lücke zwischen IST- und SOLL-Zustand zu ermitteln und dann Maßnahmen zur Verbesserung der Werte zu implementieren, liegt in der schnellen Umsetzbarkeit und der Messbarkeit der Ergebnisse. Dieses Vorgehen kann zu grundlegenden Veränderungen führen oder an der Oberfläche der Unternehmenskultur verharren und damit nur die Symptome und nicht die Ursachen verändern. Leider gibt es aber auch keine Garantie, dass der von Hatch vorgeschlagene kommunikative Prozess der Veränderung zum Erfolg führt. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass eine grundlegende Veränderung angestoßen wird. Die Risiken liegen bei Hatch in den hohen Anforderungen insbesondere an die Führungskräfte und die lange Projektlaufzeit. Schein veranschlagt den Zeitraum für den Wandel über alle Kulturebenen auf 5 bis 15 Jahre (1992, S. 317).

Erfahrungsgemäß ist diese Schätzung realistischer als sie auf den ersten Blick erscheint. In dem Unternehmen Balcke-Dürr in Ratingen, das in zwei Sparten Kühltürme und Wärmetauscher für die Großindustrie produzierte, sprachen während eines Reorganisationsprojekts, an dem der Verfasser als Berater beteiligt war, viele Mitarbeiter

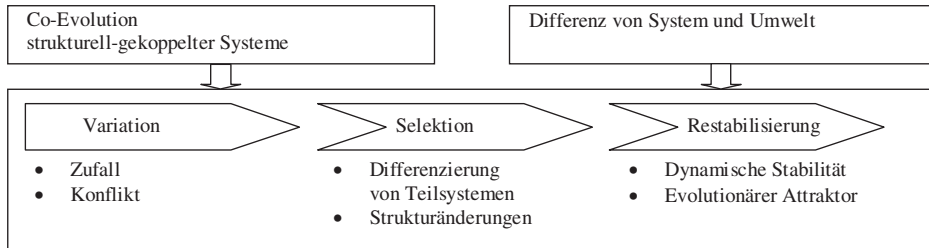


Abb. 8.35 Systemtheoretisches Evolutionsmodell

von den „Bochumern“. Sie meinten damit die Personen der Kühlturmsparte, die als Folge einer Fusion von dem Firmensitz des Kühlturmbauers Balcke nach Ratingen verlegt wurden, dem Standort des Apparatebauers Dürr. Selbst 20 Jahre nach der Fusion zu Balcke-Dürr waren die Kulturen noch nicht vollständig zusammengewachsen. Balcke-Dürr war zu dieser Zeit ein selbstständiges Tochterunternehmen von Babcock.

Die *Evolutionstheorie* der Veränderung von Organisationen wurde von dem Systemtheoretiker Niklas Luhmann entwickelt und bildet eine theoretische Basis für die *systemische Beratung*. Einige systemische Berater berufen sich auf Luhmann, z. B. Nagel und Wimmer (2002, S. 83). Alternativ beziehen sich Vertreter der systemischen Therapie, z. B. von Schlippe und Schweitzer (2003) und Reich (2010), auf andere Ansätze der Systemtheorie. Luhmann folgt dem klassischen Evolutionsmodell mit der Unterscheidung von *Variation*, *Selektion* und *Restabilisierung* (1997, S. 425). Abweichend von der Darwinistischen Evolutionstheorie gilt für soziale und psychische Systeme nicht das Prinzip der natürlichen Auslese, sondern die „Co-Evolution strukturell gekoppelter, autopoietischer Systeme“ (1997, S. 427). Aus der Co-Evolution ergibt sich eine gegenseitige Abhängigkeit der Systeme.

So setzt z. B. die Evolution moderner Wirtschaftssysteme die entsprechende evolutionäre Entwicklung des politischen Systems voraus. Andererseits lässt die strukturelle Kopplung den Systemen ausreichenden Freiraum zur eigenständigen Entwicklung (1997, S. 447). In Abb. 8.35 ist das Evolutionsmodell Luhmanns zusammengefasst. Die erste evolutionäre Phase besteht aus *Variation*, die „in einer abweichenden Reproduktion der Elemente durch die Elemente des Systems besteht, die in sozialen Systemen als unerwartete, überraschende Kommunikation auftritt“ (1997, S. 454). Wodurch entstehen solche Abweichungen? Wenn ein System die Irritation durch die Umwelt aufnimmt, dann entsteht eine *Variation*, die Luhmann *Zufall* nennt. In diesem Fall ist das System in der Lage, „Ereignisse zu benutzen, die nicht durch das System selbst (also nicht im Netzwerk der eigenen Autopoiesis) produziert und koordiniert werden können“ (1997, S. 450). Diese Zufallsvariation wird vom System als Risiko oder Chance wahrgenommen. *Konflikte* bilden die zweite Möglichkeit zur Steigerung der Variationsmöglichkeiten. Evolutionär folgenreich können Variationen nur durch *Selektion* werden, wodurch die Variationen vom System aufgegriffen werden.

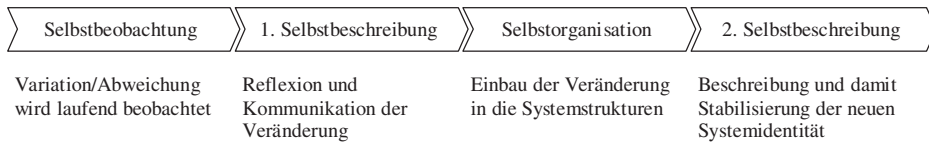


Abb. 8.36 Systemische Veränderungsmechanismen

Selektion von Variationen durch das System führt zur *Strukturänderung* (Luhmann 1984, S. 480). Falls sich neue Strukturen über einen längeren Zeitraum gegenüber der Umwelt durchsetzen, spricht Luhmann von *Restabilisierung* (2002, S. 411).

Das Evolutionsmodell ist geeignet zur Beschreibung langfristiger Systemänderungen, die aus den Systemprozessen heraus entstehen und sich in einer definierten Umwelt stabilisieren. Die Steuerungsmöglichkeiten dieser Evolutionsprozesse durch das Management sind begrenzt. Obwohl Luhmann als Steuerungspessimist gilt, bietet die Systemtheorie ein Modell zur Veränderung von Organisationen. Die Idee ist, im sozialen System *Variation* systematisch zu erzeugen. In der systemischen Beratung erfolgt dies durch *Interventionen*. Luhmann beschreibt diesen Prozess als Wechselspiel von Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung und Selbstorganisation, wie in Abb. 8.36 dargestellt wird. In Abb. 4.11 (Abschn. 4.8) wird dieses systemtheoretische Veränderungsmodell auf den Coaching-Prozess angewendet.

Stellen wir uns als Anwendungsbeispiel ein Restrukturierungsprojekt in einem Unternehmen mit der Zielsetzung vor, die Beschaffungsprozesse zu verbessern. Es sollen beispielsweise die durchschnittlichen Beschaffungszeiten von 6 auf 2 Wochen und die Anzahl der reklamierten Lieferungen von 10 auf 2 % reduziert werden. Im ersten Schritt werden die am Beschaffungsprozess beteiligten Stellen von dem Prozessmoderator zur *Selbstbeobachtung* aufgefordert. Als erste Möglichkeit der Selbstbeobachtung dokumentieren die Einkäufer über einen gewissen Zeitraum die Durchlaufzeiten ihrer Bestellungen. Alternativ könnten diese Zeiten aus dem IT-System ermittelt werden. Eine dritte Möglichkeit ist die Schätzung der Zeiten in einem Workshop der am Beschaffungsprozess beteiligten Stelleninhaber. In diesem Workshop wird – aufbauend auf der Selbstbeobachtung – im nächsten Schritt eine *Selbstbeschreibung* in Form einer Prozessgrafik erstellt, in der alle Prozessschritte mit Verantwortlichen, Hilfsmitteln, zeitlicher Reihenfolge und der jeweiligen Durchlaufzeit dokumentiert werden.

In diesem Workshop werden zusätzlich Verbesserungsideen als Möglichkeiten der Prozessveränderung diskutiert, die ebenfalls dokumentiert werden. Daraus entsteht das Konzept der neuen Prozessorganisation, die einen Entscheidungsprozess auslöst und nach Freigabe durch die Unternehmensleitung im Rahmen der *Selbstorganisation* durch die am Beschaffungsprozess beteiligten Stellen realisiert wird. Zur Stabilisierung des Prozesses sind drei Voraussetzungen erforderlich. Erstens müssen die Prozesse mit allen Beteiligten kommuniziert und operativ (z. B. im IT-System) umgesetzt werden. Zweitens ist für die erfolgreiche Realisierung ausschlaggebend, dass alle Stelleninhaber

Themen	Zeit	Organisation/Ablauf	Hilfs-/Arbeitsmittel	Vorbereitung
1. Strukturierung Geschäftsfelder	8.30 – 10.30	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Erarbeitung • grobe Strukturierung (Haupt-/ Untergruppierung) • Verprobung an Kriterienliste • Dokumentation in Ergebnisliste (Ausfüllen 1. und 2. Spalte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramm • Kriterienliste • Pinnwand • Datei „Ergebnisliste“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pinnwand + Moderatorenkoffer im Hotel bestellen • Beamer bestellen • Dokumente (Templates) auf Laptop
2. Wachstumsportfolio für Geschäftsfelder	11.00 – 13.00	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung Portfolio in Kleingruppen: IST • Durchsprache im Plenum • Erarbeitung Portfolio in Kleingruppen: SOLL • Durchsprache im Plenum • Dokumentation in Ergebnisliste (3. Spalte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pinnwand • Datei „Ergebnisliste“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung Pinnwände • Beschaffung – Marktdaten – Umsatz pro Geschäftsfeld (2014, Plan 2015)

Abb. 8.37 Workshop zur strategischen Neuausrichtung

ihre Aufgaben und Kompetenzen im Sinne der veränderten Prozesse neu definieren und in den nachfolgenden Einkaufsprozessen praktizieren. Die veränderte Praxis wird drittens vom System beobachtet und durch Selbstbeschreibung und Selbstbeobachtung stabilisiert. Die konkreten Instrumente zum Anstoß von Veränderungsprozessen sind z. B. Brainstorming-Methoden (vgl. Abschn. 6.5) und Instrumente der Selbstbeschreibung aus dem Strategischen Management, z. B. der Abgleich zwischen IST- und SOLL-Situation mit Hilfe von Erfolgsfaktoren (vgl. Abb. 6.8 in Abschn. 6.4).

Eine weitere Methode zum Aufbrechen von Basisannahmen bietet die Portfoliotechnik.

In Abb. 8.37, die dem Praxisbeispiel *Strategie After Sales (SERVICE)* entnommen ist (vgl. Kap. 9), wird die Agenda des Startworkshops zu einem Strategieprojekt dargestellt. Anhand des Wachstumsportfolios entwickeln die Führungs- und Fachkräfte Ideen, wie aus dem auf Garantie und Reparatur fixierten Servicebereich ein Geschäftsfeld mit profitablen Produkten werden kann, z. B. Dienstleistungsverträge zur kompletten Betreuung der Anlagen beim Kunden mit Verfügbarkeitsgarantien, oder neue IT-Leittechnik zur Produktivitätssteigerung der Kundenanlagen. Mit dem *Wachstumsportfolio* (vgl. Becker 1998, S. 417) wird eine Vier-Felder-Matrix aus den Merkmalen *alte/neue Produkte* und *bestehende/neue Märkte* gebildet. Diese vier Felder werden für jede Business Unit gefüllt und auf diese Weise getestet, ob ausreichend Wachstumspotenzial besteht. Das Wachstumsportfolio geht auf den Managementwissenschaftler H. I. Ansoff zurück. Entscheidend im Sinne der Systemtheorie ist, dass das Team die Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung und anschließende Selbstorganisation als Kommunikationsprozess selbst gestaltet und verantwortet.

Als Konsequenz aus der strategischen Ausrichtung sind im Veränderungsprozess vier Handlungsfelder neu zu gestalten, wie in Abb. 8.38, die dem Praxisbeispiel

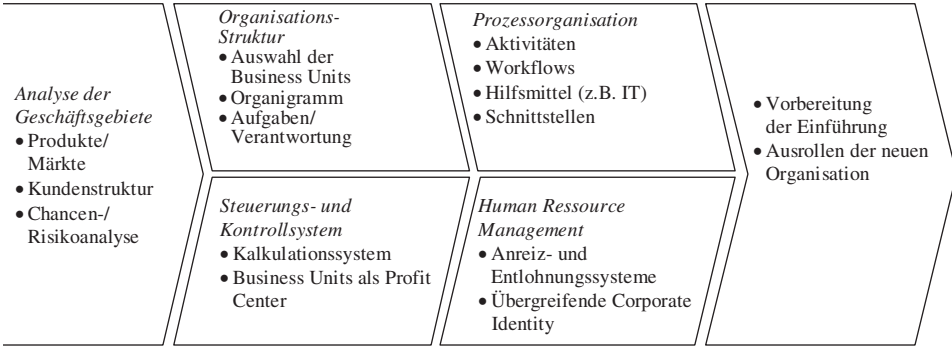


Abb. 8.38 Gestaltung von Geschäftsfeldern (Business Units)

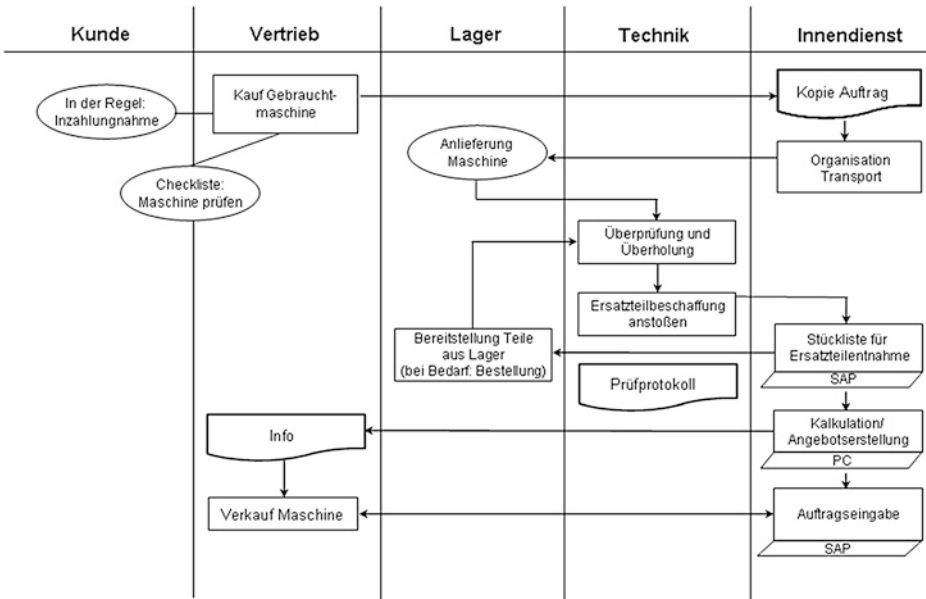


Abb. 8.39 Beispiel Prozessgrafik

Implementierung Business Unit Organisation (BUSINESS UNIT) entnommen ist (vgl. Kap. 9), dargestellt wird:

- Organisationsstruktur
- Prozessorganisation
- Steuerungs- und Kontrollsystem
- Human Resource Management.

Nr.	Input	Aktivität	Output	Tool/ Hilfsm.	Verantwortung		
					Durchf.	Mitwirk.	wird inform.
2.		Auftrag					
2.1		Auftragsöffnung/-bestätigung					
	Bestellung des Kunden	Falls Projektangebot vorhanden: Umwandlung Projektangebot in Auftrag und Bearbeitung Auftrag	Auftrag NAV	NAV	Vertrieb	Auftragsleitstelle	
	Angebot/Rahmenvertrag NAV Bestellung des Kunden	Falls Projektangebot nicht vorhanden: Auftrag anlegen und Bearbeitung Auftrag	Auftrag NAV	NAV	Vertrieb	Auftragsleitstelle	
	Auftrag NAV	Kostenbudget für Auftragspositionen erfassen	Auftrag mit Budget NAV	NAV	Controlling		Vertrieb
	Auftrag NAV	Ausdruck Auftragsbestätigung und Freigabe der Geschäftsführung einholen	AB	NAV	Vertrieb	Geschäftsführung	Auftragsleitstelle

Abb. 8.40 Handlungsleitfaden für neue Prozesse

Die von den Führungs- und Fachkräften erarbeiteten Konzepte werden dann, möglichst in Selbstorganisation, implementiert. Falls mehrere Geschäftseinheiten betroffen sind, startet man in der Regel mit einer Einheit, um Erfahrungen und operative Sicherheit zu erlangen, und rollt dann die neuen Prozesse in den anderen Einheiten schrittweise aus.

Zur Dokumentation der veränderten Prozesse hat sich die grafische Darstellung bewährt, die in Abb. 8.39 (Praxisbeispiel *Optimierung Auftragsabwicklung mit SAP (SAP)*; vgl. Kap. 9) am Beispiel des An- und Verkaufs von Werkzeugmaschinen dargestellt wird. Die Prozesse lassen sich in Workflow-Diagrammen nach vier Dimensionen beschreiben:

1. Aktivitäten
2. Zeitliche Abfolge der Aktivitäten
3. Zuständigkeit/Verantwortung für die Aktivität
4. Hilfsmittel/Tools zur Ausführung der Aktivität.

