

03 2023 | 75. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Nachhaltiges Personalmanagement: Worum es geht und was es bringt

Was versteht man eigentlich unter nachhaltigem Personalmanagement? s. 6

INTERVIEW MIT PROF. DR. MICHAEL MÜLLER-CAMEN

Spannungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen s. 26

WAGNER/LÖW

Gestaltungsansätze für ein nachhaltiges Human Resource Management s. 9

BÜTTGEN/TRAUTWEIN/KOCHEISE/WEBER

Healthy New Work: Auswirkung agiler Arbeit auf die psychische Gesundheit s. 32

RIETZE/ZACHER

Nachhaltiges Personalmanagement – Goldstandard oder nur heiße Luft? s. 21

HOLTBRÜGGE/KIRSTE

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

BRUNZEL/GÖHRE/KREBS



TEAMGESUNDHEIT VERBESSERN ZAHLT SICH AUS.

Ein unterschätzter Erfolgsfaktor von Unternehmen.

Die Menschen in einem Unternehmen sind niemals losgelöst voneinander zu betrachten. Viel mehr sind Teams, das gemeinschaftliche Gefüge, in dem innovative und kreative Ideen entstehen.

Die Software-Lösung Haufe Teampact zeigt wissenschaftlich basiert auf, wo das Team mit seinen Stärken aktuell steht und wo es Verbesserungsbedarf gibt, um dann spezielle Maßnahmen einleiten zu können, die das Team näher zusammenbringen und „gesünder“ machen.

Liebe Leserinnen und Leser,



*Prof. Dr. Torsten
Biemann, Universität
Mannheim*



*Dr. Irmela Koch-
Bayram, Universität
Mannheim*

Nachhaltigkeit wird immer häufiger als ein zentrales Ziel der Personalarbeit genannt. Aber was ist genau darunter zu verstehen? Und welche Ansätze eines nachhaltigen Personalmanagements sind in Unternehmen denkbar oder werden bereits in der Praxis verfolgt? Mit diesem Schwerpunktheft möchten wir einen Einblick zum Forschungsstand geben und Inspirationen liefern, Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen evidenzbasiert umzusetzen. Den Anfang macht ein Interview mit Michael Müller-Camen, der in seiner Forschung schon sehr lange auf Themen der Nachhaltigkeit im Personalmanagement eingeht und die Entwicklung wie auch den Status quo sehr gut einschätzen kann. Wir sprechen mit ihm über die Entwicklung, die heutige Bedeutung sowie die Umsetzung eines nachhaltigen Personalmanagements in Organisationen. Der Beitrag von Marion Büttgen, Yannik Trautwein, Lea Kocheise und Ellen Weber untersucht mögliche Gestaltungsansätze eines nachhaltigen Personalmanagements, um Stressoren und Belastungen bei Mitarbeitern zu reduzieren. Nick Lin-Hi, Marlene Reimer und Johanna Böttcher greifen in ihrem Beitrag die zelluläre Landwirtschaft als Beispiel für eine Sprunginnovation einer nachhaltigen Technologie heraus, um Spannungsfelder für Mitarbeitende zu identifizieren und Handlungsfelder für ein nachhaltiges Personalmanagement herauszuarbeiten. Dirk Holtbrügge und Laura Kirste schauen kritisch auf die Diskrepanz zwischen den Möglichkeiten und der tatsächlichen Umsetzung eines nachhaltigen Personalmanagements in der Praxis und Marcus Wagner und Jana Löw gehen in ihrer Untersuchung auf nachhaltigkeitsbezogene Spannungen bei Mitarbeitenden ein.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

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:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. Leserservice: Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Bernd Junker (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 124 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** okeyphotos/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589



SCHWERPUNKT

- 6 Was versteht man eigentlich unter nachhaltigem Personalmanagement?
Interview mit Prof. Dr. Michael Müller-Camen
- 9 Gestaltungsansätze für ein nachhaltiges Human Resource Management
Prof. Dr. Marion Büttgen, Yannik Trautwein, Lea Kocheise und Dr. Ellen Weber
- 16 Sprunginnovationen für nachhaltige Entwicklung: Implikationen für nachhaltiges HRM
Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Marlene Reimer und Johanna Böttcher
- 21 Nachhaltiges Personalmanagement – Goldstandard oder nur heiße Luft?
Prof. Dr. Dirk Holtbrügge und Laura Kirste
- 26 Spannungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen
Prof. Dr. Marcus Wagner und Dr. Jana Löw

NEUE FORSCHUNG

- 32 Healthy New Work: Auswirkung agiler Arbeit auf die psychische Gesundheit
Sarah Rietze und Prof. Dr. Hannes Zacher
- 40 Advanced People Analytics: Akzente und blinde Flecken im Praxisdiskurs
Ines Junginger, Deborah Will, Tom-Philipp Buchberger, Prof. Dr. Uwe Vormbusch und Prof. Dr. Peter Kels

STATE OF THE ART

- 46 Diskriminierung in der Personalauswahl: Haben wir die richtigen Gruppen im Blick?
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Lohnerhöhungen gegen Fachkräftemangel?
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Stefan Süß, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- 58 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Dr. Uwe Horn, IAV GmbH

Was versteht man eigentlich unter nachhaltigem Personalmanagement?

Das Interview mit **Prof. Dr. Michael Müller-Camen** führte **Prof. Dr. Torsten Biemann**

PERSONALquarterly: *Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und der Begriff hat auch Einzug in den HR-Bereich gehalten. Was genau versteht man unter nachhaltigem Personalmanagement?*

Michael Müller-Camen: Unter nachhaltigem Personalmanagement versteht man grundsätzlich das Bestreben, nicht nur profitorientiert zu denken, sondern auch ökologische und soziale Ziele zu berücksichtigen. Dies ist besonders für die Personalfunktion eine Herausforderung, denn hier hat man sich in den letzten Jahrzehnten sehr stark auf wirtschaftliche Leistung und Profit fokussiert.

PERSONALquarterly: *Und was macht nachhaltiges Personalmanagement für Sie aus?*

Müller-Camen: Diese Frage habe ich mir vor 20 Jahren das erste Mal gestellt und versucht, die Antwort in Nachhaltigkeitsberichten, die mittlerweile oft ESG-Berichte genannt werden, zu finden. Diese enthielten damals und auch noch heute ein Kapitel, welches über Aspekte des Personalmanagements der jeweiligen Unternehmen berichtet. Dort wird insbesondere über Diversität und Inklusion, Personalentwicklung sowie Sicherheit am Arbeitsplatz geschrieben. Firmen berichten über die HR-Instrumente in diesen Bereichen, da diese Berichte normalerweise nach GRI standardisiert sind und dort eben diese Inhalte vorgeschrieben werden. Nicht überraschend waren und sind dies auch bis heute Bestandteile des nachhaltigen Personalmanagements, wie es wissenschaftlich definiert wird. Für mein Team und mich ist dieses „sozial verantwortliche Personalmanagement“ aber nur ein Baustein.

PERSONALquarterly: *Gibt es darüber hinaus noch weitere zentrale Bausteine des nachhaltigen Personalmanagements?*

Müller-Camen: Im letzten Jahrzehnt kam das Green HRM als weiterer Baustein dazu. Green HRM versucht aufzuzeigen, welchen Beitrag die Personalfunktion für die Umsetzung von Umweltstrategien leisten kann. Hier steht die Überlegung dahinter, dass ohne die Belegschaft ökologische Anforderungen einer Organisation nicht zu erreichen sind. Daher sollen Personalinstrumente so gestaltet werden, dass Umweltstrategien unter-

stützt werden. Beispiele wären, die Erreichung ökologischer Ziele bei Bonisystemen zu berücksichtigen und im Rahmen der Personalentwicklung das Umweltbewusstsein der Belegschaft zu stärken. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Begriff Green HRM oder ähnliche Ausdrücke wie ökologisches Personalmanagement bisher in der Praxis nicht verbreitet sind. Es gibt bereits diverse Maßnahmen (wie z. B. Benefits für die Anreise zur Arbeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln), doch eben keinen Begriff, der diese Anstrengungen zusammenfasst und es der Personalabteilung ermöglicht, ihren Beitrag zur ökologischen Transformation systematisch darzustellen. Vielleicht wäre es auch spannend zu erwähnen, dass Green HRM mittlerweile ein stark wachsendes Feld in der Wissenschaft ist und auf allen Kontinenten erforscht wird. Eine der wesentlichen Grundlagen dieser Literatur ist das erste Sonderheft zu diesem Thema, welches in der Zeitschrift für Personalforschung (heute German Journal of Human Resource Management) 2011 erschienen ist.

PERSONALquarterly: *Nimmt man das Beispiel Green HRM, so kann neben der Umsetzung konkreter Maßnahmen auch die Information der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit eine Rolle spielen. Wie wichtig sind interne und externe Kommunikation beim nachhaltigen Personalmanagement?*

Müller-Camen: Diversität, Inklusion und eine stärkere Umweltorientierung werden derzeit aus den USA kommend immer stärker hinterfragt. Stichwort Woke Kapitalismus! Daher ist es wichtig, sich auch in der internen Kommunikation diesen Themen zu widmen und z. B. herauszustellen, welche wirtschaftlichen Vorteile eine divers zusammengesetzte Belegschaft hat und warum es sich auch finanziell lohnen kann, Umweltschäden zu vermeiden.

Ein wichtiges Element der externen Kommunikation ist die bereits beschriebene Nachhaltigkeitsberichterstattung, in der Personalthemen eine große Rolle spielen. Themen des sozial verantwortlichen Personalmanagements und insbesondere Diversität und Frauenförderung werden natürlich auch in den Karrieresektionen der Unternehmen im Internet hervorgehoben. Dies wird immer wichtiger, da heute nur noch ein „sustainable“ Employer Branding entsprechende Bewerbungen generiert.

PERSONALquarterly: Für ein erfolgreiches Employer Branding und eine hohe Mitarbeiterbindung können Unternehmen neue Arbeitsstrukturen wie z. B. agile Teamarbeit anbieten. Welche Überschneidungen oder gegenseitige Beeinflussung sehen Sie zwischen nachhaltigem Personalmanagement und Trends um „New Work“?

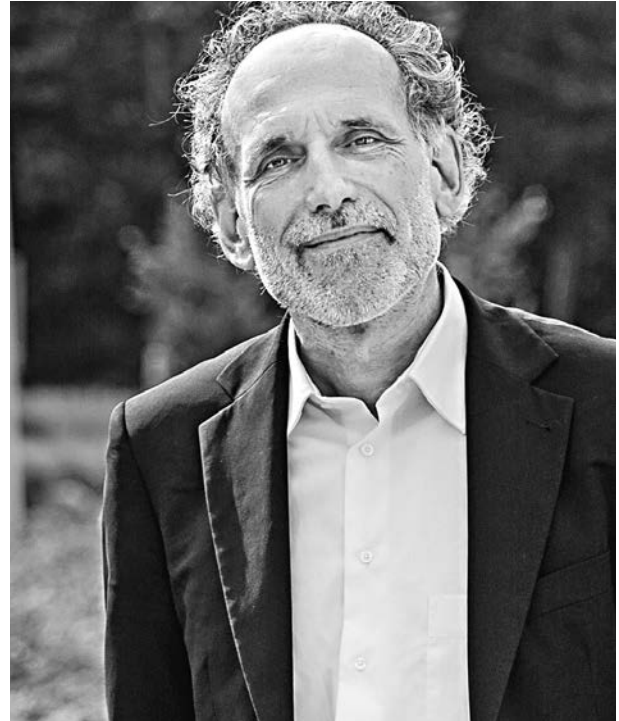
Müller-Camen: Eine wichtige Voraussetzung von „New Work“ ist die Qualifikation und die Motivation der Beschäftigten. Personal- und insbesondere Persönlichkeitsentwicklung sind auch Bestandteile des sozial verantwortlichen Personalmanagements. Für die Motivation ist heute für viele Menschen mehr und mehr die Sinnfrage entscheidend. Was ist der Unternehmenszweck? Besteht dieser allein darin, zum weltweit führenden Unternehmen in einer bestimmten Industrie zu werden oder jedes Jahr den Umsatz und die Gewinne im zweistelligen Bereich zu steigern? Oder möchte die Organisation einen Beitrag zur Lösung sozialer und ökologischer Fragen leisten, wie sie z. B. von den Sustainable Development Goals (SDGs) der UNO vorgegeben werden?

Hier haben Unternehmen, die für New Work bekannt sind, wie Upstalsboom in Deutschland oder Sonnentor in Österreich, und mit denen wir uns an meinem Institut intensiv beschäftigen, teilweise sehr innovative Lösungen entwickelt, die eine stärkere Gemeinwohlorientierung vorsehen. Dies war ein wichtiger Grund dafür, dass wir 2020 Common Good HRM bzw. gemeinwohlorientiertes Personalmanagement als weiteren Baustein des nachhaltigen HRM entwickelt haben.

PERSONALquarterly: Welche Chancen und Gefahren für ein nachhaltiges Personalmanagement bergen der Trend zur Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt?

Müller-Camen: Der sich in den letzten Jahren verstärkende Trend zur Digitalisierung hat das Green HRM stark befördert. Bereits vor dem Jahr 2020 wurde z. B. im Rahmen des ökologischen Personalmanagements gefordert, Dienstreisen durch Videokonferenzen zu ersetzen und Homeoffice-Möglichkeiten flächendeckend zu ermöglichen, um den Berufsverkehr zu reduzieren. Dies geschah leider nur in geringem Ausmaß, da es z. B. in den meisten Organisationen eine große Präsenzkultur gab und sich das Vorurteil lange hielt, dass Beschäftigte, die Homeoffice machen, weniger produktiv sind und kein Interesse an Karriere haben. Wie wir alle wissen, haben sich hier die Einstellungen und dienstlichen Regeln 2020 innerhalb kurzer Zeit geändert.

Gefahren der Digitalisierung werden auch immer offensichtlicher. Bspw. ist bekannt, dass der Einsatz von KI-Tools bzw. People Analytics in der Rekrutierung zur Diskriminierung von Minderheiten führen kann. Ein „Sustainable HRM Mindset“ könnte helfen, KI-Lösungen zu entwickeln, die Menschen verbinden statt trennen, und Randgruppen wie atypische sowie



PROF. DR. MICHAEL MÜLLER-CAMEN

Professor für Human Resource Management an der Wirtschaftsuniversität Wien

E-Mail: michael.mueller-camen@wu.ac.at

<https://www.wu.ac.at/persem/team/mcm/>

Michael Müller-Camen absolvierte den Master in Arbeitsbeziehungen und Personalmanagement an der London School of Economics und den Ph. D. an der University of London. Er ist Vorstand des Instituts für Personalmanagement der WU Wien und hat an mehreren Universitäten in Deutschland, England und Österreich gelehrt und geforscht. Müller-Camen leitet an der WU die spezielle Betriebswirtschaftslehre „Personalmanagement“ und ist Mitherausgeber des German Journal of Human Resource Management. Er gehört zu den weltweit führenden Forschern im Bereich „Nachhaltiges Personalmanagement“ und „Green HRM“ und entwickelt mit seinem Team derzeit das Konzept des Common Good HRM.

Nachhaltigkeit versteht sich nicht als eine Sammlung von Praktiken, die man einfach implementieren kann; man muss etwas Grundlegendes an der Haltung ändern.

ältere und Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu inkludieren statt auszugrenzen.

PERSONALquarterly: Was würden Sie Unternehmen empfehlen, die nachhaltiges Personalmanagement etablieren möchten? Was sind die ersten, was die wichtigsten Schritte?

Müller-Camen: Es muss erstmal ein Wandel im Bewusstsein geben. Es gilt hier, sich in die Lage der Mitarbeitenden hineinzuversetzen und nicht nur einige Änderungen an der Oberfläche vornehmen zu wollen. Nachhaltigkeit versteht sich nämlich nicht als eine Sammlung von Praktiken, die man einfach implementieren kann, sondern man muss etwas Grundlegendes an seiner Haltung und der seiner Belegschaft ändern. Ein realistischer Zeithorizont ist ebenso wichtig. Solche grundlegenden Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Wenn Sie Bedarf sehen und Lust auf wissenschaftlichen Austausch haben, sind Sie jederzeit herzlich eingeladen, an einem unserer Workshops teilzunehmen.

PERSONALquarterly: Im März dieses Jahres haben Sie eine digitale Konferenz zum Thema „Sustainable HRM for the Common-Good“ mitorganisiert, an der zahlreiche etablierte Forscher teilgenommen haben. Was sind die neuesten Erkenntnisse aus der Wissenschaft?

Müller-Camen: Ja, vielen Dank für diese Frage. Unsere Konferenz war ein großer Erfolg und hat viele unterschiedliche Forscherinnen und Forscher weltweit angezogen. Das zentrale Ergebnis der Konferenz war, dass – obwohl es ein spannendes und wichtiges Forschungsgebiet ist –, nachhaltiges Personalmanagement als Fachgebiet einiger Änderungen bedarf. Der große Spalt zwischen Theorie und Praxis und die Schwierigkeiten im Überzeugen von Praxispartnern wurden offensichtlich. Green- und Bluewashing wurde thematisiert und teilweise nachhaltiges Personalmanagement als zu enges Konzept zur Änderung persönlicher Verhaltensweisen am Arbeitsplatz – wie etwa Strom- oder Materialeinsparungen – gesehen. Einige der auf der Konferenz präsentierten Arbeiten haben jedoch gezeigt, dass es mit einem gemeinwohlorientierten Ansatz möglich ist, gleichzeitig ökonomisch erfolgreich zu sein und zur Lösung der großen Herausforderungen unserer Zeit beizutragen. Wiederrum scheint eine breite Teilhabe, z. B. der Menschen im Betrieb,

und Strukturen, die diese Teilhabe ermöglichen, ein Schlüssel zu sein, um diese Transformation zu ermöglichen.

PERSONALquarterly: Sie sagen, dass das Forschungsgebiet noch nicht sehr klar umrissen ist und viele Fragen offen sind. Wo innerhalb des nachhaltigen Personalmanagements besteht vor allem Bedarf an weiterer Forschung?

Müller-Camen: Grundsätzlich ist bereits das größere Interesse an nachhaltigem Personalmanagement sehr positiv. In den letzten drei Jahren widme ich mich mit meinem Team vorrangig dem Thema Common-Good HRM, bei dem wir den Beitrag von Personalmanagement zum Gemeinwohl untersuchen wollen. Besonders erfreulich ist, dass sich – auch durch unsere Konferenz – Bewusstsein für dieses Thema entwickelt und wir internationale Forschungspartner gewinnen konnten.

Derzeitig baut sich auch ein regulatorischer und ökonomischer Druck über ESG-Standards und die EU Taxonomy auf. Hier wäre es spannend herauszufinden, wie ein gemeinwohlorientiertes Personalmanagement helfen könnte, dass Unternehmen diese Herausforderungen besser meistern. Für uns unterscheidet sich Common-Good HRM vom nachhaltigen Personalmanagement in drei Punkten. Erstens die gesellschaftliche Verantwortung, die beim gemeinwohlorientierten HRM stärker betont wird. Weiterhin ist es selbstreflektierter, indem es die Probleme der Verbindung von Nachhaltigkeit und Wachstum sieht. Drittens ist dieses neue Konzept für uns multidisziplinär ausgerichtet und weniger stark auf ökonomische Faktoren fokussiert.

PERSONALquarterly: Vielen Dank für diese Einschätzungen. Abschließend die Frage, was Sie persönlich am Thema fasziniert und wie es vielleicht auch Ihr Leben beeinflusst.

Müller-Camen: Ich selbst versuche schon seit vielen Jahren, mein Leben nachhaltig zu gestalten. Das betrifft im Privat- und Berufsleben Aspekte wie etwa Wohnen, Transport und Reisen. So vermeide ich es z. B. zu wissenschaftlichen Konferenzen mit dem Flugzeug anzureisen. Wie viele andere Menschen auch, möchte ich gern in meinem Beruf etwas Sinnvolles tun. Was im Privatleben wichtig ist, sollte schließlich auch im Beruf von Bedeutung sein. Das Ziel meiner Forschung ist es, zum gesellschaftlichen Wandel ein kleines Stück beizutragen.

Gestaltungsansätze für ein nachhaltiges Human Resource Management

Von Prof. Dr. Marion Büttgen, Yannik Trautwein, Lea Kocheise und Dr. Ellen Weber (Universität Hohenheim)

Die Arbeitswelt unterliegt einem fundamentalen Wandel – sowohl durch den rasant fortschreitenden Einzug digitaler Technologien am Arbeitsplatz als auch durch neue Arbeitsformen und -strukturen zur Steigerung von Produktivität und Effizienz. Vor allem die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert die Arbeitsweise für Mitarbeitende wesentlich: Workflow-Anwendungen, mobile Computer und Kommunikationsgeräte, kollaborative Software und Computernetzwerke gewähren Mitarbeitenden schnell und einfach Zugriff auf relevante Informationen, lassen sie räumlich und zeitlich flexibel arbeiten und Arbeitsergebnisse und Informationen mit Kolleginnen und Kollegen in Echtzeit teilen. So werden auch neue Formen der betrieblichen Organisation und Zusammenarbeit begünstigt; vor allem die projekt-teambasierte Arbeitsorganisation hat mit Blick auf die durch Technologie induzierte Flexibilität sowie Effizienz stark an Bedeutung gewonnen. In dem Bestreben, personelle Ressourcen möglichst effizient zu nutzen, setzen viele Organisationen auf dynamische Teamstrukturen, bei denen Einzelpersonen mehreren (Projekt-)Teams gleichzeitig zugewiesen werden; ein Setting, das als multiple Teammitgliedschaft (MTM) bezeichnet wird und in der heutigen Arbeitswelt eine verbreitete Organisationsform ist (O’Leary et al., 2011).

Zwar bewirken Digitalisierung und Arbeiten in dynamischen Teamstrukturen eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit, allerdings stellen diese Veränderungen der Arbeitswelt Mitarbeitende auch vor neue Herausforderungen und bergen das Risiko physischer und psychischer Belastungen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) lassen Arbeitsprozesse vernetzter und komplexer werden, eliminieren zunehmend manuelle Tätigkeiten, ermöglichen durch Datenanalyse bisher unbekannte Einblicke in Prozesse und Abläufe und wirken sich ebenfalls auf die Art und Weise der Interaktion zwischen Kolleginnen und Kollegen aus. Um ein besseres Verständnis der Auswirkungen einer Digitalisierung der Arbeitswelt auf Mitarbeitende zu schaffen, wird zunehmend auf die Stressforschung zurückgegriffen, die die ambivalenten Folgen des Technologieeinsatzes für Mitarbeitende untersucht und sich verstärkt dem Phänomen „Technostress“ zuwendet (Ragu-Nathan et al., 2008). Technostress bezieht sich dabei

auf Stress, der durch die unzureichende Fähigkeit entsteht, mit neuartigen IKT sowie den damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsweise adäquat umzugehen.

Ein ähnlich ambivalentes Muster lässt sich auch im MTM-Kontext beobachten: Während MTM vor allem von Effizienzbestreben getrieben wird, wächst zugleich die Sorge über damit verbundene negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Immer mehr Mitarbeitende berichten, dass MTM zu intensivem Druck führt und häufig die persönlichen Ressourcen der Teammitglieder übersteigt (Mortensen/Gardner, 2017). Einen generellen Anstieg des Stresslevels bei Mitarbeitenden hat auch das US-Meinungsforschungsinstitut Gallup verzeichnet: 2021 erreichte das weltweite Stressniveau bei Mitarbeitenden mit 44 % ein Rekordhoch (Gallup, 2022). Mit Blick auf daraus resultierende organisationale Auswirkungen, wie niedrigere Produktivität oder geringe Mitarbeiterbindung, wird Stressreduktion zunehmend ein zentrales Element eines nachhaltigen Human Resource Management (HRM), das u. a. auf die Verbesserung der Lebensqualität von Mitarbeitenden sowie auf eine Steigerung der sozialen Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Allerdings gibt es bisher nur wenig Forschung darüber, welche Gestaltungsansätze das HRM verfolgen kann, um stressbedingten Auswirkungen im Kontext einer digitalen und dynamischen Zusammenarbeit zu begegnen.

Vor diesem Hintergrund bereitet der vorliegende Beitrag zunächst die bislang spärlichen MTM-Forschungsergebnisse sowie Erkenntnisse der Technostressliteratur auf und identifiziert Stressfaktoren, denen Mitarbeitende bei der Arbeit, sowohl in zunehmend digitalen Umfeldern als auch in mehreren Teams, ausgesetzt sind sowie mögliche daraus resultierende mitarbeiterbezogene Belastungen. Mit dem Fokus auf ein nachhaltiges HRM werden darauf aufbauend anhand eines Frameworks organisationale wie auch auf das Individuum ausgerichtete Ansatzpunkte zur Reduktion von Technologie- und MTM-induziertem Stress aufgezeigt.

Stress: die Beziehung zwischen Stressoren, Belastung und situativen Faktoren

Im Allgemeinen stellt Stress einen individuellen, kognitiven Zustand dar, bei dem ein Individuum ein Ungleichgewicht

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Faktoren führen in einer durch Digitalisierung und multiple Teammitgliedschaften geprägten Arbeitswelt zu Stress und wie kann ein nachhaltiges Human Resource Management (HRM) hier ansetzen, um aktiv gegenzusteuern?

Methodik: Die Autoren identifizieren Stressfaktoren und verknüpfen diese mit Gestaltungsansätzen für ein nachhaltiges HRM.

Praktische Implikationen: Organisationale sowie mitarbeiterfokussierte Maßnahmen eines nachhaltigen HRM können dazu beitragen, (Techno-)Stress bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reduzieren.

zwischen äußeren Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diese zu bewältigen, verspürt. Das Phänomen Stress bezieht sich auf drei Aspekte: (1) Stressoren, (2) die entstehende Belastung und (3) situative Faktoren (vgl. Abb. 1). Stressoren sind Faktoren wie Ereignisse, Reize, Anforderungen oder Zustände (z. B. die Unklarheit einer Rolle oder Aufgabe oder ein ständiger Wechsel an Technologien), die Stress hervorrufen können. Belastung ist die individuell erlebte Wirkung von Stress, die bspw. zu emotionaler Erschöpfung oder Übermüdung führen kann. Situative Faktoren sind hingegen auf die Individuen bezogene Aspekte (z. B. Persönlichkeitsmerkmale oder Kompetenzen), die sowohl das Auftreten eines Stressors beeinflussen als auch eine Verstärkung oder – wünschenswerterweise – eine Reduktion seiner Effekte bewirken können.

Stressoren in der voranschreitenden Digitalisierung des Arbeitsplatzes

Im Zuge der Digitalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen erlangt die Untersuchung neuer oder zusätzlicher Arbeitsbelastungen durch die vermehrte Nutzung von IKT am Arbeitsplatz zunehmende Relevanz in der Organisationsforschung. Besonders im Fokus steht das Phänomen Technostress. Als relevante technologieinduzierte Stressoren gelten dabei insbesondere die Überflutung durch digitale Technologien (techno-overload), die Komplexität digitaler Technologien (techno-complexity) sowie die Omni- und Dauerpräsenz von Arbeitsplatztechnologien (techno-invasion; Bauwens et al., 2021). Darüber hinaus identifizieren Kocheise und Büttgen (2022) die technologieinduzierte Transparenz des Arbeits- und Leistungsverhaltens auf Individualebene (technology-induced employee transparency) als neue technologieinduzierte Stressorenkategorie.

Stress durch technologische Überflutung (techno-overload)

Die Nutzung von mobilen Geräten wie Laptops, Tablets und Smartphones, dem Internet sowie kollaborativen Applikationen hat bei Mitarbeitenden die Notwendigkeit geschaffen, zeitgleich mit Informationsströmen aus internen und externen Quellen umzugehen (Ragu-Nathan et al., 2008). Als Folge sind Mitarbeitende mehr Informationen ausgesetzt, als sie effizient

verarbeiten können, weshalb sie sich von der Informationsmenge „überschwemmt“ und entsprechend gezwungen fühlen, schneller zu arbeiten, um diesen erhöhten Verarbeitungsanforderungen gerecht zu werden (Ragu-Nathan et al., 2008). Die Kommunikations- und Informationsüberflutung kann bei den Mitarbeitenden zu physischer und emotionaler Erschöpfung, zwei Schlüsselmerkmalen von Burn-out, führen (Bauwens et al., 2021).

Stress durch die Komplexität von Technologien (techno-complexity)

Aufgrund rapider technologischer Veränderungen empfinden Mitarbeitende eine unzureichende technologische Kompetenz und das Erfordernis, die eigenen Fähigkeiten ständig weiterentwickeln zu müssen – möglicherweise auf Kosten anderer Aufgaben (Ragu-Nathan et al., 2008). Zudem werden Technologien stetig komplexer – eine Herausforderung für viele Mitarbeitende, da die Einarbeitung in die Funktionsweise der IKT Monate dauern kann. Darüber hinaus finden Mitarbeitende die Vielfalt der IKT und Funktionen oftmals einschüchternd oder können nicht nachvollziehen, wie und warum diese verwendet werden sollen. Auch können Unterbrechungen im Arbeitsfluss und Schwierigkeiten aufgrund der komplexen Bedienung der IKT Stress auslösen. Überforderung durch die Technologie und die organisationalen Anforderungen sowie Unzufriedenheit und Frustration sind die Folge (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2010).

Stress durch die Omni- und Dauerpräsenz von Arbeitsplatztechnologien (techno-invasion)

Nicht nur die eigentliche Bedienung der digitalen Tools birgt die Gefahr von Stress, sondern bereits die grundsätzliche technologische Durchdringung der Arbeitsplätze kann zu einem höheren Maß an Stress bei Mitarbeitenden führen. Indem IKT die Möglichkeit bieten, immer und überall erreichbar zu sein, lassen sie die Grenzen der Arbeitswelt verschwimmen. Die kontinuierliche Konnektivität mit der Arbeit und das Gefühl der Notwendigkeit, „always on“ und reaktionsfähig zu sein, verlängert bspw. reguläre Arbeitstage in den Feierabend oder Urlaub (Leclercq-Vandelannoitte, 2017). Mitarbeitende erleben

dies als Eingriff in ihr Privatleben; in der Konsequenz entstehen Frustration und Unzufriedenheit mit den entsprechenden IKT am Arbeitsplatz (Tarafdar et al., 2010) sowie physische und emotionale Erschöpfung (Bauwens et al., 2021).

Stress durch technologieinduzierte Transparenz (technology-induced employee transparency)

Mit einem digitalisierten Arbeitsumfeld verbinden Mitarbeitende häufig allgegenwärtige Konnektivität und damit ein vermeintlich höheres Überwachungspotenzial (Ravid et al., 2022). Studien zeigen, dass es dabei für das Stressempfinden keine Rolle spielt, ob mittels der genutzten Technologien tatsächlich eine Überwachung oder datengetriebene Leistungsanalyse stattfindet (Kocheise/Büttgen, 2022). Allein die Präsenz von Technologien mit der Möglichkeit, Arbeitsplatzverhalten zu überwachen und individuelle Leistung zu erfassen, führt bei Mitarbeitenden zu erhöhter Erregung, Angstgefühl, Leistungsdruck und Müdigkeit (Ravid et al., 2022). Die allgegenwärtige Präsenz potenzieller Leistungserfassungen kann sich dabei auch auf persönliche Lebensentscheidungen auswirken (z. B. Mehrarbeit in der Freizeit; Leclercq-Vandelannoite, 2017).

