

01 2024 | 76. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Diversity Management: Aktuelle Forschung und praktische Implikationen

Diversity, equity, and inclusion:
Real progress or mere lip service? s. 6

INTERVIEW MIT LYNN M. SHORE

Von Diversität zu Inklusion: Aktuelle Forschung
zu Behinderung und Telearbeit s. 10

BÖHM/SCHERTLER/GLUMANN

Wie Führungskräfte effektiv Inklusion und
Kreativität in diversen Teams fördern können s. 18

HEESE/GRGIC/HOEVER/SHEMLA/BUENGELER/LEROY

Ich bin dagegen! Fünf Formen der Renitenz
von Mitarbeitenden s. 42

VAN DER VELDE/GERPOTT

„Fix the system“ statt „Fix the women“ –
Opt-out-Logik im Auswahlverfahren s. 49

BURCH/LÜTHI/MITROVIC/TAN/HELL

State of the Art: Generativität fördern,
Generationenstereotypen entgewirken s. 56

BIEMANN/WECKMÜLLER

Data Date!

TALK-REIHE

Wissen & Entscheiden

„Daten sind das neue Öl.“ Dieser Ruf beflügelt die Fantasie von Managerinnen und Managern. Das Versprechen lautet: Wer die besseren Daten hat und diese Daten zu lesen weiß, ist dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus. Und kann fundiertere, bessere Entscheidungen treffen. Aber es ist wie mit allen Versprechen – wir sollten genau hinsehen. Ist das alles auch wirklich so, wie wir glauben wollen oder verfallen wir der ultimativen Datenillusion? Und welche Daten haben wir eigentlich? Welche Antworten können wir in ihnen finden?

Diesen Fragen gehen wir in unserer Reihe Data Date nach. Alle vier Wochen kurz nach der Mittagspause mit dem Impuls eines Special Guest und im Gespräch mit Ihnen.

TERMINE

06.12.2023

Welche Daten sollten HR-Entscheider kennen?

Gerhard Fehr, CEO und Gründungspartner der Beratungsgesellschaft
Fehr Advice & Partners AG



10.01.2024

Evidenzbasierung im Alltag:
Können wir von HR Start-ups lernen?

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn



ARCHIV

Sie haben ein Data Date verpasst
oder möchten schauen, welche
interessanten Talks es bereits gab?

In unserem Archiv finden
Sie die Aufzeichnungen
www.haufe.de/datadate/archiv

TRANSFORMATION GESTALTEN: VERÄNDERUNGSMACHERIN WERDEN

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-,
Organisations- und Sozialpsychologie, Technische
Universität Braunschweig



DECISION FIRST – DATA LATER?

Prof. Rob Briner, Professor of Organisational
Psychology, Queen Mary University of London



Jetzt anmelden unter www.haufe.de/datadate

Liebe Leserinnen und Leser,



Claudia Buengeler
Herausgeberin
PERSONALquarterly

Diversität rückt zunehmend in den Fokus vieler Unternehmen. Neben ethischen Erwägungen und gesetzlichen Vorgaben führen u. a. Fachkräftemangel und Innovationsdruck dazu, dass Unternehmen ihre Belegschaften zunehmend diversifizieren möchten. Tatsächlich verspricht Diversität aufgrund der damit verbundenen verschiedenartigen Perspektiven, Ideen und Netzwerke mehr Kreativität, Innovation und bessere Lösungen bei komplexen Problemen. Dieses Potenzial der Diversität ist bestens belegt. Allerdings führt Diversität nicht automatisch zu besseren Ergebnissen. Unter Umständen kann sie sich sogar nachteilig auf eben diese Indikatoren auswirken. Diversity Management ist also wichtig, aber was führt zum Erfolg?

In diesem Heft betrachten wir Diversität und ihr effektives Management in Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven. Welche Rolle spielt das Erleben von Inklusion im Management von Diversität und wie wirkt sich bspw. Telearbeit auf das Inklusionserleben aus? Welche Herausforderungen ergeben sich, wenn verschiedene abweichende Merkmale in einer Person vorliegen? Wie genau geht inklusive Führung, was sollten Führungskräfte vermeiden? Wie können Organisationen die Diversität auf ihren Führungspositionen steigern und warum gibt man Diversität eher eine Chance, wenn ein Unternehmen in der Krise steckt? Finden Sie Antworten auf diese und weitere Fragen ebenso wie Empfehlungen, wie Personalverantwortliche Fallstricke im Diversity Management vermeiden können, in diesem Heft.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und wichtige Erkenntnisse beim Lesen!

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'CB' or similar initials, written in a cursive style.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
 Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
 Prof. Dr. Claudia Buengeler, Kiel

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Associate Review Editor:** Frederic-Alexander Starman, E-Mail: Frederic.Alexander.Starman@uni-paderborn.de **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Texteinreichung: Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein Autorenmerkblatt. Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq. **Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe; Steuer- nummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. Leserservice: Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, John-Skilton-Straße 12, 97074 Würzburg; Bernd Junker (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 139 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04000_DIR. Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** Home-Pixel/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589



Wir versenden klimafreundlich
mit der Deutschen Post

SCHWERPUNKT

- 6 Diversity, equity, and inclusion: Real progress or mere lip service?
Interview mit Lynn M. Shore
- 10 Von Diversität zu Inklusion: Aktuelle Forschung zu Behinderung und Telearbeit
Prof. Dr. Stephan A. Böhm, Magdalena Schertler und Nicola V. Glumann
- 18 Wie Führungskräfte effektiv Inklusion und Kreativität in diversen Teams fördern können
Claudia Heese, Julia M. Grgic, Dr. Inga J. Hoever, Prof. Dr. Meir Shemla, Prof. Dr. Claudia Buengeler und Dr. Hannes Leroy
- 26 Frauen rekrutieren – aber wie? Signale in Stellenanzeigen
Dr. Tanja Hentschel
- 33 Die gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen – neueste Forschungserkenntnisse
Dr. Max Reinwald und Prof. Dr. Florian Kunze
- 38 Junge Führungskräfte: Abwertung aufgrund von Alter und Geschlecht am Arbeitsplatz
Christoph Daldrop

NEUE FORSCHUNG

- 42 Ich bin dagegen! Fünf Formen der Renitenz von Mitarbeitenden
Anna van der Velde und Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott
- 49 „Fix the system“ statt „Fix the women“ – Opt-out-Logik in Auswahlverfahren
Stefanie Burch, Jasmine Lüthi, Tanja Mitrovic, Heleni Tan und Prof. Dr. Benedikt Hell

STATE OF THE ART

- 56 Unternehmen sollten Generativität fördern und Generationenstereotypen entgegenwirken
Prof. Dr. Torsten Biemann und Professor Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 62 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Bedeutet mehr Pendeln mehr Stress?
- 64 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Markus Gmür, Université de Fribourg
- 66 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Annette Hugger, DEVK Versicherungen

Diversity, equity, and inclusion: Real progress or mere lip service?

Das Interview mit **Lynn M. Shore** führte **Prof. Dr. Claudia Buengeler**

PERSONALquarterly: *Diversity, equity, and inclusion (DEI) are a big theme in organizations nowadays. What explains this? Do you see real progress or is it mainly “lip service”?*

Lynn Shore: DEI is a big theme because it is recognized as important to address in work organizations by employees, leaders, and broader society. There is progress as shown by the hiring of managers who are responsible for DEI in their organizations. The degree to which organizations take DEI seriously varies. However, it is risky for an organization to publicly commit to increasing diversity, equity, and inclusion without taking concrete actions. Minoritized groups pay attention to whether concrete actions to advance DEI are taken, or if it is merely marketing or PR.

PERSONALquarterly: *What does inclusion mean, and how is inclusion different from diversity and equity?*

Lynn Shore: Inclusion refers to employee experiences of being valued for their distinctive characteristics while also experiencing belonging at work. A key issue for organizations to tackle is to create an environment in which individuals of all backgrounds, not just those who are members of historically powerful groups, experience inclusion. In sum, inclusion involves equal opportunity for members of socially marginalized groups to join and contribute while simultaneously providing opportunities for members of non-marginalized groups, and to support employees in their efforts to be fully involved at all levels of the organization.

Diversity refers to all characteristics of employees that signify potential differences in perspective and experience. When the term “diversity” is used, people often think about members of minoritized identities such as race/ethnicity, gender, age, and sexual orientation. Other backgrounds have also been found to contribute to diverse perspectives, such as education, occupation, and country of origin. Diversity additionally includes areas of difference that are both visible and invisible (e.g., disability, gender identity), and surface and deep-level diversity (e.g., neurodiversity). Many studies have found that individuals who are different in these key ways from others in their work environment are excluded from decision-making,

social events, or promotion opportunities. In inclusive environments, differences are appreciated, and these negative consequences are less likely to occur.

Equity is the fair treatment, access, opportunity, and advancement for all people, while giving them the varied resources they need to succeed. Equity recognizes that some people are advantaged relative to others due to their backgrounds and identities. Equality is sometimes confused with equity but is quite different as it refers to giving everyone the same resources. While treating everyone the same can appear to be fair, it may disadvantage members of minoritized groups. Inclusion counters the challenges associated with assumptions of fairness underlying equality by appreciating the distinctions that varied backgrounds and identities bring rather than assuming that everyone is the same.

PERSONALquarterly: *Why is inclusion in organizations important? Do you have a concrete example?*

Lynn Shore: Inclusion is important in organizations because it facilitates opportunities for employee contributions. Organizations face many novel challenges that require new and different ways of thinking to provide good solutions. An example is the challenges associated with COVID-19. Organizations had to create hybrid and virtual ways of conducting work while also addressing employee personal challenges associated with the pandemic including illness and homeschooling. The separation between work and family was no longer assumed, and often-times, not possible for employees. Leaders who were able to create arrangements that met the needs of employees while also meeting the needs of their organizations successfully survived, and in some cases, thrived. The ability to utilize a variety of perspectives and ways of thinking that we find associated with diversity was critical to this success. Inclusionary environments facilitate perspective sharing that allow organizations to address complex problems more swiftly.

PERSONALquarterly: *What outcomes does inclusion generate? What indicators should organizations adopt to know that they made progress? Can full inclusion ever be reached, and do you see it colliding with business imperatives?*

Lynn Shore: Inclusion can occur in many ways, including through the organizational climate, the leader, and the workgroup. An inclusive climate can have far-reaching effects by setting the stage for supporting inclusion at all levels of the organization. Studies show that such a climate is associated with greater employee commitment and innovation. Leaders who are inclusive promote employee experiences of psychological safety, voice, and impact on decision-making. Inclusive workgroups enhance employee performance and creativity.

Indications of inclusion progress should include organizational surveys or focus groups with an emphasis on employee perceptions of inclusion in decision-making, feeling psychologically safe, and receiving dignity and respect from their manager and coworkers. In addition, organizations should keep records of voluntary turnover trends, and whether certain identity groups, such as those who are minoritized, have unacceptably high rates of turnover.

Inclusion can be a challenge in diverse teams because differences in perspective can take more time to consider and to understand. However, research on creativity makes clear that sharing different perspectives before making decisions can be very beneficial. Leaders play an important role in emphasizing the value of different backgrounds and perspectives. They also need to be aware of and seek to address exclusionary treatment such as ignoring some people's contributions to the group's success.

Inclusion of all group members is an actionable goal. Creating an environment in which people feel they are esteemed members of the workgroup and organization (belonging) while being able to authentically share their perspective (valued for their distinctiveness) is doable and should be a key element of the organization's culture. For some organizations this will be aspirational, while others operate to support inclusion through the philosophy and actions of their leaders.

PERSONALquarterly: *Do all organizational members and groups like inclusion efforts equally? And is inclusion still 'exclusive' for certain groups (e.g., regarding individuals on the autism spectrum or those with mental health issues)?*

Lynn Shore: There is fear among some individuals that organizations operate in a "zero sum game" environment in which recruitment of members of minoritized groups lowers opportunities for members of traditionally powerful groups. True inclusion should "grow the pie" as members of the organization are given the opportunity to more fully contribute and experience appreciation at work. A key element of inclusive organizations is to promote learning. When an employee differs from the majority, managers and coworkers who they work with can create an experience of inclusion through learning about those differences and treating them respectfully.



© 2016 COLORADO STATE UNIVERSITY

DR. LYNN M. SHORE

Professor, Management Academic Department

Partners for Excellence Fellowship

E-Mail: lynn.shore@colostate.edu

Lynn M. Shore - [CSU College of Business \(colostate.edu\)](http://CSU College of Business (colostate.edu))

Lynn M. Shore is the Partners for Excellence Professor at Colorado State University. She has been a Visiting Scholar at Ghent University, University of California, Irvine, London School of Economics and Political Science, and Chinese University of Hong Kong. Lynn studies the employee-organization relationship and work force diversity and inclusion. In the area of employment relationships, she has studied Perceived Organizational Support, psychological contracts, Leader-Member Exchange, and international aspects of employment relationships. Lynn's work on diversity and inclusion focuses on making workplaces more inclusive by creating inclusive climates, and helping leaders become more inclusive. Lynn's work has appeared in elite scholarly journals such as AMJ, AMR, JAP, Personnel Psychology, JOM, and JOB. Lynn served as Associate Editor of Journal of Applied Psychology and has held many leadership roles in the Academy of Management. She has also worked with a variety of organizations in efforts to enhance employees' experiences at work.

PERSONALquarterly: *Who “does” inclusion? Who should be “doing” inclusion?*

Lynn Shore: Inclusion can be done by anybody in the organization but is particularly impactful in the workgroup. This immediate environment affects day-to-day experiences. Members of top management play an important role in creating policies and practices that support inclusion, but also role model inclusion through their behavior and decision making. A key responsibility for all managers is to promote inclusion and be watchful of situations that may increase exclusion.

PERSONALquarterly: *What advice can you give to organizations who want to become inclusive?*

Lynn Shore: A first step to increasing inclusion is to survey employees to find out about their experiences of inclusion and exclusion in the organization. This provides a basis for understanding what is going well and what changes may be needed to become broadly inclusive. Openness to employee feedback while communicating action steps to address needed improvements will begin the process of inclusivity. Training managers will help with inclusion skill development. In particular, training needs to help managers understand and practice the behaviors that enhance experiences of inclusion, such as listening to others in a respectful manner, and considering a variety of perspectives when making decisions.

PERSONALquarterly: *What are the critical hurdles in the implementation of inclusion?*

Lynn Shore: Commitment to creating an inclusionary environment at all organizational levels is essential. Organizations can consider increasing accountability through 360 performance assessments of inclusionary behavior and provide rewards and recognition for improvement. This encourages commitment to being a facilitator of inclusion in the work environment.

PERSONALquarterly: *What can managers do (or stop doing) concretely to promote inclusion in their interactions with employees? And what role do peers play?*

Lynn Shore: Managers need to honestly examine their own behavior in relation to their team, or to peers. Playing favorites can be a big problem as other people recognize that they are not as valued or included by their manager or by a colleague. While it is a natural human tendency to favor others who are similar to ourselves, such behavior sends a clear message that some employees are included more than others. This raises concerns of fairness and exclusion. So humbly recognizing the behavior that favors some over others, and seeking ways to address this propensity, will help employees and managers to promote inclusion.

PERSONALquarterly: *Is artificial intelligence (AI) a threat or an opportunity for DEI in organizations? Do you have an example?*

Lynn Shore: AI is a threat as it relies on past decision-making, which may in fact be biased and exclusionary. As an example, HR professionals in organizations make predictions of future success based on models derived from primarily white males who succeeded at the organization in the past. Such models need to be carefully examined, with the goal of creating a data base of information about the different ways that a variety of organizational members contribute to success.

PERSONALquarterly: *What role do mobile and hybrid work play in achieving or hindering DEI?*

Lynn Shore: Human interactions, whether in person or virtually, are the primary means by which people determine whether they are included or excluded. Being left off email threads or expressions of disinterest are just some of the subtle ways in which people determine that they are not included. Creating in-person meetings and activities, where employees can interact with one another, can provide a foundation for experiences of inclusion. But just as important are the oftentimes “nonhuman” interactions via email and exchange of documents. These need to be carefully crafted and inclusionary in tone and action. Essential to these types of work arrangements is the perception that all parties involved are trustworthy and consistently demonstrate respectful treatment in which the individual feels valued and included.

PERSONALquarterly: *What will the future of DEI in organizations look like? What novel trends in DEI research do you see coming?*

Lynn Shore: The world of work is an increasingly global one. People are interacting with others at work who can be quite different than themselves. This trend will continue and requires an appreciation for diversity and inclusion at work. Organizations that create inclusionary environments in which differences are recognized and appreciated will be most successful in this more complex and multicultural work environment.

There are many trends in DEI research. These are often driven by the challenges faced by organizations, and the clear need for ways to address those challenges. Given the increasing number of global companies, one trend will be to examine how inclusion practices can enhance the performance of global teams. Another trend will be to examine how inclusion operates between coworkers, the role and impact of the team leader as a source of inclusion, and the influence of organizational leaders on employee experiences of inclusion. Finally, studies of exclusion at work are rare, and yet this painful employee experience has inspired a lot of the

“Inclusion can be a challenge in diverse teams because differences in perspective can take more time to consider and to understand. However, research on creativity makes clear that sharing different perspectives before making decisions can be very beneficial.”

Lynn M. Shore

interest in research on inclusion. Research on workplace exclusion is beginning to emerge and will likely grow in the coming years.

PERSONALquarterly: *On a personal note, what got you fascinated in this topic personally and how has it impacted your life? What are your inclusion “hacks” that you practice in your daily work life?*

Lynn Shore: I grew up in a large university town in which diversity was the norm. I had friends from many backgrounds and enjoyed the experience of learning about their families and traditions. I also witnessed the challenges associated with these cultural and background differences, sometimes contributing to conflicts and individual experiences of exclusion. Thus, as a researcher I sought to grow the body of knowledge about how work organizations could increase inclusion.

I am a lifelong learner, and truly enjoy learning about people and their experiences at work. Listening carefully, treating others with respect and dignity, and encouraging students and colleagues to act inclusively are key elements of my goal of contributing to a more inclusive world.

PUBLICATIONS

Henle, C./Shore, L./Morton, J./Conroy, S. (in press): Putting a spotlight on the ostracizer: Intentional workplace ostracism motives. *Group and Organization Management*

Shore, L. M./Chung, B.G. (2022): Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*. Early online access.

Shore, L. M./Chung, B.G. (2021): Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage workgroup inclusion. *Group and Organization Management*. Early online access.

Chung, B./Ehrhart, K. H./Shore, L. M./Dean, M./Randel, A./Kedharnath, U. (2020): Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group and Organization Management*. 45(1) 75-102.

Shore, L. M./Cleveland, J. N./, & Sanchez, D. (2018): Inclusive Workplaces: A Review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Randel, A., Galvin, B., Shore, L.M., Chung, B., Ehrhart, K.H., Dean, M., & Kedharnath, U. (2018): Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through a focus on belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Randel, A.E., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., & Shore, L.M. (2016): Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Von Diversität zu Inklusion: Aktuelle Forschung zu Behinderung und Telearbeit

Von Prof. Dr. Stephan A. Böhm, Magdalena Schertler und Nicola V. Glumann (Universität St.Gallen)

Effektives Management von Diversität hat in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Entwicklungen wie die zunehmende Migration, die steigende Erwerbsteilnahme von Frauen sowie der demografische Wandel führen dazu, dass Teams immer diverser werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmend älter werdenden Belegschaft gewinnt auch das Thema Behinderungsdiversität stetig an Relevanz (Boehm/Dwertmann, 2015). Diversität am Arbeitsplatz ist aus unterschiedlichen Gründen zu begrüßen, sei es aus moralischer Perspektive und dem Ruf nach mehr Gerechtigkeit oder aus wirtschaftlicher Perspektive, da ein breiterer Talentpool Wettbewerbs- und Innovationsvorteile verspricht. Tatsächlich haben Studien gezeigt, dass diversere Teams das Potenzial für eine höhere Kreativität und Leistung haben und besser komplexe Probleme lösen können (Homan et al., 2015; van Knippenberg et al., 2004). Gleichzeitig kann Diversität innerhalb eines Teams oder einer Organisation aber auch eine Quelle für Konflikte und Kommunikationsprobleme sein (Jackson et al., 2003; Nishii, 2013). In Wissenschaft und Praxis hat sich daher zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass Diversität eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist. Tatsächlich scheint es erforderlich, Diversität nicht nur zu schaffen, sondern sie auch aktiv zu gestalten.

Ein Faktor, der sich als besonders wichtig für das Funktionieren diverser Einheiten herausgestellt hat, ist das Inklusionsgefühl der Mitarbeitenden: Fühlen sich alle Mitarbeitenden inkludiert, lassen sich die Herausforderungen von Diversität meistern und die Chancen bestmöglich nutzen. Der positive Effekt von Inklusion zeigt sich konsistent bei unterschiedlichsten Diversitätskategorien (z. B. Behinderung, Geschlecht, Alter, Kultur) und bei allen Mitarbeitenden unabhängig davon, ob sie einer marginalisierten Gruppe angehören oder nicht (Dwertmann/Boehm, 2016; Nishii, 2013; Shore et al., 2018). Megatrends, wie die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit, schaffen dabei immer wieder neue Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben von Mitarbeitenden. Effektives Diversity Management sollte daher hier ansetzen und das Inklusionsgefühl

aller Mitarbeitenden aktiv und auf den Kontext abgestimmt fördern. Hierfür ist es zunächst notwendig, Inklusion zu definieren und zu operationalisieren.

Der St. Gallen Inclusion Index

Einen Ansatz zur Messung von Inklusion stellt der St. Gallen Inclusion Index dar, der Inklusion als Prozess versteht, der auf zwei Ebenen stattfindet und dabei vier Dimensionen umfasst: Auf individueller Ebene stellen ein Gefühl der Zugehörigkeit sowie Authentizität (Jansen et al., 2014) wichtige Schlüsseldimensionen von Inklusion dar. Auf der Teamebene sind Chancengleichheit und Perspektivenvielfalt (Dwertmann et al., 2016; Nishii, 2013) zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Inklusion. Alle vier Dimensionen werden im St. Gallen Inclusion Index integriert und operationalisiert (SGII; Baumgärtner et al., 2023).

Zugehörigkeit, als erste Dimension des Index, beschreibt ein grundlegendes menschliches Bedürfnis, das schon seit Langem erforscht wird. Wie neueste metaanalytische Ergebnisse zeigen, gehen soziale Ausgrenzung und ein Mangel an Zugehörigkeit mit einer geringeren Lebenserwartung und einer höheren Sterblichkeit aufgrund von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Krebs einher (Wang et al., 2023). Auch im Unternehmenskontext ist es für die Mitarbeitenden von elementarer Bedeutung, sich ihrem Team zugehörig zu fühlen. Hierdurch werden Konflikte reduziert und die Bildung von Subgruppen wird stark verringert. Ein zu ausgeprägtes „Wirgefühl“ kann allerdings auch einen Preis haben, da es potenziell zu Gruppendenken führen kann. Unter Gruppendenken versteht man die Tendenz, Entscheidungen innerhalb einer Gruppe weniger kritisch zu hinterfragen und stattdessen die Solidarität mit der Gruppe in den Vordergrund zu stellen, was zu fehlerhaften Entscheidungsprozessen führen kann.

An dieser Stelle kommt die zweite Dimension des Index ins Spiel: Authentizität (Jansen et al., 2014; Schertler et al., in press). Die Zugehörigkeit zur Gruppe sollte nämlich nicht um den Preis einer zu starken Anpassung erkaufte werden müssen, die die Potenziale von Diversität (u. a. andere Erfahrungen, Einstellungen, Wissensbasen, soziale Netzwerke) vermindert. Nur wenn Mitarbeitende am Arbeitsplatz sie selbst sein und

ABSTRACT

Forschungsfrage: Dieser Beitrag beleuchtet zwei Kernthemen der modernen Arbeitswelt: (1) Die Inklusion von Menschen mit Behinderung und (2) die Auswirkungen von Telearbeit auf das Inklusionserleben.

Methodik: Die Ergebnisse basieren auf bevölkerungsrepräsentativen Längsschnittdaten. Es wurden halbjährlich rund 8.000 Beschäftigte in Deutschland befragt.

Praktische Implikationen: (1) Mitarbeitende mit Behinderung fühlen sich weniger inkludiert, daher ist die Förderung von Inklusion für diese Beschäftigten zentral. (2) Telearbeit bringt neue Herausforderungen für Inklusion. Inklusionsbestreben müssen daher an diesen Kontext angepasst werden.

ihre Meinung und Ideen in einem sicheren Rahmen frei einbringen können, wird Assimilation verhindert und Kreativität gefördert (Shore et al., 2011). Gerade Angehörige von marginalisierten Gruppen laufen ansonsten oftmals Gefahr, dass sie glauben, ihr eigenes Selbst verleugnen zu müssen. Nur wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, zu einer Gruppe zu gehören und sich gleichzeitig selbst treu bleiben zu können, sind die ersten beiden Dimensionen von Inklusion erfüllt.

Inklusion ist jedoch nicht nur eine individuelle Erfahrung, sondern auch für Teams als Ganzes entscheidend. Zunächst gilt es hier, ein gemeinsames Gefühl von Chancengleichheit zu etablieren. Teams und Organisationen müssen sicherstellen, dass gleiche Arbeit auch gleich bezahlt wird und Mitarbeitende einen gleichberechtigten Zugang zu Informationen, Weiterbildung und Beförderungen haben und mit einer fairen Leistungsbewertung rechnen können - unabhängig von ihrer Herkunft oder demografischen Charakteristika (Nishii, 2013).

Darüber hinaus sollten alle Mitarbeitenden, insbesondere Mitglieder historisch marginalisierter Gruppen, gleichermaßen Zugang zu einflussreichen Führungskräften haben (z. B. durch Mentoring-Programme; Dwertmann et al., 2016). Eine solche Fairness bezieht sich auf den gesamten „Lebenszyklus“ der Mitarbeitenden, von der Einstellung bis hin zum Angebot gleicher Flexibilität bei Arbeitszeitmodellen wie Altersteilzeit.

Schließlich stellt Perspektivenvielfalt eine weitere kollektive Dimension von Inklusion auf der Teamebene dar. Perspektivenvielfalt meint, dass Organisationen unterschiedliche Meinungen nicht nur akzeptieren, sondern ihre Mitarbeitenden aktiv dazu ermutigen, ihre Gedanken zu äußern, ihre Ideen über demografische Grenzen, Rollen und Ebenen hinweg auszutauschen und den Status quo infrage zu stellen (Baumgärtner et al., 2023). Dabei erkennen Teams und Organisationen den Vorteil, den das Einbeziehen verschiedener Perspektiven für ihr Unternehmen haben kann und stellen hieraus Synergien

Abb. 1: St. Gallen Inclusion Index mit den Dimensionen Zugehörigkeit, Authentizität, Chancengleichheit und Perspektivenvielfalt und je einem Beispiel-Item



Quelle: University of St. Gallen

für die Erreichung gemeinsamer Ziele her. Eine Übersicht über alle vier Dimensionen des St. Gallen Inclusion Index inklusive eines jeweiligen Beispiel-Items zeigt Abbildung 1.

Evidenzbasiertes Inklusionsmanagement

Mit dem oben beschriebenen St. Gallen Inclusion Index wurde am Center for Disability and Integration der Universität St. Gallen (CDI-HSG) eine Möglichkeit entwickelt, um Inklusion auf mehreren Ebenen zu messen und damit gestaltbar zu machen. Die Forschung am CDI-HSG besteht bereits seit 15 Jahren, mit einem Fokus auf Fragen rund um Gesundheit und Inklusion. Mit dem Ziel, Organisationen bei einem evidenzbasierten Diversity Management zu unterstützen, steht die Gewinnung belastbarer Daten stets am Anfang der gemeinsamen Aktivitäten. Beispielhaft kann hierfür eine Kooperation mit der Deutschen Krankenversicherung Barmer genannt werden. Seit dem Jahr 2020 führen wir gemeinsam eine bevölkerungsrepräsentative Studie in Deutschland durch, für die alle sechs Monate 8.000 Beschäftigte befragt werden. Unter dem Titel „social health@work“ wird eine neue Dimension des Gesundheitsbegriffs beleuchtet, der insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit sowie der Coronapandemie an Bedeutung gewann. Social health@work beschreibt dabei einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei welchem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbe-

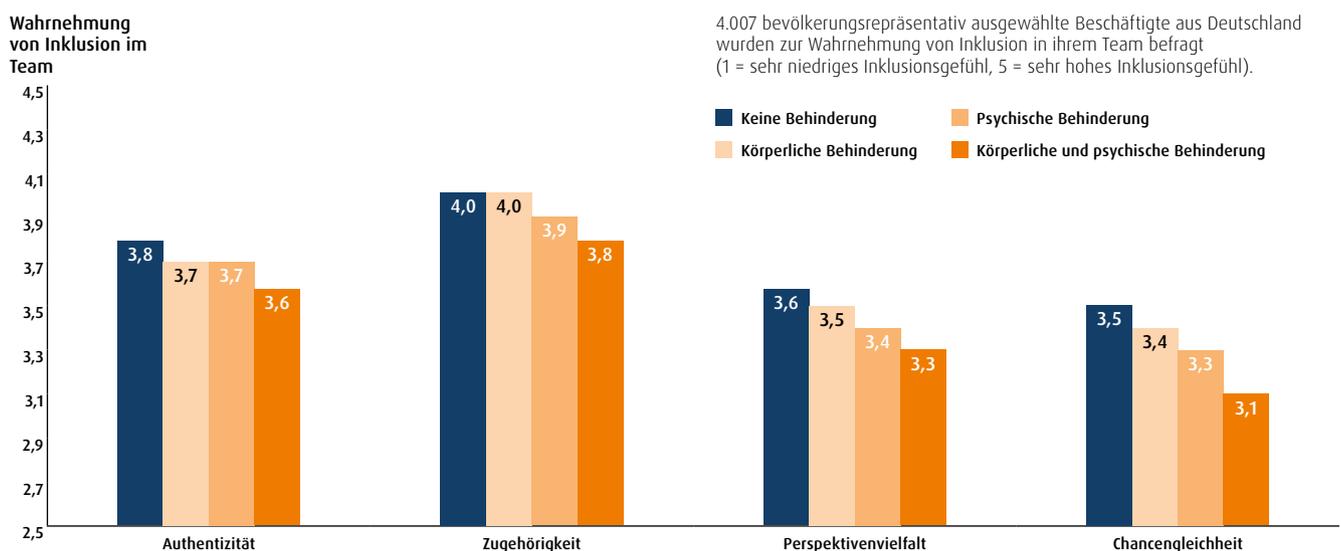
ziehungen entwickeln und nutzen, um das Spannungsfeld von Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Eingebundenheit sowie Produktivität und Erholung erfolgreich und gesund zu gestalten.

Die wiederholten Befragungen erlauben es, komplexe statistische Modelle zu rechnen und Auswirkungen von Veränderungen, wie bspw. vermehrter Telearbeit (das Arbeiten außerhalb der offiziellen Büroräumlichkeiten), zu untersuchen. Damit liefert dieses Projekt eine starke Datenbasis, um Diversität und Inklusion im Lichte aktueller Megatrends zu erforschen und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abzuleiten. Im Folgenden wird auf zwei Kernthemen des CDI-HSG eingegangen und es sollen aktuelle Ergebnisse zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen sowie zu den Konsequenzen von Telearbeit für das Inklusionsgefühl von Mitarbeitenden vorgestellt werden.

Kernthema 1: Die Situation von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz

Obwohl Inklusion für alle Mitarbeitenden wichtig ist und zur nachhaltigen Leistungsfähigkeit aller beiträgt, gibt es marginalisierte Gruppen am Arbeitsplatz, deren Inklusion besonders gefördert werden sollte. Dazu gehören Menschen mit Behinderungen, die auch heute noch am Arbeitsmarkt benachteiligt werden, was sich durch niedrigere Beschäftigungsquoten,

Abb. 2: Inklusion von Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung nach dem St. Gallen Inclusion Index



Quelle: Universität St. Gallen

Unsicherheit über den Erhalt der Arbeitsstelle und niedrigere Löhne bemerkbar macht (Konrad et al., 2013). Obwohl Menschen mit Behinderungen häufig sehr gut ausgebildet sind und wertvolle Arbeitskräfte für ein Unternehmen darstellen, herrschen weiterhin Vorurteile und eine Defizitperspektive beim Thema Behinderung am Arbeitsplatz vor (Dalgin, 2018). Die bevölkerungsrepräsentative Studie social health@work erlaubt einen detaillierten Einblick in die Arbeitsplatzsituation von Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt in Deutschland. Die Daten legen nahe, dass sich Mitarbeitende mit Behinderung am Arbeitsplatz weniger inkludiert fühlen als Mitarbeitende ohne Behinderung. Dies zeigt sich besonders stark bei Mitarbeitenden, die eine psychische Behinderung haben (z. B. Angststörung, Depression oder posttraumatische Belastungsstörung; vgl. Abb. 2). Daneben wird auch Neurodiversität (das heißt, wenn das Gehirn einer Person Informationen anders verarbeitet, anders lernt und/oder diese Person sich anders verhält als das, was als typisch angesehen wird) zunehmend als eine wichtige Dimension der organisatorischen Vielfalt anerkannt. Sowohl Unternehmen als auch Wissenschaftler fordern eine aktive Eingliederung in die moderne Arbeitswelt, da die neurodiverse Bevölkerung überdurchschnittlich stark von Unterbeschäftigung bzw. Arbeitslosigkeit betroffen ist. Die Zahlen zeigen deutlich, dass es nicht nur weiterer Maßnahmen bedarf, damit mehr Menschen mit Behinderungen eine Arbeitsstelle im ersten Arbeitsmarkt finden, sondern auch ein Klima von Inklusion am Arbeitsplatz gefördert werden muss, damit sich Menschen mit Behinderungen genauso inkludiert fühlen wie Menschen ohne Behinderungen.

Inklusion im Team effektiv fördern

Das Verhalten von Führungskräften und Arbeitskollegen hat einen entscheidenden Einfluss darauf, wie inkludiert sich Teammitglieder fühlen und ob Mitarbeitende mit Behinderung Inklusion im Team erleben. Im Arbeitsalltag gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, Inklusion auf allen Dimensionen zu fördern, von denen hier einige vorgestellt werden sollen.

Zugehörigkeit: Fördern Sie ein respektvolles Klima

Wer von seinem Team respektvoll und wertschätzend behandelt wird, fühlt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit zugehörig. Daher sollten Sie zu einem respektvollen Teamklima beitragen, indem Sie selbst in dieser Weise handeln und keine Diskriminierung in Ihrem Team erlauben. Ein wichtiges Instrument, mit dem Sie alltäglich eine respektvolle Haltung ausdrücken können, ist Sprache. Nutzen Sie inklusive Sprache, um zu signalisieren, dass es Ihnen wichtig ist, alle Personen einzubeziehen. Achten Sie dafür darauf, dass Sie sich diskriminierungsfrei, wertschätzend und verständlich ausdrücken. Verwenden Sie bspw. den Begriff „Mensch mit Behinderung“ anstatt Personen über Ihre Behinderung zu definieren, indem Sie „Behinderter“

benutzen. Achten Sie darauf, wie über psychische Gesundheit gesprochen wird: Wird diese ernst genommen oder eher abgetan? Schreiten Sie ein, wenn Sie abwertende Sprüche oder Witze beobachten, auch wenn augenscheinlich niemand der Anwesenden betroffen scheint. So können Sie im Alltag ein inklusives Teamklima fördern.

Authentizität: Ermöglichen Sie Offenlegung

Zeigen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen, dass sie auch am Arbeitsplatz authentisch sein können. Dabei ist es wichtig zu bedenken, dass Diversität nicht immer offensichtlich ist. Bspw. ist ein Großteil der Behinderungen nicht sichtbar (ca. 80 %; Becker/Otto-Albrecht, 2019) und es gibt viele weitere Diversitätskategorien, die unsichtbar sein können (z. B. sexuelle Orientierung, Religion). Manche Mitarbeitenden stehen somit vor der Entscheidung, ob sie gewisse Informationen über sich selbst teilen sollen oder nicht. Die Forschung hat gezeigt, dass das Verdecken solcher Informationen kognitiv und psychisch belastend sein kann, was sich negativ auf Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Betroffenen auswirkt (Jones/King, 2014). Im Fall von Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen ist Offenlegung sogar notwendig, um Arbeitsplatzanpassungen anbieten zu können. Gleichzeitig befürchten viele Betroffene negative Konsequenzen nach einer Offenlegung, z. B. schlechtere Karrierechancen, Zurückweisung oder Diskriminierung durch Kolleginnen und Kollegen (Cooper et al., 2020). Kommunizieren Sie daher, dass Sie ein offenes Ohr für Ihre Kollegen haben und Betroffene nach Offenlegung mit Ihrer Unterstützung rechnen können. Nehmen Sie es ernst, wenn Kollegen ihre Sorgen mit Ihnen teilen, z. B. indem Sie aktiv positiv darauf reagieren. Sie könnten sich bspw. für das Vertrauen bedanken und fragen, wie Sie Ihr Gegenüber unterstützen können.