Prozessgrafiken sind abstrakte Darstellungen und daher für die Mitarbeiter in den operativen Geschäftseinheiten als Dokumentation nur eingeschränkt einsetzbar. Daher ist zu empfehlen, die Prozesse in Form des in Abb. 8.40 dargestellten Handlungsleitfadens abzubilden und diese Darstellung anhand von konkreten Beispielen mit den Anwendern zu besprechen und die Handhabung am IT-System zu trainieren. Abb. 8.40 ist dem

Praxisbeispiel *Implementierung NAVISION in Fertigungs-GmbH (NAVISION)* entnommen (vgl. Kap. 9). Die beispielhafte Seite zeigt die Anlage eines neuen Auftrags in dem ERP-System Navision mit den beiden Varianten, dass entweder das Angebot bereits in Navision hinterlegt war und „per Knopfdruck“ in einen Auftrag umgewandelt wird oder der Auftrag komplett neu angelegt werden muss.

Der von Managementberatern verbreiteten Veränderungseuphorie steht die praktische Erfahrung entgegen, dass Reorganisationsprojekte Schaden anrichten können. Wenn Unternehmen in immer kürzeren Zeitabständen das Management austauschen und ein Beratungsprojekt zur Reorganisation das nächste ablöst, so ist das eher ein Indikator für ein „Sterben auf Raten“ als eine Erfolgsgeschichte. Ein erster Grund liegt in der durch die *People-Based Strategy* von Pfeffer (1998, S. 301) begründeten Notwendigkeit, ein Mindestmaß der *Beschäftigungssicherheit* zu gewährleisten (vgl. Abb. 1.10 in Abschn. 1.7). Zweitens besteht das Risiko, dass die guten Mitarbeiter bei zu langen Unsicherheitsphasen das Unternehmen verlassen, weil sie auf dem Arbeitsmarkt eine bessere Stelle finden. Drittens schwindet das Engagement zur Realisierung der Veränderungen, weil das Vertrauen abnimmt, dass die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden und zum Erfolg führen. Viertens wird das Tagesgeschäft mit dem Service gegenüber den Kunden vernachlässigt, wenn das Unternehmen überwiegend mit sich selbst beschäftigt ist. Gemäß dem *Punctuated Equilibrium Paradigm* gilt, dass Unternehmen nach gescheiterten Veränderungsprojekten *geschwächt* sind gegenüber dem Zustand vor der Veränderung (Gersick 1991, S. 31). Das *Punctuated Equilibrium Paradigm* unterscheidet die beiden Phasen des *Gleichgewichts (equilibrium)* mit inkrementellen Veränderungen und der *revolutionären Perioden (revolutionary periods)* mit fundamentalem Wandel (Gersick 1991, S. 12). Der Unterschied zwischen den Phasen von Gleichgewicht und Revolution ergibt sich daraus, dass die inkrementellen Veränderungen während der Gleichgewichtsphase zu keiner Veränderung der Tiefenstruktur führen, während in der Revolutionsphase die Tiefenstruktur zerlegt (disassemble), rekonfiguriert (reconfigure) und transformiert (transform) wird (1991, S. 12). Wegen der Belastung der Unternehmen durch lange Veränderungsphasen empfiehlt Gersick, notwendige revolutionäre Phasen so kurz wie möglich zu halten (1991, S. 29).

Die von Hannan und Freeman 1976 veröffentlichte *Population Ecology of Organization* erklärt diese Phänomene mit einem Evolutionsansatz, indem die Forscher *Populationen* und *Populationsgemeinschaften* von Organisationen analysieren (1995, S. 297). Eine für Wirtschaftsunternehmen typische Population sind die Unternehmen einer *Branche*. Um in der Population erfolgreich zu überleben, passen sich Unternehmen der Umwelt des Marktes an und suchen „die Umwelt nach Opportunitäten und Bedrohungen ab, formulieren strategische Reaktionen und stellen die Organisation entsprechend um“ (Hannan und Freeman 1995, S. 292). Die Anpassungsperspektive reicht allerdings wegen der *Trägheit (Inertia)* von Organisationen nicht aus, die Veränderungsprozesse in Organisationspopulationen zu erklären (1995, S. 293).

Die Trägheit hat folgende Ursachen: Erstens sind *Kosten* angefallen, die für Investitionen aufgewendet wurden und auf diese Weise in Produktionsanlagen,

Infrastruktur und Personal versunken sind (Sunk Costs), zweitens sorgt die *Dynamik politischer Koalitionen* für die Erhaltung des Status Quo, und drittens besteht die Tendenz, dass der Status quo als *normativer Standard* von den Organisationsmitgliedern akzeptiert wird (1984, S. 149). Wenn die strukturelle Trägheit notwendige Anpassungen an Umweltaforderungen verhindert, so greift die *natürliche Selektion* in einer Population von Organisationen, indem die anpassungsfähigen Organisationen überleben und die trägen sterben. Ein anschauliches Beispiel ist die Palastorganisation des Nomadenstammes, die an Wassermangel stirbt, weil sie sich mit immer höherer Einzäunung gegenüber der Umwelt abschirmt und die lebensbedrohlichen Veränderungen durch die Verödung der Umwelt nicht mehr wahrnimmt (Hedberg 1981, S. 23; vgl. Abschn. 1.5).

Welche Faktoren sind ausschlaggebend, dass sich bestimmte Organisationen in dem evolutionären Selektionsprozess durchsetzen und andere scheitern? Der erste Faktor ist die *Zuverlässigkeit (Reliability)*, die sich in *Querschnittszuverlässigkeit* und *Zuverlässigkeit über Zeit* aufteilt. Die Querschnittszuverlässigkeit bemisst sich daran, dass eine bestimmte Gruppe von Organisationen eine geringere Schwankungsbreite (Varianz) in einer Zufallsstichprobe von Produkten aufweist als die anderen Organisationen. Die zeitliche Zuverlässigkeit ist definiert als die Schwankungsbreite der Qualität einschließlich der Lieferzeit in einer bestimmten Zeitperiode (Hannan und Freeman 1984, S. 153). Der zweite Faktor ist die Fähigkeit einer Organisation, über die Verwendung der Ressourcen *Rechenschaft* ablegen zu können. Zusätzlich sind sie in der Lage, die Abfolge der organisatorischen Entscheidungen, Regeln und Aktivitäten zu rekonstruieren, die ein bestimmtes Ergebnis produziert haben (1984, S. 153). Diese Fähigkeit der professionellen Transparenz bezeichnen Hannan und Freeman als *Accountability*. Wörtlich übersetzt bedeutet *Accountability* die Zurechenbarkeit von Verantwortung und die Fähigkeit, Rechenschaft abzulegen über die vollzogenen Handlungen.

Obwohl die beiden Kriterien *Reliability* und *Accountability* für die Überlebensfähigkeit von Organisationen abstrakt klingen, sind sie für konkrete Situationen einfach anwendbar. In dem Praxisbeispiel des Einstellungsprozesses für Verkäufer in der Finanzdienstleistungsbranche (*Erfolgsmodell für Vermittler [ERFOLG]*, vgl. Kap. 9) lassen sich die Veränderungsvorschläge diesen Kriterien zuordnen: Der Einsatz von professionellen Auswahlverfahren unter Aufsicht von internen Experten erhöht die *Zuverlässigkeit (Reliability)* der Bewerberauswahl, gemessen an den Zielen der verringerten Fluktuation und dem Erfolg der neuen Mitarbeiter. Durch den Einsatz der zentralen Datenbank wird die Transparenz über den Einstellungsprozess erhöht, so dass sich die Prozessschritte rekonstruieren lassen (*Accountability*). Zusätzlich verfügt die Organisation damit über ein Frühwarnsystem bei Prozessabweichungen. Ein anderes Beispiel ist die Boomphase einer neuen Branche, wie der Internetboom im Jahr 2000 oder die zurzeit florierende Start-up-Szene zur Entwicklung neuer Apps für Smartphones. Nach der Population Ecology haben nur solche Unternehmen Überlebenschancen, die eine ausreichende *Zuverlässigkeit (Reliability)* bei ihren Produkten und Dienstleistungen erreichen und deren Prozesse und Kosten für das Management transparent und damit steuerbar sind (*Accountability*).

HR Business Partner/ Process Owner	Change Manager/ Change Agent	HR-Dienstleister/ Shared Service Center
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsprozessoptimierung • Mergers & Acquisitions • Reorganisation/Downsizing • Strategische Neuausrichtung • Kulturveränderung • Team- und Gruppenarbeit • Agilität/Resilienz • High Reliability Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> – Visionen, Ziele, Strategien – Erwartete Veränderungen – Support Top-Mgt. – Machtkonstellation – Fortschritte/Quick Wins – Ergebnisse/Beschlusslage • Beteiligung Gruppen/Mitarbeiter/ Gremien am Veränderungsprozess • Identifikation Änderungsbedarf in Prozessen/Strukturen • Gestaltung veränderter Aufgaben/ Prozesse • Veranlassung Qualifikations-/ Personalmaßnahmen • Training neuer Prozesse/Schnitt- stellen/Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption/Durchführung von Personalmaßnahmen, z.B. Kündigung, Versetzung, Organisationsänderung • Organisation von Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen • Coaching von Führungs- und Fachkräften • Teamentwicklungsmaßnahmen • Organisation/Moderation von Großveranstaltungen

Abb. 8.41 Rollen der HR in Veränderungsprozessen

Unter dieser Bedingung sind die Organisationen im Vorteil, die eine notwendige Phase der Restrukturierung kurzhalten und als erste in der Population wieder hohe Reliability und Accountability erreichen (1984, S. 163). Hier sind Organisationen mit hoher Komplexität im Nachteil, weil die Komplexität die Trägheit gegenüber Veränderungen verstärkt und damit die Dauer der Restrukturierung verlängert (1984, S. 162).

Während die Trägheit also grundsätzlich die Überlebenschance in einer Population vergrößert, wirkt sie bei turbulenten Veränderungen der Umwelt mit hohem Restrukturierungsbedarf negativ auf die Überlebensfähigkeit der Organisation. Die Theorie der *Population Ecology* geht wie die anderen Veränderungstheorien davon aus, dass eine grundlegende Veränderungsfähigkeit notwendig ist, um als Unternehmen langfristig zu überleben. Die Theorie zeigt die Bedingungen auf, damit Unternehmen mit Veränderungsprozessen am Markt Erfolg haben.

Die Rollen in Veränderungsprojekten werden in Abb. 8.41 dargestellt. Die Projektleitung wird in der Regel von dem Process Owner wahrgenommen, der für den Hauptprozess als Führungskraft verantwortlich ist. Veränderungsprojekte werden allgemein in Berner (2015) und Jones und Bouncken (2008) dargestellt. Spezialisiert auf *Mergers & Acquisitions* ist Picot (2005). Weitere Konzepte bilden *Business Process Change* (Harmon 2007) und *Geschäftsprozessmanagement* (Allweyer 2005; Becker et al. 2009). Einen Spezialfall des Strategischen Managements stellt die *strategische Neuausrichtung* dar (Müller-Stewens und Lechner 2003). Die Veränderung der *Unternehmenskultur* beschreiben Cameron

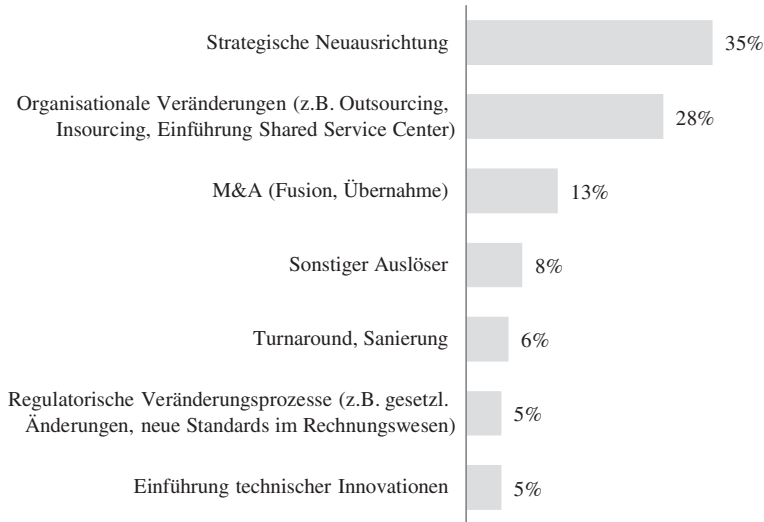


Abb. 8.42 Auslöser von Change-Prozessen

und Quinn (2011) und Neubauer (2003, S. 139–167). Agilität und Resilienz werden für Veränderungsprojekte in Buchholz und Knorre (2012) und für den HR-Bereich in Granados und Erhardt (2012) dargestellt. Hochleistungsteams werden in Abschn. 6.10 und Teamentwicklung wird in Abschn. 6.12 dargestellt (Abb. 6.27).

Die Projektleitung eines Veränderungsprojekts wird dem HR-Manager am ehesten übertragen, wenn sein eigener Bereich betroffen ist, z. B. in einem Projekt zur Umwandlung des HR-Bereichs in ein Shared-Service-Center mit Ausrichtung auf das Modell des HR-Business Partners. Die zweite Rolle des Change Managers passt eher zum HR-Bereich und die dritte Rolle als HR-Dienstleister innerhalb eines Veränderungsprojekts ist eine obligatorische Aufgabe des HR-Bereichs. In Abb. 8.42 (Abb. 3 in Sedlacek 2010, S. 9; © Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2010) werden die Ergebnisse einer Befragung bei 100 Mitgliedsunternehmen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung dargestellt. Die Prozentwerte repräsentieren die jeweiligen „Ja“-Antworten auf die Frage „Welchen Auslöser hatte dieser Change-Prozess?“.

Der Begriff *Change Management* kann sich *allgemein* auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen beziehen. In diesem Sinne „beschäftigt sich Change Management generell mit der optimalen Steuerung von Unternehmenswandel. Dieser kann proaktiv veranlasst sein, um künftigen Herausforderungen erfolgreich zu trotzen, etwa bei Mergers & Acquisitions, oder aber er entspringt – was vielfach der Fall ist – einer unmittelbaren Reaktion auf krisenhafte Erscheinungen“ (Lauer 2014, S. 6). Change Management kann Aufgabe des Projektleiters oder des Projektpaten im Top-Management sein und steht „für die zielgerichtete Identifikation, Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Wandlungsvorhaben unterschiedlichen Inhalts. Generell ist Management immer mit einem dynamischen Aspekt, des Bewirkens von Veränderungen,

verbunden“ (Steinle et al. 2008, S. 9). Neben dieser Sachebene bezieht das Change Management auch die emotional/psychologische Ebene mit ein, die sich in persönlichen Widerständen gegen Veränderungen manifestiert:

Ein Veränderungsprozess zeichnet sich durch alle Maßnahmen/Methoden aus, die der Identifizierung und Reduzierung beziehungsweise Aufhebung von Blockaden und Widerständen der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen. Damit umfasst Change Management nicht nur die sachliche Ebene des Management Prozesses, sondern vor allen Dingen die *emotionale, psychologische Seite der Veränderung* (Zimmermann 2015, S. 70–71).

Im *engeren* Sinne hat ein Change Manager oder Change Agent die Aufgabe, ein Veränderungsprojekt zu begleiten und die *Veränderungskommunikation* zu planen und zu moderieren. „Veränderungskommunikation ist die Kommunikation in Change-Prozessen. Als Schlüsselfunktion des Change-Managements räumt sie die kommunikativen Hindernisse für Veränderungen in Unternehmen aus dem Weg und ermöglicht nachhaltigen Wandel. Veränderungskommunikation ist integrierte Kommunikation, sie bezieht alle Kommunikationsfelder und Stakeholder des Unternehmens ein“ (Pffanberg 2014, S. 1128). Zusätzlich kann der Change Manager die Aufgabe übernehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Bewältigung des organisatorischen und individuellen Veränderungsbedarfs zu unterstützen und zu coachen. Die Aufgaben sind in der mittleren Spalte von Abb. 8.41 dargestellt. Veränderungsmanagement lässt sich in vier Kernthemen unterteilen (Stolzenberg und Heberle 2013, S. 6):

1. Entwicklung und Umsetzung einer *Vision*
2. *Kommunikation* mit den Betroffenen
3. *Beteiligung* der Betroffenen
4. *Qualifizierung* der Betroffenen.

