

Lutz von Rosenstiel

Erika Regnet

Michel E. Domsch (Hrsg.)

FÜHRUNG VON MITARBEITERN UND MITARBEITERINNEN

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement



9. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Lutz von Rosenstiel[†]/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement

9., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

em. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel[†], Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, München;

Prof. Dr. Erika Regnet, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg;

em. Prof. Dr. Michel E. Domsch, Institut für Personal und Arbeit, Helmut Schmidt-Universität, Hamburg.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5950-1 Bestell-Nr. 20494-0004

ePub: ISBN 978-3-7910-5951-8 Bestell-Nr. 20494-0101

ePDF: ISBN 978-3-7910-5952-5 Bestell-Nr. 20494-0152

Lutz von Rosenstiel[†]/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

9., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage, April 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart

www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Stoffers Grafik-Design, Leipzig, KI-generiert mit Midjourney

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I: Führung – Basiswissen und Perspektiven	17
Einführung	19
1 Grundlagen der Führung	21
<i>Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger</i>	
2 Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft	49
<i>Erika Regnet</i>	
3 Entwicklung und Training von Führungskräften	69
<i>Lutz von Rosenstiel und Erika Regnet</i>	
4 Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung	91
<i>Erika Regnet und Christian Lebreuz</i>	
5 Zukunftsfähige Personalarbeit für Krisenzeiten	105
<i>Stephan Kaiser und Arjan Kozica</i>	
6 Dilemmata in der Führung	117
<i>Christian Lebreuz</i>	
Teil II: Führung der eigenen Person	127
Einführung	129
7 Umgang mit Belastungen und Anforderungen	131
<i>Michael Kastner</i>	
8 Resilienz und Selbstführung für Führungskräfte	143
<i>Karsten Drath</i>	
9 Work-Life-Balance und Wege zur Umsetzung	159
<i>Stephan Kaiser</i>	

10	Zeitmanagement	169
	<i>Cornelius J. König und Martin Kleinmann</i>	
Teil III: Die Führungskraft und ihr Mitarbeiter/ihre Mitarbeiterin		179
Einführung		181
11	Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	185
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
12	Onboarding	193
	<i>Diana Benzinger</i>	
13	Motivation von Mitarbeitenden	205
	<i>Veronika Brandstätter</i>	
14	Beurteilung der Leistung von Mitarbeitenden	217
	<i>Daniela Lohaus</i>	
15	Kommunikation als Führungsaufgabe	229
	<i>Erika Regnet</i>	
16	Gespräche mit Mitarbeitenden effizient führen	243
	<i>Peter Neumann</i>	
17	Anerkennung und Kritik als Führungsmittel	261
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
18	Coaching von Mitarbeitenden und Führungskräften	273
	<i>Christopher Rauen</i>	
19	Führen in der Sandwichposition	287
	<i>Silke Weigang</i>	
20	Führung von unten: Der Einfluss der Mitarbeitenden auf die Vorgesetzten	299
	<i>Michel E. Domsch und Ariane Ostermann</i>	
21	Führung der Mitarbeitenden durch den nächsthöheren Vorgesetzten	311
	<i>Jürgen Weibler</i>	
22	Psychische Störungen und Burn-out	327
	<i>Sven Seibold</i>	

23	Suchtmittelprobleme im Unternehmen – Ansprache und betriebliche Intervention durch Vorgesetzte	339
	<i>Peter Raiser</i>	
24	Arbeitsrecht in schwierigen Arbeitsverhältnissen	351
	<i>Susanne Giesecke</i>	
	Teil IV: Führung und Arbeit in Gruppen	377
	Einführung	379
25	Die Arbeitsgruppe	381
	<i>Lutz von Rosenstiel und Jürgen Kaschube</i>	
26	Konflikte in und zwischen Gruppen	395
	<i>Bernhard Hauser</i>	
27	Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining	413
	<i>Ninja Hannebauer</i>	
28	Management von Diversity und Inklusion – die Führung gemischter Teams	425
	<i>Désirée H. Ladwig</i>	
29	Projektleitung – Führung im »Ausnahmезustand«	439
	<i>Monika Wastian</i>	
30	Führung in interorganisationalen Netzwerken – Shared Network Leadership	453
	<i>Sigrid Endres und Jürgen Weibler</i>	
	Teil V: Personalentwicklung und Personalpolitik	465
	Einführung	467
31	Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte	469
	<i>Michel E. Domsch</i>	
32	Der internationale Personaleinsatz	485
	<i>Maike Andresen</i>	
33	Mitarbeiterführung in interkulturellen Teams	499
	<i>Karlheinz Schwuchow</i>	

34	Führung in anderen Kulturen – Ergebnisse der GLOBE-Studie	511
	<i>Jürgen Weibler</i>	
35	Die Rolle von Kultur in globalen Transaktionen	529
	<i>Azin Weisser und Anh Kim Tran Ngoc</i>	
36	Gender Mainstreaming und Chancengleichheit	541
	<i>Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig</i>	
37	Führung in Familienunternehmen	553
	<i>Sabine B. Rau</i>	
38	Vergütung als Führungsinstrument	565
	<i>Christian Lebreuz</i>	
39	Personalcontrolling	575
	<i>Silke Wickel-Kirsch</i>	
40	People Analytics	587
	<i>Simone Kubowitsch und Lara Watermann</i>	
	Teil VI: Organisationsstrukturen und ihre Veränderung	599
	Einführung	601
41	Führungs- und Organisationsstruktur	605
	<i>Désirée H. Ladwig und Michel E. Domsch</i>	
42	KI-Transformation von Unternehmen und KI-Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende	619
	<i>Rafaela Kraus</i>	
43	Personal- und Integrationsmanagement bei Mergers und Acquisitions	635
	<i>Ingela Jöns</i>	
44	Change Management – Transformation erfolgreich gestalten	649
	<i>Rafaela Kraus</i>	
45	Mitarbeiterbefragungen – ein Standardinstrument des betrieblichen Personalmanagements	663
	<i>Désirée H. Ladwig</i>	

46	New Work – Mittel für menschengerechtes und effizientes Arbeiten?	681
	<i>Erika Regnet</i>	
47	Arbeitswelt 4.0	693
	<i>Arnd Albrecht</i>	
48	Führung in jungen wachsenden Unternehmen	707
	<i>Carina Braun</i>	
49	Agiles Arbeiten und Führen	719
	<i>Sarah Hatfield und Katrin Winkler</i>	
50	Führung und Zusammenarbeit in einem digitalisierten Umfeld	731
	<i>Laila Maija Hofmann und Erika Regnet</i>	
51	Betriebliches Gesundheitsmanagement	751
	<i>Jochen Prümper und Alina Marie Prümper</i>	
52	Vom richtigen Umgang mit dem Betriebsrat – Freund oder Feind?	767
	<i>Ingo Striepling</i>	
	Teil VII: Das gesellschaftliche Umfeld	781
	Einführung	783
53	Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen	787
	<i>Erika Regnet</i>	
54	Personalabbau in der Transformation erfolgreich gestalten	807
	<i>Susanne Nonnast</i>	
55	Interessenvertretungen von Führungskräften	819
	<i>Nils Schmidt</i>	
56	Ethik und Personalführung	829
	<i>László Kovács und Marcel Vondermaßen</i>	
57	Umweltorientierte Personalführung	841
	<i>Michael Müller-Camen und Stefanie Neubauer</i>	

58	Vom »Flüchtling« zur Fachkraft: Praxiserfahrungen zur Arbeitsmarktintegration des NETZWERKs Unternehmen integrieren Flüchtlinge	851
	<i>Niels Nagel</i>	
59	Auslandsrekrutierung: Ein zuverlässiger Rekrutierungskanal mit einigen Besonderheiten	863
	<i>Lars Holldorf</i>	
60	Flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme — Herausforderung für Führungskräfte	873
	<i>Andreas Hoff</i>	
61	Arbeitnehmerüberlassung – Fremdvergabe – agiles Projektmanagement	885
	<i>Wolfgang Böhm</i>	
	Verzeichnis der zitierten Literatur	913
	Stichwortverzeichnis	931
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	941

1 Grundlagen der Führung

Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger

- 1.1 Führung: Was ist das?
- 1.2 Kriterien des Führungserfolgs
- 1.3 Die Persönlichkeit der Führenden
- 1.4 Dimensionen des Führungsverhaltens
- 1.5 Transaktionale und transformationale Führung
- 1.6 Führungsverhalten und die Beziehung zu den Mitarbeitenden
- 1.7 Die Berücksichtigung der Situation
- 1.8 Führung: Die ethische Dimension
- 1.9 Abschluss

Jede Organisation, jedes Unternehmen bedarf der Führung, um Ziele zu erreichen. Wir wollen daher zunächst danach fragen, wie Führung umschrieben werden kann und was darunter zu verstehen ist.

1.1 Führung: Was ist das?

Jeder, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist. Es erscheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären und knapp zu durchleuchten. Führung ist zielbezogene Einflussnahme (Neuberger, 2002; Nerdinger, 2019). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichungen bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.

1.1.1 Führung durch Strukturen

Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, durch die Aktivitäten gesteuert und koordiniert werden (Kühl, 2020). Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben: Man denke an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften. Aber auch unterschiedliche Anreizsysteme, wie z.B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, Personalentwicklungsprogramme oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen sind Strukturen; dazu zählen zudem »weiche« Faktoren wie ungeschriebene Normen oder die Unternehmenskultur ebenso wie die konkrete Gestaltung

eines Arbeitsplatzes und vieles andere mehr. Das letztgenannte Beispiel macht sogar besonders deutlich, um was es geht. Ein Fließband etwa bestimmt in sehr strenger Weise, was eine Arbeiterin zu tun hat. Durch die Struktur dieser Technik wird minutiös festgelegt, wie und zu welchem Zeitpunkt jeder Handgriff ausgeführt werden soll. Der Meister muss nur im Ausnahmefall eingreifen; er wird zum »Lückenbüßer der Organisation«.