Chancengleichheit: Reflektieren Sie potenzielle „Unconscious Bias“

Jeder von uns hat gewisse Vorurteile oder stereotype Erwartungen gegenüber anderen und ein Großteil davon ist unbewusst. Am Arbeitsplatz können solche unbewussten Einstellungen dazu führen, dass Mitglieder bestimmter Gruppen bevorzugen und andere benachteiligt werden, ohne dass dies beabsichtigt ist. Eine häufige Angst von Menschen mit Behinderungen im Arbeitskontext ist es, aufgrund der Behinderung negative Konsequenzen (z. B. geringere Aufstiegschancen) zu haben. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass ein weitverbreitetes Vorurteil Menschen mit Behinderungen fälschlicherweise weniger Kompetenz und Belastbarkeit zuspricht (Jammaers et al., 2016). Setzen Sie sich daher gezielt damit auseinander, wie Chancengleichheit in Ihrem Team gelebt wird. Wie wird bspw. entschieden, wer eine Weiterbildung besuchen darf oder zu einer Networking-Veranstaltung eingeladen wird? Wer be-

kommt vielversprechende Aufgaben und wem wird innerhalb des Teams weniger Aufmerksamkeit geschenkt? Machen Sie sich Ihre unbewussten Einstellungen bewusst und reflektieren Sie die Bedingungen für Chancengleichheit in Ihrem Team. Nehmen Sie sich dafür explizit und regelmäßig Zeit (z. B. halbjährlich). Dadurch können Sie sich unbewusste Einstellungen und Erwartungen bewusst machen, Ihr eigenes Verhalten entsprechend anpassen und auf Ungerechtigkeiten im Team aufmerksam machen.

Perspektivenvielfalt: Schaffen Sie ein sicheres Umfeld

Um Perspektivenvielfalt im Team erleben und nutzen zu können, benötigen Mitarbeitende ein Umfeld, in dem sie zwischenmenschliche Risiken eingehen können. Damit ist gemeint, dass Personen ihre Sichtweisen äußern können, ohne Bestrafung oder Demütigung durch die Gruppe fürchten zu müssen. Als Führungskraft oder als Teammitglied können Sie auf Verhalten im Team achten, das das Sicherheitsgefühl im Team fördert bzw. untergräbt. Dazu gehören bspw. abschätzige Gesten (z. B. Augen verdrehen), wiederholtes Unterbrechen und Nichtbeachtung von Ideen bestimmter Personen. Gerade wenn solche augenscheinlich kleinen Diskriminierungen einer Person gehäuft widerfahren, kann dies sehr belastend sein. Es kann dazu führen, dass sich die Person nicht wertgeschätzt fühlt und sich weniger traut, ihre neuartige oder abweichende Sichtweise zu teilen. Häufig sind Mitglieder von marginalisierten Gruppen betroffen, wie eben Mitarbeitende mit Behinderungen. Nehmen Sie es daher ernst, wenn Sie solch ein Verhalten beobachten und schreiten Sie ein. Bei Bedarf können konkrete Regeln im Team helfen, um ein sicheres Umfeld für alle zu gewährleisten.

Kernthema 2: Inklusion in Zeiten von Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit

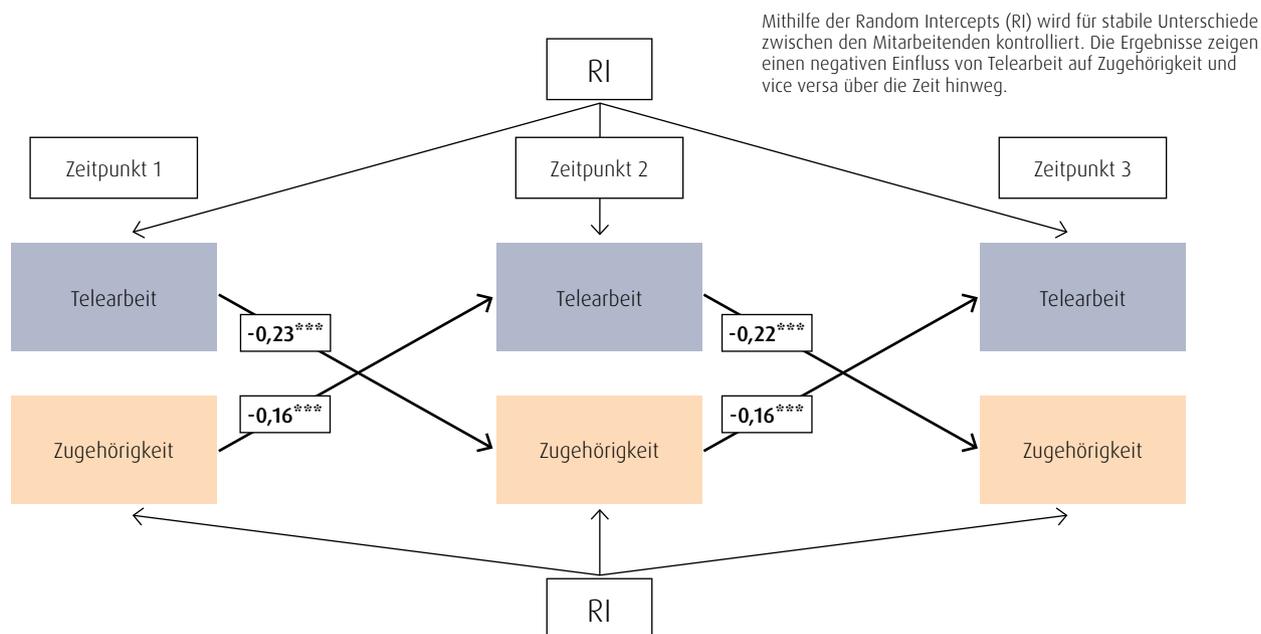
Die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Daher gilt es auch zu untersuchen, wie sich Veränderungen wie die zunehmende Flexibilisierung und Digitalisierung von Arbeit auf das Inklusionserleben von Mitarbeitenden auswirken. Spätestens seit Beginn der Coronapandemie hat sich das Thema Telearbeit zu einem Megatrend entwickelt. Nachdem in Pandemiezeiten viele Regeln diesbezüglich gelockert wurden und mehr Menschen als je zuvor ihre Arbeitszeit im Homeoffice verbrachten, sehen wir heute vermehrte Diskussionen darüber, ob diese Flexibilität wieder eingeschränkt werden sollte. Viele Unternehmen rufen ihre Mitarbeitenden zurück in die Büros. Dabei ist noch unklar, wie genau sich vermehrte Telearbeit auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirkt.

Wir haben uns aus der Diversitäts- und Inklusionsperspektive mit dieser Frage beschäftigt (Schertler et al., in press). Die Langzeitdaten, die wir in unserer bevölkerungsrepräsentativen Studie in Deutschland sammeln konnten, liefern dafür eine hervorragende Datenbasis. Um zu untersuchen, wie sich Telearbeit auf Inklusion auswirkt, wurden 2.380 Beschäftigte, deren Tätigkeit für Telearbeit geeignet war, befragt. Da an der Studie Mitarbeitende aus einer Vielzahl von Organisationen und Branchen teilnahmen (und keine ganzen Teams oder Unternehmen), haben wir uns auf die beiden Inklusionsdimensionen „Zugehörigkeit“ und „Authentizität“ konzentriert, die auf der Individualebene angesiedelt sind. Authentizität und Zugehörigkeit wurden mit einem standardisierten Fragebogen gemessen (Jansen et al., 2014). Außerdem haben wir erhoben, welcher Anteil einer typischen Arbeitswoche außerhalb der Büroräumlichkeiten in Telearbeit geleistet wurde. Die wiederholte Befragung der gleichen Personen erlaubte es, anspruchsvolle statistische Verfahren einzusetzen, sog. Random-Intercept-Cross-Lagged-Panel-Modelle. Mit dieser Methodik kann die Entwicklung „innerhalb“ der Mitarbeitenden über die Zeit betrachtet werden, während für stabile Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden kontrolliert werden kann. Dadurch wird es möglich, sich dem tatsächlichen Ursache-Wirkungs-Mechanismus zwischen Telearbeit und Inklusion anzunähern. Und die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Telearbeit eine Herausforderung für Inklusion bedeuten kann.

Bei der Inklusionsdimension Zugehörigkeit zeigen die Ergebnisse ein klares Bild: Zunehmende Telearbeit kann dem Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden schaden (vgl. Abb. 3). Die Menschen scheinen persönlichen Austausch zu brauchen, um ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Team aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Jedoch stützt sich Telearbeit stark auf virtuelle Kommunikation und beraubt die Mitarbeitenden vieler Gelegenheiten für spontane Interaktionen, sei es an der Kaffeemaschine oder im Aufzug. Außerdem schränkt die virtuelle Kommunikation die Menge an sozialen Informationen ein, die wir teilen, was den Austausch weniger lebendig macht. Ein großer Teil der nonverbalen Kommunikation, die sonst dazu beitragen könnte, dass sich Mitarbeitende als Teil des Teams wertgeschätzt fühlen, geht in virtuellen Settings verloren. Die Studie hat außerdem gezeigt, dass Mitarbeitende, die sich weniger zugehörig fühlen, ihr Verhalten ändern und ihren Anteil an Telearbeit erhöhen. Dieses Ergebnis zeigt einen potenziellen Teufelskreis auf: Häufigeres Telearbeiten kann dazu führen, dass Mitarbeitende sich weniger zugehörig fühlen, was sie wiederum dazu motiviert, noch häufiger Telearbeit zu nutzen, etc. Diese Dynamik sollte man sich insbesondere in Zeiten der „great resignation“ und des „quiet quitting“ bewusst machen. Diese Ergebnisse sind unabhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

Bei der Inklusionsdimension Authentizität zeigt sich ein differenzierteres Bild und ein starker geschlechtsspezifischer Effekt. Während bei Männern Telearbeit nichts daran ändert, wie authentisch sie in ihrem Team sein können, ver-

Abb. 3: Vereinfachte Darstellung der Ergebnisse des Random Intercept Cross-Lagged-Panel-Modells zwischen Telearbeit und Zugehörigkeit



Quelle: University of St. Gallen

schiebt sich bei Frauen das Bild drastisch: Ihre Authentizität leidet mit zunehmender Telearbeit, und gleichzeitig führt ein Verlust an Authentizität dazu, dass sie Telearbeit häufiger nutzen. Dass die Authentizität bei Telearbeit leiden kann, ist plausibel, wenn man bedenkt, dass die physische Entfernung und die virtuelle Kommunikation die Möglichkeiten, sich authentisch auszudrücken, einschränken. Persönliche Interaktionen und spontane Begegnungen bieten mehr Möglichkeiten für authentisches Verhalten, von der Körpersprache bis hin zu den Geschichten, die wir bei einer Begegnung am Kaffeeautomaten erzählen. Wir brauchen weitere Studien, um herauszufinden, warum nur Frauen einen negativen Einfluss der Telearbeit auf ihre wahrgenommene Authentizität erleben. Eine Möglichkeit ist, dass Frauen, die an vielen Arbeitsplätzen immer noch geschlechtsspezifische Vorurteile und Diskriminierung erfahren, das Gefühl haben, dass speziell das Arbeiten aus dem Homeoffice geschlechtsspezifische Stereotypen verstärkt. Wie auch Villamor et al. (2023) in einer aktuellen Veröffentlichung erörtern, kann vermehrte Virtualität am Arbeitsplatz für Frauen ein zweischneidiges Schwert sein. Vorerst sollte man sich darüber im Klaren sein,

dass die Inklusion von Frauen durch Telearbeit stärker leiden kann als die Inklusion von Männern.

Inklusion bei Telearbeit effektiv fördern

Diese Ergebnisse sollen jedoch nicht implizieren, dass alle Mitarbeitenden zurück ins Büro geholt werden müssen. Gerade mit Blick auf Mitarbeitende mit Behinderung können flexible Arbeitsmodelle eine wichtige Ressource der Teilhabe darstellen. Auch grundsätzlich wollen viele Mitarbeitende die gewonnene Flexibilität nicht mehr missen. Dennoch sollten man sich den Herausforderungen bewusst sein und Inklusionsbemühungen an virtuelle und hybride Arbeitssettings anpassen.

Zugehörigkeit und Authentizität: Schaffen Sie auch bei Telearbeit Raum für Inklusionserlebnisse

Damit Mitarbeitende das Gefühl haben, zum Team zu gehören und sich authentisch ausdrücken zu können, braucht es Möglichkeiten, sich untereinander kennenzulernen und sich auch über persönliche Dinge auszutauschen. Vermehrte Telearbeit führt dazu, dass es weniger Chancen für spontane Interaktionen und informelle Gespräche gibt. Bei einem hohen Anteil an Telearbeit

sollten aktiv Räume für persönlichen Austausch geschaffen werden. Das können wenige Minuten innerhalb eines Meetings sein, die für Persönliches reserviert sind, oder verstärkte gemeinsame Aktivitäten vor Ort wie spezifische Teamtage.

Chancengleichheit: Achten Sie auf neue Hindernisse

Gerade wenn nur ein Teil des Teams häufig Telearbeit nutzt, kommen neue Herausforderungen für die Chancengleichheit auf. Reflektieren Sie daher bewusst, wie es um die Chancengleichheit in Ihrem Team steht. Bekommen Mitarbeitende, die häufig im Homeoffice sind, die gleichen Informationen wie Mitarbeitende vor Ort? Wie viel Aufmerksamkeit bekommen virtuelle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in hybriden Meetings? Gibt es andere Nachteile für Mitarbeitende, die Telearbeit nutzen? Wenn Sie sich mit solchen Fragen bewusst auseinandersetzen, können Sie unbewusste Ungleichbehandlung offenlegen und verändern.

Perspektivenvielfalt: Nutzen Sie, was Ihnen zur Verfügung steht

Wer Perspektivenvielfalt fördern und nutzen möchte, muss zum einen sicherstellen, dass alle Teammitglieder die Informationen erhalten, die sie benötigen und zum anderen, dass alle ihre Perspektiven und Ideen einbringen können. Die Digitalisierung hat hierfür viele Werkzeuge zur Verfügung gestellt und diese gilt es zu nutzen. Bspw. helfen anonyme Abfragen in Meetings, um Entscheidungen nicht durch Gruppendenken zu verzerren, und eröffnen Möglichkeiten für anonymes Feedback. Geben Sie die Option, schriftlichen Input vor oder nach Meetings zu liefern, damit Mitarbeitende, die ungern in Meetings sprechen, ihre Gedanken mitteilen können. Nutzen Sie außerdem Funktionen wie die automatische Transkription, um Menschen, die schlecht oder nicht hören können sowie abwesenden Personen Informationen zugänglich zu machen.

Fazit

Um die Vorteile von Diversität nutzbar zu machen, stellt die Förderung von Inklusion eine notwendige Maßnahme dar, von der sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende profitieren. In der modernen Arbeitswelt ist die aktive Gestaltung eines inklusiven Arbeitsumfelds besonders wichtig, um Mitarbeitende zu inkludieren. Dabei gibt es viele verschiedene Ansätze: Schaffen Sie Gelegenheiten, Kontakte zu knüpfen, leben Sie Inklusion, indem Sie inklusive Sprache nutzen und achten Sie auf faire Chancen für alle Mitarbeitenden. All das trägt dazu bei, dass Inklusion gelingen kann, im Büro und darüber hinaus.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baumgärtner, M. K./Boehm, S. A./Breier, C./Jain, A. (2023):** Fostering disability inclusion through evidence-based research-practice collaborations-challenges and key success factors. In J. E. Beatty/S. Hennekam/M.Kulkarni (Hg.), *De Gruyter Handbook of Disability and Management* (pp. 383-402), De Gruyter.
- Becker, S./Otto-Albrecht, M. (2019):** Inklusive Führung. So gelingt die Inklusion von Menschen mit Behinderung im Unternehmen, Beisner.
- Boehm, S. A./Dwertmann, D. J. G. (2015):** Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1, 41-63.
- Cooper, K. M./Gin, L. E./Brownell, S. E. (2020):** Depression as a concealable stigmatized identity: What influences whether students conceal or reveal their depression in undergraduate research experiences? *International Journal of STEM Education*, 7, 1-18.
- Dalgin, R. S. (2018):** The complex nature of disability stigma in employment: Impact on access and opportunity. In S. B. Thomson/G. Grady (Hg.), *Stigmas, Work, and Organizations* (pp. 55-70), Palgrave Macmillan.
- Dwertmann, D. J. G./Boehm, S. A. (2016):** Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59, 44-64.
- Dwertmann, D. J. G./Nishii, L. H./Van Knippenberg, D. (2016):** Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42, 1136-1168.
- Homan, A. C./Buengeler, C./Eckhoff, R. A./van Ginkel, W. P./Voelpe, S. C. (2015):** The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1456-1467.
- Jackson, S. E./Joshi, A./Erhardt, N. L. (2003):** Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jammaers, E./Zanoni, P./Hardonk, S. (2016):** Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity. *Human Relations*, 69, 1365-1386.
- Jansen, W. S./Otten, S./van der Zee, K. I./Jans, L. (2014):** Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385.
- Jones, K. P./King, E. B. (2014):** Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management*, 40, 1466-1494.
- Konrad, A. M./Moore, M. E./Ng, E. S./Doherty, A. J./Beward, K. (2013):** Temporary work, underemployment and workplace accommodations: Relationship to well-being for workers with disabilities. *British Journal of Management*, 24, 367-382.
- Nishii, L. H. (2013):** The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774.
- Schertler, M./Glumann, N./Boehm, S. A. (in press):** How two megatrends affect each other: Studying the interplay of remote work and workplace inclusion with a random intercept cross-lagged panel model. *Academy of Management Discoveries*.
- Shore, L. M./Cleveland, J. N./Sanchez, D. (2018):** Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- Shore, L. M./Randel, A. E./Chung, B. G./Dean, M. A./Ehrhart, K. H./Singh, G. (2011):** Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- van Knippenberg, D./de Dreu, C. K. W./Homan, A. C. (2004):** Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Villamor, I./Hill, N. S./Kossek, E. E./Foley, K. O. (2023):** Virtuality at work: A doubled-edged sword for women's career equality?. *Academy of Management Annals*, 17, 113-140.
- Wang, F./Gao, Y./Han, Z./Yu, Y./Long, Z./Jiang, X./Wu, Y./Pei, B./Cao, Y./Ye, J./Wang, M./Zhao, Y. (2023):** A systematic review and meta-analysis of 90 cohort studies of social isolation, loneliness and mortality. *Nature Human Behaviour*.



PROF. DR. STEPHAN A. BÖHM
 Professor für Diversity Management and Leadership am Center for Disability and Integration
 Universität St. Gallen
 E-Mail: stephan.boehm@unisg.ch
<https://cdi.unisg.ch>



MAGDALENA SCHERTLER
 Doktorandin am Center for Disability and Integration
 Universität St. Gallen
 E-Mail: magdalena.schertler@unisg.ch
<https://cdi.unisg.ch>



NICOLA V. GLUMANN
 Doktorandin am Center for Disability and Integration
 Universität St. Gallen
 E-Mail: nicola.glumann@unisg.ch
<https://cdi.unisg.ch>

SUMMARY

Research question: This article highlights two key topics in the modern workplace: (1) the inclusion of people with disabilities and (2) the impact of remote work on the experience of inclusion.

Methodology: The results are based on longitudinal data representative of the German working population. Around 8,000 employees in Germany were surveyed every six months.

Practical implications: (1) Employees with disabilities feel less included, so promoting inclusion is central for these employees. (2) Telework brings new challenges for inclusion. Inclusion efforts must therefore be adapted to this context.

Wie Führungskräfte effektiv Inklusion und Kreativität in diversen Teams fördern können

Von **Claudia Heese** (RSM), **Julia Maria Grgic** (EBS), **Dr. Inga J. Hoever** (RSM), **Prof. Dr. Meir Shemla** (EBS), **Prof. Dr. Claudia Buengeler** (CAU Kiel) und **Dr. Hannes Leroy** (RSM)

Viele Menschen wünschen sich einen Arbeitsplatz, an dem Vielfalt willkommen ist und gelebt wird. Vielfalt am Arbeitsplatz kann auch kreative Vorteile mit sich bringen, die sich aus der Bündelung verschiedener Perspektiven ergeben (van Knippenberg/Hoever, 2017). Dementsprechend sind Organisationen zunehmend bestrebt, ein diverses und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Diversität beschreibt das Ausmaß, in dem sich Individuen voneinander unterscheiden (van Knippenberg/Schippers, 2007). Wenn Teams verschiedenartig zusammengesetzt sind, kann dies neue und nützliche Ideen hervorbringen, die dazu beitragen, dass eine Organisation innovativ und anpassungsfähig bleibt und florieren kann. Oftmals bleibt die Diversität in Teams jedoch ungenutzt; die verschiedenen Perspektiven und Wissensbestände werden nicht geteilt und können somit nicht zu besseren Entscheidungen und Arbeitsergebnissen beitragen. Vielfalt allein reicht also nicht aus, um den Informationsaustausch innerhalb eines Teams zu fördern (Homan et al., 2015). So fällt es Teammitgliedern bspw. oft schwer, ihre einzigartigen Perspektiven zu äußern, wenn sie sich nicht als geschätzte „Insider“ des Teams fühlen (Leroy et al., 2021). Außerdem finden die einzigartigen Ansichten und Ideen anderer oftmals kein Gehör.

Doch wie können Organisationen die Diversität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen? Ein wichtiger Schlüsselbegriff scheint Inklusion zu sein. Ein inklusiver Arbeitsplatz ermöglicht es Mitarbeitern, ihre einzigartigen Wissensbestände, Sichtweisen und Perspektiven zu äußern, und gibt ihnen ausreichend Raum, sie selbst zu sein, während gleichzeitig ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Team und der Gemeinschaft vermittelt wird (Shore et al., 2011). Allerdings wird oft unterschätzt, wie herausfordernd und komplex es sein kann, beide Aspekte der Inklusion gleichzeitig zu ermöglichen. Führungskräfte können in diesem Kontext eine Schlüsselrolle spielen und zur Schaffung eines inklusiveren Teams beitragen (Buengeler et al., 2018). Es gibt zurzeit jedoch nur wenig Erkenntnisse darüber, welche Führungsverhaltensweisen konkret zu mehr Inklusion beitragen. Aus diesem Grund hat ein internationales Forschungsteam in einer kürzlich veröffentlichten Forschungsarbeit (Leroy/

Buengeler/Veestraeten/Shemla/Hoever, 2022) die folgende Forschungsfrage untersucht: Welche Führungsverhaltensweisen fördern teambezogene Inklusion und führen so zu mehr Kreativität?

Stand der Forschung zu Führungsverhaltensweisen und Inklusion

Inklusion

Inklusionserleben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsteht dann, wenn diese gleichzeitig das Bedürfnis nach Einzigartigkeit (engl. uniqueness) und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (engl. belongingness) erfüllen können (Shore et al., 2011). Teambezogene Inklusion beinhaltet, dass sich die Teammitglieder mit dem Team verbunden fühlen (Dazugehörigkeit) und gleichzeitig in der Lage sind, ihre Individualität im Vergleich zu den anderen Teammitgliedern wahrzunehmen (Einzigartigkeit). Oft bemühen sich Individuen um Teamakzeptanz und eine starke Verbindung mit den anderen Teammitgliedern, um dazu zu gehören. Es ist aber genauso wichtig, sich einzigartig fühlen und sich als Individuum im Team ganz einbringen zu können.

Inklusion und Teamkreativität

Teambezogene Inklusion kann wesentlich zu der Kreativität eines Teams beitragen. Teammitglieder können gemeinsame Lösungen erarbeiten, die kreativer sind als das Werk eines Einzelnen, insbesondere wenn diese unterschiedliche Wissensbestände, Netzwerke und Perspektiven mitbringen, wie es in diversen Teams oft der Fall ist. Dafür ist es von großer Bedeutung, dass die Mitglieder die individuellen Perspektiven, die im Team vorhanden sind, erkennen, damit das Team diese Elemente konstruktiv nutzen und miteinander verknüpfen kann (Hoever et al., 2018; Leroy et al., 2020).

Das Erleben von Einzigartigkeit und Zugehörigkeit der Mitglieder im Team sollte erheblich dazu beitragen, dass sowohl unterschiedliche Wissensbestände und Sichtweisen ausgetauscht und integriert als auch unterschiedliche Stärken eingebracht werden, sodass Teamkreativität gefördert wird. Teammitglieder, die das Gefühl haben, ihre Einzigartigkeit zeigen zu können, fühlen sich darin bestärkt, neue Perspektiven und Ideen zu teilen, zu diskutieren und zu nutzen (vgl.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Diversität und Inklusion gewinnen an Bedeutung. Wie können Führungskräfte Inklusion fördern und ihre Teams dazu anregen, von der Vielfalt zu profitieren?

Methodik: In drei empirischen Studien in belgischen Organisationen untersuchen wir, welche Führungsverhaltensweisen teambezogene Inklusion fördern und ob dadurch die Teamkreativität gesteigert wird.

Praktische Implikationen: Organisationen können durch ihre Führungskräfte ein inklusives und somit kreativitätsförderliches Arbeitsumfeld erschaffen. Dies erfordert, dass Führungskräfte nicht nur zum aktiven Austausch von unterschiedlichen Ideen und Perspektiven anregen, sondern den Mitarbeitenden auch den Wert dieser Vielfalt vermitteln.

z. B. Homan et al., 2007). Ein Gefühl der Zugehörigkeit ergänzt diesen kreativitätsförderlichen Effekt, da es die Motivation erhöht, etwas beitragen zu wollen (Shemla/Wegge, 2019), und gleichzeitig einen sicheren Rahmen dafür schafft, auch neuartige und ungewöhnliche Ideen zu äußern. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Kreativität im Team gesteigert werden kann, wenn einzelne Teammitglieder ein Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrem Team mit all ihrer Einzigartigkeit erleben.

Die Rolle von Führungskräften in der Förderung von Inklusion

In der hier berichteten Forschungsarbeit haben Leroy et al. (2022) neuartige Führungsverhaltensweisen im Kontext der Förderung von Inklusion untersucht: „Ernten“ und „Säen“. Das „Ernten der Vorteile von Diversität“ (engl. harvesting the benefits of diversity; kurz: „Ernten“) beschreibt, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einzuladen, ihre unterschiedlichen Standpunkte, Stärken und Eigenschaften im Team einzubringen und sie zu ermutigen, ihre Ideen und kritischen Sichtweisen zu äußern. Das Konzept des „Erntens“ ist umfassender als frühere Konzepte der inklusiven Führung (engl. inclusive leadership oder leader inclusiveness; vgl. z. B. Nembhard/Edmondson, 2006), da es nicht nur darauf abzielt, Teammitglieder zu ermutigen, unterschiedliche Meinungen zu teilen, sondern ihnen auch ermöglicht, ihre persönliche Identität und Geschichte zu zeigen, und so persönliche Erfahrungen miteinbezieht. Führungskräfte konzentrieren sich also explizit auf die vielfältigen persönlichen Qualitäten und Erfahrungen, die die Identität ihrer Teammitglieder ausmacht (vgl. z. B. Thomas/Ely, 1996). Dies ist besonders wichtig für Teamkreativität, da kreative Ideen nicht nur das Produkt eines technischen Wissensaustauschs sind, sondern auch durch die Integration von verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen der Teammitglieder entstehen.

Indem Führungskräfte die Eigenschaften, Talente und Stimmen aller Beteiligten miteinbeziehen, schaffen sie die Voraussetzungen dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, wertvolle Beiträge zu leisten und ein Teil des Teams zu sein (Shore et al., 2011). Jedoch führt „Ernten“ nicht zwangsläufig zu mehr erlebter Inklusion im

Team. Wenn Führungskräfte Teammitglieder auffordern, ihre unterschiedlichen Perspektiven zu äußern, das Team aber nicht bereit ist, die unterschiedlichen Perspektiven zu hören und zu integrieren, kann das die im Team empfundene Inklusion beeinträchtigen. Forschung zeigt, dass Führungskräfte erst eine Basis schaffen müssen, damit Teams vom offenen Austausch vielfältiger Ideen und Erkenntnisse profitieren können und diesen überhaupt erst wagen (Homan et al., 2020). Teams haben oft Schwierigkeiten, für neue Informationen offen zu sein und diese zu nutzen (Hoever et al., 2018). Dadurch kann ein Gefühl der Ablehnung aufkommen, wenn einzigartige Perspektiven geteilt werden. Wenn die Anzahl unterschiedlicher Perspektiven im Team erhöht wird, ohne vorher ein Umfeld zu schaffen, welches unterschiedliche Perspektiven würdigt, wird dem Einzelnen nur gezeigt, wie er oder sie sich vom Team unterscheidet, nicht aber, dass sein Beitrag wertvoll ist. Das kann dazu führen, dass sich Mitglie-

Abb. 1: Definition von „Ernten“ und „Säen“

„Ernten der Vorteile von Diversität“

(engl. harvesting the benefits of diversity)

Die Führungskraft lädt alle Teammitglieder dazu ein, ihre unterschiedlichen Standpunkte, Stärken und Eigenschaften einzubringen und ermutigt sie, ihre Ideen und kritischen Sichtweisen zu äußern.

Im Text wird dieses Verhalten auch als „Ernten“ beschrieben.

„Säen der Wertschätzung von Diversität“

(engl. cultivating value-in-diversity beliefs)

Die Führungskraft stimmt das Team positiv auf Vielfalt ein und bereitet es vor, offener mit Vielfalt umzugehen und unterschiedliche Perspektiven mit einzubeziehen.

Im Text wird dieses Verhalten auch als „Säen“ beschrieben.

Quelle: in Anlehnung an Leroy et al., 2022

der weniger inkludiert fühlen. Deswegen scheint der positive Einfluss des „Erntens“ auf Inklusion davon abhängig zu sein, ob Führungskräfte gleichzeitig auch „säen“ (kurz: „Säen der Wertschätzung von Diversität“; engl. cultivate value-in-diversity beliefs). Abbildung 1 bietet ausführliche Definitionen von „Ernten“ und „Säen“.

Um teambezogene Inklusion herzustellen, müssen Führungskräfte auch explizit die kollektive Überzeugung fördern, dass Unterschiede zwischen den Mitgliedern einen Vorteil für das Team als Ganzes bedeuten (vgl. z. B. Shemla et al., 2016). Daher ist es entscheidend, dass die Führungskraft Unterschiede aktiv als einen natürlichen und positiven Aspekt des Teams darstellt und dadurch die Auffassung unterstützt, dass diese Unterschiede eine Bereicherung für das Team darstellen (Homan et al., 2007). Die bisherige Forschung zeigt, dass die Wertschätzung von Diversität zu einer positiveren Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Teammitgliedern und zu positiven Reaktionen auf diese führen kann (Homan et al., 2007). Folglich ist es wahrscheinlicher, dass Teammitglieder offener mit Unterschieden umgehen, Diversität mehr wertschätzen (Homan et al., 2007), sich intensiver miteinander austauschen (Kearney/Gebert, 2009) und sich Vielfalt letztendlich positiv auf die Teamergebnisse auswirkt.

Eine neue Studie: Wie können sich Führungskräfte verhalten, um Inklusion zu fördern?

Unsere Forschungsarbeit (Leroy/Buengeler/Veestraeten/Shemla/Hoefer, 2022) baut auf diesem Forschungsstand auf, indem darin untersucht wurde, wie Führungskräfte effektiv Inklusion und Kreativität in diversen Teams fördern können. Hierfür wurde die Rolle der beiden Führungsverhaltensweisen „Ernten“ und „Säen“ in den Blick genommen. Das Forschungsteam hat vorhergesagt,

dass sich „Ernten“ positiv auf teambezogene Inklusion und darüber vermittelt Teamkreativität auswirkt, wenn Führungskräfte auch das Verhalten des „Säens“ zeigen (vgl. Abb. 2).

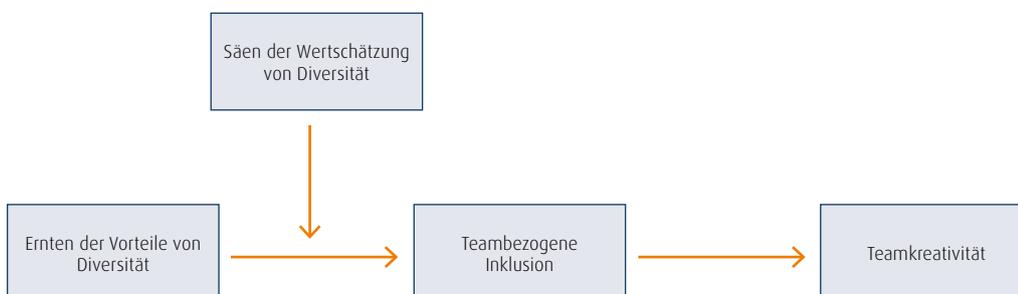
Beschreibung der empirischen Studien und Ergebnisse

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden drei empirische Studien durchgeführt (vgl. Abb. 3). Studie 1 befasste sich mit der Konzipierung und Erfassung der beiden Führungsverhaltensweisen „Ernten“ und „Säen“ durch die Entwicklung eines fragebogenbasierten Messinstruments. Aufbauend auf existierenden Messinstrumenten wurden insgesamt zehn Aussagen in Bezug auf die beiden Verhaltensweisen von Führungskräften auf ihre Gültigkeit und Zuverlässigkeit hin untersucht und deren Unterscheidbarkeit getestet. 491 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 45 belgischen Organisationen, welche von deren Personalabteilungen zur Teilnahme eingeladen wurden, füllten den neu entwickelten Fragebogen aus. Abbildung 4 zeigt eine Übersicht des englischsprachigen Originalinstruments und seiner deutschen Übersetzung.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Führungsverhaltensweisen „Ernten“ und „Säen“ in der Tat unabhängig voneinander auftreten können und dass das entwickelte Messinstrument ein gültiges und zuverlässiges Werkzeug darstellt, um die beiden Führungsverhaltensweisen zu erfassen.

In Studie 2 wurde das neu entwickelte Messinstrument verwendet, um die Annahmen bezüglich der Effekte von „Ernten“ und „Säen“ auf teambezogene Inklusion und Kreativität zu testen. In einem Online-Fragebogen beantworteten 38 Teams und deren Führungskräfte einer belgischen Organisation im Gesundheitswesen Fragen über diese Führungsverhaltensweisen, erlebte Inklusion und Kreativität. Die zur Studie eingeladenen Teams wurden nach dem Zufallsprinzip von der

Abb. 2: Das Forschungsmodell der Originalstudie



Quelle: Leroy et al., 2022

Abb. 3: Kurzdarstellung der drei durchgeführten Studien

	Studie 1	Studie 2	Studie 3
Fragestellung	Sind „Ernten“ und „Säen“ voneinander unterscheidbare Führungsverhaltensweisen und wie kann man diese erfassen?	Welche Führungsverhaltensweisen fördern teambezogene Inklusion und führen so zu mehr Kreativität?	Lassen sich die Ergebnisse von Studie 2 replizieren?
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Fragebogen • 491 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 45 belgischen Organisationen • Explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Fragebogen • 38 Teams einer belgischen Organisation im Gesundheitswesen • 174 Mitarbeitende, 38 Führungskräfte • Regressions- und Moderationsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Fragebogen • 93 Teams aus 36 belgischen Organisationen im Sozialwesen • 430 Mitarbeitende, 93 Führungskräfte • Nutzung von Kontrollvariablen • Regressions- und Moderationsanalysen
Zentrale Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • „Ernten“ und „Säen“ sind in der Tat voneinander unterscheidbare Führungsverhaltensweisen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambezogene Inklusion steht positiv mit Teamkreativität im Zusammenhang. • In Teams, in denen Führungskräfte wenig in das „Säen“ der Wertschätzung investieren, wirkt sich das „Ernten“ negativ auf die erlebte Inklusion aus. • In Teams, in denen Führungskräfte viel in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, ist der Effekt des „Erntens“ auf erlebte Inklusion positiv, aber nicht signifikant. • In Teams, in denen Führungskräfte wenig in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, hat „Ernten“ einen indirekten negativen Effekt auf Teamkreativität. • In Teams, in denen Führungskräfte viel in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, hat „Ernten“ keinen indirekten Effekt auf Teamkreativität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambezogene Inklusion steht positiv mit Teamkreativität im Zusammenhang. • In Teams, in denen Führungskräfte wenig in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, ist der Effekt des „Erntens“ auf erlebte Inklusion nicht signifikant. • In Teams, in denen Führungskräfte viel in das „Säen“ der Wertschätzung investieren, wirkt sich das „Ernten“ positiv auf die erlebte Inklusion aus. • In Teams, in denen Führungskräfte wenig in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, hat „Ernten“ keinen indirekten Effekt auf Teamkreativität. • In Teams, in denen Führungskräfte viel in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investieren, hat „Ernten“ einen indirekten positiven Effekt auf Teamkreativität.
Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> • Das Messinstrument kann verwendet werden, um die Führungsverhaltensweisen von Managern im Kontext von Inklusion zu erfassen. • Das Messinstrument bietet Führungskräften konkrete Anhaltspunkte, um ihre Verhaltensweisen gegenüber ihrem Team so anzupassen, dass Inklusion erlebt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch das Erleben von teambezogener Inklusion kann die Kreativität eines Teams gesteigert werden. • „Ernten“ der Führungskraft beeinflusst teambezogene Inklusion und somit indirekt Kreativität negativ, wenn wenig „Säen“ der Wertschätzung von Diversität gezeigt wird. • Führungskräfte sollten gleichzeitig „ernten“ und „säen“, um Inklusion und Kreativität im Team zu steigern und negative Auswirkungen zu vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch das Erleben von teambezogener Inklusion kann die Kreativität eines Teams gesteigert werden. • „Ernten“ der Führungskraft beeinflusst teambezogene Inklusion und somit indirekt Kreativität positiv, wenn die Führungskraft dabei gleichzeitig auch die Wertschätzung von Diversität „sät“. • Führungskräfte sollten gleichzeitig „ernten“ und „säen“, um Inklusion und Kreativität im Team zu steigern.