Stressoren in der dynamischen Multiteamarbeit

Die Notwendigkeit einer dynamischen, funktionsübergreifenden Kollaboration resultiert in fluiden Teamgrenzen und Multiteamarbeit. Diese dynamische Form der Zusammenarbeit birgt viele Facetten, die bei Mitarbeitenden potenziell Stress erzeugen können. MTM-Stressoren umfassen dabei drei Kategorien:

- (1) Multitasking, wobei Aufgabenfragmentierung und Arbeitsunterbrechungen die wichtigsten Anforderungsbedingungen sind;
- (2) Kontextwechsel einschließlich Rollenambiguität als relevantester Stressor;
- (3) Arbeitsbelastung, die sich nicht auf spezifische Aufgaben- oder kontextbezogene Anforderungen bezieht, sondern auf die Summe der Herausforderungen bei der gleichzeitigen Arbeit in zwei oder mehr Teams (Trautwein, 2023).

Stress durch Multitasking

Der Begriff MTM impliziert, dass Teammitglieder gleichzeitig für zwei oder mehr Teams arbeiten und somit zwischen Aufgaben der verschiedenen Teams wechseln müssen. Dieses Phänomen wird als die Multitasking-Komponente von MTM beschrieben. Multitasking geht häufig mit Unterbrechungen von Aufgaben einher und führt zu einer Fragmentierung der Arbeit (O'Leary et al., 2011). So wird bspw. der Arbeitsrhythmus gestört und Mitarbeitende müssen sich immer wieder neu in Aufgaben eindenken, bei denen sie unterbrochen wurden. Zudem entsteht beim Wechsel zwischen Aufgaben verschiedener Teams meist ein erhöhter Koordinationsaufwand im Vergleich zum Aufgabenwechsel innerhalb eines Projekts. Als Folge zeigt

sich bei Mitarbeitenden eine erhöhte psychische Belastung, Frustration und mentale Erschöpfung (Baethge et al., 2015).

Stress durch Kontextwechsel

Neben Aufgabenwechseln sind Multiprojektmitarbeitende auch verschiedenen kontextuellen Faktoren der einzelnen Teams ausgesetzt. Dazu zählen bspw. unterschiedliche Rollen, Routinen, Technologien und Standorte. Multiprojektmitarbeitende müssen mit vielen Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen in verschiedenen Teamkontexten zusammenarbeiten. Je mehr Teams eine Person angehört, desto weniger Möglichkeiten bestehen, sich mit dem spezifisch notwendigen Fachwissen, den Erwartungen und den Eigenschaften der Vorgesetzten und Teammitglieder vertraut zu machen. Infolgedessen kann es zu Unsicherheiten kommen, was von einer Person in den jeweiligen Teams erwartet wird. Eine solche Situation wird als Rollenambiguität bezeichnet. Bestätigte Folgen sind Identitätskonflikte sowie erhöhter psychischer Stress, verbunden mit Angst und schließlich höheren Fehlzeiten (van de Brake et al., 2020). Eine weitere kontextuelle Herausforderung der Multiteamarbeit ist ein erhöhtes Konfliktpotenzial zwischen den Teammitgliedern aufgrund einer erhöhten Heterogenität (Pluut et al., 2014). Darüber hinaus sind Teammitglieder mit unterschiedlichen Anforderungen von Teamleitern konfrontiert, was dazu führen kann, dass sie nicht mehr in der Lage sind, alle Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen, was als Überforderung empfunden wird. Die Folgen sind Stress, Unzufriedenheit und Ängste (Alfaro, 2009).

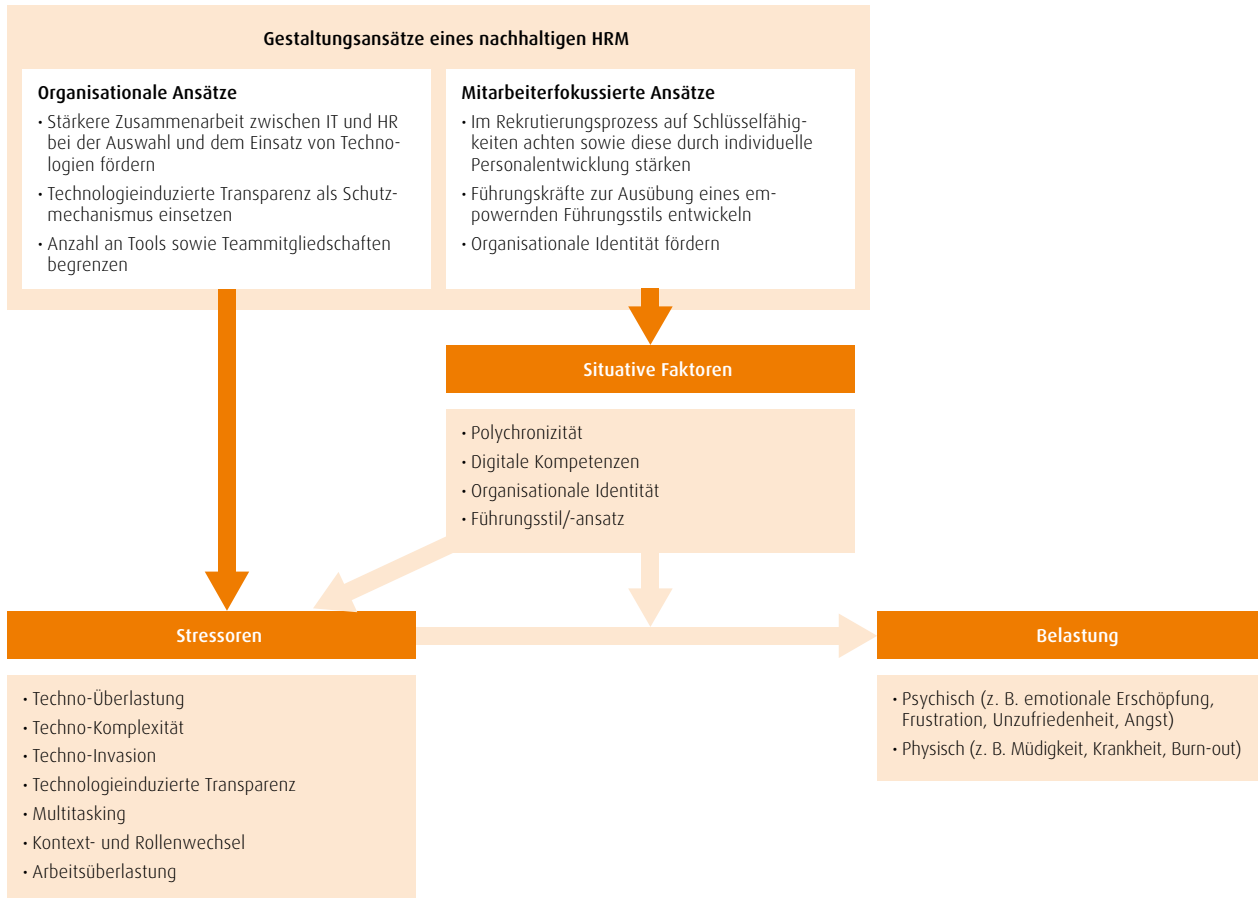
Stress durch Arbeitsüberlastung

Die gleichzeitige Arbeit in mehreren Teams bewirkt eine Intensivierung der Arbeit, was dazu führt, dass die Arbeitslast die verfügbaren Ressourcen der Teammitglieder oftmals übersteigt. Zudem sind Mitarbeitende häufiger den zuvor erläuterten Stressoren kontextueller Wechsel und Multitasking ausgesetzt (van de Brake et al., 2017). Aus dem gleichzeitigen Engagement in vielen Projekten, den geringen Möglichkeiten, sich zwischen den Aufträgen zu erholen, unangemessenen Arbeitsabläufen und hohem Zeitdruck resultiert typischerweise eine Überlastung (Zika-Viktorsson et al., 2006). Frustration und Angst sind häufig negative Folgen (Karrbom Gustavsson, 2016), ebenso Müdigkeit oder krankheitsbedingte Ausfälle, z. B. durch Burn-out (Mortensen/Gardner, 2017).

Gestaltungsansätze eines nachhaltigen Human Resource Management

Die größte Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen bei der Digitalisierung liegt nicht in der eigentlichen Implementierung von Technologien, sondern darin, die transformierte Arbeitsumgebung nachhaltig zu gestalten. Dabei kommt dem HRM eine zentrale Rolle zu, um einerseits Stres-

Abb. 1: Gestaltungsansätze eines nachhaltigen HRM zur Stressreduktion bei Mitarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ragu-Nathan et al., 2008

soren für Mitarbeitende zu vermeiden bzw. zu reduzieren oder andererseits ihre negativen Folgen für Mitarbeitende und das Unternehmen zu verringern. Unter Rückgriff auf das von Ragu-Nathan et al. (2008) entwickelte Stressmodell wird im Folgenden aufgezeigt, wie dabei sowohl an den Stressoren als auch an den situativen Faktoren durch HRM-Aktivitäten angesetzt werden kann (vgl. Abb. 1). Dabei wird einerseits zwischen auf die Mitarbeitenden fokussierten Ansätzen, deren Wirkung auf das Individuum ausgerichtet ist, sowie andererseits organisationalen Ansätzen, deren Umsetzung auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen von Technologieeinsatz und MTM-Arbeit und somit auf eine direkte Reduzierung der Stressoren abzielt, unterschieden.

Stärkere Zusammenarbeit zwischen IT und HR bei der Auswahl und dem Einsatz von Technologien fördern

Um sich angemessen auf die neu aufkommenden Herausforderungen des verstärkten Technologieeinsatzes und der daten-gesteuerten Transparenz vorzubereiten und darauf reagieren zu können, sollten bei der Auswahl und dem Einsatz von Technologien im Arbeitsumfeld nicht nur die vom Management gewünschten Leistungen im Vordergrund stehen, sondern auch die Abstimmung der technologischen Eigenschaften auf die künftigen Nutzer. Organisationen können technologie-bezogene Stressoren abmildern, indem sie Mitarbeitende in die Konzeptions- und Implementierungsphase der IT-Strategie einbeziehen und weitere relevante Beteiligungsformate

identifizieren. Konkret kann bspw. eine bessere Koordination zwischen IT und Human Resources (HR) nicht nur die technologischen, sondern auch die menschlichen, sozialen und ethischen Auswirkungen der Nutzung omnipräsenter Technologien bei der Arbeit aufzeigen (Leclercq-Vandelannoitte, 2017), um bei Bedarf gegenzusteuern. Bisher sind Personalabteilungen selten in technologische Entscheidungen involviert. Da die Arbeitsplatztechnologie aber zunehmend organisationale Grenzen verwischt und sich letztlich auf die Lebensqualität der Mitarbeitenden auswirkt, besteht ein größerer Bedarf, auch die Personalabteilung bei Technologieentscheidungen einzubeziehen, um durch den Einsatz von IKT psychische Überlastung und Stress zu vermeiden. Klare organisatorische Standards und Richtlinien in Bezug auf die Verwendung von Daten mindern Datenschutzbedenken ebenso wie die Möglichkeit für Mitarbeitende, Implementierungsprozesse oder sogar Datenvorschriften mitzugestalten. Dies kann sich positiv auf Stressoren wie Techno-Invasion oder technologieinduzierte Transparenz auswirken.

Technologieinduzierte Transparenz als Schutzmechanismus einsetzen

Um den Herausforderungen einer (zu) hohen Arbeitsbelastung im MTM-Kontext zu begegnen, empfiehlt sich der Einsatz einer unternehmensweiten Multiprojektmanagement-Software zur Kapazitätsplanung. Auf diese Weise kann die Auslastung transparent auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Team, Organisation) dargestellt und die Einhaltung der Kapazitätsgrenzen sowohl Top-down als auch Bottom-up als transparenter Prozess gesteuert und gewährleistet werden. Allerdings ist bei der Implementierung einer Transparenz generierenden Technologie wie einer Multiprojektmanagement-Software darauf zu achten, dass entsprechende Techno-Stressoren wie Techno-Invasion und Technology-Induced Employee Transparency nicht ausgelöst bzw. verstärkt werden. Wie vorangehend erläutert, kann eine stärkere Kooperation der Bereiche IT und HR während der Konzeption und Implementierung der Software am Ursprung der Stressoren ansetzen und Funktionalitäten auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abstimmen.

Anzahl an Tools sowie Teammitgliedschaften begrenzen

Ein weiterer zentraler Faktor für die Sicherstellung sozial nachhaltiger Arbeitsbedingungen ist eine Balance des Workloads bzw. des Technologie-Loads für Mitarbeitende. Dies bedeutet, dass sowohl der Einsatz technologischer Tools als auch die Anzahl gleichzeitiger Team- bzw. Projektzugehörigkeiten auf ein gesundes Höchstmaß begrenzt werden sollte. In Bezug auf die Multiteamarbeit trägt eine Begrenzung der Anzahl paralleler Teammitgliedschaften nicht nur zu einer Reduzierung möglicher Stressoren wie Unterbrechungen, Multitasking und Kontextwechsel bei, sondern unterstützt auch die Sicherstellung

eines möglichst hohen Effizienz-Levels, welches nachweislich in einer umgekehrt U-förmigen Beziehung mit der Anzahl der Teams steht (Bertolotti et al., 2015). Um eine möglichst optimale Balance des Workloads sicherzustellen, sollten insbesondere auch die individuellen Belastungsgrenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Hierfür ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende in einem stetigen Austausch sind, um ein gegenseitiges Bewusstsein für die Anforderungen zu entwickeln.

Im Rekrutierungsprozess auf Schlüsselfähigkeiten achten sowie diese durch individuelle Personalentwicklung stärken

Manche Personen empfinden Multitasking und häufige Rollen- bzw. Kontextwechsel stärker belastend als andere, abhängig von ihren individuellen Ressourcen. Eine Schlüsselressource, die Individuen beim Multitasking helfen kann, ist die sog. Polychronizität – das Ausmaß, in dem eine Person es präferiert, sich mit mehr als einer Aufgabe gleichzeitig zu beschäftigen. Im Recruiting, insbesondere bei der Auswahl von Multiprojektmitarbeitenden, sollte diese Eigenschaft daher konkret getestet werden. Dies könnte bspw. in Form einer Case-Study-Aufgabe im Rahmen eines Assessment-Centers simuliert werden, bei der Mitarbeitende mehrere verschiedene Aufgaben innerhalb einer vorgegebenen Zeit lösen müssen, während der Bearbeitung jedoch in unregelmäßigen Zeitabständen durch den Moderator unterbrochen und zu einem Aufgabenwechsel aufgefordert werden.

Ebenfalls empfinden Mitarbeitende mit einer hohen digitalen Kompetenz und einem hohen Selbstvertrauen hinsichtlich des Umgangs mit Technologien Technostressoren in geringerem Ausmaß belastend (Tarafdar et al., 2015). Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad können folglich den Auswirkungen von Technostressoren auf Mitarbeitende (z. B. Frustration, Unzufriedenheit oder stressbedingte Abwesenheiten) bereits im Recruiting entgegenwirken, indem Bewerberinnen und Bewerber explizit auf ihre technologische Erfahrung sowie ihre digitale Kompetenz geprüft werden.

Im Arbeitsalltag können Maßnahmen zum Aufbau der digitalen Kompetenz (z. B. Anwenderschulungen oder die Einrichtung eines IT Help Desk bei Fragen) (Techno-)Stressfaktoren in ihrer negativen Wirkung minimieren und für Mitarbeitende entlastend wirken (Tarafdar et al., 2015). Allerdings reicht die Fokussierung auf spezifische Anwenderschulungen, technologische Lösungen und Anpassungen von Systemeigenschaften allein nicht aus, um Technostress zu begegnen. Auch das Verständnis der psychologischen Barrieren der Mitarbeitenden sowie die konsequente Kommunikation mit ihnen darüber sowie über den Zweck der Tools können das nötige Vertrauen in die IT-Systeme und die Organisation sicherstellen. Insbesondere ist es wichtig, über standardisierte Technologieschulungen hinauszuweisen und über individuelle (technologische)

Weiterbildung, Förderung, Vertrauensaufbau und technische Unterstützung bei Mitarbeitenden das Verständnis zu entwickeln, warum bestimmte IKT implementiert werden, wie sie verwendet werden können, welche Funktionalitäten sie mit sich bringen und in der Folge, welchen individuellen Mehrwert sie bieten (Tarafdar et al., 2015).

Führungskräfte zur Ausübung eines empowernden Führungsstils entwickeln

Bei der Verringerung der belastenden Wirkungen von Techno- sowie MTM-Stressoren spielt auch das Führungsverhalten eine wichtige Rolle. Studien zeigen, dass ein empowernder Führungsstil Autonomie und Selbstmanagement bei Mitarbeitenden fördern kann, wodurch sich die Effekte der Technostressoren reduzieren lassen (Bauwens et al., 2021). Ein entsprechender Führungsstil regt Mitarbeitende an, sich häufiger auf Probleme einzulassen, Lösungen dafür zu finden, mit Kolleginnen und Kollegen gemeinsam Entscheidungen zu treffen sowie selbst Grenzen zu setzen. Mitarbeitende können bspw. so ermächtigt werden, eigene Grenzen zur Technologienutzung zu definieren, um das Arbeits- und Privatleben besser trennen zu können, und so das Wohlbefinden zu stärken (Bauwens et al., 2021).

Auch im Multiteam-Kontext hat sich ein empowernder Führungsstil als positiv erwiesen, indem hierdurch die Motivation und ein proaktives Verhalten der Mitarbeitenden gefördert werden. Diese positiven Effekte bleiben über Teamgrenzen hinweg stabil, sodass sich Mitarbeitende, die empowernde Führung erleben, nicht nur im Team der empowernden Führungskraft, sondern auch in anderen Teams motivierter zeigen (Chen et al., 2019). Ein empowernder Führungsstil kann somit dazu beitragen, Unsicherheiten und Ängste hinsichtlich der eigenen Rolle und den Anforderungen der Teamleiter zu reduzieren.

Organisationale Identität fördern

Wie beim Multitasking variiert auch das Stresserleben durch Rollenambiguität von Person zu Person, wobei Teammitglieder mit einer hohen organisationalen Zugehörigkeit weniger stark von Stress betroffen sind (van de Brake et al., 2020). Zur Stärkung der organisationalen Identität kann das HRM verschiedene Maßnahmen treffen. Als förderlich hat sich insbesondere die Verankerung einer zukunftsgerichteten Perspektive erwiesen. So kann die Kommunikation einer klaren Vision nachhaltig die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitenden zur Erreichung übergeordneter Ziele erhöhen. Weitere unterstützende Maßnahmen sind die Besinnung auf gemeinsame und erprobte Stärken sowie konsequentes Hinterfragen bisheriger Erfolgsstrategien (Böhm, 2007).

Eine vermehrt digitale und dynamische Arbeitswelt transformiert Prozesse, Strukturen und Arbeitsweisen – neue Stressoren und Faktoren, die bei Mitarbeitenden zu Belastung führen,

sind die Folge. Anhand der Gestaltung eines nachhaltigen HRM hat der vorliegende Beitrag aufgezeigt, wo und wie Unternehmen durch ein sozial nachhaltiges Personalmanagement Stress bei Mitarbeitenden entgegenwirken können. Zentrale Ziele der aufgezeigten Gestaltungsansätze sind die langfristige Erhaltung der Produktivität und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alfaro, I. (2009):** The impact of multiple team memberships in leader. In S. Fussell, P. Hinds & T. Ishida (Hrsg.), Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration (S. 195–198). ACM.
- Baethge, A./Rigotti, T./Roe, R. A. (2015):** Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 308–323.
- Bauwens, R./Denissen, M./van Beurden, J./Coun, M. (2021):** Can Leaders Prevent Technology From Backfiring? Empowering Leadership as a Double-Edged Sword for Technostress in Care. *Frontiers in psychology*, 12, 702648.
- Bertolotti, F./Mattarelli, E./Vignoli, M./Macri, D. M. (2015):** Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), 911–924.
- Böhm, S. (2007):** Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 21(4), 433–436.
- Chen, G./Smith, T. A./Kirkman, B. L./Zhang, P./Lemoine, G. J./Farh, J.-L. (2019):** Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries? *The Journal of Applied Psychology*, 104(3), 321–340.
- Gallup (2022):** State of the Global Workplace Report 2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Karrbom Gustavsson, T. (2016):** Organizing to avoid project overload: The use and risks of narrowing strategies in multi-project practice. *International Journal of Project Management*, 34(1), 94–101.
- Kocheise, L./Büttgen, M. (2022):** “The more, the merrier?” – A Systematic Review of the Effects of Technology-Induced Employee Transparency on Frontline Service Employees. *Journal of Service Management Research*, 6(4), 232–244.
- Leclercq-Vandelannoite, A. (2017):** An Ethical Perspective on Emerging Forms of Ubiquitous IT-Based Control. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 139–154.
- Mortensen, M./Gardner, H. K. (2017):** The overcommitted organization. *Harvard Business Review*, 95(5), 58–65.
- O’Leary, M./Mortensen, M./Woolley, A. W. (2011):** Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461–478.
- Pluut, H./Flestea, A. M./Curşeu, P. L. (2014):** Multiple team membership: A demand or resource for employees? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 333–348.
- Ragu-Nathan, T. S./Tarafdar, M./Ragu-Nathan, B. S./Tu, Q. (2008):** The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- Ravid, D. M./White, J. C./Tomczak, D. L./Miles, A. F./Behrend, T. S. (2022):** A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, Artikel peps.12514. Vorab-Onlinepublikation.
- Tarafdar, M./Pullins, E. B./Ragu-Nathan, T. S. (2015):** Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.
- Tarafdar, M./Tu, Q./Ragu-Nathan, T. S. (2010):** Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303–334.
- Trautwein, Y. (im Erscheinen, 2023):** Multiproject Work in Servitized Organizations – A Review and Framework of Stressors and Strains Emerging from Multiple Team Membership. In M. Bruhn & K. Hadwisch (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement*. Springer.
- van de Brake, H. J./Walter, F. H./Rink, F./Essens, P./van der Vegt, G. S. (2017):** Is Multiple Team Membership a Challenge or a Hindrance for Individual Employees? *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13366.
- van de Brake, H. J./Walter, F./Rink, F. A./Essens, P. J. M. D./Vegt, G. S. (2020):** Benefits and Disadvantages of Individuals’ Multiple Team Membership: The Moderating Role of Organizational Tenure. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1502–1530.
- Zika-Viktorsson, A./Sundström, P./Engwall, M. (2006):** Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385–394.



PROF. DR. MARION BÜTTGEN

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensführung an der
Universität Hohenheim
m.buettgen@uni-hohenheim.de
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de/buettgen>



YANNIK TRAUTWEIN, M. SC.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Universität Hohenheim
yannik.trautwein@uni-hohenheim.de
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de/yannik-trautwein>



LEA KOCHSEISE, M. SC.

Doktorandin
Universität Hohenheim
lea.kocheise@uni-hohenheim.de
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de/lea-kocheise>



DR. ELLEN WEBER

Postdoktorandin
Universität Hohenheim
e.weber@uni-hohenheim.de
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de/ellen-weber>

SUMMARY

Research question: Which factors induce stress in a work environment characterized by digitalization and multiple team memberships and how can sustainable human resource management (HRM) practices contribute to stress reduction?

Methodology: The authors identify stress factors and conceptualize mitigation approaches within the context of sustainable HRM.

Practical implications: Organizational as well as employee-focused sustainable HRM practices may promote the reduction of (techno)stress among employees.

Sprunginnovationen für nachhaltige Entwicklung: Implikationen für nachhaltiges HRM

Von Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Marlene Reimer und Johanna Böttcher (Universität Vechta)

Die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung zählt zu den vordringlichsten Aufgaben im 21. Jahrhundert. Es ist heute weithin anerkannt, dass Unternehmen die Verantwortung haben, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen und damit die Vereinbarkeit von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen zu befördern. Dieser Verantwortung kommen Unternehmen heute regelmäßig nach und mittlerweile ist Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Selbstverständnisses geworden. Die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen sind vielfältig und reichen vom Einsatz von erneuerbaren Energien über die Stärkung von Mitarbeitergesundheit und Diversity Management bis hin zur Verbesserung von Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten.

Grundsätzlich gilt, dass die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen ganzheitlich zu denken ist. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass Nachhaltigkeit in der Praxis langfristig auch einen unternehmerischen Mehrwert erzeugen kann. Entsprechend ist Nachhaltigkeit kein Projekt, sondern eine permanente Aufgabe der Unternehmensführung. Dieser Punkt spiegelt sich auch darin wider, dass dem nachhaltigen Personalmanagement eine zentrale Rolle bei unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien zugeschrieben wird (Ehnert et al., 2016). Letztendlich sind es Mitarbeitende, die Strategien im unternehmerischen Alltag umsetzen, infolgedessen sie darüber mitentscheiden, ob Nachhaltigkeit lediglich auf dem Papier existiert oder Teil der DNA einer Organisation ist. Auf operativer Ebene zielt das nach innen gerichtete nachhaltige Personalmanagement dabei zum einen darauf ab, Mitarbeitende für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und sie für entsprechende Aufgaben zu befähigen, und zum anderen darauf, ihr Wohlergehen sicherzustellen bzw. zu steigern (Kramar, 2014).

Ein bislang wenig beachtetes, gleichwohl aber hoch relevantes Handlungsfeld für nachhaltiges Personalmanagement stellen Sprunginnovationen für eine nachhaltige Entwicklung dar. Sprunginnovationen verändern in disruptiver Art und Weise existierende bzw. erschaffene gänzlich neue Produkte, Dienstleistungen und/oder Märkte (Chandy/Tellis, 1998). Eine Sprunginnovation für eine nachhaltige Entwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine Lösung für eine bislang nicht

bzw. nur unzureichend bewältigte Nachhaltigkeitsherausforderung bietet (Hall/Vredenburg, 2003). Angesichts der Vielzahl an nach wie vor ungelösten sozialen und ökologischen Problemen sind Sprunginnovationen von übergeordneter Relevanz, um die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu schaffen. Entsprechend sind sie auch ein wirkmächtiger Stellhebel für die unternehmerische Praxis, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Indes kreieren Sprunginnovationen für Nachhaltigkeit ein Spannungsverhältnis für das nachhaltige Personalmanagement, da sie aufgrund ihrer disruptiven Wirkung einen Stressor für Mitarbeitende darstellen, bestehendes Wissen entwerten und existierende Arbeitsplätze redundant werden lassen können.

Zelluläre Landwirtschaft: Sprunginnovation für eine nachhaltige Entwicklung

Ein Beispiel einer Sprunginnovation für eine nachhaltige Entwicklung ist die zelluläre Landwirtschaft, bei der vor allem tierische Proteine in-vitro durch die Kombination von Biotechnologie, Tissue Engineering und Molekularbiologie erzeugt werden (Stephens et al., 2018). Zu unterscheiden sind bei der zellulären Landwirtschaft zwei Ansätze: der zelluläre und der azelluläre (Datar et al., 2016). Die zelluläre Erzeugung tierischer Proteine basiert auf tierischen Zellen, die unter Zugabe von Nährstoffen in einem Bioreaktor zu tierischem Gewebe heranwachsen. Typischerweise werden so Muskel- und Fettgewebe vor allem zur Fleischproduktion gewonnen. Bei der azellulären Erzeugung tierischer Proteine hingegen braucht es keine tierischen Zellen als Ausgangspunkt, da die Präzisionsfermentation genutzt wird. Hierbei werden Mikroorganismen wie bspw. Hefen, Pilze oder Algen auf die Erzeugung von tierischen Proteinen programmiert. Mit dem azellulären Ansatz werden insbesondere Milchproteine hergestellt, welche dann wiederum als Grundlage für Milchprodukte dienen.

Sowohl der zelluläre als auch der azelluläre Ansatz brechen radikal mit der Logik der bisherigen Erzeugungsweise von tierischen Proteinen, da die Prozesse nicht mehr auf der Ebene des gesamten Organismus ablaufen, sondern eben auf der zellulären Ebene. Dies führt dazu, dass bei der In-vitro-Technologie nur noch ein Bruchteil der heutigen Tiere zur Produktion

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann ein nachhaltiges Personalmanagement die mit Sprunginnovationen einhergehenden Zielkonflikte für Mitarbeitende reduzieren?

Methodik: Der Beitrag ist theoretisch-konzeptioneller Natur und nutzt zur Illustration die zelluläre Landwirtschaft.

Praktische Implikationen: Aufgrund zunehmender Beschleunigung von technologischen Entwicklungen müssen sich Unternehmen proaktiv mit Sprunginnovationen auseinandersetzen. Zur Beförderung der organisationalen Veränderungsfähigkeit ist es wichtig, Mitarbeitende hierbei frühzeitig aktiv einzubinden.

(zelluläre Methode) bzw. gar keine mehr (azelluläre Methode) benötigt werden. Die Reduktion der Nutztierpopulation zahlt darauf ein, dass in-vitro erzeugte Fleisch- und Milchprodukte nur einen Bruchteil der bei der konventionellen Herstellung anfallenden negativen externen Effekte verursachen. Erste Schätzungen für Rindfleisch prognostizieren etwa, dass durch die In-vitro-Erzeugung im Vergleich zur konventionellen Erzeugung langfristig bis zu 92 % weniger Treibhausgase emittiert werden, etwa 90 % weniger Landfläche benötigt wird und der Wasserverbrauch um etwa zwei Drittel reduziert werden kann (Sinke et al., 2023). Vor dem Hintergrund, dass die konventionelle Erzeugung von Fleisch und Milch aufgrund ihres immensen ökologischen Fußabdrucks zu den großen Hemmnissen für eine nachhaltige Entwicklung zählt – bspw. ist die Produktion tierischer Lebensmittel für fast 20 % der menschengemachten Treibhausgasemissionen verantwortlich (Xu et al., 2021) – ist die zelluläre Landwirtschaft ein zentraler Stellhebel, um negative externe Umwelteffekte zu reduzieren und bspw. den Klimawandel zu begrenzen (Lin-Hi, 2022). Zudem kann die In-vitro-Erzeugung von tierischen Proteinen unabhängig von klimatischen Bedingungen erfolgen, was im Zeitalter des Klimawandels zur globalen Ernährungssicherheit beiträgt.

Eine Besonderheit von Produkten aus der zellulären Landwirtschaft ist, dass sie – im Gegensatz zu pflanzlichen Fleisch- und Milchalternativen – keine Ersatzprodukte sind, die tierische Lebensmittel imitieren, sondern (nahezu) perfekte Substitute. Dementsprechend wird erwartet, dass Fleisch- und Milchprodukte aus zellulärer Landwirtschaft den gleichen Geschmack, das gleiche Aussehen und den gleichen Nährwert haben wie konventionelle Fleisch- und Milchprodukte. Konventionell und in-vitro erzeugte Fleisch- und Milchprodukte unterscheiden sich folglich nicht auf der Ebene der Produkte, sondern in der Art und Weise der Herstellung. Dies bedingt es, dass konventionell und in-vitro hergestellte Fleisch- und Milchprodukte die gleiche Konsumentengruppe adressieren und damit in einem direkten Wettbewerb zueinander stehen.

Zelluläre Landwirtschaft und schöpferische Zerstörung

Die zelluläre Landwirtschaft hat aufgrund ihrer erheblichen Vorteile gegenüber der konventionellen Fleisch- und Milchpro-

duktion ein hohes Potenzial, einen Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter, 1942) auszulösen. Obgleich noch offen ist, wie der künftige Markt und die Geschäftsmodelle der zellulären Landwirtschaft aussehen werden, sind einige grundlegende Auswirkungen im Zusammenhang mit der Marktdiffusion von in-vitro erzeugten Fleisch- und Milchprodukten zu erwarten. Hierzu zählt zuallererst der bereits erwähnte substanziell reduzierte Tierbestand, infolgedessen das heutige Geschäftsmodell der Viehzucht und damit einhergehend Geschäftsmodelle von vor- und nachgelagerten Akteuren wie etwa Futtermittelherstellern, Schlachthöfen und Stalleinrichtern unterminiert werden. Auch Geschäftsmodelle mit Nebenprodukten wie Düngemittel und Kosmetika dürften durch die In-vitro-Erzeugung von tierischen Proteinen mit deutlichen Veränderungen konfrontiert werden.