In welchem Maße in manchen Organisationen Führung durch Strukturen erfolgt, wird erkennbar, wenn man z. B. Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhaus-, Restaurant- oder Hotelketten besucht. Ob man in München oder Hamburg einkauft, man wird auf sehr ähnliche Angebote und Angebotspräsentationen stoßen. Ob man in Zürich oder London zum Essen geht, der Hamburger wird identisch gewürzt sein. Ob man in Paris oder New York übernachtet, dem Hotelzimmer ist dies nicht anzusehen. Alles – bis ins Detail hinein – ist geregelt, festgeschrieben, geordnet. Raum für die Kreativität einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht kaum; die Führenden greifen nur dann ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf Störungen entstehen. Wir nähern uns hier dem »Ideal« der bürokratischen Organisation (Weber, 1921/1964; Nerdinger, 2019): Führung durch Strukturen, nicht durch Menschen.

1.1.2 Führung durch Menschen

Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen, Ausnahmefälle bis ins Detail durch Sondervorschriften geregelt sind, die Menschen – und hier insbesondere die Führungskräfte – sind dafür ausschlaggebend, wie Vorschriften in gelebte Realität umgesetzt werden. An den Führenden wird es meist liegen, ob trotz der bzw. mit den Vorschriften flexibel und kreativ gearbeitet oder »Dienst nach Vorschrift« ausgeübt wird. Das Verhalten der Vorgesetzten, ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung, die dann als

- zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten,
 - durch Vorgesetzte,
 - mithilfe von Kommunikationsmitteln
- definiert werden kann (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

Dabei lässt sich die Frage, wie man eine so verstandene Führung aus der Sicht der Praxis verbessern, d. h. erfolgreicher machen kann, zweifach stellen:

- Wer führt erfolgreich, d. h., wen sollen wir einstellen, befördern etc. (*Selektionsfrage*)?
- Wie führt man erfolgreich, d. h., auf welches Verhalten hin sollen wir schulen, trainieren, weiterbilden (*Personalentwicklungsfrage* – vgl. den Beitrag von v. Rosenstiel & Regnet »Entwicklung und Training von Führungskräften« (Kapitel 3) in diesem Band)?

Gewiss mag es von Fall zu Fall unterschiedlich sein, ob der größere Einfluss von den Strukturen oder von den Personen ausgeht. Zu vernachlässigen sind jedoch der Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen bei den zuständigen Führenden niemals. Es kommt (auch) auf die Menschen an.

Empirische Analysen belegen dies. Untersucht man, wie viel Prozent der Arbeitszeit Vorgesetzte mit Kommunikation verbringen, so erstaunt das Ergebnis. Meist sind dies 80 bis 95 Prozent, falls man Kommunikation weit versteht, d. h. nicht nur als Vier-Augen-Gespräche, sondern auch Aktivitäten im Rahmen von Gruppengesprächen, als Vortragende oder Teilnehmende bei Tagungen und (Video-)Konferenzen, beim Telefonieren, beim Erstellen oder Lesen von Schriftgut, elektronischen Nachrichten etc. miteinbezieht (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Die Kommunikationszeit, die dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben der Führenden knapp; sie liegt meist unter 20 Prozent.

Zudem ist zu bedenken, dass die Qualität der Kommunikation – angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz – gewöhnlich unzureichend ist (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Eines ist offenkundig: Für den Inhalt der Kommunikation, die Botschaft, sind Führende in der Ausbildungszeit qualifiziert worden. Sie haben Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Jura etc. studiert. Unausgesprochen wird dabei aber vorausgesetzt, dass sie das »Wie« beherrschen, d. h. mit den jeweiligen Partnern angemessen darüber sprechen und die inhaltlichen Gedanken den Mitarbeitenden überzeugend darlegen können (vgl. die Beiträge von Regnet »Kommunikation als Führungsaufgabe« (Kapitel 15) und Neumann »Gespräche mit Mitarbeitenden effizient führen« (Kapitel 16) in diesem Band). Nicht selten liegt hier ein Irrtum vor. Untersuchungen, die festzustellen suchen, wo die Mitarbeitenden »der Schuh drückt«, kommen häufig zum Ergebnis, dass die Verhaltensweisen der Vorgesetzten Grund für Enttäuschungen, Frustrationen oder Ärger sind. Führen als Einflussnahme mithilfe der Kommunikationsmittel – der verbalen und der nonverbalen – wurde nicht gelehrt und gelernt.

Dies wiederum wird im besonderen Maße dann zum Problem, wenn Führung durch Menschen im Unternehmen wichtiger wird als Führung durch Strukturen. Und dies gilt besonders dann, wenn die Umwelt des Unternehmens – z. B. die zunehmende Digitalisierung, der Personalmarkt, der Beschaffungsmarkt, der Absatzmarkt in Zeiten der Globalisierung und des Wandels – so dynamisch ist, dass flexible Antworten des Unternehmens sofort nötig sind. Strukturen sind viel zu starr, um in solchen dynamischen Situationen angemessen und schnell zu reagieren. Es gilt aber auch dann, wenn selbstbewusste und fachkompetente Spezialisten von einer Führungskraft koordiniert werden müssen, die von den Details weniger versteht als ihre Mitarbeitenden – was heute in vielen Branchen der Fall ist.

Es gibt nun ohne Frage Vorgesetzte, die den daraus erwachsenden Anforderungen besser entsprechen als andere, die also erfolgreicher führen. Was aber heißt Führungserfolg?

1.2 Kriterien des Führungserfolgs

Wird die Organisationspsychologie aus dem Anwendungsfeld heraus dazu aufgefordert, Bedingungen des Führungserfolgs zu erforschen, so muss sie zunächst zurückfragen, was denn unter Führungserfolg zu verstehen ist. Tatsächlich lassen sich in Wissenschaft und Praxis weit über 1.000 verwendete Kriterien aufzeigen (Neuberger, 2002; Weibler, 2023). Während bei Validierungen des Assessment Centers (vgl. den Beitrag von Kanning »Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern« (Kapitel 11) in diesem Band) meist Kriterien verwendet werden, die an der Person der Führenden festgemacht und direkt oder indirekt aus der Fremdbeurteilung abgeleitet werden, wie z.B. Ergebnisse der Personalbeurteilung, erreichte hierarchische Positionen in der Zeit oder Gehaltshöhe, verwenden Forschende, die die Wirkungen spezifischen Führungsverhaltens untersuchen, meist Kriterien, die sich auf die geführte Gruppe beziehen. Diese lassen sich zum Teil einer Effizienzdimension, wie z.B. Quantität oder Qualität der erbrachten Leistung, operationalisiert über Produktions- oder Absatzdaten, Reklamationszahlen, Patentanmeldungen etc. zurechnen, zum anderen eher einer Humandimension, wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Konflikthäufigkeit in der geführten Gruppe, Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen etc. Einige der häufig verwendeten Kriterien liegen zwischen diesen beiden Dimensionen, wie z.B. Fluktuations- und Fehlzeitenrate, Qualifizierung der Mitglieder der Gruppe, Zahl der Verbesserungsvorschläge etc. Es ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen und beurteilt werden.

Derartige unternehmenspolitische Entscheidungen fallen in der Praxis jedoch selten explizit. Zwar nennen geschriebene Führungsgrundsätze derartige Kriterien häufig, doch erfolgt die Beurteilung – geht es um Gehalts- oder Karrierechancen – meist an anderen Maßstäben. Häufig muss man bei der Analyse dieses Feldes zwischen manifesten und latenten Kriterien unterscheiden. So fanden z.B. Luthans, Hodgetts und Rosenkrantz (1988; vgl. Luthans, Hodgetts, Rosenkrantz & Ashton, 2019), dass Führungskräfte, die rasch Karriere machten, besonders viel Kommunikationszeit in die »Mikropolitik« und die Netzwerkbildung investierten, jedoch sehr wenig in die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Jene Führungskräfte dagegen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert, loyal und zufrieden waren, investierten ihre Kommunikationszeit vor allem in deren Förderung und in die zu erledigende Aufgabe. Um Mikropolitik kümmerten sie sich kaum. Das aber wurde vom Unternehmen weniger durch Karrierechancen belohnt.

Die Orientierung an der Nützlichkeitsperspektive hat die organisationspsychologische Führungsforschung über Jahrzehnte in einen atheoretischen Pragmatismus und damit in ein Dilemma geführt. Sie neigt in ihren »Hypothesen« zu einer monokausalen, auf die Person der Führenden fixierten Betrachtungsweise: Merkmale der Person oder ihre Führungsverhaltensweisen seien die Ursache des Führungserfolgs – wie auch immer er operationalisiert ist. Zwar widerspricht diese monokausale Betrachtungsweise entschieden dem modernen Verständnis von Führung (v. Rosenstiel & Kaschube, 2014; Nerdinger, 2019), dennoch – die Persönlichkeit der Führenden ist als eine Bedingung des Führungserfolgs nicht wegzudenken und soll daher nachfolgend analysiert werden.

1.3 Die Persönlichkeit der Führenden

Führung durch Personen kommt besonderes Gewicht zu, daher wollen wir uns zunächst – i. S. der historischen Entwicklung des Forschungsfeldes – mit den sogenannten »Führungseigenschaften« beschäftigen.

1.3.1 Die Eigenschaftstheorie der Führung

Der diese Theorie leitende Grundgedanke ist auf den ersten Blick höchst plausibel und entspricht zudem den »Führungstheorien« vieler Laien (»Bismarck schuf das Deutsche Reich.« »Steve Jobs hat so geführt und war ungeheuer erfolgreich.« »Eine starke Persönlichkeit setzt sich überall durch.«).

Ausgehend von der Annahme, dass es bestimmte Eigenschaften der Person sind (z. B. »Extraversion« i. S. einer nach außen gewandten Persönlichkeit), die den Führungserfolg bedingen, verglich man derartige als bedeutsam vermutete Eigenschaften in ihrer Ausprägung entweder bei Personen, die eine Führungsposition erreicht hatten, mit entsprechenden Merkmalen von Personen, die das nicht geschafft hatten, oder aber bei Personen, die mit der von ihr geführten Gruppe erfolgreich waren, mit solchen, die keinen Erfolg hatten. Die hinter dieser Forschungsstrategie stehende praxisbezogene Programmatik ist offensichtlich:

1. Es soll zunächst analysiert werden, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. für erfolgreich Führende sind.
2. Testverfahren sollen entwickelt werden, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
3. Bewerberinnen und Bewerber für Führungspositionen werden mit den genannten Testverfahren untersucht; diejenigen, die die besten Testwerte erreichen, sollten künftig mit der größten Wahrscheinlichkeit Führungserfolg haben.