Quelle: in Anlehnung an Leroy et al., 2022

Personalabteilung ausgewählt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass teambezogene Inklusion in der Tat positiv mit Teamkreativität in Zusammenhang steht. „Ernten“ wirkte sich negativ auf die teambezogene Inklusion und darüber hinaus auf die Teamkreativität aus, wenn Führungskräfte wenig in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investierten. In Teams, in denen Führungskräfte viel in das „Säen“ der Wertschätzung von Diversität investierten, war dies nicht der Fall.

Studie 3 wurde mit insgesamt 93 Teams und ihren Führungskräften aus 36 verschiedenen belgischen Organisationen im Sozialwesen durchgeführt, um die Stabilität und

Generalisierbarkeit der Effekte zu zeigen. Zudem konnten mögliche Alternativerklärungen ausgeschlossen werden, indem entsprechende Kontrollvariablen berücksichtigt wurden. In dieser Studie zeigte sich, dass „Ernten“ wie angenommen positive Zusammenhänge mit der teambezogenen Inklusion und darüber hinaus der Teamkreativität aufwies, wenn die Führungskräfte auch in „Säen“ investierten. Um vom „Ernten“ zu profitieren und somit teambezogene Inklusion zu fördern, sollten Führungskräfte also ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv die Vorteile der Diversität durch das „Säen“ einer entsprechenden Wertschätzung nahelegen.

Abb. 4: Übersicht des übersetzten Instruments zur Messung der beiden inklusiven Führungsverhaltensweisen „Ernten“ und „Säen“

Alle Fragen werden auf einer 7-er Skala („stimme gar nicht zu“ – „stimme völlig zu“) beantwortet. Die endgültige Punktzahl wird durch den Durchschnitt der Punkte aller Aussagen ermittelt.

Ernten der Vorteile von Diversität
Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. nicht zustimmen
Unsere Führungskraft ermutigt uns, unsere Meinungen zu äußern. <i>Our team leader encourages all of us to voice our opinions.</i>
Unsere Führungskraft stellt sicher, dass alle Teammitglieder für ihre Beiträge wertgeschätzt werden. <i>Our team leader ensures that all team members are valued for their contributions.</i>
Unsere Führungskraft stellt sicher, dass die einzigartigen Stärken jedes Einzelnen wirksam eingesetzt werden. <i>Our team leader makes sure that everyone's unique strengths are leveraged.</i>
Unsere Führungskraft kreiert ein Umfeld, in dem wir wir selbst sein können. <i>Our team leader creates an environment in which we can be ourselves.</i>
Unsere Führungskraft ermutigt jede/-n von uns, einzigartig zu sein. <i>Our team leader encourages everyone to be unique.</i>
Säen der Wertschätzung von Diversität
Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. nicht zustimmen
Unsere Führungskraft ermöglicht uns, Vielfältigkeit als Vorteil zu sehen anstatt als Nachteil. <i>Our team leader enables us to see differences as an advantage rather than as a disadvantage.</i>
Unsere Führungskraft hilft uns zu sehen, dass unsere Vielfältigkeit einen wertvollen Beitrag für das Team darstellt. <i>Our team leader helps us to see how differences among us can be an added value for the team.</i>
Unsere Führungskraft hilft uns, unsere Unstimmigkeiten zu lösen, um bessere Entscheidungen für das Team zu treffen. <i>Our team leader helps us to solve disagreements to make better decisions for the team.</i>
Unsere Führungskraft ermutigt uns, uns Ansichten, die anders sind als unsere eigenen, anzuhören. <i>Our team leader encourages us to listen to perspectives that are different than our own.</i>
Unsere Führungskraft hilft uns zu verstehen, dass verschiedene Ansichten nötig sind, um das große Ganze zu verstehen. <i>Our team leader helps us to understand that different views are needed to understand the bigger picture.</i>

Quelle: Leroy et al. (2022)

„Ernten“ allein reicht also nicht, denn wenn kein „Säen“ stattfindet, hat das „Ernten“ keinen förderlichen Effekt oder kann sich sogar negativ auswirken. Die Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass Teams durch ein höheres Ausmaß an Inklusion einen höheren Nutzen aus der Diversität der Teammitglieder ziehen, welcher sich in einer erhöhten Teamkreativität widerspiegelt (vgl. Abb. 5).

Implikationen für die Praxis: Wie Führungskräfte ein inklusives Arbeitsumfeld schaffen können

Die Vorteile der Vielfalt zu nutzen, wird aufgrund des steigenden Innovationsdrucks zunehmend zu einer unternehmerischen Notwendigkeit. Die vorliegenden Studien zeigen, wie Organisationen durch ihre Führungskräfte ein kollektives Gefühl der Inklusion fördern können. Zugleich geht es um die Frage, wie das Versprechen der Teamkreativität, das eine diverse Belegschaft mit sich bringt, eingelöst werden kann.

Durch Vielfalt Kreativität steigern

Angesichts der Relevanz von kollektiver Kreativität für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen ist der Befund bedeutsam, dass ein inklusiver Führungsansatz und teambezogene Inklusion Kreativität im Team fördern. Verantwortliche im Personalmanagement betonen oft, dass der Einsatz der vielfältigen Talente der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Verbesserung der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit von Teams die Hauptanliegen bei der Förderung von Diversität am Arbeitsplatz seien. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte wichtige Akteure bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsumfelds sind, welches Kreativität fördert. In der Praxis bedeutet das, dass Führungskräfte erst ein Umfeld schaffen müssen, in dem das Team an die positiven Aspekte von Diversität glaubt. Erst dann sollten sie ihre Teammitglieder dazu anregen, ihre einzigartigen Ansichten zu teilen, um so ein inklusives Team zu schaffen.

Inklusion durch den Glauben an Vielfalt fördern

Eine Metapher hilft zu veranschaulichen, wie ein inklusives Umfeld geschaffen werden kann. Oft fokussieren Führungskräfte darauf, wie man Diversität nutzen kann, um Vorteile zu erzielen, indem sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bspw. dazu anregen, ihre abweichenden und neuartigen Perspektiven und Ideen einzubringen („Ernten“). Eine „reiche Ernte“ kann jedoch nicht erwartet werden, wenn das Land nicht zuvor „kultiviert“ wurde („Säen“). Das folgende Beispiel veranschaulicht diesen Vergleich. Nehmen wir an, Sie schenken der einzigartigen Perspektive eines Mitarbeiters Ihres Teams viel Aufmerksamkeit, indem Sie ihm erlauben, diese in den Vordergrund zu stellen. Wenn Sie als Führungskraft zuvor jedoch kein Umfeld für die Wertschätzung von Vielfalt geschaffen haben, kann es passieren, dass der Mitarbeiter in

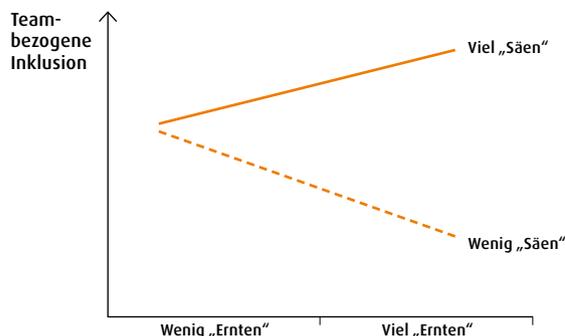
seiner Einzigartigkeit von anderen als Bedrohung wahrgenommen wird. Ebenso kann es vorkommen, dass eben jener Mitarbeiter, der seine Sichtweise zum Ausdruck bringt, andere Teammitglieder davon abhält, sich zu öffnen und ihre Ideen einzubringen, weil diese sich eingeschüchtert fühlen oder verunsichert sind, ob ihre Perspektiven in den Diskurs passen. Solche Reaktionen können für Führungskräfte ernstzunehmende Herausforderungen darstellen und die Förderung von Inklusion beeinträchtigen. Führungskräfte sollten daher dafür sorgen, dass jedes Teammitglied offen für die Vielfalt ist, die andere Teammitglieder einbringen.

Das Messinstrument, das in Studie 1 zum Erfassen von „Ernten“ und „Säen“ entwickelt wurde, kann von Organisationen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad Feedback-Analysen genutzt werden, um zu erfassen, ob eine Führungskraft ein inklusives Arbeitsumfeld im Team schafft. Zusätzlich können Führungskräfte mithilfe dieses Messinstruments selbst ermitteln, ob ihre Verhaltensweisen das Prinzip des „Erntens“ und „Säens“ widerspiegeln und ob sie bereits ihren Beitrag zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsplatzes leisten. Sollte dies (noch) nicht zutreffen, bieten die zehn Aussagen des Messinstruments gleichzeitig konkrete Verhaltensbeispiele, die Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern implementieren können, um Inklusion zu fördern. Bspw. können Führungskräfte in Teammeetings auf die Bedeutung von Vielfalt anhand von Beispielen hinweisen und durch das aktive Auffordern aller Teammitglieder zum Teilen von Ideen und der Wertschätzung dieser vielfältigen Perspektiven den Austausch der Mitglieder untereinander anregen. Dadurch können sich Teammitglieder als je einzigartige Teile des Teams fühlen. Zudem leben Führungskräfte dadurch Wertschätzung vor und helfen dabei, entsprechende Normen im Team zu etablieren.

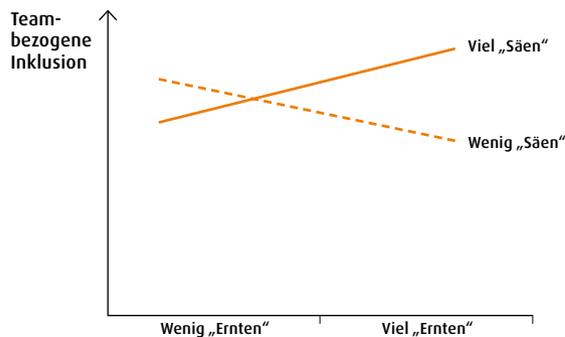
Zur Stärkung der Wertschätzung von Diversität legt eine Studie von Vongswasdi et al. (2023) zudem nahe, dass sich Teammitglieder auf die Vorteile der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen konzentrieren sollten, anstatt zu versuchen, potenzielle Herausforderungen der Vielfalt wie bspw. mögliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Außerdem fanden die Forschenden Belege dafür, dass die Reflexion über persönliche Erfahrungen mit Diversität dazu beitragen kann, dass Personen ihre Ansichten hinsichtlich Vielfalt überdenken. Diese persönlichen Reflexionen erwiesen sich sogar als effektiver als bspw. das Lesen von wissenschaftlichen Artikeln über den Wert von Diversität. Für die Praxis bedeutet das, dass Organisationen und Führungskräfte eine Kultur fördern sollten, die Vielfalt und Inklusion aus einer Perspektive gemeinsamer menschlicher Erfahrungen sieht. Führungskräfte sollten also versuchen, ihren Teams zu verdeutlichen, wie genau Diversität die Zusammenarbeit bereichern kann. Außerdem können sie ihre eigenen Erfahrungen

Abb. 5: Schematische Darstellung der Ergebnisse in Studie 2 und Studie 3

Studie 2:



Studie 3:



Quelle: Leroy et al., 2022

und die ihrer Mitarbeiter nutzen, um ihnen das Thema Diversität näher zu bringen. Diese Herangehensweise steht im Gegensatz zu einer vortragsbasierten, dogmatischen Form der Kommunikation und erlaubt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre eigenen persönlichen Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt zu teilen.

Das Feld ebnen

In Anlehnung an die oben genannte Metapher hat sich eine weitere Verhaltensweise als wichtig herauskristallisiert. Bevor die Wertschätzung von Diversität gefördert („Säen“) und Vielfalt genutzt („Ernten“) werden kann, sollten gleiche Startbedingungen für alle Teammitglieder hergestellt werden („Ebnen“; engl. leveling the playing field). Dies bedeutet ein Arbeitsumfeld zu

schaffen, in dem jede/-r Chancengleichheit erhält, sich zu Wort zu melden, für bestimmte Arbeiten ausgewählt oder befördert zu werden. Wenn eine systematische - und oft subtile - Voreingenommenheit gegenüber einer oder mehrerer Personengruppen vorhanden ist, können die Bemühungen um das „Säen“ und „Ernten“ von Vielfalt falsch aufgenommen werden und schlimmstenfalls sogar als Fortführung des Systems, das zur Ausgrenzung führt, gesehen werden. Auch hängt das Ausmaß an spontaner Meinungsäußerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bspw. davon ab, in welcher Kultur sie aufgewachsen sind oder welche Persönlichkeitszüge sie haben. Zusätzlich kann sich bspw. auch die präferierte Art der Kommunikation für introvertierte und extrovertierte Menschen unterscheiden. Daher ist es wichtig, jedem Teammitglied individuell den Raum zu geben, um die persönliche Perspektive zu teilen.

Führungsinterventionen und Entwicklungsprogramme sollten somit einen Schwerpunkt auf die Sensibilisierung von Führungskräften für ihre Rolle bei der Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds setzen. Des Weiteren sollten Führungskräfte ermutigt und darin trainiert werden, beide Dimensionen der inklusiven Führung im Verhaltensrepertoire zu haben und anzuwenden. Personalmanagerinnen und -manager sollten zudem die Wichtigkeit von Inklusion kommunizieren und die Entwicklung von Wissen um Wertevorstellungen in Bezug auf die Vielfalt in ihrer Organisation vorantreiben. Zudem können sie sicherstellen, dass neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Vorteile der inhärenten Vielfalt in der Belegschaft aufmerksam gemacht werden und ermutigt werden, selbst zu dieser Vielfalt durch ihre Einzigartigkeit beizutragen.

Schlusswort

Zusammenfassend zeigt unsere Forschung, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle bei der Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds spielen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich dann ihren Teams mehr zugehörig und erleben sich gleichzeitig als einzigartig, wenn Führungskräfte nicht nur zur Diskussion und Nutzung von verschiedenartigen Ideen und Perspektiven anregen, sondern auch den Wert der Diversität verdeutlichen. Indem Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigen, Diversität wertzuschätzen, schaffen sie die Grundlage für die Nutzung von Diversität. Inklusionserleben fördert wiederum die Kreativität von Teams. Teams können eine positive Einstellung gegenüber Diversität entwickeln, indem Führungskräfte die Vorteile von Vielfalt betonen und persönliche Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv nutzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Buengeler, C./Leroy, H./De Stobbeleir, K. (2018): How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3): 289-303.

Hoever I. J./Zhou J./ van Knippenberg D. (2018): Different strokes for different teams: The contingent effects of positive and negative feedback on the creativity of informationally homogeneous and diverse teams. *Academy of Management Journal*, 61: 2159-2181.

Homan A. C./Buengeler C./Eckhoff R. A./Voelpel S. C. (2015): The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100(5): 1456-1467.

Homan A. C./Gündemir S./Buengeler C./van Kleef G. A. (2020): Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10): 1101-1128.

Homan A. C./van Knippenberg D./Van Kleef G. A./De Dreu C. K. W. (2007): Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1189-1199.

Kearney E./Gebert D. (2009): Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 77-89.

Leroy, H./Buengeler, C./Veestraeten, M./Shemla, M. J./Hoever, I. (2022): Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group and Organization Management*, 47(4): 798-839.

Leroy, H./Hoever, I. J./Vangronsveld, K./Van den Broeck, A. (2021): How team averages in authentic living and perspective-taking personalities relate to team information elaboration and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 106(3): 364-376.

Nembhard I. M./Edmondson A. C. (2006): Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7): 941-966.

Shemla M./Meyer B./Greer L., Jehn K. A. (2016): A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition impact team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37(1): 89-106.

Shemla M./Wegge J. (2019): Managing diverse teams by enhancing team identification: The mediating role of perceived diversity. *Human Relations*, 72(4), 755-777.

Shore L. M./Randel A. E./Chung B. G./Dean M. A./Ehrhart K. H./Singh G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289.

Thomas D. A./Ely R. J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5): 79-90.

van Knippenberg D./Schippers M. C. (2007): Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541

van Knippenberg D.L./Hoever I.J. (2017): Team diversity and team creativity: A categorization-elaboration perspective. In Reiter-Palmon R. (Ed.), *Team creativity and innovation*: 41-60. Oxford: Oxford University Press.

Vongswasdi, P./Leroy, H./Shemla, M./Hoever, I./Khatab, J. (2023): Influencing diversity beliefs through a personal testimonial, promotion-focused approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1): 1-18.

CLAUDIA HEESE, M. SC.

Doktorandin in Organizational Behaviour and Human Resource Management
Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University
E-Mail: heese@rsm.nl
<https://www.rsm.nl/people/claudia-heese/>

JULIA MARIA GRGIC, M. SC.

Doktorandin in Organizational Behaviour and Human Resource Management
EBS Business School, EBS Universität für Wirtschaft und Recht
E-Mail: julia.grgic@ebs.edu
<https://www.ebs.edu/>

DR. INGA J. HOEVER

Department of Organisation and Personnel Management
Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University
E-Mail: ihoever@rsm.nl
<https://www.rsm.nl/people/inga-hoever/>

PROF. DR. MEIR SHEMLA

Lehrstuhlinhaber Organizational Behavior and Human Resource Management
EBS Business School, EBS Universität für Wirtschaft und Recht
E-Mail: meir.shemla@ebs.edu
<https://www.ebs.edu/lehrende/shemla-meir>

PROF. DR. CLAUDIA BUENGLER

Lehrstuhlinhaberin Human Resource Management and Organization, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
E-Mail: buengeler@bwl.uni-kiel.de
<https://www.perso-orga.bwl.uni-kiel.de/en/team/buengeler>

DR. HANNES LEROY

Department of Organisation and Personnel Management
Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University
E-Mail: leroy@rsm.nl
<https://www.rsm.nl/people/hannes-leroy/>

SUMMARY

Research question: Diversity and inclusion are becoming increasingly important at work, but what can leaders do to promote inclusion in their teams and encourage teams to benefit from the diversity of ideas?

Methodology: In three empirical studies in Belgian organizations, we tested which leader behaviors facilitate team-based inclusion and hence team creativity.

Practical Implications: Organizations can create an inclusive and creative work environment through their leaders who need to actively appreciate and encourage the exchange of diverse ideas while clearly communicating the benefit of diversity to their employees.

Frauen rekrutieren – aber wie? Signale in Stellenanzeigen

Von **Dr. Tanja Hentschel** (University of Amsterdam)

Viele Unternehmen beklagen, dass sich auf bestimmte Stellen (wie in technischen Bereichen oder für Managementpositionen) zu wenige Frauen bewerben. Daraus resultiert ein Teufelskreis, denn wenn sich wenige Frauen bewerben, ist auch die Chance, eine Frau auszuwählen, geringer. So kann es vorkommen, dass ganze Abteilungen mit fast ausschließlich männlichen Mitarbeitenden oder Führungskräften besetzt sind. Diese Geschlechterungleichheit ist ethisch und gesellschaftlich problematisch, da sich alteingesessene Geschlechterrollen weiter verfestigen und Stereotype verstärken. Sie kann zudem mit einer geringeren Leistung von Teams einhergehen: Gemischtgeschlechtliche Teams sind innovativer und haben eine höhere „Teamintelligenz“ – also mehr gemeinsame Intelligenz (Woolley et al., 2010). Studien sprechen auch für einen Zusammenhang von Frauen in Top-Führungspositionen und Unternehmenserfolg (Hoobler et al., 2018), jedoch ist aktuell noch nicht klar, was Ursache und was Wirkung ist – also ob erfolgreiche Unternehmen Frauen eher fördern oder ob Frauen Unternehmen eher zum Erfolg führen.

In jedem Fall lohnt es sich für Personalverantwortliche und Führungskräfte, die Geschlechterverteilung in ihrem Unternehmen und ihren Teams im Blick zu behalten. Viele von ihnen sind daran interessiert, ähnlich viele Frauen wie Männer für eine Bewerbung zu gewinnen und damit einen ausgeglichenen Pool an Bewerbenden zu haben.

Wann bewerben sich Frauen?

Ein großer Faktor, warum Frauen in einigen Unternehmen und Unternehmensbereichen unterrepräsentiert sind, sind Vorurteile, mit denen sie konfrontiert werden (Hentschel, 2020; Hentschel et al., 2017). Frauen werden mitunter als weniger passend für traditionell männliche Bereiche gesehen. Allerdings entscheiden sich Frauen auch aktiv gegen eine Bewerbung auf bestimmte Stellen. Woran liegt das?

Zugrunde liegende Theorie: Durch geschlechtertypische Sozialisierung erlernen Männer und Frauen Geschlechterrollen und internalisieren Geschlechterstereotype. Bspw. nehmen sich Frauen im Vergleich zu Männern als verständnisvoller und mitfühlender wahr. Männer hingegen nehmen sich als

wettbewerbsorientierter und führungskompetenter wahr (Hentschel et al., 2019). Wenngleich diese Unterschiede in der Wahrnehmung nicht auf alle Männer und Frauen zutreffen und es kulturelle Unterschiede gibt (Obioma et al., 2022), werden sie offenkundig, wenn man Durchschnittswerte betrachtet.

Positionen und Unternehmen können ebenfalls als stereotyp feminin oder stereotyp maskulin wahrgenommen werden. So werden Führungspositionen, technische Berufe oder Start-ups als stereotyp männliche Kontexte wahrgenommen und Berufe mit Kinderbetreuung oder Pflege als stereotyp weibliche Kontexte (Dutz et al., 2022).

Mit der weitreichenden Theorie der mangelnden Passung (Lack of Fit Model) erklärt Madeline Heilman (1983), dass Personen vergleichen, (A) wie sie sich selbst sehen und (B) wie sie die Stelle, das Arbeitsumfeld oder das Unternehmen sehen. Frauen nehmen eher eine Passung auf stereotyp weibliche Kontexte wahr, Männer eher auf stereotyp männliche Kontexte. Wenn nur eine geringe Passung wahrgenommen wird, nehmen Personen eher (auch oft fälschlicherweise) an, dass sie nicht die nötigen Kompetenzen mitbringen, um eine Position gut auszufüllen. Sie nehmen womöglich auch an, in diesen Kontexten nicht willkommen zu sein oder sich nicht wohlfühlen. Daher entscheiden sie sich bei der Wahrnehmung einer geringen Passung eher gegen eine Bewerbung.

Unternehmen haben natürlich wenig Einfluss auf die Selbstwahrnehmung möglicher Kandidatinnen und Kandidaten. Sie können aber maßgeblich beeinflussen, wie eine Position oder das Unternehmen wahrgenommen wird, z. B. mittels der Formulierung ihrer Stellenanzeigen. Stellenanzeigen sind eine wichtige und in vielen Fällen die einzige Informationsquelle, die Bewerbende haben. Stellenanzeigen haben Einfluss auf die Bewerbungsabsicht von Frauen – mehr als auf die von Männern, die weniger auf subtile Signale in Stellenanzeigen reagieren (Gaucher et al., 2011).

Auf welche Informationen achten Frauen konkret, wenn sie eine Position oder ein Unternehmen in Augenschein nehmen und eine Bewerbungsentscheidung treffen? Im Folgenden werden dazu fünf Studien kurz beleuchtet.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Unternehmen sind häufig daran interessiert, Frauen gezielt zu rekrutieren. Was und wie sollten sie in Stellenausschreibungen kommunizieren, um Frauen anzusprechen?

Methodik: In fünf Studien untersuchten wir Einflüsse von Geschlechterverteilung, Bildern, Sprache und Rekrutierenden auf Bewerbungsabsichten von Frauen und Männern.

Praktische Implikationen: Unternehmen können beeinflussen, inwiefern Stellen für Frauen attraktiv sind, indem sie gezielt geschlechtergerechte Signale in Stellenausschreibungen kommunizieren. Es werden detaillierte Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Beeinflusst die Anzahl der Männer im Unternehmen, ob sich Frauen und Männer bewerben?

Hintergrund Studien 1 und 2 (Engel et al., 2023): In Start-ups und jungen Tech-Betrieben sind Frauen stark unterrepräsentiert. Start-ups neigen dazu, gerade am Anfang rein männliche Teams zu bilden. Wenn sie ihre Belegschaft vergrößern, bleiben Geschlechterungleichheiten oft erhalten und erfordern später von Unternehmen ein kostspieliges Engagement für Diversität. Hält eine bestehende Unterrepräsentation von Frauen andere Frauen davon ab, sich zu bewerben? Und wenn ja, warum?

Weil Frauen in Start-ups unterrepräsentiert sind, nahmen wir an, dass sie darauf achten, welches Geschlecht ihre künftigen Teammitglieder haben. Ein stark männlich dominiertes Start-up könnte dazu führen, dass Frauen erwarten, nur als „Token“ (Alibifunktion) eingestellt zu werden, z. B. damit das Unternehmen nach außen hin so aussieht, als hätte es Geschlechterdiversität. Diese Erwartung könnte eine gefühlte Identitätsbedrohung auslösen – also Sorgen darüber, ausgegrenzt, nicht respektiert, stereotypisiert, marginalisiert oder schlecht behandelt zu werden. Im Gegensatz dazu nahmen wir an, dass Männer, die in Start-ups die Mehrheit bilden, weniger auf das Geschlecht ihrer künftigen Teammitglieder reagieren, da diese Information weniger Einfluss auf die von ihnen erwartete Passung mit dem Unternehmen hat.

Methode Studie 1: In Studie 1 untersuchten wir, welchen Einfluss die prozentuale Anzahl von Männern im Unternehmen darauf hat, wie Männer und Frauen auf Stellenanzeigen von Start-ups reagieren. Dazu analysierten wir mehr als eine halbe Million Bewerbungsentscheidungen von Männern und Frauen auf Start-up-Jobs. Wir nutzen dazu eine App für Start-up-Job-Matching (sozusagen Tinder für Start-up-Jobs) mit Daten von über 8.000 Arbeitssuchenden in den Niederlanden. In dieser App gaben Unternehmen neben anderen Unternehmensinformationen wie Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensalter ihre aktuelle Geschlechterzusammensetzung als Standard bei jeder Stellenanzeige an.

Ergebnisse Studie 1: Der Männeranteil in Start-ups hängt tatsächlich mit Bewerbungsentscheidungen von Frauen zusammen. Wenn es bisher nur eine symbolische Token-Repräsentation von Frauen in dem Start-up gab – mit anderen Worten, wenn

der Frauenanteil im Unternehmen zwischen 0 und 15 % betrug –, lag das Interesse von Frauen für einen Job im Start-up bei nur 12 %. In anderen Unternehmen, in denen der Frauenanteil höher (zwischen 15 und 35 %) lag, war das Interesse bei 17 %. Der Unterschied mag klein aussehen, bedeutet aber, dass die Bewerbungsabsicht von Frauen um fast ein Drittel höher lag. Die Bewerbungsabsicht von Männern wurde nicht durch Informationen zur Geschlechterverteilung im Unternehmen beeinflusst (allerdings konnte man mit diesen Daten nicht untersuchen, ob Männer von einem sehr geringen Männeranteil in einem stereotyp weiblichen Kontext wie Pflege beeinflusst würden). Ab einem Anteil von 60 % Frauen im Start-up war das Interesse von Frauen und Männern am Start-up gleich.

Methode Studie 2: In Studie 2 untersuchten wir mit einem Experiment, warum die Bewerbungsabsicht von Frauen in stark männlich dominierten Kontexten geringer ist, also welcher psychologische Mechanismus zugrunde liegt. Wir untersuchten Personen in den USA, die grundsätzlich offen für Start-up-Jobs waren, und wiesen ihnen nach dem Zufallsprinzip eines von zwei Start-up-Profilen zu. Die Profile waren bis auf die Geschlechterzusammensetzung im Unternehmen identisch. Ein Profil wies einen Anteil von „60 % Männer/40 % Frauen“ auf, das andere einen Anteil von „95 % Männer/5 % Frauen“.

Ergebnisse Studie 2: Wir replizierten die Ergebnisse von Studie 1. Während das Geschlechterverhältnis das Interesse von Männern nicht beeinflusste, reagierten Frauen negativ auf Start-ups, die nur wenige Frauen beschäftigten. Der Grund für die geringere Bewerbungsabsicht von Frauen waren Bedenken über eine potenzielle Identitätsbedrohung. Das bedeutet, Frauen machten sich Gedanken darüber, ob sie zum Unternehmen gehörten, ob sie respektiert und ihre Meinung oder Beiträge wertgeschätzt würden, ob sie ihr wahres Ich zeigen könnten, und ob sie ausgegrenzt oder aufgrund ihres Geschlechts stereotypisiert würden. Je besorgter die Frauen waren, dass ihre Identität im Unternehmen bedroht würde, desto geringer war ihr Interesse für eine Bewerbung.

Fazit Studien 1 und 2: Unsere Studien zeigen, dass Unternehmen am besten ab Tag 1 auf eine ausgeglichene Geschlechterrepräsentation achten. Verschlafen sie dies am Anfang und stellen

vorwiegend Männer ein, ist es schwierig, das Ruder wieder herumzureißen, Frauen anzusprechen und Diversity zu schaffen.

Beeinflussen Jobtitel und Bilder die Bewerbungsabsicht von Frauen?

Hintergrund Studie 3 (Hentschel et al., 2018): Auf Basis der Studien 1 und 2 könnten Unternehmen, die ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis aufweisen, dieses veröffentlichen. Was aber, wenn Frauen deutlich unterrepräsentiert sind? Gibt es eine Möglichkeit, Frauen mit indirekteren Signalen anzusprechen?

Frauen sind nicht nur als Angestellte in Start-ups unterrepräsentiert, sondern auch als Unternehmerinnen – und das, obwohl sie ebenso erfolgreich sind. In Übereinstimmung mit der Theorie der mangelnden Passung (Heilman, 1983) zeigen Frauen geringere Bestrebungen, Unternehmerinnen zu werden, da Unternehmenstum als traditionell männliches Feld gesehen wird. Die Teilnahme an Unternehmenstumprogrammen, welche unternehmerische Fähigkeiten vermitteln, kann unternehmerische Absichten verstärken. Doch auch in diesen Programmen sind Frauen häufig unterrepräsentiert.

Bilder in Ausschreibungen könnten ein Weg sein, Frauen gezielt für eine Bewerbung zu gewinnen. Es gibt nur wenige Untersuchungen über die Auswirkungen von Bildmaterial auf Bewerbungsabsichten von Frauen. Eine Studie zeigt allerdings, dass Stellenanzeigen für Führungspositionen, die nur einen Mann zeigen (im Gegensatz zu einem Mann und einer Frau) die selbst eingeschätzte Passung von Frauen (und Männern) mit einer Führungsposition verringern (Bosak/Sczesny, 2008). Wir nahmen an, dass Bilder mit weiblichen und geschlechtsneutralen im Vergleich zu männlichen Motiven positiv auf Frauen wirken könnten. Sie könnten signalisieren, dass Unternehmenstum nicht ausschließlich männlich dominiert ist, und damit Passung und folglich Bewerbungsabsicht von Frauen vergrößern.

Geschlechtergerechte Jobtitel könnten eine weitere Möglichkeit sein. Maskuline Bezeichnungen und Titel (wie „Unternehmer“) werden traditionell als übergeordnete Begriffe verwendet, um sowohl Männer als Frauen einzubeziehen. Allerdings wird diese Verwendung nicht als geschlechtergerecht angesehen (Stahlberg et al., 2007). Leitlinien für „nichtsexistische Sprache“ (bspw. der UNESCO) empfehlen geschlechtergerechte Alternativen wie feminin-maskuline Wortpaare (Unternehmerinnen und Unternehmer)¹. Wortpaare, die sich symmetrisch auf Frauen und Männer beziehen, führen dazu, dass Frauen gedanklich besser repräsentiert sind (Stahlberg et al., 2007). Wenn Berufe mit Wortpaaren statt mit rein maskulinen Berufsbezeichnungen beschrieben werden, schätzt man die Anzahl von Frauen im Beruf als höher ein (Horvath et al., 2016).

Wir gingen auf Basis dieser Befunde davon aus, dass Wortpaare im Vergleich zu generisch maskulinen Sprachformen in

Ausschreibungen Unternehmenstumsprogramme für Frauen attraktiver machen würden. Wir gingen ebenfalls davon aus, dass Frauen am negativsten auf Ausschreibungen reagieren würden, die sowohl ein Bild mit männlichem Motiv als auch eine maskuline Sprachform enthalten.

Methode Studie 3: Wir untersuchten die Ausschreibungen eines 18-monatigen Unternehmenstumprogramms einer großen deutschen Universität, in dem Studierende in Seminaren unternehmerische Fähigkeiten erlernen und in Teams an einer unternehmerischen Idee arbeiten. Alle Ausschreibungen hatten die Form von Postern mit einem Bild, das die gesamte Werbefläche einnahm, und einem kurzen Text. In der ursprünglichen Form der Ausschreibung enthielt das Plakat den Titel „Unternehmer“ in der maskulinen Form.

In einem Experiment manipulierten wir die Bilder² (männliches Motiv (männlicher Oberkörper in Superman Pose), weibliches Motiv (Frau von hinten, wie sie eine Wand streicht) oder geschlechtsneutrales Motiv (Turnschuhe)) und die sprachliche Form im Slogan (generisches Maskulinum: „Für den Unternehmer von morgen“ versus Wortpaar: „Für die Unternehmerin und den Unternehmer von morgen“). Wir untersuchten nur Frauen; diese sahen eines von sechs Plakaten mit unterschiedlichen Kombinationen von Bild und Sprachform. Es wurden 156 Studentinnen (im Durchschnitt: 22 Jahre, 5. Semester, 85 % deutsch) aus unterschiedlichen Fachrichtungen auf dem Campus von zwei großen deutschen Universitäten rekrutiert und gebeten, ihre Passung, ihr Interesse und ihre Bewerbungsabsicht für das Programm auf dem Plakat anzugeben.

Ergebnisse Studie 3: In Übereinstimmung mit unseren Erwartungen reagierten Frauen positiver auf Plakate mit geschlechtsneutralem oder weiblichem Motiv im Vergleich zum männlichen Motiv. Sie schätzten ihre Passung zum Unternehmenstumprogramm und ihr Interesse an einer Teilnahme höher ein. Das gleiche Bild zeigte sich in Bezug auf die Sprachform: Frauen schätzten ihre Passung und ihr Interesse höher ein, wenn der Slogan das Wortpaar „Unternehmerin und Unternehmer“ anstelle des generischen Maskulinums „Unternehmer“ enthielt. Die höhere Passung und das höhere Interesse wirkten sich wiederum positiv auf die Bewerbungsabsichten der Frauen für das Programm aus. Wie angenommen waren die Reaktionen von Frauen am negativsten, wenn die Ausschreibung ein männliches Bild und eine männliche Sprachform enthielt. Wenn mindestens eines der beiden geschlechtsspezifischen Merkmale (Bild oder Sprachform) weiblich oder geschlechtsneutral war, zeigten Frauen mehr Interesse und eine höhere Bewerbungsabsicht für das Programm.