Ein Aufstieg der zellulären Landwirtschaft geht mit einer Reduzierung der konventionellen Fleisch- und Milchproduktion einher, infolgedessen Umsatzrückgänge in Branchen mit Verbindung zur Nutztierhaltung zu erwarten sind (Kearney, 2019). Hinzu kommt, dass mit dem großflächigen Eintritt von neuen Wettbewerbern langfristig Preise für Fleisch und Milch unter Druck geraten können. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die zelluläre Landwirtschaft langfristig günstigere Produktionskosten im Vergleich zur heutigen Art und Weise der Erzeugung verspricht (Bryant, 2020). Zudem sind die üblichen Konsequenzen einer schöpferischen Zerstörung in etablierten Branchen im Fleisch- und Milchbereich zu erwarten, u. a. die Entwertung von Investitionen, Technologien, Know-how und Netzwerken. Auch eine Ablösung der konventionellen Erzeugung von tierischen Proteinen durch die zelluläre Landwirtschaft liegt langfristig im Bereich des Möglichen.

Die Konsequenzen für etablierte Unternehmen im Fleisch- und Milchsektor haben auch Auswirkungen auf Mitarbeitende. Die Literatur zeigt, dass größere Veränderungen sowohl in der eigenen Organisation als auch in der entsprechenden Branche beträchtlichen Stress und Ängste bei Mitarbeitenden auslösen können (Moran/Brightman, 2001). Für Sprunginnovationen wie die zelluläre Landwirtschaft gilt dies in besonderer Weise, da diese den Erfolg des eigenen Unternehmens bedrohen, was u. a. für Mitarbeitende Einbußen an Ressourcen wie Einkom-

men bedeuten kann. Damit verbunden ist ein Verlust von Planbarkeit und Sicherheit in Bezug auf die eigene Zukunft sowie die Angst, die eigene Lebensgrundlage nicht mehr gewährleisten zu können. Hinzu tritt, dass durch die komplett neue Art und Weise der Produktion von Fleisch und Milch erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen sowie bestehendes Wissen von Mitarbeitenden entwertet werden. Gleichzeitig bedeuten Sprunginnovationen, dass Mitarbeitende neue Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben müssen, um im Arbeitsmarkt bestehen zu können. Eben dies kann zu Überforderungen führen und das Gefühl auslösen, nicht mehr mithalten zu können.

Ausgehend von den gerade skizzierten Auswirkungen der zellulären Landwirtschaft auf Mitarbeitende kann es wenig überraschen, wenn sie der In-vitro-Erzeugung von tierischen Proteinen eher skeptisch oder gar ablehnend gegenüberstehen. Ein tendenzieller Widerstand von Mitarbeitenden gegenüber substanziellen organisationalen Veränderungen und Transformationsprozessen kann damit auch als Antwort auf die ausgelösten Sorgen und Existenzängste verstanden werden. Spiegelbildlich dazu zeigen Mitarbeitende eine verminderte Veränderungs- und Unterstützungsbereitschaft, sodass sie wenig geneigt sind, zum Erfolg von organisationalen Transformationsprozessen beizutragen oder gar Anstrengungen unternehmen, diese zu sabotieren.

Da Veränderungs- und Unterstützungsbereitschaft entscheidende Erfolgsfaktoren für organisationale Transformationsprozesse sind, begrenzt eine verminderte Veränderungs- und Unterstützungsbereitschaft bei Mitarbeitenden die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf anstehende Veränderungen vorzubereiten. Letzteres wiederum bedroht die langfristige Position eines Unternehmens im Markt, was im Falle von Sprunginnovationen in besonderer Weise gilt, da diese regelmäßig bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in die Nische verdrängen. Mit Blick auf das ökologische und soziale Potenzial von Sprunginnovationen bremsen eine geringe Unterstützungsbereitschaft im Unternehmen gleichsam dessen Leistungsfähigkeit, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Nachhaltiges Personalmanagement und Sprunginnovationen für Nachhaltigkeit

Sprunginnovationen für eine nachhaltige Entwicklung stellen für ein nachhaltiges Personalmanagement erst einmal einen Zielkonflikt dar. Auf der einen Seite sind entsprechende Sprunginnovationen wie die zelluläre Landwirtschaft ein wichtiger Stellhebel für Nachhaltigkeit, auf der anderen Seite stoßen diese potenziell negative Konsequenzen für Mitarbeitende an. In aller Deutlichkeit zeigt sich der Zielkonflikt in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit. Die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen ist eine typische Zielstellung von nachhaltigem Personalmanagement, wohingegen Sprunginnovationen aufgrund

der ihnen inhärenten schöpferischen Zerstörung bestehende Arbeitsplätze potenziell infrage stellen.

Da Unternehmen sich zur Sicherung ihres langfristigen Erfolgs permanent an neue Bedingungen anpassen müssen, stellt sich indes für sie nicht die Frage, ob sie sich mit Sprunginnovation beschäftigen, sondern wie sie dies im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements wertschaffend gestalten können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Akteure der aktuellen Industrie – im hier skizzierten Beispiel Unternehmen aus der Nutztierhaltung sowie den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten – an bestehenden Geschäftsmodellen festhalten und keine Vorkehrungen für das Szenario treffen, dass diese von einer Sprunginnovation abgelöst werden. Aufgrund der hohen Diffusionsgeschwindigkeit von Sprunginnovationen ist es wichtig, dass Unternehmen bereits frühzeitig Transformationsprozesse einleiten und hierbei ihre Mitarbeitenden mitnehmen.

Ein erster Ansatzpunkt für ein nachhaltiges Personalmanagement ist die gezielte Thematisierung der Sprunginnovation in der Organisation sowie die aktive Auseinandersetzung hiermit. Entsprechende Informations- und Kommunikationsmaßnahmen helfen Mitarbeitenden dabei, sowohl die Notwendigkeit von Veränderungen als auch das Ausmaß von diesen besser einschätzen zu können, und schaffen damit eine bessere Berechenbarkeit der Zukunft. Hierbei ist es auch legitim, darauf zu verweisen, dass es noch viele ungelöste Fragen gibt. So ist etwa im Bereich der zellulären Landwirtschaft offen, ob die Produktion zentral oder dezentral stattfinden wird und welche Rohstoffquellen für die Fütterung von Zellen verwendet werden. Hinzu kommt, dass aktuell nicht planbar ist, wann genau Produkte aus der zellulären Landwirtschaft im Markt verfügbar sein werden. Letzteres wird auch dadurch bedingt, dass entsprechende Produkte eine Zulassung benötigen, für welche wiederum umfangreiche Daten bei Behörden einzureichen sind.

Sprunginnovationen sind für viele Menschen im Vorfeld nur schwer vorstellbar und werden nicht selten mit Science-Fiction assoziiert. Eine Konsequenz ist, dass Sprunginnovationen in frühen Phasen immer wieder belächelt und auch ignoriert werden. Um einer Sprunginnovation das Abstrakte zu nehmen und ihr (disruptives) Potenzial greifbar zu machen, bietet es sich an, entsprechende Start-up-Unternehmen zu besuchen und hier bspw. In-vitro-Produkte und Anlagen live in Augenschein zu nehmen sowie die Produkte gar zu verköstigen. Das hier erzeugte Momentum lässt sich wiederum nutzen, um etwa unternehmensinterne Arbeitsgruppen einzurichten, in denen bspw. solche Kernkompetenzen identifiziert werden, die für die zelluläre Landwirtschaft fruchtbar gemacht werden können. Eine solche aktive Einbindung von Mitarbeitenden in Transformationsprozesse im Rahmen von Arbeitsgruppen, Scouting-Ansätzen oder Intrapreneurship-Projekten reduziert

Gefühle von Fremdbestimmung und stärkt damit wahrgenommene Gestaltungsmöglichkeiten, infolgedessen das Neue als weniger bedrohlich empfunden und eine positive Einstellung zu Veränderungen befördert wird.

Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeitenden Angst und Sorgen vor dem Neuen zu nehmen, bietet die Vermittlung von Kompetenzen, welche sie fit für zukünftige Tätigkeitsfelder machen und die auf die Überwindung von Herausforderungen einzahlen. So ist etwa davon auszugehen, dass die In-vitro-Technologie neue Verfahrensschritte bei der Fleischverarbeitung erfordert, infolgedessen unter anderem Anpassungen bei der Herstellung von Wurstwaren notwendig sein werden. Entsprechend können Unternehmen im Bereich der Fleischverarbeitung, angefangen bei kleinen Metzgereien bis hin zu industriellen Großbetrieben, ihre Mitarbeitenden im Rahmen von Schulungen und Fortbildungen befähigen, neue Prozesse und Rezepte zu erlernen. Idealerweise gelingt es dabei, bestehendes Wissen und neues Know-how miteinander zu verknüpfen. Eine solche Verknüpfung kann für Mitarbeitende hilfreich sein, da bereits Erlerntes nicht vollständig entwertet wird, wodurch Gefühle der Überforderung und Unzulänglichkeit im Zuge des Veränderungsprozesses reduziert werden können. Neben technischen Fähigkeiten bietet es sich auch an, inter- und intrapersonale Kompetenzen zu vermitteln, etwa in den Bereichen Anpassungsfähigkeit, Konfliktbewältigung und Stressmanagement. Der Ausbau solcher Fähigkeiten wirkt sich nicht nur auf den direkten Umgang mit Sprunginnovationen aus, sondern nimmt auch Einfluss auf die Selbstwahrnehmung von Mitarbeitenden. So sind Mitarbeitende mit einer hohen Selbstwirksamkeit – also der Gewissheit, dass sie trotz der sich verändernden Anforderungen den Wandel umsetzen können – eher bereit, Veränderungsprozesse zu unterstützen (Jimmieson et al., 2004).

Für die Förderung einer positiven Einstellung Veränderungen gegenüber ist es zudem hilfreich, Mitarbeitenden den gesellschaftlichen Mehrwert von Transformationsprozessen aufzuzeigen. Bei Sprunginnovationen für eine nachhaltige Entwicklung ist dies typischerweise gut möglich, da diese direkt auf die Erreichung von gesellschaftlichen Zielstellungen einzahlen. Neben Umweltschutz und Ernährungssicherheit bietet sich im Falle der zellulären Landwirtschaft auch das Thema Tierwohl an, da die Massentierhaltung durch die In-vitro-Erzeugung von Fleisch- und Milchprodukten nicht benötigt wird und zudem die In-vitro-Fleischherstellung schlachtfrei ist. Durch das Aufzeigen von gesellschaftlichem Mehrwert kann Mitarbeitenden ein übergeordneter Sinn für Veränderungen vermittelt werden, welcher wiederum positive Reaktion bei Mitarbeitenden auslöst. Eine solche Sinnhaftigkeit kann veränderungsbezogene Stressoren abmildern und Mitarbeitende anregen, Transformationsprozesse als positive Herausforderungen zu betrachten. So wirkt sich eine Sinnhaftigkeit der

eigenen Arbeit bspw. positiv auf das Engagement von Mitarbeitenden aus und bestimmt zudem, inwiefern sie an Nachhaltigkeitszielen der Organisation mitwirken wollen (Jerónimo et al., 2020). Insgesamt kann durch eine Vermittlung von Sinn die Bereitschaft und Motivation von Mitarbeitenden gefördert werden, die mit Sprunginnovationen einhergehenden Veränderungsprozesse aktiv zu unterstützen und zu deren Gelingen beizutragen.

Schlussbemerkung

Die In-vitro-Erzeugung von tierischen Proteinen befindet sich aktuell im Stadium der Kleinserienproduktion. Der nächste Schritt ist die Skalierung der Technologie, welche nicht nur die Basis für die Herstellung der notwendigen Produktmengen, sondern auch für weitere Kostensenkungen darstellt. Zwar sind hierfür noch einige technische Herausforderungen zu bewältigen, gleichwohl ist es nicht mehr die Frage, ob in-vitro erzeugte Fleisch- und Milchprodukte auf breiter Front verfügbar sein werden, sondern wann dies der Fall sein wird. Obgleich das „Wann“ bei Sprunginnovationen typischerweise schwer prognostizierbar ist, so sind Unternehmen aus betroffenen Branchen gut beraten, sich frühzeitig hiermit auseinanderzusetzen. Die Praxis zeigt, dass etablierte Unternehmen regelmäßig scheitern, weil sie zu spät auf Veränderungen reagieren bzw. die Geschwindigkeit unterschätzen, mit der sich Sprunginnovationen im Markt durchsetzen. Je früher Unternehmen die Weichen für Transformationsprozesse stellen und ihre Mitarbeitenden für die Zukunft vorbereiten, desto besser sind die Chancen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit auch in Zeiten des rapiden Wandels zu erhalten. Die frühzeitige aktive Auseinandersetzung mit Sprunginnovationen ist damit ein wichtiger Bestandteil eines nachhaltigen Personalmanagements.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bryant, C. J. (2020):** Culture, meat, and cultured meat. *Journal of Animal Science*, 98(8), 1-7.
- Chandy, R. K./Tellis, G. J. (1998):** Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Datar, I./Kim, E./d'Origny, G. (2016):** New harvest. Building the cellular agriculture economy. In Donaldson, D. & Carter, C. (Eds.), *The future of meat without animals* (pp. 121-131). London: Rowman and Littlefields International.
- Ehnert, I./Parsa, S./Roper, I./Wagner, M./Muller-Camen, M. (2016):** Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Hall, J./Vredenburg, H. (2003):** The challenge of innovating for sustainable development. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 61-68.
- Jerónimo, H. M./Henriques, P. L./de Lacerda, T. C./da Silva, F. P./Vieira, P. R. (2020):** Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421.
- Jimmieson, N. L./Terry, D. J./Callan, V. J. (2004):** A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kearney (2019):** How will cultured meat and alternative meat products disrupt the agricultural and food industry? AT Kearney, London
- Kramar, R. (2014):** Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lin-Hi, N. (2022):** Kultiviertes Fleisch – eine Sprunginnovation für nachhaltige Entwicklung. *Welternährung: Das Fachjournal der Welthungerhilfe*. <https://www.welthungerhilfe.de/welternaeehrung/rubriken/agrar-ernaehrungspolitik/wie-fleisch-aus-der-petrischale-zur-alternative-wird>. Letzter Zugriff: 07. März 2023.
- Moran, J. W./Brightman, B. K. (2001):** Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Schumpeter, J.A. (1942):** *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, NY: Harper.
- Sinke, P./Swartz, E./Sanctorum, H./van der Giesen, C./Odegard, I. (2023):** Ex-ante life cycle assessment of commercial-scale cultivated meat production in 2030. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 28, 234-254.
- Stephens, N./Di Silvio, L./Dunsford, I./Ellis, M./Glencross, A./Sexton, A. (2018):** Bringing cultured meat to market: Technical, socio-political, and regulatory challenges in cellular agriculture. *Trends in Food Science & Technology*, 78, 155-166.
- Xu, X./Sharma, P./Shu, S./Lin, T. S./Ciais, P./Tubiello, F. N./Smith, P./Campbell, N./Jain, A. K. (2021):** Global greenhouse gas emissions from animal-based foods are twice those of plant-based foods. *Nature Food*, 2(9), 724-732.



PROF. DR. NICK LIN-HI
 Professur für Wirtschaft und Ethik
 Universität Vechta
nick.lin-hi@uni-vechta.de
www.uni-vechta.de



MARLENE REIMER
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin
 Universität Vechta
marlene.reimer@uni-vechta.de
www.uni-vechta.de



JOHANNA BÖTTCHER
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin
 Universität Vechta
johanna.boettcher@uni-vechta.de
www.uni-vechta.de

SUMMARY

Research question: How can sustainable human resource management alleviate the goal conflicts arising from disruptive innovations for employees?

Methodology: This article adopts a theoretical-conceptual approach and utilizes cellular agriculture as an illustrative framework.

Practical implications: With the rapid acceleration of technological advancements, it is highly relevant for companies to proactively address disruptive innovations. In order to foster organizational agility and adaptability, involving employees at an early stage becomes crucial.

Nachhaltiges Personalmanagement – Goldstandard oder nur heiße Luft?

Von **Prof. Dr. Dirk Holtbrügge** und **Laura Kirste** (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

Nachhaltiges unternehmerisches Handeln ist zweifelsfrei einer der Megatrends der Gegenwart. Besonders junge Menschen bevorzugen es, für Unternehmen zu arbeiten, die sie als nachhaltig ansehen (Grieß, 2014). Eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts Yougov ergab, dass ein Viertel aller Befragten sich vor einer Bewerbung immer über das soziale und auf den Umweltschutz bezogene Engagement eines potenziellen Arbeitgebers informiert (Avantgarde Experts, 2022). So ist Nachhaltigkeit nicht nur ein wichtiges unternehmerisches Ziel, sondern auch ein Alleinstellungsmerkmal, das im Kampf um Fachkräfte ausschlaggebend sein kann (Renwick et al., 2013).

Auch der öffentliche Druck auf Unternehmen, Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens konsistent umzusetzen, nimmt stetig zu. Groß angelegte Protestaktionen, bspw. organisiert durch die 2018 gegründete Bewegung Fridays For Future, rücken den Klimawandel immer mehr in das gesellschaftliche Bewusstsein und somit auch in die Alltagsentscheidungen vieler Menschen. Entsprechend wird von Unternehmen zunehmend erwartet, dass sie soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, die über bloße Wohltätigkeit hinausgeht. Im Rahmen des Personalmanagements wirkt sich dieser Druck insbesondere im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Nachhaltiges Personalmanagement ist darüber hinaus für viele Unternehmen eine gesetzliche Verpflichtung. Die EU hat im November 2022 eine neue Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive) angenommen. Danach müssen Unternehmen öffentlich zugängliche und vergleichbare Informationen über die Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten publizieren. Die Richtlinie gilt für alle Unternehmen, die zwei der drei folgenden Größenkriterien erfüllen: 1) Bilanzsumme von mindestens 20 Millionen Euro, 2) Nettoumsatzerlöse von mindestens 40 Millionen Euro, 3) mindestens 250 Beschäftigte. Dadurch soll der Übergang zu einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft im Sinne des „Green Deals“ gefördert werden. Für die betroffenen Unternehmen ergeben sich dadurch nicht nur weitgehende Berichtspflichten, sondern auch die Notwendigkeit, ihre unter-

nehmerischen Strukturen und Prozesse und damit auch das Personalmanagement stärker an den ESG-Kriterien (Environmental, Social und Corporate Governance) zu orientieren.

Definition

In der vorwiegend populärwissenschaftlichen Literatur herrscht große Einigkeit darüber, dass nachhaltiges Personalmanagement wichtig ist und sich Unternehmen mit hoher Priorität darum kümmern sollten. Weitgehend unklar ist jedoch, was es eigentlich beinhaltet. Es finden sich nicht nur relativ beliebige Aufzählungen von Begriffen, die gerade en vogue sind (z. B. grün, ganzheitlich, divers, agil, partizipativ, New Work etc.), sondern vielfach auch eine Vermischung von definitorischen („Personalmanagement ist nachhaltig, wenn ...“), deskriptiven („Unternehmen betreiben k/ein nachhaltiges Personalmanagement, da ...“) und normativen („Personalmanagement sollte nachhaltig sein, weil ...“) Aspekten.

In der wissenschaftlichen Literatur wird dem nachhaltigen Personalmanagement häufig gleichzeitig eine Instrumentalfunktion und ein Wert an sich beigemessen (Macke/Genari, 2019; Maurer/Müller-Camen, 2016). Die Instrumentalfunktion beinhaltet den Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements, um die unternehmerische Nachhaltigkeit systematisch und zielgerichtet zu steigern. Ein nachhaltig gestaltetes Personalmanagement stellt entsprechend benötigte Fähigkeiten, Motivationen, Werte und Vertrauen zur Verfügung, die zur „Erreichung einer effizienten Triple Bottom Line“ beitragen (Wirtz, 2020, S. 22). Somit wird das Personalmanagement als Support-Struktur für das langfristige Erreichen sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele gesehen. Der inhärente Wert nachhaltigen Personalmanagements liegt in der Berücksichtigung von Gleichstellung, Entwicklungsaspekten, Wohlergehen und der Unterstützung ökologisch nachhaltiger Praktiken. Nur wenn neben ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele berücksichtigt werden, lässt sich dauerhaft eine hohe Arbeitsproduktivität und Arbeitszufriedenheit sicherstellen.

Instrumente des nachhaltigen Personalmanagements

Nach Holtbrügge (2022) lassen sich vier Instrumente des Personalmanagements differenzieren: die Personalbeschaffung,

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann das Personalmanagement Nachhaltigkeit in Unternehmen fördern?

Methodik: Analyse anhand der vier Instrumente des Personalmanagements

Praktische Implikationen: Zwischen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit kommt es oft zu Zielkonflikten, die analysiert und transparent gemacht werden müssen. Um effektiv zu sein, muss das nachhaltige Personalmanagement zwischen den Unternehmensfunktionen vermitteln.

-entwicklung und -freisetzung, der Personaleinsatz, die Personalentlohnung und die Personalführung. In alle vier Bereiche lassen sich Aspekte der Nachhaltigkeit integrieren.

Personalbeschaffung, -entwicklung und -freisetzung

Der einfachste Ansatz, die Personalbeschaffung nachhaltiger zu gestalten, ist die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit durch den Einsatz digitalisierter Bewerbungsprozesse und den Verzicht auf Papierdokumente. Durch Online-Interviews kann zudem der durch Reisen verursachte Ausstoß von Treibhausgasen reduziert werden (Jepsen/Grob, 2015). Offen bleibt jedoch die Frage, ob die digitale Auswahl aufgrund der geringeren Media Richness die gleiche Validität, Reliabilität und soziale Akzeptanz hat. Hier deutet sich somit ein Konflikt zwischen betriebswirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen an, der auch andere Instrumente kennzeichnet.

Unternehmen können darüber hinaus das Bewusstsein und die Kompetenz für Nachhaltigkeit zu Kriterien der Personalauswahl machen. Aus Sicht des Arbeitsrechts muss dabei sichergestellt werden, dass diese Kriterien einen erkennbaren Bezug zur Tätigkeit haben. Auch Diskriminierungen aufgrund von indifferenten oder sogar negativen Einstellungen zur Nachhaltigkeit müssen vermieden werden.

Im Rahmen der Personalentwicklung können Weiterbildungen zu ökologischen und sozialen Themen angeboten werden. Angesichts der oben skizzierten Berichtspflicht gehören dazu insbesondere Schulungen zu den ESG-Kriterien.

Eine der größten Herausforderungen für ein nachhaltiges Personalmanagement ist die Personalfreisetzung. Die restriktive, transparente und mitarbeiterorientierte Trennung von Mitarbeitern kann negative ökonomische und soziale Folgen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abmildern und sich positiv auf das im Unternehmen verbleibende Personal auswirken (Fischer et al., 2019; Galpin/Whittington, 2012).

Personaleinsatz

Beim Personaleinsatz beinhaltet ein nachhaltiges Personalmanagement vor allem die Berücksichtigung ergonomischer und gesundheitspolitischer Aspekte (z. B. Exoskelette für physisch anspruchsvolle Arbeiten, Gesundheitsprogramme). An-

gesichts der durch die demografische Entwicklung bedingten Verlängerung der Lebensarbeitszeit dienen diese Maßnahmen dazu, die Personalressourcen des Unternehmens zu erhalten und permanent zu regenerieren. Denselben Ziel dient auch die mitarbeiterorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit. Sie kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen und Burn-out vorbeugen.

Mobile Arbeitskonzepte und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, haben zudem positive ökologische Folgen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die sozialen Folgen von Homeoffice sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Vielfach wird etwa die soziale Isolation, emotionale Distanz und Sinnesarmut durch die Reduktion informeller und non-verbaler Kommunikation beklagt. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden zudem die Vermischung von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Blending) eher als belastend (vgl. Holtbrügge, 2022).

Personalentlohnung

Die Einbettung von Nachhaltigkeitsaspekten in Anreizsysteme kann dazu beitragen, die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden zum Thema Nachhaltigkeit zu fördern. Der Deutsche Nachhaltigkeits-Kodex (Kriterium Nr. 8) empfiehlt, die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung zu orientieren. Unternehmen sollen zudem offenlegen, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene (Vorstand/Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat) ist (<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-de/Home/DNK/Criteria/08-Anreizsysteme>).

Darüber hinaus können Nachhaltigkeitskriterien auch bei den nicht monetären Entgeltbestandteilen angewendet werden. Beispiele sind etwa umweltfreundliche Geschäftsfahrzeuge und privat nutzbare Dienstwagen, Carsharing-Angebote und bezuschusste Tickets zum öffentlichen Personennahverkehr.

Personalführung

Im Rahmen der Personalführung wird seit Langem zwischen den Dimensionen der Aufgabenorientierung und der Perso-

nenorientierung unterschieden. Nachhaltigkeit könnte daher bedeuten, Letztere nicht nur in einem instrumentellen Sinne zu verstehen, sondern vor allem den Erhalt und die Förderung der psychischen und physischen Gesundheit als wichtiges Ziel der Personalführung zu verfolgen.

Ein wichtiger Hebel kann entsprechend die Auswahl und Förderung von Führungskräften sein, die als Vorbilder fungieren und Nachhaltigkeitsaspekte unter klarer Kommunikation in ihre Entscheidungsfindung einfließen lassen. Sind bspw. Einschränkungen in Bezug auf Benefits (z. B. Dienstwagen) aus Sicht der Nachhaltigkeit notwendig, ist es sinnvoll, diese auch für Führungskräfte zu implementieren. Auch Mitarbeitergespräche können zur nachhaltigen Personalführung genutzt werden. Beim Einsatz funktionaler Motivation können etwa konkrete Nachhaltigkeitsziele für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt und deren Benefits daran gekoppelt werden. Bei eher normativen Motivationsansätzen ist es sinnvoll, die Gründe für nachhaltiges Handeln zu erläutern (Fischer et al., 2019).

Beispiele für nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis

Während Nachhaltigkeit in fast jeder aktuellen Unternehmensbroschüre proklamiert wird, scheint die personalpolitische Praxis davon manchmal eklatant abzuweichen. In den letzten Wochen haben etwa viele US-amerikanische IT-Unternehmen trotz des immer wieder betonten Fachkräftemangels tausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen. Bezeichnend für die offensichtliche Ignoranz gegenüber Kriterien der Nachhaltigkeit ist neben dieser Tatsache, dass die Entlassungen in vielen Fällen durch anonyme E-Mails und damit ohne Beachtung sozialer Kriterien erfolgten. Bei Twitter wurden u. a. viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Abteilung Sicherheit und Integrität entlassen, die für die Moderation von Inhalten bezüglich Hassreden und Belästigung zuständig sind. Bleiben dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die „hardcore“ sind, so Twitter-CEO Elon Musk, das heißt, die lange Arbeitstage bei hoher Belastung leisten (Zilber, 2022). In Begriffen der Nachhaltigkeit ausgedrückt, möchte Musk nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten, die bereit sind, mit ihrer Arbeitskraft nicht ressourcenschonend umzugehen.

Ein starkes Missverhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher Profitabilität und sozialer Verantwortung liegt gegenwärtig auch bei Mercedes vor. Gleichzeitig zur Bekanntgabe der höchsten Gewinne in der Unternehmensgeschichte wurde Kurzarbeit für die Beschäftigten in den Werken Bremen und Untertürkheim angemeldet (Creutzburg/Theile, 2023). Der Vorwurf, Gewinne zu privatisieren und Verluste zu sozialisieren, liegt hier nicht fern.

Wie schwer sich Unternehmen tun, Konflikte zwischen betriebswirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen aus-

zubalancieren, zeigt auch das aktuelle Beispiel BASF, wo die einst als mögliche künftige Vorstandsvorsitzende gehandelte Saori Dubourg im Konflikt über die aus ihrer Sicht sozial bedenklichen Aktivitäten in China das Unternehmen verlassen hat (Dostert, 2023).

Und auch die Veröffentlichung umfangreicher Nachhaltigkeitsberichte ist keine Garantie für sozial und ökologisch verantwortliches Handeln. Eines der eklatantesten Beispiele dafür ist Volkswagen, wo eine toxische Führungskultur zu einem der größten Umweltskandale der letzten Jahre geführt hat (Holtbrügge/Conrad, 2020).

Sinnvolle Ansätze, das Personalmanagement nachhaltiger zu gestalten, wirken oft eher bescheiden. So schafft Datev mit der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anreize, den Arbeitsweg mit dem Fahrrad zu bewältigen. Die Werbeagentur Jung von Matt bietet ihren Mitarbeitern unter dem Motto Leasing-Fahrräder statt Dienstwagen an. „Es schützt das Klima, steigert die Lebensqualität und fördert die Gesundheit aller Mitarbeiter“, so Inga Kruttke, Head of HR (zitiert in Kästner, 2020).

Deutlich weiter gehen Unternehmen, die Kriterien der Nachhaltigkeit in die Entgeltpolitik integrieren. Ein Beispiel dafür ist Siemens, wo die aktienbasierte Vergütung der Vorstandsmitglieder zu 20 % vom Erreichen bestimmter Nachhaltigkeitsziele abhängt. Zur Messung des Leistungskriteriums Nachhaltigkeit wird die Entwicklung hinsichtlich der ESG-Kriterien anhand eines Siemens-internen ESG-/Nachhaltigkeitsindex betrachtet, über dessen Zusammensetzung der Aufsichtsrat jährlich entscheidet (vgl. Siemens, 2022).

Insgesamt dominieren im deutschsprachigen Raum Ansätze mit Mobilitätsbezug, während in den USA umweltbezogene Auszeichnungen vorherrschen und im asiatischen Raum Employee Volunteering, also gemeinschaftliche Aktivitäten wie Bäume zu pflanzen, wichtig sind (vgl. Müller-Camen in Hornung, 2020). Seltener lässt sich hier jedoch ein ganzheitliches Konzept erkennen, das den Mitarbeitenden konkret Hilfestellung bietet, wenn die Gewinnabsicht und die Effizienz im Widerspruch zu sozialem und ökologischem Verhalten stehen.

Fazit und Implikationen

Nachhaltiges unternehmerisches Handeln ist zweifellos eine der größten Herausforderungen der Gegenwart, und das Personalmanagement kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei personalpolitischen Entscheidungen wird damit immer wichtiger.

Damit das Personalmanagement eine entscheidende Rolle in diesem Kontext spielen und zum Goldstandard werden kann, müssen vor allem zwei Bedingungen erfüllt sein. Zum einen müssen die zwischen der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit bestehenden Zielkonflikte analysiert und transparent gemacht werden. Wie dieser Beitrag zeigt,

ist es eine Illusion anzunehmen, dass die drei ESG-Kriterien immer im harmonischen Gleichklang verfolgt werden können. Vielmehr sollten Unternehmen personalpolitische Kriterien entwickeln, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung unterstützen und vorgeben, welche Ziele im Konfliktfall Priorität haben. Ein interessanter Ansatzpunkt für die personalpolitische Forschung ist zu analysieren, ob und unter welchen Bedingungen soziale und ökologische gegenüber betriebswirtschaftlichen Zielen an Gewicht gewinnen. Zudem ist die Entwicklung innovativer personalpolitischer Instrumente erforderlich, die die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer ESG-Kriterien ermöglichen.

Zum anderen ist entscheidend, ob Nachhaltigkeit nur in Randbereichen des Personalmanagements verfolgt wird, die wenig kosten, aber öffentlichkeitswirksam zur Imagepflege kommuniziert werden. Fahrradständer, Employee Volunteering und Pro-bono-Initiativen für soziale Zwecke machen isoliert noch kein nachhaltiges Personalmanagement aus. Erst wenn in Kernbereichen der Personalbeschaffung, -entwicklung und -freisetzung, des Personaleinsatzes, der Personalentlohnung und der Personalführung eine substanzielle Berücksichtigung der ESG-Kriterien erfolgt, kann wirklich von einem nachhaltigen Personalmanagement gesprochen werden. Wichtig ist hierbei, gemeinschaftliche Ziele zu finden und zu priorisieren, sodass eine ganzheitliche, transparente und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbare Nachhaltigkeitsstrategie entsteht.