Die Vielzahl der empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften wurde in verschiedenen Überblicksartikeln zusammengefasst (v. Rosenstiel & Kaschube, 2014; Weibler, 2023). Tatsächlich fanden sich bei sehr vielen Persönlichkeitsmerkmalen korrelative Bezüge zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition. Die wichtigsten Merkmale lassen sich so gruppieren:

- Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft)
- Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung)
- Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen)
- Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor)
- Status (sozioökonomische Position, Popularität)

Das klingt plausibel. Die Probleme werden jedoch dann deutlich, wenn man ins Detail geht. Das sei am Beispiel einer »Führungseigenschaft«, der Intelligenz, gezeigt. Hier zeigt die Forschung, dass zwar Indikatoren der Intelligenz meist positiv mit dem Führungserfolg verbunden sind, jedoch ist die Streuung der Ergebnisse zwischen den verschiedenen Untersuchungen groß. Die Überprüfung von über 150 empirischen Untersuchungen mithilfe einer sogenannten Metaanalyse zeigt nur einen moderaten Zusammenhang zwischen Führungserfolg und Intelligenz des Führenden (Judge, Colbert & Ilies, 2004). Dafür können methodische Probleme verantwortlich sein: Führungskräfte werden u. a. aufgrund ihrer

Einführung

Denkt man an Führung, ohne weitere, die Fantasie lenkende Information zu bekommen, so wird spontan meist das Bild einer Führungskraft mit den an sie berichtenden Mitarbeitenden vor dem geistigen Auge entstehen. Die Beziehung der Vorgesetzten zu diesen Mitarbeitenden von deren ersten Schritt ins Unternehmen bis zum möglicherweise »bitteren« Ende ist Gegenstand des nun folgenden Teils.

Kanning zeigt in seinem Beitrag, wie bei der Auswahl von Mitarbeitenden vorgegangen wird, welche Methoden als evidenzbasiert gelten dürfen und welche nur Zeitverlust versprechen. Im Detail geht er auf Interviews, Testverfahren und Assessment Center ein. Gerade dieser Beitrag macht die Distanz zur häufig traurigen Praxis in Unternehmen deutlich und weist darauf hin, dass man mit der richtigen Auswahl der Mitarbeitenden nicht nur viel Geld durch die Vermeidung von personellen Fehlentscheidungen sparen, sondern gleichfalls zur Zufriedenheit von Mitarbeitenden, die sich adäquat platziert wissen, beitragen kann.

Wenn die Auswahl mit Sorgfalt erfolgt, dann sollte man nicht minder reflektiert bei der Einarbeitung, dem sogenannten Onboarding der neuen Mitarbeitenden vorgehen. Der Trend zum mobilen Arbeiten bringt hierbei zusätzliche Herausforderungen, wenn sich die Kolleginnen und Kollegen schlichtweg weniger sehen und schwerer ein Wir-Gefühl aufbauen können. Zudem ist es ja gelegentlich erschreckend und zugleich bezeichnend zu sehen, dass beispielsweise für die Aufstellung eines teuren technischen Gerätes eingehende Vorbereitungsmaßnahmen eingeleitet werden und der Anlauf der Maschinen geradezu zum Fest wird, während auf der anderen Seite neu im Betrieb beginnende Mitarbeitende unbeachtet »in der Ecke sitzen« und man sich kaum die Zeit nimmt, sie vorzustellen, geschweige denn sie fachlich sachgerecht einzuarbeiten und menschlich ins Team zu integrieren. Wo hier wichtige Ansatzpunkte bestehen, zeigt Benzing in konkreter und handlungsnaher Weise.

Ob die Mitarbeitenden die Leistung erbringen, die man von ihnen erwartet, hängt sicherlich stark von den äußeren Bedingungen des Arbeitsplatzes, von den Kolleginnen und Kollegen, von der Führung durch die Führungskraft ab, aber auch wesentlich von der eigenen Kompetenz und Motivation, die allerdings von der Führung zu erhalten und zu entwickeln sind. Brandstätter zeigt in ihrem Beitrag im Überblick die Grundlagen der Motivation von Mitarbeitenden auf. Die Forschung hat hier auf Verschiedenes hingewiesen, nämlich auf die Ziele, die Mitarbeitende anstreben, die damit verbundene Ergebniserwartung, die handlungsleitend ist, die Anreize und die Arbeitssituation. Konkretes Führungshandeln, das die Motivation der Mitarbeitenden erhalten und verstärken möchte, sollte immer vor Augen haben, dass zur Motivation eine zu motivierende Person und eine motivierende Situation gehören. Entsprechend gilt es für die Führung, Motive der Mitarbeitenden durch adäquate Maßnahmen zu erkennen und dann situationsgerecht durch die Gestaltung der Aufgaben in der Arbeitssituation so darauf einzugehen, dass langfristig Arbeitsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit garantiert werden.

Ob nun die schließlich erbrachten Leistungen und das Verhalten im Kreis der Kolleginnen und Kollegen dem Soll-Bild entsprechen, sollte in regelmäßigen Abständen an die Mitarbeitenden zurückgemeldet werden, was im Rahmen der Beurteilung von Mitarbeitenden erfolgen kann. Lohaus erklärt die Zielset-

zungen derartiger Beurteilungen, stellt unterschiedliche Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung dar, kennzeichnet Fehler, die dabei entstehen können, und verweist auf Vorgehensweisen, die zu einer Akzeptanz beitragen. Beschrieben werden dabei auch neue Verfahren, wie z. B. die Zielvereinbarung für Teams mit sogenannten Objectives and Key Results (OKR).

Beurteilungen von Mitarbeitenden nur auf dem Papier sind wenig nützlich, sie müssen im Gespräch übermittelt werden. Hier, ebenso wie auf allen anderen Feldern der Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, spielt das Gespräch als Führungsinstrument eine zentrale Rolle. Die Führungskraft wird zum Kommunikationsmanager/zur -managerin. Regnet veranschaulicht, was dabei zu beachten ist und wo »Fallstricke« liegen.

Neumann weist in seinem Beitrag darauf hin und unterstreicht – was häufig dem Führungsselbstverständnis vieler widerspricht – die Bedeutung sogenannter nondirektiver Gespräche. Denn derjenige, der den Gesprächsgang nicht immer direktiv steuert, erfährt vielfach mehr und kann als besser Informierter zielbezogener führen und zugleich die Bindung der Mitarbeitenden an die Führung stärken. Genaues Zuhören ist dafür gefordert! Führungskräfte sollen nicht ausschließlich erläutern und motivieren, zwischendurch ist Zuhören und Nachfragen der bessere Weg.

Eine spezifische Form der Beurteilung und des Gesprächs sind Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. Hier gilt es, in der alltäglichen Zusammenarbeit den Mitarbeitenden Rückmeldung und Hilfe bezogen auf ihr Verhalten und ihre Leistungen zu geben. Von Rosenstiel zeigt in seinem Beitrag grundsätzliche Funktionen der Anerkennung und der Kritik und führt sodann konkret aus, was man einerseits bei der Anerkennung und andererseits bei der Kritik beachten sollte. Insbesondere mahnt er, mit Anerkennung als Mittel des Verhaltensfeedbacks, der Verstärkung von Verhalten, der Motivationssteigerung und der Bindung von Mitarbeitenden nicht geizig umzugehen.

Anerkennung und Kritik sollen die Mitarbeitenden fördern, sie voranbringen. Dieser Anspruch reicht beim »Coaching« sehr viel weiter. Führungskräfte sollen Mitarbeitende im Laufe des Jahres nicht nur wiederholt »monitoren« und ihnen entsprechend Rückmeldung geben; auch deren Förderung, also die Weiterentwicklung der Employability der Mitarbeitenden gehört zu ihren zentralen Aufgaben. Dies wird von selbstbewussten Mitarbeitenden zunehmend eingefordert. Rauen erklärt in seinem Beitrag dieses aktuelle Feld von Trainingsmaßnahmen, die durch ihren konkreten Arbeitsbezug effiziente Verhaltensänderungen ermöglichen, und definiert Coaching als Prozessberatung. Häufig wird hier ein Externer, eine Externe gerufen, um kritische Situationen zu meistern und speziell das Management zu beraten. Neben typischen Anlässen für Coaching wird ein üblicher Ablauf anschaulich dargestellt. Doch nicht zu vernachlässigen ist: Coaching wird zunehmend zu einer weiteren Führungsaufgabe, die letztlich die Vorgesetzten zum beständigen »Trainer« ihrer Mitarbeitenden macht, wodurch deren Kompetenz erhalten und entwickelt werden soll.

Im Regelfall sind Menschen in eine Organisation eingebunden und haben dementsprechend verschiedene Rollen, bei Führungskräften geht der Fokus zunächst in Richtung des Umgangs mit den Mitarbeitenden. Doch auch sie haben Vorgesetzte und gleichgestellte Kolleginnen und Kollegen. Im schlimmsten Fall bedeutet dies Druck und Erwartungen von allen Seiten. Weigang geht in ihrem Beitrag auf diese

»Sandwichposition« ein und gibt konkrete Tipps für den Umgang mit Konflikten oder Situationen, in denen man sich mit Entscheidungen der Managementspitze selbst nicht identifizieren kann, die man aber in der Rolle als Führungskraft zu vertreten hat.

Wenden wir jetzt die Blickperspektive in eine andere Richtung: Wer Führung hört, denkt an Einflüsse von »oben nach unten«. Innerhalb des Führungsgeschehens kann sich jedoch der Pfeil dieses Einflusses wenden. Auch Mitarbeitende können – bei voller Loyalität – ihre Vorgesetzten »führen«, d. h., so auf diesen Einfluss nehmen, dass die Interessen der Abteilung, des Bereichs und aller Beteiligten dabei gewahrt bleiben. Domsch und Ostermann diskutieren Legitimationsgrundlagen und Formen dieses »Cheffings«, also der Führung der Vorgesetzten »von unten«, aus der Sicht der Mitarbeitenden, der Organisation und der Vorgesetzten.