Fazit Studie 3: Insgesamt zeigt Studie 3, dass die Art und Weise, wie männlich geprägte Bereiche wie Unternehmenstum beworben werden, für die Bewerbungsabsicht von Frauen von Bedeutung ist. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Ausschreibungen mit weiblichen oder geschlechtsneutralen Bildmotiven sowie

geschlechtergerechten Sprachformen (wie Wortpaaren) Frauen für traditionell männlich dominierte Bereiche und Tätigkeiten verstärkt interessieren könnten.

Beeinflussen Wortwahl und Rekrutierende die Bewerbungsabsicht von Frauen und Männern?

Hintergrund Studien 4 und 5 (Hentschel et al. 2021): Wir fragten uns, ob womöglich noch subtilere Signale in Ausschreibungen eine Rolle spielen und untersuchten, inwiefern geschlechterstereotyp Wortwahl (Worte, die stereotyp mit Maskulinität versus Femininität assoziiert sind) und das Geschlecht von Rekrutierenden auf Frauen (und Männer) wirken. Wir untersuchten den Einfluss beider Faktoren in Ausschreibungen für Karriereentwicklungsprogramme, die häufig den Weg in Führungspositionen ebnen.

Studie 3 und andere Forschung zeigt, dass Positionsbezeichnungen, Bilder oder geschlechtsspezifische Pronomen das Interesse von Frauen (und nur selten Männern) auf bestimmte Stellen verringern können (Bosak/Sczesny, 2008; Hentschel/Horvath, 2015; Hentschel et al., 2018). Wortwahl in Stellenausschreibungen kann ebenfalls geschlechterstereotyp sein: Worte wie dominant oder durchsetzungsstark werden eher Männern zugeschrieben und Worte wie ehrlich oder gewissenhaft eher Frauen. Solch stereotyp männliche Wortwahl kann beeinflussen, wie attraktiv Frauen bestimmte Berufe wahrnehmen (Gaucher et al., 2011). Stereotyp männliche Wortwahl hebt eher maskuline Aspekte und Tätigkeiten einer Stelle hervor, stereotyp weibliche Wortwahl eher stereotyp feminine Aspekte und Tätigkeiten. Wir gingen davon aus, dass ebendiese Worte die Selbstwahrnehmung der Passung von Frauen und ihre Bewerbungsabsichten beeinflussen würden.

Bewerbende werden im Rekrutierungsprozess meist nicht nur mit einem einzigen Signal wie der Wortwahl konfrontiert. Das Geschlecht der Rekrutierenden sollte daher ebenfalls ein wichtiges Signal senden. Bewerbende sehen Rekrutierende – die sie oft auf Jobmessen, in Rekrutierungsvideos oder bei Standortbesuchen sehen – als Vertreter eines Unternehmens, die Informationen über die Stelle und das Unternehmen vermitteln. In einer qualitativen Interviewstudie gaben Frauen an, dass Rekrutierende ihr Interesse an dem Unternehmen, ihre Eignungsbewertung und ihre Entscheidung, ein Angebot des Unternehmens anzunehmen, beeinflussen (Rynes et al., 1991). Rekrutierende signalisieren Unternehmenskultur oder gewünschte Eigenschaften eines erfolgreichen Bewerbenden. So könnten Recruiterinnen Ähnlichkeit und Inklusion signalisieren, indem sie suggerieren, dass Frauen in der Organisation willkommen sind.

Wir argumentierten, dass die Bewerbungsabsicht von Frauen nur dann negativ beeinflusst wird, wenn sie sowohl mit stereotyp männlicher Wortwahl als auch männlichen Recruitern konfrontiert würden. Sowohl stereotyp weibliche Wortwahl als auch Recruiterinnen könnten dazu führen, dass Frauen eine Passung zur Karrieremöglichkeit sehen.

Methode Studie 4: Wir führten ein Videoexperiment durch und manipulierten die Wortwahl in der Ausschreibung (stereotyp männlich, stereotyp weiblich) und das Geschlecht der Recruiter (männlich, weiblich). Da wir Karriereentwicklungsprogramme

- ¹ Gut zu wissen: In aktuelleren Empfehlungen sind neuere Formen wie „Unternehmer:innen“ verbreiteter, da diese auch Personengruppen einschließen, die sich beiden oder keiner der großen Geschlechtergruppen zuordnen. Diese waren allerdings nicht Teil unserer Untersuchung.
- ² Ein Vortest zeigte, dass Bewertende (sowohl Männer wie Frauen) annahmen, dass sich das typisch weibliche Plakat eher an Frauen richtet und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis bei den Programmteilnehmenden aufweist (47 % Männer). Bewertende nahmen auch an, dass sich das typisch männliche Plakat eher an Männer richtet und Programmteilnehmende hauptsächlich männlich sind (77 % Männer). Beim geschlechtsneutralen Plakat gingen Bewertende von 43 % Männern im Programm aus.

Abb. 1: Genutzte Ausschreibungen in Studie 3 mit stereotyp männlichem, weiblichen und geschlechtsneutralem Motiv und generisch maskuliner Sprachform



untersuchten, rekrutierten wir Studierende (163 Frauen, 166 Männer) verschiedener Fachrichtungen (Durchschnitt: 22 Jahre, 4. Semester). Teilnehmende wurden gebeten, sich ein kurzes Video anzusehen, in dem ein Karriereentwicklungsprogramm mit dem Hauptziel, Teilnehmende für zukünftige Führungspositionen zu qualifizieren, beworben wurde. In dem Video präsentierte entweder ein Recruiter oder eine Recruiterin das Programm mit entweder stereotyp männlichen oder weiblichen Wörtern. Zu den stereotyp männlichen Wörtern gehörten u. a. entschlossen, herausragend, analytisch und durchsetzungsstark, zu den stereotyp weiblichen zählten u. a. engagiert, verantwortungsbewusst, ehrlich und kooperieren.

Ergebnisse Studie 4: Stereotyp männliche Wortwahl führte dazu, dass Frauen erwarteten, sich dem Programm weniger zugehörig zu fühlen, und eine Bewerbung als weniger erfolgreich einschätzten. Sie gaben ebenfalls eine geringere Absicht an, sich auf das Programm zu bewerben. Allerdings traten diese Effekte nur auf, wenn das Programm von einem Recruiter, nicht aber wenn es von einer Recruiterin vorgestellt wurde. Wortwahl und Rekrutierende hatten keinen Einfluss auf Männer.

Methode Studie 5: Da wir in Studie 4 nur Studierende untersuchten, wissen wir nicht, ob die Ergebnisse spezifisch für diese Gruppe sind, die kurz vor dem Berufseinstieg stehen, oder ob sie gleichermaßen für Beschäftigte mit (längerer) Berufserfahrung gelten. Wieder führten wir ein Experiment durch, indem wir Wortwahl und Geschlecht der Rekrutierenden manipulierten, diesmal allerdings rein textbasiert ohne Videos. Online rekrutierten wir 261 Frauen und 284 Männer aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Bildungsniveaus (Durchschnitt: 45 Jahre, 99 % deutsch, 23 Jahre Berufserfahrung, 25 % in einer Führungsposition). Die Mehrheit der Teilnehmenden (81 %) hatte bis dato nicht an einem Karriereentwicklungsprogramm teilgenommen.

Wir baten Studienteilnehmende, sich vorzustellen, dass sie verschiedene Karriereentwicklungsprogramme recherchiert hatten und nun dabei waren, zusätzliche Informationen über die Programme zu sammeln, indem sie sich mit Rekrutierenden in Verbindung setzten. Sie würden allerdings nur ein Programm bewerten. Teilnehmende sahen ein Foto eines Recruiters oder einer Recruiterin und daneben die Beschreibung des Karriereentwicklungsprogramms, die entweder stereotyp männliche oder weibliche Wortwahl enthielt.

Ergebnisse Studie 5: Bei stereotyp männlicher Wortwahl nahmen Frauen eine geringere Zugehörigkeit und geringere Erfolgsaussichten einer Bewerbung an und hatten eine geringere Absicht, sich zu bewerben. Allerdings spielte das Alter der Frauen eine Rolle: Für junge Frauen fanden wir die gleichen Effekte wie in Studie 4 (die ja ebenfalls mit jungen Frauen durchgeführt wurde): Stereotyp männliche Wortwahl wirkte nur dann negativ auf junge Frauen, wenn der Recruiter männlich war, nicht aber, wenn es eine Recruiterin war. Für Frauen mittleren

Alters (beginnend ab 40 Jahren) oder älter wirkte stereotyp männliche Wortwahl insgesamt negativ, und zwar unabhängig vom Geschlecht der Rekrutierenden. Auch in dieser Studie fanden wir keine Auswirkungen von Rekrutierendengeschlecht oder geschlechterstereotyper Wortwahl auf Männer.

Fazit Studien 4 und 5: Karriereentwicklungsprogramme können Frauen dabei helfen, Führungspositionen anzustreben und zu erreichen, indem sie sie mit Führungsrollen vertraut machen und ihnen Fähigkeiten vermitteln, sowohl ihre Karriere voranzutreiben als auch eine gute Führungskraft zu sein (Knipfer et al., 2017). Unsere Forschung zeigt, dass Organisationen die Gelegenheit nutzen sollten, ihre Rekrutierungsinstrumente anzupassen, um mehr Frauen zu motivieren, sich für Karriereentwicklungsprogramme zu bewerben. Da die Wahrscheinlichkeit, dass sich Männer bewerben, unabhängig von geschlechtsspezifischen Einstellungssignalen gleich ist, scheint stereotyp weibliche Wortwahl und der Einsatz von Recruiterinnen insgesamt von Vorteil.

Fazit: Worauf sollten Sie achten, wenn Sie Frauen für eine Bewerbung gewinnen wollen?

Unsere Studien zeigen, dass Unternehmen mitunter qualifizierte Talente verlieren, wenn sie ihren Rekrutierungsinstrumenten keine Aufmerksamkeit schenken. Senden sie – sei es bewusst oder unbewusst – Signale in ihren Ausschreibungen, die dazu führen, dass Frauen eine geringere Passung zur Stelle oder dem Unternehmen wahrnehmen, so ist es wahrscheinlich, dass Frauen zögern, sich zu bewerben. Es ist also nicht unbedingt so, dass Frauen per se andere Karriereentscheidungen als Männer treffen oder weniger motiviert sind, eine Führungsrolle zu übernehmen. Vielmehr kommt es darauf an, wie Frauen das Unternehmen und die potenzielle Position wahrnehmen und wie sie daraufhin ihre eigene Passung einschätzen. Unternehmen haben bspw. über die Formulierung von Stellenausschreibungen und ihren Internetauftritt Einfluss darauf, wie sie und traditionell männlich dominierte Stellen in ihren Häusern wahrgenommen werden. Jedoch sollten Unternehmen ihre Maßnahmen immer wieder reflektieren und sich Feedback von der Zielgruppe einholen: Auch gut gemeinte Maßnahmen, um Frauen zu rekrutieren oder zu fördern, sind nicht immer erfolgreich oder haben gar entgegengesetzte Folgen, wenn sie auf Basis falscher Annahmen entstehen oder ungeschickt implementiert werden (Caleo/Heilman, 2019).

Ganz konkret ergeben sich aus der oben dargestellten Forschung folgende Empfehlungen, um gezielt Frauen anzusprechen:

► Kommunizieren Sie Geschlechterverteilungen proaktiv im Sinne eines „Aushängeschildes“ im Bewerbungsprozess, wenn Sie bereits ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis haben und dies ein Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen ist. Eine stark männlich dominierte Umgebung kann Frauen von einer Bewerbung abhalten (Engel et al., 2023). Und auch andere Studien zeigen, dass es sinnvoll

ist, Geschlecht im Auswahlprozess (und auch später) nicht hervorzuheben (Gündemir et al., 2019). Wenn Sie eine unausgeglichene Geschlechterverteilung haben, ergänzen Sie Ihre Bereitschaft, sich für eine ausgeglichene Verteilung einzusetzen. Diese Transparenz und das aufrichtige Engagement, Diversity zu erhöhen, signalisieren Fortschritt und die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens (Apfelbaum/Suh, 2023).

- ▶ Verwenden Sie keine Bilder, die suggerieren, dass die Position oder das Umfeld stark männlich dominiert ist (Hentschel et al., 2018), wie bspw. dadurch, ein rein männliches Team abzubilden. Insgesamt zeigt die Forschung, dass Diversität im Team auch andere unterrepräsentierte Gruppen anspricht (Avery/McKay, 2006).
- ▶ Verwenden Sie geschlechtergerechte Sprache und Titel wie Wordpaare (wie Projektleiterin/Projektleiter), Verlaufsformen (wie „Projektleitende“) oder Formen mit „:“, „_“ oder „*“ (wie „Projektleiter:innen“, „Projektleiter_innen“, oder „Projektleiter*innen“, Hentschel et al., 2018). Zusätze wie „m/w/d“ nach einem maskulinen Jobtitel sind nicht geschlechterfair und helfen nicht, eine traditionell männliche Position als weniger männlich dominiert wahrzunehmen (Fatfouta/Sczesny, 2023; Hentschel/Horvath, 2015).
- ▶ Vermeiden Sie eine stereotyp männliche Wortwahl wie bspw. „konkurrenzbetont“ oder „ehrgeizig“ in internen und externen Ausschreibungstexten oder auf Websites (Hentschel et al., 2021). Auch Stellen, die vorwiegend stereotyp männliche Aufgaben enthalten, enthalten häufig ebenfalls stereotyp weibliche Aufgaben wie Teamarbeit, Kommunikation und Kooperation. Stellen Sie diese (ebenfalls) in den Vordergrund. Online-Tools können einen ersten Einblick liefern, inwiefern Ihre Stellenanzeige eine geschlechterstereotype Wortwahl enthält (z. B. <https://genderdecoder.wi.tum.de> der Technischen Universität München). Wenn Sie dennoch stereotyp männliche Wörter verwenden, setzen Sie Recruiterinnen ein (bspw. in Rekrutierungsvideos, auf Jobmessen oder bei Besuchen von Bewerbenden vor Ort) (Hentschel et al., 2021).

Weiterhin lassen sich aus Studien anderer Forschungsteams folgende Empfehlungen ableiten, um gezielt Frauen und andere unterrepräsentierte Gruppen anzusprechen:

- ▶ Betten Sie genderfaire Rekrutierung in einen insgesamt genderfairen Personalauswahlprozess ein. Beziehen Sie sich auf ein zuvor erstelltes Anforderungsprofil und setzen Sie Arbeitsproben sowie strukturierte Interviews ein (Peus et al., 2015).
- ▶ Kommunizieren Sie so viele spezifische stellenbezogene Informationen wie möglich anstelle von globalen Aussagen, die auf viele Stellen und Unternehmen zutreffen. Damit wird Ihre Organisation und die Stelle als attraktiver wahrgenommen (Gatewood et al., 1993). Bspw. können Sie Anforderungen direkt mit Tätigkeiten, die im Job vorkommen, verbinden (z. B. „Fähigkeit

zur Teamarbeit ist wichtig, da Sie in Projekt X in Form X mit X Personen zusammenarbeiten werden, um Ziel X zu erreichen.“)

- ▶ Wenn Sie geschlechterstereotype Anforderungen kommunizieren wollen, so drücken Sie diese in Verhalten („Sie können die Geschäftsinteressen unserer Organisation gut vertreten“) anstatt mit Charaktereigenschaften („Sie haben einen soliden Geschäftssinn“) aus. Damit können negative Eindrücke reduziert werden (Wille/Derous, 2018).
- ▶ Frauen sind mitunter zurückhaltender als Männer, wenn sie nicht alle Anforderungen erfüllen oder wenn sie denken, sie müssten äußerst brilliant sein, um eine Position oder Karriere erfolgreich auszuüben (Bian et al., 2018). Unterscheiden Sie daher in Ausschreibungen klar zwischen „Muss“- und „Kann“-Kriterien.
- ▶ Frauen entscheiden sich auch deshalb gegen männlich dominierte Berufe, weil sie denken, dass sie ihre persönlichen „gemeinsinnorientierten“ Ziele wie Teamarbeit, Nachhaltigkeit, für andere da zu sein oder einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, darin nicht erreichen können (Diekman et al., 2017). Zeigen Sie in Stellenanzeigen auf, welche „gemeinsinnorientierten“ Ziele mit der Stelle in Einklang stehen.
- ▶ Kommunizieren Sie, wenn und auf welche Art flexibles Arbeiten möglich ist und welche Work-Life-Balance-Unterstützung es im Unternehmen gibt – das wirkt attraktiv auf Frauen wie Männer (Casper/Bufardi, 2004).
- ▶ Kommunizieren Sie ehrlich und fördern Sie ein inklusives Arbeitsumfeld. Wenn Organisationen Diversity Statements nutzen, aber selbst nicht divers sind oder kein inklusives Klima haben, wirkt sich das negativ auf die wahrgenommene Integrität und Attraktivität der Organisation aus und führt womöglich dazu, dass Personen das Unternehmen schnell wieder verlassen (Windscheid et al., 2016). Schaffen Sie daher ein starkes Klima für Vielfalt und Inklusion und kommunizieren Sie dieses.
- ▶ Generell gilt nicht nur für die Ansprache von Frauen, sondern allgemein für die Ansprache aller: Gestalten Sie Stellenanzeigen übersichtlich und schnell lesbar, z. B. in aussagekräftigen Stichpunkten. Verzichten Sie auf Anglizismen und fach- oder organisationspezifische Abkürzungen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass mittels kleiner und kostengünstiger Veränderungen ein Betrag zur Vielfalt und Gleichstellung der Geschlechter erzielt werden kann. Eine Einschränkung dieser Forschung ist, dass nur traditionell männlich dominierte Bereiche untersucht wurden. In künftigen Studien wäre es relevant zu untersuchen, wie Männer auf stereotyp weibliche Signale in Ausschreibungstexten reagieren, wenn diese in weiblich dominierten Bereichen wie Pflege oder Betreuung eingesetzt werden. Möglicherweise könnten in traditionell weiblich dominierten Bereichen stereotyp männliche Signale eingesetzt werden, um Männer für diese Berufe zu gewinnen.

SUMMARY

Research question: Companies are often interested in recruiting women. What and how should they communicate in job advertisements to attract them?

Methodology: In five studies, we investigated influences of gender distribution, images, language, and recruiters on the application intentions of women and men.

Practical implications: Companies can influence the extent to which jobs are attractive to women by communicating inclusive signals in job postings. Detailed recommendations for action are presented.



DR. TANJA HENTSCHEL

Assistant Professor of Organizational Behavior at the University of Amsterdam, Amsterdam Business School

E-Mail: t.hentschel@uva.nl

<http://www.uva.nl/en/profile/t.hentschel/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Apfelbaum, E. P./Suh, E. Y. (2023):** Transparency about lagging diversity numbers signals genuine progress. *Journal of Experimental Psychology: General*, online first.
- Avery, D. R./McKay, P. F. (2006):** Target Practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59, 157-187.
- Bian, L./Leslie, S.-J./Murphy, M. C./Cimpian, A. (2018):** Messages about brilliance undermine women's interest in educational and professional opportunities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 404-420.
- Bosak, J./Sczesny, S. (2008):** Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58, 682-688.
- Caleo, S./Heilman, M. E. (2019):** What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. *Archives of Scientific Psychology*, 7, 71-80.
- Casper, W. J./Buffardi, L. C. (2004):** Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- Diekmann, A. B./Steinberg, M./Brown, E. R./Belanger, A. L./Clark, E. K. (2017):** A goal congruity model of role entry, engagement, and exit: Understanding communal goal processes in STEM gender gaps. *Personality and Social Psychology Review*, 21, 142-175.
- Dutz, R./Hubner, S./Peus, C. (2022):** When agency "fits" regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology*, 75, 441-483.
- Engel, Y./Lewis, T./Cardon, M. S./Hentschel, T. (2023):** Signaling diversity debt: Startup gender composition and the gender gap in joiners' interest. *Academy of Management Journal*, 66, 1469-1500.
- Fatfouta, R./Sczesny, S. (2023):** Unconscious Bias in Job Titles: Implicit Associations Between Four Different Linguistic Forms with Women and Men. *Sex Roles*, online first.
- Gatewood, R. D./Gowan, M. A./Lautenschlager, G. J. (1993):** Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Gaucher, D./Friesen, J./Kay, A. C. (2011):** Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 109-128.
- Gündemir, S./Martin, A. E./Homan, A. C. (2019):** Understanding diversity ideologies from the target's perspective: A review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Heilman, M. E. (1983):** Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Hentschel, T. (2020):** Frauen und Männer: Wie Stereotype unser Denken und Handeln beeinflussen. In S. Pfob/J. Triskiel/B. Dageroth, *Wertschätzung: Ein Praxisbuch* (pp. 101-108). Vahlen.
- Hentschel, T./Braun, S./Peus, C. (2017):** Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In S. Kauffeld/D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung* (pp. 1-31). Springer.
- Hentschel, T./Braun, S./Peus, C./Frey, D. (2021):** Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60, 581-602.
- Hentschel, T./Heilman, M. E./Peus, C. (2019):** The multiple dimensions of gender stereotypes - A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Hentschel, T./Horvath, L. K. (2015):** Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus/S.Braun/T. Hentschel/D. Frey (Eds.), *Personalauswahl in der Wissenschaft - Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (pp. 65 - 82). Springer.
- Hentschel, T./Horvath, L. K./Peus, C./Sczesny, S. (2018):** Kick-starting female careers - Attracting women to entrepreneurship programs. *Journal of Personnel Psychology*, 17, 193-203.
- Hoobler, J. M./Masterson, C. R./Nkomo, S. M./Michel, E. J. (2018):** The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44, 2473-2499.
- Horvath, L. K./Merkel, E. F./Maass, A./Sczesny, S. (2016):** Does gender-fair language pay off? The social perception of professions from a cross-linguistic perspective. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-12.
- Knipfer, K./Shaughnessy, B. A./Hentschel, T./Schmid, E. (2017):** Unlocking women's leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41, 272-302.
- Obioma, I. F./Hentschel, T./Hernandez Bark, A. S. (2022):** Gender stereotypes and self-characterizations in Germany and Nigeria: A cross-cultural comparison. *Journal of Applied Social Psychology*, 52, 764-780.
- Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (2015):** Personalauswahl in der Wissenschaft - Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Springer.
- Rynes, S. L./Bretz, R. D./Gerhart, B. (1991):** The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Stahlberg, D./Braun, F./Irmén, L./Sczesny, S./Fiedler, K. (2007):** Representation of the sexes in language. In K. Fiedler (Ed.), *Social communication* (pp. 163-187). Psychology Press Ltd.
- Wille, L./Deros, E. (2018):** When job ads turn you down: How requirements in job ads may stop instead of attract highly qualified women. *Sex Roles*, 79, 464-475.
- Windscheid, L./Boves-Sperry, L./Kidder, D. L./Cheung, H. K./Morner, M./Lievens, F. (2016):** Actions speak louder than words: Outsiders' perceptions of diversity mixed messages. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1329-1341.
- Woolley, A. W./Chabris, C. F./Pentland, A./Hashmi, N./Malone, T. W. (2010):** Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330, 686-688.

Die gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen – neueste Forschungserkenntnisse

Von **Dr. Max Reinwald** (Ludwig-Maximilians-Universität München) und **Prof. Dr. Florian Kunze** (Universität Konstanz)

Frauen sind in den Vorstandsetagen deutscher Unternehmen noch immer deutlich unterrepräsentiert. So lag der Anteil weiblicher Vorstände in den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen zu Beginn des Jahres 2023 bei gerade einmal 15,6 %¹ – trotz der Bemühungen von politischen Entscheidungsträgern und der gesetzlichen Verankerung einer Frauenquote für Vorstände großer deutscher Unternehmen.² Auch international ist der Status quo mit Blick auf die Zahlen kaum anders. So zeigt eine Auswertung der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung und der Allbright Stiftung, dass es in den größten börsennotierten Unternehmen im Vorstand genauso viele Vorstände mit dem Vornamen Christian wie Frauen gibt.³ Doch weshalb ist der Anteil weiblicher Vorstände ungeachtet aller Bemühungen und Absichtserklärungen nach wie vor so niedrig?

Eine mögliche Erklärung für den geringen Frauenanteil in Vorständen weltweit könnte das Phänomen der gläsernen Klippe (englisch: „Glass Cliff“) sein. Demnach werden Frauen häufiger in Top-Führungspositionen berufen, wenn das berufende Unternehmen sich in einer Krisensituation befindet. Auf den ersten Blick mag die verstärkte Ernennung von Frauen in Krisenzeiten die weibliche Repräsentation in Führungspositionen erhöhen, doch ein genauerer Blick legt nahe, dass diese Berufungen nicht nachhaltig zu einem Anstieg des Frauenanteils in Vorständen beitragen dürften. Zwar würden nach dem Phänomen der gläsernen Klippe Frauen verhältnismäßig oft in erfolglosen Unternehmen in Führungspositionen berufen, doch diese Positionen sind dann besonders risikobehaftet und Führungskräfte in diesen Positionen häufig zum Scheitern verurteilt. Entsprechend könnten Frauen in diesen Positionen dann für das Scheitern der Führung verantwortlich gemacht und entlassen werden. Daher auch die Analogie zu einer gläsernen Klippe, wonach eine Krise weiblichen Führungskräften zwar hilft, die gläserne Decke auf dem Weg zur Unternehmensspitze zu überwinden, sie aber gleichzeitig besonders exponiert mit hohem Absturzrisiko dastehen lässt. Kurz gesagt könnte die gläserne Klippe einer der Gründe für die stagnierenden Zahlen von Frauen in Führungspositionen sein.

Hochkarätige Fälle scheinen die Vorstellung von der gläsernen Klippe zu stützen: In Deutschland lassen sich vor allem

in der Spitzenpolitik Beispiele finden. So schaffte es Andrea Nahles erst an die Spitze der SPD, nachdem diese ein historisch schlechtes Ergebnis bei der Bundestagswahl 2017 eingefahren hatte. Lange halten konnte sie sich dort allerdings nicht. Auch Angela Merkels Aufstieg in den CDU-Vorsitz lässt sich mit der gläsernen Klippe erklären, auch wenn sie trotz aller Schwierigkeiten ihre Position über die Jahre festigen konnte. So schaffte sie es erst 2000 an die Spitze der CDU, als die Partei durch eine Spendenaffäre gebeutelt war. Prominente Beispiele für die gläserne Klippe in der Wirtschaft sind Marissa Mayer oder auch Christina Riley. Marissa Mayer wurde die erste weibliche CEO von Yahoo, als das Internetunternehmen bereits deutlich von Google überholt worden war. Christina Riley wurde zum bislang einzigen weiblichen Vorstand der Deutschen Bank ernannt, als die Bank von einer Krise in die nächste taumelte und bereits fünf Jahre in Folge rote Zahlen schrieb.

Aber was ist neben diesen Einzelfällen zur wissenschaftlichen Evidenz des Glass-Cliff-Phänomen bekannt? In diesem Artikel fassen wir den Stand der allgemeinen Forschung in diesem Bereich und einer gerade neu veröffentlichten Studie im Speziellen zusammen.

Stand der Forschung zur gläsernen Klippe

Das Konzept der gläsernen Klippe wurde ursprünglich von den beiden Sozialpsychologen Michelle Ryan und Alexander Haslam vor fast 20 Jahren beschrieben (Ryan/Haslam, 2005) und kurz darauf genauer theoretisch definiert (Ryan/Haslam, 2007). Die grundlegende Annahme der gläsernen Klippe besagt, dass Unternehmen in einer Krise eher dazu neigen, Frauen in Führungspositionen zu berufen (Ryan/Haslam, 2007). Krise wird dabei definiert als „jede Form von dramatischer Reduktion des finanziellen und/oder reputationsbezogenen Wohlergehens, die sich negativ auf den wahrgenommenen Zustand der Organisation auswirkt“ (S. 553). Während frü-

¹ https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen_80_482366.html#:~:text=Das%20DIW%20Managerinnen%20Barometer%20verzeichnet,Unternehmen%20auf%2015%2C6%20Prozent.

² https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/bundesregierung-beschliesst-gesetz-zur-frauenquote-in-vorstaenden_76_533872.html

³ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gleich-viele-frauen-wie-christian-als-chefs-deutscher-unternehmen-18855439.html>

ABSTRACT

Forschungsfrage: Nach dem Konzept der gläsernen Klippe werden Frauen verstärkt in Krisenzeiten in Führungspositionen berufen. Doch lässt sich das empirisch bestätigen und weshalb entstehen gläserne Klippen überhaupt?

Methodik: In einer Studie untersuchen wir eine mögliche gläserne Klippe unter 26.156 Topmanagement-Berufungen in US-Unternehmen.

Praktische Implikationen: Gläserne Klippen entstehen nach unseren Ergebnissen in US-Unternehmen vor allem, weil Krisenunternehmen gegenüber Investoren ihre Wandlungsbereitschaft signalisieren. Ein Bewusstsein für die gläserne Klippe und Maßnahmen im Berufungsprozess können dieser Tendenz entgegenwirken.

he Forschungsarbeiten auf eine Vielzahl von Mechanismen hinweisen, die zu gläsernen Klippen führen könnten (Ryan/Haslam, 2007), konzentrieren sich die meisten Studien auf Geschlechter- und Führungsstereotype als zentralen Faktor (Cook/Glass, 2014; Ryan/Haslam/Hersby/Bongiorno, 2011). Hauptargument ist, dass stereotypisch männliche Eigenschaften im Allgemeinen mit Vorstellungen über erfolgreiche Führungskräfte in Einklang stehen („Think Manager – Think Male“), während vermutete weibliche Eigenschaften tendenziell nicht mit dem erfolgreichen Führungsprototyp vereinbar sind. So wird von typischen Führungskräften meist Durchsetzungsstärke und Dominanz erwartet – Eigenschaften, die eher Männern als Frauen zugeschrieben werden. Dies führt zu einer Voreingenommenheit zugunsten männlicher Führungskräfte. Unter Erweiterung dieses Arguments wurde in der bisherigen Forschung zur gläsernen Klippe erwartet, dass sich die Vorstellung von einer Führungskraft in einer Krisensituation ändert („Think Crisis – Think Female“), da größere emotionale Sensibilität und zwischenmenschliche Fähigkeiten als erforderlich angesehen werden, um bspw. schwierige Entscheidungen wie die Entlassung von Mitarbeitenden zu treffen (Cook/Glass, 2014; Ryan/Haslam, 2007). Weibliche Führungskräfte mit zugeschriebenen gemeinnützigen und prosozialen Eigenschaften werden daher in Krisenzeiten als kompetenter angesehen als Männer mit zugeschriebenen operativen Qualitäten (Cook/Glass, 2014). Natürlich entsprechen diese Zuschreibungen nicht der Realität, sondern sind stereotype Annahmen. Eine „ideale“ Führungskraft verbindet weibliche und männliche Eigenschaften und ist deshalb nicht klar einem stereotypen Geschlecht zuordenbar.

Die bisherige Evidenz für diese Prozesse und den Effekt der gläsernen Klippe insgesamt ist sehr durchwachsen. Erste Hinweise ergaben sich aus einer Beobachtungsstudie mit Archivdaten der 100 größten britischen Unternehmen, die die Berufung weiblicher Führungskräfte mit zuvor fallenden Aktienpreisen in Verbindung brachten (Ryan/Haslam, 2005). Ähnliche Beobachtungsstudien gibt es auch für die 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (Cook/Glass, 2014).

Zur Untersuchung der zugrunde liegenden Mechanismen wurden größtenteils fiktive Online-Szenario-Experimente

durchgeführt. In diesen Studien (z. B. Haslam/Ryan, 2008; Ryan et al., 2011) wurden Teilnehmenden Szenarien von Firmen vorgelegt, die entweder steigende oder fallende Leistungskennzahlen in den vergangenen Jahren vorgaben; diese sollten sich dann zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften entscheiden. Auch wenn sich hier Effekte zeigen, die die Hypothese der gläsernen Klippe unterstützen, stellt sich die Frage, ob diese fiktiven Entscheidungssituationen auf die reale Rekrutierung von Topführungs Kräften übertragbar sind. Zusätzliche Zweifel an der Existenz einer gläsernen Klippe ergaben sich aus einer Studie in deutschen und britischen Unternehmen, die mit robusteren Methoden in einer Feldstudie keine Evidenz für eine gläserne Klippe nachweisen konnte (Bechthold/Bannier/Rock, 2019).

Eine neue Studie zur Signalwirkung der gläsernen Klippe

Unsere aktuelle Studie (Reinwald/Zaia/Kunze, 2023) setzt an dieser gemischten Befundlage der bisherigen Forschung an und hat das Ziel, eine neue theoretische Perspektive und kausale Evidenz für eine gläserne Klippe zu entwickeln. Entgegen der vorherrschenden Hypothese, dass Frauen in Krisenzeiten wegen zugeschriebener Geschlechterstereotypen ausgewählt werden, vermuten wir, dass mit der Berufung von Frauen eher ein externes Signal an Investoren gesendet werden soll (Spence, 2002). So kann die Ernennung einer Frau in eine Vorstandsposition in Krisenzeiten ein wichtiges Signal der Wandlungsbereitschaft an Investoren senden. Unternehmen können auf diese Weise gut sichtbar zeigen, dass sie ihre Führung grundsätzlich neu aufstellen, indem sie von bisherigen (männlichen) Besetzungen abweichen und auch neu aufkommende soziale Normen in den Blick nehmen.

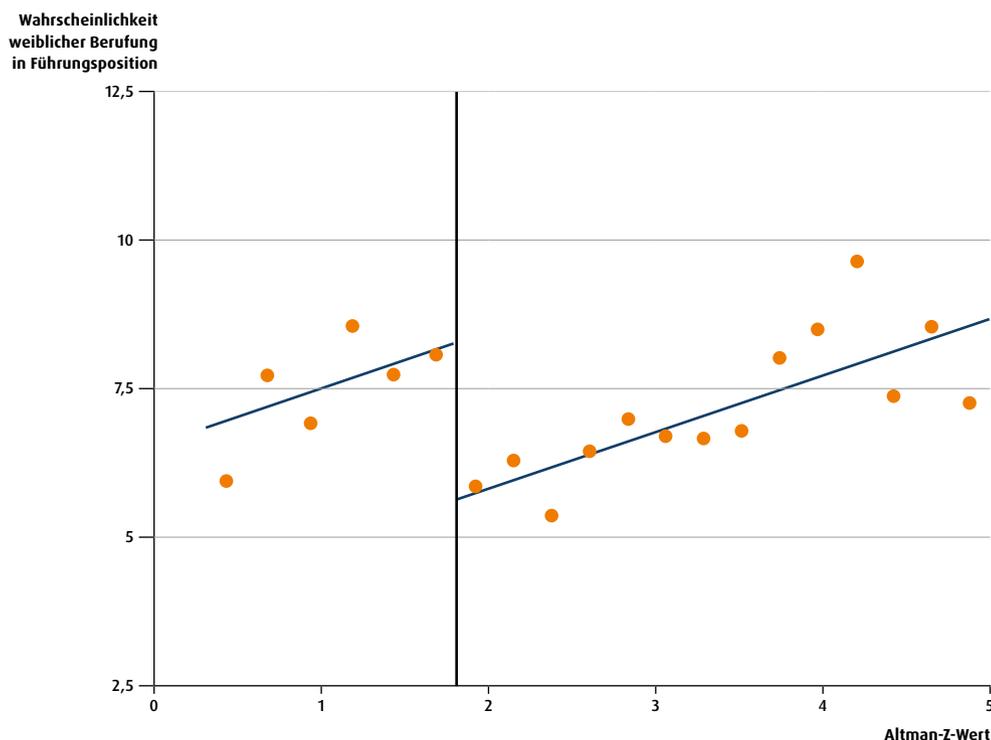
Um diese Idee zu testen, haben wir einen Datensatz von 26.156 Führungskräfteernennungen von öffentlichen Unternehmen in den USA zwischen 2000 und 2016 zusammengestellt. Grundanforderung bei der Schätzung der gläsernen Klippe ist dabei allerdings, dass hierfür der Effekt einer Unternehmenskrise auf die Wahrscheinlichkeit weiblicher Berufungen akkurat geschätzt werden muss. Dies stellt eine Herausforderung dar, da Alternativerklärungen für eine Korrelation zwischen Firmenkrise und der Berufung weiblicher

Führungskräfte ausgeschlossen werden müssen. So muss bspw. ausgeschlossen werden, dass der Effekt nicht in umgekehrter Reihenfolge abläuft und die Berufung weiblicher Führungskräfte die Performanz eines Unternehmens beeinflusst oder dass Drittvariablen (z. B. Unternehmenskultur) für eine Scheinkorrelation zwischen der Leistungsfähigkeit einer Firma und der Berufung von weiblichen Führungskräften sorgen. Um derartige Alternativerklärungen auszuschließen, ist in den Sozialwissenschaften das Experiment die zuverlässigste Methode. Hierzu müsste allerdings den Unternehmen der Krisenstatus zufällig zugeteilt und dann deren Berufungsverhalten beobachtet werden. Eine zufällige Zuteilung des Krisenstatus ist allerdings bei real existierenden Unternehmen kaum möglich. Wir versuchen deshalb im Rahmen eines sog. natürlichen Experiments so nah wie möglich an das Idealbild eines Experiments heranzukommen.