Doppler und Lauterburg (2014, S. 116–117) geben fünf Empfehlungen für die Kommunikation in der Anfangsphase von Veränderungsprojekten:

- *Klarheit der Ziele*: „Wie klar ist den Betroffenen, was mit dieser Veränderung konkret bezweckt wird?“
- *Informationsstand*: „Von welchem Wissensstand über das anstehende Thema kann man ausgehen?“
- *Problembewusstsein*: „Empfinden die Betroffenen die Situation, um die es geht, überhaupt als Problem?“
- *Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initiatoren*: „Wie sehr nimmt man den Initiatoren ab, dass es tatsächlich um die Sache geht, die sie vorbringen?“
- *Energie und Engagement*: „Aus alledem ergibt sich das Ausmaß an Energie, mit dem sich die Beteiligten für die Problemanalyse und -lösung engagieren oder sich gegen sie sperren werden.“

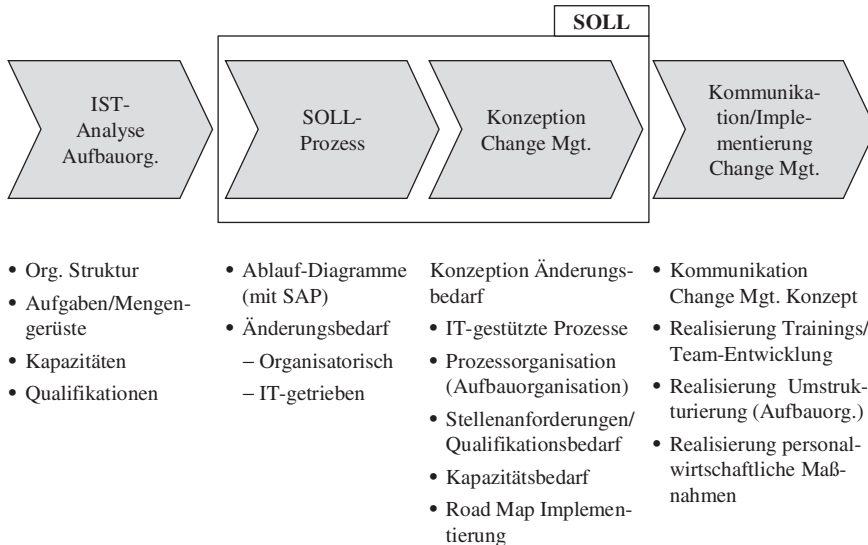


Abb. 8.43 Beispiel Change Manager

In Abb. 8.43, die aus dem Praxisbeispiel *Change Management im Projekt SAP Relaunch (CHANGE)* entnommen ist (vgl. Kap. 9), wird das Change Management in einem Projekt zur Reorganisation der IT-Landschaft und Prozessoptimierung dargestellt. Hier hat der Change Manager zusammen mit dem Personalentwickler des HR-Bereichs die Aufgaben, erstens die Kommunikation und Beteiligung zu gestalten, zweitens den organisatorischen Änderungsbedarf zu erarbeiten, der sich aus den veränderten IT-Prozessen durch SAP ergibt, drittens den Trainingsbedarf der betroffenen Mitarbeiter zu ermitteln, um die veränderten Anforderungen erfüllen zu können, und viertens das Projektteam zu motivieren, die Veränderungen als Chance zur Verbesserung und langfristigen Absicherung des Unternehmens positiv wahrzunehmen und die erforderliche Veränderungsenergie zu entwickeln.

In einer wachsenden Anzahl von Unternehmen werden Projekte zur Produktentwicklung und zur Entwicklung von IT-Systemen mit der *Scrum-Methode* durchgeführt, die mit dem Vorgehensmodell von ERP-Systemen, z. B. SAP, nicht kompatibel ist und daher einen Paradigmenwechsel ausgelöst hat. „Der Begriff Scrum ist dem Rugby entlehnt. Auf Deutsch bedeutet Scrum ‚Gedränge‘. Zwei Mannschaften stehen sich in einer kreisförmigen Aufstellung, dem Gedränge, gegenüber und versuchen gemeinschaftlich, den Gegner daran zu hindern, Raum zu gewinnen“ (Gloger 2013, S. 6). Populär wurde die Scrum-Bewegung durch das *Agile Manifesto* (<http://agilemanifesto.org>, abgerufen am 12.03.2016) aus dem Jahr 2001 mit folgenden Grundsätzen:

- *Individuen und Interaktionen* mehr als Prozesse und Werkzeuge
- *Funktionierende Software* mehr als umfassende Dokumentation
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden* mehr als Vertragsverhandlung
- *Reagieren auf Veränderung* mehr als das Befolgen eines Plans.

Die beiden bekannten Scrum-Autoren, Ken Schwaber und Jeff Sutherland, bezeichnen in ihrem Artikel „The Scrum Guide“ (2013) die *Scrum-Theory* als eine empirische Theorie der Prozesskontrolle (Empirical Process Control Theory) mit den Zielen der *Inspektion* und der *Adaptation*, die mit Hilfe von vier formalen Events (Gloger 2013, S. 13) erreicht werden:

- *Sprintplanung (Sprint Planning)*: Es werden klar abgegrenzte zeitliche Intervalle (z. B. Sprints innerhalb von 3 Wochen) mit bestimmten Elementen des Softwareprodukts geplant, die am Ende des Sprints produktiv gesetzt werden, damit der Anwender sofort den Nutzen realisieren kann (Usable Software).
- *Tägliches Scrum (Daily Scrum)*: Das Scrum-Team trifft sich morgens zu einer Kurzbesprechung von ca. 15 min, um die Tagesaufgaben zu koordinieren.
- *Sprint Review (Sprint Review)*: Am Ende des Sprints präsentiert das Scrum-Team die Ergebnisse dem Key-User-Team als Vertretern der Anwender und implementiert die neuen Programmfunktionen im Produktivsystem.
- *Sprint Retrospektive (Sprint Retrospective)*: Das Sprint-Team reflektiert die Erfahrungen aus den Sprints, um daraus zu lernen und die Arbeit zu verbessern.

Das *Scrum-Team* besteht aus drei neuen Rollen:

- *Product Owner*: „Der Product Owner plant und lenkt die Produktentwicklung. Er ist verantwortlich dafür, dass das Team die gewünschten Funktionalitäten in der richtigen Reihenfolge erstellt. Er sorgt dafür, dass die Projektergebnisse den finanziellen Aufwand für das Projekt rechtfertigen“ (Gloger 2013, S. 12).
- *Entwicklungsteam (Development Team)*: „Das Entwicklungsteam liefert das Produkt. Ein Entwicklungsteam besteht im Idealfall aus den Personen, die für die Lieferung des Produkts erforderlich sind. Ein Entwicklungsteam managt seine Angelegenheiten selbst“ (2013, S. 12).
- *Scrum Master*: „Der Scrum Master hilft dem Scrum-Team, seine Ziele zu erreichen. Er arbeitet daran, dass alle Schwierigkeiten, Blockaden und Probleme, die das Team aufhalten, gelöst werden. Er ist nicht weisungsbefugt, sorgt aber dafür, dass der Scrum-Prozess eingehalten wird. Eine seiner Hauptaufgaben besteht darin, alle am Projekt beteiligten Personen so zu schulen, dass sie ihre Rolle verstehen und ausüben können“ (2013, S. 12).

Der Product Owner bildet das Bindeglied zwischen dem Scrum-Team und den Stakeholdern des Unternehmens. Er ist dafür verantwortlich, dass das vereinbarte

Ergebnis (Product Backlog) erreicht wird und hat das Recht, Sprints für ungültig zu erklären, wenn die geplanten Sprint-Ergebnisse (User Stories) nicht erreicht werden. Diese Rolle entspricht am ehesten den in der linken Spalte von Abb. 8.41 dargestellten Aufgaben, während der *Scrum Master* die Rolle des *Change Managers/Change Agents* (Gloger 2013, S. 12) ausfüllt und seine Funktion innerhalb des Scrum-Teams sowie gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens wahrnimmt. „Der Scrum Master hilft denen außerhalb des Scrum-Teams zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Scrum-Team hilfreich sind und welche nicht. Der Scrum Master hilft jedem, die Interaktionen so zu verändern, dass sie den Wert maximieren, der von dem Scrum-Team geschaffen wird“ (Schwaber und Sutherland 2013; Übersetzung des Verf.).

Das Vorgehensmodell des klassischen ERP-Projekts, z. B. SAP, strebt einen Go-live Termin nach einer Abfolge von streng geplanten Schritten an:

- Grobkonzept
- Detailkonzept (Blue Print)
- Implementierung (Customizing und Programmierung) im Entwicklungssystem
- Training der Key User
- Funktions- und Integrationstests durch die Key User im Testsystem
- Cut-over zum Go-live (Datenmigration in das Produktivsystem)
- Abnahme und Freigabe als Voraussetzung zur produktiven Nutzung.

Dieses Vorgehensmodell von ERP-Projekten ist mit dem Scrum-Modell nicht kompatibel. Bei ERP-Projekten wird zwar unterschieden zwischen einer schrittweisen Implementierung von einzelnen Modulen und dem „Big Bang“ des kompletten Systems, aber auch die Implementierung der einzelnen Module folgt grundsätzlich dem Vorgehensmodell der ERP-Projekte und ist nicht vergleichbar mit der kontinuierlichen Auslieferung der Sprint-Ergebnisse durch das Scrum-Team an die Anwender.

Eine besondere Herausforderung an die Projektleitung und das Change Management ergibt sich aus der *Kombination* von Standardsoftware, die mit dem ERP-Vorgehensmodell implementiert wird, und von Eigenentwicklungen, die mit der Scrum-Methode durchgeführt werden. Die Eigenentwicklungen sollen das spezielle Know-how des Unternehmens im Hinblick auf operative Funktionen und Prozesse adäquat umsetzen und damit einen Wettbewerbsvorteil sichern. Mit der Standardsoftware ist die Abgrenzung vom Wettbewerb primär durch eine konsequente Nutzung und durch hohe Datenqualität im Rahmen der Prozessorganisation zu erreichen, die in den meisten Unternehmen nur eingeschränkt gelingt.

Im Rahmen der in Abb. 8.44 (Abb. 9 aus Sedlacek 2010, S. 14; © Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2010) dargestellten Ergebnisse der Mitgliederbefragung der DGFP zeigt sich, dass der HR-Bereich noch um die Rolle des Change Managers kämpfen muss, obwohl er als Personaldienstleister in die Veränderungsprojekte involviert ist.

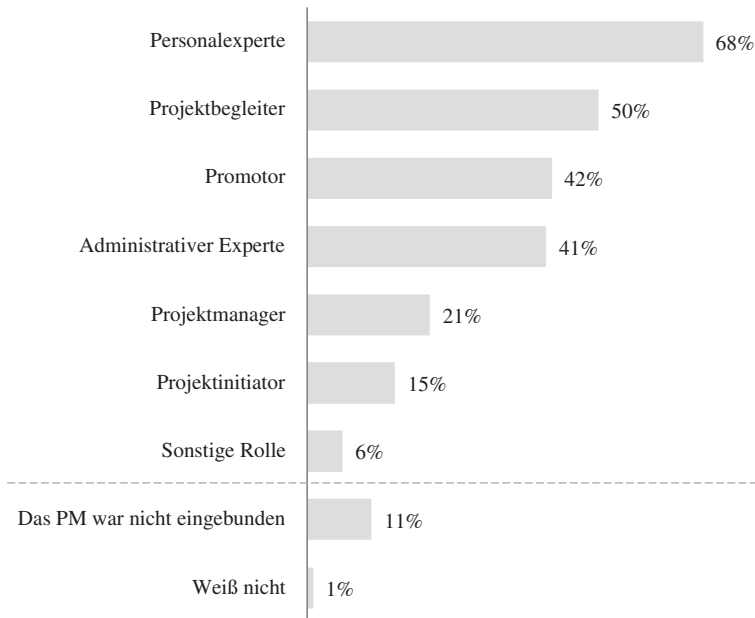


Abb. 8.44 Rolle des Personalbereichs. (DGFP-Studie)

Der HR-Bereich übernimmt als Dienstleistungseinheit die Aufgabe, Veränderungsprojekte juristisch zu begleiten und insbesondere die Einbeziehung des Betriebsrats zu steuern. Grundsätzlich hat der Betriebsrat *Unterrichtungs- und Beratungsrechte*, wie in § 90 BetrVG festgelegt ist.

Der Betriebsrat hat erweiterte Rechte, z. B. bei „menschengerechter Gestaltung der Arbeit“ (2014, S. 1145) oder bei der „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ (2014, S. 1153). Im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen ist zusätzlich zu prüfen, ob die Tatbestände des *Interessenausgleichs* oder *Sozialplans* erfüllt sind. Viele Veränderungsprojekte haben personalwirtschaftliche Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiter, z. B. Weiterbildung, Förderung, Versetzung, Änderungskündigung oder Kündigung (vgl. Abschn. 3.8 und 7.8). In diesen Fällen gelten spezielle Regelungen zur Mitbestimmung des Betriebsrats.

Für das *Controlling* von Veränderungsprojekten können wirtschaftliche Kennzahlen herangezogen werden, falls die Zielsetzung des Veränderungsprojekts darauf abzielt, z. B. Umsatzwachstum und/oder Ergebnisverbesserung. In dem Beispiel des Projekts zur After Sales Strategie wurde der Service-Bereich als Profit Center eingerichtet, sodass mithilfe der Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) für das Profit Center wirtschaftliche Kennzahlen verfügbar sind, die ein Element der Bonusvereinbarung von Zielvereinbarungen mit dem Service-Leiter und den Teamleitern bilden. Der Hauptanteil der Zielvorgaben ergibt sich aus den KPIs (Key Performance Indicators),

die von den Teamleitern in den Projektworkshops selbst erarbeitet und dann innerhalb ihres Verantwortungsbereiches implementiert wurden. Der Tagesordnungspunkt der KPI-Entwicklung innerhalb des Projekts *Strategie After Sales (SERVICE)* wird in Abb. 6.7 (Abschn. 6.4) und ein Beispiel der erarbeiteten KPIs ist in Abb. 6.9 (Abschn. 6.5) dargestellt.

HRM-Praxis

Die Veränderung der Organisation ist angesichts des dynamischen wirtschaftlichen Umfelds eine Daueraufgabe des Managements. Insbesondere Globalisierung, Digitalisierung, Agilität und Individualisierung erzeugen einen Veränderungsdruck zur schnellen Anpassung und zu grundlegenden Veränderungen der Denk- und Verhaltensmuster aller Beschäftigten. Die Theorien der Veränderung – Organisationales Lernen/Lernende Organisation, Kulturelle Dynamik, Organisationale Transformation und Evolutionäre Veränderungen – bieten abgesicherte Methoden und Instrumente, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Für den HR-Bereich bietet sich die Rolle des Change Managers an, der für die Gestaltung der Veränderungskommunikation und die Beteiligung aller Stakeholder verantwortlich ist. Zusätzlich übernimmt der Change Manager die Aufgabe, die Mitarbeiter durch Trainings auf die neuen Strategien, Prozesse und Aufgaben vorzubereiten und einzustimmen. Unter der Bedingung der Agilität ist zu erwarten, dass der Change Manager der Zukunft mit der Scrum-Methode vertraut sein sollte, die zurzeit auf die Entwicklung von Produkten und IT-Systemen angewendet wird.

Weiterführende Literatur

Interne Unternehmenskommunikation

Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin: Springer Gabler.

Gfeller, L. (2007). *Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation: Grundsätze, Erfolgsvoraussetzungen, Instrumente, Vorlagen und Praxistipps für eine professionelle interne Kommunikation mit Berücksichtigung neuer und klassischer Medien und vielen Fallbeispielen und Arbeitshilfen für eine erfolgreiche Umsetzung*. Zürich: Praxium-Verlag.

Kommunikationscontrolling

Rausch, A. (2008). *Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings*. Wiesbaden: Gabler.

Social Media

- Back, A., Gronau, N., & Tochtermann, K. (2012). *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien* (3. vollst. überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Jäger, W., & Petry, T. (Hrsg.). (2012). *Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind*. Köln: Luchterhand (Wolters Kluwer).

Corporate Compliance

- Ernst & Young. (2015). EMEA Fraud Survey – Ergebnisse für Deutschland. Düsseldorf: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. <http://www.ey.com/Publication/>. Zugegriffen: 20. Febr. 2016.
- Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., & Schettgen, P. (Hrsg.). (2014). *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Change Management

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gloger, B. (2013). *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. München: Hanser.
- Kotter, J. P. (2015). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.

Literatur

- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement*. Herdecke: W3L.
- Argyris, C. (1993). Defensive Routinen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft* (S. 179–226). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- Arthur, W. B. (2000). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Bachmann, S., & Fechner, S. (2014). Compliance als interdisziplinäre Herausforderung – Das Augsburger Qualifizierungsmodell. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann, & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 3–14). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baumöl, U. (2008). *Change Management. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: Gabler.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker, J. (1998). *Marketingkonzeption*. München: Vahlen.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, J., Mathas, C., & Winkelmann, A. (2009). *Geschäftsprozessmanagement*. Berlin: Springer.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Berndt, T. (2014). Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann, & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 17–29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berner, W. (2015). *Change! 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2004). Unternehmenskommunikation. In G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 1531–1539). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2006). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buckingham, I., & Miller, P. (2009). Storytelling and Business. In M. Wright (Hrsg.), *Gower handbook of internal communication* (2. Aufl., S. 313–326). Farnham: Gower.
- Bürgi, B. (2009). *Corporate Television 2.0. Interne Unternehmenskommunikation mit Bewegten Bildern in digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Gabler.
- BVDW. (2014). BVDW-Studie: Social Media im Unternehmen. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. <http://www.bvdw.org/der-bvdw/publikationen/social-media.html>. Zugegriffen: 14. Febr. 2016.
- BVDW. (2015). Social Media Kompass 2015/2016. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. <http://www.bvdw.org/der-bvdw/publikationen/social-media.html>. Zugegriffen: 14. Febr. 2016.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castells, M. (2005). *Die Internet-Galaxy. Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Cauers, C. (2009). *Mitarbeiterzeitschriften heute. Flaschenpost oder strategisches Medium?* Wiesbaden: VS Verlag.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2007). *Power and organizations*. Los Angeles: Sage Publications.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25, 146–161.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- DCGK. (2014). Bekanntmachung des Deutschen Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 24. Juni 2014). Berlin: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. <http://www.bundesanzeiger.de>. Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- DCGK. (2015). Kodexanpassungen 2015. Medien-Telefonkonferenz 11. Mai 2015 (Kodexänderungen). <http://www.dcgk.de>. Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- DCGK. (2016). Entsprechungserklärungen. <http://www.dcgk.de/de/entsprechungserklärungen.html>. Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1997). *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- Doppler, K., & Christoph, L. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. Göttingen: Hogrefe.