Beim Thema »Führung« denken wir meist an die Interaktion zwischen direkten Führungskräften und Mitarbeitenden, eventuell auch an eine Arbeitsgruppe. Obwohl jeder Praktiker, jede Praktikerin weiß, dass Führung niemals im luftleeren Raum stattfindet und welchen Einfluss insbesondere der/die nächsthöhere Vorgesetzte hat, wird dieser Aspekt zumeist vernachlässigt. Gestützt auf empirische Analysen diskutiert deshalb Weibler die Führungstriade aus nächsthöherer Führungskraft, direkter Führungskraft und Mitarbeitenden und leitet konkrete Empfehlungen ab.

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann in bestimmten Phasen krisenhaft werden. Dies wird in den folgenden Beiträgen thematisiert.

Seibold widmet sich zunächst dem wichtigen Themenfeld »Psychische Störungen und Burn-out«. Psychische Erkrankungen und damit zusammenhängende Krankheitstage nehmen in der Gesellschaft zu – sei es als Folge von zunehmender Sensibilisierung gegenüber und Akzeptanz von psychischen Erkrankungen oder als Konsequenz von Ängsten, ständiger Arbeitsverdichtung und -druck. Viele Menschen fühlen sich gestresst, manche schon erschöpft oder ausgebrannt. Seibold beschreibt in seinem Beitrag ausführlich die Symptome von Burn-out und geht detailliert darauf ein, worauf Führungskräfte im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht achten sollten und wie sie präventiv Mitarbeitende schützen sowie deren und die eigene Resilienz stärken können.

Eine weitere Problemsituation – von Raiser exemplarisch beschrieben – ergibt sich für Führungskräfte insbesondere dann, wenn das Verhalten der Mitarbeitenden durch Suchtverhalten wie exzessiven Alkoholkonsum oder Drogenmissbrauch beeinträchtigt wird. Der Autor verdeutlicht, wie Führungskräfte mit dieser gleichermaßen heiklen und für alle Beteiligten belastenden Problemsituation umgehen können. Er stellt einen konkreten Stufenplan vor, anhand dessen die richtigen Interventionsschritte und notwendigen Gespräche geplant werden können.

Mit schweren Krisen der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden setzt sich zum Abschluss dieses Teils Giesecke in ihrem Beitrag auseinander. Hier wird die juristische Perspektive angesprochen, d. h. der Jurist kommt dann zu Wort, wenn der Psychologe resignieren muss. Worauf ist zu achten, wenn aus der Arbeitsbeziehung ein »schwieriges Arbeitsverhältnis« geworden ist? Welche Möglichkeiten hat die Führungskraft, wer muss einbezogen werden und was sind die rechtlichen Grund-

lagen? Die Autorin plädiert dafür, frühzeitig das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitenden zu suchen, um das Arbeitsverhältnis wieder in eine für beide Seiten gute Balance zu bringen. Wenn Gespräche nichts mehr nützen, Versuche zu erneuter Motivation scheitern, die Arbeitsleistung dauerhaft nicht erbracht wird, muss man vielfach an eine Abmahnung, eine Versetzung mit Änderungskündigung oder gar die Trennung vom Mitarbeitenden denken. Eine derartige Kündigung allerdings muss entsprechend vorbereitet sein, damit der Versuch nicht vor dem Arbeitsgericht scheitert. Die Führungskraft muss sich also auskennen und entscheiden, wann sie den Weg der reinen Motivation verlässt, was sie dazu benötigt und wann Expertinnen und Experten des HR-Bereichs hinzugezogen werden müssen. Giesecke legt Gründe dar, die zu einer Kündigung führen können, und belegt die Schritte, die man wählen muss, um diesen sicherlich schwierigen Weg erfolgreich zu Ende zu gehen. Sie geht dabei sowohl auf Kündigungsgründe im Verhalten der Mitarbeitenden ein als auch auf die sogenannte personenbedingte Kündigung – sei es bei einem Low Performer oder, was auch persönlich besonders schwerfällt, bei einer Erkrankung.

11 Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Uwe Peter Kanning

- 11.1 Grundlagen
- 11.2 Vorauswahl
- 11.3 Einstellungsinterview
- 11.4 Testverfahren
- 11.5 Arbeitsproben und Assessment Center
- 11.6 Künstliche Intelligenz

Der richtigen Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt eine besonders wichtige Funktion zu, denn letztlich sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch ihre Kompetenzen und ihr Verhalten über den Erfolg einer jeden Organisation entscheiden. Seit Jahrzehnten liefert die Psychologie wissenschaftlich abgesichertes Wissen zur Gestaltung von Personalauswahlverfahren. Ziel dieses Kapitels ist es, über die wichtigsten Erkenntnisse zu informieren und Tipps für die Praxis zu geben.

11.1 Grundlagen

Die Qualität eines Personalauswahlverfahrens lässt sich im Kern über drei Kriterien beschreiben (Kanning, 2019; Schuler, 2014): Objektivität, Reliabilität und Validität.

Das Kriterium der *Objektivität* bezieht sich auf die Frage, inwieweit das Ergebnis eines Personalauswahlverfahrens durch diejenigen, die das Verfahren durchführen (z. B. Führungskräfte, die ein Interview führen), beeinflusst wird. Die Objektivität ist umso höher, je geringer dieser Einfluss ausfällt. Ein Beispiel für ein nicht objektives Verfahren wäre das klassische Vorstellungsgespräch (= unstrukturiertes Einstellungsinterview). Bei solchen Verfahren sind Bewerberinnen und Bewerber einer einzelnen Person weitestgehend ausgeliefert. Die Person, die das Interview führt, denkt sich die Fragen aus, verändert die Fragen von Interview zu Interview und legt auch allein fest, wie sie die Antworten bewertet. Aus Sicht von Bewerberinnen und Bewerbern ist daher von entscheidender Bedeutung, ob das Interview von Person A oder von Person B geführt wird. Je nachdem, wer das Vorstellungsgespräch führt, ergibt sich ein anderes Ergebnis, obwohl die Eigenschaften der Bewerberin bzw. des Bewerbers jeweils dieselben sind. Objektive Einstellungsinterviews arbeiten hingegen mit Interviewleitfäden und laufen sehr standardisiert ab (s. u.).

Das Kriterium der *Reliabilität* bezieht sich auf die Frage, wie präzise eine Diagnose die Ausprägung von Kompetenzen widerspiegelt. Grundsätzlich gehen wir in der Psychologie davon aus, dass jede Untersuchung mit Messfehlern behaftet ist. Die tatsächliche Ausprägung einer Kompetenz, wie etwa Intelligenz oder Teamfähigkeit, lässt sich daher nie zu 100 Prozent genau erfassen. Es gibt jedoch große Unterschiede dahingehend, wie präzise die Aussagen einer konkreten Personalauswahlmethode sind. In aller Regel lässt sich eine höhere Präzision dadurch erreichen, dass ein und dieselbe Kompetenz mehrfach

untersucht wird und anschließend ein Mittelwert berechnet wird (s.u.). Je mehr Messungen durchgeführt werden, desto präziser ist die Aussage über die Ausprägung einer bestimmten Kompetenz.

Ist sowohl eine hohe Objektivität als auch eine hohe Reliabilität gewährleistet, tritt das Kriterium der *Validität* auf den Plan. In der Personalauswahl bezieht sich die Validität – genauer gesagt, die prognostische Validität – auf die Frage, wie gut sich mit einem bestimmten Auswahlverfahren die berufliche Leistung von Bewerberinnen und Bewerbern prognostizieren lässt. Dies ist die Kernfrage jeder Personalauswahl, denn letztlich geht es immer um die Prognose zukünftiger Leistung. Im weiteren Verlauf wird deutlich werden, wie die einzelnen Schritte eines Personalauswahlverfahrens gestaltet werden müssen, um eine möglichst hohe prognostische Validität erzielen zu können.

11.2 Vorauswahl

Der richtigen Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern kommt eine sehr große Bedeutung zu, denn nicht alle Fehler, die in dieser frühen Phase des Auswahlverfahrens unterlaufen, können später wieder korrigiert werden. In der Psychologie werden in diesem Zusammenhang zwei Fehler unterschieden (Kanning, 2019; Schuler, 2014): Ein *Fehler der ersten Art* liegt vor, wenn eine Person, die sich bewirbt, zu positiv eingeschätzt wird. Ein solcher Fehler lässt sich in den nachfolgenden Auswahlritten (z. B. im Einstellungsinterview) leicht korrigieren, sofern die eingesetzten Methoden professionell gestaltet wurden. Ein *Fehler der zweiten Art* liegt vor, wenn die Person zu negativ eingeschätzt wird. In der Regel führt dies dazu, dass die Bewerbung zurückgewiesen wird. Die Person erhält somit keine Chance, ihre tatsächliche Eignung unter Beweis zu stellen. Der Fehler der zweiten Art kann in diesem Falle nicht korrigiert werden. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels gilt es, den Fehler der zweiten Art unbedingt zu verhindern. Es ist daher ratsam, bei der Vorauswahl liberal vorzugehen und lieber eine Person zu viel als eine Person zu wenig zu den nachfolgenden Auswahlritten einzuladen.

Die klassische Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern bezieht sich allein auf die Sichtung von Bewerbungsunterlagen. Seit einigen Jahren nutzen viele Arbeitgeber aber auch das Internet, um sich zusätzliche Informationen zu verschaffen (= Cybervetting; Cook et al., 2020). Darüber hinaus ist die Einholung von Referenzen möglich.

Bewerbungsunterlagen werden in ihrer Aussagekraft üblicherweise überschätzt (Kanning, 2016a). Dies gilt beispielsweise für die Aussagekraft der formalen Gestalt und Tippfehler (Kanning, Budde & Hülskötter, 2018), den Einsatz von »Geheimsprache« im Arbeitszeugnis (Kanning & Füssel, 2020), Lücken in der Berufsbiografie (Frank et al., 2017) oder die Aussagekraft von Führungserfahrung (Kanning & Fricke, 2013). Um Fehler der zweiten Art zu vermeiden, empfiehlt sich eine zurückhaltende Deutung auf der Basis valider biografischer Daten:

- Bei Personen, die am *Anfang ihrer beruflichen Karriere* stehen (Ausbildung, erste Stelle nach einer Ausbildung oder einem Studium) liefert die *Durchschnittsnote des Schulzeugnisses bzw. der abgeschlossenen Ausbildung* eine vergleichsweise gute Grundlage zur groben Vorauswahl (Schuler, 2014; Schuler et al., 1990).