In unserem natürlichen Experiment verwendeten wir den Altman-Z-Wert (Altman, 1968) als eine von Finanzinvesto-

ren hoch beachtete Kennzahl zur Krisenmessung. Unternehmen mit einem Altman-Z-Wert unterhalb eines bestimmten Schwellenwerts werden dabei als Unternehmen in der Krise angesehen. Ob Unternehmen nun geringfügig unterhalb oder oberhalb des Schwellenwerts liegen, ist – wie in einem klassischen Experiment – zufällig. Entsprechend unterscheiden sich um diesen Schwellenwert herum liegende Unternehmen lediglich im spezifischen „Krisen-Label“, nicht aber systematisch in Drittvariablen wie der Firmenkultur, Unternehmensgröße oder Branche. Damit liegt eine fast zufällige Einteilung in zwei Gruppen von Unternehmen vor, die sich nur durch den Krisenstatus unterscheiden. Empirische Tests, die wir durchgeführt haben, zeigen uns, dass diese zufällige Einteilung funktioniert. Dadurch kann das Phänomen der gläsernen Klippe recht genau bestimmt werden. Konkret muss dazu lediglich die Berufungswahrscheinlichkeit von Frauen in Unternehmen unterhalb des Schwellenwerts (also solchen mit Krisen-Label) mit denen oberhalb des Schwellenwerts

Abb. 1: Wahrscheinlichkeit der Berufung weiblicher Führungskräfte in den Vorstand um den Altman-Z-Krisenschwellenwert



Quelle: in Anlehnung an Reinwald/Zaia/Kunze, 2023

(Unternehmen ohne Krisen-Label) verglichen werden. Dieses Prinzip ist grafisch in Abbildung 1 dargestellt. Auf der x-Achse werden dort die Altman-Z-Werte abgetragen und auf der y-Achse die Berufungswahrscheinlichkeit weiblicher Vorstände. Die vertikale Linie im Schaubild beschreibt den Altman-Z-Schwellenwert, wobei Werte links des Schwellenwerts das Krisen-Label haben und rechts davon nicht. Der vertikale Versatz zwischen der Regressionsgerade beschreibt dabei den Effekt des Krisen-Labels auf die Wahrscheinlichkeit weiblicher Berufungen – oder anders ausgedrückt: die gläserne Klippe.

Das Ergebnis der Analyse lautet, dass die gläserne Klippe eindeutig nachweisbar ist: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau in ein Topmanagementteam berufen wird, ist in Unternehmen in einer Krisensituation (links der vertikalen Linie) um 2.6 Prozentpunkte höher als in Unternehmen ohne Krisen-Label. Dieser Anstieg um 2.6 Prozentpunkte entspricht angesichts einer Grundwahrscheinlichkeit für weibliche Berufungen von nur 5 % einer Steigerung um 50 %.

Unsere Ergebnisse unterstützen nicht nur die Existenz der gläsernen Klippe, sondern auch unsere theoretische Vermutung, dass gläserne Klippen durch bewusst an Investoren gesendete Wandlungssignale entstehen. Hinweise auf diese Wandlungssignale finden wir u. a. in einer detaillierten Analyse von Pressemitteilungen zur Führungskräfteernennung. Hier zeigt sich, dass Unternehmen in der Krise mehr veränderungsbezogene Wörter wie „Transformation“ oder „Innovation“ verwenden, wenn sie die Berufung einer weiblichen Führungskraft verkünden. Im Gegensatz dazu haben wir bei männlichen Führungskräfteernennungen keinen Anstieg solcher Formulierungen als Reaktion auf eine Krise beobachtet. Zusätzlich dazu finden wir, dass gläserne Klippen besonders häufig dann entstehen, wenn die Signalwirkung von weiblichen Berufungen besonders groß ist. So finden wir besonders klare Evidenz für gläserne Klippen bei Unternehmen, die bislang keine Frauen im Topmanagementteam haben. Hier ist das Signal besonders neuartig und weicht klar vom Status quo der männlichen Führung ab. Ähnlich finden wir gläserne Klippen insbesondere bei Unternehmen, die besonders stark im Fokus von Investoren stehen und überdurchschnittliche Google-Suchanfragen verzeichnen.

Zentrale praktische Implikationen: Was kann gegen die gläserne Klippe getan werden?

Unsere Studie zeigt klar, dass eine gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen besteht und Unternehmen die Ernennung von weiblichen Führungskräften in Krisenzeiten als eine Signalwirkung nach außen nutzen. Insofern liegt hier eine versteckte Form der Diskriminierung weiblicher Führungskräfte vor. Um diese zu verhindern, schlagen wir die folgenden drei Maßnahmen vor:

1. Rekrutierungsprozesse transparenter gestalten: Unternehmen können aktiv gegen gläserne Klippen vorgehen, indem sie Einstellungs- und Personalprozesse transparenter und formalisierter gestalten. Aus Jahrzehnten der Forschung wissen wir, dass undurchsichtige und nicht standardisierte Rekrutierungs- und Auswahlverfahren fruchtbaren Boden für Diskriminierung bieten, insbesondere gegenüber Minderheitsgruppen und Frauen. Da die meisten Personalentscheidungen für (Top-) Führungspositionen hinter verschlossenen Türen und nach intensiven Verhandlungen getroffen werden, können nach außen gerichtete Personalentscheidungen faire Personalpraktiken untergraben. Diversitätsbeauftragte und Mitglieder von Führungskräfte-Auswahlkomitees sollten sich der Tendenzen von gläsernen Klippen bewusst sein und eingreifen, wenn rein signalbezogene Argumente vorgebracht werden. Das kann dazu beitragen, verzerrte Entscheidungen zur Berufung von Männern in Nichtkrisensituationen und von Frauen in Krisensituationen zu vermindern und damit generell eine größere Dynamik in der Entwicklung hin zu Geschlechterparität in Vorstandsorgans zu erzeugen.

2. Entwicklung eines inklusiven Unternehmensklimas: Forschung zu prodiversitäts- und inklusivem Unternehmensklima legt nahe, dass Frauen ihr Potenzial besser entfalten können, wenn das Unternehmen inklusiv organisiert ist (z. B., Nishii, 2013). Unternehmen, die ein inklusives Klima schaffen, haben ein Bewusstsein für die Vermeidung von impliziter Diskriminierung und bemühen sich um organisationale Umgebungen, in denen Minderheitengruppen geschätzt und unterstützt werden. Entsprechend werden bei einem inklusiven Klima Personen in Positionen eingesetzt, in denen sie aufgrund ihrer Qualifikation grundsätzlich erfolgreich sein können, und nicht, um lediglich nach außen hin Veränderung zu signalisieren.

3. Stellen Sie Fragen als weibliche Führungskräfte: Frauen sollten Fragen stellen, wenn ihnen eine Führungsposition angeboten wird. Weibliche Führungskräfte haben oft weniger Möglichkeiten, an die Spitze zu gelangen, und zögern daher möglicherweise, eine Führungsposition abzulehnen. Weibliche Kandidaten, die unsicher sind, ob ihnen eine Position an einer gläsernen Klippe angeboten wird und ob sie diese annehmen sollen, sollten Fragen stellen. Dadurch können sie herausfinden, ob sie den Job bekommen, weil das Unternehmen wirklich an sie glaubt, und sie mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten können, die wirklich unterstützend sind, oder ob das Unternehmen nur nach einem neuen Gesicht für externe Investoren und Stakeholder sucht und nicht wirklich offen für Veränderung ist.


DR. MAX REINWALD

Assistenzprofessor für Leadership und Organisation, Institute for Leadership and Organization, LMU München

E-Mail: reinwald@lmu.de

<https://www.som.lmu.de/ilo/de/institut/kontaktseite/max-reinwald-dde1cf27.html>


PROF. DR. FLORIAN KUNZE

Professor für Organizational Behavior und Leiter des Konstanz Future of Work Lab Universität Konstanz

E-Mail: florian.kunze@uni-konstanz.de

<https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/personen/prof-dr-florian-kunze/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Altman, E. I. (1968):** Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4): 589-609.
- Bechtoldt, M. N./Banner, C. E./Rock, B. (2019):** The glass cliff myth? Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297.
- Cook, A./Glass, C. 2014.** Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7): 1080-1089.
- Haslam, S. A./Ryan, M. K. (2008):** The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Nishii, L. H. (2013):** The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Reinwald, M./Zaia, J./Kunze, F. (2023):** Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives. *Journal of Management*, 49(3), 1005-1036.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A. (2007):** The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A. (2005):** The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A./Hersby, M. D./Bongiorno, R. (2011):** Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 470-484.
- Spence, M. (2002):** Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3): 434-459.
-

SUMMARY

Research question: The glass cliff concept suggests that women are increasingly appointed to leadership positions in times of crisis. Can this be confirmed empirically and why do glassy cliffs arise in the first place?

Methodology: We conduct a study to investigate glass cliffs among 26,156 top management appointments in U.S. companies.

Practical Implications: Glass cliffs arise in U.S. companies primarily because crisis companies signal their willingness to change to investors. Awareness of glass cliffs and measures in the appointment process can counteract these tendencies.

Junge Führungskräfte: Abwertung aufgrund von Alter und Geschlecht am Arbeitsplatz

Von **Christoph Daldrop** (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

In der Wahrnehmung von jüngeren Personen mit Führungsverantwortung oder solchen in hervorgehobenen und leitenden Positionen steht oft das Alter im Vordergrund. Diese Erfahrung teilen sie mit Frauen in Führungspositionen, bei denen ebenfalls das Geschlecht oft im Mittelpunkt steht. Eine solche Fixierung auf das junge Alter oder das Geschlecht von Führungskräften führt nicht selten zu negativen Vorurteilen und Abwertungen und ist daher eine besondere Herausforderung.

Mit dem Hashtag #diesejugenleute zog im Jahr 2018 der damals 28-jährige Kevin Kühnert, zu diesem Zeitpunkt Generalsekretär der SPD, kurzzeitig die mediale Aufmerksamkeit auf das Phänomen der Abwertung von jüngeren Führungskräften. Diese Abwertung kann einerseits implizit sein. So wurde Kühnert in Talkshows z. B. häufiger geduzt oder unterbrochen als seine älteren Kolleginnen und Kollegen. Ein weiteres prominentes Beispiel ist Emilia Fester (Bündnis 90/Die Grünen), die nach den Wahlen 2021 mit 23 Jahren zur jüngsten Bundestagsabgeordneten der 20. Legislaturperiode wurde. Sie erlebt das Phänomen der Abwertung aufgrund ihres Alters besonders in den sozialen Medien. Jüngeren Personen wird oft geraten, „zu warten, bis sie an der Reihe sind“ oder „erst einmal etwas Vernünftiges zu lernen“.

Manchmal wird das junge Alter auch eher subtil thematisiert, etwa durch Erwähnungen in Kontexten, in denen es eigentlich irrelevant sein sollte. So wird z. B. der finnische Dirigent Klaus Mäkelä, der mit 27 Jahren die Leitung von zwei international renommierten Orchestern übernommen hat, in fast jedem Interview auf sein Alter angesprochen. Ähnliches erlebt gerade Joana Mallwitz, die mit 37 Jahren zur neuen Chefdirigentin des Konzerthausorchesters Berlin ernannt wurde. Die Eröffnungsfrage eines kürzlich in der „Zeit“ veröffentlichten Interviews mit Mallwitz, in der sie explizit auf ihr Alter und ihr Geschlecht angesprochen wird, lautete: „[...] Etwas Besseres konnte der Berliner Musikszene nicht passieren. Auch weil Sie jung sind und eine Frau. Nervt Sie das?“ (Lemke-Matwey, 2023).

Jedoch ist dieses Phänomen, das nicht selten mit einer (teils versteckten) Abwertung von jüngeren Führungskräften einhergeht, nicht nur in der Politik und der Kultur allgegenwärtig. Es lässt sich auch im organisationalen Kontext beobachten. Das

Führungsverhalten junger Führungskräfte wird manchmal im Licht ihres Alters anders bewertet als das gleiche Verhalten bei älteren Führungskräften. Bspw. kann ein partizipativer Führungsstil, bei dem Meinungen anderer eingeholt und Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden sowie Verantwortung delegiert wird, bei jüngeren Führungskräften als Zeichen von Schwäche und mangelnder Erfahrung interpretiert werden. Bei älteren Führungskräften wird dieser Stil jedoch oft sehr positiv wahrgenommen (Buengeler et al., 2016).

Das Problem der Altersvorurteile und der Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz ist in der Forschung bereits gut untersucht, was ältere Personen anbelangt. So werden ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufig mit negativen Eigenschaften wie schlechterer Leistung oder Widerstand gegen (technologische) Veränderungen assoziiert. Viele dieser Annahmen sind wissenschaftlich jedoch nicht belegt (Posthuma/Campion, 2009). Die Herausforderungen, denen ältere Personen am Arbeitsplatz begegnen, sind wichtige Themen, die unsere Aufmerksamkeit erfordern. Jedoch dürfen auch die spezifischen Herausforderungen, denen jüngere Personen, insbesondere im Kontext von Führung, ausgesetzt sind, nicht übersehen werden. Aber welche wissenschaftlichen Erkenntnisse existieren bereits zum Phänomen der altersbedingten Abwertung junger Führungskräfte? Der Artikel bietet einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand und stellt eine kürzlich veröffentlichte Studie vor.

Stand der Forschung zu jüngeren Führungskräften

Das Phänomen, dass junge Führungskräfte aufgrund ihres Alters abgewertet werden, ist komplex und vielschichtig. Es kann zum Teil durch eine Status- und Rollendiskrepanz erklärt werden (Eagly/Karau, 2002; Rudman et al., 2012), die aus der Kollision von Altersstereotypen und den Erwartungen an eine Führungskraft entsteht. In dieser Hinsicht ähnelt die Erfahrung junger Führungskräfte der von Frauen in ähnlichen Positionen. Beide Gruppen werden mit einem Widerspruch zwischen den gesellschaftlichen Stereotypen und dem ihnen gesellschaftlich zugeschriebenen geringeren Status sowie den allgemeinen Erwartungen an ihre berufliche Rolle als Führungskraft konfrontiert.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Herausforderungen und Barrieren erleben junge Führungskräfte? Und welche Rolle spielt Geschlecht in der Akzeptanz und Wahrnehmung von jungen Führungskräften am Arbeitsplatz?

Methodik: Zwei Experimentalstudien mit 1.903 US-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern

Praktische Implikationen: Um die Abwertung junger Führungskräfte zu minimieren, sollte der Fokus auf nachgewiesener Führungserfahrung und Berufserfolg als Indikatoren für Kompetenz liegen statt auf Alter. Zudem kann die proaktive Förderung von Altersdiversität in Unternehmen durch gezielte HR-Richtlinien und Schulungsprogramme helfen, Vorurteile abzubauen und eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen.

Während Frauen oft als weniger durchsetzungsstark oder dominant wahrgenommen werden (Eagly/Karau, 2002) – Eigenschaften, die traditionell mit Führungsrollen assoziiert sind –, herrscht über jüngere Menschen das Stereotyp vor, dass ihnen Erfahrung und Reife fehlten und sie zudem selbstbezogen und egoistisch seien (z. B. Francioli/North, 2021). Diese Stereotypen stehen im Widerspruch zu impliziten Führungstheorien, die Kompetenz, Erfahrung und auch Empathie als Schlüsselqualitäten einer erfolgreichen Führungskraft ansehen (z. B. Offermann/Coats, 2018). Die Forschung findet allerdings keinen Beleg dafür, dass junge Führungskräfte tatsächlich weniger effektiv oder erfolgreich sind als ihre älteren Kollegen (z. B. Walter/Scheibe, 2013). Die stereotype Wahrnehmung junger Menschen könnte jedoch zu ihrer Unterrepräsentation in Führungspositionen führen und sich negativ auf ihre Wahrnehmung auswirken.

Eine Studie zeigt, dass ein jüngeres Alter der Führungskraft sowohl die Akzeptanz als auch die Teamdynamik negativ beeinflusst (Buengeler et al., 2016). Dies äußert sich in einer höheren Fluktuation im Team. In Bezug auf den Führungsstil unterscheidet die Studie zwischen einem belohnenden und einem partizipativen Führungsstil. Während ältere Führungskräfte in beiden Ansätzen akzeptiert werden, verbessert bei jüngeren Führungskräften die klare Anwendung von direkter Belohnung die Situation im Team. Die Machtteilung von jungen Führungskräften, wie sie bei partizipativer Führung geschieht, wird hingegen als weniger effektiv angesehen. Die Studie legt daher jungen Führungskräften nahe, ihren Führungsstil sorgfältig zu wählen, um Akzeptanz zu erlangen und die Fluktuation zu reduzieren.

Weitere Studien zeigen die negativen Folgen einer Voreingenommenheit gegenüber jüngeren Personen. So erfahren jüngere Führungskräfte häufiger negative Emotionen von älteren Mitarbeitenden (Kunze/Menges, 2016). Zudem stehen sie vor höheren Anforderungen, haben jedoch geringeren Zugang zu Ressourcen (Irehill et al., 2023) und neigen zu einem negativeren Selbstbild (Zhang/North, 2020) im Vergleich zu älteren Führungspersonen.

Die Forschung zeigt also klar Altersvorurteile gegenüber jüngeren Führungskräften (z. B. Buengeler et al., 2016; Kunze/

Menges, 2016). Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit Studien zum Thema Geschlecht und Führung, die ebenfalls Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften aufzeigen (z. B. Rudman et al., 2012). Trotz dieser Befunde bleibt das Verständnis, wie das Geschlecht – als das am häufigsten untersuchte demografische Merkmal in der Führungsforschung – Altersvorurteile beeinflusst, limitiert.

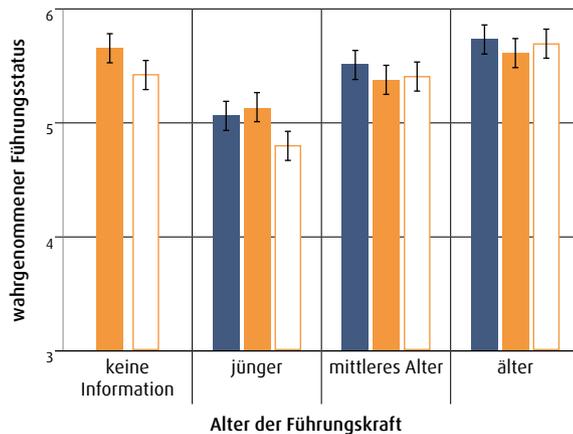
Der intersektionale Blick auf junge Führungskräfte

In unserer aktuellen Studie (Daldrop et al., 2023) gehen wir den spezifischen Herausforderungen nach, denen junge Frauen und junge Männer in Führungsrollen ausgesetzt sind. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung von Alter und Geschlecht bietet dieser intersektionale Ansatz ein tiefergehendes Verständnis für die besonderen Hürden und Barrieren, die junge Führungskräfte im Berufsalltag bewältigen müssen.

In der Psychologie und Managementforschung bezieht sich der Begriff „Intersektionalität“ auf die gleichzeitige Manifestation von Vorurteilen und Stereotypen, die verschiedene Gruppenkategorien wie Alter, Geschlecht, rassifizierte Zuschreibungen, aber auch sexuelle Orientierung und soziale Herkunft betreffen (Cole, 2009). Wenn sich solche Gruppenkategorien in der Wahrnehmung überschneiden, können sie eine neue Kategorie mit eigenen Vorurteilen und Stereotypen bilden, die sich meist von den ursprünglichen Kategorien unterscheidet (z. B. Rosette et al., 2018).

In unserer Studie verwenden wir daher einen intersektionalen Ansatz, um Altersvorurteile in der Wahrnehmung des Status von Führungskräften zu untersuchen – einschließlich Aspekten wie Respekt, Ansehen und Prestige. Im Speziellen haben wir untersucht, ob junge weibliche Führungskräfte aufgrund der Kombination aus jungem Alter und weiblichem Geschlecht doppelt benachteiligt werden, ob die Benachteiligung möglicherweise nur auf einem dieser Faktoren basiert oder ob sie einer solchen Abwertung sogar entkommen können, wenn keine der beiden Faktoren zu einer Abwertung führt. Ebenso wollten wir klären, ob bei jungen männlichen Führungskräften das Geschlecht einen möglichen Altersnachteil ausgleichen kann oder ob eine potenzielle Abwertung hauptsächlich auf ihrem jungen Alter beruht.

Abb. 1: Mittelwert des wahrgenommenen Führungsstatus nach Zielgruppe



Geschlecht der Führungskraft

■ keine Information ■ weiblich □ männlich

Fehlerbalken stellen Standardfehler dar

Quelle: in Anlehnung an Daldrop/Buengeler/Homan, 2023

Um unsere Hypothesen zu überprüfen, haben wir zwei Experimentalstudien mit insgesamt 1.903 Teilnehmenden in den USA durchgeführt. Die erste Studie umfasste altersgemischte Studienteilnehmer, während für die zweite Studie eine repräsentative Stichprobe der US-Bevölkerung herangezogen wurde. In der zweiten Studie wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, eine Führungskraft auf Basis von Faktoren wie Alter, Geschlecht oder einer Kombination aus beidem zu bewerten.

Dank der Methodik von Experimentalstudien, bei denen spezifische Faktoren gezielt beeinflusst werden, konnten wir die Auswirkungen dieser Faktoren systematisch analysieren. Durch die zufällige Zuordnung der Teilnehmenden zu den jeweiligen Kategorien, etwa zu jüngeren weiblichen Führungskräften, und die Kontrolle externer Faktoren erreichten wir eine hohe Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Dies erlaubt uns, klare Schlussfolgerungen bezüglich Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu ziehen. Zusätzlich wurden beide Studien im Voraus online „präregistriert“, indem Forschungsfragen, Hypothesen, Methoden und Analysen noch vor Datenerhebung veröffentlicht wurden, was die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses erhöht und zur Reproduzierbarkeit der Ergebnisse beiträgt.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen deutlich, dass junge Führungskräfte im Vergleich zu Führungskräften mittleren oder höheren Alters abgewertet werden, insbesondere in der Zuschreibung von Führungsstatus (vgl. Abb. 1). Diese Altersvorurteile sind dabei beständig und wirken unabhängig davon, ob zusätzliche geschlechtsspezifische Informationen berücksichtigt werden. Die Altersvoreingenommenheit zeigt sich also sowohl bei jungen weiblichen als auch bei jungen männlichen Führungskräften und führt zu einer negativeren Wahrnehmung ihrer Führungsqualität.

Interessanterweise zeigt der intersektionale Blick auf junge Führungskräfte – also die Kombination von Alter und Geschlecht – eine negativere Einschätzung des sozialen Status einer Führungskraft als die alleinige Betrachtung des Geschlechts. Dies liefert erste Hinweise darauf, dass das junge Alter in der Wahrnehmung von Führungskräften einen stärkeren Einfluss hat als das Geschlecht. Diese Beobachtung lässt sich möglicherweise damit erklären, dass bereits eine höhere Sensibilisierung für Geschlechterdiskriminierung vorherrscht, während dies für Altersdiskriminierung noch nicht in gleichem Maße der Fall zu sein scheint.

Praktische Implikationen

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass selbst geringfügige, auf Stereotypen basierende Unterschiede in der Behandlung gravierende Auswirkungen haben können (z. B. Hester et al., 2020). Dies betrifft nicht nur binäre Entscheidungen („ja oder nein“) wie Beförderungen oder Kündigungen, sondern auch kumulative Aspekte wie die Vergütung. Der der jüngeren Belegschaft aufgrund ihres Alters zugeschriebene Mangel an Erfahrung und Kompetenz sowie der niedrigere Status können den Zugang zu Führungspositionen erschweren und zu voreingenommenen Beurteilungen führen, die nicht die tatsächlichen Fähigkeiten und Qualifikationen widerspiegeln. Um solche Verzerrungen zu minimieren, empfehlen wir die Umsetzung folgender Maßnahmen:

Den richtigen Führungsstil wählen: Junge Führungskräfte neigen vermutlich oft dazu, einen partizipativen Führungsstil zu wählen, um sich vor Kritik zu schützen. Dies kann jedoch – gerade in der Anfangsphase der Karriere – zu Neid, Misstrauen und Skepsis bezüglich ihrer Führungsqualität führen. Um diese Hürden zu überwinden und Akzeptanz im Team zu erlangen, empfiehlt es sich, in der Anfangsphase auf bewährte prototypische Führungsstile zurückzugreifen, die den Erwartungen der jeweiligen Bezugsgruppe entsprechen, wie z. B. einen belohnenden Führungsstil. Sinnvoll kann es zudem sein, Mitarbeitenden klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuzuweisen und eigene Visionen sowie konkrete Arbeitsschritte für das Team zu kommunizieren. Auf diese Weise können junge Führungskräfte ihre Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen und werden letztlich nicht aufgrund ihres Alters, sondern aufgrund ihrer tatsächlichen Fähigkeiten und Erfolge beurteilt.

Proaktive Förderung von Diversität: Arbeitsumgebungen, die durch Diversität gekennzeichnet sind und in denen der Umgang mit verschiedenen Altersgruppen zur Normalität geworden ist, können dazu beitragen, die Abwertung jüngerer und weiblicher Führungskräfte zu reduzieren. Solche Umgebungen fördern den Abbau von Vorurteilen und schaffen eine inklusive Kultur. Die Einführung von (alters-)diversen Teams sollte daher ein integraler Bestandteil der Personalstrategie sein. Dies lässt sich durch gezielte HR-Richtlinien, inklusive Rekrutierungsstrategien und spezialisierte Schulungsprogramme, unterstützen. Die Schulungen könnten bspw. das Bewusstsein für Altersstereotypen gegenüber jüngeren und älteren Personen schärfen und spezifische Fähigkeiten für einen inklusiven Führungsstil vermitteln.



CHRISTOPH DALDROP

Doktorand am Lehrstuhl für Personal und Organisation

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

E-Mail: daldrop@bwl.uni-kiel.de

www.perso-orga.bwl.uni-kiel.de/de/team/daldrop

LITERATURVERZEICHNIS

- Buengeler, C./Homan, A. C./Voelpel, S. C. (2016):** The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior* 37, 1224-1245, <https://doi.org/10.1002/job.2101>
- Cole, E. R. (2009):** Intersectionality and research in psychology. *American Psychologist* 64, 170-180, <https://doi.org/10.1037/a0014564>
- Daldrop, C./Buengeler, C./Homan, A.C. (2023):** An intersectional lens on young leaders: Bias toward young women and young men in leadership positions. *Frontiers in Psychology* 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204547>
- Eagly, A. H./Karau, S.J. (2002):** Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109, 573-598, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Francioli, S. P./North, M. S. (2021):** Youngism: The content, causes, and consequences of prejudices toward younger adults. *Journal of Experimental Psychology: General* 150, 2591-2612, <https://doi.org/10.1037/xge0001064>
- Hester, N./Payne, K./Brown-Iannuzzi, J./Gray, K. (2020):** On Intersectionality: How Complex Patterns of Discrimination Can Emerge From Simple Stereotypes. *Psychol Sci* 31, 1013-1024, <https://doi.org/10.1177/0956797620929979>
- Irehill, H./Lundmark, R./Tafvelin, S. (2023):** The well-being of young leaders: demands and resources from a lifespan perspective. *Frontiers in Psychology* 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1187936>
- Kunze, F./Menges, J.I. (2016):** Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior* 38, 461-486, <https://doi.org/10.1002/job.2129>
- Lemke-Matwey, C. (2023):** Joana Mallwitz: „Wir machen Leben!“ *Die Zeit*, Nr. 36.
- Offermann, L. R./Coats, M. R. (2018):** Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly* 29, 513-522, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>
- Posthuma, R. A./Campion, M. A. (2009):** Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management* 35, 158-188, <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Rosette, A. S./de Leon, R. P./Koval, C. Z./Harrison, D. A. (2018):** Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. *Research in Organizational Behavior* 38, 1-22, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.12.002>
- Rudman, L. A./Moss-Racusin, C. A./Phelan, J. E./Nauts, S. (2012):** Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology* 48, 165-179, <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Walter, F./Scheibe, S. (2013):** A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly* 24, 882-901, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.003>
- Zhang, T./North, M. S. (2020):** What goes down when advice goes up: Younger advisers underestimate their impact. *Personality and Social Psychology Bulletin* 46, 1444-1460, <https://doi.org/10.1177/0146167220905221>

SUMMARY

Research question: What challenges and barriers do young leaders face, and how does gender influence their acceptance and perception in the workplace?

Methodology: In two pre-registered experimental studies involving 1,903 U.S. participants, we examined the causal effects of age and gender on evaluating individuals as leaders.

Practical implications: To minimize the devaluation of young leaders, focus should be placed on demonstrated leadership experience and professional success as indicators of competence rather than on age. Additionally, proactive promotion of age diversity in companies through targeted HR policies and training programs can reduce biases and foster an inclusive work culture.

Ich bin dagegen! Fünf Formen der Renitenz von Mitarbeitenden

Von **Anna van der Velde** und **Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott** (WHU – Otto Beisheim School of Management)

In der Führungsforschung geht es vorrangig um das Verhalten der Vorgesetzten. Unzählige Forschungsarbeiten befassen sich damit, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und motivieren sollen. In jüngerer Zeit finden sich auch immer mehr Ausführungen dazu, was das Leitungspersonal besser unterlassen sollte. So gibt es bspw. einen umfangreichen Forschungsstrang zu destruktiver (Walter, 2015) oder ausnutzender Führung (Schmid et al., 2019). Aber was erleben eigentlich Führungskräfte im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden? Welche Formen renitenten Verhaltens begegnen ihnen vonseiten ihrer Mitarbeitenden?

Renitentes Verhalten wird umgangssprachlich auch mit den Begriffen widerspenstig, bockig, starrsinnig, störrisch oder trotzig beschrieben. Während nahezu jede Führungskraft zahlreiche Anekdoten zu renitenten Mitarbeitenden teilen kann, gibt es in der Forschung überraschend wenige Studien zu diesem Thema. Das ist erstaunlich, denn die Auswirkungen renitenten Verhaltens von Mitarbeitenden beschreiben die meisten Führungskräfte als gravierend: Sie erleben Stress, Überforderung oder auch die unterschwellige Angst, zur Arbeit zu kommen. Ziel unserer Forschung war es entsprechend, dem Phänomen systematisch auf den Grund zu gehen.

Renitentes Verhalten von Mitarbeitenden

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden wahrnehmen, beeinflusst ihre Einstellung und ihr Verhalten gegenüber ebendiesen. Einige ältere Forschungsarbeiten (z. B. Kelley, 1992; Carsten et al., 2010) haben bereits sog. „Typologien“ vorgeschlagen, die eine Einordnung verschiedener Typen von Mitarbeitenden ermöglichen sollen. Die Grundidee war hierbei, den „optimalen“ Typus zu beschreiben, welchen die Führungskraft als idealen Mitarbeitenden erlebt. Das andere Ende des Kontinuums – der renitente Typus von Mitarbeitenden – wurde dabei allerdings eher stiefmütterlich behandelt. Da die Realität von Führungskräften sowohl unterstützende Mitarbeitende als auch renitente Mitarbeitende umfasst, ist es von Bedeutung, diese renitenten Verhaltensweisen ebenfalls zu beschreiben, um ihren Einfluss auf Führungskräfte untersuchen zu können. Die oftmals gewählte Einordnung als negatives oder auch kontraproduktives Verhalten greift hier zu kurz, da renitente Verhaltensweisen

zunächst nur Handlungen beschreiben, deren Konsequenzen nicht notwendigerweise kontraproduktiv sein müssen oder im Gegenteil sogar positive Konsequenzen nach sich ziehen können. So kann die Renitenz von Mitarbeitenden gegenüber einer sich unethisch oder ausbeuterisch verhaltenden Führungskraft bspw. durchaus sinnvoll sein und den Mitarbeitenden selbst in der eigenen Leistungsfähigkeit schützen oder wichtige Warnsignale für das Unternehmen liefern. Um ein differenzierteres Bild zu renitenten Verhaltensweisen zu liefern, stellten wir in der hier vorgestellten Forschung (vgl. van der Velde/Gerpott, 2023) die Frage, welche Verhaltensweisen Mitarbeitende zeigen, um Renitenz gegenüber ihren Führungskräften auszudrücken. Zusätzlich untersuchten wir, wie häufig diese renitenten Verhaltensweisen von Führungskräften erlebt werden und wie stark diese als destruktiv empfunden werden.

Explorative Analyse: Interviewstudie

Zur Identifizierung verschiedener Formen von renitemem Mitarbeitendenverhalten interviewten wir zunächst 40 Führungskräfte auf Basis einer Gelegenheitsstichprobe im Alter von 29 bis 60 Jahren (50 % weiblich). Alle waren in deutschen Unternehmen tätig, jedoch in verschiedenen Branchen (bspw. Automobilbranche, IT, Gesundheitswesen), um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Alle 40 Interviews wurden von uns mittels eines teilstrukturierten Leitfadens geführt. Voraussetzung für das Interview war eine Erfahrung von mindestens zwei Jahren in einer Position mit direkter Personalverantwortung. 35 % der Interviewten arbeiteten seit mehr als zehn Jahren in einer Führungsposition, weitere 35 % gaben eine Führungserfahrung von fünf bis zehn Jahren an. Hinsichtlich der Häufigkeit des Kontakts mit den eigenen Mitarbeitenden berichteten 80 % der Führungskräfte, dass sie sich mehrmals täglich im Austausch befinden, 7,5 % standen einmal täglich mit ihren Mitarbeitenden im Kontakt und 12,5 % gaben an, im Durchschnitt einmal pro Woche mit jedem ihrer Mitarbeitenden in mindestens einer Interaktion involviert zu sein.

Um die Teilnehmenden nicht in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen, baten wir die Führungskräfte, uns ihre Erfahrungen in Bezug auf sowohl funktionales als auch renitentes Verhalten von Mitarbeitenden zu berichten. Dabei griffen wir

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lassen sich verschiedene Formen des renitenten Verhaltens von Mitarbeitenden klassifizieren? Wie häufig erleben Führungskräfte die Formen und unterscheiden sich diese in der eingeschätzten Destruktivität?

Methodik: 40 Interviews und Befragung von 1.229 Führungskräften. Auswertung mit Methoden des maschinellen Lernens und Korrelationsanalysen.

Praktische Implikationen: Bei renitentem Mitarbeitendenverhalten ist die Ursachenidentifikation wichtig. Überreaktionen der Führungskraft können durch Umdeutung von Renitenz als Herausforderung und kollegialen Austausch reduziert werden.

auf die sog. Methode kritischer Ereignisse zurück. In dieser Methode wird die Führungskraft gebeten, konkrete Erlebnisse mit Mitarbeitenden zu schildern (sog. kritische Ereignisse) und diese so detailreich wie möglich zu beschreiben. Durch diese persönliche Reflexion der Führungskräfte wird vermieden, dass Führungskräfte gängige Stereotypen reproduzieren und stattdessen reale Verhaltensweisen von Mitarbeitenden berichten.

Die Interview-Antworten werteten wir mittels der „Topic-Modelling“-Methode aus, ein in der (Führungs-)Forschung zunehmend verbreiteter Ansatz des maschinellen Lernens, um zentrale Themen in großen Textsammlungen zu finden. Dabei stützt sich diese Textanalyse-Methode nicht wie in gängigen Textauswertungen auf die (zumindest in Teilen oft) subjektive Interpretation der Forschenden, welche aus Interviewdaten wiederkehrende Themen zu identifizieren suchen. Stattdessen basiert „Topic Modelling“ auf einem komplexen mathematischen System, das die semantische Nähe von Worten berechnet. Durch diese objektive Auswertungsmethode werden Worte zu verschiedenen Themengebieten geclustert, welche wiederum die wichtigsten Inhalte einer Textsammlung repräsentieren.