- Drucker, P. F. (2007). *Managing in the next society*. Oxford: Elsevier.
- Ebersbach, A., Glaser, M., & Heigl, R. (2011). *Social web*. Konstanz: UVK.
- Eisenegger, M. (2010). Eine Phänomenologie der Personalisierung. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (S. 11–26). Wiesbaden: VS Verlag.
- Facebook. (2016). Statistics. www.facebook.com/press/info.php?statistics. Zugegriffen: 7. Febr. 2016.
- Fittkau, S. (2011). Social Media aus der Nutzerperspektive. In: T. Schwarz (Hrsg.), *Leitfaden Online Marketing* (Bd. 2, S. 619–626). <http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Susanne-fittkau>. Zugegriffen: 7. Febr. 2016.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation*. München: Vahlen.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10–36.
- Gerum, E. (2004). Corporate Governance, internationaler Vergleich. In: G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 171–178). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goldschmidt, J. (2014). Arbeitsrechtliche Implementierung und Durchsetzung. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann, & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 259–278). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Granados, A., & Erhardt, G. (2012). *Corporate Agility Organization – Personalarbeit der Zukunft. Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern*. Wiesbaden: Gabler.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns: Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1995). Die Populationsökologie von Organisationen. In H.-P. Müller & M. Schmid (Hrsg.), *Sozialer Wandel* (S. 291–339). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Harmon, P. (2007). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals* (2. Aufl.). Burlington: Morgan Kaufmann.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: University Press.
- Hauptmann, S. (2012). *Social Media in Organisationen. Strukturierung und computervermittelte Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design* (Bd. 1, S. 3–27). New York: Oxford University Press.
- Herbst, D. (2003). *Unternehmenskommunikation*. Berlin: Cornelsen.
- Hofmann, J., & Holitscher, M. (2004). Zur Beziehung von Macht und Technik im Internet. In U. Thiedeke (Hrsg.), *Soziologie des Cyberspace. Medien, Strukturen und Semantiken* (S. 411–436). Wiesbaden: VS Verlag.
- Homans, G. C. (1972). Grundlegende soziale Prozesse. In G. C. Homans (Hrsg.), *Grundfragen soziologischer Theorie* (S. 59–105). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Huck-Sandhu, S., & Ingenhoff, D. (2010). Personalisierung in der internen Kommunikation: Ergebnisse einer ländervergleichenden Analyse von Mitarbeiterzeitschriften. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (S. 171–188). Wiesbaden: VS Verlag.

- Jäger, W., Lang, A., & Marquart, A. (2003). Controlling (Steuerung) der internen Kommunikation. Beispiel: Elektronische Kommunikation. In F. Klöfer & U. Nies (Hrsg.), *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 24 Praxisbeispielen* (S. 176–187). Köln: Luchterhand.
- Jawecki, G., & Bilgram, V. (2012). Open Innovation im Enterprise 2.0: Unternehmensinterne Voraussetzungen zur Einbindung externer Stakeholder in den Innovationsprozess. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), *Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur: Warum Personalmanager jetzt gefordert sind* (S. 139–153). Köln: Luchterhand (Wolters Kluwer).
- Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson Studium.
- Junc, L. (2010). *Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland. Eine theoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Kennecke, S., Frey, D., & Kaschube, J. (2014). Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann, & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 221–256). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kienbaum. (2015). Agility – überlebenswichtig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Change-Management-Studie 2014/2015. Düsseldorf: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change-Management-Studie_20142015.pdf. Zugegriffen: 28. Febr. 2016.
- Klöfer, F., & Nies, U. (2003). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 24 Praxisbeispielen*. Köln: Luchterhand.
- Knop, C. (23. Januar 2016). House of Cards in Davos. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 19, 28.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Krenn, G. (2012). Internes Crowdsourcing bei der UniCreditBank. Werkstattbericht einer Social-Media-Serviceinitiative. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), *Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur: Warum Personalmanager jetzt gefordert sind* (S. 221–234). Köln: Luchterhand (Wolters Kluwer).
- Lauer, T. (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation. Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). Das Risiko der Kausalität. *Zeitschrift für Wissenschaftsforschung*, 9(10), 107–119.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2002). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integrierte Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Marx, K., & Engels, F. (2009). *Manifest der Kommunistischen Partei*. Köln: Anaconda.
- Mast, C. (2011). *Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen*. Berlin: LIT.
- Mast, C. (2014). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1121–1140). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu*. Konstanz: UVK.

- Mast, C., Sention, A., & Spachmann, K. (2015). Employer Relations. Arbeitgeberkommunikation auf dem Weg zur klaren Stakeholderperspektive – eine empirische Untersuchung. Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. <https://media.uni-hohenheim.de/publikation/employer-relations-arbeitgeberkommunikation-auf-dem-weg-zur-klaren-stakeholderperspektive-eine-empirische-untersuchung>. Zugegriffen: 10. Febr. 2016.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 20–28.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Musser, J. (2007). *Web 2.0. Principles and Best Practices*. Sebastopol/CA: O'Reilly Media.
- Nagel, R., & Wimmer, R. (2002). *Systemische Strategieentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- O'Reilly, T. (2005). Was ist Web 2.0? Entwurfsmuster und Geschäftsmodelle für die nächste Software Generation. http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html. Zugegriffen: 14. Dez. 2013.
- Oertig, M. (2008). Von der Corporate Governance zur HR-Governance. In R. Wunderer (Hrsg.), *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension*. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis (S. 155–158). Köln: Luchterhand.
- Ortmann, G. (2010). *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Ostrom, E. (2003). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens*. München: Kirsch.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Frankfurt a. M.: verlag moderne industrie.
- Pfannenber, J. (2014). Veränderungskommunikation: Grundlagen und Herausforderungen durch Social Media. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation Strategie – Management – Wertschöpfung* (2. Aufl., S. 1221–1236). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Picot, G. (2005). *Handbuch Mergers & Acquisitions*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reich, K. (2010). *Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Einführung in die Grundlagen einer interaktionistisch-konstruktivistischen Pädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Robertson, B. J. (2015). *Holocracy. The new management system for a rapidly changing world*. New York: Holt.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employers bargain for themselves*. Milton Park: Routledge.
- Sackmann, S. A., & Bertelsmann Stiftung. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleer, C. (2014). *Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schlippe, A. von, & Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schneider, F. M., Retzbach, A., Barkela, B., & Maier, M. (2014). Psychologie der internen Organisationskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2. Aufl., S. 449–469). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Strategische Prozesse und Pfade. Managementforschung 13* (S. 257–294). Wiesbaden: Gabler.
- Schulz-Schäffer, I., & Funken, C. (2008). Das Verhältnis von Formalisierung und Informalität betrieblicher Arbeits- und Kommunikationsprozesse und die Rolle der Informationstechnik. In C. Funken & I. Schulz-Schäffer (Hrsg.), *2008: Digitalisierung der Arbeitswelt zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen* (S. 11–39). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schultz, F. (2011). *Moral – Kommunikation – Organisation. Funktionen und Implikationen normativer Konzepte und Theorien des 20. und 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). The scrum guide. The definitive guide to scrum: The rules of the game. <http://www.scrumguides.org/>. Zugegriffen: 12. März 2016.
- Schwartz, T., & Seitz, N. (2014). Ethische Verantwortung im Bereich Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann, & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 283–295). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sedlacek, B. (2010). Change Management – Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements. Befragungsergebnisse. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. <http://www.dgfp.de/praxispapiere>. Zugegriffen: 6. März 2016.
- Senge, P. M. (1997). *Die Fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shell. (2015). *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch (Hrsg.: ShellDeutschland Holding).
- Siefkes, C. (2009). Die Commons der Zukunft. Bausteine für eine commonsbasierte Gesellschaft. In S. Helfrich & Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), *Wem gehört das Netz? Zur Wiederentdeckung der Gemeingüter* (S. 208–215). München: oekom verlag.
- Spachmann, K., & Huck-Sandhu, S. (2015). Studie Interne Kommunikation 2014: Zwischen Beteiligung und Dialog: Social Media in der internen Kommunikation. Pforzheim/Hohenheim: Hochschule Pforzheim/Universität Hohenheim. www.ik-trends.de/wp-content/uploads/2015/07/IK2014_Social-Media.pdf. Zugegriffen: 8. Juni 2016.
- Stegbauer, C. (2009). *Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation*. Wiesbaden: Springer.
- Steinle, C., Eggers, B., & Ahlers, F. (2008). *Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*. München: Hampp.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. Berlin: Springer.
- Stouten, J., Dijke, M. van, & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership. An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology 11*(1): 1–6.
- Streßl, A. (2012). *Effektives Compliance Management in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Theisen, M. R., & Werder, A. von (2004). Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung. In G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 1370–1379). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Tippelt, F., & Kupferschmitt, T. (2015). Social Web: Ausdifferenzierung der Nutzung – Potenziale für Medienanbieter. *Media Perspektiven, 2015*(10), 442–452.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The Next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

- Vetter, E. (2013). Compliance im Unternehmen. In G. Wecker & B. Ohl (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Welker, M., & Wünsch, C. (Hrsg.). (2010). *Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet*. Köln: Halem.
- Werder, A. von (2004). Corporate Governance (Unternehmensverfassung). In G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 160–170). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture & climate* (S. 193–209). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *Die Zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Worley, C. G., Williams, T., Lawler, I. I. I., & Edward, E. (2014). *The agility factor. Building adaptable organizations for superior performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (S. 21–79). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A., & Boelter, D. (2005). *Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*. Graz: Nausner & Nausner.
- Zimmermann, G. (2005). Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten* (S. 61–93). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zusammenfassung

Die Praxisbeispiele sind Projekten entnommen, die der Verfasser als Organisationsberater durchgeführt hat. Eine Gruppe von Projekten ist auf HRM spezialisiert, z. B. Fluktuationsanalyse, Erfolgsmessung von Auswahlverfahren, Mitarbeiterbefragung oder 360-Grad-Befragung. Die zweite Gruppe von Projekten hat die Zielsetzung, eine strategisch begründete Veränderung in der Prozessorganisation des Unternehmens zu implementieren, z. B. die Integration von fusionierten Unternehmen oder die Einführung einer Business Unit Organisation. Entscheidend für den Erfolg sind die Veränderungskommunikation und die HRM-Maßnahmen, z. B. Trainings und Workshops, damit sich die Mitarbeiter mit der neuen Organisation identifizieren und die Veränderungen umsetzen.

KURZBEZEICHNUNG Projekttitel Projektbeschreibung und -ergebnisse	Branche	Referenz im Buch	
		Abb.	Kap.
FLUKTUATION Fluktuationsanalyse Vermittler <u>Aufgaben & Inhalte:</u> Ursachenanalyse der Fluktuation von Versicherungsvermittlern (innerhalb der ersten zwei Jahre nach Einstellung): Befragung von Fluktuierten und erfolgreich verbliebenen Vermittlern <u>Ergebnisse:</u> Datenauswertung und Handlungsempfehlungen	Finanzdienstleister	14 15 139 140	2.3 2.3 7.8 7.8
ERFOLG Erfolgsmodell Vermittlerauswahl <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Projekt zur Reduzierung der Fluktuation der eingestellten Vermittler – Analyse des Effekts von Auswahl- und Einarbeitungsverfahren von Vermittlern auf deren späteren Erfolg – Befragung Vermittler und Agenturleiter <u>Ergebnisse:</u> Auswertungen des Erfolgsmodells mit Vorschlägen von effizienteren Auswahlverfahren der Vermittler	Finanzdienstleister	13 73 74 141	2.3 5.12 5.13 7.8
POTENZIAL Potenzialanalyse von Versicherungsvermittlern <u>Aufgaben & Inhalte:</u> Entwicklung eines IT-gestützten Prozesses der Potenzialanalyse von Bewerbern und internen Fach- und Führungskräften <u>Ergebnisse:</u> Einsatzfähiges Tool zur Kompetenzanalyse mit Verfahrensbeschreibung	Finanzdienstleister	37	3.6
AUSWAHL Auswahlverfahren von Versicherungsvermittlern	Finanzdienstleister	36	3.6

(Fortsetzung)

KURZBEZEICHNUNG Projekttitel Projektbeschreibung und -ergebnisse	Branche	Referenz im Buch	
		Abb.	Kap.
<u>Aufgaben & Inhalte:</u> Erarbeitung des kompletten Auswahlprozesses von Versicherungsvermittlern – Analyse Unterlagen – Erste Gespräche/Interviews – Assessment – Verfahrensbeschreibung/Handbuch <u>Ergebnisse:</u> Unternehmensweit eingesetztes neues Auswahlverfahren			
360 GRAD 360 Grad Befragung <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – 360 Grad Befragung zu Führungskräften – Auswertung und Feedback <u>Ergebnisse:</u> Führungskräfteentwicklung auf Grundlage von Feedbackgesprächen aus 360-Grad-Befragung	Industrie/ Handel	76 77 78 79	5.13 5.13 5.13 5.13
STELLEN Aufgaben- und Stellenbeschreibung für Zentralbereiche <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Erarbeitung der Aufbauorganisation für Finanzbuchhaltung und Personalbereich nach Zentralisierung dieser Funktionen – Aufgaben- und Stellenbeschreibungen und Training neue Aufgaben – Auswahl und Besetzung der neuen Stellen <u>Ergebnisse:</u> Funktionierende Organisationseinheiten und Prozesse nach Zentralisierung	Gesundheits- wesen	29 30	3.4 3.4
PROJEKT Aufbau internationales Projektmanagement <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Aufbau internationale Projektmanagementorganisation/-prozesse für ein schnell wachsendes Unternehmen – Projektmanagement-Handbuch – Training der neuen Prozesse und Verfahren <u>Ergebnisse:</u> – Funktionierende Projektorganisation – Einhaltung von Terminen und Budgets	Maschinen- und Anlagenbau	101 102 103	6.9 6.9 6.9
ENTWICKLUNG Aufbau Projektmanagement für Produktentwicklung <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Konzeption und Realisierung Projektorganisation/-prozesse für Produktentwicklung – Verfahrensanweisung erstellen – Training der Engineering-Mitarbeiter <u>Ergebnisse:</u> Funktionierende Projektorganisation	Maschinen- und Anlagenbau	100	6.9
SERVICE Strategie After Sales <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Analyse Markt- und Produktpotenzial	Maschinen- und Anlagenbau	50 86 87 88 181	4.8 6.4 6.4 6.4 8.4

(Fortsetzung)

KURZBEZEICHNUNG Projekttitel Projektbeschreibung und -ergebnisse	Branche	Referenz im Buch	
		Abb.	Kap.
– Erarbeitung Service-Strategie: von Garantieabwicklung zum Service-Dienstleister – Teamentwicklungsprozess: Strategie, Aufgaben, Prozesse – Selbststeuerung mit Kennzahlen (KPIs) <u>Ergebnisse:</u> Profitables Service-Geschäft			
KRANKEN Senkung des Krankenstandes in der Produktion <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Analyse der Arbeitsunfähigkeitsfälle – Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Senkung des Krankenstands in Workshops mit Fach- und Führungskräften – Führungstraining Schichtführer und Meister <u>Ergebnisse:</u> – Senkung des Krankenstandes – Erhöhung der Produktivität	Chemiefasern	94 133 134	6.5 7.7 7.7
CHANGE Change Management im Projekt SAP-Relaunch <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Erarbeitung und Einführung einer Prozessorganisation zur Realisierung der IT-Prozesse – Ermittlung des organisationalen Änderungsbedarfs – Planung und Moderation der Veränderungskommunikation <u>Ergebnisse:</u> Funktionierende neue Prozesse	Maschinenbau	187	8.4
NAVISION Implementierung Navision in Fertigungs-GmbH <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Einführung des ERP-Systems Navision mit Angebots- und Auftragsbearbeitung, Logistik, Produktion, Finanzen und Controlling in der Fertigungs-GmbH – Synchronisierung von Geschäftsprozessen mit ERP-Prozessen, Festlegung von Programmieranforderungen, Anpassung der Aufbauorganisation, z. B. Einrichtung Auftragsleitstelle, Funktions- und Integrationstests mit Abnahme durch die Fachbereiche, Go-live mit Unterstützung der Implementierungsphase <u>Ergebnisse:</u> Termin- und budgetgerechter Go-live von Navision	Maschinen- und Anlagenbau	184	8.4
SAP Optimierung Auftragsabwicklung mit SAP <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Kundenbefragung zur Ermittlung der Anforderungen an die Geschäftsprozesse – Analyse der Prozessorganisation – Implementierung der neuen SAP-Prozesse <u>Ergebnisse:</u> – Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, z. B. Marketing, Logistik – Termingerechte Implementierung der verbesserten SAP-Prozesse	Maschinen- und Anlagenbau	173 183	8.4 8.4
FUSION Entwicklung und Implementierung Fusionsstrategie	Maschinen- und Anlagenbau	23 24	3.1 3.1