- Bewertungen in *Arbeitszeugnissen* spiegeln die berufliche Leistung oder die Kompetenzen eines Menschen nur sehr unvollkommen (Sende, 2016). Sie sollten daher nur zum Zwecke der *Einschätzung der beruflichen Erfahrungen* herangezogen werden.
- *Je einfacher die beruflichen Tätigkeiten sind, desto irrelevanter ist die Dauer der Berufserfahrung in Jahren.* Viel aussagekräftiger ist die Vielfalt der Erfahrung, also die Unterschiedlichkeit der bewältigten Arbeitsaufgaben (Quinones et al., 1995).

Studien, die sich mit *Cybervetting* beschäftigen, sind noch nicht sehr zahlreich (Kanning, 2024a). Schon jetzt deuten sich aber zwei Probleme an. Zum einen wird die Sichtung von Daten aus dem Internet bzw. aus sozialen Netzwerken von Bewerberinnen und Bewerbern negativ bewertet, sofern Arbeitgeber Daten aus privaten Netzwerken nutzen (Kanning, Kraul & Litz, 2019; Nikolaou, 2014). Arbeitgeber schaden somit ihrem Image, wenn entsprechende Aktivitäten öffentlich werden. Zum anderen besteht die große Gefahr, dass sich im Internet viele Informationen finden lassen (z. B. Fotos, Interessengebiete oder die Anzahl von Freunden), die alltagspsychologisch gedeutete Fehleinschätzungen nach sich ziehen (Hartwell & Campion, 2020; Van Iddekinge et al., 2013). Es ist daher zu raten, sich auf die Sichtung von berufsbezogenen sozialen Netzwerken zu beschränken und auch nur berufsrelevante Informationen in die Betrachtung einfließen zu lassen. *Freizeitaktivitäten* liefern keine valide Basis zur Einschätzung berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale (Kanning & Wörmann, 2018).

Referenzen können eine valide Information über Bewerberinnen und Bewerber liefern. Der Vorteil von Referenzen gegenüber dem Arbeitszeugnis besteht vor allem darin, dass sie keinen rechtlichen Zwängen unterliegen. In Deutschland spielen Referenzen bislang jedoch keine große Rolle. Die US-amerikanische Forschung zeigt, dass Referenzen vor allem dann sinnvoll sind, wenn sie mündlich eingeholt werden und strukturiert ablaufen (McCarthy & Goffin, 2001). Arbeitgeber, die Referenzen einholen, sollten sich daher vor einem entsprechenden Gespräch überlegen, welche berufsrelevanten Informationen für sie wichtig sind und nicht einfach nur den früheren Arbeitgeber darum bitten, etwas zu erzählen.

11.3 Einstellungsinterview

Das Einstellungsinterview zählt ohne Zweifel zu den wichtigsten Methoden der Auswahlverfahren. Bei den meisten Arbeitgebern handelt es sich dabei um ein weitgehend unstrukturiertes Vorgehen, das mit dem klassischen Begriff des »Vorstellungsgesprächs« sehr gut umschrieben wird. Vergleichbar zu einem Gespräch existiert keine nennenswerte Vorbereitung. Im besten Falle wurden vor dem Interview die Bewerbungsunterlagen gesichtet. Im Gespräch selbst werden dann einzelne Punkte aus dem Lebenslauf aufgegriffen. Das Gespräch wird von einer einzelnen Person geführt, die ohne eine explizite Vorstellung konkreter Anforderungsdimensionen das Gespräch führt. Neben einigen Standardfragen (Warum haben Sie sich bei uns beworben? Worin liegen Ihre größten Stärken und Schwächen? Warum soll ich Sie einstellen? s. Kanning, 2016b) werden weitere Fragen erst im Verlauf des Gesprächs generiert. Verbindliche Kriterien zur Bewertung der einzelnen Antworten existieren nicht. Die Auswahlentscheidung erfolgt vielmehr auf der Grundlage einer subjektiven Globalentscheidung. Meist hat die Person, die das Interview führt, nach wenigen Minuten ein Gefühl dafür, ob die befragte Person für die Stelle geeignet erscheint oder nicht.

Auch wenn diese Form des Interviews in deutschen Unternehmen den Regelfall darstellt (Kanning, 2016b), handelt es sich hierbei aus Sicht der Forschung um ein Worst-Case-Szenario. Das Vorstellungsgespräch erfüllt keines der oben genannten Qualitätskriterien. Seit Jahrzehnten ist in der Forschung bekannt, dass sich mit unstrukturierten Interviews die berufliche Leistung nur äußerst schlecht prognostizieren lässt. Tabelle 1 gibt die Ergebnisse verschiedener Metaanalysen zu diesem Themenkomplex wieder. Die Prognosegüte bewegt sich auf einem sehr niedrigen Niveau. Würden Arbeitgeber stattdessen hoch strukturierte Einstellinterviews einsetzen, würde die Validität um ein Vielfaches ansteigen (Tabelle 1). *Hoch strukturierte Interviews* sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet (Kanning, 2019):

- Das Interview basiert auf einer *Anforderungsanalyse*. Die Anforderungsanalyse definiert konkrete Kompetenzen, die für die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Aufgaben auf der ausgeschriebenen Stelle von zentraler Bedeutung sind. Mehr als fünf Kompetenzen können nicht messgenau in einem etwa einstündigen Interview erfasst werden.
- Auf der Basis der Anforderungsanalyse wird ein Interviewleitfaden entwickelt. Zu jeder Kompetenz werden mindestens drei Fragen formuliert. Die Fragen sind verbindlich und müssen jeder Bewerberin bzw. jedem Bewerber gestellt werden.
- Zu jeder Frage wird ein Raster zur Bewertung der Antworten entwickelt. Das Raster beschreibt, welche Antworten für eine sehr hohe Ausprägung der jeweiligen Kompetenz (5 Punkte), eine hinreichende Ausprägung (3 Punkte) und eine sehr geringe Ausprägung (1 Punkt) sprechen.
- Die Bewertung der Antworten erfolgt im Interview durch mindestens zwei Personen und zwar unabhängig voneinander.
- Nach dem Interview wird für jede Anforderungsdimension das Ergebnis über die passenden Fragen hinweg berechnet. Aus dem Mittelwert der einzelnen Beurteilungen ergibt sich die Merkmalsausprägung einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers auf der jeweiligen Kompetenzdimension.
- Die Auswahlentscheidung orientiert sich an den individuellen Ergebnisprofilen über die verschiedenen Kompetenzdimensionen hinweg. Als geeignet gilt eine Person, wenn sie auf jeder Dimension die Mindestanforderung (3 Punkte) erfüllt hat.

Metaanalyse	unstrukturierte bzw. gering strukturierte Interviews	hoch strukturierte Interviews
Wiesner & Cronshaw (1988)	9,6%	38,4%
Huffcutt & Arthur (1994)	4%	32,5%
McDaniel et al. (1994)	10,9%	19,4%
Conway et al. (1995)	11,6%	44,9%
Schmidt & Hunter (1998)	14,4%	26%
Huffcutt et al. (2014)	4%	49%
Sackett et al. (2022)	3,6%	17,6%

Tab. 1: Prognose der zukünftigen beruflichen Leistung auf der Basis verschiedener Interviewformen

Betrachten wir die absolute Höhe der Prognosegüte des hoch strukturierten Interviews in Tabelle 1, so wird deutlich, dass ein Einstellungsinterview für sich allein genommen keine hinreichende Basis für eine Auswahlentscheidung darstellt. Selbst wenn Arbeitgeber mit hoch strukturierten Interviews arbeiten,

dürften sie damit maximal 50 Prozent der zukünftigen beruflichen Leistungen prognostizieren können. Insofern ist aus Sicht der Forschung eine Kombination mehrerer Methoden zu empfehlen (Schuler, 2014). Parallel zum Einstellungsinterview könnten Arbeitgeber beispielsweise Testverfahren oder Arbeitsproben einsetzen. Ebenso sinnvoll wären professionelle Assessment Center, in die Testverfahren und Einstellungsinterviews integriert sind.

11.4 Testverfahren

Im Bereich der Testverfahren wird grob zwischen Leistungstests und Persönlichkeitstests unterschieden.

Leistungstests konfrontieren Bewerberinnen und Bewerber mit Aufgaben, die richtig oder falsch gelöst werden können. Der Prototyp dieser Verfahren ist der Intelligenztest, zu dem es in der Psychologie seit mehr als 100 Jahren Forschung gibt. Intelligenztests haben sich als sehr gute Instrumente der Personalauswahl bewährt (Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998). Die prognostische Validität der Verfahren hängt dabei in starkem Maße von der Komplexität der beruflichen Aufgaben ab. Je komplexer die beruflichen Aufgaben werden, desto besser ist die Prognosegüte des Intelligenztests. In Managementpositionen beträgt die Prognosegüte im Durchschnitt bis zu 45 Prozent (Salgado et al., 2003). Darüber hinaus ist es sinnvoll, Intelligenztests einzusetzen, wenn die auszuwählenden Personen noch viel lernen müssen. Dies gilt beispielsweise für Auszubildende und Personen, die nach einem Hochschulabschluss ins Berufsleben einsteigen. Die in der Praxis weitverbreitete Furcht, dass Leistungstests zwischen gebildeten Bewerberinnen und Bewerbern mit Berufserfahrung kaum noch differenzieren und darüber hinaus auch nur Abwehr erzeugen würden, ist unbegründet (Anderson et al., 2010; Ones & Dilchert, 2009).

Persönlichkeitstests basieren in der Regel auf dem Prinzip der Selbstbeschreibung: Die befragten Personen werden gebeten, bestimmte Verhaltensweisen dahingehend einzuschätzen, inwieweit sie auf die eigene Person zutreffen. Entsprechende Verfahren weisen meist eine deutlich geringere Validität als Intelligenztests auf. Dennoch kann es sinnvoll sein, sie ergänzend zu einem hoch strukturierten Verfahren einzusetzen. Dabei ist unbedingt auf die diagnostische Qualität der einzelnen Verfahren zu achten. Die meisten Verfahren, die heute in der Wirtschaft eingesetzt werden, dürften kaum die Erwartungen erfüllen, die an sie gestellt werden, auch wenn sie mit großem Verkaufsgeschick vermarktet werden. Ein hervorragendes Beispiel hierfür sind Testverfahren, die Menschen in Typen (z. B. Farbtypen) einteilen. Derartige Verfahren gelten in der Forschung seit Jahrzehnten als überholt, gehören aber nach wie vor zu den beliebtesten Instrumenten in der deutschen Wirtschaft (Hossiep et al., 2015). Hier ist Arbeitgebern dringend anzuraten, sich schlau zu machen. Schlechte Testverfahren richten mehr Schaden an, als sie Nutzen bringen.