Die auf diese Art und Weise vollzogene Analyse unserer Interviewtexte zeigte, dass sich fünf Formen des renitenten Mitarbeitendenverhaltens unterscheiden lassen. Hierbei handelt es sich um: (1) überzogenes Selbstbild, (2) übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung, (3) Minimierung des Aufwands, (4) gefühlsbetont schwankende Kommunikation, (5) Untergrabung der Teamstruktur. Im Folgenden erläutern wir die fünf Formen ausführlicher mit ihren jeweiligen Unterkategorien.

Überzogenes Selbstbild

Im englischen mit „Entitlement“ beschrieben, bezieht sich diese Kategorie auf ein überzogenes positives Selbstbild der Mitarbeitenden mit durch die Führungskraft als überhöht wahrgenommener Anspruchshaltung. 17,17 % der analysierten Daten wiesen Hinweise auf diese Form renitenten Mitarbeitendenverhaltens auf, wobei folgende Unterkategorien festgestellt werden können: das Bedürfnis, immer Recht haben zu müssen; eine übertriebene Selbsteinschätzung; das Infragestellen von Entscheidungen der Führungskraft; die Überbetonung eigener Probleme; das

Herabsetzen anderer, um selbst besser dazustehen, sowie der Schutz des eigenen positiven Selbstbilds durch Lügen. Bspw. beschrieben Führungskräfte in den Interviews Mitarbeitende, die „sich selbst für den/die einzige hielten, die wirklich arbeiten“, oder solche, die Anweisungen nicht befolgten, indem „immer der Klassiker: Ja, aber wir könnten doch ...“ als Reaktion auf Arbeitsaufträge der Führungskraft verwendet wurde.

Übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung

Diese Kategorie bezieht sich auf das Ausmaß der Kontaktsuche der Mitarbeitenden, die durch die Führungskraft als unangemessen viel oder wenig wahrgenommen wird. In 15,83 % der analysierten Daten haben Führungskräfte Facetten eines solchen Verhaltens beschrieben, das sie subjektiv als unangemessen empfunden haben. Dabei lassen sich die beschriebenen Verhaltensbeispiele in folgende Unterkategorien einordnen: die kontinuierliche Suche nach Interaktion und Nähe zur Führungskraft, das ständige Wahren einer übermäßigen Distanz zur Führungskraft sowie der plötzliche Wechsel zwischen Nähe und Distanz und damit die Schaffung einer uneindeutigen Beziehung zur Führungskraft. Bspw. zeigten Mitarbeitende solches Verhalten nach Beschreibungen der interviewten Führungskräfte durch „ständiges Fragen, wie sie genau arbeiten sollen“, oder durch Vermeiden, mit der Führungskraft zu sprechen, und „einfach gehen“.

Minimierung des Aufwands

Verhaltensweisen, die in die Kategorie „Aufwandsminimierung“ fallen, wurden in 23,23 % der analysierten Textdaten aus den Interviews beschrieben. Es handelt sich um die Beschreibung von Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die in den Augen der Führungskraft darauf abzielen, die eigene Arbeitslast auch zulasten anderer (der Führungskraft oder Teammitgliedern) zu verringern. Die Schilderungen der Führungskräfte lassen sich in folgende Unterkategorien einteilen: ein starres Festhalten der Mitarbeitenden am Status quo; das absichtliche Abliefern schlechter Leistung (im englischen auch „intentional underperforming“ genannt); die Täuschung der Führungskraft mit falschen Informationen und das Weiterdelegieren der eigenen Aufgaben an andere Teammitglieder oder an die

Führungskraft. Bspw. „halten [solche Mitarbeitenden] keine Fristen mehr ein“ oder „bewegen sich nicht, alles ist für sie in Stein gemeißelt“, um keine neuen Aufgaben zu bekommen.

Gefühlsbetont schwankende Kommunikation

Die dieser Kategorie zugeordneten Verhaltensweisen sind gekennzeichnet durch eine besonders starke Variation in der Kommunikationsgestaltung durch den Mitarbeitenden in Abhängigkeit von dessen Stimmungslagen und Emotionen. 20,99 % der analysierten Textdaten enthalten von Führungskräften berichtete Verhaltensweisen, welche in diese Kategorie fallen. Die Schilderungen der gefühlsbetont schwankenden Kommunikation umfassen folgende Aspekte: emotionale Ausbrüche wie das Anschreien der Führungskraft; die übersteigerte Darstellung von eigenen Themen und damit die Verdrängung der Themen der Führungskraft und nicht zuletzt die reservierte Kommunikation, bei der Mitarbeitende emotional verschlossen oder undurchsichtig bleiben. Beispielhafte Zitate aus den Interviews beschreiben „Mitarbeitende, die emotional werden und sehr harsch kommunizieren“ oder „gute Laune verbreiten, wenn sie einen guten Tag hatten, und sehr schlechte Laune verbreiteten, wenn sie einen schlechten hatten“, sodass die Führungskräfte nie wussten, was sie in der Kommunikation erwarten würde.

Untergrabung der Teamstruktur

In 22,88 % der analysierten Interviewinhalte beschrieben Führungskräfte renitentes Mitarbeitendenverhalten als ein destruktives Verhalten gegenüber der Teamstruktur oder das Verbreiten toxischer Einstellungen bzw. das Streuen von Gerüchten gegen die Führungskraft im Team. Dieses Verhalten von Mitarbeitenden kann sich in verschiedenen Facetten zeigen, wie der Verbreitung einer Antieinstellung gegen jegliche Ideen der Führungskraft; eine (Selbst-)Isolation des Mitarbeitenden vom Team; den Ausschluss der Führungskraft vom Team; das Beschuldigen anderer für eigene Fehler; das Ignorieren von Teamabsprachen und Regeln sowie das Verweigern der kooperativen Zusammenarbeit mit anderen aus dem Team und die fehlende Bereitschaft, eigenständig Konflikte mit anderen Teammitgliedern zu lösen. Als Beispiel können Führungskräfte angeführt werden, die Mitarbeitende beschreiben, „die sich nur beschwerten und eine Negativspirale anfeuern für das ganze Team“, oder „Mitarbeitende, die sehr selbstzentriert sind und das Team ignorieren“.

Fragebogenbasierte Erweiterung

Im Anschluss an die Auswertung der Interviewdaten setzten wir einen Fragebogen auf, um den zweiten Teil unserer Forschungsfrage zu beantworten: Wie häufig erleben Führungskräfte die verschiedenen Formen renitenten Mitarbeitendenverhaltens und unterscheiden sich diese in der eingeschätzten Destruk-

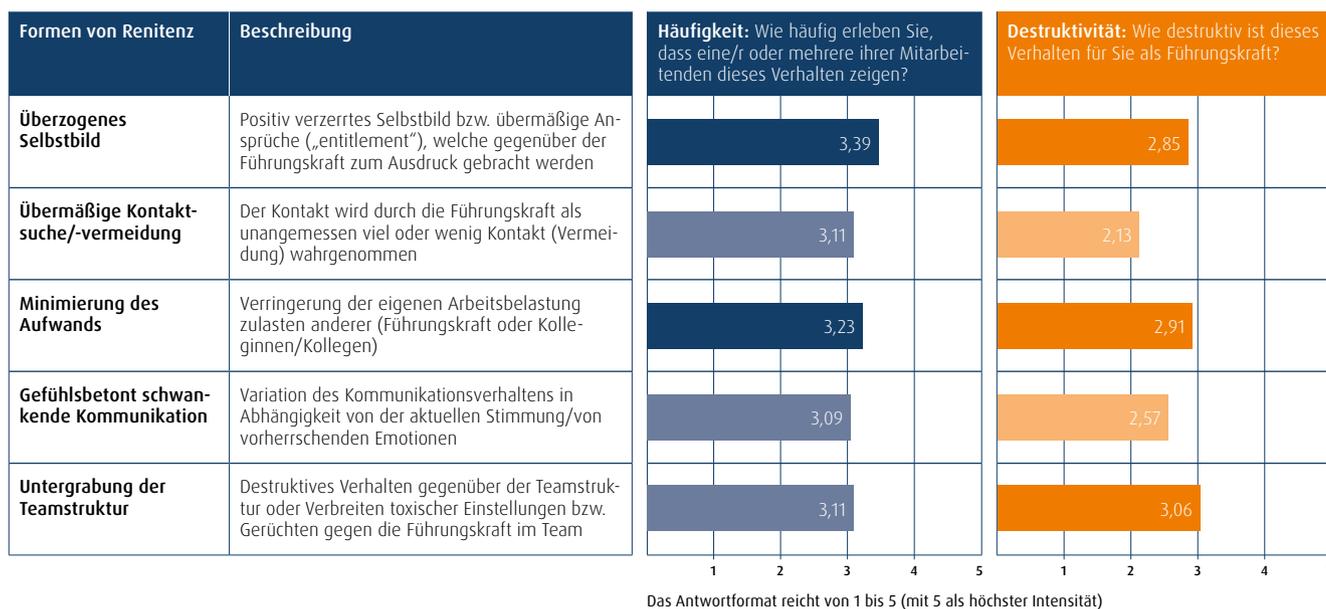
tivität für Führungskräfte? Aufbauend auf der ersten Studie, die den Fokus auf die Wahrnehmung der Führungskraft legte, wollten wir hier zusätzlich untersuchen, wie spezifische Merkmale der Führungskraft (demografische Charakteristika, Intelligenz, Persönlichkeit) mit dem Erleben von Renitenz zusammenhängen. Dieser Fokus liegt in der Idee begründet, dass die Wahrnehmung von renitentem Verhalten eventuell systematisch mit bestimmten Merkmalen der Führungskraft zusammenhängt und/oder (unfreiwillig) durch Führungskräfte mit bestimmten Merkmalen häufiger hervorgerufen wird. Als weiteren Faktor sollte der Einfluss des situativen Kontextes (Branche) näher analysiert werden.

Um möglichst generalisierbare Daten zu erhalten, befragten wir 1.229 Führungskräfte im Alter von 19 bis 69 Jahren mittels eines Online-Fragebogens. Die befragten Führungskräfte arbeiteten entweder in den USA oder dem Vereinten Königreich, hatten Personalverantwortung für zwei bis 1.500 Mitarbeitende und verfügten im Durchschnitt über sieben Jahre Führungserfahrung. In Bezug auf die Branchen wurde ein breites Spektrum in der Datenerhebung abgebildet, welches u. a. den Einzelhandel, Baugewerbe, Kunst, Unterhaltung und Freizeitgestaltung einschloss.

In der (Führungs-)Forschung hat sich gezeigt, dass Personen besonders bei Fragen nach unangenehmen Themen oftmals ihre Antworten an die sozialerwünschten Normen anpassen („social desirability bias“). Dieser Effekt war in unserer Datenerhebung ebenfalls zu erwarten in dem Sinne, dass Führungskräfte selbst möglicherweise weniger von renitentem Verhalten ihnen gegenüber berichten, da dies potenziell ein schlechtes Licht auf sie selbst werfen würde. So könnte man ja z. B. den Rückschluss ziehen, dass die entsprechende Führungskraft „den Laden nicht im Griff“ hat. Um diese Verzerrung in den Daten zu vermeiden, fragten wir die Führungskräfte zusätzlich zur Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Renitenz in ihrem Alltag auch nach ihrer Einschätzung zu einer allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit der fünf Formen von Renitenz im generellen Arbeitsalltag einer Führungskraft. Um eine möglichst genaue Schätzung der allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit zu erzielen, konnten die Personen bei korrekter Schätzung (der Mittelwert aller Angaben) einen zusätzlichen Bonus gewinnen. Zum Abschluss baten wir die Führungskräfte um eine Einschätzung aller fünf Formen in Bezug darauf, wie destruktiv sie diese jeweils für sich selbst empfinden.

Ergebnisse der zweiten Studie

Wie erwartet, hatten die befragten 1.229 Führungskräfte die Tendenz, bei der Frage nach dem Erleben von Renitenz „sozial erwünscht“ zu antworten. Das bedeutet, dass diese Führungskräfte angaben, selbst weniger renitentes Mitarbeitendenverhalten zu erfahren als Führungskräfte im Allgemeinen. Als ein realitätsnäheres Maß stützten wir unsere weiteren Ablei-

Abb. 1: Die fünf Formen der Renitenz bei Mitarbeitenden (Definition, Häufigkeit und Destruktivität)


Quelle: Eigene Darstellung

tungen daher auf die Einschätzung für die „allgemeinen Führungskräfte“ (der allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit von Renitenz im generellen Arbeitsalltag einer Führungskraft). Wie in Abbildung 1 dargestellt, gehen Führungskräfte davon aus, dass alle fünf Formen der Renitenz mittel bis häufig (3.09 – 3.39, auf einer Skala von 1 = nie bis 5 = immer) im Führungsalltag erlebt werden. Besonders häufig werden dabei im Verhalten von Mitarbeitenden ein überzogenes Selbstbild und die Minimierung des Aufwands genannt (vgl. Abb. 1).

Im Vergleich zur Häufigkeitseinschätzung zeigt sich bei der empfundenen Destruktivität ein leicht verändertes Bild. So geben Führungskräfte die Untergrabung der Teamstruktur als am destruktivsten für sich an (3.06). Hingegen zeigt sich, dass die übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung sowie die gefühlsbetont schwankende Kommunikation Führungskräfte trotz ihres häufigen Auftretens nicht so negativ zu beeinflussen scheint.

In weitergehenden Analysen fanden wir, dass Intelligenz (gemessen über einen kognitiven Fähigkeitstest) und Persönlichkeit (ermittelt über den sog. HEXACO-Persönlichkeitstest) mit dem von Führungskräften subjektiv berichteten Erleben von Renitenz durch Mitarbeitende zusammenhängen (vgl. Abb. 2). Genauer berichten Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen Ehrlichkeit-Bescheidenheit

(mit Eigenschaften wie aufrichtig, ehrlich, treu, loyal), Extraversion (mit Eigenschaften wie kontaktfreudig, lebhaft, extravertiert, gesellig) und Verträglichkeit (mit Eigenschaften wie geduldig, tolerant, friedlich, sanft) weniger Renitenz von Mitarbeitenden. Ebenso geben Führungskräfte mit höheren Werten im kognitiven Fähigkeitstest an, weniger renitentes Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu erleben. Hingegen berichten Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in Offenheit für Erfahrungen (mit Eigenschaften wie kreativ, unkonventionell, innovativ, ironisch) mehr Renitenz von ihren Mitarbeitenden.

Des Weiteren fanden wir, dass neben den untersuchten Merkmalen der Führungskraft auch der situative Kontext einen Einfluss auf die Renitenz der Mitarbeitenden hat. So legen unsere Ergebnisse nahe, dass Führungskräfte in einigen Branchen (Bergbau, Öl- und Gasindustrie, Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, Gesundheitswesen und Sozialhilfe) mehr renitentes Verhalten von Mitarbeitenden berichten als Führungskräfte in anderen Branchen (z. B. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Jagd).

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse unserer zwei empirischen Erhebungen zeigen, dass Mitarbeitende auf verschiedene Art und Weise renitentes Verhalten gegenüber ihrer Führungskraft zeigen können. Damit erweitert unsere Kategorisierung von Renitenz bishe-

Abb. 2: Führungsspezifische Faktoren, die mit höherer Mitarbeitendenrenitenz zusammenhängen

Führungskräfte berichten mehr renitentes Mitarbeitendenverhalten, wenn ...

Führungskräfte folgende Persönlichkeitsmerkmale aufweisen:

- niedrige Ehrlichkeit-Bescheidenheit
- niedrige Extraversion
- niedrige Verträglichkeit
- hohe Offenheit für Erfahrungen

Führungskräfte niedrige Werte im kognitiven Fähigkeitstest erzielen

Führungskräfte in folgenden Branchen tätig sind:

- Bergbau
- Öl- und Gasindustrie
- Beherbergungs-/Gaststättengewerbe
- Gesundheitswesen und Sozialhilfe

Der Zusammenhang der Faktoren mit der berichteten Mitarbeitendenrenitenz wurde durch Korrelationsanalysen identifiziert.

Quelle: Eigene Darstellung

rige Forschung, die Renitenz als Reaktion auf Veränderungsprozesse („resistance to change“) oder als negative Reaktion auf Führung untersucht hat. Im Vergleich zu diesen genannten Forschungssträngen ermöglicht unsere differenzierte Analyse einen Blick auf Renitenz, der über die Definition von hervorgerufenen negativen Effekten hinausgeht (vgl. Güntner et al., 2021).

Unsere Klassifizierung von fünf Formen der Renitenz weist darauf hin, dass Führungskräfte sowohl passive (z. B. Selbstisolation, zurückhaltende Kommunikation) als auch proaktive Widerstandshandlungen (z. B. die Führungskraft anlügen, instrumentalisierte emotionale Ausbrüche) erleben. Ein weiterer interessanter Befund ist, dass diese Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitenden im Alltag der Führungskräfte häufig vorkommen. Vor allem die Auswirkung von Renitenz auf das Team (Untergrabung der Teamstruktur) scheint für Führungskräfte im Alltag viel Stress zu verursachen. Wir finden weiterhin Hinweise darauf, dass einige Charakteristika von Führungskräften (ein hohes Maß an Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, und Verträglichkeit sowie ein mittleres Maß an Offenheit für Erfahrungen) mit einem geringeren Ausmaß an berichtetem renitentem Mitarbeitendenverhalten zusammenhängen. Eine mögliche Erklärung für die höhere Renitenz bei Führungskräften mit hoher Offenheit für Erfahrungen kann darin lie-

gen, dass solche Führungskräfte oft neue Impulse einfordern und ihre Mitarbeitenden zu Feedback anregen. Getreu des Goethe-Zitats „Die ich rief, die Geister/Werd' ich nun nicht los“ kann es dann aber sein, dass Mitarbeitende tatsächlich auch viele kritische Rückmeldungen geben; jenes Feedback wird durch Führungskräfte dann ggf. als verstärkte Renitenz erlebt.

Gleichzeitig weist die zweite Studie darauf hin, dass es wichtig ist, den Einfluss der sozialen Umgebung nicht zu unterschätzen. So lässt sich annehmen, dass bspw. die vorherrschende Unternehmenskultur (gezeigt im Branchenvergleich) einen Einfluss auf das Ausmaß darauf hat, wie häufig Mitarbeitende renitentes Verhalten an den Tag legen. Die Unternehmenskultur wird dabei maßgeblich durch die Arbeitsbedingungen (bspw. Taktarbeit, prekäre Bezahlung, wenig Arbeitsplatzsicherheit) geprägt. Somit ist es naheliegend, dass eine Verhaltenshäufung von Renitenz durch die Unternehmenskultur geprägt und ebenfalls verändert werden kann.

Obwohl die Kombination aus einer detaillierten Interviewstudie und einer Fragebogenstudie mit großer Stichprobe eine gute Grundlage für die Ableitung von Praxisimplikationen bietet, sind weitere Studien notwendig, um die Erkenntnisse zu festigen und auszubauen. Bspw. haben wir in unserer Forschung den Fokus auf Personen in Führungsrollen gelegt, um aus dieser Perspektive Ableitungen für Führungstrainings ziehen zu können. Ebenso wie Führungskräfte haben jedoch auch Mitarbeitende einen prägenden Anteil in der Führungsdynamik. Daher ist eine zukünftige Forschungsnotwendigkeit darin zu sehen, auch ihre Perspektive im Detail zu verstehen, um die Beweggründe für renitentes Verhalten besser zu beleuchten. Denn renitentes Verhalten als rein negatives Phänomen zu verstehen, wäre zu kurz gedacht. So kann Renitenz ebenfalls eine wichtige Informationsquelle für Fehlverhalten der Führungskraft oder Arbeitsüberlastung der Mitarbeitenden sein. In zukünftigen Studien können bspw. die fünf Formen von Renitenz durch Mitarbeitendenbefragungen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und die Absichten dahinter näher erfasst werden. Für Führungskräfte könnte das Wissen um die Intentionen hinter den verschiedenen Formen von renitentem Mitarbeitendenverhalten eine Möglichkeit bieten, frühzeitig Renitenz zu minimieren und sich selbst vor den negativen Auswirkungen von Renitenz zu schützen.

Darüber hinaus ist es wichtig, Renitenz von Mitarbeitenden als ein kultureingebettetes Phänomen zu betrachten. Allzu oft tappen Forschende, die ihre Ableitungen aus Daten einer WEIRD-Gruppe (= weiß, gebildet, industrialisiert, reich und demokratisch) ziehen, in die Falle, ihre Ergebnisse als kulturübergreifend gültig zu deklarieren. Hier sollte entgegengewirkt werden, indem unsere Forschungsergebnisse in unterschiedlichen Kulturkreisen getestet und potenziell erweitert werden. Im Falle von Renitenz könnte man bspw.

erwarten, dass in Kulturkreisen mit stärkerem Machtgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Hofstede et al., 1990) passive Subkategorien von Renitenz stärker vertreten sind als aktive.

Praxisimplikationen

Zunächst einmal zeigt die berichtete Auftretenshäufigkeit renitenten Mitarbeitendenverhaltens allen Führungskräften: Sie sind nicht allein mit diesem Erleben! Obwohl Renitenz im Führungsalltag nicht gänzlich vermieden werden kann (und sollte), gibt es einige praktische Tipps, die sich aus unserer empirischen Forschung in Kombination mit anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten lassen.

Erstens gibt es Hinweise darauf, dass kollegialer Austausch dabei helfen kann, Renitenz zu erkennen und einzuordnen. Andere Forschungsarbeiten legen nahe, dass mit mehr Führungsverantwortung die Interaktionshäufigkeit mit anderen Führungskräften und damit die Möglichkeit für Austausch und Feedback rapide sinkt (vgl. Ashford et al., 2003). Allerdings wissen wir aus jahrelanger Forschung in der Psychotherapie und im Coaching, wie wichtig ein Austausch mit anderen nicht nur für das eigene Wohlbefinden, die Selbstreflexion und die eigene Entwicklung sind, sondern auch für die des Gegenübers (vgl. Peluso/Freund, 2018). Manchmal sieht man selbst den

Wald vor lauter Bäumen nicht mehr – gerade in einem vollen Arbeitsalltag fallen der Führungskraft dann offensichtliche Gründe für renitentes Verhalten der eigenen Mitarbeitenden gar nicht mehr auf. Auf Basis der genannten Forschungsarbeiten kann empfohlen werden, hier bewusst entgegenzusteuern und Zeit für den Austausch mit anderen Führungskräften einzubauen.

Zweitens geben unsere eigenen Nachfolgeprojekte erste Hinweise darauf, dass die Ursachenforschung durch und für Führungskräfte wichtige Impulse liefern kann und vorschnelles Handeln vermeidet. In der (Führungs-)Forschung und -praxis herrscht bisher eine Fokussierung auf die negative Bewertung von renitemem Mitarbeitendenverhalten als ausschließlich destruktiv vor. Dabei kann die Renitenz eine wichtige Informationsquelle für Führungskräfte sein, die zur Selbstreflexion anregt und eigenes Fehlverhalten sichtbar macht. Eine Methode, wie Führungskräfte Renitenz als Informationsquelle nutzen können, ist es, die Interpretation von Renitenz zu verändern. Durch aktives Umdeuten der Renitenz weg von einem unüberwindbaren Hindernis hin zu einer bewältigbaren Herausforderung (LePine, 2022) können Führungskräfte neues Führungsverhalten entwickeln und anwenden. So können Führungskräfte bspw. ihre Kenntnis über die Ursachen von Renitenz nutzen, um ihre generelle Überzeugungskraft zu stärken oder vermehrt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Wahl der Führungsinstrumente zu berücksichtigen (vgl. „individual consideration“, Zacher et al., 2014).

Manchmal jedoch scheint es keinen Ausweg für die Führungskräfte mehr zu geben. Das renitente Verhalten eines Mitarbeitenden droht zu einem Dauerzustand zu werden. Schleichend werden die Auswirkungen auf das eigene Wohlbefinden und Führungsverhalten immer schwerwiegender. Der gesunde Menschenverstand sagt uns, dass spätestens an diesem Punkt Hilfe in Anspruch genommen werden sollte. Neben der Kontaktaufnahme zur Personalabteilung oder organisationsinternen Mentorinnen und Mentoren weisen andere Forschungsarbeiten auf den Mehrwert eines Perspektivwechsels hin, der bspw. durch „reverse mentoring“ (vgl. Jordan/Sorell, 2019) gefördert werden kann. Hier wird die traditionelle Hierarchie umgedreht und Führungskräfte werden Mentees von Mitarbeitenden. Durch diese Umkehrung des Blickwinkels können neue Erkenntnisse und Deutungsmöglichkeiten eröffnet werden. So antwortet die Führungskraft auf das „Ich bin dagegen“ (Die Ärzte, 1999) des Mitarbeitenden dann vielleicht nicht mehr mit „Das sind Dinge, von denen ich gar nichts wissen will“ (Die Ärzte, 2003a), sondern mit „Ich mach den ersten Schritt“ (Die Ärzte, 2003b)!

Abb. 3: Praktische Tipps für Führungskräfte im Umgang mit renitemem Mitarbeitendenverhalten

Praktische Maßnahme	Ziel der Maßnahme
Kollegialer Austausch	<ul style="list-style-type: none"> - Renitenz bei Mitarbeitenden frühzeitig erkennen und einordnen - Feedbackvakuum der höheren Hierarchien abbauen - Eigenes Wohlbefinden, Selbstreflexion und Entwicklung fördern
Umdeuten von Renitenz	<ul style="list-style-type: none"> - Üben, renitemem Mitarbeitendenverhalten nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung zu sehen - Renitenz als Informationsquelle nutzen - Neue Führungsinstrumente explorieren und im eigenen Alltag erproben
Professionelle Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> - Schutz des eigenen Wohlbefindens - Verhindern von eigenem Fehlverhalten in der Führungsrolle - 360°-Feedback als Perspektivwechsel nutzen und in Lösungsstrategien einbinden

Quelle: Eigene Darstellung

**ANNA VAN DER VELDE**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Lehrstuhl
Personalführung
WHU – Otto Beisheim School of Management
E-Mail: anna.vandervelde@whu.edu
[https://www.whu.edu/de/fakultaet/
management-group/leadership/anna-van-
der-velde/](https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership/anna-van-der-velde/)

**PROF. DR. FABIOLA H. GERPOTT**

Professur für Personalführung
WHU – Otto Beisheim School of Management
E-Mail: fabiola.gerpott@whu.edu
[https://www.whu.edu/de/fakultaet/ma-
nagement-group/leadership](https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership)

SUMMARY

Research question: How can different forms of subordinate resistance be classified? How often do leaders experience these different forms and do they differ in terms of perceived destructiveness?

Methodology: 40 semi-structured interviews and a survey of 1,229 managers. Data were analyzed based on machine learning methods and correlation analysis.

Practical implications: When experiencing employee resistance, it is important to identify the root causes. Overreactions of the leader can be reduced by cognitively reframing resistance and collegial feedback.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ashford, S.J./Blatt, R./VandeWalle, D. (2003):** Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*, 29, 6, 773-799.
- Carsten, M. K./Uhl-Bien, M./West, B. J./Patera, J. L./McGregor, R. (2010):** Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 3, 543-562.
- Die Ärzte (1999):** *Rebell*, Album: 13.
- Die Ärzte (2003a):** *Dinge von denen*, Album: Geräusch.
- Die Ärzte (2003b):** *Der Grund*, Album: Geräusch.
- Güntner, A. V./Klasmeier, K. N./Klonek, F. E./Kauffeld, S. (2021):** The power of followers that do not follow: Investigating the effects of follower resistance, leader implicit followership theories and leader negative affect on the emergence of destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 349-365.
- Hofstede, G./Neuijen, B./Ohayv, D. D./Sanders, G. (1990):** Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Jordan, J./Sorell, M. (2019):** Why reverse mentoring works and how to do it right. *Harvard Business Review*.
- Kelley, R. E. (1992):** *The power of followership*. Doubleday.
- LePine, M. A. (2022):** The challenge-hindrance stressor framework: an integrative conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47, 2, 223-254.
- Peluso, P. R./Freund, R. R. (2018):** Therapist and client emotional expression and psychotherapy outcomes: A meta-analysis. *Psychotherapy*, 55, 4, 461-472.
- Schmid, E. A./Pircher Verdorfer, A./Peus, C. (2019):** Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45, 4, 1401-1433.
- van der Velde, A./Gerpott, F. H. (2023):** When subordinates do not follow: A typology of subordinate resistance as perceived by leaders. *The Leadership Quarterly*, 101687.
- Walter, F. (2015):** Ursachen und Folgen destruktiver Führung, *Personal Quarterly*, 2015, 03, 46-49.
- Zacher, H./Pearce, L. K./Rooney, D./McKenna, B. (2014):** Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121, 2, 171-187.

„Fix the system“ statt „Fix the women“: Opt-out-Logik in Auswahlverfahren

Von **M. Sc. Stefanie Burch**, **M. Sc. Jasmine Lüthi**, **M. Sc. Tanja Mitrovic**, **M. Sc. Heleni Tan** und **Prof. Dr. Benedikt Hell**
(Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz)

Owohl es in den letzten Jahren große Fortschritte hinsichtlich einer ausgeglicheneren Geschlechterverteilung in Unternehmen gab, besteht nach wie vor eine spürbare Diskrepanz zwischen der Vertretung von Männern und Frauen insbesondere in Führungspositionen (Dorough et al., 2016). Studien zeigen, dass Männer bevorzugt befördert werden (Cislak et al., 2018). Sie steigen in der Unternehmenshierarchie schneller auf und erfahren eher eine Erweiterung des Aufgabenspektrums (Spurk, 2019). Dabei fußen die Beförderungsentcheidungen oft nicht auf zuvor erbrachten Leistungen, denn Männer werden bei gleicher Leistung öfter befördert als Frauen (Cislak et al., 2018).

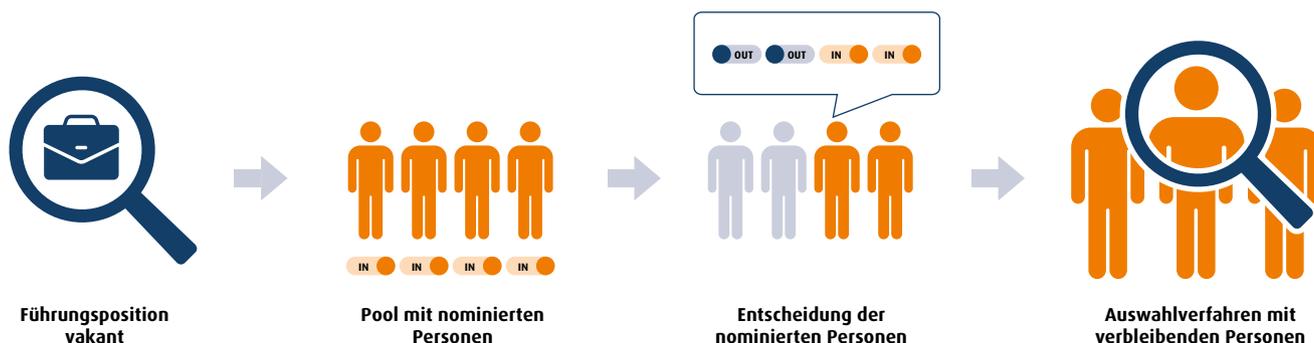
He et al. (2021) stellen fest, dass Auswahlverfahren für Beförderungen in aller Regel eine Selbstnominierung erfordern (= Opt-in). Personen müssen sich also aktiv für eine Beförderung bewerben und sich somit in eine wettbewerbsartige Situation begeben. Diese Phase der Selbstnominierung ist relevant für die Frage der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen. Denn Frauen sind aufgrund grundlegender Verhaltenstendenzen, wie einer niedrigeren Risikobereitschaft (Filippin, 2016) und einer kritischeren Selbsteinschätzung

(Sieverding, 2003), weniger stark daran interessiert, an solchen Wettbewerben teilzunehmen, als Männer. Daher führen die üblichen Beförderungssysteme zu geringeren Bewerbungsraten von Frauen (He et al., 2021). Eine Möglichkeit gegenzusteuern bestünde nun darin, Frauen gezielt zu coachen, ihnen in Selbstwirksamkeitstrainings eine neue Sicht auf die eigene Person zu ermöglichen. Dieser Ansatz wirkt aber defizitorientiert: Mit den Frauen „stimmt etwas nicht“. Dabei lässt sich das Argument auch umkehren: Möglicherweise bringen die Männer eine zu hohe Selbstwirksamkeitserwartung und Risikobereitschaft mit. Statt personenbezogener Maßnahmen, die gezielt eine Personengruppe – in dem Fall die Frauen – adressiert und vermeintliche Defizite behebt („fix the women“), sollte das Auswahl- und Nominierungssystem verändert werden („fix the system“).

Opt-out statt Opt-in als alternative Strategie in Auswahlverfahren

Als Alternative zu Opt-in-Bewerbungsverfahren können Opt-out-Auswahlverfahren eingesetzt werden, um die Zahl der Bewerberinnen für Führungspositionen zu erhöhen. Die Grundidee

Abb. 1: Ablauf des Opt-out-Auswahlverfahrens



Quelle: in Anlehnung an He et al., 2021

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie praktikabel und wirksam ist ein Wechsel der Auswahllogik in Selektionsverfahren von einer Opt-in- zu einer Opt-out-Strategie als Mittel zur Erhöhung des Frauenanteils in attraktiven beruflichen Positionen?

Methodik: Qualitativ-empirisches Forschungsdesign, Verzahnung von qualitativen Interviews mit einer Fokusgruppendifkussion

Praktische Implikationen: Opt-out-Auswahlverfahren werden als effektiv eingeschätzt. Erfolgsfaktoren sind hinreichende Ressourcen, klare Nominierungskriterien sowie ein transparenter, anonymisierter Prozess.

besteht darin, dass geeignete Personen automatisch in einen Bewerbenden-Pool aufgenommen werden. Möchten sie nicht am Auswahlverfahren teilnehmen, dann müssen sie sich aktiv dagegen entscheiden (= Opt-out). Diese Logik kann prinzipiell sowohl auf die interne Personalauswahl, wie Beförderungsentscheidungen, als auch auf die Auswahl von externen Bewerberinnen und Bewerbern angewendet werden. Abbildung 1 zeigt die Logik des beschriebenen Opt-out-Auswahlverfahrens.

He et al. (2021) untersuchten die Aus- und Folgewirkungen dieses Ansatzes in einer Serie von Experimenten. Dabei wurden die Teilnahmebereitschaft sowie die Auswirkungen der Teilnahme an Wettbewerben unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen untersucht. Die Ergebnisse aus drei Teilstudien deuten darauf hin, dass die Opt-out-Rahmenbedingung die Teilnahmebereitschaft der weiblichen Teilnehmenden erheblich steigert. Des Weiteren wurden keine negativen Konsequenzen für die Leistungen und das Wohlbefinden der beteiligten Personen festgestellt. Gegenüber klassischen Quotenregelungen hat die Methode den Vorteil, dass sie besser akzeptiert wird, da keine leistungsunabhängige Förderung erfolgt (vgl. z. B. Bath, 2019; Seng et al., 2013; Wagner/Schmermund, 2006). Die Ergebnisse deuten also darauf hin, dass mit einem Systemwechsel von Opt-in- zu Opt-out-Auswahlverfahren der Frauenanteil wesentlich erhöht werden könnte ohne die negativen Begleiterscheinungen anderer Ansätze. Der Opt-out-Ansatz wiederum bringt eigene Probleme mit sich. Personen, die ohne ihr eigenes Zutun in ein Selektionsverfahren aufgenommen werden, könnten dieses Vorgehen als bevormundend und übergriffig wahrnehmen. Auch entstehen durch eine automatische Aufnahme in einen Talentpool datenschutzrechtliche Probleme, die zu lösen sind. Nicht zuletzt dürfte der Aufwand von Opt-out-Verfahren höher sein. Diese Gründe dürften viele verantwortliche Personen von einem Systemwechsel abbringen.

Ziel der Studie

Opt-out-Auswahlverfahren wurden bislang vor allem in experimentellen Settings untersucht. Da die Ergebnisse sehr vielversprechend ausfallen, besteht forschungslogisch der nächste Schritt darin, die Praxistauglichkeit dieses Ansatzes zu prüfen. In der vorliegenden Studie wird im Sinne eines „proof

of concept“ der Frage nachgegangen, ob und unter welchen Umständen Unternehmen bereit sind, auf ein Opt-out-Auswahlverfahren zu setzen. Weiterhin wird die wichtige Frage adressiert, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind und wie man die Risiken minimieren kann. Zudem werden Einführungshindernisse beleuchtet und Gestaltungshinweise bei HR-Expertinnen und Experten sowie Fachpersonen für Diversity und Gleichstellung systematisch abgeholt.