(Fortsetzung)

KURZBEZEICHNUNG Projekttitel Projektbeschreibung und -ergebnisse	Branche	Referenz im Buch	
		Abb.	Kap.
<u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Entwicklung und Implementierung der Fusionsstrategie – Arbeitsverteilungsanalyse aller Bereiche, Erarbeitung der einheitlichen Prozess- und Aufbauorganisation, Mitarbeiterbefragung mit Workshops zur Ableitung von Maßnahmen, Training der neuen Prozesse <u>Ergebnisse:</u> Termingerechte Einführung der neuen Organisation			
BKK Strategische Ausrichtung der BKK <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Erarbeitung Strategie zur Öffnung der Betriebskrankenkasse – Analyse der strategischen Optionen, z. B. RSA, Erarbeitung der Öffnungsstrategie, Ausbau von Funktionseinheiten, Training der neuen Aufgaben und Prozesse – Einführung eines Zielvereinbarungssystems <u>Ergebnisse:</u> Implementierung der Öffnungsstrategie, Aufbau von Funktionseinheiten und Realisierung von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung	Gesundheitswesen	46 68 69 70 71 72	4.4 5.12 5.12 5.12 5.12 5.12
SELBSTORG Training Selbstorganisation im Team <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Training der Selbstorganisation von Führungs- und Fachkräften – Training der Führungs- und Fachkräfte in Methoden der Moderation, Teamarbeit, Prozessanalyse, Konfliktlösung und Anwendung auf konkrete Projektbeispiele in Workshops mit Gruppenarbeit <u>Ergebnisse:</u> Training der Methoden und selbstständige Anwendung auf konkrete Projekte	Gesundheitswesen	91 92 93 96 97	6.5 6.5 6.5 6.6 6.6
PRIVAT Privatisierung eines Unternehmens der Abfallwirtschaft <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Strategieentwicklung als Folge der Privatisierung und Aufbau der Organisation einschließlich Aufgaben- und Stellenbeschreibungen – Organisationsentwicklung mit den Führungs- und Fachkräften, Dokumentation von Aufgaben, Verfahren und Beschlusslagen – Implementierung Zielvereinbarungssystem <u>Ergebnisse:</u> Dokumentierte Strategie, Aufgaben und Beschlusslagen sowie Führungsteam-Entwicklung	Abfallwirtschaft	64 84	5.10 6.4
BUSINESS UNIT Implementierung Business Unit Organisation <u>Aufgaben & Inhalte:</u> – Analyse der Produkt- und Marktstruktur – Konzeption der Business Units und der neuen Prozessorganisation – Implementierung der Ablauf- und Aufbauorganisation, der Steuerungs- und Kontrollsysteme und der HRM-Maßnahmen <u>Ergebnisse:</u> Europaweite Business Unit Organisation nach Ablösung der Organisation nach Landesgesellschaften	Industrie-Kunststoffe	182	8.4

Sachregister

A

- Absentismus, 400, 404
Abteilungs-Wochenbesprechung, 447
Accelerate, 481
Adhokratie, 202
Agenturtheorie (Principal Agent Theory), 34, 35, 37, 471
Aggregationstheorie, 223
Agilitätsroutine, 494
Agility, 2, 435, 480, 481, 483, 494, 507, 513
Aktienoption, 339, 340
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 6, 11, 115, 347, 353, 355, 356, 358, 361–363
Ambiguitätstoleranz, 364
AMOS, 110
Anforderungsprofil, 27, 83, 84, 95–99, 102, 104–107, 111, 123, 124, 151, 152, 362
Anpassungsqualifizierung, 123, 124, 151
Anreizsystem, v. 3, 14, 35, 36, 51, 53, 66, 73, 77, 95, 113, 124, 130, 179, 207, 230, 297, 321, 334, 335, 345, 346, 410, 420, 465, 468, 483
Arbeitsgruppe, 67, 144, 184, 193, 250–252, 257, 258, 260, 279, 280, 282, 303, 310, 311, 359
Arbeitskraftunternehmer, 6, 9, 296, 330, 331, 333
Arbeitsmotivation, 52, 57, 58, 391
Arbeitsmotive, 334
Arbeitsplatzsicherheit, 73, 323, 391, 405
Arbeitsprobe, 17, 106, 151
Arbeitsschutzmaßnahmen, 402
Arbeitsunfähigkeitsfälle (AU-Tage), 386, 397
Arbeitsverdichtung, 329
Arbeitsverhältnis, 9, 27, 34, 41, 112, 116, 162, 323, 331, 332, 406, 407
Arbeitsverteilungsanalyse, 85–88
Arbeitsvertrag, 16, 33, 112, 116, 163, 325, 368, 478, 479
Arbeitszeit, variable, kapazitätsorientierte, 325
Arbeitszeitgesetz, 321, 402
Arbeitszeitkonto, 324, 327, 352
Arbeitszeitmodelle, 321, 323–325, 327, 329, 332, 353, 354
Arbeitszufriedenheit, 22, 23, 40, 42, 54, 56–60, 62–65, 68, 190, 239, 241, 242, 259, 277, 324, 329, 402, 414–416
Assessment Center (AC), 18, 109, 111, 115, 123, 124, 171, 362, 364, 365, 371
Attributionstheorie, 412
Atypische Beschäftigung, 331
AU s. Arbeitsunfähigkeit
Aufgabenkomplexität, 72, 73, 310
Aufhebungsvereinbarung, 407
Aufstiegsqualifizierung, 123, 124, 151, 160
Ausbildung, 87, 97, 106, 116, 122, 131, 133, 134, 147, 153, 165, 372, 373, 401, 454
Auslandseinsatz, 139, 140, 153, 367, 368
Auswahlverfahren, 17, 23, 53, 70, 83, 99, 100, 104, 106–108, 110, 111, 123–125, 129, 151, 165, 179, 240, 249, 360, 362, 364, 413, 414, 505, 521
Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), 189
Autopoiesis, 14, 15, 128, 155, 199, 499
Awareness Training, 361, 364

B

Baby-Boomer, 348, 354, 372
 Background Checking, 102, 103, 116
 Balanced Scorecard (BSC), 84, 417–420, 424, 449, 451
 Begriff, 28
 Belastungs-Beanspruchungs-Modell, 394
 Belohnungssystem, vi, 42, 58, 59, 422
 Benchmark, 86, 415, 422
 Berufsbildung, 170, 171
 Beschäftigung, atypische, 331
 Best Practice, 12, 415
 Beteiligungsmodell, 9, 334, 339
 Aktioptionen, 339, 340
 Erfolgsbeteiligung, 112, 339, 340, 342, 343
 Ertragsbeteiligung, 339
 Gewinnbeteiligung, 339, 340
 Kapitalbeteiligung, 335, 339–344, 347
 Leistungsbeteiligung, 339
 Betriebliche Altersversorgung, 341
 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), 385–388, 390–394, 396–398, 400–404
 Betriebsrat, 114–116, 161, 170, 171, 282, 323, 397, 407, 445, 512
 Beurteilungskonflikt, 276
 Bewertungskonflikt, 276
 Bewertungstheorie, kognitive, 74
 Beziehungskonflikt, 276, 307
 Bifurkation, 312
 Big Five, 17, 19–25, 27, 28, 38, 60, 65, 66, 68–70, 106, 164, 166, 179, 180, 188, 210, 239–241, 252, 260–262, 473
 Bildungscontrolling, 166, 168, 170
 Bildungsurlaub/Bildungsfreistellung, 171
 Biografie, 17, 24, 25, 27, 28, 33, 53, 178, 188, 313, 375, 484
 Blaupause, 253, 440
 Blended Learning, 145–147, 149, 150, 169
 Bookmarking-Systeme, 460
 Bosch Diversity Tag, 362
 Brainstorming, 270, 272, 273, 285, 304, 308, 313, 501
 Burnout, 63, 329, 394–396
 Bürokratiethorie, 10, 12
 Business Unit, 70, 84, 441, 447, 501, 502, 521, 525

C

Cafeteria-Prinzip, 325
 Cafeteria-System, 341
 Change Management, v, 27, 287, 473, 480, 507, 509, 511, 514
 Change Manager, 9, 431, 439, 494, 507–509, 511, 513
 Chaostheorie, 312
 Charakteristische Adaptation, 23
 Charisma, 185, 188, 196, 206, 207, 241, 444
 Charta der Vielfalt, 356, 357
 CHRIS (Centre of Human Resources Information Systems), 101
 Chunking, 125
 Civil Rights Act, 6
 Coaching, 114, 122, 138, 148, 153–160, 177, 233, 275, 307–310, 354, 453, 500
 evidenzbasiertes, 158
 Cognitive Apprenticeship, 138
 Cognitive Resource Theory (CRT), 240
 Collective Efficacy, 267, 314, 338
 Commitment, 10, 14, 16, 26, 27, 39, 40, 42, 71, 73, 75, 76, 185, 205, 221, 224, 228, 230, 266, 295, 309, 321, 330, 347, 365, 434, 437, 451, 458, 465, 483, 494
 Communities of Practice (CoP), 138
 Compliance Officer, 476, 478, 514
 Computer-Based Training (CBT), 147
 Contingent Reward, 74, 186, 241, 242
 Copingstrategie, 389
 Copyleft-Regel, 462
 Corporate Citizenship, 477
 Corporate Compliance, 37, 431, 466, 468–470, 478, 479, 514
 Corporate Governance, 37, 431, 466, 467, 470, 475, 479
 Corporate Identity, 446
 Corporate Social Responsibility (CSR), 477
 Corporate Television (CTV), 446
 Crowding Theory, vi, 36, 75, 76, 224, 345, 463, 465
 Crowdsourcing, vi, 76, 452, 458, 461–463, 465, 466
 Culture-Performance Thesis (C-P-These), 11, 485

D

Datenschutz, 116, 465
 Decodierung, 303
 Defensive Routines (AbwehrROUTINEN), 489
 Deindividuation, 377
 Demografischer Effekt auf Erwerbsquote, 349
 Demografischer Wandel, 5, 6, 9, 321, 323, 347, 350, 352, 354, 373, 374, 379, 384, 485
 Age Diversity Recruiting, 354
 Age Inclusion, 353
 Defizitmodell, 349, 350, 354
 Lernfähigkeit, 351
 Deutero Learning, 486, 488, 489
 Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), 467, 468, 479
 Digital Immigrants, 372, 377, 378
 Digital Natives, 372, 374, 377–379, 383, 384
 Digitalisierung, 5, 6, 97, 99, 305, 384, 435, 450, 479, 482, 483, 513
 DIN 33430, 111, 116
 Directive Correlation, 201
 Diskursmodell, 127, 216–218, 221, 358, 359
 Diversity Management, 6, 257, 321, 353, 355–358, 361–363, 387
 Double Loop Learning, 486, 488, 489
 Dressurlernen, 130
 Drift, 37
 Dunkle Triade, 474

E

E-Commerce, 482
 Effektivität, 40, 67, 254, 311, 366, 414, 464
 Effizienz, 67, 111, 163, 182, 255, 257, 351, 357, 392, 403, 440, 450
 Einkommen, 22, 23, 28, 55, 164, 165, 188, 302, 384, 411
 E-Learning, 133, 145, 146, 148–150, 196, 383, 384, 451, 456, 466
 E-Mail, 272, 283–285, 295, 329, 374, 437–439, 445, 450, 451, 459, 460
 Emoticons, 283, 439
 Empathie, 148, 365
 Employer Branding, 88–91, 101, 285, 382, 446, 456, 459
 Empowerment, 7, 63, 192, 193, 196, 418
 Enabling, 43, 420
 Encodierspezifität, 127
 Encodierung, 303

Enterprise 2.0, 29, 283, 285, 374, 379, 437, 451–453, 458, 514
 Enterprise Resource Management (ERP), 294, 440, 504, 509
 Entfremdung, 9, 10, 12, 280
 Entgelt differenzierung, leistungsabhängige, 336
 Entgrenzung, 162, 330
 Entscheidungsprämissen, 201, 203, 205
 Entscheidungsprogramm, 203
 Entwicklungsprojekte, 153, 259, 288, 289, 296, 465
 E-Recruitment, 83, 97, 99–104, 159, 285, 383, 384, 453, 456, 459, 466
 Erfahrungslernen, 129, 130, 133, 488
 Erfolgsbeteiligung, 112, 339, 340, 342, 343
 Erfolgsfaktorenforschung, 333, 423
 Erfolgsmessung, 449
 interne Kommunikation, 448
 Erlebnisgesellschaft, 144, 145
 Ertragsbeteiligung, 339
 Erwartungs-Wert-Theorie, 55
 Erwerbsquote, demografischer Effekt, 349
 Ethical Leadership, 476
 Ethics Officer, 476, 478, 480
 Ethnozentrismus, 303, 305, 362
 Eventisierung, 145
 Evolutionstheorie, 480, 499
 Expatriate, 367, 368
 Extrinsische Motivation, vi, 51, 58, 59, 73–78, 193, 224, 304, 334, 345, 346

F

Facebook, 101–103, 283, 285, 376, 377, 382, 451, 452, 454, 458, 466
 Fachkompetenz, 92, 93, 95, 111, 122, 292
 Fachkräftemangel, 3, 6, 329, 349
 Faktoranalyse, 21, 22, 254, 302
 Familienfreundliche Maßnahmen, 333
 Feedback (360-Grad), 230–239
 Fehlattribution, 300, 303, 305
 Fehlzeit, 3, 9, 57, 343, 385, 387, 390, 396, 398, 400, 401
 Finanzkennzahl, 8, 417
 Flexibilisierung der Arbeitszeit, 321, 325, 379, 402, 405
 Fluktuation, 9, 30, 57, 110, 321, 342, 396, 404, 405, 410–412, 414, 415, 505

Fördermaßnahme, 121, 122, 151–153, 161, 215, 222, 224, 236, 237, 243, 383
 Formalisierte Kommunikation, 437, 441, 446, 450
 Fraud (Betrugshandlungen), 469, 471, 514
 Free Riding (Trittbrettfahren), 36, 275
 Führungskräfte training, 183, 184, 243–245

G

Gedächtnis, 125–127, 132, 140
 Gegenstromprinzip, 436
 Gender Diversity, 358–361
 Generation Golf, 348
 Generation X, 372, 375
 Generation Y, 6, 97, 321, 372–377, 379–384, 434, 445, 484
 Generation Z, 374
 Gerücht, 440, 441
 Geschäftsprozessoptimierung, 288
 Gesprächstechniken, 270, 271
 Gesundheitsmanagement, 321, 384, 385, 388, 393, 403, 404
 Gesundheitszirkel, 282, 388, 401
 Gewinnbeteiligung, 339, 340
 Glass ceiling/elevator, 360
 Global System, 5
 Globalisierung, 5, 305, 329, 330, 355, 371, 373, 375, 384, 435, 479, 481–483, 513
 GLOBE-Studie, 367–371
 Goal Setting Theory, 71, 72, 74, 78, 213, 214, 221, 223, 228
 Goldfischeich-Verfahren, 152
 Googlability, 102
 Granularity/Modularity, 464
 Gratifikationskrise, 59, 60, 65
 Großgruppenveranstaltung, 140, 143, 145, 169, 446
 Groupware/Kollaborationssoftware (CSCW), 283–285, 451
 Gruppenarbeit
 formale Gruppe, 251
 Gruppentheorie
 Arbeitsgruppe, 134, 141–143, 244, 249, 253, 313
 Gruppennorm, 36, 256
 Gruppenstruktur, 257
 Köhler-Effekt, 274

Koordinationsgewinn/-verlust, 268–270, 273, 294, 301, 308
 Motivationsgewinn/-verlust, 273, 274, 279, 301, 308
 Prozessgewinn/-verlust, 273, 308, 309, 313, 315
 Social Labouring, 274
 Social Loafing, 274
 Soldiering, 275
 Sucker Effect, 275
 Gruppenziele, 250, 337, 338

H

Habit, 26
 Habitustheorie, 25–28, 378, 475
 Handeln
 motiviertes, 52
 wertrationales, 74
 Handlungskompetenz, 92, 128, 160
 Hawthorne-Experiment, 11
 Hierarchie, 10, 22, 33, 39, 54, 70, 123, 127, 135, 165, 201–204, 206, 207, 216, 227, 256, 257, 279, 284, 436
 High Potentials, 165
 High Reliability Organization (HRO), 297, 298
 Hochleistungsorganisation, 249, 296, 299, 507
 Home-office, 326, 379, 383
 HR-Alignment, 420, 421
 HR-Business Partner, 1, 2, 4, 8, 83, 84, 88, 321, 419, 420, 422, 424, 456, 471, 484, 507
 HR-Kompetenzen, 421, 424
 HRM Navigationssystem, 40
 HR-Professional, 2, 3, 420, 422
 HR-Scorecard, 415, 417, 419, 420, 422, 424, 449
 HR-Strategien/Systeme, 40, 43, 44
 Human Relations Theorie, 11
 Human Resource Management (HRM), v, 1, 7, 177
 Humankapital, 8, 28–30, 33, 38, 41, 43, 91, 351, 382, 415, 416, 420, 423