Hier ist es unerlässlich, dass das Personalmanagement vermittelnd zwischen den anderen Unternehmensfunktionen handelt. Bspw. sind bei der Personalbeschaffung vielfach keine Anzeichen für Nachhaltigkeit erkennbar. Zwar stuften rund 80 % der von Weitzel et al. (2020) befragten Unternehmen die digitale Transformation der Personalbeschaffung als überlebenswichtig ein, als Vorteile werden jedoch weniger die Schonung von Ressourcen als vielmehr die höhere Prozesseffizienz und schnellere Stellenbesetzung angesehen. Positive ökologische Folgen sind willkommene Nebeneffekte, die öffentlichkeitswirksam in grünen Farben ausgemalt werden. Aufschlussreich wären Studien dazu, ob Unternehmen verstärkt Bewerber einstellen, die etwa bei Fridays for Future, Extinction Rebellion oder ähnlichen Organisationen aktiv sind. Zu vermuten ist allerdings, dass sich entsprechende Hinweise etwa in Social Media Screenings ähnlich wie solche auf Gewerkschaftsaktivitäten negativ auf den Erfolg der Bewerbungen auswirken.

Generell stellt sich die Frage, ob Unternehmen personalpolitische Entscheidungen mit dem Ziel treffen, die Nachhaltigkeit zu erhöhen oder diese zumindest als wichtiges Entscheidungskriterium zu berücksichtigen, oder ob personalpolitische Entscheidungen im Nachhinein mit dem Label der Nachhaltigkeit versehen werden. Die notwendige Allgemeingültigkeit der Sustainable Development Goals (SDGs), auf die sich Unternehmen

oft beziehen, bietet dabei breiten Raum. Anders ausgedrückt: Fast jede personalpolitische Maßnahme dürfte sich mindestens einem SDG zuordnen lassen. Entscheidend ist zudem nicht, ob einzelne Instrumente, sondern das Personalmanagement insgesamt nachhaltig ist. Es hilft der Umwelt wenig, wenn etwa E-Autos als Firmenwagen betrieben werden, die Führungskräfte aber für die Realisierung ressourcenintensiver Wachstumsziele belohnt werden. Solange Unternehmen nicht bereit sind, Aspekte der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt ihrer personalpolitischen Entscheidungen zu rücken und dabei im Zweifel auch kurzfristige ökonomische Einbußen zugunsten langfristiger sozialer und ökologischer Erträge zu akzeptieren, handelt es sich nur um „heiße Luft“.

LITERATURVERZEICHNIS

- Avantgarde Experts (2022):** Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen als Bewerbungsgrund 2022, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1326752/umfrage/nachhaltigkeitsaspekte-in-unternehmen-als-bewerbungsgrund/?locale=de>
- Creutzburg, D./Theile, G. (2023):** Kurzarbeit trotz Milliarden Gewinn, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.02.2023, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mercedes-geht-die-arbeit-aus-kurzarbeit-trotz-milliardengewinn-18693483.html>
- Dostert, E. (2023)** Wer bei BASF Karriere machen will, hält besser die Klappe, Süddeutsche Zeitung vom 23.02.2023, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/saori-dubourg-basf-rauswurf-kommentar-1.5757244?reduced=true>
- Fischer, S./Eireiner, C./Weber, S. (2019):** Nachhaltiges HR-Management: Konzepte-Rollen-Handlungsempfehlungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Galpin, T./Whittington, J. L. (2012):** Sustainability leadership: From strategy to results, *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48. <https://doi.org/10.1108/02756661211242690/FULL/PDF>
- Grieß, A. (2014):** Infografik: Junge Menschen arbeiten lieber für nachhaltige Unternehmen, Statista, <https://de.statista.com/infografik/2435/altersverteilung-der-personen-die-bevorzugt-fuer-unternehmen-arbeiten-die-sich-fuer-nachhaltigkeit-einsetzen/>
- Holtbrügge, D. (2022):** Personalmanagement. 8. Aufl., Berlin et al.
- Holtbrügge, D./Conrad, M. (2020):** Decoupling in CSR reports: A Linguistic Content Analysis of the Volkswagen Dieselgate scandal, *International Studies of Management & Organization*, 50(3), 253-270. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1811523>
- Hornung, S. (2020):** Der Grat zum Greenwashing ist schmal, Haufe Personal, https://www.haufe.de/personal/hr-management/green-hr-prof-mueller-camen-im-interview_80_508572.html
- Jepsen, D. M./Grob, S. (2015):** Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices, *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178. <https://doi.org/10.1177/0973408215588250>
- Kästner, A. (2020):** Jung von Matt setzt auf Dienstfahräder, W&V, 03.07.2020. <https://www.wuv.de/Archiv/Jung-von-Matt-setzt-auf-Dienstfahräder>
- Macke, J./Genari, D. (2019):** Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Maurer, I./Müller-Camen, M. (2016):** Nachhaltiges Personalmanagement, in: T. Doyé (Ed.), *CSR und Human Resource Management. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (pp. 17-30). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47683-2_2
- Renwick, D. W. S./Redman, T./Maguire, S. (2013):** Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Siemens (2022):** Vergütungsbericht 2022, <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:711fde8-25b7-4e99-b68b-e5950e0d7f2d/Verguetungsbericht-2022.pdf>
- Weitzel, T./Maier, C./Weinert, C./Pflügner, K./Oehlhorn, C./Wirth, J./Laumer, S. (2020):** Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, einer empirischen Unternehmensstudie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT, und der Bewerbungspraxis 2020, einer empirischen Kandidatenstudie mit Antworten von über 3.500 Kandidaten, Bamberg, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf
- Wirtz, K. (2020):** Nachhaltiges Personalmanagement. Ein zukunftsfähiges Konzept oder konzeptlos in die Zukunft? München-Augsburg: Dr. Rainer Hampp Verlag. <https://www.beck-shop.de/wirtz-nachhaltiges-personalmanagement/product/32187737>
- Zilber, A. (2022):** Elon Musk orders Twitter workers to commit "hardcore" this week – or get fired. *The New York Post*, 16.11.2022, <https://nypost.com/2022/11/16/elon-musk-orders-twitter-workers-to-commit-hardcore-or-be-fired/>



PROF. DR. DIRK HOLTBRÜGGE

Chairholder; Dean of International Affairs
Department of International Management
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
dirk.holtbruegge@fau.de
www.fau.de



LAURA KIRSTE, M.SC.

Teaching and Research Associate
Department of International Management
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
laura.kirste@fau.de
www.fau.de

SUMMARY

Research question: How can human resource management support the accomplishment of sustainability objectives?

Methodology: Analysis based on the four tools of human resource management

Practical implications: The economic, social and ecological dimensions of sustainability can lead to conflicting objectives, which need to be analyzed carefully and made transparent. In order to be effective, sustainable human resource management must mediate between the corporate functions.

Spannungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen

Von Prof. Dr. Marcus Wagner und Dr. Jana Löw (Universität Augsburg)

Während der letzten Jahrzehnte haben Umweltschutz und soziale Nachhaltigkeit zunehmend an Relevanz für Unternehmen gewonnen. Angesichts von „Grand Challenges“ wie Klimawandel oder Artensterben existiert heute ein breiter gesellschaftlicher Konsens, dass unsere Ökosysteme gleichermaßen schützenswert und schutzbedürftig sind und dass dies oft voraussetzt, dass soziale Bedürfnisse hinreichend erfüllt werden, etwa in Entwicklungsländern (z. B. Randers, 2012). Auch aus wirtschaftlicher Perspektive ist ökologisches und soziales Verhalten mittlerweile von hoher Bedeutung: Einerseits kann eine Untererfüllung sozialer und ökologischer Mindeststandards merkliche Kosten für Unternehmen verursachen, andererseits eine Übererfüllung neue Marktchancen eröffnen (z. B. WBCSD, 1992). Darüber hinaus kann durch ökologisches und soziales Verhalten von Unternehmen – also Corporate Social Responsibility – wesentlich zur Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung beigetragen werden. Dieser Gedanke findet sich bereits 1992 in der Abschlusserklärung der Rio-Umweltkonferenz der Vereinten Nationen.

Welche Auswirkungen ein ökologisches Engagement von Unternehmen auf deren Beschäftigte hat, haben wir wissenschaftlich im Rahmen des von der Universität Augsburg und der Wirtschaftsuniversität Wien gemeinsam durchgeführten Projekts Comparative Green HRM genauer untersucht. Dabei ist Green HRM die Kurzform für „Green Human Resource Management“ – ein neues Forschungsgebiet, welches Praktiken und Inhalte des Personalmanagements adressiert, die zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeitsziele beitragen. Green Human Resource Management beinhaltet eine Vielzahl von Aktivitäten, wie die Einführung betrieblicher Anreizstrukturen und -systeme oder vom Unternehmen angebotene Trainings- und Informationsmaßnahmen mit dem Ziel, umweltbewusstes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern (Renwick et al., 2013).

Green HRM hat sich dabei zu einem bedeutenden Instrument entwickelt, welches hilft, Unternehmen nachhaltig ökologisch zu gestalten und durch zielgerichtete Maßnahmen die notwendigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden zu begleiten und zu unterstützen.

Theoretische Fundierung: Business Case oder Paradox-Perspektive?

Die Managementforschung ist historisch im Hinblick auf Nachhaltigkeit vor allem von einer Business-Case-Tradition geprägt, welche die finanziellen Anreize für Unternehmen, umwelt- oder sozialgerecht zu handeln, in den Vordergrund stellt (WBCSD, 1992). In den letzten Jahrzehnten mehrten sich allerdings Stimmen in der Forschung, die eine Diskrepanz aufzeigen: Auf der einen Seite sehen wir Fortschritt durch Individuen (z. B. Kunden, die mehr umweltfreundliche Produkte fordern und kaufen) oder in einzelnen Unternehmen (z. B. Manager, die ihren Unternehmen ambitionierte Nachhaltigkeitsziele verordnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben), während wir gleichzeitig auf der anderen Seite eine zunehmende Verschlechterung der Bedingungen auf der Makroebene, z. B. im Hinblick auf globale CO₂-Emissionen (Jackson, 2017), beobachten. Widersprüche erscheinen im Kontext von Nachhaltigkeitsbemühungen allgegenwärtig. Sie zeigen sich auch im Alltag vieler Unternehmen, bspw. wenn für den Bau großer Solarparks Bäume gefällt werden müssen oder die Dienstreise mit dem Zug zwar CO₂-Emissionen einspart, gleichzeitig jedoch teurer ist und/oder länger dauert.

Um die Realität der Situation in den Unternehmen, sich mit Widersprüchen der Nachhaltigkeit konfrontiert zu sehen, besser abbilden zu können, eignen sich Erkenntnisse der Paradoxforschung. Diese erkennt an, dass Nachhaltigkeit inhärent paradox ist und durch oftmals widersprüchliche, aber interdependente Anforderungen der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit charakterisiert ist. Die Bemühung, alle drei Ziele gleichermaßen zu adressieren, kann demnach in Spannungen resultieren, mit denen Mitarbeitende in Teams und ihren Organisationen auf verschiedenen Ebenen umgehen müssen.

Dass Spannungen und Paradoxien zunehmend im Organisationsalltag eine wichtige Rolle spielen, zeigte schon der heute wegweisende konzeptionelle Beitrag zur Paradoxforschung von Wendy Smith und Marianne Lewis aus dem Jahr 2011. Paradoxe Spannungen entstehen demnach vor allem, aber nicht ausschließlich entlang von vier Konfliktlinien organisationalen Handelns (Lewis, 2000; Smith/Lewis, 2011; Lüscher/

ABSTRACT

Forschungsfrage: Mit welchen nachhaltigkeitsbezogenen Spannungen sehen sich Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert? Welche Strategien wenden sie an, um erfolgreich mit widersprüchlichen Situationen umzugehen? Und wie kann ein nachhaltiges Personalmanagement sie dabei unterstützen?

Methodik: Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden Interviews geführt sowie quantitative Fragebogenerhebungen in Unternehmen durchgeführt.

Praktische Implikationen: Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse für ein nachhaltiges HRM, indem sie zeigt, wie es einen Beitrag zum Umgang mit inhärenten Widersprüchen und Spannungen eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements leisten kann.

Lewis, 2008): Erstens, wenn Bemühungen, zu verändern und innovativ zu sein, die Notwendigkeit hervorrufen, auf bestehendem Wissen aufzubauen und sich gleichzeitig von diesem abzuwenden (Spannung des Lernens). Zweitens, wenn Mitarbeitende sich mit Organisationseinheiten und deren Zielen identifizieren, gleichzeitig aber auch verantwortlich für die Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation sind (Spannung der Zugehörigkeit). Drittens, wenn organisationale Strukturen Wettbewerb und Kontrolle genauso wie Zusammenarbeit und Vertrauen erfordern (Spannung des Organisierens); und zuletzt immer dann, wenn unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Ziele in der Organisation forcieren (Spannung der Leistung/Performance).

Wendy Smith und Marianne Lewis schlagen vor, derartige Spannungen aus einer Paradox-Perspektive zu betrachten und konkurrierenden Zielen mit einem Ansatz des „Sowohl-als-auch-Denkens“ (engl. „Both/And Thinking“) anstatt eines „Entweder-oder-Denkens“ (engl. „Either/Or Thinking“) zu begegnen (Lewis, 2000). Dabei steht weniger das Erreichen einer idealen Balance, die das Paradoxon „auflöst“, im Zentrum als vor allem die bewusste Akzeptanz der Widersprüchlichkeit. Denn diese Akzeptanz ermöglicht einen andauernden, erfolgreichen Umgang (Lüscher/Lewis, 2008). Eine solche proaktive Antwort auf Spannungen findet sich auch im Ambidextrie-Konzept der Organisations- und Innovationsforschung, etwa in Form einer zeitlichen oder räumlichen Trennung der aufeinandertreffenden Pole und ihrer zugehörigen Aktivitäten. Ein Beispiel wäre das (temporäre) Pendeln eines Unternehmens zwischen explorativen Innovationsaktivitäten und exploitativen Vermarktungsaktivitäten, etwa im Kontext von langfristigen Designzyklen in der Automobilindustrie. Zugrunde liegt dieser Perspektive die Feststellung, dass paradoxe Spannungen zwar zeitweise unterdrückt werden können, solange sie nicht adäquat thematisiert werden, jedoch jederzeit an anderer Stelle wieder auftauchen können. Defensive Reaktionen, die konkurrierende Anforderungen ignorieren, bergen daher tendenziell ein höheres Risiko, führen längerfristig zu organisationaler Trägheit oder können (zumindest temporär) Handlungsunfähigkeit oder -einschränkung hervorrufen (Smith/Lewis, 2011). So können Nachhaltigkeitsbemühungen kurzfristig den ökonomischen

Profit schmälern, langfristig allerdings u. U. die Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeitende erhöhen und/oder die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Darüber hinaus entwickelt die Paradoxforschung auch Ansätze, um die Auswirkung von Machtdynamiken auf die Fähigkeit von Individuen, sich effektiv mit paradoxen Spannungen auseinanderzusetzen, abzuschätzen. Dies ist relevant, da aufgrund von Machthierarchien Beschäftigten möglicherweise Ressourcen, Wissen oder Machtpotenziale fehlen, um angemessen auf widersprüchliche Anforderungen zu reagieren (Berti/Simpson, 2021). Auch dies ist ein Aspekt, der im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen eine hohe Bedeutung hat und daher auch in unserer Studie vertiefter untersucht wurde.

Zielsetzung und Methoden des Forschungsprojekts

Das Projekt Comparative Green HRM untersuchte insbesondere verschiedene Ansätze und Pfade zur Umsetzung umweltfreundlicher Strategien im Unternehmen. Dabei lag ein besonderes Interesse auf dem Umgang der Mitarbeitenden mit Hindernissen und Herausforderungen im Zusammenhang mit ökologischen Anforderungen und Vorgaben. Dies ist sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch aus einer praktischen Perspektive relevant, da sich Mitarbeitende in Unternehmen zunehmend mit zusätzlichen ökologischen Anforderungen an ihre Tätigkeit konfrontiert sehen. Stehen diese Anforderungen im Konflikt zu anderen Zielstellungen, können sie Situationen für Mitarbeitende, in Teams, aber auch auf Organisationsebene erzeugen, in denen nicht widerspruchsfrei gehandelt werden kann. Bspw. kann die Einschränkung von Dienstreisen aus ökologischen Gründen einen Vertriebsmitarbeitenden vor die Herausforderung stellen, neue Wege zu finden, um den Kundenkontakt auch ohne persönliche Besuche erfolgreich aufrechtzuerhalten. Ebenso kann der Umstieg auf umweltfreundlichere Lieferanten oder Halbfabrikate zu höheren Produktionskosten führen. In beiden Fällen ist es nicht ohne Weiteres möglich, die Auflösung hin zu einem der Aspekte einfach durchzuführen.

Ein wichtiges Ziel unserer wissenschaftlichen Studie war es daher, zu erforschen, welche Strategien Mitarbeitende in ver-

schiedenen Situationen anwenden, um mit diesen Spannungen umzugehen. Aus einer Analyse entsprechender Reaktionsstrategien können sich wertvolle Erkenntnisse zu Lösungsansätzen für Herausforderungen ergeben, die im Zusammenhang mit der Implementierung von Green HRM im Rahmen einer Unternehmens- oder Nachhaltigkeitsstrategie Anwendung finden können.

Die Umsetzung des Forschungsprojekts erfolgte im Rahmen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und dem Wissenschaftsfonds Österreich (FWF) geförderten Kooperation der Universität Augsburg und der Wirtschaftsuniversität Wien. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Ländern untersucht. Einerseits wurden umfangreiche Interviews mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Teams (jeweils Teamleitungen und Teammitarbeitende) und verschiedener Funktionsbereiche der Unternehmen (unter anderem Personal- und Nachhaltigkeitsmanagement) geführt, andererseits wurden quantitative Daten mithilfe von Mitarbeiterbefragungen erhoben. Die Schwerpunkte lagen dabei insbesondere auf Unternehmen, die in Deutschland, Österreich, den USA und China ansässig sind, wobei die folgend berichteten Befunde sich insbesondere auf die qualitativen Interviewdaten der deutschen Unternehmen konzentrieren.

Empirische Befunde zum Nachhaltigkeitsparadoxon

Eine Mehrebenenperspektive auf Spannungen in der Umsetzung von ökologischen Nachhaltigkeitszielen

Wie zuvor dargestellt kann Nachhaltigkeit als inhärent paradox verstanden werden. Eine Paradox-Perspektive auf Nachhaltigkeit erkennt dabei an, dass soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsziele gleichermaßen erstrebenswert wie auch widersprüchlich sein können (Hahn et al., 2018). Im Vergleich zu einem klassischen Zielkonflikt generieren Paradoxa absurde oder irrationale Situationen (Lewis, 2000), in denen bspw. eine ökonomisch sinnvolle Umweltinitiative, wie der Bau von Solarparks, Umweltschäden hervorrufen kann, wenn dafür Bäume gefällt werden müssen. Die simultane Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsziele erfordert daher eine Akzeptanz dieser Widersprüchlichkeit, die einhergeht mit einer Integration in die Unternehmensstrategie und einer Implementierung in operative Arbeitsabläufe. Letztere liegt zumeist in den Händen von Mitarbeitenden, die diese Zielstellungen in ihrem Arbeitsalltag umsetzen müssen und dort mit Spannungen konfrontiert werden, die ihren Ursprung auf unterschiedlichen Ebenen haben können.

Die Forschung zeigt, dass paradoxe Spannungen insbesondere dann beobachtbar werden, wenn eine Mehrebenenperspektive eingenommen wird, bspw. in Bezug auf Länder auf der Makro-, Industrien oder Unternehmen auf der Meso-Ebene und bezüglich Teams oder Einzelpersonen auf der Mikroebene

(Panayiotou et al., 2019). Spannungen können über Ebenen hinweg interagieren (etwa zwischen Unternehmen und Teams) und miteinander verknüpft sein (Panayiotou et al., 2019). So kann der Umgang mit Spannungen auf einer Ebene Spannungen auf einer anderen Ebene erzeugen (Smith/Lewis, 2011). Ein Beispiel hierfür sind Nachhaltigkeitsziele, die auf einer Organisationsebene gesteckt wurden und in konkrete Handlungen auf Ebene der Mitarbeitenden überführt werden müssen. Jay et al. (2017) schlagen in dieser Hinsicht fünf Ebenen vor, über die Spannungen entstehen, interagieren und auf denen Heterogenität entstehen kann, und die daher eine differenzierte Bewertung erfordern: Diese sind das Individuum, das Unternehmen, die Industrie, die Nation oder der Staat und das globale Ökosystem oder die natürliche Umwelt, in welche die anderen Ebenen eingebettet sind. In unserer Analyse berücksichtigen wir zudem die Ebene des (Arbeits-)Teams, da dieser im Kontext des Green HRM in der Literatur eine hohe Bedeutung zugemessen wird (Jiang et al., 2022). Dagegen betrachten wir die Ebene des globalen Ökosystems oder die natürliche Umwelt nur als Bezugspunkt, der das Nachhaltigkeitsparadoxon fundamental konstituiert.

Die folgende Abbildung ergibt einen differenzierten und umfassenden Überblick über die in den qualitativen Interviewdaten identifizierten Spannungsaspekte und ihre Ebenenzuordnung.

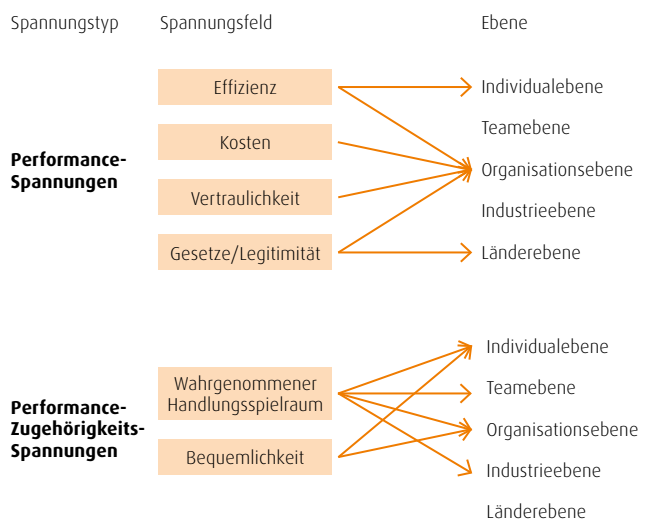
Unsere empirische Analyse zeigt, dass aufbauend auf den in der Literatur etablierten Spannungstypen (Smith/Lewis, 2011) im Kontext organisationaler Bemühungen zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeitsziele in den untersuchten Unternehmen insbesondere Spannungen im Hinblick auf Performance und solche, die an der Schnittstelle zwischen Performance und Zugehörigkeit liegen, auftreten. Diese können dann weitergehend auf Spannungsfelder konkretisiert werden, welche sich, wie in Abbildung 1 dargestellt, einer oder mehreren Ebenen zuordnen lassen. Bspw. wird in der Kategorie Performance-Spannungen das Spannungsfeld der Kosten sichtbar, wie folgendes Zitat illustriert:

„[...] weil grundsätzlich soll über Nachhaltigkeit berichtet werden. Es sollen auch Informationen bereitgestellt werden, aber wie in jedem guten Unternehmen darf es natürlich nichts kosten. Und damit haben Sie schon einen großen Zielkonflikt.“

Weiterhin zeigt sich, dass Spannungen zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auch mehrere Ebenen umfassen können und dabei unerwünschte oder unerwartete Konsequenzen hervorrufen, wie das folgende Interviewzitat zeigt:

„Ich muss mit dem Flugzeug anreisen, obwohl ich mit dem [...] Zug anreisen könnte. Ich glaube, es steht sogar in den Reisekosten, [...] man soll immer die günstigste Reiseoption wählen. Es darf aber nicht das Auto sein [...]. Gleichzeitig habe ich aber die Vorgabe, habe ich vorhin schon erzählt, von meinem

Abb. 1: Überblick über die identifizierten Spannungsaspekte und deren Ebenenzuordnung



Quelle: Eigene Darstellung

Chef, wenn das Meeting nicht vor zehn anfängt, dann hast du bitte an dem gleichen Tag anzureisen. In meinem Fall ist es z. B. so, wenn ich in Stadt X ein Meeting hab' um 10 Uhr. Dann heißt das ich muss in den Zug um 03:40 einsteigen. Das bedeutet für mich aufstehen um halb zwei, zwei, die Richtung, dass ich da überhaupt hinkomme, weil ich darf erst ab Stadt Y abrechnen. Um 2 Uhr morgens aufstehen, ist für mich keine Option, wenn ich bis 18 Uhr gearbeitet habe. Wenn ich mit dem Flugzeug fliege, dann kann ich erst um halb 4 aufstehen und ich werde sogar noch vor der Tür abgeholt. Das ist unökologisch, [...], weil du wirst ja von Tür zu Tür gefahren, dann wirst du geflogen, dann wirst du nochmal gefahren.“

In diesem Zitat zeigt sich zum einen, wie Spannungen, die sich aus dem Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit und ökologischen Zielsetzungen auf der Organisationsebene ergeben, Auswirkungen auf einer anderen Ebene, in diesem Fall der Mitarbeitenden, haben. Zum anderen wird der paradoxe Charakter dieser Spannung ersichtlich: Die Mitarbeiterin sieht sich mit einer Situation konfrontiert, in der kein widerspruchsfreies Handeln möglich ist. Jede Handlung und damit Auflösung des Paradoxons zugunsten eines Pols führt zu einem auf das Wertesystem bezogen insgesamt inakzeptablen Trade-off.

Strategien für den Umgang mit Spannungen im Unternehmen

Die in der empirischen Analyse der Interviews über mehrere Ebenen herausgearbeiteten Spannungen implizieren die Frage nach angemessenen Strategien für den Umgang damit. Unsere Forschung legt in dieser Hinsicht nahe, dass, wenn Unternehmen ein ernsthaftes Nachhaltigkeitsengagement verfolgen, ein bewusster Umgang mit Spannungen im Sinne eines proaktiven Umgangs vorherrscht. Spannungsfelder werden dann diskutiert, sichtbar gemacht und thematisiert, wie folgendes Zitat exemplarisch illustriert:

„[...] grundsätzlich bin ich davon überzeugt, ohne Spannungen werden wir nicht weiterkommen. Meine tiefe Überzeugung und das sehe ich als meine absolute Aufgabe als Führungskraft an im Team [darauf] hinzuwirken, dass wir inhaltlich gerne konfliktreich diskutieren, gleichzeitig, aber emotional auf der Beziehungsebene uns nicht dadurch in die Haare kriegen [...], sodass Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist.“

Dabei zeigt unsere Studie auch, dass neben Führungskräften auch das individuelle Verhalten von Mitarbeitenden Spannungsfelder sichtbar machen kann. Unterschiedliche Werte, Einstellungen oder auch Vorstellungen, welche Herausforderungen prioritär adressiert werden sollten, können im Kontext von Nachhaltigkeit zu Spannungen in Teams führen. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Mitarbeiter, der seinen Kollegen darauf hinweist, seinem Vorbild zu folgen und auf Pappbecher zu verzichten oder weniger auszudrucken: Die Aufforderung macht die Differenz in der Einstellung oder der Vorstellung, wie mit knappen Ressourcen (etwa Arbeitszeit, aber auch ökologischen Ressourcen) umgegangen werden sollte, für beide Seiten sichtbar.

Wenn dagegen Nachhaltigkeit nur in Form eines rhetorischen oder symbolischen Engagements im Unternehmen adressiert wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Spannungsfelder ignoriert und letztlich ökonomische Ziele gegenüber ökologischen und sozialen Anforderungen priorisiert werden. Diese Form einer defensiven Reaktion löst das Spannungsfeld allerdings nicht auf, sodass dieses mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt oder unter neuen Umständen wieder sichtbar wird; z. B. wenn Zielsetzungen, die vom Unternehmen rhetorisch gesetzt wurden, von dessen Anspruchsgruppen eingefordert oder hinterfragt werden. Diese Konstellation wird auf der Individualebene auch dadurch abgebildet, dass explizit der Nachhaltigkeit im Unternehmen kein hoher Stellenwert zugeordnet wird, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

„[...] Also wir haben alle ziemlich viel zu tun. Da ist immer die Frage, wie nutze ich meine Freizeit? Will ich noch weiter irgendwelche Dokumente lesen [...] oder will ich was anderes machen (Lachen). Also de facto bei mir ist das nicht die Priorität, mich darum [um Nachhaltigkeitsthemen] zu kümmern.“

In der Folge kann ein defensiver Umgang mit Spannungen

dazu führen, dass Mitarbeitende keinen Handlungsspielraum sehen, angemessen und proaktiv zu reagieren, sodass das Paradoxon (zumindest temporär) unsichtbar bleibt. Unsere Studie zeigt insbesondere, dass individuelle Erfahrungen mit nachhaltigkeitsbezogenen Spannungen durch Machtverhältnisse beeinflusst werden, wie es die folgende Aussage in unseren Interviews illustriert:

„Wenn ich mein Team anschau, was können wir beeinflussen? Ich glaube nicht, dass es viel ist. Und ich denke viel mehr liegt an Gebäudekonzepten für Heizung und Kühlung, viel mehr liegt an Produktionskonzepten, viel mehr liegt an solchen Themen als wirklich auf Mitarbeiterebene in einem Marketingteam.“

Die von diesem Interviewpartner geäußerte Einschätzung zeigt unter anderem, dass ein proaktiver Umgang mit Spannungen zum einen eine Anerkennung der Notwendigkeit beider Pole und zum anderen die Verfügbarkeit eigener Handlungsspielräume erfordert. Wenn verschiedene Akteure ein persönliches Interesse daran haben, nur einen Pol zu berücksichtigen, ist ein Machtgleichgewicht erforderlich, um ein Spannungsfeld sichtbar machen zu können.

Schlussfolgerungen

Das Prinzip der „nachhaltigen Entwicklung“ aus dem Brundtland-Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ (WCED, 1987) besagt, dass eine Entwicklung nur dann nachhaltig ist, „wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (S. 41). Diese Perspektive trifft auf eine im Unternehmensumfeld finanzwirtschaftlich bzw. ökonomisch geprägte Definition im Sinne „nachhaltige[r] Wettbewerbsvorteile“ (Porter, 1985), die der oben genannten Tradition des Business Case entspricht. In der Folge sehen sich Unternehmen vermehrt mit Spannungen konfrontiert, wenn ökologische, soziale und ökonomische Zielsetzungen aufeinanderstoßen.

Ziel der hier vorgestellten Untersuchungen war es, Managementansätze zum Umgang mit Spannungsfeldern, die entstehen, wenn in Unternehmen ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden, herauszuarbeiten. Da diese Spannungsfelder zunehmend über Ebenen hinweg interagieren und Mitarbeitende eine wesentliche Rolle in der Umsetzung organisatorischer Nachhaltigkeitsziele spielen, standen insbesondere Mitarbeitende und ihr Umgang mit Zielkonflikten im Zentrum der Analyse.