Methodik

Um die Praxistauglichkeit des Opt-out-Auswahlverfahrens zu eruieren, wurde ein qualitativ-empirisches Forschungsdesign entwickelt und angewendet. Dabei wurde ein exploratives Vorgehen verfolgt, indem in einem ersten Schritt Interviews und darauf aufbauend eine Fokusgruppendifkussion geführt wurde.

Mittels der Interviews wurden Einstellungen, Akzeptanz sowie mögliche Chancen und Risiken des Opt-out-Auswahlverfahrens erhoben. Hierfür wurden Personen aus dem HR-Bereich gewählt in der Annahme, dass sie die Hauptanwendergruppe seien und dass diese Personen aufgrund der operativen Umsetzung von entscheidender Bedeutung für die Einführung neuer Auswahlverfahren wären. Die Stichprobe bestand aus zwölf Personen, welche im HR-Bereich, zum Teil in leitenden Positionen, tätig sind (HR-Leitung, Talent Development, Leitung Rekrutierung). Die Personen wurden so ausgewählt, dass verschiedene Branchen und auch verschiedene HR-Funktionsbereiche vertreten waren. Der zugrunde liegende teilstrukturierte Interviewleitfaden wurde auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche entwickelt. Während der Interviews wurden den Fachpersonen drei Vignetten gezeigt. Diese Vignetten fassten drei Auswahlssysteme in Kurzform zusammen und stellten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Systeme gegenüber. Neben dem Opt-out-Verfahren wurden traditionelle Opt-in-Auswahlverfahren sowie an Quoten orientierte Verfahren vorgestellt und miteinander verglichen.

Die in einer zweiten Phase eingesetzte Methode Fokusgruppe zielte auf eine Vertiefung der Erkenntnisse aus den Interviews ab. Zur Fokusgruppe wurden Personen eingeladen, die in leitenden Funktionen in HR arbeiten und sich zudem bereits professionell mit dem Thema Gleichstellung beschäftigt haben. Die

durchgeführte Fokusgruppe bestand letztlich aus fünf Frauen. Der Leitfaden bestand aus verschiedenen Themenblöcken: Die Teilnehmerinnen hatten zunächst eine offene Frage zum Thema Gender Diversity zu diskutieren. Im Anschluss erfolgte die vertiefte Einführung in die Forschungsthematik mittels der drei Vignetten (siehe Abschnitt Interviews). Daraufhin wurden die Teilnehmerinnen aufgefordert, Risiken und Chancen in Zusammenhang mit dem Opt-out-Auswahlverfahren zu nennen und zu diskutieren. Nach der Sammlung der Ergebnisse auf Flipcharts wurde die Auswertung der zuvor geführten Interviews präsentiert. Dazu konnten die Teilnehmerinnen Stellung nehmen und weitergehende Analysen formulieren. Abschließend wurden sie gebeten, mögliche Szenarien für die Zukunft des Opt-out-Auswahlverfahrens zu antizipieren.

Die durchgeführten Interviews wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, wobei die Kategorien anhand der deduktiven sowie induktiven Vorgehensweise eruiert wurden (Kuckartz, 2018). Die deduktive Kategorisierung beinhaltet die Kategorien, welche anhand des Materials vor der Analyse festgelegt wurden. Die induktive Kategorienbildung erfolgte als direkte Ableitung aus dem gesichteten Material und stellt ein zusammenfassendes Abbild der aus den Interviews hervorgegangenen Themenfelder dar. Die Auswertung der Daten aus der Fokusgruppe erfolgte anschließend analog den Interviews und wurde in das bestehende Kategoriensystem integriert.

Die Ergebnisse der Interviews und der Fokusgruppe werden nachfolgend bezüglich Chancen, Risiken, Akzeptanz sowie Gestaltungsmöglichkeiten für das Opt-out-Auswahlverfahren vorgestellt.

Chancen des Opt-out-Auswahlverfahrens

Die Chancen des Opt-out-Auswahlverfahrens sind nach Einschätzung der Studienteilnehmenden vielfältig. In den Interviews sowie in der Fokusgruppe wurde die Förderung von Diversity als wichtige Chance thematisiert. Von mehreren Interviewten wurde die Einschätzung geäußert, dass der Frauenanteil in gewissen Positionen erhöht und das Selbstbewusstsein der Frauen gestärkt werden könnte. Dies wird in der folgenden Aussage aus Interview I 09 deutlich: „Es ist auch bei uns so. Wenn wir eine offene Vakanz haben, müssen wir Frauen viel mehr motivieren, wirklich einzusteigen in diesen Prozess, oder wir haben dort viel mehr mit Selbstzweifeln zu kämpfen, als dies bei Männern der Fall ist“ (Pos. 2). Neben dem Bereich der Gender Diversity könnten auch andere Diversity-Bereiche profitieren (z. B. ethnische Gruppen, LGBTQI+ oder ältere Mitarbeitende). Dies wird bspw. in Interview I 05 unterstrichen: „Die Diversität in Firmen wird gefördert und das ja nicht nur vom Geschlecht, sondern auch Rasse, Herkunft und kulturelle Hintergründe oder Räume, aus denen man kommt“ (Pos. 12). In der Fokusgruppe wurde zudem der mögliche Einfluss von Opt-out-Auswahlverfahren

auf die Unternehmenskultur aufgegriffen. Dabei sehen die befragten Personen das neue Verfahren als eine Chance, die Kultur des Unternehmens hinsichtlich einer offenen Haltung gegenüber Diversität zu fördern. In Bezug auf die Mitarbeitenden sehen die Interviewten die Steigerung der Fairness als wichtige Chance, wie die folgende Interview-Aussage zeigt: „Vor allem gibt es dann weniger die Situation, dass man gewisse Leute bevorzugt oder benachteiligt, weil diese Talente schon in einem Pool vorhanden sind. Deshalb denke ich, dass es auch fairer ist“ (I 07, Pos. 18). Weiter wurde das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven für die Mitarbeitenden von den Interviewten sowie auch in der Fokusgruppe betont. Ein Beispiel dafür zeigt sich im Interview I 01: „Die Auswirkung könnte sein, dass die Mitarbeiter [und Mitarbeiterinnen] mehr Perspektiven sehen. Dass die Chance größer ist, dass sich ein Mitarbeiter [oder eine Mitarbeiterin] im Unternehmen weiterentwickelt. Das könnte ein positiver Nebeneffekt sein“ (Pos. 48). Abschließend wurde in der Fokusgruppe thematisiert, dass sich das Opt-out-Auswahlverfahren nicht nur auf einzelne Personen fokussiert, wie bspw. Mentoring, sondern einen Systemwechsel darstellt, der eine breitere Wirkung hat. „Was ich positiv finde, ist, dass es keine weitere Individuallösung für eine Person ist, wie Mentoring oder was auch immer, sondern man kann es wirklich in die Strukturen des Unternehmens einbinden und dann auf alle Stellen anwenden“ (Fokusgruppe 04, Pos. 53).

Risiken von Opt-out-Auswahlverfahren

Als Risiko wurde sowohl in den Interviews als auch in der Fokusgruppe die unklare Qualität des Pools der nominierten Personen genannt. Es wurde betont, dass für den Aufbau und die Pflege genügend finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen müssen. Wenn es an den notwendigen Ressourcen mangelte, dürfte sich dies negativ auf die Qualität des Pools auswirken. Interview I 08 macht dies deutlich: „Wie bereits gesagt, ganz, ganz wichtig ist die Qualität des Pools und die technischen Möglichkeiten, diese Pools bearbeiten zu können. Wenn diese beiden Komponenten zu wenig gut ausgeprägt sind, dann bin ich der Meinung, dass es eher ein Hindernis darstellt, als dass es etwas bringen würde“ (Pos. 10). Als weiteres Risiko wurde in den Interviews sowie der Fokusgruppe genannt, dass das Opt-out-Auswahlverfahren keinen Nutzen beim anhaltenden Fachkräftemangel oder beim bereits vorhandenen Gender Gap bringt. So könnte es ein erhebliches Problem darstellen, überhaupt ausreichend Frauen zur Nominierung zur Verfügung zu haben: „Es könnte ein Problem sein, wenn man ein Männerbetrieb ist. Als so klassisch aufgeteilt 80 % Männer und 20 % Frauen, dann ist natürlich auch die Frage, wie gut das Opt-out-Verfahren ist“ (I 11, Pos. 14). Auch könnte die Einführung eines Opt-out-Auswahlverfahrens gemäß der Fokusgruppe dazu führen, dass externe Bewerbende

weniger leicht in den Pool gelangen: „Für mich wäre es dann das Risiko, wie man denn mit externen Kandidaturen umgeht. Man schließt diese ja praktisch bei Beförderungen aus mit diesem Verfahren“ (FG 03, Pos. 88). Ein ebenfalls diskutiertes Thema innerhalb der Fokusgruppe bestand darin, dass die weiteren Verfahrensschritte im Opt-out-Auswahlverfahren sehr bedeutsam für die Fairness des Gesamtverfahrens sind. Demnach bietet die Opt-out-Systematik zwar ein wesentliches neues Element als ersten Schritt des Auswahlprozesses, welches aber durch die nachgelagerten Schritte wie die eingesetzten eignungsdiagnostischen Methoden (z. B. strukturierte Interviews, Tests, simulationsorientierte Verfahren) wieder konterkariert werden könnte: „Also bei uns gibt es Talentpools in gewissen Bereichen. ... Dazu gibt es Assessment-Center und Potenzialanalysen auf die Kompetenzmodelle, die wir haben. Was ich mich aber noch gefragt habe: Es gibt ja dann ganz viele Verfahren in diesem Prozess, die gängig sind, wie bspw. ein Assessment-Center. Wie können wir dann garantieren, dass – außer dem Anfang, der beim Opt-out-Auswahlverfahren anders ist, wie man in den Pool kommt – wir nicht all diese Fehler von Chancenungleichheit wieder produzieren im Auswahlverfahren?“ (FG 03, Pos. 110). Als weiteres Risiko wurde von den Interviewten genannt, dass die Mitarbeitenden keine Eigeninitiative zeigen müssen, um in den Nominierten-Pool zu gelangen. Eigeninitiative gehört aber sehr häufig zu den Stellenanforderungen und wird durch eine aktive Teilnahme an einem „klassischen“ Opt-in-Verfahren unter Beweis gestellt. Die implizite Überprüfung der Eigeninitiative im klassischen Verfahren geht durch den Wechsel zu Opt-out also verloren. Diese Einschätzung wird auch im Interview I 04 thematisiert: „... wenn ich jetzt auf der Firmenseite bin, dann wäre es für mich ein bisschen zu wenig Motivation. ... Eigentlich will man ja jemanden einstellen, der für den Job motiviert ist und den Job will und sich darum bemüht“ (Pos. 18). Abschließend wurde in den Interviews als auch in der Fokusgruppe das Aufkommen falscher Erwartungen in Bezug auf eine mögliche Beförderung als Risiko benannt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, dann könnten Frustration und Demotivation entstehen, wie die folgende Interview-Aussage zeigt: „[...] dass sie das Gefühl haben, ja jetzt bin ich in diesem Pool drin, jetzt läuft es und dann vielleicht nicht mehr dieselbe Motivation mitbringen, sich auch wirklich verändern zu wollen, wie wenn sie vielleicht nicht in diesem Pool drin wären“ (I 01, Pos. 16). Abbildung 2 fasst die Ergebnisse hinsichtlich Chancen und Risiken im Opt-out-Auswahlverfahren zusammen.

Akzeptanz von Opt-out-Auswahlverfahren

Die Interviewten waren einstimmig der Ansicht, dass die Zielgruppe der HR-Verantwortlichen das Opt-out-Auswahlverfahren akzeptieren würde. In der Fokusgruppe wurde zudem die Erwartung geäußert, dass die Akzeptanz auf allen Ebenen

Abb. 2: Chancen und Risiken eines Opt-out-Auswahlverfahrens (Zusammenfassung)

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Ausschöpfen unternehmensinterner Potenziale • Förderung Kulturwandel • Förderung Diversity (Geschlecht und weitere Diversity-Bereiche) • Förderung Fairness • Schaffen von Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven • Breiter Fokus, keine One-on-One-Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Qualität des Nominierten-Pools • Kein Nutzen bei Fachkräftemangel/vorhandenem Gender Gap • Erschwerter Einbezug externer Bewerbender • Wirksamkeit für einen Teil des Auswahlverfahrens, entscheidend ist das gesamte Verfahren • Eigeninitiative der Mitarbeitenden wird nicht gefördert • Erwartungshaltung von Mitarbeitenden

Quelle: Eigene Darstellung

eines Unternehmens positiv ausfallen dürfte. Demgegenüber wurde in den Interviews unterstrichen, dass das Opt-out-Auswahlverfahren vor allem aus Sicht der Mitarbeitenden zu mehr Transparenz bei Beförderungsprozessen führen könnte und deshalb die Akzeptanz gerade bei dieser Gruppe sehr hoch ausfallen dürfte. Hinsichtlich der Akzeptanz bei Männern und Frauen waren die Meinungen der Interviewten geteilt: Einige konnten keine Einschätzung abgeben, andere äußerten die Erwartung, dass die Akzeptanz bei beiden Geschlechtern hoch wäre. Einige Interviewte hingegen sind der Ansicht, dass die Akzeptanz bei den Männern geringer sein könnte, da sie sich benachteiligt fühlen könnten, dies jedoch unbegründet sei, da sich die nachgelagerten Selektionsmethoden nicht änderten.

Gestaltung von Opt-out-Auswahlverfahren

Die befragten Expertinnen und Experten entwickelten zahlreiche Hinweise für die Ausgestaltung von Opt-out-Auswahlverfahren. Sowohl in den Interviews als auch in der Fokusgruppe wurde diskutiert, bereits bestehende Prozesse von Unternehmen, wie das Active Sourcing, für das Opt-out-Auswahlverfahren zu nutzen. Es wurde geäußert, dass ein klarer Kriterienkatalog für die Nominierung definiert und angewendet werden muss: „Es ist dann auch die Frage, wer entscheidet, wer in diesem Pool drin ist. Die Identifikation muss bestimmt sehr gut gemacht werden“ (I 01, Pos. 14). Weiter waren die Interviewten der Ansicht, dass genau abgeklärt werden muss, welche Positionen für die Anwendung eines Opt-out-Auswahlverfahrens überhaupt infrage kommen. Darüber hinaus wurden

die Bewirtschaftung und die Betreuung des Nominierten-Pools thematisiert. Es wurde betont, dass eine verlässliche Betreuung der Personen im Pool gewährleistet sein muss und ein regelmäßiger Kontakt stattfinden soll. Gemäß den Interviewten müssen weitere Fragen zur effizienten Organisation, der richtigen Größe und der Dauer des Verbleibs im Pool geklärt werden. Auch die Bedeutung der Qualität und der technischen Aufbereitung der Daten mittels einer geeigneten Software wurde unterstrichen.

Als wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Opt-out-Auswahlverfahrens wurde in den Interviews sowie in der Fokusgruppe die Kommunikation mit den beteiligten Organisationseinheiten sowie den betroffenen Mitarbeitenden diskutiert. Dies wird in der folgenden Aussage aus einem Interview deutlich: „Es müsste bestimmt sichtbar gemacht werden, was der Effekt dieses Verfahrens ist und was auch die Unterschiede bspw. zu einem traditionellen Auswahlverfahren sind“ (I 01, Pos. 18). Kritischen Einwänden müsste mit einer transparenten Kommunikation begegnet werden. Dabei sollen auch die Ziele sowie der potenzielle Mehrwert nachvollziehbar und möglichst konkret hervorgehoben werden. Darüber hinaus erachteten die Interviewten den Einbezug der Unternehmensleitung und der Führungskräfte als wichtig. Weiter nahmen die Interviewten an, dass viele Fragen entstehen könnten. Deshalb empfahlen

sie, eine Anlaufstelle für Fragen zu etablieren. Im Zusammenhang mit dem Ablauf des Opt-out-Auswahlverfahrens betonten die befragten Personen der Fokusgruppe die Bedeutung der Anonymität im Prozess und stellten sich die Frage, ab wann die Anonymität aufgehoben werden soll. Weiter diskutierten die befragten Personen in der Fokusgruppe, wie das Opt-out-Auswahlverfahren zu Zeiten von flachen Hierarchien und Agilität adäquat kommuniziert werden kann und soll.

Die Interviewten merkten an, dass die Umsetzung des Opt-out-Auswahlverfahrens eine Kultur der Offenheit hinsichtlich Diversität fördern kann. Dabei sollte die Umsetzung von Change Agents begleitet werden. Die Interviewten äußerten, dass das Opt-out-Auswahlverfahren zur nachhaltigen Auswahl und Förderung des Personals beitragen kann. Sowohl in den Interviews als auch in der Fokusgruppe wurde empfohlen, dass zur Einführung in einem Unternehmen zunächst ein Pilotprojekt umgesetzt werden soll, bevor das Verfahren zum Standard-Prozedere wird. Hierdurch könnten die unmittelbaren Schwierigkeiten und Auswirkungen rasch identifiziert werden.

Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Studie untersuchte mithilfe einer explorativen Herangehensweise Opt-out-Auswahlverfahren aus verschiedenen Perspektiven. Die Ergebnisse zeigen ein sehr vielfältiges und überwiegend positives Bild, wobei auch Vorbehalte und Schwierigkeiten identifiziert wurden, die im Zuge einer Umsetzung in der Praxis bedacht und gemeistert werden müssen.

Opt-out-Auswahlverfahren sind potenziell fairer und können die Diversität bspw. in Führungspositionen steigern. Die Methode steht in direkter Konkurrenz zu Quotenverfahren. Quotenvorgaben stellen auf den ersten Blick eine effiziente und pragmatische Lösung der Probleme dar, bringen aber Nachteile mit sich und stoßen auf erhebliche Akzeptanzprobleme, da Männer die ausschließliche Förderung von Frauen befürchten (Bath, 2019). Die von uns befragten Personen sehen diese Gefahr in abgeschwächtem Maße auch beim Opt-out-Auswahlverfahren. Schließlich handelt es sich um eine gezielte Intervention zur Steigerung des Frauenanteils und somit um einen Eingriff in bewährte Abläufe. Solchen Befürchtungen kann durch zwei Maßnahmen entgegengewirkt werden. Erstens müssen die Nominierungskriterien für den Kandidatinnen- und Kandidatenpool sowie den sich anschließenden Personalauswahlprozess valide, reliabel, fair sowie für alle akzeptabel ausgestaltet sein. Zweitens muss der Systemwechsel angemessen kommuniziert und erklärt werden. Dabei sollte darauf hingewiesen werden, dass das Opt-out-Auswahlverfahren eben nicht ausschließlich zur Förderung von Gender Diversity eingeführt wird, sondern zur Diversität insgesamt beitragen kann.

Die Ausschöpfung des internen Potenzials durch das Opt-out-Auswahlverfahren im Sinne eines modernen Talent Managements wird durch die befragten Personen als wichtiger

Abb. 3: Was bei der Implementierung von Opt-out-Auswahlverfahren zu berücksichtigen ist

Nominierten-Pool	Aufbau & Begleitung des Nominierten-Pools: <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen • Aufbereitung eines Kriterienkatalogs für Nominierung • Schaffen von Transparenz • Unterstützung durch geeignete Software
Kommunikation	Transparente Kommunikation bei Einführung und Aufzeigen des Nutzens Differenzierte Erläuterung: keine reine Diversity-Initiative Einbezug Unternehmensleitung und Führungskräfte Kommunikation von objektiven Nominierungskriterien
Nominierungskriterien	Definition von validen, reliablen, fairen und akzeptierten Kriterien
Pilotprojekt	Durchführung und Evaluation eines Pilotprojekts (z. B. Start mit einer Stelle)

Quelle: Eigene Darstellung

Vorteil hervorgehoben (Schön/Arnold, 2018). Die Nutzung der unternehmensinternen Potenziale wurde als chancenreich angesehen, jedoch könnte ein Opt-out-Ansatz den Zugang von externen Personen erschweren. Im Bereich der Chancen sehen die befragten Personen eine mögliche Effizienzsteigerung bei der Auswahl aufgrund eines vordefinierten Prozesses durch einen Pool. Frickenschmidt/Landau (2017) betonen hingegen, dass die Pflege eines Talentpools und die Betreuung der Kandidierenden nicht zu unterschätzende zeitliche Ressourcen beanspruchen. Auch die befragten Personen schätzen den Aufwand als sehr hoch ein und empfehlen die Bereitstellung von hinreichenden administrativen Kapazitäten.

Hinsichtlich der Beurteilung der Akzeptanz bei Mitarbeitenden, vorgesetzten Personen sowie der Unternehmensleitung gibt es differenzierte Ansichten unter den befragten Personen. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass das Vorhaben akzeptiert werden würde, wenn der Nutzen und die Vorteile klar hervorgehoben werden. Akzeptanzprobleme sind aus anderen Auswahlverfahren wie der Frauen- und Männerquote hinlänglich bekannt (Seng et al., 2013). Die Berücksichtigung von Leistungskriterien und somit objektivierbaren Ergebnissen scheinen dabei ein wesentlicher Vorteil und akzeptanzförderliches Mittel zu sein (Wagner/Schmermund, 2006).

Was bei der Implementation des Opt-out-Ansatzes zu berücksichtigen ist

Die HR-Abteilungen vieler Unternehmen stehen unter enormem Kosten- und Erfolgsdruck. Daher erscheint es erfolgskritisch, die Implementation des Opt-out-Ansatzes als Bestandteil eines modernen Talent Managements zu begreifen und die innovative Methode als Element eines umfassenderen Modernisierungsprozesses im Bereich der Talentsicherung und des Nachfolgemanagements zu planen (Rosenberger et al., 2017). Die befragten Personen sehen eine Integration des neuen Ansatzes in bereits bestehende Prozesse als essenziell an, um das Opt-out-Auswahlverfahren effizient umsetzen zu können. Neu zu implementieren sind mindestens der Nominierungsprozess sowie die administrative Begleitung des Kandidatinnen- und Kandidatenpools. Für die Qualität des Pools ist die Erfassung der relevanten Zulassungskriterien von großer Bedeutung. Die befragten Personen empfehlen, dass für den Auswahlprozess eine Findungskommission zusammengestellt werden soll, die möglichst divers ist und unterschiedliche Perspektiven einbringt (Whysall, 2018). Für eine erfolgreiche Umsetzung des Opt-out-Auswahlverfahrens wird zudem eine klare Kommunikation bei der Einführung als unerlässlich angesehen. Dabei ist es gemäß den befragten Personen wichtig, dass der Prozess transparent und auch die Rolle der Führungspersonen hinreichend geklärt ist. Hiermit wird ein wichtiger Aspekt hervorgehoben, der sich auch empirisch als bedeutsam herausgestellt hat: Die Gewährleistung eines

transparenten Prozesses geht mit einer höheren Akzeptanz bei Beförderungen einher (Lutz, 2018). Ein weiterer Vorschlag zur Gestaltung und praktischen Umsetzung besteht in der Gewährleistung der Anonymität des Nominierungsverfahrens. Die befragten Personen unterstrichen dabei die Bedeutung einer anonymisierten Aufnahme in den Pool. Zur Debatte steht, ab wann die Identität der Personen sichtbar gemacht werden sollte, um mögliche Fehlbesetzungen bei vermeintlicher Eignung zu umgehen.

Letztendlich zeigen sich viele Probleme erst in der konkreten Umsetzung eines neuen Ansatzes. Daher empfehlen die befragten Personen eine Pilotierung des Opt-out-Auswahlverfahrens, um mögliche Herausforderungen direkt zu adressieren und ein konkretes Konzept herauszuarbeiten. Insgesamt wurde in den Interviews sowie in der Fokusgruppe eine positive Bilanz gezogen. Darüber hinaus birgt das Opt-out-Auswahlverfahren die Möglichkeit, weitere Diversity-Aspekte wie Alter oder ethnische Herkunft zu adressieren. Die Methode bringt für diejenigen Mitarbeitenden- und Bewerbendengruppen eine Verbesserung, die sich typischerweise weniger häufig an wettbewerbsartigen Einstellungs- oder Beförderungsprozessen beteiligen. Um das Potenzial des Opt-out-Auswahlverfahrens weiter zu prüfen und konkret zu bemessen, sollten sich zukünftige Studien auf die Prozesse der Implementierung fokussieren. Hierbei sollte die Überprüfung der Aspekte Effizienz, Fairness und Akzeptanz im Mittelpunkt stehen. Weiterführend wäre ein direkter empirischer Vergleich zwischen anderen Gleichstellungsmaßnahmen wie der Einführung von Quoten und dem neuen Ansatz wünschenswert. Schließlich hat der neue Ansatz das Potenzial, den Fokus von einem personenbezogenen Ansatz in Form von individuellen Förderungsmaßnahmen („fix the women“) hin zu einer Systemänderung zu wandeln („fix the system“). Abbildung 3 enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte, welche bei der Implementierung von Opt-out-Auswahlverfahren berücksichtigt werden sollten.

PROF. DR. BENEDIKT HELL

Professor für Personalpsychologie an der Hochschule für
Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz

E-Mail: benedikt.hell@fhnw.ch

<https://www.fhnw.ch/de/personen/benedikt-hell>

STEFANIE BURCH**JASMINE LÜTHI****TANJA MITROVIC****HELENI TAN**

Projekt Opt-out-Auswahlverfahren an der Hochschule für
Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz

www.fhnw.ch

LITERATURVERZEICHNIS

Bath, J. (2019): Der Girlboss Mythos: Die gesellschaftlichen und ökonomischen Perspektiven der Gender-Debatte, Berlin: Springer.

Cisłak, A./Formanowicz, M./Saguy, T. (2018): Bias against research on gender bias, in: *Scientometrics*, Vol 115, No. 1, 189–200.

Dorrough, A./Leszczyńska, M./Barreto, M./Glöckner, A. (2016): Revealing side effects of quota rules on group cooperation, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol 57, pp 136–152.

Filippin, A. (2016): Gender differences in risk attitudes, in: *IZA World of Labor*.

Frickenschmidt, S./Landau, S. (2017): Die agile Recruiting-Organisation: Wie Recruiting-Teams flexibel auf Schwankungen reagieren können, in: Rita Scheinpflug/Kerstin Stolzenberg (Hrsg.), *Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung*, Wiesbaden: Springer, S. 107–131.

He, J./Kang, S./Lacetera, N. (2021): Opt-out choice framing attenuates gender differences in the decision to compete in the laboratory and in the field, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol 118, Nr. 42, 1–6.

Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.

Lutz, B. (2018): Erfolgsfaktoren der Unternehmen, in Barbara Lutz (Hrsg.), *Frauen in Führung*, Berlin: Springer, S. 83–87.

Rosenberger, B./Kreil, K./Bankl, M. (2017): Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich, in Bernhard Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement* Wiesbaden: Springer, S. 43–59.

Schön, M./Arnold, R. (2018): Der Talentbegriff im Kontext von Personalpsychologie und Begabungsforschung, in: *Wirtschaftspsychologie*, Vol 3, 7–15.

Seng, A./Fiesel, L./Rüttgers, Ch. (2013): Akzeptanz der Frauenquote, in: KCS KompetenzCenter für Statistik und Empirie der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Vol 6, 1–62.

Sieverding, M. (2003): Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, Vol 34, No. 3, 147–160.

Spurk, D. (2019): Konzeptualisierung und Messung von beruflichem Laufbahnerfolg: Stand der Forschung und eine kritische Reflexion, in Simone Kauffeld/Daniel Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*, Berlin: Springer, S. 329–359.

Wagner, U./Schmermund, A. (2006): Einstellungen zu Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, Vol. 44, Nr. 2, 83–89.

Whysall, Z. (2018): Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination, in Valerie Caven/Stefanos Nachmias (Eds.), *Hidden inequalities in the workplace*, Basel: Springer International Publishing, pp 215–243.

SUMMARY

Research question: How feasible and effective is a change in selection logic in selection procedures from an opt-in to an opt-out strategy as a means of increasing the proportion of women in attractive professional positions?

Methodology: qualitative-empirical research design, dovetailing qualitative interviews with focus group discussions.

Practical Implications: Opt-out selection procedures are judged to be effective. Success factors are sufficient resources, clear nomination criteria, and a transparent, anonymous process.

Unternehmen sollten Generativität fördern und Generationenstereotypen entgegenwirken

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

In der Personalpraxis wird die Bedeutung von Generationenunterschieden häufig herausgestellt, eine wissenschaftliche Basis zu größeren Unterschieden der Werte und Einstellungen zwischen den Generationen gibt es allerdings nicht. Anstelle der Untersuchung vermeintlicher Unterschiede zwischen Generationen möchten wir in diesem Beitrag deshalb den Fokus auf einen verwandten, bislang in der Praxis aber weitaus weniger prominenten Aspekt legen: der Generativität, das heißt dem Motiv älterer Beschäftigter, jüngeren Kolleginnen und Kollegen etwas Positives zu hinterlassen. In den letzten Jahren ist das Forschungsinteresse an diesem Thema gestiegen, und es liegen bereits Metaanalysen vor, welche den Stand der Forschung zur Generativität gut zusammenfassen.

Im Folgenden wollen wir uns deshalb insbesondere mit der Frage beschäftigen, welchen Einfluss Generativität auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen hat und welche Faktoren Generativität beeinflussen. Wir starten mit einem kurzen Update zu Generationsunterschieden, um dann den Fokus auf Generativität zu legen. Wir führen dazu kurz die theoretischen und empirischen Grundlagen des Konzepts ein, bevor wir empirische Ergebnisse vornehmlich aus den beiden Metaanalysen Doerwald et al. (2021) und Wiktorowicz et al. (2022) vorstellen.

Generationenunterschiede – ein Update

Wir haben uns bereits in einem der ersten State-of-the-Art-Beiträge kritisch mit behaupteten Generationenunterschieden auseinandergesetzt, damals mit Bezug zur Generation Y im Vergleich zur Vorgängergeneration X und den Babyboomern (Biemann/Weckmüller, 2013). Theoretisch haben wir auf den Unterschied zwischen Generationeneffekten und Alterseffekten hingewiesen. Methodisch folgt daraus die Notwendigkeit von Längsschnittuntersuchungen, in denen die Wertvorstellungen der heute 20-Jährigen mit den Wertvorstellungen der heute 40-Jährigen verglichen werden, die letztere vor 20 Jahren geäußert haben. Empirisch basierten unsere Betrachtungen wesentlich auf den ersten Metastudien aus den USA, die auf Basis von Längsschnittstudien keine substanziellen Unterschiede aufzeigten. Inzwischen sind umfangreiche weitere Studien durchgeführt worden, auch speziell für Deutschland

und mit großen Fallzahlen. Die international angelegte Metaanalyse von Keith L. Zabel und Kollegen (2017) weist nach, dass es keine Generationenunterschiede in der „Arbeitsmoral“ (work ethics) gibt. Christoph Metzler und Kollegen (2014) nutzen für Deutschland das Sozioökonomische Panel, eine wiederkehrende Befragung, bei der in regelmäßigen Zeitabständen die gleichen Personen befragt werden. Sie finden keine substanziellen Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werthaltungen. Martin Schröder (2018) untersucht in einer soziologischen Betrachtung u. a. Lebensziele auf Basis von mehr als 70.000 Personen und spricht anschließend vom „Generationenmythos“.

All diese Befunde haben allerdings nach unserer Wahrnehmung nicht dazu geführt, dass Generationenkonzepte in der praktischen Personalarbeit und der medialen Berichterstattung an Bedeutung verloren haben. Auch 2018 stimmten noch mehr als drei Viertel der im „HR-Wissenstest“ befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager der falschen Aussage zu, dass „Arbeitnehmer der Generation Y (nach ca. 1980 geboren) grundlegend andere arbeitsbezogene Einstellungen und Wertvorstellungen haben als Arbeitnehmer der Vorgängergeneration (Generation X, zwischen ca. 1965 und 1979 geboren)“ (Biemann/Weckmüller/Kainer, 2018).

Inzwischen ist die nächste Alterskohorte, die Generation Z, auf dem Arbeitsmarkt angekommen und das mediale Spiel beginnt von Neuem. „Im Job motivieren die „Gen Z“ vor allem ein gutes Gehalt und Spaß. Sie wollen die Viertagewoche, aber auch Karriere machen. Wie die Ansprüche einer Generation den Arbeitsmarkt verändern“, so titelt bspw. das Handelsblatt (Telser, 2023). Die entsprechenden Managementratgeber liegen ebenfalls bereits vor (z. B. Beilharz, 2023). Die Generation Alpha (2010-2025) ist zwar zum Teil noch nicht geboren, über die arbeitsbezogenen Werthaltungen wird dennoch bereits diskutiert.

Insgesamt besteht also weiterhin eine Diskrepanz zwischen empirischer Evidenz und dem Umgang mit dem Thema in der Praxis. Unsere Kritik an Generationenstereotypen umfasst aber nicht die Notwendigkeit der Betrachtung zunehmend altersheterogener Belegschaften. Nicht zuletzt wegen längerer Lebensarbeitszeiten aufgrund der Anhebung des Rentenalters

arbeiten zunehmend Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen in Unternehmen und es ist zu vermuten, dass die gegenseitigen Einstellungen zueinander die Qualität der Zusammenarbeit und damit mittelbar den Erfolg von Organisationen beeinflussen. Die Betrachtung von Generativität ist ein relevanter Baustein, die Bedeutung dieser Altersunterschiede besser zu verstehen.

Generativität: Konzept und Messung

Das Konzept der Generativität geht auf die Entwicklungspsychologie von Erik H. Erikson (1950) zurück, die er gemeinsam mit seiner Frau Joan Erikson entwickelte. Innerhalb eines Stufenmodells der Ich-Entwicklung werden insgesamt acht aufeinander aufbauende Lebensphasen unterschieden, wobei Stufe 7 „Generativität“ bezeichnet. Diese beinhaltet die Motivation, sich um zukünftige Generationen zu kümmern und für diese Verantwortung zu übernehmen. Dies erfolgt durch die Weitergabe von Erfahrungen, Wissen und Werten. Das Gegenteil der Generativität ist die Stagnation, in der sich die Person ausschließlich um sich selbst kümmert. Das Konzept wurde – ähnlich wie viele andere Ansätze der Psychologie – nicht primär für das Arbeitsleben entwickelt.

Der auf dem Konzept aufbauende deutsche Fragebogen zur Erfassung der gegenwärtigen Generativität (im Gegensatz zur Generativität im Lebensrückblick) umfasst vier Dimensionen: technische, soziale, kulturelle und ökologische Generativität (Schoklitsch/Baumann, 2011). Beispiel-Items des Fragebogens sind: „Es ist mir ein Anliegen, meine Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben“ oder „Es ist mir ein Anliegen, jüngere Menschen zu fördern“. Speziell für den Arbeitskontext integriert Michálie E. Mor-Barak (1995) Generativität als eine von vier Dimensionen subjektiv sinnvoller Arbeit, die speziell für ältere Beschäftigte erfasst, inwieweit Arbeit als Möglichkeit gesehen wird, jüngere Beschäftigte anzuleiten und Fähigkeiten mit ihnen zu teilen.

Generativität hängt positiv mit personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen zusammen

Justyna Wiktorowicz untersucht mit Kollegen in einer Metaanalyse den Einfluss von Generativität auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen (Wiktorowicz et al., 2022). Der Metastudie liegen insgesamt mehr als 30.000 Personen aus 65 Einzeluntersuchungen zugrunde. Die zentralen Ergebnisse sind in Abbildung 1 zusammengefasst. Dargestellt sind die korrigierten Korrelationskoeffizienten für den Zusammenhang zwischen Generativität und den jeweiligen Erfolgsgrößen. Insgesamt zeigen sich positive und mittelstarke Zusammenhänge zwischen Generativität und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen wie Motivation ($r=0,43$) und Zufriedenheit ($r=0,34$). Die Einstellung zum eigenen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben wird durch das Ausmaß an Generativität nicht

Abb. 1: Generativität und personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen

Motivation	0,43	
Arbeitszufriedenheit	0,34	
Einstellung zur Rente	0,03	Nicht signifikant
Bewertung der Beziehungen	0,29	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Wiktorowicz et al. (2023), Tabelle 2, S. 986.

wesentlich beeinflusst. Die Einschätzung der Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz hängt ebenfalls positiv mit der Generativität zusammen.