11.5 Arbeitsproben und Assessment Center

Arbeitsproben konfrontieren Bewerberinnen und Bewerber mit realen Arbeitsaufgaben, die sie so oder in ähnlicher Weise auch später im Berufsalltag erledigen müssen. Die Besonderheit besteht darin, dass sie entweder bei der Erledigung dieser Aufgaben und/oder in Hinblick auf das Ergebnis ihrer Bemühungen von mehreren Personen nach verbindlich festgelegten Leistungskriterien bewertet werden. Je näher die

Arbeitsprobe an der beruflichen Realität ist, desto besser sind die Ergebnisse auf die spätere berufliche Leistung übertragbar (Kanning, 2019). Arbeitsproben stammen ursprünglich aus dem handwerklichen Bereich, lassen sich aber auch auf kaufmännisch oder akademisch geprägte Berufsfelder übertragen. Je anspruchsvoller und wichtiger eine bestimmte Stelle ist, desto eher bietet es sich an, nicht nur eine Arbeitsprobe, sondern mehrere durchzuführen.

Von hier aus ist es dann nur noch ein sehr kleiner Schritt zum *Assessment Center*. Seit Jahrzehnten gehört das Assessment Center zu den etablierten Methoden der Personalauswahl. Dennoch weisen Assessment Center oft methodische Probleme auf, welche die Aussagekraft des Verfahrens mindern (Kanning et al., 2007). Vor dem Hintergrund der umfangreichen Forschung können die folgenden Empfehlungen für die Gestaltung professioneller Assessment Center gegeben werden:

- Die Gestaltung des Verfahrens basiert auf einer Anforderungsanalyse.
- Jede Kompetenz wird in mehreren voneinander unabhängigen Übungen (z. B. Rollenspiel, Präsentation, Gruppenübung) untersucht.
- Die Übungen simulieren reale Situationen des Berufsalltags.
- Die Beobachterinnen und Beobachter sollten möglichst keine Vorinformationen über die Bewerberinnen und Bewerber haben.
- Die Beobachterinnen und Beobachter tauschen sich im Verlauf des Verfahrens nicht über ihre Einschätzungen der einzelnen Personen aus.
- Zwischen den Übungen gibt es keinen persönlichen Kontakt zwischen den Beobachterinnen und Beobachtern auf der einen Seite und den Bewerberinnen und Bewerbern auf der anderen.
- Die Bewertung der Leistung in den einzelnen Übungen erfolgt auf der Basis klar definierter und verbindlicher Kriterien.
- Die Verhaltensübungen werden kombiniert mit weiteren diagnostischen Methoden, wie zum Beispiel Interview, Leistungstest und Persönlichkeitsfragebögen.
- Die Auswertung des Verfahrens erfolgt analog zum Einstellungsinterview (s. o.).

11.6 Künstliche Intelligenz

Seit wenigen Jahren bieten verschiedene Beratungsunternehmen KI-basierte Lösungen zur Personalauswahl an. Dabei geht es beispielsweise darum, Anschreiben mithilfe einer Software zur Ableitung von Persönlichkeitsprofilen zu nutzen oder Einstellungsinterviews in Hinblick auf Sprachparameter (Satzlänge, Sprachgeschwindigkeit, Wortschatz etc.) oder Körpersprache zur Analyse von Persönlichkeitsprofilen heranzuziehen. Andere Ansätze beziehen sich auf die Analyse von Internetdaten. Nach derzeitigem Stand der Forschung ist von derartigen Methoden abzuraten. Zwar ist es grundsätzlich möglich, aus Sprachparametern oder der Körpersprache Hinweise auf Persönlichkeitsmerkmale zu finden, die Zusammenhänge sind jedoch so gering, dass sich der Einsatz in der Personalauswahl nicht rechtfertigen lässt (Kanning, 2024b). Hinzukommt, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Personalauswahl zu einer erheblichen Schädigung des Arbeitgeberimages beiträgt (Kanning et al., 2019).

Tiefer gehende Informationen zu den in diesem Kapitel angesprochenen Verfahren sowie zu weiteren Methoden der Personalauswahl finden sich auch in dem YouTube Kanal »15 Minuten Wirtschaftspsychologie« (www.youtube.com/UwePeterKanning).

12 Onboarding

Diana Benzinger

- 12.1 Einleitung
- 12.2 Funktionen, begriffliche Abgrenzung und Zielvariablen
- 12.3 Frühe Modelle und Erklärungsansätze
- 12.4 Gegenwärtige Forschung und Trends
- 12.5 Digitales Onboarding

12.1 Einleitung

Das Onboarding neuer Mitarbeiter, welches die Einführung neuer Organisationsmitglieder in ihre Aufgabe und ihr neues soziales Arbeitsumfeld umfasst, ist mittlerweile sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft eine zentrale Säule der Personalentwicklung. Ausschlaggebend für die in den 1960er-Jahren beginnende Forschung zur Integration neuer Beschäftigter war vor allem die Tatsache, dass diese mit die höchsten Fluktuationsraten aufweisen. Die Gefahr, dass neue Mitarbeiter ihren Arbeitgeber in den ersten sechs bis acht Monaten wieder verlassen und sich damit die entstandenen Kosten für Rekrutierung, Auswahl und Anlernen der Mitarbeiter kaum amortisieren bzw. neu anfallen, ist folglich groß. Hinzukommen mögliche indirekte Kosten durch Reputationsschäden, die neue Mitarbeiter, frustriert über eine fehlende anfängliche Unterstützung des Arbeitgebers, möglicherweise verursachen, wenn sie ihre negativen Erfahrungen verbreiten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine möglichst rasche und effektive Einarbeitung aber auch deshalb sinnvoll, da so die Mitarbeiterproduktivität zügig gesteigert und schnell eine Bindung an den neuen Arbeitgeber hergestellt werden kann.

Zahlreiche Studien der letzten Jahrzehnte unterstreichen die zentrale Funktion des Onboardings. Sie verdeutlichen, dass die Art und Weise, wie Organisationen die ersten Tage, Wochen und Monate nach dem Unternehmenseintritt gestalten, maßgeblich zu dem Aufbau und der Festigung erfolgsrelevanter Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen neuer Beschäftigter beiträgt. Onboarding ist demnach eine wesentliche Stellschraube für Mitarbeiterengagement, Leistung, emotionale Bindung, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden (Bauer et al., 2007).

12.2 Funktionen, begriffliche Abgrenzung und Zielvariablen

Untersuchungen im Bereich Onboarding zeigen, dass Orientierungslosigkeit, hiermit verbundene Ängste, Stress sowie mögliche »Realitätsschocks« angesichts enttäuschter Erwartungen bzw. unangenehmer Überraschungen häufig Begleiterscheinungen eines Unternehmenseintrittes sind (Louis, 1980). Gefühle der Unsicherheit beziehen sich meist auf die neue Aufgabe und Rolle, Kriterien der Leistungsbeurteilung sowie die Unkenntnis darüber, welche Verhaltensweisen (aber auch Einstellungen, Sprachjargons, Kleidungsweisen, etc.) in der neuen Unternehmenskultur angebracht sind und wie Machtverhältnisse in der Organisation strukturiert sind.

Vor diesem Hintergrund werden mit der Einführung neuer Mitarbeiter im Wesentlichen zwei Ziele verbunden: Zum einen soll das neue Organisationsmitglied fachlich an die neue Aufgabe und damit verbundene Rolle und Erwartungen herangeführt werden (fachliche Integration). Zudem gilt es, den neuen Beschäftigten in sein neues soziales Umfeld und seine Arbeitsgruppe zu integrieren (soziale Integration). Der Prozess, bei dem der neue Mitarbeiter seine neue Rolle erlernt, also sich vom »Outsider zum Insider« wandelt und die wesentlichen Spielregeln im Unternehmen, damit dessen Kultur aber auch dessen Routinen und Prozesse kennen und verinnerlichen lernt, wird in der Wissenschaft als organisationale Sozialisation beschrieben (Van Maanen & Schein, 1979). Auch wenn viele Autoren den Begriff organisationale Sozialisation und Termini wie Mitarbeitereneinarbeitung/-eingliederung oder Onboarding synonym verwenden, versteht man unter Onboarding vor allem die konkreten HR-Praktiken und Tools, die Organisationen an der Hand haben, um den Eingliederungsprozess zielgemäß zu gestalten – beispielsweise mithilfe spezieller Einarbeitungsprogramme, die für neue Mitarbeiter fachliche Trainings, Kulturworkshops, Werkführungen, individuelle Einarbeitungspläne, Netzwerktreffen oder etwa Mentoren- und Patensysteme vorsehen.

Als Zielvariablen, die eine gelungene fachliche wie soziale Integration des neuen Organisationsmitgliedes widerspiegeln, gelten dabei positive Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen, die der Neuling nach einigen Wochen und Monaten entwickelt. So wird das Gelingen der Onboardingphase vor allem an Faktoren wie Rollenklarheit, sozialer Akzeptanz des Neulings in der Gruppe, erfolgreicher Aufgabenbewältigung und positiver Mitarbeiterbeurteilung festgemacht. Auch das Vorliegen von Arbeitszufriedenheit, einer Identifikation mit dem Unternehmen und eine hohe Verbleibmotivation gelten als Indikatoren für eine erfolgreiche Eingliederung (Bauer et al., 2007).