Die im Rahmen des von DFG und FWF geförderten Forschungsprojekts durchgeführten Befragungen zeigen, dass insbesondere die Personalabteilung eine wichtige Rolle dabei spielen kann, Mitarbeitenden Fähigkeiten im Umgang mit Spannungen an die Hand zu geben. Die Umsetzung eines Green HRM kann nicht nur Mitarbeitende dazu motivieren, am Ar-

beitsplatz umweltbewusst zu handeln, sondern auch Bewusstsein für die Thematik schaffen und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der eigenen Job-Gegebenheiten aufzeigen. So zeigt unsere Studie, dass gerade solche Unternehmen, die bewusst Raum für Diskussion und Austausch zu Umweltthemen im Unternehmen schaffen (bspw. im Rahmen einer Einführung von regelmäßigen Austauschgruppen, Impulsvorträgen oder verpflichtenden Trainings) und dabei Herausforderungen und Spannungsfelder explizit thematisieren, anstatt sie unter den Teppich zu kehren, ein ernsthafteres Nachhaltigkeitsengagement aufweisen. Wenn auch Mitarbeitende, die nicht aufgabenbedingt mit Umweltthemen in Kontakt kommen, dazu angeregt werden, sich einzubringen und Spannungsfelder aufzuzeigen, profitieren Unternehmen und Umwelt gleichermaßen. Denn diese Debatten machen oftmals die Vielfalt unterschiedlicher Ansätze und Einstellungen im Unternehmen, aber auch in Teams sichtbar und können genutzt werden, um kreative und vor allem auch konstruktive Beiträge zur Nachhaltigkeit im Unternehmen zu leisten.

Zudem werden Spannungen oftmals besonders in der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sichtbar, weshalb die Unterstützung von Mitarbeitenden in diesem Prozess durch Führungskräfte und die Personalabteilung von großer Bedeutung ist. Dabei weisen unsere Ergebnisse auf die Bedeutung von Handlungsspielräumen und Fähigkeiten hin.

Über Fähigkeiten mit direktem Bezug zu Umweltschutz hinaus wird auch die Entwicklung eines „Paradox Mindsets“, das heißt eines Denkmusters, welches es Menschen erlaubt, sich im Umgang mit Widersprüchen wohlfühlen (Miron-Spektor et al., 2018), zunehmend bedeutender. Eine solche Denkweise ermöglicht es Mitarbeitenden, Spannungen und Widersprüche produktiv zu nutzen, etwa im Zusammenhang mit komplexen Herausforderungen wie der Simultanität von Klimawandel und einer globalen Pandemie, deren gleichzeitiges Auftreten auch parallele Antworten erfordert. Diese Denkweisen gilt es in Unternehmen und insbesondere im Rahmen der Umsetzung von Green HRM zu fördern.

Allerdings bedarf der Einsatz dieser Fähigkeiten und Denkweisen des nötigen Rückhalts im Unternehmen. Unsere Ergebnisse bestätigen, dass die Wahrnehmung eines Handlungsspielraums ein wichtiges Element im Umgang mit paradoxen oder widersprüchlichen Situationen ist (Berti/Simpson, 2021). Dieser erfordert vor allem ein ernsthaftes Bekenntnis der Unternehmensführung zu Nachhaltigkeitszielen, aber auch eine Kommunikation der Bedeutung dieser Ziele in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ein erfolgreiches Green HRM kann Mitarbeitenden zum einen aufzeigen, welchen Einfluss die eigenen Handlungsentscheidungen am Arbeitsplatz haben (bspw. Produktdesign, Energieverbrauch, Wahl des Verkehrsmittels für Dienstreisen), und zum anderen dafür sorgen, dass Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsziele auch im

Vergütungssystem von Managern, aber auch ihren Mitarbeitenden Berücksichtigung finden (bspw. durch Auszahlung von Boni oder anderen materiellen oder immateriellen Anreizen).

Im Hinblick auf unsere Mehrebenenperspektive ist hervorzuheben, dass kombinierte Spannungstypen, die sich aus originären Kategorien wie Spannungen der Leistung/Performance und Spannungen der Zugehörigkeit erklären, auf eine Wechselbeziehung zwischen den ursprünglichen Kategorien zurückgehen. Dies zeigt anschaulich, dass Spannungen im jeweiligen Kontext, in dem sie auftreten, betrachtet werden sollten. Die Identifikation ihres Ursprungs, in diesem Fall des Nachhaltigkeitsparadoxons, ist ein wichtiger Ausgangspunkt für Lösungsansätze.

Wenn die Spannung zwischen Profit und Umweltschutz auf Organisationsebene ignoriert wird, taucht sie sehr wahrscheinlich auf der Mitarbeiterenebene auf und manifestiert sich in paradoxen Situationen. Diese können Mitarbeitende allerdings nur bewältigen, wenn ihre Widersprüchlichkeit anerkannt und akzeptiert wird (Smith/Lewis, 2011).



PROF. DR. MARCUS WAGNER

Lehrstuhlinhaber Innovation und Nachhaltiges Management
Universität Augsburg
marcus.wagner@wiwi.uni-augsburg.de
<https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/wiwi/prof/bwl/wagner/>



DR. JANA LÖW

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Innovation und Nachhaltiges Management
jana.loew@wiwi.uni-augsburg.de
<https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/wiwi/prof/bwl/wagner/team/loew/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Berti, M./Simpson, A. V. (2021):** The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274.
- Hahn, T./Figge, F./Pinkse, J./Preuss, L. (2018):** A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235-248.
- Jackson, T. (2017):** Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow. London: Routledge.
- Jay, J./Soderstrom, S./Grant, G. (2017):** Navigating the paradoxes of sustainability, in W. K. Smith/ M.W. Lewis/ P. Jarzabkowski/A. Langlely (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press, Oxford, S. 353-372.
- Jiang, Y./Jackson, S. E./Shim, H./Budhwar, P./Renwick, D. W./Jabbour, C. J. C./Jabbour, A.B./Tang, G./Müller-Camen, M./Wagner, M./Kim, A. (2022):** Culture as context: A five-country study of discretionary green workplace behavior. *Organization & Environment*, 35(4), 499-522.
- Lewis, M. (2000):** Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lüscher, L. /Lewis, M. W. (2008):** Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Miron-Spektor, E./ Ingram, A./ Keller, J./ Smith, W./Lewis, M. (2018):** Micro-foundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1).
- Panayiotou, A./Putnam, L. L./Kassinis, G. (2019):** Generating tensions: A multi-level, process analysis of organizational change. *Strategic Organization*, 17(1), 8-37.
- Porter, M. (1985):** Competitive advantage. New York: Free Press.
- Randers, J. (2012):** 2052: A Global Forecast for the Next Forty Years. Chelsea Green Publishing, White River Junction.
- Renwick, D./Redman, T./Maguire, S. (2013):** Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Smith, W. K./Lewis, M. W. (2011):** Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1992):** Kurswechsel. Genf: WBCSD.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987):** Our common future. New York: Oxford University Press.

SUMMARY

Research question: What sustainability-related tensions do employees face in their day-to-day work? What strategies do they use to successfully deal with contradictory situations? And how can sustainable HR management support them in this?

Methodology: To investigate the research question, interviews were conducted as well as quantitative questionnaire surveys in companies.

Practical implications: The study provides important insights for sustainable human resource management by showing how it can contribute to dealing with inherent contradictions and tensions of successful sustainability management.

Healthy New Work: Auswirkung agiler Arbeit auf die psychische Gesundheit

Von **M. Sc. Sarah Rietze** und **Prof. Dr. Hannes Zacher** (Universität Leipzig)

Agile Projektarbeit ist längst kein Nischenthema mehr, sondern hat mittlerweile einen Großteil der Unternehmen erreicht. Diese spüren die Notwendigkeit, agile Strukturen und Prozesse einzuführen, um mit der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit des Markts besser mithalten zu können. Zu den wichtigsten Merkmalen der agilen Arbeit gehören: die Arbeit in selbstorganisierten Teams, eine schnelle und proaktive Entscheidungsfindung, Transparenz, Kollaboration und regelmäßige Reflexion im Team, enge Kundenbindung sowie ein iterativer Arbeitsansatz (vgl. Petermann/Zacher, 2021). Das Konzept wurde ursprünglich in der Softwareentwicklung eingeführt, um den traditionellen, dokumentations- und planungslastigen Wasserfallansatz abzulösen. Heute kommt es aber auch branchenübergreifend zum Einsatz. Doch Agilität löst nicht nur Leistungsprobleme, sondern ändert die Art und Weise der Teamzusammenarbeit und der Arbeitsgestaltung im Unternehmen fundamental (vgl. Tripp et al., 2016). Der bisherige Forschungsstand zeigt, dass agile Arbeit positive, arbeitsbezogene Auswirkungen auf drei Ebenen mit sich bringt: affektive Auswirkungen, wie z. B. Arbeitszufriedenheit, Commitment und Stress; verhaltensbezogene Auswirkungen, wie z. B. Leistung und Innovationsverhalten, sowie kognitive Auswirkungen, wie z. B. psychologisches Empowerment (vgl. Koch et al., 2023). Darüber hinaus scheint eine erhöhte Proaktivität in agilen Teams ein wichtiger Mechanismus zu sein, der die positiven Auswirkungen agiler Arbeit auf die Teamleistung erklären kann (vgl. Junker et al., 2021).

Agiles Arbeiten bietet Beschäftigten ein Umfeld, welches die Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse nach Selbstbestimmung, sozialer Zugehörigkeit und Kompetenz durch die Förderung zentraler Ressourcen in der Zusammenarbeit unterstützt (vgl. Ryan/Deci, 2000). Darüber hinaus haben agile Arbeitspraktiken das Potenzial, Anforderungen und Stressoren am Arbeitsplatz, wie z. B. Arbeitslast und Zeitdruck, zu verringern, indem sie ein nachhaltiges Tempo fördern und Selbstorganisation ermöglichen. In unserer Originalstudie (vgl. Rietze/Zacher, 2022), die die Grundlage für den vorliegenden Artikel bildet, haben wir ein konzeptuelles Modell entwickelt und getestet, um die Rolle agiler Arbeitspraktiken für die Arbeitsgestaltung und

damit auch für die psychische Gesundheit von Beschäftigten besser zu verstehen. Dabei stützen wir uns auf eine der am besten untersuchten Theorien zu Arbeitsmerkmalen und Gesundheit, das Job Demands-Resources Modell (JD-R) (vgl. Demerouti et al., 2001). Das Modell berücksichtigt zwei wichtige Mechanismen: erstens einen energiezehrenden Prozess aufgrund hoher Arbeitsanforderungen, der sich negativ auf die psychische Gesundheit auswirkt, und zweitens einen motivierenden Prozess mittels hoher Arbeitsressourcen, der sich positiv auf die Gesundheit auswirkt. Konkret untersuchten wir folgende Forschungsfragen:

1. Inwieweit wirken sich agile Arbeitspraktiken direkt auf Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen aus?
2. Gibt es einen indirekten positiven Zusammenhang zwischen agilen Arbeitspraktiken und Engagement, der über die Wahrnehmung erhöhter Ressourcen (Autonomie, Feedback und soziale Unterstützung) erklärt werden kann?
3. Gibt es einen indirekten negativen Zusammenhang zwischen agilen Arbeitspraktiken und Ermüdung, der über die Wahrnehmung reduzierter Arbeitsanforderungen (Arbeitslast, Zeitdruck und Arbeitsunterbrechung) erklärt werden kann?

Das vereinfachte Forschungsmodell inklusive der angenommenen Zusammenhänge zwischen den Variablen ist in Abbildung 1 dargestellt.

Agile Arbeitspraktiken

Agile Arbeitspraktiken umfassen Projektmanagementpraktiken, die auf einem weltweit vereinbarten Wertesystem, dem „Agilen Manifest“ (vgl. Beck et al., 2001), beruhen. Die Vielfalt an agilen Methoden und Praktiken ist groß. Dazu gehören z. B. Scrum, Kanban oder Extreme Programming. Alle Ansätze weisen ähnliche Merkmale auf. Im Mittelpunkt der agilen Arbeit stehen die Menschen, die in einem Team zusammenarbeiten. Der traditionelle Managementstil von Befehl und Kontrolle wird durch ein kollaboratives, selbstorganisiertes Teammanagement ersetzt. Dadurch wird die Entscheidungsbefugnis direkt auf die operative Ebene verlagert, was zu einer schnelleren und präziseren Problemlösung führt. Die Rolle der Führung besteht im Wesentlichen darin, ein Umfeld von Unterstützung und Vertrauen zu schaffen. Eine schlanke

ABSTRACT

Forschungsfrage: Unternehmen führen agile Praktiken ein, um Leistung und Innovation zu steigern. Welche Auswirkungen diese Praktiken auf Arbeitsmerkmale und die psychische Gesundheit von Beschäftigten haben, wurde bislang nicht untersucht.

Methodik: Es wurde eine Fragebogenstudie mit zwei Messzeitpunkten und 260 Beschäftigten in agilen Teams durchgeführt.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse zeigen, dass agile Praktiken positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit (höheres Engagement, geringere Ermüdung), vermittelt durch reduzierte Arbeitsanforderungen und erhöhte Ressourcen, haben.

Herangehensweise, die weniger auf Prozesse und Dokumentation, sondern auf einen iterativen und inkrementellen Entwicklungsansatz setzt, ermöglicht einen flexiblen Umgang mit sich ändernden Anforderungen. Die Kunden werden nicht als bloße Empfänger des Endprodukts definiert, sondern werden aktiv in den Entwicklungsprozess einbezogen. Die mit Abstand am weitesten verbreitete agile Methode ist Scrum (vgl. Digital.ai, 2022). Nachfolgend wird der Scrum-Prozess inklusive der Meetings und der Rollen vorgestellt (vgl. Schwaber/Sutherland, 2020).

Scrum in Kürze erklärt

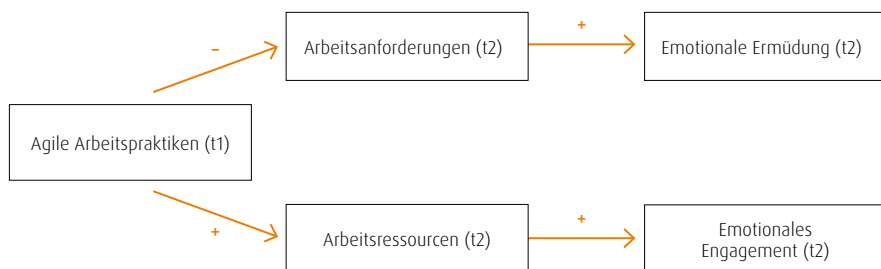
Scrum ist ein konzeptueller Rahmen für agile Entwicklung und Projektmanagement, der sich auf iterative, inkrementelle und kollaborative Arbeitsprozesse konzentriert. Es basiert auf einer empirischen Herangehensweise, die kontinuierliches Feedback und Anpassung während des Entwicklungsprozesses vorschlägt.

Im Scrum Framework gibt es drei Hauptrollen: den Product Owner, den Scrum Master und das Entwicklungsteam. Der Product Owner ist verantwortlich für die Definition und Priorisierung der Anforderungen und Funktionalitäten des Produkts.

Der Scrum Master unterstützt das Team bei der Implementierung von Scrum und ist verantwortlich für die kontinuierliche Entwicklung von Prozess und Zusammenarbeit. Das Entwicklungsteam besteht aus Experten, die für die Implementierung der Funktionalitäten und die Umsetzung des Produkt Backlog verantwortlich sind. Das Product Backlog ist eine Prioritätenliste mit Anforderungen und Funktionalitäten des Produkts, die vom Product Owner verwaltet und in Anlehnung an die Kundenbedürfnisse priorisiert wird.

Scrum basiert auf festen Arbeitszyklen namens Sprints, die normalerweise ein bis vier Wochen dauern und am Ende ein funktionierendes Produktinkrement liefern. In Scrum gibt es vier wichtige Meetings oder auch „Rituale“ genannt. Ein Sprint startet mit dem Sprint Planning Meeting, in welchem die Arbeit für den kommenden Sprint geschätzt und geplant wird. Während eines Sprints trifft sich das Entwicklungsteam täglich zu einem kurzen Meeting, dem Daily Scrum, um den Fortschritt zu besprechen und sich zu koordinieren. Abgeschlossen wird ein Sprint mit der Durchführung von zwei wichtigen Reflexions-Meetings: Das Review-Meeting dient dazu, das Ergebnis des Sprints zu demonstrieren und Feedback der beteiligten Personen einzuholen. Im Retrospektive-Meeting trifft sich das

Abb. 1: JD-R-Modell für agile Arbeitspraktiken



Quelle: Vereinfachtes Forschungsmodell: JD-R-Modell für agile Arbeitspraktiken (vgl. Rietze/Zacher, 2021).

Team, um die Zusammenarbeit, die Prozesse und die Arbeitsweise während des vergangenen Sprints zu reflektieren und zu verbessern.

In unserer Studie fokussierten wir uns auf die folgenden vier agilen Arbeitspraktiken, die wesentliche Kernelemente des agilen Arbeitens abbilden:

1. Selbstorganisierte Teamarbeit, das heißt, dass agile Teams ihre eigene Arbeit autonom koordinieren und sich die Teammitglieder die Führungs- und Entscheidungsbefugnisse teilen. So können agile Projektteams z. B. die zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigten Werkzeuge und Technologien frei wählen und Entscheidungen über den Umgang mit Änderungen der Anforderungen selbst treffen.
2. Iterative Planung, das heißt, dass agile Teams in kurzen, wiederkehrenden Iterationen oder Arbeitszyklen von i. d. R. einer bis vier Wochen arbeiten. Zu Beginn einer jeden Iteration vereinbaren die Teammitglieder und die Stakeholder, was in der kommenden Iteration geliefert werden soll. Das Team schätzt den Arbeitsaufwand für die einzelnen Aufgaben und entscheidet auf dieser Grundlage, wie viel Arbeit erledigt werden kann.
3. Inkrementelles Vorgehen, das heißt, dass agile Teams einem Prozess der inkrementellen Planung und Lieferung folgen, der darauf abzielt, nach jeder Iteration ein potenziell funktionierendes Inkrement eines Produkts zu liefern, um unmittelbar Feedback zu erhalten.
4. Retrospektive-Meetings: Agile Teams halten regelmäßige Meetings ab, in denen sie die letzte Iteration kritisch reflektieren, ihr Verhalten und ihre Zusammenarbeit hinterfragen sowie mögliche Hindernisse diskutieren und lösen.

Arbeitsgestaltung durch agile Teamarbeit

Das JD-R-Modell (vgl. Demerouti et al., 2001) bietet einen umfassenden theoretischen Rahmen, der Aspekte der Arbeitsgestaltung mit Indikatoren der psychischen Gesundheit von Beschäftigten, wie emotionales Engagement und Ermüdung, verknüpft. Nach diesem Modell lassen sich die Arbeitsmerkmale in zwei Kategorien einordnen: Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Arbeitsanforderungen sind Arbeitsmerkmale, die ein hohes Maß an körperlicher, emotionaler oder geistiger Anstrengung erfordern. Arbeitsressourcen sind gesundheitsförderliche Faktoren, die das persönliche Wachstum stimulieren und die Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen erleichtern. Das JD-R-Modell postuliert zwei Pfade zur Erklärung von Unterschieden in der psychischen Gesundheit. Erstens kann die Konfrontation mit hohen oder schlecht gestalteten Arbeitsanforderungen über einen psychologischen Stressprozess zu emotionaler Ermüdung führen. Zweitens spielt das Vorhandensein hoher Arbeitsressourcen eine wichtige Rolle für die intrinsische und extrinsische Motivation und führt zu einem hohen Arbeitsengagement.

Verhaltensbezogene, affektive und kognitive Konsequenzen agiler Projektarbeit wurden bereits untersucht (vgl. Koch et al., 2023). Unklar ist jedoch, inwieweit agile Praktiken mit psychischer Gesundheit zusammenhängen. Agile Meetings, wie z. B. Daily Scrum oder Retrospektive, fördern kontinuierliche Reflexion sowie Kommunikation, Zusammenarbeit und Verbundenheit im Team (vgl. Hennel/Rosenkranz, 2020). Ein höheres psychologisches Empowerment entsteht durch selbstorganisierte Strukturen und größere Teamverantwortung. Menschenorientierte Werte wie Respekt und Mut rücken in den Fokus. Andererseits kann agiles Arbeiten auch negative Einflüsse auf die Gesundheit wie z. B. Stress und Überlastung abfedern. So ermöglicht der iterative Ansatz nicht nur eine schnelle Reaktion auf Veränderungen, sondern unterstützt auch ein nachhaltiges Arbeitstempo (vgl. Tuomivaara et al., 2017). Durch die gemeinsame Planung von Aufgaben kann das Team bspw. abschätzen, wie viel Arbeit realistisch erreichbar ist, was Überlastung verhindern und Raum für Regeneration zwischen den Arbeitsphasen schaffen kann (vgl. Pfeiffer et al., 2019).

Agile Teamarbeit ist so organisiert, dass sie das Potenzial hat, den Einzelnen vor zu hohen Arbeitsanforderungen zu bewahren, da agile Teams ein hohes Maß an Kontrolle über die Planung und Ausführung ihrer Arbeit haben. In unserer Studie haben wir folgende Arbeitsanforderungen und deren Zusammenhang mit agiler Arbeit untersucht:

1. **Arbeitslast:** Agile Teams planen und terminieren ihre Arbeit selbst. Damit können sie ihren eigenen Workload kontrollieren und positiv beeinflussen. Das Team entscheidet gemeinsam im Planungsmeeting, wie viel Arbeit sie in der nächsten Iteration erledigen können. Darüber kann agile Arbeit unterstützen, mit hohen Herausforderungen, Druck und Stress umzugehen, indem die Ansätze Komplexität reduzieren und Kontinuität im Arbeitsfortschritt gewährleisten. Nicht zuletzt bieten Retrospektive-Meetings auch eine Plattform, um Workload-Probleme anzusprechen und geeignete Lösungen innerhalb des Teams zu finden.
2. **Zeitdruck:** Der iterative Ansatz ermöglicht nicht nur eine Balance bzgl. der Arbeitslast, sondern auch eine Reduktion von Zeitdruck. Anforderungen für das Team werden gebündelt gesammelt und geplant, was ein fokussiertes und strukturiertes Vorgehen innerhalb der Iteration ermöglicht. Agiles Arbeiten fördert damit ein gesundes, nachhaltiges Tempo innerhalb der Teams (vgl. Tuomivaara et al., 2017).
3. **Arbeitsunterbrechungen:** Fokussiertes Arbeiten ist einer der zentralen agilen Werte. Die strikte Einhaltung des iterativen Entwicklungsansatzes und einer festen und schlanken Meeting-Struktur unterstützt das Entwicklungsteam dabei, dass es während des Sprints fokussiert arbeiten kann. Teammitglieder werden i. d. R. nicht durch sich ändernde Anforderungen, unerwartete Abstimmungsmeetings oder ungeplanten Arbeitsaufwand abgelenkt.

Die Einführung agiler Arbeitspraktiken am Arbeitsplatz verändert die Art und Weise, wie Beschäftigte sich koordinieren, kommunizieren und in einem Team zusammenarbeiten. Es ist anzunehmen, dass agile Arbeitspraktiken in einem positiven Zusammenhang mit wichtigen Ressourcen am Arbeitsplatz stehen. Die Selbstbestimmungstheorie (vgl. Ryan/Deci, 2000) bietet einen theoretischen Rahmen, um zu erklären, warum die Ressourcen und folglich die psychische Gesundheit in agilen Kontexten besonders hoch sein sollten. Die Theorie geht davon aus, dass Menschen je nach dem sozialem Umfeld, in dem sie sich entwickeln, proaktiv und selbstmotiviert oder eher passiv und wenig engagiert sein können. Entscheidend dafür ist, inwiefern die drei Grundbedürfnisse nach Autonomie, sozialer Zugehörigkeit und Kompetenzerleben, welches vor allem aus dem Erhalt von Feedback resultiert, befriedigt werden. Wir gehen davon aus, dass agiles Arbeiten alle drei Bedürfnisse durch Ressourcenstärkung stimuliert:

1. **Autonomie:** Agile Teams arbeiten selbstorganisiert, weshalb Autonomie eine der Schlüsselressourcen darstellt. Agile Teams können ihren eigenen Arbeitsprozess strukturieren, die notwendigen Arbeitsmethoden selbst auswählen und Teamentscheidungen treffen. Bspw. entscheidet das Team in einer Planungssitzung gemeinsam, wie viel Arbeit es in der nächsten Iteration bearbeiten kann und übernimmt volle Verantwortung für das Erreichen seiner Ziele.
2. **Feedback:** Die agile Zusammenarbeit und Meeting-Struktur baut auf einem Zyklus von Lernen, Feedback und Anpassung auf. Es gibt regelmäßig Gelegenheiten, Wissen zu teilen, Schwierigkeiten anzusprechen und Feedback auszutauschen. In den Retrospektiven gibt bspw. jedes Teammitglied Rückmeldung darüber, was gut funktioniert hat, was nicht gut funktioniert hat und wie die Dinge in der nächsten Iteration verbessert werden könnten. Review Meetings hingegen dienen dazu, Feedback von verschiedenen internen und externen Stakeholdern zum erreichten Produktinkrement, also dem Sprintergebnis, zu erhalten.
3. **Unterstützung durch Kollegen:** Agile Teamarbeit erfordert und fördert eine starke Zusammenarbeit, regelmäßige Kommunikation und gegenseitige Unterstützung innerhalb des Teams. Soziale Unterstützung kann als Strategie für das Überleben im selbstorganisierten Team angesehen werden. Durch häufige Interaktionen werden das gegenseitige Vertrauen und der Zusammenhalt gestärkt. Das Scheitern einer Aufgabe wird nicht als Fehler eines Einzelnen angesehen, sondern als kollektive Verantwortung, da jeder in seiner Weise an der Lösung des Problems beteiligt ist.

Zusammenfassend gehen wir davon aus, dass es direkte Zusammenhänge zwischen agilen Arbeitspraktiken und Merkmalen der Arbeitsgestaltung (Ressourcen und Anforderungen) gibt. Aus der etablierten Forschung zum JD-R-Modell wissen wir, dass Arbeitsanforderungen mit negativen Facetten der

psychischen Gesundheit und Arbeitsressourcen mit positiven Facetten der psychischen Gesundheit zusammenhängen. In Anlehnung an die Theorie sagten wir vorher, dass die Wirkung agiler Arbeitspraktiken auf die psychische Gesundheit ebenfalls durch ihren Einfluss auf die Arbeitsgestaltung erklärt werden kann. Konkret schlugen wir vor, dass agile Arbeitspraktiken einerseits ein motivierendes Potenzial haben, indem sie indirekt das emotionale Engagement durch die Förderung von Arbeitsressourcen wie Autonomie, Unterstützung durch Kollegen und Feedback beeinflussen. Andererseits haben agile Arbeitspraktiken ein stressminderndes Potenzial für agile Teammitglieder, indem sie indirekt die emotionale Ermüdung durch die Reduktion von Arbeitsanforderungen wie Arbeitsbelastung, Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen beeinflussen.

Beschreibung der empirischen Studie

In der Originalstudie (vgl. Rietze/Zacher, 2022) haben wir das konzeptuelle Modell getestet, indem wir Personen, die in agilen Entwicklungsteams arbeiten, über Social Media eingeladen haben, an einer Online-Studie teilzunehmen. Die Studie umfasste zwei Messzeitpunkten im Abstand von circa sechs Wochen. Agile Praktiken als Vorhersagevariablen wurden zum Messzeitpunkt 1 erhoben. Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen und auch die Ergebnisvariablen emotionales Engagement und emotionale Ermüdung wurden zum Messzeitpunkt 2 erhoben. Ein Vorgehen mit zwei Messungen mindert das Risiko einer Verzerrung der Korrelationsergebnisse und ist ein wichtiges Qualitätskriterium für empirische Forschung.

Zur Messung der Konstrukte nutzten wir gut etablierte, reliable und validierte Skalen. Details zum Fragebogen können dem Originalartikel und dem zugehörigen Appendix auf <https://osf.io/xpzbq> entnommen werden. Alle Konstrukte wurden via drei oder vier Fragen bzw. Items gemessen. Ein Beispiel-Item zur Messung von emotionaler Ermüdung ist: „Am Ende des Arbeitstags fühle ich mich oft emotional erschöpft.“ Emotionales Engagement wurde z. B. mit folgendem Item gemessen: „Ich fühle mich energiegeladener bei meiner Arbeit.“ Darüber hinaus wurden demografische Variablen der Teilnehmer, wie Alter und Geschlecht, Erfahrungen der Teilnehmer, u. a. mit agilen Arbeitsmethoden so wie Variablen des individuellen Arbeitskontextes erhoben und statistisch kontrolliert. Da wir in unserer Studie vor allem Teampraktiken aus der Scrum-Methodik auswählten, bezogen wir nur die Teilnehmenden in die Auswertung ein, die mit Scrum arbeiteten. Die finale Stichprobe umfasste 260 Teilnehmer aus verschiedenen Branchen (u. a. IT, Finanzdienstleistungen, Maschinenbau, Telekommunikation und Logistik), darunter 125 Scrum Master oder agile Coaches (48,1 %), 74 Entwickler (28,5 %), 46 Product Owner oder Produktmanager (17,7 %) und 15 Teilnehmer in anderen Funktionen in agilen Teams (5,7 %). Die meisten Teilnehmer waren männlich (70,4 %) und jünger als 40 Jahre alt (64,6 %).

Ergebnisse: Agile Praktiken hängen positiv mit psychischer Gesundheit zusammen

Die Analyse der Daten erfolgte mittels eines Strukturgleichungsmodells, welches im Vergleich zu multiplen Regressionsanalysen die simultane Prüfung komplexer Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen ermöglicht. Die vermuteten Zusammenhänge werden in Pfaddiagrammen dargestellt. Der Test des Modells umfasst die Auswertung der Güte des Gesamtmodells sowie der Schätzung der Pfadkoeffizienten als Stärke der Einflüsse zwischen den Variablen (vgl. Schermelleh-Engel et al., 2003). Unser in Abbildung 2 dargestelltes Modell wurde unter Einbeziehung der beiden indirekten Pfade von agilen Arbeitspraktiken zu emotionaler Ermüdung über Arbeitsanforderungen und zu emotionalem Engagement über Arbeitsressourcen getestet. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt über die standardisierten Pfadkoeffizienten ($\gamma > \pm .20$ = moderater Zusammenhang) und das Signifikanzniveau ($< .05$ = signifikant, $< .01$ = hoch signifikant).

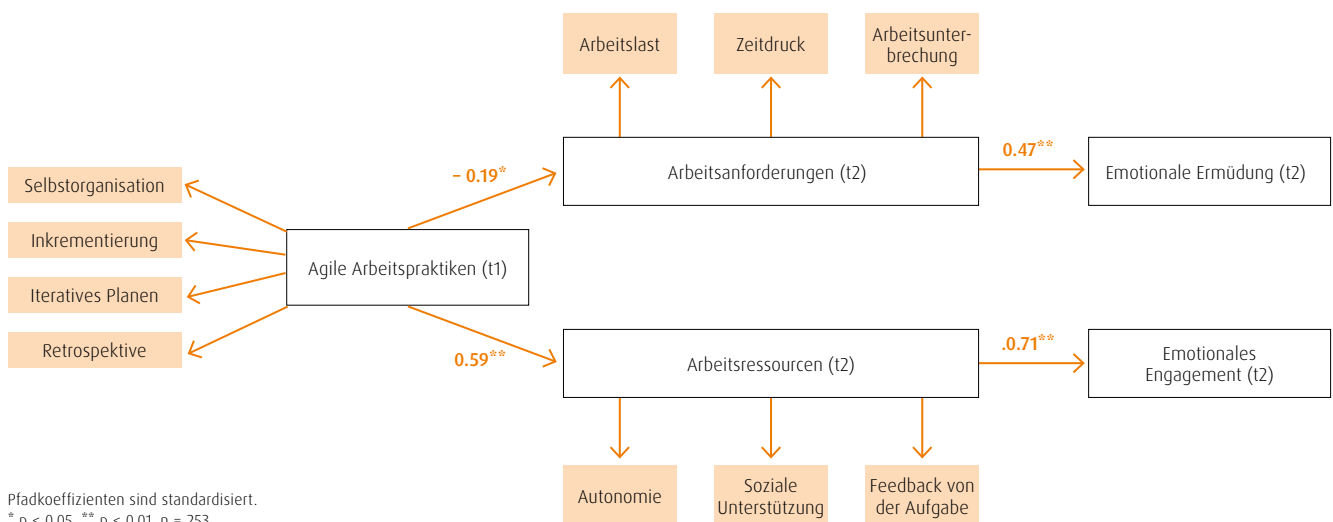
Das Modell zeigte insgesamt eine akzeptable Passung. Wie erwartet waren die Pfade von den Arbeitsressourcen zu emotionalem Engagement ($\gamma = .66$, $p < .001$) und von den Arbeitsanforderungen zur emotionalen Ermüdung ($\gamma = .44$, $p < .001$) positiv und signifikant.