I

ICANN, 438
 Ich-Identität, 18, 20, 27
 I-Deal, 38, 195
 Idealtyp, 10, 306

- Identität, 24, 27, 189
 multiple, 19
 persönliche, 17
 soziale, 17
- Identitätsarbeit, 18, 19
- Illusio, 26
- Imitationslernen, 130
- Individualisierungstheorie, 6, 330, 375
- Individualismus, methodologischer, 45
- Individuelles Lernen, 125, 491
- Informelle Gruppe, 146, 250, 251
- Input-Prozess-Output Modell (I-P-O), 310, 311, 313
- Institutioneller Isomorphismus, 12
- Integrierte Kommunikation, 90, 508
- Integrity Test, 474, 475
- Intelligenz, 19, 106, 111, 124, 151, 179, 180, 189, 210, 239, 242, 252, 299, 351, 365, 452
- Interaktionismus, symbolischer, 199
- Interessenausgleich, 407, 512
- Interkulturelle/multikulturelle Teams, 249, 257, 299–301, 303–305, 362, 366, 368, 437
- Interkultureller Erfolg, 366
- Interkulturelles Management, 364
- Interkulturelles Training, 305, 367
- Internationales Personalmanagement, 364
- Interne Unternehmenskommunikation, 433–437, 440, 445–450, 458–460, 497
- Internet of Things, 453
- Internet-Nutzung, 376, 454, 455, 461
- Intrinsische Motivation, vi, 10, 16, 73–75, 78, 138, 224, 304, 345–347, 463, 465
- Isomorphismus, 12
 institutioneller, 12
- ISO-Qualitätsnorm, 12, 403
- J**
- Jobbörse, 101
- Job Enlargement, 153
- Job Enrichment, 153
- Job Rotation, 39, 139, 352
- Job-Demand-Control Modell (JDC), 391
- Jour Fixe Gespräch, 209
- K**
- Kamingespräch, 153
- Kanalreduktion, 285, 439
- Kapital
 kulturelles, 27
 ökonomisches, 27
 soziales s. soziales Kapital
 symbolisches, 26
- Kapitalbeteiligung, 335, 339–344, 347
- KAPOVAZ (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit), 325
- Karriereerfolg, 30, 163–165
- Karrieremanagement, 160, 162–164, 166, 346, 376
- Karrieremodelle, 161
- Karriereplanung, 122, 162, 166
- Katastrophentheorie, 312
- Kennzahl, 4, 8, 9, 22, 29, 39, 65, 67, 86, 168–170, 183, 267, 268, 280, 281, 339, 398, 403, 404, 414, 415, 417–420, 448, 466, 487, 512
- Kernkompetenz, 4, 84, 94, 140
- Key Performance Indicator (KPI), 267, 268, 280, 512
- Klout, 30, 103
- k-MED, 169
- Knowledge Worker, 129, 482, 483
- Kognitive Bewertungstheorie, 74, 345
- Köhler Effect, 274
- Kommunikation
 integrierte, 90
 moralische, 476
- Kommunikationsakt, 14, 15, 303
- Kompetenzmodell
 Fachkompetenz, 92, 93, 95, 111, 122, 292
 Handlungskompetenz, 92, 128, 160
 interkulturelle Kompetenz, 304, 364, 367, 371
 kristallisierte Kompetenz, 351
 Medienkompetenz, 148, 149
 Methodenkompetenz, 91, 93, 95, 97, 123, 134, 480
 persönliche Kompetenz, 134
 Prozesskompetenz, 198–200, 205, 206, 244
 Reflexionskompetenz, 198–200, 205–207, 244, 479
 soziale Kompetenz, 30, 91, 93, 96, 97, 109, 139, 148, 243, 261, 354, 360, 371
- Komplexitätstheorie, 311
- Konflikt
 Beurteilungskonflikt, 276
 Bewertungskonflikt, 276

- Beziehungskonflikt, 276, 307
 Konfliktlösungsstrategie, 277, 278, 307, 396
 Verteilungskonflikte, 276
 Konfliktlösungsstrategie, 277, 278, 307, 396
 Kontraproduktives Verhalten, 471
 Korruptionseffekt, vi, 36, 74, 75, 345
 Kulturelle Distanz, 367
 Kulturelle Dynamik, 496, 497
 Kulturelles Kapital, 27
 Kulturschock, 303, 367
 Kündigung, 37, 41, 406–410, 413, 414, 512
 Kununu, 460
 KVP-Team, 281, 282
- L**
- Landeskultur, 301, 367, 368
 Laufbahnberatung, 162
 Leader-Member Exchange, 195
 Lean Management, 10, 84, 201, 480
 Lebensarbeitszeit, 324, 341
 Leiharbeitskräfte, 331
 Leistungsabhängige Entgelt differenzierung, 336
 Leistungsbeteiligung, 339
 Leistungsbeurteilung, 69, 110, 210, 238, 336, 338
 Leistungsgrößen, 8
 Leistungsmotivation, 3, 8, 27, 38, 40, 42, 51, 66, 70, 77, 93, 95, 131, 180, 207, 208, 223, 224, 228–230, 233, 237–239, 241, 244, 267, 276, 280, 314, 321, 330, 335, 338, 341, 345, 347, 363, 402, 412, 413, 416, 423, 431, 434, 458
 Leistungsmotivationsinventar (LMI), 106
 Leistungszulage, 211, 336
 Lernen
 individuelles, 125
 organisationales s. organisationales Lernen
 Lernende Organisation, 94, 122, 206, 489, 514
 Lernmotivation, 131, 137
 Lernstatt, 133, 140
 Lerntheorie, 124, 132, 138, 140, 473, 474
 Lernziel, 132, 135, 136, 167, 270
 Life-Domain-Balance, 333
 Lifetime-Balance, 2
 Lineare Strukturgleichungsmodelle, 164
 LinkedIn, 101, 285, 451, 459, 466
 Local Content, 300
- M**
- Machttheorie, 226, 441, 479
 Management 2.0, 4, 9
 Management 3.0, 4, 9
 Management by Delegation, 208
 Management by Exception, 186, 208
 Management by Objectives, 192, 208, 221, 229, 337
 Management-Development, 162
 Managementmode, 2, 10–12, 52, 201
 Managerial Grid Modell, 181, 183, 190
 Managerial Grid Seminar, 184
 McKinsey, 11, 495
 McKinsey-7 S-Modell, 11, 495
 Mechanismus, 27, 59, 60, 66, 71, 77, 131, 156, 157, 183, 204–206, 254, 255, 274, 279, 298, 300, 303, 308–310, 313, 315, 360, 413
 institutioneller Isomorphismus, 12
 Mediatorvariable, 71–73, 229, 310, 311
 Medienkompetenz, 148, 149
 Mensch, Technik, Organisation (MTO), 87
 Mentoring, 113, 114, 122, 153, 157–160, 180, 214, 236, 238, 275, 354
 Mergers & Acquisitions, 506, 507
 Meritokratie, 202
 Methodenkompetenz, 91, 93, 95, 97, 123, 134, 480
 Methodologischer Individualismus, 45
 Microblogs, 459, 460
 Microsoft Dynamics NAV (Navision), 294, 504
 Microsoft Excel, 84, 137, 284, 295, 440
 Microsoft Internet Explorer, 374
 Microsoft Project, 290
 Migrationseffekt, 348
 Mikropolitik, 31
 Mindfulness (Aufmerksamkeit), 297, 299
 Mitarbeiterbefragung (MAB), 60, 62–65, 147, 165, 231, 233, 374, 402, 418, 448, 521
 Mitarbeitergespräch, 37, 123, 152, 163, 196, 207, 215, 216, 218, 220, 233, 354
 strukturiertes, 215
 Mitarbeiterkommunikation, 434, 435, 451
 Mitarbeiterzeitschrift (MAZ), 442–446, 450
 Mitarbeiterzufriedenheit, 70, 181, 190, 410, 418, 448, 449
 Mobilisierung, 435
 Moderatorvariable, 71–73, 229, 310, 311
 Modulation, 157

Moralische Kommunikation, 476
 Motiv, 51–55, 69, 77, 250, 277, 334, 346, 365, 463
 Motivation
 extrinsische, vi
 intrinsische, vi
 Motiviertes Handeln, 52, 54, 66
 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), 186, 187, 189
 Multiple Identität, 19
 Multirater-Feedback, 231, 233–239
 Multitasking, 395

N

nach Schein, 495
 Nachrichtenfaktoren, 443
 Neo-Institutionalismus, 11, 12, 52
 Netscape, 374
 Netzwerktheorie, 31–33, 95, 160, 257, 393
 Neurowissenschaft, 127, 132
 Next Society, 482

O

O*NET, 107
 Ökonomisches Kapital, 27
 Onboarding, 83, 112–114, 410
 Online Assessment, 107
 Open Innovation, 462, 466
 Open Space, 142
 Organisation
 lernende, 94
 resiliente, 435, 436, 480, 507
 Organisationales Lernen, 7, 416, 491
 Deutero Learning, 486, 488, 489
 Double Loop Learning, 486, 488, 489
 Single loop learning, 486, 487
 Organisationale Wissensbasis, 492
 Organisationsgedächtnis, 491
 Organisationskultur, 326, 356, 358, 369, 433, 485, 492, 495, 496
 nach Schein, 495
 Organizational Citizenship Behavior (OCB), 68, 472
 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), 498
 Organizational Slack, 258
 Ottawa Charta, 384, 385

Outdoor-Training, 133, 144, 145
 Outplacement, 408, 414

P

Palast-und-Zelt-Organisation, 15
 Partizipation, 16, 41, 42, 139, 140, 216, 218, 221, 229, 250, 352, 371, 376, 464
 Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM), 267, 313
 Patchwork-Biografie, 6, 162
 People-Bases Strategy, 1, 42, 43, 296, 299, 504
 Personal Mastery, 94, 95, 122, 206
 Personalbeurteilung, 207, 210–212
 Personalcontrolling, 8, 9, 29, 44, 51, 67, 84, 230, 321, 404, 414, 417, 423, 424, 449
 Personalentlohnung, 334
 Personalfreisetzung, 44, 321, 404
 Personalführung, 1–4, 177, 394, 408, 507, 511
 Aufgabenorientierung, 181, 184, 189–194, 196, 239, 241, 242
 authentische, 189
 durch Ziele, 27, 38, 78, 192, 208, 209, 213, 221, 229, 313, 326, 337, 338, 410, 411
 Führungserfolg, 20, 22, 23, 178–181, 188, 190, 192–194, 196, 233, 237, 239–242, 414, 448
 Führungspersönlichkeit, 179
 Führungsstil, 22, 40, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 187–189, 191–194, 196, 206, 209, 239, 241, 242, 302, 380, 498
 Führungstheorie, 38, 54, 177–179, 195, 209, 369
 Kontingenztheorie, 194, 240
 Leader-Member Exchange (LMX), 195
 Mitarbeiterorientierung, 42, 44, 181, 189, 190, 192–194, 196, 200, 206, 242
 situative, 20, 190, 192, 193, 243
 systemische, 206
 transaktionale, 186–190, 194, 241, 242, 244
 transformationale, 177, 178, 184–190, 194, 196, 206, 207, 239, 241, 242, 244, 371, 383, 422, 444
 Weg-Ziel-Theorie, 193, 194
 Personalhomepage, 100
 Personalisierung, 444
 Personalkapazitätsbemessung, 84–86, 88
 Personalkonferenz, 151
 Personalmanagement

- internationales, 364
 - strategisches, 3
 - Personalmanagementsystem, 1, 8, 16, 19, 20, 27, 29, 33, 38, 40, 41, 44, 51, 54, 55, 57, 122, 179, 207, 347, 350, 353, 416, 420, 436
 - Personalrat, 115
 - Personalstatistik, 415
 - Person-Job Fit (PJ Fit), 105
 - Persönliche Identität, 17, 18, 20, 378
 - Person-Organization Fit (PO Fit), 105
 - Pfadabhängigkeit, 154, 484
 - Planspiel, 133, 140, 383
 - Population Ecology of Organization, 504–506
 - Position, 13, 32, 55, 100, 112, 130, 150, 183, 216, 239, 243, 255, 257, 340, 358, 389, 436
 - Potenzialanalyse, 23, 53, 70, 108, 122, 124, 151–153, 161, 166, 171, 180, 210, 241, 249, 367, 416
 - Präventionsbilanz, 403
 - Praxisbeispiel
 - 360-Grad-Befragung (360 GRAD), 232, 234
 - Aufbau internationales Projektmanagement (PROJEKT), 135, 288, 289, 293
 - Aufbau Projektmanagement für Produktentwicklung (ENTWICKLUNG), 288
 - Aufgaben- und Stellenbeschreibung für Zentralbereiche (STELLEN), 95, 97
 - Auswahlverfahren von Versicherungsvermittlern (AUSWAHL), 104
 - Change Management im Projekt SAP-Relaunch (CHANGE), 509
 - Entwicklung und Implementierung Fusionsstrategie (FUSION), 86
 - Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG), 60, 228, 231, 412
 - Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION), 60, 62, 410, 411, 440
 - Implementierung Business Unit Organisation (BUSINESS UNIT), 502
 - Implementierung NAVISION in Fertigungs-GmbH (NAVISION), 504
 - Optimierung Auftragsabwicklung mit SAP (SAP), 489, 490, 503
 - Potenzialanalyse von Versicherungsvermittlern (POTENZIAL), 109
 - Privatisierung eines Unternehmens der Abfallwirtschaft (PRIVAT), 214, 263
 - Senkung des Krankenstandes in der Produktion (KRANKEN), 270, 391, 397–399, 401, 440
 - Strategie After Sales (SERVICE), 155, 264, 266, 267, 270, 501, 513
 - Strategische Ausrichtung der BKK (BKK), 137, 222, 223–225
 - Training Selbstorganisation im Team (SELBSTORG), 270, 272, 276, 277
 - Praxis-Sinn, 25, 26
 - Principal Agent Theory (Agenturtheorie), 16, 33–38, 326, 469–471, 483, 508
 - Prinzip des Hebels, 94, 489, 491
 - Process Approach, 312
 - Produktivität, 7–9, 33, 38, 40, 43, 51, 55, 56, 63, 66, 67, 70, 183, 215, 223, 230, 237, 255, 258, 260, 321, 333, 339, 343, 347, 359, 364, 385, 391, 398, 414, 416, 419, 423, 434, 483
 - Produktivitätsmanagement, partizipatives, 267
 - Projekt-Controlling, 135, 293
 - Projektmanagement, 135, 162, 286, 288, 289, 295
 - Meilensteinplanung, 288, 292
 - Projektauftrag, 135, 288, 289, 291, 292
 - Projekt-Controlling, 135, 293
 - Projektleiter, 202, 285, 290–295, 507
 - Projektorganisation, 286, 290, 293, 295
 - Projektstrukturplan, 288
 - Projektteam, 31, 161, 162, 202, 249, 253, 267, 282, 285, 287, 289–296, 300, 509
 - Prozesskompetenz, 199, 200, 205, 206, 244
 - Prozessmechanismen, 262, 311, 313
 - Prozessmodell der Team- und Gruppenarbeit, 252, 311
 - Prozessorganisation, 135, 161, 253, 254, 279, 287, 420, 483, 500, 502, 511, 521, 524
 - Psychisches System, 14, 16, 17, 19, 20, 128, 205, 252, 499
 - Psychologischer Vertrag, 38, 368, 473
 - Psychologischer Vertragsbruch, 473
 - Punctuated Equilibrium Paradigm, 504
- Q**
- Qualitätszirkel, 40, 133, 140, 281, 282

R

Radikalisierung der Moderne, 330
 Reagibilität, 483
 Really Simple Syndication (RSS), 148, 460
 Real Time Strategic Change (RTSC), 141, 142
 Recruitment, 2, 12, 29, 41, 88, 90, 91, 95–97, 99–104, 111, 114, 115, 123, 124, 161, 256, 354, 365, 379, 382, 410, 411, 420, 422
 Reflexionskompetenz, 198–200, 205–207, 244, 479
 Reflexivität, 330
 Reframing, 156, 158
 Reorganisationsprojekt, 84, 287, 398, 399, 498, 504
 Resiliente Organisation, 435, 436, 480, 507
 Respect for humanity at work (RH), 484
 Retention Management, 395, 409
 Return on Investment (ROI), 168–170, 422, 466
 Reziprozitätsprinzip, 473
 Rosenkranz-Formel, 87