12.3 Frühe Modelle und Erklärungsansätze

Die Pionierarbeiten in der Forschung rund um das Thema Onboarding liegen mittlerweile rund 60 Jahre zurück und wurden vor allem im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie und Organisationssoziologie von Edgar H. Schein, John Van Maanen und Daniel C. Feldman geprägt. Zunächst bemühten sich Daniel C. Feldman und andere Autoren um die Frage, wann Sozialisationsprozesse von neuen Organisationsmitgliedern beginnen und enden und ob die Einarbeitungsphase in feste Zeitabschnitte eingeteilt werden kann, in denen Novizen mit jeweils unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Dabei wurden zahlreiche sogenannte Phasenmodelle entwickelt, die insgesamt aber nur wenig Gemeinsamkeiten zeigen. In einigen beginnt die Eingliederung neuer Mitarbeiter mit einer antizipatorischen Phase und bereits vor dem eigentlichen Eintritt, etwa im Rahmen eines persönlichen Bewerbungsgesprächs, in anderen wiederum startet die Mitarbeitereingliederung gar bereits mit der beruflichen Sozialisation, also mit dem erstmaligen Eintritt in den Beruf oder die Profession (Ashford & Nurmohamed, 2012). Nicht weniger uneinheitlich präsentieren sich diese Phasenmodelle, wenn es darum geht, das Ende des organisationalen Sozialisationsprozesses zu bestimmen, reicht die Dauer der gesamten Eingliederung in einigen Modellen von wenigen Wochen, drei bis sechs Monaten bis hin zu eineinhalb Jahren in anderen. Diese sehr ungleiche zeitliche Einteilung der Mitarbeiterintegration, die fehlende Einheitlichkeit darüber, mit welchen Problemen Novizen in welchen Phasen umgehen müssen, vor allem aber die gescheiterte empirische Fundierung der Modelle und die Kritik vieler Autoren, dass

jeder Sozialisationsprozess letztlich individuell bleibt und von Aspekten wie Aufgabenkomplexität, Vorerfahrungen, Unterstützung durch Arbeitgeber oder Kollegen, der individuellen Motivation und anderen strukturellen Bedingungen abhängt, führte schließlich dazu, dass Phasenmodelle heute nur noch wenig Beachtung finden.

Die viel zitierte Taxonomie organisationaler Sozialisationstaktiken nach Van Maanen und Schein (1979), die ebenfalls die Anfänge der organisationalen Sozialisationsforschung markierte, hat dagegen maßgeblich dazu beigetragen, den Sozialisationsprozess besser zu verstehen. Teils aus empirischen Beobachtungen gewonnen, teils theoretisch abgeleitet, stellten die Autoren mithilfe von sechs Taktiken deskriptiv dar, wie Organisationen generell die Einarbeitungsphase gestalten. So können sie beispielsweise die Einarbeitung sehr formal organisieren, die neuen Mitarbeiter dabei in Gruppen schulen oder sie einzeln, mit wenig Kontakt zu anderen Novizen weiterbilden und den Prozess insgesamt eher unstrukturiert, also informal belassen. Die sechs Taktiken nach Van Maanen und Schein (1979) werden in zwei Gruppen unterteilt, die jeweils entweder eine sehr umfassende Einarbeitung durch den Arbeitgeber (institutionalisierte Sozialisationstaktiken) oder eine eher wenig formale, Laissez-faire-Einarbeitung (individualisierte Sozialisationstaktiken) präsentieren. Institutionalisierte Sozialisationstaktiken beinhalten Einarbeitungspraktiken wie Workshops, fachliche Trainings, Einarbeitungspläne, regelmäßige Feedbackgespräche mit Vorgesetzten, wiederkehrende Netzwerkevents, und Mentoren-/Patensysteme. Individualisierte Sozialisationstaktiken entsprechen dagegen mehr einer »sink-or-swim«-Strategie, im Zuge derer Novizen sich selbst überlassen werden und ohne besondere Einarbeitungsmaßnahmen zurechtkommen müssen. Rund 40 Jahre Forschung und mehrere Metaanalysen zeigen, dass die oben genannten Einarbeitungsziele vor allem über eine strukturierte Einarbeitung, also mithilfe institutionalisierter Sozialisationstaktiken, zu erreichen sind, eine Laissez-faire-Einarbeitung aber mit Stress, niedriger Arbeitsleistung, geringer Mitarbeiterbindung und Frühfluktuation einhergeht.

Wie die Phasenmodelle weist der Ansatz von Van Maanen und Schein (1979) einen klaren organisationalen Fokus auf, der das Handeln des Arbeitgebers für eine erfolgreiche Einarbeitung in den Mittelpunkt stellt. Das Individuum sowie sein soziales Umfeld in Form von Kollegen oder Vorgesetzten spielten in diesen frühen Erklärungsansätzen noch keine größere Rolle. Wie der nächste Abschnitt zeigen wird, hat die neuere Forschung dies grundlegend geändert.

12.4 Gegenwärtige Forschung und Trends

12.4.1 Die Rolle der Organisation und gängige Einarbeitungspraktiken

Neben den oben beschriebenen organisationalen Sozialisationstaktiken findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Praktiken, die Arbeitgeber konkret nutzen können, um den Prozess der Einarbeitung möglichst reibungslos zu gestalten. Gängige Lehrbücher des Personalmanagements beinhalten häufig Checklisten für Praktiker, die konkrete Maßnahmen vor, während und nach der eigentlichen Einarbeitungsphase aufführen, wie Abbildung 1 beispielhaft zeigt. Im Gegensatz zu den Effekten der oben beschriebenen organisationalen Sozialisationstaktiken ist die Evidenzlage zur Wirksamkeit dieser einzelnen Einarbeitungspraktiken allerdings überschaubar und die Empfehlungen vieler Autoren sind damit empirisch nicht zwingend untermauert.

24 Arbeitsrecht in schwierigen Arbeitsverhältnissen

Susanne Giesecke

- 24.1 Einleitung
- 24.2 Schwierige Arbeitsverhältnisse
- 24.3 Strukturierte Vorgehensweise
- 24.4 Grundlagenwissen Arbeitsrecht
- 24.5 Fazit

24.1 Einleitung

Schwierige Arbeitsverhältnisse – jede Führungskraft kennt die Situation. Es stimmt etwas nicht im Arbeitsverhältnis. Es läuft nicht gut. Das ungute Bauchgefühl nimmt zu. Vorfälle reihen sich aneinander. Arbeitsaufträge werden nicht pünktlich und nicht erwartungsgerecht erfüllt, Krankheitszeiten häufen sich. Auf das Kritikgespräch folgt die Krankheit. Das Vertrauen zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer schwindet und es wird von Tag zu Tag schlimmer. Es besteht akuter Handlungsbedarf, da sich das Thema zuspitzt.

Ein klassischer Verlauf und es kommt schließlich zum Knall. Eine Trennung erscheint aus Sicht der Führungskraft unausweichlich und ist unbedingt gewünscht.

Basierend auf dieser Grundsituation erwartet die Führungskraft die Lösung von der Personalabteilung. Arbeitsrecht kommt ins Spiel und das Dilemma beginnt. Die für eine Kündigung erforderlichen Abmahnungen fehlen und ein BEM – betriebliches Eingliederungsmanagement – wurde nicht gemacht. Gleichzeitig steigt der Handlungsdruck weiter. Eine anstrengende Entwicklung. Die Antwort der Personalabteilung auf die Frage, ob man sich trennen kann, lautet in der Regel: Nein – hier kann man nichts machen.

»Schwierige Arbeitsverhältnisse sind schwierig«. Der folgende Beitrag gibt Antworten auf die Frage, wie man arbeitsrechtlich und führungstechnisch mit schwierigen Arbeitsverhältnissen umgeht. Was sind schwierige Arbeitsverhältnisse, wann sollte man handeln und wie sieht eine strukturierte Vorgehensweise aus? Das wesentliche arbeitsrechtliche Grundwissen wird erklärt.

24.2 Schwierige Arbeitsverhältnisse

Schwierige Arbeitsverhältnisse gibt es in jedem Unternehmen – unabhängig von der Größe. Abbildung 1 zeigt die Verteilung, wie sie sich in der Beratungspraxis bestätigt hat.

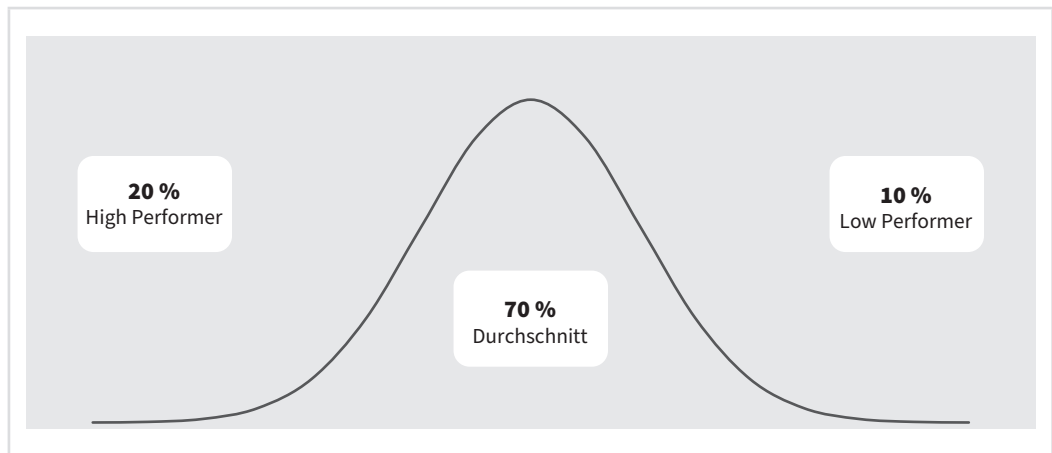


Abb. 1: Anteil schwieriger Arbeitsverhältnisse

Im Zusammenhang mit schwierigen Arbeitsverhältnissen findet sich häufig der Begriff des sogenannten »Low Performers«. Der Begriff ist gebräuchlich und schnell verwendet. Er stigmatisiert. Doch was genau verbirgt sich hinter diesem Begriff? Auf den ersten Blick scheint es einfach zu sein. Man weiß vermeintlich genau, was und wer damit gemeint ist. Es ist »eben« ein »Low Performer« – ein äußerst negativ belegter Begriff. Einmal Low Performer – immer Low Performer. Erst auf den zweiten Blick erschließt sich, wie vielfältig, individuell und komplex der Begriff ist. Die Schlechtleistung kann zahlreiche Ursachen und Gründe haben, die jeweils ein unterschiedliches Vorgehen erfordern.