Der Pfad von agilen Arbeitspraktiken zu Arbeitsanforderungen war ebenfalls wie vermutet negativ und signifikant ($\gamma = -.19$, $p = .036$), während der Pfad von agilen Arbeitspraktiken zu Arbeitsressourcen positiv und signifikant war ($\gamma = .59$, $p < .001$). Der indirekte Effekt agiler Arbeitspraktiken auf das emotionale Engagement über die Arbeitsressourcen war signifikant ($\gamma_{\text{indirekt}} = .39$, $p = .003$), und der indirekte Effekt agiler Arbeitspraktiken auf die emotionale Ermüdung über die Arbeitsanforderungen war etwas kleiner, aber dennoch signifikant ($\gamma_{\text{indirekt}} = -.08$, $p = .043$).

Diskussion und Schlussfolgerung

Wir untersuchten die Auswirkungen agiler Arbeitspraktiken auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten auf der Grundlage des JD-R-Modells (vgl. Demerouti et al., 2001). Unsere Fragestellung bezog sich darauf, welche Rolle die Arbeitsgestaltung für die Beziehung zwischen agilen Arbeitspraktiken und psychischer Gesundheit spielt. Konkret haben wir getestet, ob die Auswirkungen agiler Arbeitspraktiken auf die psychische Gesundheit durch die beiden Mechanismen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen erklärt werden können. Unsere Ergebnisse unterstützen unsere Hypothesen. Folgende konkrete Erkenntnisse konnten wir gewinnen:

Abb. 2: Strukturgleichungsmodell mit Zusammenhängen zwischen agilen Arbeitspraktiken, Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen und emotionalem Engagement und Ermüdung



1. Agile Arbeitspraktiken stärken Arbeitsressourcen (das heißt Autonomie, Unterstützung durch Kollegen und Feedback) und reduzieren Arbeitsanforderungen (das heißt Arbeitsbelastung, Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen).
2. Agile Arbeitspraktiken hängen indirekt über Arbeitsressourcen mit emotionalem Engagement zusammen.
3. Agile Arbeitspraktiken hängen indirekt über Arbeitsanforderungen mit emotionaler Ermüdung zusammen.

Unsere Studie untersucht erstmalig die Effekte von agilen Arbeitspraktiken auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten (Engagement und Ermüdung) und berücksichtigt dabei sowohl motivierende als auch energiezehrende Prozesse. Wir konnten zeigen, dass agile Arbeitspraktiken wichtige individuelle Ressourcen am Arbeitsplatz positiv beeinflussen und stressige Arbeitsanforderungen reduzieren. Damit kann wie vorgeschlagen agile Arbeit auch als Maßnahme der Arbeitsgestaltung, die sich auf die individuelle Wahrnehmung von Arbeitsmerkmalen auswirkt, betrachtet werden (vgl. Tripp et al., 2016). Der inkrementelle und iterative Ansatz bietet Teams eine Möglichkeit, realistisch zu planen, sich zu konzentrieren und auf Zwischenziele hinzuarbeiten, ohne sich von Zeitdruck und zu hoher Arbeitslast stressen zu lassen. Individuen erfahren ein hohes Maß an Autonomie durch Selbstorganisation und Entscheidungsbefugnis im Vergleich zu klassisch hierarchischen Settings. Agile Arbeitspraktiken fördern den sozialen Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung, da die Teammitglieder gemeinsam Verantwortung übernehmen und regelmäßig über Prozess und Zusammenarbeit reflektieren. Nicht zuletzt spielt Feedback eine zentrale Rolle für agile Teams, welches eng mit dem Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung verbunden ist.

Darüber hinaus sind wir die methodischen Einschränkungen der bisherigen Forschung angegangen, indem wir unsere Ergebnisse auf eine sehr heterogene Stichprobe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmen und Branchen stützten und zwei Messpunkte verwendeten. Dennoch sind auch einige Einschränkungen zu beachten und ggf. in weiterer Forschung zu beheben, wie z. B. die Einseitigkeit der Messmethodik über eine Selbstauskunft via Fragebogen und fehlende Angaben zu den Teams, um Dynamiken der Zusammenarbeit näher zu untersuchen. Zudem wurden in der Studie nur vier agile Praktiken einbezogen (Selbstorganisation, iterative Planung, inkrementelles Vorgehen und Retrospektiven), sodass die Erkenntnisse auch nur auf diese vier Praktiken bezogen werden können. Es ist möglich, dass weitere agile Arbeitspraktiken oder die gleichen Praktiken unter anderen Arbeitsbedingungen gegenteilige Effekte erzeugen und Risiken für die Gesundheit darstellen könnten. So ist bspw. die ständige Auseinandersetzung mit dem Kunden ein wesentliches Merkmal für den Erfolg agiler Entwicklungsprojekte, welches aber

auch zusätzlichen Stress verursachen kann. Ein hohes Maß an Transparenz und Fortschrittsverfolgung in der agilen Arbeit kann z. B. auch Gefühle der Überwachung und damit Druck erhöhen. Und auch das Risiko der Selbstausbeutung aufgrund selbstorganisierter Strukturen kann eine signifikante Stressquelle in agilen Teams darstellen (vgl. Pfeiffer et al., 2019).

Offen bleibt auch, inwieweit andere Variablen, insbesondere der organisatorische Kontext, mit den Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen interagieren und somit die Beziehung zwischen agilen Arbeitspraktiken und psychischer Gesundheit beeinflussen. Für erfolgreiches agiles Arbeiten müssen Organisationen ein Umfeld schaffen, welches geprägt ist von einer autonomen, offenen und kollektiven Kultur. Anstelle von direkter Führung und Mikromanagement müssen Führungskräfte darauf vertrauen, dass das Team die richtigen Entscheidungen trifft. Agile Führungskräfte müssen ein innovationsförderndes Klima schaffen, indem die Mitarbeiter sich sicher fühlen, Informationen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und kreative Ideen zu entwickeln. Darüber hinaus muss sich die Organisationsstruktur hin zu einer hierarchiearmen, dezentralisierten Organisation mit weniger expliziten Regeln, Richtlinien und Prozessen wandeln, damit agile Teams effektiv sein können.

Implikationen für die Praxis: gesunde agile Arbeit gestalten

Mit Blick auf die Praxis liefert die Studie einen wichtigen Beitrag dazu, besser zu verstehen, wie und warum agile Arbeitspraktiken die psychische Gesundheit von Beschäftigten beeinflussen und wie agile Arbeitspraktiken und agile Umgebungen gestaltet werden sollten, damit Teams ihr volles Potenzial entfalten können. Unsere Ergebnisse legen nahe, bei der Umsetzung agiler Arbeitspraktiken sowohl die Anforderungen als auch die Ressourcen zu berücksichtigen.

- ▶ Es sollte bspw. darauf geachtet werden, dass gesundheitsförderliche Ressourcen wie Selbstbestimmung und Entscheidungsautonomie, soziale Unterstützung und regelmäßige Möglichkeiten für Feedback in der neuen, agilen Umgebung im Team und übergreifend gestärkt werden.
- ▶ Darüber hinaus ist es wichtig, agilen Teams die Autonomie und Kontrolle zu geben, bestimmte Anforderungen wie Arbeitsbelastung und Zeitdruck selbst zu bewältigen, und sicherzustellen, dass die Teams fokussiert und ohne Unterbrechung arbeiten können. Für Teams sollte ein klarer Rahmen gesteckt sein, der eine realistische Planung und ein „gesundes“ Erwartungsmanagement ermöglicht.

Die Einführung agiler Arbeitspraktiken kann einen guten Rahmen für eine menschliche, motivierende und erfüllende Arbeit bieten. Das Potenzial agiler Arbeitspraktiken für die Gestaltung guter und gesunder Teamarbeit wurde bisher möglicherweise stark unterschätzt und sollte auch in der Praxis mehr Beachtung finden.

**SARAH RIETZE, M. SC.**

Doktorandin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie
Fakultät für Lebenswissenschaften
Universität Leipzig
E-Mail: sarah.rietze@uni-leipzig.de
www.healthynewwork.com

**PROF. DR. HANNES ZACHER**

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie
Fakultät für Lebenswissenschaften
Universität Leipzig
E-Mail: hannes.zacher@uni-leipzig.de
www.lw.uni-leipzig.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Beck, K./Beedle, M./van Bennekum, A./Cockburn, A./Fowler, M./Grenning, J./Highsmith, J./Hunt, A. (2001):** Manifesto for Agile Software Development, [online], <https://agilemanifesto.org> [abgerufen am 06.03.2023].
- Demerouti, E./Bakker, A. B./Nachreiner, F./Schaufeli, W. B. (2001):** The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 499-512.
- Digital.ai (2022):** 16th Annual State of Agile Report, [online], <https://digital.ai> [abgerufen am 06.03.2023].
- Hennel, P./Rosenkranz, C. (2020):** Investigating the "socio" in socio-technical development: The case for psychological safety in agile information systems development, *Project Management Journal*, 52, 1, 11-30.
- Junker, T. L./Bakker, A. B./Gorgievski, M.J./Derks, D. (2021):** Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study, *Human Relations*, 75, 12, 2189-2217.
- Koch, J./Drazic, I./Schermyly, C. C. (2023):** The affective, behavioural and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 00, 1- 29
- Petermann, M. K. H./Zacher, H. (2021):** Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace, *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, 6, 1383-1405.
- Pfeiffer, S./Sauer, S./Ritter, T. (2019):** Agile methods as stress management tools? An empirical study, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13, 1, 20-36.
- Rietze, S./Zacher, H. (2022):** Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1258.
- Ryan R. M./Deci, E.L. (2000):** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Schaufeli, W. B./Bakker, A.B. (2004):** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, 293-315.
- Schermelleh-Engel, K./Moosbrugger, H./Müller, H. (2003):** Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research*, 8, 2, 23-74.
- Schwaber, K./Sutherland, J. (2020):** The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, [online], <https://scrumguides.org> [abgerufen am 06.03.2023].
- Tripp, J. F./Riemenschneider, C.K./Thatcher, J. B. (2016):** Job satisfaction in agile development teams: Agile development as work redesign, *Journal of the Association for Information Systems*, 17, 4, 267-307.
- Tuomivaara, S./Lindholm, H./Känsälä, M. (2017):** Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33, 857-867.

SUMMARY

Research question: Companies are introducing agile practices to enhance performance and innovation. The effects of these practices on work characteristics and the psychological health of employees have not yet been investigated.

Methodology: A survey study with 2 measurement waves and 260 employees in agile teams was conducted.

Practical implications: The results show that agile practices have a positive impact on psychological health (higher engagement, lower fatigue), mediated by reduced work demands and increased resources.



BESSER MIT ...
HR SOFTWARE
MIT HAUFE EXPERTISE

Bei Haufe verbinden wir leistungsstarke HR-Software mit jahrelanger HR-Expertise zu einer einzigartigen Kombination, die Sie und Ihr Unternehmen direkt startklar machen.

Mehr erfahren:
haufe.de/besser-mit

Advanced People Analytics: Akzente und blinde Flecken im Praxisdiskurs

Von **Ines Junginger** (Hochschule Luzern), **Deborah Will** (Fernuniversität in Hagen), **Tom-Philipp Buchberger** (Fernuniversität in Hagen), **Prof. Dr. Uwe Vormbusch** (Fernuniversität in Hagen) und **Prof. Dr. Peter Kels** (Hochschule Luzern)

Im Zuge der Digitalisierung wächst das Interesse daran, Entscheidungsprozesse und Managementpraktiken stärker auf Erkenntnisse aus daten- und algorithmenbasierten Analysen zu stützen. Dies gilt auch für das Personalmanagement, das bislang als wenig datengetrieben galt. People Analytics (PA) wird in diesem Zusammenhang sowohl innerhalb der Managementliteratur als auch von Beratungs- und Softwareunternehmen „als revolutionäres Tool und Wegbereiter eines datengetriebenen und evidenzbasierten Managements propagiert“ (Kels/Vormbusch, 2020: 69). McCartney und Fu (2022: 289) definieren PA hierbei als „the continuous process of transforming and translating workforce data into organizational insights at varying levels of sophistication“. Die Erkenntnisse, die mithilfe von PA gewonnen werden können, hängen stark mit dem Reifegrad zusammen, auf dem datenbasierte Analysen durchgeführt werden: Hierbei kann zwischen dem niedrigsten Reifegrad der „deskriptiven Analytik“ und fortgeschritteneren People Analytics (Advanced PA) wie „diagnostischer“, „prädiktiver“, „präskriptiver“ und „autonomer“ HR-Analytik unterschieden werden. Deskriptive Analysen können auf Basis einfacher statistischer Verfahren aufzeigen, was gewesen ist. Advanced PA liefern demgegenüber Antworten darauf, was aus welchem Grund wahrscheinlich passieren wird und schlagen im Falle von präskriptiven Analysen Handlungsempfehlungen vor. Hierfür werden fortgeschrittene statistische Verfahren, Data Mining sowie Machine Learning angewandt. Dient deskriptive, diagnostische, prädiktive und präskriptive Analytik der Unterstützung menschlicher Entscheider, so löst autonome HR-Analytik den Menschen als Entscheidungsinstanz ab. Dies wird durch den Einsatz KI-gestützter Systeme möglich (vgl. Giermindl et al., 2022: 416ff; Kels/Vormbusch, 2020: 71). Räumlich Befragte aus HR-Abteilungen der Nutzung von PA in Zukunft eine hohe Relevanz ein (vgl. Katzera/Leusch, 2020: S.5), so scheint der heutige Verbreitungsgrad insbesondere von Advanced PA noch eher gering zu sein. Von denjenigen Unternehmen, die PA heute nutzen, wenden bislang lediglich 23 % der Firmen inferenzstatistische Methoden und nur 13 % prädiktive Analysen an (ebd.: 4; Giering, 2022).

Die wissenschaftliche Diskussion zu People Analytics konzentriert sich bisher auf den angelsächsischen Raum (McCart-

ney/Fu, 2022). Weitergehende Analysen im deutschsprachigen Raum, insbesondere zum (fach-)öffentlichen Diskurs zu PA existieren zum aktuellen Zeitpunkt nicht. Ein Beitrag hierzu soll die hier vorgestellte Diskursanalyse zum Thema People Analytics sein. Ziel der Diskursanalyse war es, Klassifikationen und Deutungsmuster in der öffentlichen Thematisierung von People Analytics im deutschsprachigen Diskurs zu rekonstruieren (vgl. Keller, 2007). Dies ist gerade jetzt von Bedeutung, da PA durch betriebliche Rahmenvereinbarungen, den European AI Act und die DSGVO einen institutionalisierten Rahmen erhält. Dieser Institutionalisierungsprozess ist – auch im Hinblick auf seine personalwirtschaftlichen Konsequenzen – ohne eine Analyse des zugrunde liegenden Diskurses nicht zu verstehen. Dementsprechend rekonstruiert der Beitrag, welche Aussagen und Argumentationslinien von Autorinnen und Autoren eingenommen werden und diskursbestimmend sind. Hierzu wurden zwölf Artikel aus allgemeinen Zeitungen und 45 Artikel aus Branchenmagazinen analysiert. Der Datenkorpus umfasste deutschsprachige Publikationen im Zeitraum von 2015-2021 (vgl. Abb.1).

Die Texte stammen von Journalistinnen und Journalisten, Experten aus Beratungs- und Softwareentwicklungsfirmen, Datenschutzexpertinnen und -experten sowie Expertinnen und Experten im Bereich des HRM. Die Texte wurden mithilfe der Analysesoftware MaxQDA qualitativ-induktiv codiert und analysiert (1.561 codierte Textstellen und 145 Codes).

Ergebnisse

Mittels dieses diskursanalytischen Verfahrens konnten mehrere relevante Diskursfelder ausgemacht werden. Hier geht es bspw. um Digitalisierung, um agile Managementmethoden, um Diversity Management und Generationenwechsel sowie die Coronapandemie als Einflussfaktoren für People Analytics. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich dabei auf zwei Felder, die den öffentlichen Diskurs im genannten Zeitraum besonders stark prägten. Der erste Themenkomplex ließ sich in Bezug auf Nutzenpotenziale, Risiken und Fragen der Entscheidungsfindung mithilfe von PA identifizieren. Fragestellungen auf Ebene der Ethik, des Datenschutzes und der betrieblichen Mitbestimmung bilden den zweiten Themenkomplex.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Themen und Deutungsmuster bestimmen den deutschsprachigen Praxisdiskurs um People Analytics?

Methodik: Diskursanalyse deutschsprachiger Artikel im Zeitraum 2015 bis 2021

Praktische Implikationen: Unser Beitrag identifiziert (in Relation zum wissenschaftlichen Erkenntnisstand) inhaltliche Engführungen und Positiv-Biases des Praxisdiskurses um People Analytics. Zugleich sensibilisieren wir Personalverantwortliche für Risiken und nichtantizipierte Nebenwirkungen, die mit der Einführung und Nutzung algorithmenbasierter Entscheidungssysteme im HR einhergehen können.

Potenziale, Risiken und Entscheidungsfindung

Sowohl in den Zeitungs- als auch in den Branchenmagazinartikeln nehmen die Schilderungen von Potenzialen und Chancen datengestützter Analysen von Personaldaten einen sehr prominenten Raum ein. So wird über Potenziale und Chancen zehnmal so häufig gesprochen wie über potenzielle Risiken. Die Möglichkeiten, welche sich durch die Analyse der Daten ergeben, werden dabei nicht nur als gewinnbringend für die Unternehmen selbst, sondern auch für Mitarbeitende beschrieben. PA trage mit der Möglichkeit, enorme Mengen an Daten zu analysieren, hierdurch Zusammenhänge zu identifizieren und Prognosen abzuleiten, zu einer transparenteren, evidenzbasierten Praxis des (Personal-)Managements bei.

Die Darstellung der Anwendungsmöglichkeiten und Nutzenpotenziale von PA umfasst hierbei nahezu vollständig die Gestaltungsfelder entlang des HR Life Cycle. So könne PA bereits bei der HR-Strategie ansetzen und zum finanziellen Profit des Unternehmens beitragen, indem administrative HR-Prozesse automatisiert, die Produktivität erhöht oder Absenzen und Fluktuationsraten gesenkt würden. Der Business Value von PA beschränkt sich in den untersuchten Beiträgen allerdings keinesfalls auf die finanzielle Ebene. Vielmehr ermögliche PA den HR-Abteilungen, „der wichtigsten Ressource ihres Unternehmens, den Mitarbeitenden“, gerecht zu werden, nicht zuletzt den Mitarbeitenden in HR selbst. Das hängt mit der Annahme zusammen, HR-Prozesse durch den Einsatz von PA effizienter gestalten zu können und die HR-Abteilung selbst damit von „repetitive(-n), manuelle(-n) Routinetätigkeiten“ zu entlasten. Demnach könnten insbesondere administrative HR-Tätigkeiten durch den Einsatz von PA-Tools automatisiert werden. Diesem Verständnis folgend wird PA vor allem als Assistenzsystem aufgefasst, das HR-Prozesse vereinfacht, beschleunigt, den Arbeitsaufwand reduziert und den HRlerinnen und HRlern zusätzlichen Raum verschafft, um anderen, wichtigeren Tätigkeiten nachzugehen.

Weiterhin erwarten die Autorinnen und Autoren häufig, dass Unternehmen bzw. die HR-Abteilungen durch die Analyse von Daten arbeits- und organisationsbezogene Verhaltensmuster von Mitarbeitenden bzw. Teams aufzeigen, unbekannte bzw. nicht hinreichend verstandene Zusammenhänge aufdecken

und Maßnahmen ableiten könnten. Besonders prominent wird die Möglichkeit, mittels Predictive PA Vorhersagen (z.B. über die Fluktuationswahrscheinlichkeit von Mitarbeitenden) treffen zu können, diskutiert.

Auch die Themen Recruiting und Performance Management werden im Diskurs häufig aufgegriffen. PA könne demnach u. a. digitale Bewerbungs dossiers algorithmenbasiert screenen und eine Vorauswahl treffen oder aber komplexe Sachverhalte wie die Leistung der Angestellten erfassen und analysieren.

Darüber hinaus könne PA zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen (z. B. mehr Transparenz über die eigene Arbeitsauslastung als Grundlage für eine optimierte Selbstführung), der Zusammenarbeit (z. B. der Optimierung der Teamzusammensetzung) und der Personalführung beitragen. Mithilfe einer datenbasierten Analyse und einer darauf aufbauenden Verbesserung der Arbeitsbedingungen könne die Arbeitszufriedenheit und Bindungsbereitschaft von Mitarbeitenden gesteigert werden. Schließlich könne PA zur Analyse und Vorhersage von Fluktuation eingesetzt werden, um Abwanderungstendenzen frühzeitig zu erkennen. Insbesondere der intensivierete Wettbewerb der Unternehmen um knappe Nachwuchs- und Fachkräfte und die hohen Kosten, die mit einer Kündigung einhergehen, werden hier als relevante Punkte angeführt. Auch könne PA, so das Versprechen, bei der Identifizierung von Talenten sowie deren Förderung im Unternehmen unterstützen.

Im Diskurs wird durchaus – allerdings mit deutlich geringerer Aufmerksamkeit – auf negative Aspekte und nicht antizipierbare Nebenfolgen des Einsatzes fortgeschrittener, auf Maschinellern beruhender HR-Analytik eingegangen. Hierunter fallen z. B. die grundlegende Kritik daran, menschliches Verhalten überhaupt von einer KI beurteilen lassen zu wollen (vgl. Sparrow, 2021), aber auch konkretere Risiken wie die Intransparenz von auf Maschinellern beruhenden Entscheidungssystemen (Black-Box-Problematik; vgl. Castellecchi, 2016). Darüber hinaus wird die Sorge geäußert, dass Advanced PA das Versprechen der Neutralität und Vorurteilsfreiheit nicht halten könne, da Ungleichheiten und Verzerrungen systematisch und unkontrollierbar in die Software eingeschrieben würden. Diese Befürchtung ist in der breiten

gesellschaftlichen Diskussion stark verankert und wird durch zahlreiche Beiträge aus der Informatik, am prominentesten vielleicht in der Arbeit von Katharina Zweig (2019) gestützt. Im Vergleich hierzu zeigt sich in dem von uns untersuchten Diskursfeld ein deutlich anderes Verhältnis zwischen dem propagierten Nutzen einerseits und den eher randständig behandelten Risiken andererseits.

Die Problematik fehlender datentechnischer Expertise der Anwenderinnen und Anwender und daraus resultierender Unsicherheiten im korrekten und sicheren Umgang mit PA-Tools wird ebenso thematisiert wie die Gefahr eines Vertrauensverlusts in den Arbeitgebenden als mögliche Folge eines Gefühls von Überwachung und Intransparenz. Insbesondere eine stärkere rechtliche Regulierung des Einsatzes von PA wird hier als ein möglicher Ausweg diskutiert. Darüber hinaus wird in einigen wenigen Fällen die Sorge darüber geäußert, dass das Wissen über die Verwendung von PA bei den Angestellten das Risiko eines Gaming the System berge. Gaming the System beschreibt hierbei die Praxis der Verhaltensänderung von Menschen als Reaktion darauf, dass sie bewertet, beobachtet oder gemessen werden (Espeland/Sauder, 2007: 1), das heißt eines „cheating by the numbers“.

Insgesamt werden datengestützte Entscheidungen als objektiver, aussagekräftiger und weniger anfällig für menschliche Verzerrungen dargestellt als solche, die auf Erfahrungswissen oder Intuition („Bauchgefühl“) beruhen. Die Annahme einer Überlegenheit datenbasierter Entscheidungen bestimmt demnach den Diskurs. Gleichwohl gibt es auch Stimmen innerhalb des Diskurses, die sich dafür aussprechen, dass final keine algorithmenbasierten Entscheidungen getroffen werden sollten, sondern die finale Entscheidung beim Menschen liegen müsse. Algorithmen könnten und sollten demnach lediglich Empfehlungen geben. In einigen wenigen Beiträgen wird die Komplementarität datenbasierter/algorithmischer und menschlicher Entscheidungslogiken im Sinne eines wechselseitigen Korrektivs hervorgehoben: „Intuitiv das Richtige zu tun, ist eine wichtige Fähigkeit erfolgreicher Manager. Meine Erfahrung hat mich aber auch gelehrt, dass es ausgesprochen riskant ist, sich nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen. Um Fehlentscheidungen auf der Basis diffuser Intuition zu vermeiden, sollte der Bauch auf jeden Fall mit Daten ergänzt werden.“

Datenschutz, betriebliche Mitbestimmung und Ethik

Der Themenkomplex Datenschutz spielt im Diskurs um die Nutzung von People Analytics eine zentrale Rolle, sowohl in den Branchenmagazinen als auch in den öffentlichen Medien. Im Fokus steht dabei die in Europa erlassene Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Neben Passagen, die allgemein die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Regelungen bei der Anwendung von People Analytics im Unternehmen betonen, finden sich in den untersuchten Texten auch konkrete

Vorschriften, die es zu beachten gelte. Dominierend ist hier die „Rechtmäßigkeit der Verarbeitung“ (Art. 6 DS-GVO). Als Erlaubnistatbestände für die Verarbeitung personenbezogener Daten werden ausschließlich und ähnlich oft die individuelle Einwilligung und die Betriebsvereinbarung genannt. Daneben gehen einige der Texte auch auf Artikel 5 DS-GVO ein, der die Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten regelt. Im Fokus stehen hierbei der Transparenzgrundsatz, der in den untersuchten Texten eng an die Informationspflicht (Art. 13 DS-GVO) gekoppelt ist, sowie die Zweckbindung.

Abb. 1: Datenkorpus

Allgemeine Zeitungen	Anzahl
FAZ	3
Süddeutsche Zeitung	3
Deutschlandfunkkultur	2
Die Welt	1
Die Zeit	1
Springer Professional	1
Tagesschau	1
Insgesamt	12
Branchenmagazine	
Haufe	10
Total Rewards	7
Human Resources Manager	6
Computerwoche	5
IT Daily	4
Handelsblatt	2
Banking Hub	1
Computerwelt	1
Digitalbusiness Cloud Magazin	1
Handelszeitung	1
Heise	1
IT Zoom	1
Netzwoche	1
Online Marketing Rockstars	1
PT-Magazin	1
T3N	1
Techtag	1
Insgesamt	45

Quelle: Eigene Darstellung

People Analytics muss jedoch nicht zwingend auf Daten mit (direktem) Personenbezug zurückgreifen, sondern kann auch mit anonymisierten bzw. aggregierten Datensätzen arbeiten. Diese Möglichkeit ist auch im Diskurs präsent. Dabei wird besonders der datenschutzrechtliche Aspekt betont: „Die persönlichen Rechte, insbesondere das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, müssen gewahrt bleiben – eine anonymisierte Auswertung sollte deshalb selbstverständlich sein.“

Ein weiteres prominentes Thema ist die betriebliche Mitbestimmung. Es weist eine hohe diskursive Überschneidung zum Datenschutz auf. In Textpassagen, in denen datenschutzrechtliche Aspekte genannt werden, werden oftmals also auch Mitbestimmungsaspekte thematisiert. In der Mehrheit wird dabei meist allgemein auf die Einhaltung der Datenschutz- und Mitbestimmungsrechte oder konkret auf den Erlaubnistatbestand der Betriebsvereinbarung hingewiesen. Vereinzelt werden beim Datenschutz und der betrieblichen Mitbestimmung die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen in Europa (DS-GVO) und Deutschland (BetrVG) betont. Eher am Rande werden die Aspekte Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung bei Anwendungen thematisiert, die auf künstlicher Intelligenz bzw. selbstlernenden Algorithmen basieren.

Beim Datenschutz wird vereinzelt auf rechtliche Grauzonen hingewiesen und Nachbesserungsbedarf gefordert. In diesem Zusammenhang wird auch der Vorstoß der EU-Kommission zur Regulierung künstlicher Intelligenz erwähnt. Im Vergleich dazu ist die betriebliche Mitbestimmung etwas präsenter, was primär auf das im vergangenen Jahr verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz zurückzuführen sein dürfte. In Hinblick auf Data Governance wird besonders in Branchenmagazinen die Bedeutsamkeit eines unternehmensinternen „(...) Code of Conduct auf der Basis von Datenschutz- und Persönlichkeitsrechten“ betont. Die Mehrheit der codierten Stellen können dabei rechtlichen Aspekten zugeordnet werden (u. a. Regelungen zu Zugriffsberechtigungen), in deutlich geringerem Maße werden ethische Anforderungen im Umgang mit sensiblen Daten erwähnt.

Insgesamt wird das Themenfeld Ethik im Vergleich zu den rechtlichen Aspekten (vor allem Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung) deutlich seltener behandelt (in der Relation 1 zu 3). Die Auseinandersetzung mit ethischen Anforderungen bleibt dabei auf einem sehr allgemeinen Niveau. Insgesamt wird gefordert, dass Unternehmen bei der Datenerhebung und -analyse ethisch sensibel vorgehen sollen.

Diskussion

In welchem Verhältnis stehen die im (fach-)öffentlichen Diskurs beobachtbaren Akzentuierungen und Argumentationslinien zum Stand der wissenschaftlichen Diskussion um People Analytics? Der von uns analysierte Diskurs bildet die mit der praktischen Implementierung und Anwendung von

PA einhergehenden, in der wissenschaftlichen Diskussion adressierten Herausforderungen, Risiken und nichtintendierten Nebenwirkungen fortgeschrittener People Analytics nicht angemessen ab, sondern zeichnet insgesamt ein idealisiertes, optimistisches Bild des zu erwartenden Nutzens für das Personalmanagement. Interessant ist hieran, dass im Diskurs sehr viel über die prognostischen Potenziale von PA geschrieben wird, in der Praxis jedoch noch vermehrt deskriptive Analysen genutzt zu werden scheinen (vgl. Katzera/Leusch, 2020: 4). Dieser Positiv-Bias im Diskurs geht einher mit einer impliziten, aber auch expliziten Diskreditierung der Bedeutung menschlicher Intuition und Erfahrungswissens bei Entscheidungsprozessen wie auch einer Überhöhung der Aussagekraft von Daten, die oftmals naiv mit Wissen gleichgesetzt werden.

Auch etwaige Diskriminierungseffekte durch Algorithmen (vgl. Leicht-Deobald et al., 2019; Wildhaber et al., 2019) werden – und das ist auch angesichts der breiten gesellschaftlichen Debatte erstaunlich – nur selten diskutiert. Die Auseinandersetzung mit datenschutz- und mitbestimmungsrechtlichen Aspekten hingegen ist sehr präsent, vor allem im Vergleich zu Textpassagen, die sich auf ethische Fragen und Umsetzungsfragen beziehen. Weiterhin finden sich auch qualitative Unterschiede, die sich auf die Tiefe der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik beziehen. So werden Aspekte des Datenschutzes und der betrieblichen Mitbestimmung (bspw. im Hinblick auf die Rechtskonformität von People-Analytics-Anwendungen) wesentlich differenzierter besprochen, als es bei ethischen Problemstellungen und Risiken der Fall ist (vgl. Tursunbayeva et al., 2022; Wildhaber et al., 2019; Leicht-Deobald et al., 2019; Zweig, 2019). Rechtliche Unsicherheiten scheinen von den Akteuren also sowohl als dringlicher als auch als praktisch besser adressierbar wahrgenommen zu werden. So werden unerwünschte Nebeneffekte wie ein möglicher Vertrauensverlust in den Arbeitgeber oder eine sinkende Arbeitsmotivation, wie sie bspw. durch das Tracken und Analysieren des gesamten Arbeits- und Kommunikationsverhalten auftreten können (Giermindl et al., 2022), im öffentlichen Diskurs kaum oder gar nicht formuliert. Auch mögliche Effekte wie Gaming the System (Aboubichr/Conway, 2021; Fisher/Downes, 2008), die aus Strategien der Mitarbeitenden resultieren können, die Leistungsbeurteilung und eigenen Karriereperspektiven vor dem Hintergrund algorithmischer Dateneanalysen zu manipulieren, werden im Diskurs weitgehend ignoriert.