S

Saarbrücker Formel, 416, 417
 Salutogenese, 388, 390, 392
 Sandwichposition, 398
 SAP, 3, 88, 96, 215, 253, 254, 264, 287, 288, 294, 332, 415, 417, 440, 451, 509, 511
 Sarbanes-Oxley Act (SOX), 468
 Schwarzes Brett, 442, 445
 Scrum-Theory, 510
 Second Order Change, 156–158, 487, 495
 Selbstbeschreibung, 154, 155, 500, 501
 Selbstlernen, 128, 138, 140, 145, 148–150, 244, 245
 Selbstorganisation, 139, 154, 160, 162, 193, 200, 208, 243, 254, 270, 282, 298, 307, 312, 313, 322, 500, 501, 503
 Selbstsozialisation, 128, 133, 146, 244, 378, 379
 Selbstüberforderung, 329
 Selbstwirksamkeit, 25
 Self-Efficacy, 25, 40, 51, 59, 69, 71, 72, 77, 79, 93, 95, 131, 149, 164, 166, 186, 205, 224, 228, 230, 237, 239, 244, 250, 267, 280, 282, 314, 330, 335, 338, 345, 346, 410–412, 434, 465, 471, 485

Self-Monitoring, 365, 367, 371
 Sense of Coherence (SOC), 389
 SEU (Subjective Expected Utility), 56
 SHELL Jugendstudie 2010/2015, 373, 376, 377, 454
 Single Loop Learning, 486, 487
 Skype, 283, 284, 440
 SMART (Zielkategorien), 213, 263, 264
 Social Labouring, 274
 Social Loafing, 274
 Social Media, 97, 101–104, 116, 149, 283, 285, 295, 353, 374, 376, 377, 431, 451, 453, 454, 456–460, 465, 466, 482, 514
 Einsatz in Unternehmen, 454, 465
 Social Media Screening, 102, 103, 116
 Social-Tagging-Systeme, 460
 Soldiering, 275
 Soziale Identität, 17, 20
 Soziale Norm, 256, 374
 Soziale Rolle, 13, 14, 16, 18, 255, 358
 Sozialer Wert, 256, 301
 Soziales Kapital, 28–33, 160, 463
 Bonding, 30, 93, 95, 243, 440
 Bridging, 30, 32, 93, 95, 243, 440
 von Organisationen, 392
 Soziales System, 5, 14, 16, 17, 204, 250, 312, 431, 444
 Sozialisation, 40, 128, 129, 133, 146, 219, 244, 378, 379, 475
 Sozialkompetenz, 30, 91, 93, 96, 97, 109, 139, 148, 243, 261, 354, 360, 371
 Sozialleistungen, 63, 325, 336
 Soziallohn, 112, 335, 336
 Sozialplan, 407, 512
 Sozio-Oekonomisches Panel (SOEP), 64, 65
 SPSS, 21, 60
 State-Ansatz, 239, 241, 242
 Status, 9, 13, 22, 161, 195, 255, 256, 261, 293, 295–297, 307, 308, 331, 452, 458, 505
 Stellanzeige, 97, 102
 Stellenbeschreibung, 12, 13, 16, 27, 84, 97, 98, 200, 207, 243, 256, 279, 495
 Stereotyp, 300, 303, 359
 Strategieworkshop, 264, 265, 267, 313
 Strategische Neuausrichtung, 506
 Strategisches Personalmanagement, 3, 4, 7, 8, 15, 29, 33, 37, 38, 44, 63, 66, 122, 161, 169, 170, 193, 195, 200, 221, 299, 335, 337, 357, 383, 387, 415, 423

- Strategische Unternehmensplanung, 84
 Stressoren, 59, 389–391
 Structure for action, 254
 Strukturelle Kopplung, 16, 200, 205, 499
 Strukturiertes Mitarbeitergespräch (SMG), 215, 221
 Subjective Expected Utility (SEU), 56
 Sucker Effect, 275
 Symbolischer Interaktionismus, 199
 Symbolisches Kapital, 26
 Synergie, 251, 300, 304, 362
 Systemdenken, 94, 207
 Systemtheorie, 5, 12–17, 19, 20, 94, 128, 154, 155, 163, 164, 178, 196, 199, 200, 202–207, 215, 244, 245, 251, 252, 275, 298, 312, 313, 499–501
 Systemtheorie II, 312
- T**
 Talentmanagement, 162
 Täuschung, 18
 Taylorismus, 10, 12
 Teamarbeit, v, 36, 134, 183, 249, 250, 252, 254, 255, 260, 262, 266, 279, 282, 283, 296, 297, 303, 305, 307, 308, 313–315, 338, 352, 353, 363, 384, 410
 Teamboni, 338
 Team Coaching, 309
 Team Efficacy, 267
 Teamentwicklung, 144, 299, 302, 303, 305, 306, 308, 310, 507
 Adjourning, 305, 306, 308, 310
 Forming, 305, 307, 308, 310
 Norming, 305, 307, 308, 310
 Performing, 308
 Storming, 305, 307, 310
 Teamerfolg, 261–263, 267, 268, 285, 304, 309, 310, 315, 353, 414, 448
 Teamfähigkeit, 40, 249, 260–262, 292
 Teamleistung, 70, 261, 262, 275, 279, 294, 311, 313–315, 336, 338
 Teamprozess, 249, 254, 255, 262, 275, 277, 301, 311–313
 Teamstruktur, 249, 251, 254, 255, 310, 311
 TeamViewer, 283, 284, 295, 440
 Teamziele, 263, 264, 267, 280, 306, 307, 313, 314
 Teilautonome Arbeitsgruppe (TAG), 258
 Teilzeitquote, 327, 328
 Telearbeit, 325, 326, 330, 332
 Telefonkonferenz, 283, 295
 Teletutor, 149
 Thematischer Auffassungstest (TAT), 69
 Themenzentrierte Interaktion (TZI), 309
 Theorie X, 38
 Theorie Y, 38
 Theorie Z, 38–40
 Total Quality Management (TQM), 281
 Tracking List, 293
 Traineemaßnahmen, 139
 Trait-Ansatz, 179, 180, 239–243
 Transactional-contingent-rewards, 188
 Transaktionskosten, 33, 100
 Transformationstheorie, 178, 493, 494
 Transnationales Unternehmen, 7
 Trennungsmanagement, 409
 Trittbrettfahrer, 36, 275, 309
 Twitter, 101, 103, 148, 454, 459
- U**
 Umschulung, 122, 170
 Unfallhäufigkeit, 57
 Unsicherheitsabsorption, 199, 201–203, 205
 Unternehmenskommunikation, interne, 433
 Unternehmenskultur, 11, 238, 354, 383, 404, 418, 421, 423, 433, 439, 453, 468, 471, 475, 479, 480, 482, 485, 487, 495, 498, 506, 514
 Unternehmensplanung, strategische, 84
 Unternehmen, transnationales, 7
- V**
 Variance Approach, 312
 Veränderungskommunikation, 508, 513, 521
 Verfahrensgerechtigkeit, 276
 Vermögensbildungsgesetz, 341
 Verteilungskonflikt, 276
 Vertrag, psychologischer, 38
 Vertragsbruch, psychologischer, 473
 Vertrauensarbeitszeit, 276, 326, 329
 Vertrauensbildung, 31, 353
 Videokonferenz, 283, 284, 295, 437, 458
 Videoüberwachung, 478
 Vier-Seiten-Modell der Nachricht, 268–270
 Virale Instrumente, 459

Virtuelle Teamarbeit, 107, 250, 283–286, 300, 439

Vorgesetztenbewertung, 231

W

Wachstumsportfolio, 84, 501

Warnsignale für Führungskräfte, 394

WEB 2.0, 90, 145, 147, 148, 283, 374, 382, 452, 453, 458, 482, 514

WEB-2.0-Prinzipien, 452

Web-Based Training (WBT), 147, 150

Weblog, 148, 283, 285, 374, 446, 451, 458–460, 466

Weiterbildungsmaßnahme, 37, 87, 122, 123, 127, 129–131, 133, 135–138, 140, 148, 151, 152, 159, 166–168, 170, 171, 213, 227, 244, 310, 422

Werteklammer, 378

Wert-Erwartungstheorie, 56

Wertewandel, 5, 6, 374

Wertkette, 44

Wertrationales Handeln, 74

Wertschöpfungsanalyse, 417

WhatsApp, 283, 454

Wikipedia, 452, 461, 464, 466

Wikis, 148, 283, 285, 374, 451, 458, 461, 466

Wilderness-Training, 144

Wirkungsmessung, 449

Wirtschaftsplanung, 337

Wissensbasis, organisationale, 492

Wissenskapital, 416

WORD, 137

Workaholics, 329, 395

Work-Life-Balance, 6, 9, 90, 205, 243, 244, 276, 321, 329, 332, 333, 335, 375, 379, 381, 383, 384, 396, 410, 414, 484

Workshop-Planung, 264

World Café, 142

X

Xing, 285

Y

YouTube, 103, 147, 189

Z

Zeitakkord, 336

Zeitlohn, 335, 336

Zielstelle, 133, 140, 151

Zielsuchende Systeme, 206

Zielvereinbarungsgespräch (ZVG), 71, 109, 123, 152, 163, 177, 196, 207, 208, 215, 216, 218, 221–230, 243, 244, 288, 437, 446, 460

Zirkuläres Fragen, 158

Zukunftskonferenz, 141

Zwei-Spalten Dokumentation, 489–491

Personenregister

A

Abele, Andrea E., 1, 22, 164, 165, 188
Absenger, Nadine, 323–325, 327
Adler, Paul S., 30
Aguinis, Herman, 4
Albers, Markus, 374
Albrecht, Erik, 373, 382
Allweyer, Thomas, 506
an der Heiden, Uwe, 312
Anders, Violetta, 361, 362
Andresen, Maike, 367, 368
Andrzejewski, Laurenz, 408
Ansoff, Harry Igor, 501
Antoni, Conny, 281
Antonovsky, Aaron, 388
Argyris, Chris, 480, 486–489
Arnold, Patricia, 147, 148
Arrow, Holly, 312
Arthur, W. Brian, 484

B

Bachmann, Sebastian, 468, 476
Back, Andrea, 452, 458–462, 465
Backes-Gellner, Uschi, 340
Badura, Bernhard, 384–387, 390, 392, 393
Baecker, Dirk, 205, 206, 299
Bandura, Albert, 71, 267, 314, 338
Barger, Jorn, 460
Bartlett, Christopher A., 7
Bass, Bernard M., 178, 184–187, 208, 241
Bateson, Gregory, 157, 488
Baumöl, Ulrike, 480
Baurmann, Michael, 36
Bea, Franz Xaver, 34–36

Beauregard, T. Alexandra, 333
Beck, Dieter, 294
Beck, Ulrich, 484
Becker, Brian E., 417, 419, 422, 423, 449
Becker, Fred G., 322, 325, 329, 336, 339–341, 404, 413, 414
Becker, Gary S., 28, 30
Becker, Jochen, 84, 501
Becker, Jörg, 506
Becker, Manfred, 28, 29, 84, 122, 153, 155, 156, 159, 210, 211, 216, 368, 410, 415, 419
Beer, Michael, 40–43
Bellmann, Lutz, 331
Benkler, Yochai, 463, 464
Berkel, Karl, 268, 270
Berndt, Thomas, 469
Berner, Winfried, 506
Bersin, Josh, 129
Berthel, Jürgen, 322, 325, 329, 336, 339–341, 405, 414
Biemann, Torsten, 345
Bilgram, Volker, 462
Bion, Wilfred Ruprecht, 306
Blake, Robert R., 181, 183, 184, 190
Boden, Martina, 219
Bohulsky, Yan, 64
Bono, Joyce E., 22, 187, 188
Borg, Ingwer, 62, 63
Bornemann, Manfred, 416
Bortz, Jürgen, 21, 22, 65
Bösenberg, Dirk, 10
Bossel, Hartmut, 312
Boswell, Wendy R., 77
Botta-Genoulaz, Valérie, 423

Böttger, Eva, 89
 Bouncken, Ricarda B., 506
 Bourdieu, Pierre, 25–27, 378
 Brachmann, Carsten, 322
 Brandstätter, Veronika, 52, 67, 78, 79
 Braun, Brigitta, 136, 166
 Bräunig, Dietmar, 403
 Brecht-Heitzmann, Holger, 102
 Breisig, Thomas, 163, 210, 211, 229
 Brenner, Doris, 112–114
 Britschgi, Sigrid, 2011, 401
 Brodbeck, Felix C., 67, 258, 268, 270, 274
 Bronner, Rolf, 300, 303
 Brown, John Seely, 139
 Brown, Juanita, 142
 Bruhn, Manfred, 90, 432
 Buchholz, Ulrike, 435, 507
 Buckingham, Ian, 432, 441
 Büdenbender, Ulrich, 1
 Buller, Paul F., 7, 29, 30, 33
 Bungard, Walter, 313
 Bunge, Mario, 254
 Burghardt, Manfred, 287
 Bürgi, Bernadette, 446
 Burns, James M., 178, 184, 206, 207
 Burt, Ronald S., 31, 32, 160
 Busch, Christine, 390

C

Cameron, Kim S., 498, 506
 Cascio, Wayne F., 4
 Castells, Manuel, 377, 438
 Castka, P., 299
 Cauers, Christian, 442, 443, 445
 Cerasoli, Christopher P., 346
 Clarke, Thomas, 5
 Clegg, Stewart R., 5, 54, 479
 Cleveland, Jeanette N., 484
 Coleman, James S., 30, 35, 45
 Collins, Allan, 138
 Collins, Elizabeth, 238
 Colvin, Alexander J.S., 77
 Comelli, Gerhard, 334, 346
 Conte, Jeffrey M., 189, 195, 237, 281, 283
 Costa, Paul T., 19–24, 27, 60
 Coupland, Douglas, 372

Courpasson, David, 479
 Crozier, Michel, 226
 Csikszentmihalyi, Mihaly, 78, 144
 Cunliffe, Ann L., 496, 497
 Cyert, Richard, 258

D

Dachrodt, Heinz-G., 3, 6, 112, 170, 171, 406–408
 Dahrendorf, Ralf, 13
 Daniel, Ewald, 106
 Davenport, Thomas H., 254, 483
 Deal, Jennifer J., 382
 Deal, Terrence E., 495
 Deci, Edward L., 74, 345
 Deeg, Jürgen, 284
 DeNisi, Angelo S., 6, 11, 12
 Derboven, Wibke, 367
 Derue, D. Scott, 23, 180, 192, 241, 242
 Diepold, Markus, 322
 DiMaggio, Paul, 12
 Domsch, Michel E., 62, 230
 Doppler, Klaus, 508
 Döring, Nicola, 19, 283, 285, 377, 438
 Dorozalla, Florian, 8, 43, 353
 Dragoni, Lisa, 22, 240
 Drucker, Peter F., 482
 Drumm, Hans Jürgen, 33, 37, 38, 54, 88, 108, 112, 115, 177, 179, 196, 324–326, 329, 336
 Duguid, Paul, 139

E

Ebers, Mark, 34
 Ebersbach, Anja, 460
 Eck, Claus D., 30, 92, 111, 162
 Ehie, Ike C., 294
 Eilers, Silke, 348–352
 Eisenegger, Mark, 444, 445
 Eisenhardt, Kathleen M., 35
 Engels, Friedrich, 481
 Erhardt, Götz, 2, 435, 507
 Erikson, Erik H., 18, 19
 Esser, Hartmut, 45, 56, 223
 Evanschitzky, Heiner, 310

F

Fechner, Simon, 468, 476
Felfe, Jörg, 22, 68, 69, 76, 188, 364, 365
Fiedler, Fred E., 179, 194, 240, 241
Fietze, Simon, 20, 22, 58, 59, 64, 65
Fisch, Richard, 156
Fisch, Rudolf, 294
Fischer, Lorenz, 250, 251, 278
Fissler, Ernst Rudolf, 400
Fittkau, Susanne, 459
Fleßa, Steffen, 384, 385, 400
Flubacher, Brigitte, 355, 361
Folkman, Susan, 389, 390
Försterling, Friedrich, 412, 413
Forsyth, Donelson R., 305
Franken, Svetlana, 355–357, 363
Freeman, John, 504, 505
Frese, Erich, 70
Frey, Bruno S., 36, 73, 75, 345, 463
Friedberg, Erhard, 54, 226
Frintrup, Andreas, 355
Fritz, Stefan, 340
Fuchs, Johann, 348
Funken, Christiane, 440

G

Gaitanides, Michael, 253, 440
Gajendran, Ravi S., 284
Gaugler, Eduard, 3
Geißler, Harald, 159, 166
Gemünden, Hans Georg, 294
Gerrig, Richard J., 125, 127
Gersick, Connie J.G., 504
Gerum, Elmar, 467
Gfeller, Louis, 442, 443, 445, 447
Gherardi, Silvia, 139
Ghoshal, Sumantra, 7
Giddens, Anthony, 330
Glasl, Friedrich, 276
Gloger, Boris, 453, 509–511
Glowalla, Ulrich, 169
Göbel, Elisabeth, 34–36
Goffman, Erving, 17, 18, 24, 156
Goldschmidt, Jens, 478
Gotsch, Wilfried, 34
Götz, Klaus, 137, 139, 167
Granados, Alcira, 2, 435, 507
Granovetter, Mark, 31

Graumann, Matthias, 263, 346
Greif, Siegfried, 158
Greiner, Wolfgang, 404
Gross, Tom, 284, 285