Zu bedenken ist, dass Wiktorowicz et al. (2022) wie auch Doerwald et al. (2021) eine kausale Richtung von Generativität auf motivationale Ergebnisgrößen wie Motivation und Zufriedenheit in ihren theoretischen Modellen annehmen, aber einschränken, dass die meisten Studien ein querschnittliches Design haben und entsprechend Kausalität nicht überprüft werden kann.

Welche Faktoren beeinflussen Generativität?

Generativität hängt mit relevanten personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen zusammen. Deshalb stellt sich die Frage, wodurch Generativität hervorgerufen wird und ob und in wel-

Abb. 2: Determinanten der Generativität

Alter	0,10
Zentralität der Arbeit	0,48
Geschlecht	0,00
Autonomie am Arbeitsplatz	0,27
Herausfordernde Tätigkeiten	0,21

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Duerwald et al. (2022), Tabelle 2, S. 9.

chem Umfang die Organisation und die Personalarbeit Generativität beeinflussen können. Dieser Frage gehen Friederike Doerwald und Kollegen (2021) nach. Zunächst untersucht das Team auch die Wirkung von Generativität und findet Effekte auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen in ähnlicher Größenordnung wie in der oben dargestellten aktuelleren Meta-studie. Die Autoren unterscheiden bezüglich der abhängigen Variablen zwischen Motivation zur Generativität und tatsächlich gezeigtem generativem Verhalten. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Motivlage, weil hierzu die Studienlage besser, das heißt umfangreicher ist (für die unterschiedlichen Messkonzepte vgl. McAdams/St. Aubin, 1992). Bei den Einflussfaktoren zeigt sich ein schwach positiver Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und der Generativität ($r=0,10$). Beschäftigte, die sich näher am Ende ihres Arbeitslebens befinden, haben somit ein größeres Bedürfnis nach Generativität, wobei der Effekt signifikant aber schwach ist.

Ein starker Zusammenhang ($r=0,48$) besteht mit der Zentralität der Arbeit. Zentralität der Arbeit bezeichnet die relative Bedeutung der Arbeit im Vergleich zu anderen Lebensbereichen wie Familie oder Freizeit. Generativität kann grundsätzlich in vielen Lebensbereichen umgesetzt werden. Die hohe Korrelation zeigt, dass Generativität gerade dann im Arbeitsleben von Bedeutung ist, wenn die Arbeit für die Person selbst eine hohe Bedeutung hat. Zwischen Männern und Frauen bestehen keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Generativität. Relevant hingegen sind wiederum die subjektiven Einschätzungen bezüglich der Ausgestaltung der eigenen Arbeit, wobei hier mittelstarke Zusammenhänge mit der empfundenen Autonomie ($r=0,27$) und den Herausforderungen am Arbeitsplatz ($r=0,21$) vorliegen.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, was Unternehmen konkret tun können, um Generativität zu fördern, das heißt, welche personalstrategischen Maßnahmen implementiert werden können. Hierzu liegen leider nur wenige explizite Untersuchungen vor, sodass eine metaanalytische Aggregation und Verallgemeinerung nicht möglich sind. Die oben dargestellten Ergebnisse legen aber nahe, dass Instrumente wie Coaching oder Mentoring geeignet sind, Motive der Generativität in konkrete Handlungen zu überführen. Dabei ist zu beachten, dass das Konzept der Generativität ausschließlich den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Beschäftigten untersucht. Die umgekehrte Richtung, von jung zu alt, z. B. im Sinne eines Reverse Mentoring wird nicht betrachtet, was nicht bedeutet, dass diese weniger bedeutsam wäre.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

► Generativität hängt positiv mit personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen zusammen und sollte deshalb in die Personalarbeit integriert werden.

- Statt vermeintliche Generationenunterschiede zu betonen, sollten Unternehmen die generationenübergreifende Zusammenarbeit und hier insbesondere die Weitergabe von Wissen und Fertigkeiten fördern.
- Generativität ist messbar und kann in Beschäftigtenbefragungen integriert werden.
- Beschäftigte, denen die Arbeit wichtig ist (Zentralität der Arbeit), weisen ein höheres Maß an Generativität auf.


PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und
Führung

Universität Mannheim

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

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


PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrcampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de

www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

Beilharz, F. (2023): Manual Generation Z. Gabal, Offenbach.

Biemann, T./Weckmüller, H. (2013): Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. *Personalquarterly*, 65(1), 46-49.

Biemann, T./Weckmüller, H./Kainer, F. (2018): Der große HR-Wissenstest. https://zeitschriften.haufe.de/Downloads/Personal/Wissenstest_Der_Fragenkatalog.PDF

Doerwald, F./Zacher, H./Van Yperen, N. W./Scheibe, S. (2021): Generativity at work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 1-18.

Erikson, E. H. (1950): *Childhood and Society*, New York: Norton & Company.

McAdams, D. P./St Aubin, E. D. de (1992): A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of personality and social psychology*, 62(6), 1003-1015.

Metzler, C./Werner, D./Zibrowius, M. (2014): Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 41(3), 3-19.

Mor-Barak, M. E. (1995): The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *The International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.

Schoklitsch, A./Baumann, U. (2011): FraGen. Fragebogen zur Generativität [Verfahrensdokumentation aus PSYNDEX Tests-Nr. 9006390, Fragebogen zur Generativität im Lebensrückblick (FraGen-L), Fragebogen zur elterlichen Generativität (FraGen-E), Fragebogen zur gegenwärtigen Generativität (FraGen-G) und Auswertungsanleitung für alle drei Versionen]. In Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) (Hrsg.), *Elektronisches Testarchiv*. Trier: ZPID.

Schröder, M. (2018): Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 70 (3), 469-494.

Telser, F. (2023): Hat Gen Z zu hohe Ansprüche? <https://www.handelsblatt.com/karriere/generation-z-hat-gen-z-zu-hohe-ansprueche/29330818.html>

Wiktorowicz, J./Warwas, I./Turek, D./Kuchciak, I. (2022): Does generativity matter? A meta-analysis on individual work outcomes. *European Journal of Ageing*, 19(4), 977-995.

Zabel, K. L./Biermeier-Hanson, B. B./Baltes, B. B./Early, B. J./Shepard, A. (2017): Generational differences in work ethic: Fact or fiction? *Journal of business and psychology*, 32(3), 301-315.

Führungskräfte beschützen vor Erfolg

Pearsall, M. J. & Christian, J. S. (University of North Carolina), **Burgess, R. V.** (University of Pittsburgh), **Leigh, A.** (Duke University): Preventing Success: How a Prevention Focus Causes Leaders to Overtake Good Ideas and Reduce Team Performance Gains. *Journal of Applied Psychology*. 2023; 108(7), 1121-1136.

Eine Führungskraft beschützt ihr Team vor Fehlern. Aber „beschützt“ sie ihr Team vielleicht auch vor Erfolg? Schließlich ist es oft schwer zu beurteilen, ob ein Vorschlag aus dem Team zu einem vielversprechenden Ergebnis oder zu einem herben Verlust führt.

Die Aufgaben einer Führungskraft sind einerseits die Ergebniskontrolle und andererseits das Abräumen von Roadblocks – also Verluste zu verhindern und Leistungszugewinne zu ermöglichen. Wobei in der Wissenschaft davon ausgegangen wird, dass die meisten Führungskräfte sich eher auf eine der beiden Aufgaben fokussieren. In Zeiten knapper Ressourcen und wachsender Unsicherheiten von außen ist zu beobachten, dass sich Führungskräfte eher auf beschützende bzw. fehlervermeidende Führung verlassen. Die hier besprochene Forschungsarbeit fokussiert sich auf die Betrachtung der Führungskraft und den Auswirkungen ihrer Führungsentscheidungen bei beschützendem Führungsstil.

Die Autoren griffen dabei auf eine besondere experimentelle Methode zurück, in welcher die Studienteilnehmer in einer vernetzten Computersimulation vor Ort in einem kleinen Team eine Aufgabe lösten. Die Versuchsteilnehmer sollten in einem rundenbasierten Ansatz ihre Punkte maximieren und durchliefen dabei eine Simulation, welche für das US-Militär entwickelt wurde und dort für die Offiziersausbildung genutzt wird. Am Ende jeder Runde konnte die Führungskraft die Entscheidung des Teams ändern und damit das Team vor Punktverlust schützen. Fehlentscheidungen durch die Führungskraft führten jedoch auch zu einer Gewinnreduzierung.

Dieser experimentelle Ansatz hat diverse Vorteile, bspw. bezüglich klarer und objektiv messbarer Variablen und der Eindeutigkeit, mit der Gewinne aus Entscheidungen bestimmt werden konnten. An der Untersuchung teilgenommen haben 420 Bürgerinnen und Bürger einer US-amerikanischen Kleinstadt, welche in einer Studiendatenbank registriert waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Simulation in 84 Gruppen durchlaufen. Die entwickelten Hypothesen der Autoren können durch die gesammelten Daten überwiegend bestätigt werden.

Die Ergebnisse haben spannende Implikationen für Führungskräfte und Personaler:

Das Paper zeigt der Praxis zum einen, dass das Risiko der fehlerhaften Führungsentscheidung besonders hoch ist bei Teams, welche Mitglieder haben, die mehr Fachwissen besitzen als die Führungskraft selbst. Zum anderen ist die Rolle der Führungskraft abhängig von der Phase, in der sich das Team gerade befindet. In einer Phase der Ergebnisorientierung sollte die Führungskraft vor Fehlern beschützen. In einer Phase der Weiterentwicklung sollte die Führungskraft auf die Fachexperten im Team vertrauen.

Die Autoren empfehlen, im Team die Möglichkeit zur fehlervermeidenden Selbstreflexion zu stärken. Personalerinnen und Personaler sollten außerdem ihre Führungskräfte schulen, sodass sie den Führungsstil an das Team und die zu bewältigende Aufgabe anpassen können.

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

Fluktuationsrate als kritische Determinante für den Unternehmenserfolg?

Li, Q. (Hong Kong Polytechnic University), **Lourie, B.** (University of California, Irvine), **Nekrasov, A.** (University of Illinois Chicago), **Shevlin, T.** (University of California-Irvine): Employee turnover and firm performance: Large-sample archival evidence. *Management Science*, 68(8), 2022, 5667-5683.

Viele Unternehmensstrategien sind darauf ausgerichtet, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit folglich die Verweildauer im Unternehmen zu erhöhen bzw. die Fluktuationsrate zu senken. Selektive, eher qualitative Evidenz zeigt zudem die hohe Vielfalt (Varianz) an durchschnittlichen Fluktuationsraten zwischen Branchen und Unternehmenstypen (Start-up vs. Großunternehmen etc.). Im vorliegenden Artikel verweisen die Autoren auf die überraschend geringe Anzahl an großzahligen empirischen Studien zwischen Fluktuationsrate (i. e. Turnoverrate) und Unternehmenserfolg. Die Autoren operationalisieren Unternehmenserfolg dabei als ROA (Return on Assets) bzw. ROA-Variabilität, durchschnittliche Wachstumsrate der Umsätze (sales growth), sowie die Aktienkursentwicklung bzw. das Kurs-Gewinn-Verhältnis (book-to-market ratio). Aufgrund von fehlenden Firmendaten nutzen die Autoren für die Fluktuationsrate einen Datenlieferanten, welcher den Austritt von Mitarbeitenden, die den Austritt online selbst enthüllen (professionelle Netzwerke), abgreift. Auf dieser Basis kann die Fluktuationsrate auf einzelner Firmenebene im Zeitverlauf berechnet werden.

Die Autoren finden eine signifikante negative Verbindung zwischen den Operationalisierungen von Unternehmenserfolg und (hoher) Turnoverrate in ihrer Stichprobe von 3.600 US-Firmen (85.000 Firmenquartalsbeobachtungen) zwischen 2008-2018, auch unter Berücksichtigung extensiver Kontrollvariablen. Zudem ist die negative Verbindung stärker in a) jungen Firmen, b) kleineren Firmen, c) Firmen mit geringerer Arbeitsintensität (Anzahl an Mitarbeitenden im Verhältnis zu den „Total Assets“ des Unternehmen), d) geringen Angebot an potenziellen neuen Arbeitskräften und e) bei einem hohen Druck den Mitarbeitenden zu ersetzen (i. e. der Wechsel der Anzahl an Jobpostings des Unternehmens als Proxy, wonach der Mitarbeitender das Unternehmen freiwillig verlassen hat). Nach den Autoren erhöht eine überdurchschnittlich hohe Turnoverrate die operative Unsicherheit in Unternehmen und verursacht (konkrete) Kosten, die zu einem geringeren Unter-

nehmenserfolg beitragen können. Allerdings verschwindet die negative Beziehung, wenn die Fluktuationsrate einen (unter-) durchschnittlichen Wert annimmt. Damit gibt es empirische Hinweise darauf, dass ein gewisses Ausmaß an Fluktuationsrate dem Unternehmenserfolg zuträglich sein kann.

Aufgrund der Beziehung zwischen einem Index (Aktienkursentwicklung) und Fluktuationsrate argumentieren die Autoren außerdem, dass die Fluktuationsrate nicht vollständig in die Informationssammlung von Investoren eingeht und somit auch erhöhter Bedarf auf der Seite der Regulatorik besteht, Informationen zur Fluktuationsrate aufzubereiten und bereitzustellen bzw. den Rahmen dafür zu setzen. Zudem können die Ergebnisse der Autoren als ein Plädoyer (auch für Forschende) für einen stärkeren Fokus auf die Fluktuationsrate verstanden werden. Schließlich indizieren die Ergebnisse der Autoren einen erhöhten Beratungsbedarf hinsichtlich der Fluktuationsrate, insbesondere bei bestimmten Unternehmen (z. B. kleineren und jüngeren Unternehmen).

Besprochen von Johannes Brunzel

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Bedeutet mehr Pendeln mehr Stress?

In den Medien ist zu lesen, zur Arbeit zu pendeln, könne für mehr Stress sorgen. Ob und wann Pendeln tatsächlich stresst, überprüft PERSONALquarterly.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Während der Zeit der Coronapandemie blieben viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Homeoffice. Nun wird in Deutschland wieder mehr zum Arbeitsplatz gependelt. Laut Daten des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung pendelten zum Stichtag am 30. Juni 2022 mehr als 20 Millionen Deutsche zur Arbeit. Gleichzeitig stieg die Länge des durchschnittlichen Arbeitswegs. Besonders viel wird nach München gependelt. Es liegen keine Daten vor, wie häufig der Arbeitsweg pro Woche tatsächlich zurückgelegt wird oder mithilfe welcher Verkehrsmittel.

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie sich das Pendeln auf ihre Beschäftigten auswirkt. Bedeutet mehr Pendeln automatisch mehr Stress?

Medien diskutieren, wie stressig das Pendeln ist

Die **Frankfurter Allgemeine** titelt am 17.10.2023: „So gelingt das tägliche Pendeln ohne Stress.“¹ Der Beitrag erklärt, dass der Trend der letzten Jahrzehnte hin zu Doppelverdienerpaaren Pendelarrangements begünstigt und zwei Drittel aller Pendler in Deutschland das Auto nutzen. Steffen Häfner, Psychologe und Ärztlicher Direktor der Klinik am schönen Moos in Bad Saulgau in Baden-Württemberg, gibt Entwarnung, was die Psyche betrifft: Wenn die berufliche und private Situation in Ordnung sei, dann stelle Pendeln keinen großen Belastungsfaktor dar. Er ermutigt dennoch, die Pendelzeit intelligent zu nutzen, um die Zeit nicht als „verloren“ zu empfinden.

Die **Süddeutsche Zeitung** berichtet am 12.10.2023 nüchtern, „Warum in Deutschland immer mehr Menschen pendeln.“² Die steigende Attraktivität von Klein- und Mittelstädten als Wohnorte wird herausgestellt. Bezüge zu möglicherweise gestiegem Stress werden nicht gezogen.

Das **Handelsblatt** überschreibt einen Expertenrat-Beitrag von Prof. Dr. Curt Diehm, dem ärztlichen Direktor der auf Führungskräfte spezialisierten Max-Grundig-Klinik, wiederum am 06.10.2023: „Stress, Bluthochdruck, Schlafmangel: Wie ungesund ist Pendeln wirklich?“³ Ein Gesundheitsreport der **Techniker Krankenkasse** kommt zu dem Fazit: Pendeln macht nicht kränker, aber es erzeugt mehr Stress.⁴ Außerdem

gehe mit Pendeln häufig weniger Schlaf, Probleme mit Allergien und Infektionen bei der Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln, ungesündere Ernährung sowie längere Zeiten in sitzender Haltung einher. Prof. Diehm empfiehlt, den eigenen Pendelweg möglichst aktiv (z. B. mit dem Fahrrad) zu gestalten.

Sorgt Pendeln also tatsächlich automatisch für mehr Stress für die betroffenen Beschäftigten oder nicht?

Der Forschungskontext

- ▶ Internationale Forschungsergebnisse über Pendeln und Stress sind überwiegend unter den Begriffen commuting, way to work, commute, active commuting, passive commuting sowie strain, stress und wellbeing zu finden.
- ▶ Zentrale Fragestellungen sind bislang bspw.:
 - Welche Pendelereignisse – also z. B. schlechtes Wetter, Staus oder andere Verkehrsteilnehmerinnen und Verkehrsteilnehmer – wirken sich auf das Stresserleben aus?
 - Wirken sich aktives Pendeln (z. B. zu Fuß oder auf dem Fahrrad) anders aufs Stresserleben aus als passives Pendeln (z. B. mit dem Auto oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln)?

Die Forschungslage

- ▶ Zum Thema Pendeln und Stress liegen bisher vor allem Querschnittsstudien vor. In diesen wurden überwiegend Fragebogendesigns genutzt, um Zusammenhänge zwischen der Pendelstrecke bzw. der Pendeldauer und schlechter Gesundheit, insbesondere psychischen und körperlichen Beschwerden sowie Stresserleben, zu untersuchen.
- ▶ Im Jahr 2022 wurde von Murphy, Cobb, Rudolph und Zacher ein systematisches Review samt Metaanalyse, also eine Übersichtsstudie, zu „Commuting demands and appraisals: A systematic review and meta-analysis of strain and well-being outcomes“⁵ in *Organizational Psychology Review* veröffentlicht.
 - Ziel der Studie war es, einen Überblick über positive und negative Auswirkungen des Pendelns zu liefern.
 - Die Ergebnisse basieren auf 109 Studien für das Review und 39 Studien, die für die statistische Auswertung für die Metaanalyse verwendet werden konnten.

„Generell sollten Pendelzeiten und -wege möglichst kurzgehalten werden, um Stress zu vermeiden.“ Prof. Dr. Hannes Zacher

- Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Pendeln mit erhöhtem Stress und geringerem Wohlbefinden zusammenhängt. Allerdings sind die Zusammenhänge im Mittel nicht besonders stark.
- Gleichzeitig zeichnet sich bei neuerer Evidenz ab, dass Pendeln auch positiv mit dem Wohlbefinden zusammenhängen kann.

Der Minimalkonsens

Pendeln kann sowohl negativ als auch positiv mit Stress zusammenhängen.

Drei offene Fragen

- ▶ Welche positiven Auswirkungen kann Pendeln haben (z. B. auf Erholung und Abschalten von der Arbeit)?
- ▶ Was können Arbeitgeber tun, um Pendelnde zu unterstützen (z. B. Pendeln zumindest teilweise als Arbeitszeit anerkennen)?
- ▶ Was können Pendelnde selbst tun, damit sie das Pendeln weniger stresst (z. B. einen Teil der Strecke mit dem Fahrrad oder zu Fuß zurücklegen, die Zeit sinnvoll nutzen)?

Fazit

Nach Prof. Dr. Hannes Zacher, der an der Universität Leipzig den Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie innehat, bedeuten „längere Pendelwege ein höheres Stresserleben, der Effekt ist im Mittel aber nicht besonders stark“. Dieses Er-

gebnis lasse darauf schließen, dass einige Beschäftigte mit langen Pendelwegen besser zurechtkommen (oder die Zeit sogar genießen bzw. sinnvoll nutzen) als andere. „Generell sollten aber Pendelzeiten und -wege möglichst kurzgehalten werden, um Stress zu vermeiden.“

Es lohnt sich also, genauer über die Ausgestaltung des Pendelns zum Arbeitsplatz nachzudenken. Gibt es bspw. Möglichkeiten, die Pendelwege aktiv für Bewegung zu nutzen (z. B. beim Warten auf den Zug nicht auf der Stelle stehen, sondern das Gleis auf- und ablaufen) oder die Zeit bewusst dazu zu nutzen, sich auch geistig von der Arbeit zu distanzieren. Nicht zuletzt können auch Organisationen und Führungskräfte ihre Beschäftigten durch flexible Arbeitsbedingungen dabei unterstützen, die Pendeldauer pro Woche je nach Wunsch geringer zu halten, indem bspw. Gleitzeitmodelle (zur Vermeidung von Stoßzeiten im Verkehr) oder Homeoffice ermöglicht werden, und damit unnötigem Stress vorbeugen.

Quellen

- 1 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/pendeln-ohne-stress-19239740.html>
- 2 <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/pendler-nahverkehr-mobilitaet-1.6286284>
- 3 <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/expertenrat-prof-dr-curt-diehm-stress-bluthochdruck-schlafmangel-wie-ungesund-ist-pendeln-wirklich/25087476.html>
- 4 <https://www.tk.de/techniker/magazin/life-balance/balance-im-job/pendeln-kostet-zeit-und-nerven-2048874>
- 5 <https://doi.org/10.1177/20413866221131404>

Management von Nonprofit-Organisationen

Markus Gmür ist Professor für Nonprofit-Organization Management an der Université de Fribourg und forscht zu Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Professor Markus Gmür hat sein Studium der Wirtschaftswissenschaften in den 1980ern an der Hochschule in St. Gallen absolviert und dabei die Vertiefungsrichtung Personalwesen und Mitarbeiterführung gewählt. „Ich fand das Studienangebot inspirierend und gleichzeitig doch reguliert und in der Fächerauswahl beschränkt.“ Daher entschied er sich dazu – was damals noch sehr unüblich war – zwei Auslandssemester an der Universität Bamberg zu absolvieren. Dort beschäftigte er sich eingehend mit Soziologie, Psychologie, Pädagogik und Philosophie, was richtungsweisende, neue Impulse für seine weitere betriebswirtschaftliche Laufbahn mit sich brachte.

Tatsächlich wurden in den darauffolgenden Jahrzehnten die Grenzen zwischen der Betriebswirtschaftslehre und den sozialwissenschaftlichen Disziplinen allgemein durchlässiger – ein Trend, den Professor Gmür sehr begrüßt.

Forschung zu Nonprofit-Organisationen

Entsprechend seiner Professur für Nonprofit-Organization Management beschäftigen Professor Gmür in seinen Forschungsprojekten vor allem folgende Themen:

1. Was hält eine mitgliedschaftliche Organisation zusammen? Welchen Nutzen (Member Value) muss die Organisation bieten, damit eine ausreichend große Zahl von Personen – oder anderer Organisationen – sich auf ein gemeinsames Sachziel verpflichtet und sich dafür engagiert? Wie gelingt es der Geschäftsstelle, die entsprechenden Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte zu schaffen?
2. Worin zeigt sich eine unternehmerische Orientierung in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen? Unter welchen Voraussetzungen entsteht sie? Und wie trägt ein hoher Grad an unternehmerischer Orientierung zum betriebswirtschaftlichen Erfolg und der Sachzielerreichung bei?
3. Worauf beruht die Akzeptanz (Führungskredit) der haupt- und ehrenamtlichen Leitung in Nonprofit-Organisationen? Und welches Führungsverhalten trägt zur Entwicklungsfähigkeit und Zielerreichung dieser Organisationen bei? Besonderes Augenmerk legen wir derzeit auf die Konzepte des „Servant Leadership“ und der Selbstorganisation.

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, werden laufend Projekte, oftmals in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnern, durchgeführt.

Aktuell steht gerade eine Buchpublikation kurz vor dem Abschluss (geplanter Erscheinungstermin Ende 2023)¹. In diesem Buch stellt Professor Gmür mit seinem Kollegen Philipp Erpf den gegenwärtigen Forschungsstand und die bisherigen Praxiserfahrungen mit unternehmerischer Führung in Genossenschaften und Nonprofit-Organisationen dar. Zentrale Bestandteile sind neben einer umfassenden Literaturübersicht, mehrere Sektorstudien (Integrationsbetriebe, mobile Pflegedienste, Genossenschaften verschiedener Branchen) und eine Sammlung von 20 Organisationsporträts aus dem gesamten Spektrum des Nonprofit-Sektors (Wirtschaftsverbände, Gesundheitsorganisationen, Soziale Dienstleistungsunternehmen, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, Kultur, Sport und Freizeit). „Wir sind davon überzeugt, dass eine unternehmerische Orientierung das zukünftige Leitkonzept für diesen Sektor sein wird, und wollen mit dieser Publikation einen breiten Einblick in seine Ausgestaltung geben.“

Professionalisierung des Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagements

Gelegentlich forscht Professor Gmür auch mit internationalen Kolleginnen und Kollegen; aktuell mit polnischen und koreanischen Forschenden. „Nach heutigen Maßstäben kann ich nicht sagen, dass ich ausgeprägt international arbeite. Es ist mir wichtig, als Managementforscher² mit meinen Arbeiten im deutschsprachigen Raum präsent zu sein und Wirkungen entfalten zu können. Dem gebe ich gegenüber der internationalen Kooperation den Vorrang.“

Umso mehr Zeit und Energie steckt er in seine Rolle als Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsforschung. Das Institut hat sich mit seiner Gründung als Forschungsstelle im Jahr 1976 der Professionalisierung des Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagements verschrieben. Die hier angesiedelten Forscherinnen und Forscher und ihre Praxispartner haben mit dem Freiburger

Management-Modell³ ein Referenzkonzept für das Management dieser Organisationen entwickelt, das im gesamten deutschsprachigen Raum weite Verbreitung gefunden hat. „Die Forschungsthemen entwickeln sich bis heute aus einem fortlaufenden Austausch mit der Praxis. Dieser Austausch ist, obwohl wir auch in internationalen Zeitschriften der Scientific Community präsent sind, prioritär für das Selbstverständnis des Instituts.“

Mit den offenen Programmen rund um das Freiburger Management-Modell wird der Austausch zwischen den verschiedenen Teilbereichen des Nonprofit-Sektors gefördert. Personen aus den Berufsverbänden lernen gemeinsam mit anderen aus bspw. politischen Interessenverbänden, Schulen, Integrationsbetrieben, Wirtschaftskammern.

Außerdem werden auch spezifische Programme mit Partnerorganisationen entwickelt, so bspw. mit dem olympischen Sportverband der Schweiz, mit Gewerkschaftsverbänden in Deutschland und Österreich oder mit dem Verband der freiwilligen Feuerwehren in Oberösterreich. Professor Gmür kommentiert das mit den Worten: „Was die Organisationen und ihre Verbände vereint, ist in ihrer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung das Primat der Sachzielorientierung über der Gewinnerzielung. Für uns als Institut ist die Weiterbildung ein zentrales Element unseres selbstdefinierten Leistungsauftrags, und sie ist gleichzeitig auch die wichtigste Quelle für die laufende Neuausrichtung unserer anwendungsorientierten Forschung.“

Fokus auf betriebswirtschaftlicher Weiterbildung für Praktikerinnen und Praktiker

Bedingt durch den speziellen Zuschnitt von Lehrstuhl und Institut, liegt der Fokus der Lehre von Professor Gmür auf der Weiterbildung für Praktikerinnen und Praktiker. Sie haben in der Regel keine akademisch-betriebswirtschaftliche Vorbildung, sondern – abhängig von der Branche – einen Hintergrund in Sozialwissenschaften, Politik, Theologie oder Umweltwissenschaften. Gmür dazu: „Mein Ziel ist es, diesen Personen das notwendige Managementverständnis und -wissen zu vermitteln.“

Darüber hinaus nimmt innerhalb des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität de Fribourg die Spezialisierung auf Nonprofit-Organisationen nur einen sehr kleinen Raum ein. Studierende der Betriebswirtschaft entscheiden sich nur selten für eine Nonprofit-Ausrichtung. Im Bachelor unterrichtet er deshalb die Fächer Human Resource Management und Organisation. Nur im Master lehrt er spezifische Kurse zum Nonprofit-Organization-Management. „Ich ver-



PROF. DR. MARKUS GMÜR

Professor für Non-Profit-Organization Management
Universität de Fribourg

E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch

<https://www.unifr.ch/ses/de/fak/lehrkoerper/prof/people/4168/bc187>

suche stets, den Studierenden zu vermitteln, dass die Nonprofit-Organization-Managementlehre nicht ein Nebengebiet der Betriebswirtschaftslehre ist, sondern dass im Gegenteil die erwerbswirtschaftliche Fokussierung ein Sonderfall der Managementlehre ist.“

Ob als Studierende oder Praktikerinnen und Praktiker: Wenn es um das Management von Nonprofit-Organisationen geht, führt kein Weg an Professor Markus Gmür und seiner Forschung vorbei. Und er ist immer offen dafür, sein Wissen und seinen immensen Erfahrungsschatz zu teilen.

¹ Erpf, P./Gmür, M. (Hrsg.): Unternehmerische Führung und Kultur in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsbeispiele und aktuelle Trends. Berlin: Springer 2023.

² Gmür, M./Thommen, J.-P.: Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. In 14 Bausteinen. Zürich: Versus, 5. Auflage 2019.

³ Gmür, M./Lichtsteiner, H./Stuhlmann, K./Erpf, P./Andeßner, R.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart: Haupt, 10. Auflage 2023.

Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt Personalverantwortliche vor, die im Austausch mit der Wissenschaft stehen und so Personalarbeit voranbringen. Diesmal: Annette Hugger, DEVK Versicherungen

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

Annette Hugger: Die Entdeckung der Doppelhelix, aus der unsere DNA besteht. Vor einiger Zeit habe ich dazu im „Zeit“-Podcast in der Episode „Eine betrogene Frau“¹ gelernt, dass die Grundlagenforschung von Rosalind Franklin die Voraussetzung für die Entdeckung der Doppelhelix war. Mit dem Nobelpreis für Medizin gewürdigt wurden 1962 jedoch die Wissenschaftler James Watson, Francis Crick und Maurice Wilkins. Mich beeindruckt vor allem auch Rosalind Franklins Mut und Tatkraft. Sie hat mit Normen und Traditionen des männlich geprägten Wissenschaftsbetriebs gebrochen.

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

Annette Hugger: Unbedingt. Mir fällt sofort die Coronapandemie ein. Endlich hat verständliche Wissenschaftskommunikation kein Nischendasein mehr gefristet. Das Duo Drosten und Ciesek² hat mir damals manche Sorge genommen und zur Versachlichung der Diskussion beigetragen. Was mein heutiges HR-Arbeitsumfeld betrifft, lese ich wissenschaftliche Studien eher selten. Es ist mir allerdings wichtig, mein Wissen aufzufrischen. Dafür pflege ich gerne Kontakte ins universitäre Umfeld und höre mit Begeisterung Podcasts.

PERSONALquarterly: Welche Berührungspunkte hatten und haben Sie persönlich mit der Wissenschaft?



FOTO: MICHAEL BAUSE

ANNETTE HUGGER gestaltet als Head of Learning and Development mit ihrem Team Prozesse rund ums Thema Lernen, Entwickeln und Verändern für den Innendienst und den Vertrieb der DEVK Versicherungen.

Annette Hugger: Ich habe Psychologie studiert und mich u. a. mit Wissenschaftstheorie, Methodenlehre und Statistik auseinandergesetzt: Was ist die forschungsleitende Frage? Wie formuliere und teste ich Hypothesen? Welche Daten sind nötig? Dabei finde ich besonders spannend zu verstehen, welche wiederkehrenden Verhaltensmuster sich zeigen, warum das so ist und wie man diese aufbrechen kann – in Individuen, Teams und Organisationen.

PERSONALquarterly: Arbeiten Sie mit der Wissenschaft zusammen?

Annette Hugger: Ja, in den letzten Jahren hat sich eine engere Zusammenarbeit mit Dr. Julian Decius aus dem Fachbereich Organisationspsychologie der Uni Bremen entwickelt.

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

Annette Hugger: Auf jeden Fall. Allein wenn ich daran denke, wie viele wertvolle Erkenntnisse die Wissenschaft zum Thema Eignungsdiagnostik gewonnen hat – z. B. weg von unstrukturierten hin zu multimodalen Interviews. Allerdings bin ich gelegentlich ernüchtert, wenn ausschließlich Pragmatismus und Hemdsärmeligkeit den betrieblichen Alltag bestimmen. Ähnlich verhält es sich ja z. B. mit der Wirksamkeit von heterogenen Teams.

PERSONALquarterly: Haben Sie ein aktuelles Beispiel dafür, in welchen Fällen Sie auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen?

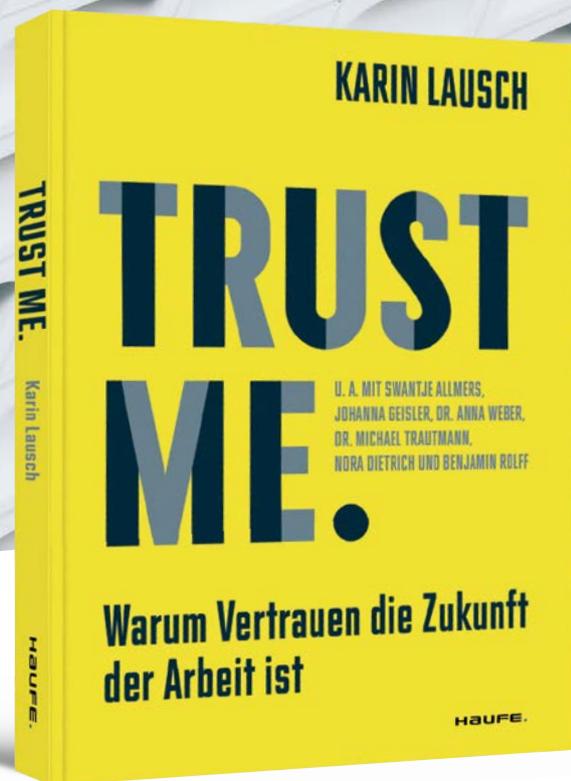
Annette Hugger: Recht aktuell haben wir uns mithilfe von Dr. Julian Decius mit dem Thema „informelles Lernen“ intensiver beschäftigt. Außerdem läuft gerade ein Projekt mit Studierenden von der Universität Bremen zum Thema Rekrutierung.

PERSONALquarterly: Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft? Wie kann Wissenschaft die Praxis noch besser unterstützen?

Annette Hugger: Ich glaube, es bräuchte ein noch besseres Verständnis für die betrieblichen Bedarfe. Im Unternehmensalltag braucht es Pragmatismus und Tempo bei der Lösungsfindung. Es gilt, eine gute Balance zwischen den universitären und betrieblichen Belangen zu finden.

¹ <https://www.zeit.de/gesellschaft/2023-04/rosalind-franklin-dna-entdeckung-nobelpreis-kriminalpodcast>
² Das Coronavirus-Update von NDR Info | NDR.de - Nachrichten - NDR Info

WIE WIR EINE ECHE VERTRAUENSKULTUR SCHAFFEN



VERTRAUEN ALS BASIS DER UNTERNEHMENSZUKUNFT

Vertrauen ist das Fundament für psychologische Sicherheit, durch die Teams erst mutig und innovativ werden. Doch wie schaffen wir Vertrauen, wenn einfach keines da ist? Karin Lausch beschreibt, warum wir dringend Vertrauen brauchen, wenn wir die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt meistern wollen.

„Wir kämpfen um Vereinbarkeit und Wertschätzung, um Flexibilität und Verantwortung, um Arbeitszeit und Arbeitsort. Aber eigentlich kämpfen wir um Vertrauen, denn wer das hat, hat auch alles andere.“ Karin Lausch

- + **Personal Branding und Corporate Influencing**
- + **Perfektionismus, Psychologische Sicherheit, Lernkultur**
- + **Sinn und Selbstwirksamkeit**
- + **Radikale Transparenz und Ehrlichkeit**
- + **New Leadership und emotionale Intelligenz**

ISBN 978-3-648-17235-3
216 Seiten | Preis: **29,99€** [D]

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

WIR PUBLIZIEREN NACHHALTIG!

Informieren Sie sich hier:



Die Haufe Fachzeitschriften haben sich das Prinzip **Nachhaltigkeit** auf die Agenda geschrieben. Dabei sind ein nachhaltiger Alltag in der Redaktion, eine umweltschonende Produktion und ein ebenso nachhaltiger Versand der Zeitschriften selbstverständlich.



HAUFE.