Limitationen

Der vorliegende Beitrag arbeitet die Akzentuierungen und blinden Flecken des fachlichen und öffentlichen Diskurses um PA heraus und bietet Anschlussmöglichkeiten für weitergehende Arbeiten auf diesem Gebiet. Gleichwohl unterliegt unsere Analyse gewissen Limitationen. So wurde lediglich der deutschsprachige Raum untersucht. Zudem beschränkte

sich die Analyse auf Zeitungs- und Branchenmagazinartikel, Konferenzbeiträge und im Netz verfügbares Video- und Audiomaterial wurden nicht einbezogen. Ebenso wurden Unternehmenswebseiten nicht systematisch nach Diskursbeiträgen gescreent. Diese Beiträge könnten zukünftig Teil umfassenderer Analysen sein. Weiterhin gilt es zu beachten, dass der starke Einbezug von Branchenmagazinartikeln mit der Möglichkeit verbunden ist, dass deren Autorinnen und Autoren ein mittelbares oder unmittelbares kommerzielles Interesse am HR-Analytics-Markt verfolgen und die Beiträge demnach einem Bias unterliegen können. Grund für die genannten Limitationen sind neben forschungspragmatischen Überlegungen unterschiedliche Rechts- und Mitbestimmungslagen innerhalb und außerhalb der EU sowie divergierende Umsetzungsstände (insbesondere im Vergleich zu den USA und Asien).

Zusammenfassung

Im Rahmen einer qualitativen Diskursanalyse deutschsprachiger Artikel aus allgemeinen Zeitungen sowie Branchenmagazinen im Zeitraum 2015 bis 2021 rekonstruierten wir diskursbestimmende Aussagen und Argumentationslinien zu People Analytics (PA). Im Ergebnis zeigt sich 1) eine unkritische Überhöhung des Nutzens algorithmenbasierter Entscheidungssysteme im Personalmanagement, 2) eine Diskreditierung der Bedeutung menschlichen Erfahrungswissens bei Entscheidungsprozessen sowie 3) ein Übergewicht datenschutz- und mitbestimmungsrechtlicher Aspekte im Verhältnis zu ethischen Risiken und praktischen Herausforderungen bei der Implementierung und Nutzung solcher Systeme.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aboubichr, B./Conway, N. (2021):** The gaming of performance management systems in British universities, *Human Relations*, 0, 0. <https://doi.org/10.1177/00187267211052827>
- Castelvecchi, D. (2016):** The Black Box of AI. In: *Nature*, vol. 538, issue 6, 20-23.
- Espeland, W. N./Sauder, M. (2007):** Ranking and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds, *American Journal of Sociology*, 113, 1, 1-40.
- Fisher, C./Downes, B. (2008):** Performance measurement and metric manipulation in the public sector, *Business Ethics: A European Review*, 17, 245-258. [10.1111/j.1467-8608.2008.00534.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00534.x).
- Giering, O. (2022):** Künstliche Intelligenz und Arbeit: Betrachtungen zwischen Prognose und betrieblicher Realität. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 76, 1, 50-64.
- Giermndl, L. M./Strich, F./Christ, O./Leicht-Deobald, U./Redzeqi A. (2022):** The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees, *European Journal of Information Systems*, 31, 3, 410-435, DOI: [10.1080/0960085X.2021.1927213](https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213)
- Katzera, C./Leusch, Y. M. (2020):** Winning with People Analytics. Deutsche Organisationen auf dem Weg zur datengestützten HR-Arbeit, *Kienbaum*, <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/11/Kienbaum-People-Analytics-2020.pdf>
- Keller, R. (2007):** Der Forschungsprozess, Die Vorgehensweise und die Feinanalyse von Daten, In: Ders. *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. 3., aktualisierte Aufl., Wiesbaden, 61-109.
- Kels, P./Vormbusch, U. (2020):** People Analytics im Personalmanagement. Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, 69-88.
- Leicht-Deobald, U./Busch, T./Schank, C./Weibel, A./Schafheitle, S./Wildhaber, I./Kasper, G. (2019):** The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity, *Journal of Business Ethics*, 160, 377-392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- McCartney, S./Fu, N. (2022):** Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9, 2, 281-311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-01-2021-0013/full/html>
- Sparrow, R. (2021):** Why machines cannot be moral, *AI & SOCIETY*, 36, 685-693.
- Tursunbayeva, A./Pagliari, C./Di Lauro, S./Antonelli, G. (2022):** The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51, 3, 900-921.
- Wildhaber, I./Lohmann, M. F./Kasper, G. (2019):** Diskriminierung durch Algorithmen. Überlegungen zum schweizerischen Recht am Beispiel prädiktiver Analytik am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*, 138, 5, 459-489.
- Zweig, K. A. (2019):** Algorithmische Entscheidungen: Transparenz und Kontrolle. *Analysen & Argumente*, 338, 1-16.

INES JUNGINGER

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Hochschule Luzern Wirtschaft
E-Mail: ines.junginger@hslu.ch
<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=5065>

DEBORAH WILL

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fernuniversität in Hagen
E-Mail: deborah.will@fernuni-hagen.de
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/deborah.will.shtml>

TOM-PHILIPP BUCHBERGER

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fernuniversität in Hagen
E-Mail: tom-philipp.buchberger@fernuni-hagen.de
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/tom.buchberger.shtml>

PROF. DR. UWE VORMBUSCH

Professur für Soziologische Gegenwartsdiagnosen
Fernuniversität in Hagen
E-Mail: uwe.vormbusch@fernuni-hagen.de
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/uwe.vormbusch.shtml>

PROF. DR. PETER KELS

Professur für HRM, Führung und Innovation
Hochschule Luzern Wirtschaft
E-Mail: peter.kels@hslu.ch
<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1835>

SUMMARY

Research question: Which topics and patterns of interpretation determine the German-language discourse on people analytics in practice?

Methodology: Discourse analysis of German-language articles between 2015 and 2021.

Practical implications: Our contribution identifies (in relation to the state of scientific knowledge) content-related narrowness and positive biases of the practice discourse around people analytics. At the same time, we sensitize HR managers to the risks and unintended side effects that can accompany the introduction and use of algorithm-based decision-making systems in HR.

Diskriminierung in der Personalauswahl: Haben wir die richtigen Gruppen im Blick?

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

Diskriminierung von Personen und Gruppen und deren Vermeidung ist von jeher ein zentrales Thema der Personalarbeit. Breit diskutiert wurde in den letzten Jahren insbesondere die Geschlechterdiskriminierung. Die Unterrepräsentation von Frauen in (Top-) Führungspositionen ist empirisch gut belegt und hat mit dem Führungspositionengesetz zu entsprechenden Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen geführt. Bei der Vergütung zeigte sich zuletzt in Deutschland ein „Gender Pay Gap“ von 18 %; unter Berücksichtigung vergleichbarer Qualifikationen, Tätigkeiten und Erwerbsbiografien verbleiben davon immer noch 7 % (Destatis, 2023). Andere Gruppen, die potenziell der Diskriminierung unterliegen könnten, finden hingegen weniger Beachtung in der öffentlichen Diskussion. Dies ist überraschend, da Diversity Management auf einem breiteren Verständnis von Vielfalt aufbaut und insbesondere ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion neben Geschlecht als relevante Merkmale ansieht. Die Zuwanderung in den letzten Jahren erhöht die Bedeutung des Merkmals „Herkunft“, insbesondere unter Berücksichtigung des Fachkräftemangels und der entsprechenden Lösungsstrategien.

Vor diesem Hintergrund wollen wir bezüglich der Zielgruppen einen breiteren Blick auf das Thema Diskriminierung werfen und insbesondere folgende Fragen beantworten: Welche Gruppen sind besonders von Diskriminierung betroffen? Diversity Management ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Personalarbeit in Unternehmen. Diskriminierung sollte folglich tendenziell an Bedeutung verloren haben. Unsere zweite Frage lautet deshalb: Hat Diskriminierung im Zeitverlauf zu- oder abgenommen? In der deutschsprachigen Fachöffentlichkeit wurde Diskriminierung in der Personalauswahl vor circa zehn Jahren im Kontext anonymisierter Bewerbungsverfahren diskutiert. In jüngster Vergangenheit erregten Untersuchungsergebnisse zur Diskriminierung durch KI-gestützte Auswahlverfahren Aufmerksamkeit. In der empirischen Personalforschung dominieren Studien aus dem angloamerikanischen Raum, Untersuchungen in Europa oder gar Deutschland nehmen nur einen geringen Anteil ein. Gerade beim Thema Diskriminierung dürften kulturelle und geografische Hintergründe allerdings

eine große Rolle spielen. Auf der Basis der vorliegenden Studien wollen wir deshalb der dritten Frage nachgehen, ob sich die Ergebnisse für Deutschland systematisch von den globalen Ergebnissen unterscheiden.

Während die folgende Darstellung bezüglich der Zielgruppen breit angelegt ist, konzentrieren wir uns fachlich auf Diskriminierung in der Personalauswahl und ignorieren Themengebiete wie Beförderungen oder Vergütung. Dieser Fokus auf die Personalauswahl hat nicht zuletzt methodische Gründe, da in der Personalauswahl experimentelle Untersuchungsdesigns leichter umzusetzen sind und kausale Interpretationen ermöglicht werden. Grundlegend für die folgende Betrachtung ist die aktuelle Metaanalyse von Louis Lippens, Siel Vermeiren und Stijn Baert (2023). Wir beginnen den Beitrag deshalb mit einer Einleitung zu den Untersuchungsmethoden im Themenfeld Diskriminierung.

Feldexperimente als Goldstandard

Ausgangspunkt für die Analyse von tatsächlicher oder vermeintlicher Diskriminierung sind in der Regel einfache deskriptive Kennzahlen wie der Anteil an Frauen in Führungspositionen oder der Unterschied in den Bruttostundenverdiensten zwischen Männern und Frauen. Um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen, werden bei Vergütungsuntersuchungen relevante und bekannte Drittfaktoren wie Beruf oder Ausbildung mitberücksichtigt (z. B. über eine Oaxaca-Blinder-Zerlegung; Blinder, 1973; Oaxaca, 1973). Der verbleibende Unterschied wird dann als Diskriminierung interpretiert, da eine hinreichende Begründung für die Unterschiede fehlt. Diese Interpretation lässt sich zweifach kritisieren, wobei die Korrektur sowohl zu einer Überschätzung als auch Unterschätzung des tatsächlichen Ausmaßes an Diskriminierung führen kann. Zum einen können nur bekannte Faktoren integriert werden, die Unterschiede könnten allerdings auf bislang unbekannte Faktoren zurückzuführen sein. Diese Problematik ist als „omitted variable bias“ über die Diskriminierungsforschung hinaus verbreitet. Zum anderen kann sich Diskriminierung auch in den Zugangsmöglichkeiten zu bestimmten gut bezahlten Berufen und Positionen ausdrücken, die dann aber einfach „herausgerechnet“ wird.

Kausale Interpretationen sind auf Basis experimenteller Untersuchungsdesigns möglich, die sich bei Vergütungs- oder Beförderungsfragen jedoch kaum umsetzen lassen, im Bereich der Personalauswahl aber vergleichsweise einfach anzuwenden und seit der grundlegenden Studie von Bertrand und Mullainathan (2004) entsprechend weit verbreitet sind. Die Experimente werden so aufgebaut, dass für reale Stellenausschreibungen Bewerbungen versendet werden. Die Bewerbungen werden nahezu identisch formuliert und lediglich bezüglich des zu untersuchenden Diskriminierungsmerkmals variiert. In der Kontrollgruppe ist bspw. die Bewerbung für eine 40-jährige männliche Person formuliert, in der Experimentalgruppe wird lediglich das Geschlecht geändert, alle anderen Daten bleiben identisch. Gemessen werden dann die Rückmeldungen der Arbeitgeber. Erhalten die Bewerbungen der weiblichen Bewerberin signifikant weniger positive Rückmeldungen als die Bewerbungen der männlichen Person, liegt Geschlechterdiskriminierung vor. Da nur dieser eine Parameter geändert wurde, ist eine kausale Interpretation möglich, das heißt, das Geschlecht ist ursächlich für die Ablehnung. Der Nachteil dieser Untersuchungsform ist, dass lediglich Diskriminierung auf dieser ersten Stufe des Bewerbungsprozesses erfasst wird.

Welche Merkmale führen zur Diskriminierung?

Louis Lippens und Kollegen (2023) greifen in ihrer Metaanalyse auf insgesamt 169 experimentelle Einzelstudien zurück, die seit 2005 veröffentlicht wurden. In Abbildung 1 ist der Grad der Diskriminierung aufgezeigt, der für die einzelnen Merkmale vorliegt. Gemessen wird die relative Chance,

das heißt die Wahrscheinlichkeit einer positiven Resonanz auf die Bewerbung in der Experimentalgruppe im Vergleich zur Wahrscheinlichkeit einer positiven Resonanz in der Kontrollgruppe. Werden bspw. in der Kontrollgruppe 20 der 100 Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, in der Experimentalgruppe sind es dagegen nur 10 von 100, so ergibt sich ein Wert von -50 %. Die Wahrscheinlichkeit einer Einladung in der Experimentalgruppe liegt also bei 50 % der Wahrscheinlichkeit in der Kontrollgruppe. Je höher der betragsmäßige Wert desto ausgeprägter ist die Diskriminierung.

International zeigt sich mit einer Reduktion der Wahrscheinlichkeit einer positiven Rückmeldung um -41 % das größte Ausmaß an Diskriminierung bezüglich einer Behinderung. In den Einzelstudien wurden unterschiedliche Formen physischer oder psychischer Behinderung berücksichtigt wie eine überwundene Depression, eine HIV-Infektion oder Taubheit. Bezüglich des Geschlechts lässt sich keine Diskriminierung von Frauen nachweisen. Im Gegenteil, Frauen haben eine geringfügig höhere Chance zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Bezüglich des Alters zeigt sich eine substantielle Diskriminierung älterer Beschäftigter, wobei in den Einzeluntersuchungen meist ein Alter um die 50+ angenommen wird. Bezüglich der sexuellen Orientierung ist zu berücksichtigen, dass hier auch die Mitgliedschaft in einer entsprechenden Gruppe als Variable genutzt wurde und somit nicht ausgeschlossen werden kann, dass es sich um eine Diskriminierung gegen Aktivismus allgemein handelt. Auf etwa gleichem Niveau liegt die Diskriminierung bezüglich der Herkunft, die in den Einzelstudien häufig über unterschiedliche Namen operationalisiert wird. Alternativ ist auch eine Opera-

Abb. 1: Wert der Vergleichsgruppe

Ethnische/nationale Herkunft	-29%
Höheres Alter	-34%
Behinderung	-41%
Sexuelle Orientierung	-30%
Aussehen	-37%
Geschlecht (weiblich)	4%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Lippens et al. (2023) Tabelle 2. Dort wird die discrimination ratio ausgewiesen, die zur Veranschaulichung in Wahrscheinlichkeiten überführt wurde.

tionalisierung über den Akzent möglich, indem Bewerber sich telefonisch beim entsprechenden Arbeitgeber mit Rückfragen zur Ausschreibung melden. Auch hier zeigt sich eine substantielle Benachteiligung von Personen mit Akzent (Spence et al., 2022). Eine substantielle Diskriminierung zeigt sich auch bezüglich des Aussehens, das in den Einzelstudien in der Regel mithilfe des Bewerbungsfotos manipuliert wurde, wobei überwiegend die Attraktivität untersucht wurde.

Veränderungen im Zeitverlauf

Unternehmen haben in den letzten Jahren ein Augenmerk auf die Vermeidung von Diskriminierung im Personalmanagement und in der Rekrutierung gelegt. Programme zur Förderung von Diversität sind ebenso verbreitet wie Trainings zur Vermeidung von Diskriminierung. Welchen Effekt hatten diese Maßnahmen auf das Ausmaß der Diskriminierung? Bezüglich Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung und Behinderung lässt sich keine statistisch signifikante Veränderung im Zeitverlauf nachweisen. Lediglich für die Diskriminierung bezüglich der Herkunft findet sich bei der aggregierten Datenanalyse eine Reduktion der Diskriminierung. Diese führen die Autoren allerdings eher auf eine Veränderung im Mix der Untersuchungen zurück (Lippens et al., 2023). Von einer substantiellen Reduktion der Diskriminierung in der Personalauswahl kann somit nicht gesprochen werden, auch wenn eine längere Zeitperiode berücksichtigt wird (Quillian et al., 2017).

Regionale Unterschiede und Ergebnisse für Deutschland

Glücklicherweise liegen für den hier gewählten Untersuchungsgegenstand zahlreiche Einzelstudien aus Europa und auch Deutschland vor. In welchen Ländern ist Diskriminierung besonders ausgeprägt und wie schneidet Deutschland hier ab? Altersdiskriminierung ist in Europa stärker ausgeprägt als in den USA, spezifische Ergebnisse für Deutschland lassen sich aufgrund der geringen Fallzahlen nicht ableiten. In der Diskriminierung nach ethnischer und nationaler Herkunft schneidet Deutschland gegenüber Finnland, Frankreich und Italien deutlich besser ab und zeigt eine vergleichsweise geringe Diskriminierung in dieser Dimension.

Die Betrachtung der Einzelstudien (Fallzahlen in Klammern), die in Deutschland durchgeführt wurden, liefern exemplarisch folgende Ergebnisse: Frauen mit Kindern werden im Vergleich zu Frauen ohne Kinder seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen, bei Männern lässt sich dieser Unterschied nicht nachweisen (Hipp, 2020: n=140). Bezüglich der Herkunft liegt in Deutschland nur eine geringfügige Diskriminierung von 5 % im Falle türkischstämmiger Bewerber vor (Thijssen et al., 2021: n=652). Auf einer breiten empirischen Basis von fast 6.000 Fällen unterscheiden Ruud Koopmans, Susanne Veit und Rua Yemane (2019) zwischen 34 Nationen. Dabei zeigt sich eine umso größere Diskriminierung, je größer der kulturelle Ab-

stand zu Deutschland ist. Die Diskriminierung ist größer, wenn die Personen auch im Ausland geboren wurden im Vergleich zum Geburtsort Deutschland (Veit/Thijssen, 2021: n=5.954).

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Diskriminierung in der Personalauswahl ist trotz aller Initiativen zur Gleichberechtigung und zur Förderung von Diversität weiterhin ein Problem und das Ausmaß der Diskriminierung ist im Zeitverlauf weitgehend konstant geblieben.
- ▶ Diskriminierung findet insbesondere bezüglich der Behinderung statt, Alter und Herkunft sind ebenfalls ähnlich relevante Diskriminierungsgründe. Geschlecht spielt hingegen kaum eine Rolle, zumindest nicht in der frühen Phase der Personalauswahl, wenn es auf Basis der Sichtung der Bewerbungsunterlagen um die Einladung zu Gesprächen geht.
- ▶ Diskriminierung bezüglich der Herkunft ist in Deutschland weniger stark ausgeprägt als in anderen europäischen Ländern.


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

Bertrand, M./Mullainathan, S. (2004): Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), S. 991-1013.

Blinder, A. S. (1973): Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates. *Journal of Human Resources* 8(4), S. 436-455.

Destatis (2023): Gender Pay Gap 2022: Frauen verdienen pro Stunde 18 % weniger als Männer. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_036_621.html (Abruf 5.4.2023).

Hipp, L. (2020): Do hiring practices penalize women and benefit men for having children? Experimental evidence from Germany. *European Sociological Review*, 36(2), S. 250-264.

Koopmans, R./Veit, S./Yemane, R. (2019): Taste or statistics? A correspondence study of ethnic, racial and religious labour market discrimination in Germany. *Ethnic and Racial Studies*, 42(16), S. 233-252.

Lippens, L./Vermeiren, S./Baert, S. (2023): The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315.

Oaxaca, R. (1973): Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets. *International Economic Review*. 14(3), S. 693-709.

Quillian, L./Pager, D./Hexel, O./Midtbøen, A. H. (2017): Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(41), S. 10870-10875.

Spence, J. L./Hornsey, M. J./Stephenson, E. M./Imuta, K. (2022): Is Your Accent Right for the Job? A Meta-Analysis on Accent Bias in Hiring Decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, online.

Thijssen, L./Lancee, B./ Veit, S./ Yemane, R. (2021): Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), S. 1222-1239.

Veit, S./Thijssen, L. (2021): Almost identical but still treated differently: hiring discrimination against foreign-born and domestic-born minorities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), S. 1285-1304.

Straffällig gewordene Mitarbeiter: Chance für beide Seiten?

Cullen, Z. (Harvard University – Business School (HBS)), **Dobbie, W.** (Harvard University – Harvard Kennedy School (HKS)) & **Hoffman, M.** University of Toronto – Rotman School of Management; National Bureau of Economic Research (NBER): Increasing the Demand for Workers with a Criminal Record. *The Quarterly Journal of Economics*, 138(1), 103-150, 2023.

Während der Bedarf an potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Unternehmen in westlichen Industriegesellschaften aufgrund von makroökonomischen Trends (u. a. Altersstrukturen) immer schwerer gedeckt werden kann, verbleibt eine Gruppe an potenziellen Arbeitskräften meist außerhalb der akademischen und praxisnahen Diskussion: straffällig gewordene Menschen. Die Autoren der vorliegenden Studie beschreiben kurz die dahinter liegenden Gründe für eine geringe Partizipation dieser Gruppe im Arbeitsmarkt auf der Nachfrage- (u. a. psychologische Barrieren bei Unternehmen, Vorurteile etc.) und Angebotsseite (u. a. befürchtete Produktivitätseinbußen). Dieses Ungleichgewicht an potenziellen Barrieren im Arbeitsmarkt und einem hohen Angebot an straffällig gewordenen Menschen führt nach den Autoren zu einer überproportional hohen durchschnittlichen Arbeitslosenquote (27 % in 2008 in den USA). Die Autoren testen verschiedene Strategien zur Überwindung dieser Hürden in einem experimentellen Kontext („Discrete Choice Field Experiment“) in Kooperation mit einer großen, nationalen Jobvermittlungsplattform, die Zugriff auf circa 1.000 Unternehmen in den USA ermöglicht. Einzelne Unternehmen entscheiden dabei nicht über einzelne Personen, sondern reichen eine Liste mit standardisierten Anforderungen bei der Plattform ein, wodurch sich die Möglichkeit der „Manipulation“ (Randomisierung von Bedingungen) durch das Forschungsteam ergibt.

Die Ergebnisse der Autoren zeigen, dass Arbeitgeber die durchschnittliche Produktivität dieser Gruppe niedriger einschätzen, jedoch deckt sich dies nicht mit der tatsächlichen Produktivität dieser Gruppe in der Studie. 39 % der untersuchten Unternehmen können sich (ohne Anreize oder weitere Bedingungen) grundsätzlich eine Zusammenarbeit mit straffällig gewordenen Menschen vorstellen. Der Wert steigt auf 45 % bzw. 51 %, wenn es sich um Berufe ohne direkten Kundenkontakt bzw. mit niedrigem Warenwert handelt. Bei Problemen, einen Kandidaten (niedriges Angebot) zu finden, steigt der Wert auf

68 %. Der Wert steigt um mindestens jeweils 10 Prozentpunkte, wenn einfache Bedingungen und Garantien hinzugefügt werden (z. B. mindestens ein positiver Leistungsnachweis, keine kurzfristige Verurteilung im letzten Jahr, eingeschränkter Hintergrundcheck, einfache Kriminalitätsversicherung). So erhöht z. B. die Bereitstellung einer Kriminalitätsversicherung von bis zu 5.000 Dollar die Nachfrage um 12 Prozentpunkte. Dabei unterscheiden die Autoren verschiedene Ausprägungen einer Bedingung (in diesem Fall: 1.000, 5.000, 100.000, und 5 Millionen Dollar Kriminalitätsversicherung). Der Effekt der moderaten Kriminalitätsversicherung entspricht dem gleichen Nachfrageeffekt einer (kaum dauerhaft zu erfüllenden) 80 % Lohnsubventionierung.

Der Artikel erscheint bemerkenswert, da er konkrete Strategien zur Überwindung des ineffizienten Matchings zwischen straffällig gewordenen Menschen und Arbeitgebern vorschlägt und diese in einem Feldexperiment testet. Überraschend erscheinen die Ergebnisse der Autoren dahingehend, wonach ein beträchtlicher Teil der Arbeitgeber ohne jegliche Anreize oder Bedingungen mit straffällig gewordenen Personen arbeiten würde. Zudem kann diese Bereitschaft anscheinend mit einfachen konkreten Strategien erhöht werden, wie einer moderaten Kriminalitätsversicherung oder einem limitierten Hintergrundcheck (ein Jahr). Diese Strategien scheinen nach den Autoren „künstliche“ hohe Nachfragetreiber wie Lohnsubventionen zu übertreffen.

Besprochen von Johannes Brunzel

Die Tücken interner Arbeitsmärkte

J. R. Keller (Cornell University) & **Kathryn Dlugos** (The Pennsylvania State University): Advance 'Em to Attract 'Em: How Promotions Influence Applications in Internal Talent Markets, *Academy of Management Journal*, forthcoming, 1-59.

Mitarbeiter intern statt extern zu rekrutieren, kann sich, so zeigt eine aktuelle Studie, für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer auszahlen – im Sinne einer höheren Jobperformance, einer niedrigeren Fluktuation und einem höheren Gehalt. Noch dazu scheinen interne Jobbörsen auf den ersten Blick recht simpel zu funktionieren: Offene Stellen werden an Mitarbeiter kommuniziert, die sich dann auf Stellen bewerben können, die ihren Qualitäten und Präferenzen entsprechen. Dies verkennt jedoch die Rolle von Führungskräften, die interne Stellenwechsel fördern, aber auch behindern können. Es ist aus US-amerikanischen Studien bekannt, dass „Talent Hoarding“ ein weitverbreitetes Phänomen ist, das primär durch Zweifel, freiwerdende Stellen erfolgreich wiederbesetzen zu können, angetrieben wird. Talent Hoarding kann mehr oder weniger subtile Formen annehmen: Führungskräfte können bspw. auf die Nachteile eines Stellenwechsels verweisen, die Sichtbarkeit der Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber anderen Führungskräften einschränken oder gar Feedback zur Eignung eines Kandidaten für eine Stelle außerhalb ihres Teams verfälschen. Im Gegensatz dazu steht „Career Sponsorship“, die aktive Förderung der Karriereentwicklung von Mitarbeitern. Durch Career Sponsorship ihrer Führungskraft genießen Mitarbeiter und ihre Leistungen eine höhere Sichtbarkeit in der Organisation und sie erfahren Unterstützung in der Identifizierung von für sie geeigneten internen Stellen zur Weiterentwicklung ihrer Karriere.

J. R. Keller und Kathryn Dlugos argumentieren, dass Talent Hoarding bzw. Career Sponsorship von Führungskräften Signalwirkung in internen Arbeitsmärkten hat. Mit der schwindenden Bedeutung von klassischen vorgegebenen Karrierepfaden in modernen Unternehmen steigt der Informationsbedarf von Mitarbeitern, welche Stellen im Unternehmen Vorteile für die Entwicklung der Karriere bieten. Keller und Dlugos argumentieren, dass insbesondere Beförderungen auf Stellen außerhalb des aktuellen Teams für Außenstehende sichtbar sind (durch firmeninterne Kommunikation, LinkedIn, „Flurfunk“ etc.). Führungskräfte mit einer hohen Quote solcher externen Beförderungen unter ihren Mitarbeitern sollten daher besonders attraktiv für interne Bewerber wirken, weil

dies Career Sponsorship signalisiert und sich Bewerber davon für ihre zukünftige Karriereentwicklung Vorteile versprechen. Dieser Effekt, so die Autoren, sollte besonders für High Performer und Bewerber aus anderen Funktionsbereichen gelten – High Performer achten tendenziell stärker auf ihre Karriereentwicklung, und cross-funktionale Karriereschritte sind grundsätzlich riskanter und erfordern daher eine besonders überlegte Entscheidung.

Getestet wurden diese Hypothesen auf Basis von Daten zu rund 100.000 internen Stellenbewerbungen und Personaldaten eines großen US-amerikanischen Unternehmens aus dem Gesundheitssektor. Es handelte sich fast ausschließlich um Bewerbungen auf Stellen außerhalb des aktuellen Teams und größtenteils um Bewerbungen für vertikale Karriereschritte (Beförderungen).

Die Ergebnisse bestätigten die Hypothesen: Je höher die Beförderungsquote unter ihren Mitarbeitern war, desto mehr Bewerber, desto mehr High Performer (Top 20 %) und desto mehr cross-funktionale Bewerbungen konnten Führungskräfte bei internen Stellenausschreibungen attrahieren. Auch wenn die Autoren die Beweggründe der Bewerber, für welche Stellen sie sich bewerben, nicht direkt untersuchen konnten, legen die Ergebnisse nahe, dass Mitarbeiter höhere Beförderungsquoten als Signal für die Tendenz der Führungskraft, die Karriere ihrer Mitarbeiter zu fördern, interpretieren und sich bei einem internen Wechsel selektiv auf vakante Stellen bei eben diesen Führungskräften bewerben. Dass insbesondere High Performer auf die Beförderungsquote potenzieller zukünftiger Führungskräfte achten, wird dadurch gestützt, dass sich diese Gruppe von Mitarbeitern auf signifikant weniger Stellen (das heißt überlegter, selektiver) bewirbt.

Als praktische Implikation ergibt sich, dass Talent Hoarding zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung führen kann: Gerade weil Führungskräfte interne Stellenwechsel ihrer Mitarbeiter unterbinden oder zumindest nicht aktiv fördern, haben sie größere Schwierigkeiten, vakante Stellen (intern) zu besetzen – was wiederum ihre Zweifel, sie könnten ihre Mitarbeiter nur schwer ersetzen, bestätigt. Führungskräfte hingegen, welche die Karriere ihrer Mitarbeiter und damit interne Stellenwechsel aktiv fördern, machen eine höhere Fluktuation unter ihren Mitarbeitern dadurch wieder wett, dass sie aufgrund ihrer Reputation auf frei werdende Stellen deutlich mehr und qualitativ hochwertigere Bewerbungen erhalten.

Besprochen von Benjamin P. Krebs

Das transformative Potenzial von Sabbaticals

Kira Schabram (University of Washington), **Matt Bloom** (University of Notre Dame) & **DJ DiDonna** (The Sabbatical Project): *Recover, Explore, Practice: The Transformative Potential of Sabbaticals*, Academy of Management Discoveries, forthcoming, 1-56.

Auch wenn es noch wenig belastbare Evidenz dazu gibt, deuten einige Studien auf durchweg positive Effekte von Sabbaticals hin, so z. B. weniger Stress und Burn-out, gesteigertes Wohlbefinden und stärkeres organisationales Commitment. Von anekdotischer Evidenz abgesehen ist jedoch wenig darüber bekannt, wie Sabbaticals gestaltet werden und wie dies „das Leben danach“ beeinflusst. Diesen Fragen haben sich Kira Schabram, Matt Bloom und DJ DiDonna in Interviews mit 50 Professionals und Managern diverser Berufe und Branchen angenommen.