H

Haar, Jarrod M., 333
Habermas, Jürgen, 216, 218, 358, 476
Hackman, J. Richard, 42, 58, 250, 309–313
Häfner, Peter, 137, 139, 167
Haller, Peter M., 364, 367
Hannan, Michael T., 504, 505
Harmon, Paul, 506
Hasselhorn, Hans Martin, 391
Hatch, Mary Jo, 496–498
Hauptmann, Stefan, 285, 381, 438, 439
Heberle, Krischan, 508
Heckhausen, Heinz, 26, 52, 54–56, 66, 69, 70, 73, 74, 79, 334, 345
Heckhausen, Jutta, 26, 52, 54–56, 66, 69, 70, 73, 74, 79, 334, 345
Hedberg, Bo, 15, 16, 491, 492, 505
Heine, Birgit, 84
Heinz, Matthias, 405
Henry, Lesley C., 333
Henschel, Angela, 258
Herbst, Dieter, 434, 446
Herpers, Martine, 358, 359
Herscovitch, Lynne, 76
Hersey, Paul, 190–192
Hertel, Guido, 284
Heskett James L., 485, 486
Hill, Paul B., 56
Hillebrecht, Steffen W., 408
Hipp, Christina, 351
Hitzler, Ronald, 145
Hoch, Julia E., 186, 213, 221, 229, 313
Hoffman, Brian J., 241
Hoffmann, Christoph, 141–143
Hofmann, Jeanette, 438
Hofstede, Geert, 301, 302, 358, 368, 371
Hofstede, Gert Jan, 302, 371
Höft, Stefan, 110, 167, 169
Högl, Martin, 294
Höhne, Anke, 391
Holitscher, Marc, 438
Holm, Anna B., 102

Holtbrügge, Dirk, 1, 30, 87, 97, 100, 103, 109, 112, 113, 115, 116, 121, 133, 147, 161, 326, 340, 341
 Hölzle, Philipp, 212, 220
 Homans, Georg C., 440
 Hörmann, Stefan, 294
 House, Robert J., 193, 367–370
 Howald, Bert, 408
 Hucke, Maxi, 6, 372, 376, 382
 Huck-Sandhu, Simone, 443, 444, 456
 Hülshoff, Theo, 92, 124, 127, 129–131, 351, 352
 Hurrelmann, Klaus, 18, 128, 373, 375, 378, 382
 Huselid, Mark A., 417, 419, 422
 Husted, Bryan W., 35, 37

I

Ingenhoff, Diana, 443, 444
 Inglehart, Ronald, 6, 372, 374
 Isaacs, David, 142

J

Jäger, Wolfgang, 29, 283, 285, 437, 448, 449, 453, 460
 Janszky, Sven Gabor, 2
 Jaritz, Andre, 67, 417, 419, 422
 Jawecki, Gregor, 462
 Jedrzejczyk, Pailina, 300, 303, 310
 Jegen, Reto, 36, 75, 345, 463
 Jensen-Dämmrich, Kirsten, 356, 357
 Jiang, Kaifeng, 43, 423
 Jones, Gareth R., 506
 Joshi, Aparna, 284
 Judge, Timothy A., 22, 187, 188, 250, 255, 257, 267, 282, 283
 Junc, Lars, 467

K

Kaiser, Stephan, 332
 Kalt, Mirjam, 275, 278, 306, 309
 Kaminski, Martin, 392, 403
 Kanning, Uwe Peter, 109
 Kaplan, Robert S., 84, 417–419
 Karasek, Robert, 391
 Kastner, Michael, 394, 400
 Katzlinger, Elisabeth, 149

Kennecke, Silja, 468, 469, 472, 473
 Kennedy, Allen A., 495
 Kerzner, Harold, 286, 288, 289
 Khallash, Sally, 332
 Kieser, Alfred, 10, 11, 194, 423
 Kieser, Heinz-Peter, 346
 Kirkpatrick, Donald L., 166, 168, 169
 Kirkpatrick, James D., 166, 168, 169
 Kirsch, Werner, 71
 Klaffke, Martin, 372, 375–377, 379, 382, 383
 Klages, Helmut, 6
 Kleiminger, Harriet, 380, 383, 410
 Kleinbeck, Trudi, 52, 54
 Kleinbeck, Uwe, 52, 54
 Klöfer, Franz, 434, 442, 443, 445
 Knop, Carsten, 431
 Knorre, Susanne, 435, 507
 Koch, Michael, 284, 285
 Kohnke, Oliver, 313
 Kohstall, Thomas, 403
 Köninger, Holger, 408
 Konradt, Udo, 284
 Köppel, Petra, 303
 Kotter, John P., 435, 480–482, 485, 486
 Krämer, Björn, 284
 Kratzer, Nick, 330
 Krause, Regina, 400
 Krenn, Gerald, 462
 Krins, Christina, 353
 Kruse, Martin, 332
 Kuhn, Hubert, 251, 287
 Kumbruck, Christel, 367
 Künzli, Hansjörg, 168
 Kupferschmitt, Thomas, 454
 Kwon, Seok-Woo, 30

L

Lahno, Bernd, 36
 Landy, Frank J., 189, 195, 237, 281, 283
 Lang-von Wins, Thomas, 162
 Latham, Gary P., 71, 72, 78, 213
 Lauer, Thomas, 507
 Lauterburg Christoph, 508
 Lave, Jean, 138
 Lawler, Edward E. III, 54
 Lazarus, Richard S., 389, 390
 Lechner, Christoph, 8, 84, 493, 494, 506
 Lehdorff, Steffen, 328

Lengnick-Hall, Mark L., 7, 8
 LePine, Jeffrey A., 254, 262, 273
 Levy, Amir, 493
 Lewin, Kurt, v, vi, 181, 245
 Lichtsteiner, Rene A., 44
 Lin, Nan, 29–32, 160
 Lindner-Lohmann, Doris, 1, 115, 123, 139,
 144, 151–153, 162, 171, 407, 408
 Linton, Ralph, 13
 Locke, Edwin A., 71, 72, 78, 213
 Lohmann-Haislah, Andrea, 390, 391, 395, 400
 Luhmann, Niklas, 5, 14–16, 128, 154, 163, 199,
 201–205, 207, 252, 275, 298, 313, 378,
 441, 499, 500
 Lyons, Joseph B., 185, 186, 188, 242

M

Maak, Thomas, 468, 475, 476, 478
 Madauss, Bernd J., 287
 Madsen, Mogens, 294
 Mandl, Heinz, 139, 140
 March, James G., 258
 Marx, Karl, 9, 10, 481
 Maslow, Abraham H., 53, 54
 Mast, Claudia, 433–435, 437, 440–442, 445,
 447, 454
 Matiaske, Wenzel, 342
 Maylett, Tracy, 231, 238
 McAfee, Andrew, 283, 374, 453
 McCrae, Robert R., 19–24, 27, 60
 McEvoy, Glenn M., 7, 29, 30, 33
 McGrath, Joseph E., 311, 313
 McGregor, Douglas, 38, 40
 Mead, George Herbert, 17, 197
 Meifert, Matthias T., 11, 124
 Merry, Uri, 493
 Merton, Robert K., 349
 Metzen, Heinz, 10
 Meyer, John P., 76
 Meyer, John W., 11
 Meyer, Renate, 11
 Miebach, Bernhard, v, 14, 44, 154, 252, 312
 Miller, Paul, 432, 441
 Mintzberg, Henry, 202
 Mouton, Jane Srygley, 181, 183, 184, 190
 Mühlhaus, Daniel, 110, 164
 Müller, Axel, 347, 349, 350, 354
 Müller-Benedict, Volker, 312

Müller-Stewens, Günter, 8, 84, 493, 494, 506
 Musser, John, 452
 Mußmann, Frank, 312

N

Nagel, Reinhart, 499
 Nägele, Ulrich, 364, 367
 Negri, Christoph, 91, 92, 144, 145
 Nerdinger, Friedemann W., 17, 37, 53, 62,
 67–69, 72, 73, 76, 88, 103, 104, 107,
 110, 123, 124, 161, 179, 181, 185, 186,
 196, 239, 241, 259, 282, 371, 472, 474
 Neubauer, Walter, 507
 Neuberger, Oswald, 31, 62, 178, 180, 181, 193,
 194, 196, 197, 233, 234
 Nicolai, Alexander, 423
 Nies, Ulrich, 434, 442, 443, 445
 Nijstad, Bernard A., 305
 Nitzsche, Anika, 394, 396
 North, Douglass C., 34
 North, Klaus, 91
 Norton, David P., 84, 417–419

O

Odiorne, George S., 221
 Oldham, Greg R., 42, 58
 Olfert, Klaus, 122, 133, 153–156, 178, 208,
 209, 221, 405, 406
 O'Reilly, Tim, 283, 374, 452
 Ortmann, Günther, 475, 477
 Osterloh, Margit, 73
 Ostrom, Elinor, 462
 Ouchi, William, 38, 39
 Owen, Harrison, 142

P

Parment, Anders, 372, 375–377, 379, 382, 383
 Parsons, Talcott, 13, 14, 17, 129, 256, 301
 Pastowsky, Marc, 372, 377
 Pautzke, Gunnar, 492
 Pawlowsky, Peter, 297, 298
 Peeters, Miranda A.G., 261
 Peiniger, Anke, 408
 Perrow, Charles, 36
 Peters, Thomas J., 11, 485, 495
 Peterson, Mark F., 301, 358

Petkovic, Mladen, 90
 Petry, Thorsten, 29, 283, 285, 437, 453, 460
 Pfannenberg, Jörg, 508
 Pfeffer, Jeffrey, 1, 42, 43, 296, 297, 405, 504
 Phillips, Jack J., 168, 169, 422
 Phillips, Nelson, 479
 Picot, Arnold, 482
 Picot, Gerhard, 506
 Platt, Gerald M., 13, 129, 256, 302
 Pöllmann, Guido, 347
 Pongratz, Hans J., 330
 Porter, Lyman W., 54
 Porter, Michael E., 44
 Portune, Roland, 391
 Powell, Walter W., 12
 Prechtel, Elisabeth, 364, 366
 Prensky, Marc, 372
 Preyer, Gerhard, 251
 Pritchard, Robert D., 67, 263, 313

Q

Quinn, Robert E., 498, 507

R

Rainie, Lee, 377
 Rausch, Alexandra, 447, 449
 Regnet, Erika, 395
 Reich, Kersten, 499
 Reimann, Gerd, 111
 Reiserer, Kerstin, 407
 Reupert, Dirk, 84
 Rheinberg, Falko, 52, 79
 Richter, Klaus, 312
 Richter, Regina, 401
 Riedel-Heller, Steffi, 391, 392, 396
 Ringlstetter, Max Josef, 332
 Robbins, Stephen P., 250, 255, 257, 267, 282, 283
 Roberts, John, 36
 Robertson, Brian J., 481
 Rosen, Michael A., 299
 Rost, Jan-Michael, 312
 Rousseau, Denise M., 37, 195, 368, 473
 Rowan, Brian, 11
 Ruijs, Hans, 159
 Rump, Jutta, 348–353
 Ruthus, Julia, 372

Rüttinger, Bruno, 276

S

Sackmann, Sonja A., 498
 Saint-Exupéry, Antoine de, 242
 Salancik, Gerald R., 42
 Salas, Eduardo, 299, 314
 Sarges, Werner, 106
 Schanz, Günther, 336
 Schaper, Niclas, 107, 280, 281
 Schein, Edgar H., 202, 433, 480, 495, 498
 Schettgen-Sarcher, Walburga, 476
 Schimank, Uwe, 376
 Schirmer, Frank C., 168, 169, 422
 Schleer, Christoph, 477
 Schmid, Michael, 254
 Schneble, Andrea, 62
 Schneider, Frank M., 433
 Schneider, Hans J., 340
 Schneider, Tamera R., 185, 186, 188, 242
 Scholz, Christian, 336, 416, 417
 Schön, Donald A., 486–489
 Schreyögg, Georg, 162, 210, 213, 251, 256, 257, 484
 Schudy, Christian, 381
 Schuler, Heinz, 106, 107, 110, 167, 169
 Schultz, Friederike, 476
 Schulze, Gerhard, 144
 Schulz-Hardt, Stefan, 258, 268, 270, 274
 Schulz, Ludwig M., 91
 Schulz-Schäffer, Ingo, 440
 Schulz von Thun, Friedemann, 268, 269
 Schütz, Alfred, 197
 Schwaber, Ken, 453, 510, 511
 Schwartz, Thomas, 478
 Schweitzer, Jochen, 158, 308, 499
 Schwertfeger, Bärbel, 9
 Sedlacek, Bronia, 511, 519
 Seelheim, Tanja, 260, 261, 267
 Seitz, Nikolaus, 478
 Sekiguchi, Tomoki, 105
 Semrau, Thorsten, 229
 Senge, Peter M., 94, 122, 206, 480, 489, 491
 Shore, Lynn M., 359
 Sieber-Suter, Barbara, 91
 Siefkes, Christian, 462
 Siegrist, Johannes, 391, 392
 Sørensen, Jesper B., 423

Spacey, Kevin, 431
Spachmann, Klaus, 456
Sprenger, Reinhard K., 51, 229, 345, 423, 434
Spurk, Daniel, 164, 165, 188
Stahl, Eberhard, 306–308
Stahl, Günter K., 364
Stegbauer, Christian, 461, 463
Stehle, Willi, 210
Stein, Volker, 29, 417
Steinbuch, Pitter A., 122, 133, 153–155, 178, 208, 209, 221, 405, 406
Steinle, Claus, 507
Steinmann, Horst, 210, 213, 251, 256, 257
Stock-Homburg, Ruth, 7
Stolzenberg, Kerstin, 508
Stouten, Jeroen, 476
Streßl, Antonia, 470
Strutz, Hans, 1
Stumpf, Siegfried, 300, 301, 305
Sutcliffe, Kathleen M., 297, 298
Sutherland, Jeff, 453, 510, 511

T

Tasa, Kevin, 314
Taylor, Frederick Winslow, 10
Theisen, Manuel Rene, 466
Theorell, Töres, 391
Thoma, Christoph, 374
Thomas, David C., 365
Tippelt, Florian, 454
Tomenendal, Matthias, 353
Treier, Michael, 37, 56, 57, 138, 213, 396, 402
Triebel, Claas, 162
Tuckman, Bruce W., 305
Turkle, Sherry, 19

U

Ueberle, Max, 404
Uhle, Thorsten, 396, 402
Ulich, Eberhard, 17, 87, 333, 384, 385, 387, 399, 402
Ulrich, Dave, 2–4, 8, 417, 419, 420, 422, 424, 434, 484
Ulrich, Peter, 468, 475, 476, 478

V

van Dick, Rolf, 283
Van Knippenberg, Daan, 305
Vernon, Alexia, 114
Vetter, Eberhard, 467, 468
Vogelauer, Werner, 159
Vogt, Ulla, 401
Vollmeyer, Regina, 52, 79
von dem Knesebeck, Olaf, 391
von Rosenstiel, Lutz, 57, 177, 178, 184, 197
von Schlippe, Arist, 158, 308, 499
von Werder, Axel, 466, 467, 470
Voß, G. Günter, 330
Vroom, Victor H., 54, 194

W

Wacquant, Loïc, 25–27, 378
Wageman, Ruth, 309
Wahren, Heinz-Kurt E., 141, 142, 306, 307
Waldforst, Sebastian, 71, 223
Walgenbach, Peter, 11
Walter, Norbert, 350
Wanger, Susanne, 327
Waterman, Robert H., 11, 485, 495
Watzlawick, Paul, 156
Weakland, John, 156
Weber, Doreen, 351
Weber, Max, 10, 74, 185, 197, 306
Wegge, Jürgen, 251, 267, 274–276, 294, 314, 337
Weiber, Rolf, 110, 164
Weibler, Jürgen, 368
Weick, Karl E., 197, 200, 297, 298
Weinert, Ansfried B., 17, 56, 108, 131, 157, 158, 179, 181, 183, 186, 191, 194, 237, 251, 257
Weisbord, Marvin, 141
Weitzel, Tim, 99, 101
Welch, Jack, 332
Welker, Martin, 461
Wellman, Barry, 377
Wenger, Etienne, 138
Wenisch, Simone, 84
West, Michael A., 283
Wicht, Gérard, 146–148
Wickel-Kirsch, Silke, 415
Wilderom, Celeste P.M., 11, 485

Williams, Thomas, [494](#)
Wimmer, Rudolf, [499](#)
Windhövel, Chris, [310](#)
Wiswede, Günter, [250](#), [251](#), [278](#)
Witte, Erich H., [260](#), [261](#), [267](#)
Wolff, Michael, [381](#)
Womack, James P., [39](#), [281](#), [487](#)
Worley, Christopher G., [487](#), [494](#)
Wottawa, Heinrich, [106](#)
Wülser, Marc, [333](#), [384](#), [385](#), [387](#), [399](#), [402](#)
Wunderer, Rolf, [67](#), [417](#), [419](#), [422](#)
Wünsch, Carsten, [461](#)

Y

Yetton, Philip W., [54](#), [194](#)
Yukl, Gary, [185](#), [187](#), [195](#), [241](#)

Z

Zaugg, Robert J., [1](#), [42–44](#), [396](#)
Zerfaß, Ansgar, [431](#), [432](#), [448](#), [460](#)
Zimbardo, Philip G., [125](#), [127](#)
Zimmermann, Gabriele, [508](#)