Alle Interviewten beschrieben ihre Sabbaticals mal mehr, mal weniger bewusst, als Kombination aus drei verschiedenen Elementen: Erholung, Exploration und Praxis. Phasen der Erholung waren primär zur mentalen Erholung gedacht, um Stress abzubauen und in soziale Beziehungen zu investieren, die aus beruflichen Gründen vernachlässigt wurden. Diese Phasen waren nicht primär durch Reisen geprägt und wenn doch dann eher als luxurorientierte „erweiterte Urlaube“. Phasen der Exploration dienten dazu, sich selbst neu zu erfahren, neue Aktivitäten, Orte und Menschen kennenzulernen. Reflexion war für viele integraler Bestandteil dieser Phasen. Phasen der Exploration, häufig verbunden mit Reisen, waren mit hohen Hochs und tiefen Tiefs verbunden – Stress, Mühsal und andere Unannehmlichkeiten wurden teilweise aber auch als notwendiges Übel und Voraussetzung für persönliches Wachstum betrachtet (im Nachhinein wohlgemerkt). Phasen der „Praxis“ wiederum waren durch Tätigkeiten außerhalb der gewohnten beruflichen Grenzen geprägt, z. B. Freiwilligenarbeit, Tätigkeiten als Freelancer, persönliche Projekte etc.

Aus der Kombination dieser drei Elemente bzw. Phasen identifizierten die Autoren drei verschiedene Typen von Sabbaticals. Rund ein Viertel der Interviewten verbrachte das Sabbatical als „Working Holiday“ – Phasen der Erholung wechselten sich mit Phasen der Praxis ab, während Exploration keine nennenswerte Rolle spielte. Häufig waren es konkrete, bisher aufgeschobene Projekte, welche diese Interviewten zu einem Sabbatical motivierten. Andere hatten lediglich den Wunsch, den Fokus temporär von der Arbeit hin zu anderen wichtigen Dingen in ihrem Leben zu verlagern, fanden sich

dann aber doch letztlich in einer Phase der Praxis wieder, in der sie alternativen Tätigkeiten nachgingen, z. B. als Lehrer in einem fremden Land. Die meisten kehrten nach ihrer Rückkehr in ihren früheren Job zurück.

Ein weiteres Viertel der Interviewten wurde primär durch das Verlangen nach Reisen und Abenteuer zu einem Sabbatical motiviert („free dives“), häufig ermutigt durch ihr soziales Umfeld. Dabei wechselten sich Phasen der Exploration mit Phasen der Erholung ab. Arbeit spielte für diese Gruppe keine Rolle – diesen Interviewten ging es ganz im Gegenteil gerade darum, Distanz zu ihrer Arbeit und externen Erwartungen zu gewinnen, um sich selbst und die eigenen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse zu hinterfragen. Die meisten hielten nach ihrer Rückkehr an ihrem bisherigen Karrierepfad fest, versuchten aber, ihre Arbeit besser an ihre Präferenzen anzupassen, z. B. durch aktive (Um-)Gestaltung oder Wechsel ihrer Stelle.

Die andere Hälfte der Interviewten wurde durch externe Umstände in ein Sabbatical getrieben („quests“), bspw. durch adverse Arbeitsbedingungen, drohenden Burn-out oder die Erkenntnis, ein Plateau erreicht zu haben, von dem aus es kein eindeutiges Weiter gab. Ausgerechnet diese Gruppe, die sich am wenigsten Gedanken darüber gemacht hatte, was sie von ihrem Sabbatical und danach erwartete, erlebte die tiefgreifendste Veränderung. Anfänglich suchten diese Interviewten vor allem Erholung und fanden diese in einem entschleunigten Alltag oder beim Besuch von Verwandten und Freunden. An diese erste Phase der Erholung schloss sich eine Phase an, in der Exploration im Vordergrund stand, entweder durch Reisen oder indem sie intensiv Hobbys und anderen Aktivitäten nachgingen, die Zeit zur Reflexion und so größere Klarheit über sich selbst, Ziele, Wünsche und Bedürfnisse geben konnten. Diese Gruppe war es auch, die als einzige gezielt Phasen der Praxis in ihr Sabbatical integrierten, um das, was sie zuvor gelernt oder erfahren hatten, in die Tat umzusetzen, und die sich eher zu radikalen Karriereschritten entschlossen wie z. B. der Gründung eines Start-ups oder der aktiven Suche nach Alternativen zu ihrem bisherigen Karrierepfad.

Zwar fanden sich alle Interviewten nach ihren Sabbaticals in sich selbst bestätigt, fanden größeres Vertrauen zu sich und ihre Fähigkeiten; jedoch nur für diejenigen, die sich bewusst Zeit für eine Phase der Exploration nahmen („free divers“), gelang es, sich frei von externen Erwartungen zu machen und ein authentischeres Selbst zu entwickeln; und nur diejenigen, die ihre Erkenntnisse aus einer Phase der Exploration gezielt in einer sich daran anschließenden Phase der Praxis auch tatsächlich angewendet haben, erfuhren ein erhöhtes Maß an Autonomie, das es ihnen ermöglichte, radikale Karriereschritte zu wagen („questers“).

Besprochen von Benjamin P. Krebs

Hohe Gehälter fördern unethisches Verhalten

Long Wang (City University of Hong Kong), **Fei Song** (Ryerson University) & **Chen-Bo Zhong** (University of Toronto): High Compensation and Unethical Reciprocity, *Journal of Management*, 2022; 48(8): 2223-2254.

Wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die unterdurchschnittlich gegenüber dem Marktlohn vergütet werden, eher zu unternehmensschädigendem Verhalten, wie z. B. Diebstahl oder Sabotage, neigen. Dagegen zeichnen sich überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch härtere Arbeit und einer äußerst ausgeprägt unterstützenden Haltung ihrem Unternehmen gegenüber aus. Im vorliegenden sehr interessanten Paper prüfen Long Wang, Fei Song und Chen-Bo Zhong nun die Hypothese, dass deutlich überbezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unethischem Verhalten neigen, weil sie die Ziele des Unternehmens unbedingt erfüllen wollen. Dabei versuchen sie, den Nutzen des Unternehmens immer mehr zu maximieren, auch wenn es auf Kosten Dritter geht.

In drei aufeinanderfolgenden Studien nutzten die Autoren qualitative Methodiken der Verhaltensökonomie. In den ersten beiden experimentellen Studien nutzten sie Planspiele um alle Einflussfaktoren auf die Reziprozität, also den Bezug von hohem Gehalt und für das Unternehmen positives Verhalten, zu untersuchen. Dabei griffen sie auf Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer von einem Umfrageinstitut und Teilnehmerinnen und Teilnehmer früherer Experimente zurück. Es handelt sich hierbei also nicht um ein Studierenden-Sample.

In der dritten Studie analysierten Long Wang, Fei Song und Chen-Bo Zhong anhand von Felddaten ob höherbezahlte Kommissare in Chicago eher zu Untersuchungen neigten, die zwar die Polizeistatistik verbesserten, aber auch Menschen hinter Gitter brachten, die sich später im gerichtlichen Verfahren als unschuldig erwiesen.

Im Ergebnis zeigt sich in allen drei Studien die Bestätigung der Hypothese. Überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maximieren den Nutzen für das Unternehmen, auch wenn es auf Kosten anderer geht.

Die Autoren geben der Praxis noch einen Hinweis mit auf den Weg: Überdurchschnittliche Gehälter sorgen für eine höhere Zufriedenheit und damit eine höhere Motivation, die Ziele des Jobs zu erreichen. Um unethisches Verhalten dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, sollten Unternehmensnormen und -regeln (wie bspw. Fairness, Ehrlichkeit und

Objektivität) nicht nur intensiv kommuniziert, sondern auch regelmäßig aktiv eingefordert werden.

Besprochen von Peter Göhre, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Lohnerhöhungen gegen Fachkräftemangel?

In den Medien wird der Fachkräftemangel diskutiert. Was diese Schlagzeilen und Meldungen für Unternehmen bedeuten, überprüft PERSONALquarterly.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Im Fachkräftemonitoring¹ für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales werden seit 2007 unter der gemeinsamen Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche Struktur- und Projektionen zum Fachkräftebedarf erstellt. Grundsätzlich wurden im aktuellen Fachkräftemonitoring Passungsprobleme am Arbeitsmarkt festgestellt: Es herrscht Fachkräftemangel in einigen Berufsgruppen und Regionen. Gleichzeitig ist Arbeitsplatzabbau in anderen Berufsgruppen und Regionen zu beobachten. Für das Jahr 2026 werden Engpässe in 87 von 140 betrachteten Berufsgruppen prognostiziert. Besonders betroffen seien Berufe, die einen starken Arbeitsplatzaufbau benötigen, wie z. B. Berufe in den Bereichen Erziehung oder Informationstechnologie, oder für die es einen hohen demografischen Ersatzbedarf gebe, wie z. B. im Metallbau. Noch dazu sollen die demografischen Entwicklungen, Digitalisierung und Dekarbonisierung berufliche Engpässe in den kommenden Jahren verstärken. Unabhängig von diesen Prognosen stehen auch gegenwärtig schon einige Unternehmen vor der großen Herausforderung, ausreichend Fachkräfte zu haben, um den Betrieb sicherzustellen.

Medien diskutieren über Lohnerhöhungen als Lösung für den Fachkräftemangel

Im Gastbeitrag „Wo Arbeitskräfte fehlen, können Lohnerhöhungen helfen“² von Ifo-Institut-Präsident Clemens Fuest und IZA-Chef Simon Jäger in der **FAZ** vom 6. März 2023 werden Lohnerhöhungen als das zentrale Mittel gegen den Fachkräftemangel dargestellt. Dazu im Gegensatz Bernd Fitzenberger, Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), im **Spiegel** am 7. März 2023: „Leider ist der Fachkräftemangel real.“³ Lohnerhöhungen seien als Lösung zu kurz gedacht. Es brauche eine mehrgleisige Strategie, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Was stimmt nun? Können Lohnerhöhungen das entscheidende Mittel sein, um Fachkräfte anzuziehen und zu halten, oder braucht es mehr, um den laufenden Betrieb in den Unternehmen auf Dauer sicherzustellen?

Der Forschungskontext

- ▶ Fachkräftebedarfe werden wissenschaftlich vor allem mithilfe von Arbeitsmarktprojektionen (vgl. Fachkräftemonitoring) analysiert.
- ▶ Internationale Forschungsergebnisse zu Effekten von Lohnerhöhungen sind überwiegend unter den Begriffen higher wages/salary/pay, wages/salary/pay increase, wages/salary/pay raise zu finden.
- ▶ Zentrale Fragestellungen sind bislang z. B., ob Beschäftigte
 - durch höhere Löhne bei der Arbeit motivierter sind,
 - eher bereit sind, den Job zu wechseln, wenn in einem anderen Unternehmen ein höherer Lohn zu erzielen ist,
 - oder ob Unternehmen mit Lohnerhöhungen auf Mangel an Bewerberinnen und Bewerber reagieren.

Die Forschungslage

- ▶ Die wenigen Studien, die es zum Thema Fachkräftemangel gibt, sind überwiegend deskriptiver oder prognostizierender Natur.
- ▶ Ein IAB-Forschungsbericht aus dem Jahr 2012 zum Thema „Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft“⁴ hat u. a. analysiert, wie Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen umgehen. Als Datengrundlage dient das IAB-Betriebspanel. In dieser Panelstudie werden jährlich Betriebe befragt.⁵ Für den Forschungsbericht wurden die Betriebe konkret gefragt, welchen Strategien sie hohe, geringe oder keine Bedeutung beimessen, um Stellenbesetzungsprobleme zu lösen:
 - 42 % der befragten Betriebe haben der Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten, 34 % dem Schaffen attraktiver Arbeitsbedingungen und 33 % der Ausbildung von Fachkräften hohe Bedeutung zugeschrieben.
 - Für etwa jeden fünften Betrieb waren folgende Punkte von hoher Bedeutung:
 - ältere Fachkräfte länger im Betrieb zu halten,
 - längerfristige Personalentwicklung zu betreiben,
 - die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern,
 - für den Betrieb durch Öffentlichkeitsarbeit zu werben.
 - Für etwa jeden zehnten Betrieb waren Kooperationen mit

Unternehmen müssen alle Hebel in Bewegung setzen, um den Fachkräftemangel zu dämpfen. Lohnerhöhungen alleine können nicht die Lösung sein.

(Hoch-)Schulen, Kammern und Bildungsträgern von hoher Bedeutung.

- Nur 11 % maßen der Bereitschaft, höhere Löhne zu zahlen, hohe Bedeutung bei.

- ▶ Aus betrieblicher Sicht war im Jahr 2011 also die Lohnerhöhung als Strategie zur Lösung des Fachkräftemangels wenig bedeutsam verglichen mit Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie dem Schaffen attraktiver Arbeitsbedingungen.
- ▶ Maier, Neuber-Pohl, Mönnig, Zika und Kalinowski (2017)⁶ trugen in ihrer Studie Evidenz zusammen, die zeigt, dass Arbeitgeber auf Arbeitskräftemangel mit Lohnerhöhungen reagieren. Außerdem zeigten sie mithilfe der Modellierung verschiedener Szenarien zu Lohnentwicklungen in Berufen:
 - Mögliche Lohnanpassungen und daraus resultierende Berufswechsel können zu einem besseren Ausgleich von Arbeitsangebot und -nachfrage führen.
 - Nicht alle theoretischen Arbeitskraftengpässe können allein durch Lohnerhöhungen gelöst werden.

Der Minimalkonsens

Lohnerhöhungen alleine lösen den Fachkräftemangel nicht.

Drei offene Fragen

- ▶ Welche Strategien verwenden Unternehmen aktuell, um mit dem Fachkräftemangel umzugehen?

Quellen

- 1 <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung-und-Integration/FachkraefteMonitoring/fachkraefteMonitoring.html>
- 2 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gegen-den-fachkraeftemangel-mehr-lohn-als-mittel-18721012.html>
- 3 <https://www.spiegel.de/wirtschaft/fachkraefte-und-arbeitskraeftemangel-und-es-gibt-ihn-doch-gastbeitrag-a-b6135f2d-9dcf-4b76-9597-e9f39b1e8216>
- 4 <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=2559960>
- 5 Die Fragebogen aller IAB-Betriebspanel Wellen sind hier zu finden: <https://iab.de/das-iab/befragungen/iab-betriebspanel/>
- 6 <https://labourmarketresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s12651-017-0220-x>

- ▶ Welche Wirksamkeit haben unterschiedliche Strategien darauf, tatsächlich für ausreichend Fachkräfte im Unternehmen zu sorgen?

- ▶ Wie wirken sich bessere Arbeitsbedingungen auf den Fachkräftemangel aus?

Fazit

Lohnerhöhungen alleine können nicht die Lösung für den Fachkräftemangel sein. Unternehmen haben bereits in der Vergangenheit der Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem Schaffen attraktiverer Arbeitsbedingungen hohe Bedeutung als Strategie gegen den Fachkräftemangel beigemessen. So verschieden wie die Gründe für Engpässe sind und sein werden, so unterschiedlich werden auch zukünftig die Strategien ausfallen, um für die nötigen Fachkräfte im Betrieb zu sorgen.

Über die rein betriebliche Perspektive hinaus spricht sich Prof. Dr. Enzo Weber, Leiter des Forschungsbereichs Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Wirtschaftsforschung an der Uni Regensburg, außerdem dafür aus, alle Hebel in Bewegung zu setzen, um Arbeitskräftemangel und damit einhergehend auch den Fachkräftemangel zu dämpfen: „Bis 2035 verliert Deutschland aus demografischen Gründen sieben Millionen Arbeitskräfte, wenn es keinen Ausgleich gibt. Jetzt gilt es, Ältere im Job zu halten, Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern, weiterhin die Arbeitslosigkeit abzubauen sowie die Geburtenrate zu erhöhen.“ Entscheidend werde auch sein, eine offene Zuwanderungspolitik zu gestalten, um so neue Arbeits- und Fachkräfte anzuziehen. Zentral seien dabei auch die Integration im deutschen Arbeitsmarkt, berufsbegleitende Qualifizierung und berufliche Entwicklungsperspektiven.

„Meine Teams sorgen für unseren Erfolg“

Stefan Süß ist Professor für BWL, insbesondere Arbeit, Personal und Organisation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und forscht zu Digitalisierung und Führung.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Als erster Akademiker in seiner Familie war für Stefan Süß eine Professur als Karriereziel keineswegs klar. Für das Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal entschied er sich zunächst wegen der vielen Wege, die es eröffnet. Schnell interessierte er sich für das Personalmanagement und merkte, dass ihm wissenschaftliches Arbeiten sehr liegt. Entsprechend promovierte und habilitierte er schließlich an der Fernuniversität in Hagen. Seinem ersten Ruf nach Düsseldorf an den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Arbeit, Personal und Organisation folgte er schließlich im Jahr 2010.

Interdisziplinäre Kooperationen mit der Wirtschaft

Professor Süß ist in Nordrhein-Westfalen stark verwurzelt und hat sich über die Jahre hinweg mit unterschiedlichen Unternehmen – von kleinen und mittleren Unternehmen bis Großkonzernen – sehr gut vernetzt. An der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf schätzt er zudem die ausgezeichnete interdisziplinäre Zusammenarbeit mit seinen Kolleginnen und Kollegen aus der Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin und Medizinsoziologie. Diese Kombination aus wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Partnerinnen und Partnern ist die Basis zur Bewilligung einiger anwendungsorientierter Drittmittelprojekte (teilweise mit finanziellen Volumina von mehreren Millionen Euro).

Thematisch lassen sich die unterschiedlichen Drittmittelprojekte, die am Lehrstuhl von Professor Süß laufen, grob in zwei Themengebiete einordnen:

- (1) Digitalisierung und damit einhergehend Möglichkeiten flexiblen Arbeitens
- (2) Change Management mit Fokus auf Führung

Mit circa 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das Lehrstuhlteam, maßgeblich finanziert durch Drittmittelprojekte, recht groß und die Fragestellungen, an denen konkret geforscht wird, sind sehr vielfältig. Erst kürzlich hat die Auftaktveranstaltung des BMWK-Verbundprojekts TrAIBeR (Transformation der Automotive Industrie in der Bergischen Region) in der Stadthalle Wuppertal stattgefunden, bei der Professor Süß über

den Einfluss von Führung und Partizipation auf Change-Prozesse gesprochen hat. „Die Forschungsprojekte selbst werden maßgeblich von meinen sehr engagierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt und dadurch werden die Erfolge in den Drittmittelprojekten erst möglich.“

Er selbst wurde im November 2017 für besondere wissenschaftliche Leistungen mit dem Reinhard- und Emmi-Heynen-Preis geehrt. Außerdem freut sich Professor Süß darüber, dass mittlerweile sechs seiner ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Professorinnen und Professoren sind.

Hochschulselbstverwaltung

Auch in der Hochschulselbstverwaltung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf ist Professor Süß stark engagiert:

- ▶ Von Oktober 2013 bis Dezember 2014 und seit Oktober 2018 Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
- ▶ Von Januar 2015 bis September 2017 Prorektor für Studienqualität und Personalmanagement

„Ich werde von einem erfahrenen und zuverlässigen Team bei meiner Arbeit als Dekan unterstützt“ betont Professor Süß immer wieder als entscheidende Ressource für sein Engagement. Seit Mai 2016 ist er darüber hinaus noch Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der Düsseldorf Business School und 2015 und 2018 wurde er mit der Ehrenmedaille der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf für besondere Leistungen an der Universität ausgezeichnet.

Empirisches Arbeiten lehren

Werden im Bachelorstudium noch vor allem die Grundlagen zu Organisation und Personal vermittelt, so liegt es Professor Süß besonders am Herzen, seinen Masterstudierenden empirische und forschungsnahe Lehre anzubieten. Beim Thema Personalmanagement werden bspw. Kleingruppen dazu aufgefordert, ein empirisches Studienprojekt von Anfang bis Ende durchzuführen und zu verschriftlichen. „Mir ist es wichtig, dass unsere Studierenden lernen, datengetrieben zu arbeiten. Die meisten werden zukünftig in Personalabteilungen arbeiten. Dabei ist es

aus meiner Sicht essenziell, Daten verstehen und interpretieren zu können, um diejenigen Maßnahmen auswählen zu können, die wahrscheinlich zur Verbesserung der Arbeitssituation führen.“ Im Bereich Organizational Behaviour wiederum lässt Professor Süß Studierende originale Forschungsarbeiten lesen und diskutiert diese in der Veranstaltung sowohl inhaltlich als auch methodisch, um seine Studierenden zu einem tieferen Verständnis und zur kritischen Würdigung wissenschaftlicher Arbeiten zu befähigen.

Brücken schlagen zwischen Forschung und Praxis

Nicht nur in seiner Lehre versucht Professor Stefan Süß Brücken zwischen Forschung und Praxis durch regelmäßige Gastvorträge von Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft zu schlagen. In seinem Düsseldorfer HR-Podcast¹ diskutiert er monatlich spannende Themen aus den Bereichen Arbeit, Personalmanagement und Organisation mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden. „Es bereitet mir große Freude für den Podcast monatlich mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten wie z. B. Deniz Aytekin, Jaques Tilly oder Ulf Mainzer zu sprechen und so Einblicke in verschiedenste Arbeitswelten zu erhalten.“

Außerdem veranstaltet Professor Süß am 28. September nach zweijähriger Pandemiepause wieder das Düsseldorfer HR-Forum. Impulsvorträge und Diskussionen sollen dabei helfen, wichtige Zukunftsfragen des Personalmanagements zu reflektieren und evidenzbasierte Lösungsansätze zu entwickeln. „Dieses Mal befassen wir uns mit dem Thema „New Work! New Normal? Herausforderungen für das HR-Management“ und haben interessante Vorträge und Round Tables geplant.“ Details zur Veranstaltung finden sich auf der Homepage www.orgaperson.hhu.de.

Was Professor Süß definitiv beweist: Mit den richtigen Teams und gutem Selbstmanagement sind jede Menge spannender Projekte parallel realisierbar. Er lehrt nicht nur Erkenntnisse aus dem Personalmanagement, sondern scheint sie auch selbst in seinen zahlreichen Rollen außergewöhnlich erfolgreich zu leben.

¹ <https://www.orgaperson.hhu.de/hr-podcast>



UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜSS

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

<https://www.orgaperson.hhu.de/unser-team/univ-prof-dr-stefan-suess>

Stefan.Suess@hhu.de

Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt Personalverantwortliche vor, die im Austausch mit der Wissenschaft stehen und so Personalarbeit voranbringen. In dieser Ausgabe: Dr. Uwe Horn, IAV GmbH.

PERSONALquarterly: Was beeindruckt Sie an Wissenschaft?

Dr. Uwe Horn: Die Motivation, die Welt zu bewegen! Sie treibt uns auch als IAV an. Wir glauben wie die großen Pioniere der Wissenschaft, dass mit dem richtigen Hebel alles möglich ist. Die Definition des Hebels hat sich für uns allerdings verändert. Als Engineering-Dienstleister für die Autoindustrie mit 7.600 Mitarbeitenden bewegen wir die Welt heute bspw. durch unsere modernen KI-Methoden, vernetzte Software und umweltfreundliche Antriebsstränge.

PERSONALquarterly: Die Wissenschaft hat in der Gesellschaft an Vertrauen eingebüßt. Welche Bedeutung hat sie für Sie?

Horn: Ich glaube, die Wissenschaft ist nicht in Verruf. Sie liefert Fakten und hilft uns, diese von Fiktion zu unterscheiden. Wissenschaftliche Erkenntnisse können z. B. ein Gegenentwurf zum Influencer-Hype sein. Sie können uns helfen, News von Fake News zu unterscheiden. Allerdings führte die größere Sichtbarkeit von Wissenschaftlern während der Pandemie zu einer unsachlichen Kritik und Skepsis gegenüber ihrer Forschung. Die wissenschaftliche Integrität wurde zu häufig im Namen extremistischer Ideologien untergraben. Deshalb müssen wir uns mehr denn je für eine rationale und faktenbasierte Weltsicht einsetzen.

PERSONALquarterly: Welche Berührungspunkte haben Sie persönlich mit der Wissenschaft?

Horn: Ich habe eine klassische akademische Laufbahn durchlaufen. Ich war Student der Wirtschaftswissenschaften an der

Sam Houston State University in Texas und der Carl von Ossietsky Universität in Oldenburg. Während meiner Promotion an der Universität Hamburg konnte ich weitere Kontakte in der Wissenschaft knüpfen. Damit verbunden war und ist bis heute meine eigene Lehrtätigkeit. Ich schätze es sehr, mich mit Masterstudenten und Doktoranden auszutauschen, ihr Input ist für mich sehr wertvoll. Es war mir immer wichtig, eine Verbindung zur wissenschaftlichen Lehre zu halten. Deshalb gehe ich regelmäßig Kooperationen mit Universitäten ein.

PERSONALquarterly: Welche Kooperationen sind das?

Horn: IAV ist eine Ausgründung aus der TU Berlin. So verbinden wir stets Wissenschaft und Praxis. Wir bieten jungen Wissenschaftlern bspw. an, bei uns berufs begleitend zu studieren. IAV stellt zwei Stiftungsprofessoren an der HS Mittweida, die Masteranden im Studiengang „Vernetzte Intelligente Systeme“ ausbilden. Zudem sitze ich im Beirat im Weiterbildungsverbund „(Re)Shape Automotive Industry“, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Höherqualifizierung und Umschulung für Beschäftigte der Automobil- und Zuliefererindustrie anzustoßen und zu erleichtern. Außerdem plane ich ein wissenschaftliches Projekt zum Thema Meetings. Mit unserem „Best-in-Class“-Anspruch wollen wir neue Qualitätsstandards setzen und haben das Ziel, den Status quo zu verbessern. Damit wir gezielt wissenschaftliche Innovationen fördern können, hat IAV außerdem eine Schnittstelle zwischen Forschung und angewandter Entwicklung geschaffen. Darüber hinaus werde ich zukünftig als Beiratsmitglied des Niedersächsischen Forschungszentrums Fahrzeugtechnik (NFF) den Vorstand bei grundlegenden Fragen unterstützen.

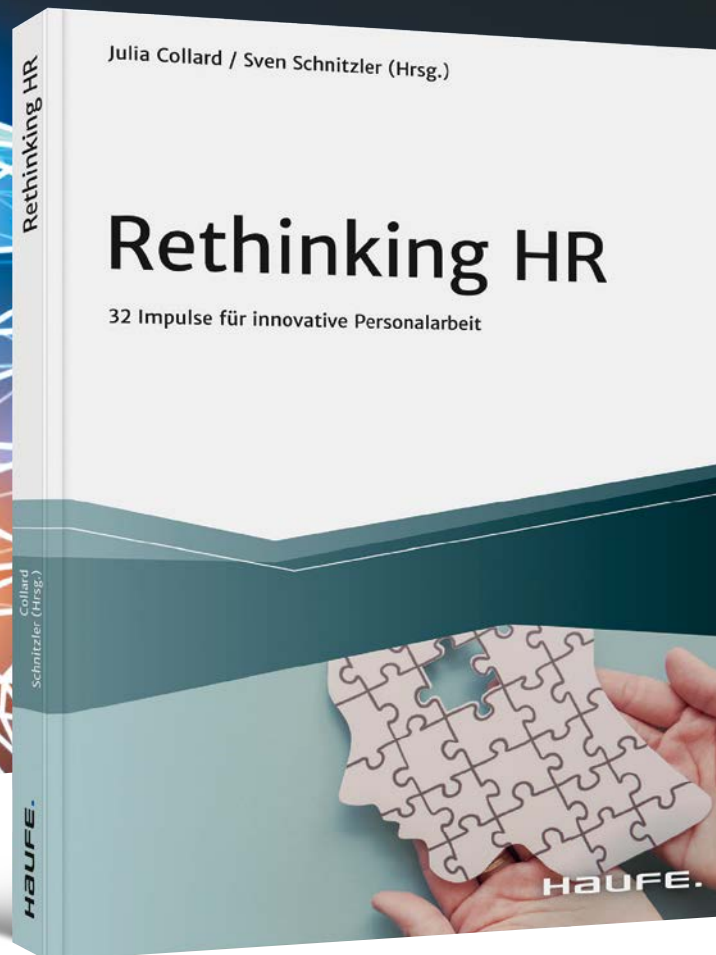
PERSONALquarterly: Kann die Wissenschaft helfen, das Personalmanagement in den Unternehmen besser zu machen?

Horn: Das kann ich klar bejahen. Bspw. erleichtern agile Methoden das Personalmanagement. Die Voraussetzung für Veränderung muss aber erst einmal bestehen, auf Führungsebene und bei der Belegschaft. Wir als IAV setzen auf die Zusammenarbeit mit pragmatisch denkenden Uniprofessoren. Das hilft uns dabei, das eigene Handeln bei Innovationsthemen zu evaluieren.



DR. UWE HORN
ist Arbeitsdirektor des
Engineering-Dienst-
leisters IAV GmbH in
Berlin.

INNOVATIVE PERSONALARBEIT



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

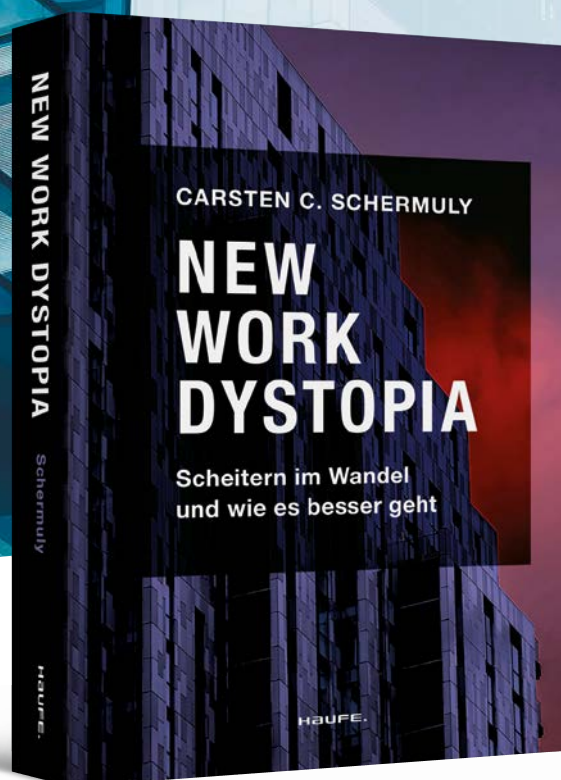
MIT HR DIE NEUE ARBEITSWELT GESTALTEN

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

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

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

NEW WORK IST DAS, WAS GERADE PASST?



DER NACHFOLGEBAND VON „NEW WORK UTOPIA“!

Spätestens seit 2020 hat die Popularität des Begriffs New Work sprunghaft zugenommen, wird aber auch zunehmend für Änderungen jeglicher Art in der Arbeitswelt missbraucht. Carsten C. Schermuly's neues Buch greift dieses Scheitern von New Work in Form einer Dystopie auf: Anhand des fiktiven Unternehmens „Kaltenburg“ beschreibt er, wie der Begriff „New Work“ trivialisiert und instrumentalisiert wird. Aber er schlägt Ihnen auch inspirierende Maßnahmen vor, damit die Wende zum Positiven wieder gelingt.

- + **Eine kleine Geschichte des Unternehmens Kaltenburg**
- + **Kontrolle statt Vertrauen, die DEAD-Kulturwerte oder die Organisation als Maschine**
- + **Instrumentalisierung von Vertrauensarbeitszeit, offenen Büroflächen, Homeoffice, Agilität oder KI**
- + **Wie Unternehmen vorgehen können, um beim Thema „New Work“ nicht zu scheitern**

ISBN 978-3-648-16963-6
180 Seiten | Buch: **29,99 €** [D]

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