Im allgemeinen Sprachgebrauch finden sich diverse weitere Begriffe und Umschreibungen. So ist die Rede von Schlechtleistern, Minderleistern, Kollegen, die nur das Nötigste tun, Drückebergern, Faulenzern, Motzbrüdern, Bremsern, Nichtstuern, Dienst nach Vorschrift Machern oder Freizeitoptimierern. Betrachtet man diese Formulierungen, lassen sich daraus verschiedene Gruppierungen ableiten. Die Begriffe legen die Vielfalt der Einzelfälle nahe. Es geht um geringe oder schlechte Leistung, viele Fehler, wenig Motivation, schlechte Laune, schlechtes Sozialverhalten, hohe Krankheitszeiten und vieles mehr. Eine heftige Kombination.

Die Rechtsprechung verwendet den Begriff des »Low Performers« in sehr wenigen Urteilen. Ausgehend vom subjektiven Leistungsbegriff umschreibt beispielsweise das LAG Schleswig-Holstein (Urteil vom 27.11.2008 – 5 Sa 292/08) den Low Performer als den »Arbeitnehmer, der dauerhaft nicht in der Lage ist, die Leistung eines vergleichbaren, durchschnittlichen Arbeitnehmers zu erbringen«. Das LAG Berlin-Brandenburg (Urteil vom 03.03.2011 – 25 Sa 2641/10) spricht vom »leistungsschwachen Arbeitnehmer«. Die Rechtsprechung stellt damit auf den Vergleich und die Leistung des Low Performers ab.

Der Vergleich als solches ist für den Umgang mit dem Thema sinnvoll. Die Leistung des in Rede stehenden Arbeitnehmers kann grundsätzlich zur Leistung von Kollegen und zur eigenen Leistung in Bezug gesetzt werden. Bleibt der Arbeitnehmer im Vergleich zu seinen Kollegen deutlich hinter deren Leistung zurück oder wird seine Leistung im Vergleich zu seiner eigenen früheren Leistung zunehmend schlech-

ter, legt dies eine Situation im Arbeitsverhältnis nahe, die Beachtung finden sollte. Es stellt sich die Frage nach der Ursache der schlechteren Leistung, nach dem »Warum?«.

Im Sinne eines strukturierten Vorgehens ist es zentral, eine klare Vorstellung davon zu haben, wann ein schwieriges Arbeitsverhältnis tatsächlich vorliegt. Dies bestimmt den Zeitpunkt des Handelns. Frühzeitiges Handeln ist der Schlüssel zur Lösung. Vor diesem Hintergrund wurde der zweiteilige Begriff des schwierigen Arbeitsverhältnisses entwickelt, der es der Führungskraft ermöglicht, klar zu erkennen, wann Handlungsbedarf besteht. Der zweiteilige Begriff verbindet im ersten Teil subjektive Kriterien mit objektiven im zweiten Teil.

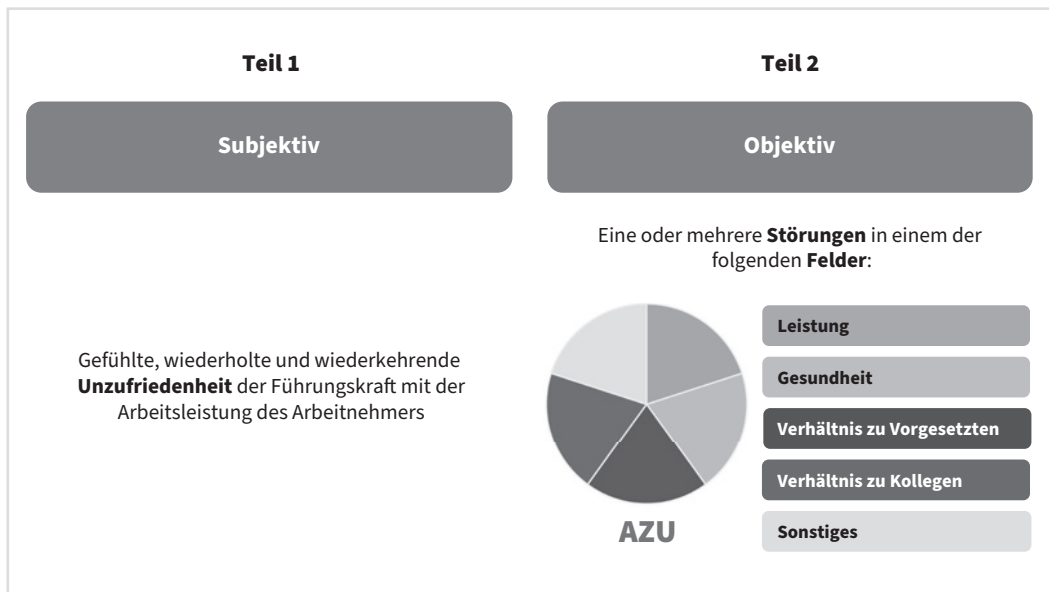


Abb. 2: Zweistufiger Begriff des schwierigen Arbeitsverhältnisses

Auf der subjektiven Ebene wird in Teil 1 zunächst die Frage gestellt und beantwortet, ob es eine wiederkehrende Unzufriedenheit des Vorgesetzten mit der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers gibt. Führungskräfte wissen in der Regel sehr genau, welche Arbeitnehmer ihnen Schwierigkeiten und schlaflose Nächte bereiten. Teil 1 ist daher in der Regel sehr einfach mit Ja oder Nein zu beantworten. Im Zentrum steht das »ungute Bauchgefühl«, das ein wichtiges Radar im Arbeitsverhältnis darstellt.

In Teil 2 werden die problematischen Wahrnehmungen verschiedenen Feldern zugeordnet: L – Arbeitsleistung im engen Sinn; G – Gesundheit; V – Verhalten und Verhältnis gegenüber dem Vorgesetzten; K – Verhalten und Verhältnis gegenüber Kollegen, Kunden und Dritten; S – Sonstige Umstände. In Teil zwei wird in einer nur wenig Zeit erfordernden Betrachtung herausgefunden, ob und in welchen Bereichen tatsächlich ein schwieriges Arbeitsverhältnis zu bejahen ist. Die subjektive erste Bewertung wird objektiviert. In der Regel liegen Probleme in mehreren Feldern vor.

Arbeiten im Homeoffice hat dieser Entwicklung einen deutlichen Schub gegeben. Zu den Interessen auf Mitarbeitendenseite kommen betriebliche Gesichtspunkte: Verschiedene Standorte sowie international zusammengesetzte Teams und Arbeitsgruppen, deren Mitglieder aus Kostengründen in verschiedenen Ländern rekrutiert werden, sind hier als Ursachen zu nennen. Doch wie verändern sich dadurch die Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit? Und vor allem: Wie lässt sich erfolgreiche Führung über Distanz und in hybrid zusammenarbeitenden Teams sicherstellen? Wann sind trotz der primär digitalisierten Kooperation persönliche Kontakte zu empfehlen? Hofmann und Regnet greifen diese Fragen in ihrem Beitrag auf und diskutieren zielführende Strategien.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist in vielen Unternehmen ein wichtiges Thema geworden, denn Fehlzeiten belasten die Teams und die Betriebe enorm. Steigende Zahlen werden bei psychischen Erkrankungen gemeldet, das Krankheitsbild Burn-out ist in aller Munde. Jochen Prümper und Alina M. Prümper betonen in ihrem Beitrag die Bedeutung einer betrieblichen Gesundheitsförderung und einer gesunden Führung. Die Vorgehensweisen bei der Gefährdungsbeurteilung sowie beim betrieblichen Eingliederungsmanagement werden anschaulich beschrieben. Führungskräfte erhalten hierbei konkrete Hinweise zur Gesundheitsförderung in ihrem Verantwortungsbereich.

Organisationen und ihre Abläufe unterliegen vielfältigen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, die in Form einklagbarer Ansprüche in Gesetzen festgehalten sind. Kapitalbesitz allein legitimiert kein volles Weisungsrecht. Die Mitarbeitenden haben – als mündige Bürgerinnen und Bürger und repräsentiert durch die von ihnen Gewählten – ein Recht auf Mitsprache. Operativ verantwortliche Führungskräfte müssen die rechtlichen Vorgaben (beispielsweise aus dem Arbeitszeitgesetz) ebenso kennen wie die umfassenden Informations- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates, die im Betriebsverfassungsgesetz niedergelegt sind. Striepling erläutert die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im abschließenden Beitrag dieses Themenkreises.

41 Führungs- und Organisationsstruktur

Désirée H. Ladwig und Michel E. Domsch

41.1 Grundlagen

41.2 Führung in hierarchischen Organisationsstrukturen

41.3 Führung in agilen Organisationsstrukturen und Netzwerken

41.4 Fazit und Ausblick

41.1 Grundlagen

Die Art und Weise, wie Führung in Unternehmen ausgestaltet wird, ist immer auch abhängig von den Rahmenbedingungen, hier der Organisationsstruktur, in der Führung stattfindet. In einem multinationalen Konzern mit einer ausdifferenzierten komplexen Organisation und internationalen Führungsleitlinien wird Führung anders verstanden und gelebt als in einem kleinen regionalen mittelständischen Familienunternehmen. Traditionelle, hierarchisch aufgebaute Unternehmen der Old Economy haben andere Führungsansätze etabliert und über die Zeit pfadabhängig modifiziert und weiterentwickelt als junge Start-up-Unternehmen der New Economy. Letztere wollen Führung oft unbedingt hierarchiefrei und agil ausgestalten und probieren eine Vielzahl von Konzepten aus (iterativer Ansatz). In bestimmten Branchen wiederum schwört man auf spezielle Branchentraditionen und hier spezifisch ausgelebte Führungskonzepte. So sind der »Umgangston« und das Führungsverhalten in der Baubranche traditionsgemäß wesentlich »rauer« als z.B. im Bankenbereich oder bei Versicherungen. Unternehmensberatungen mit einem »Partnerkonzept« greifen wiederum auf eine spezifische Kombination von Organisation und Führung zurück und stehen oft unter Druck, immer die neuesten Trends erkennen und ihnen folgen zu müssen und somit ihre Organisationsstruktur entsprechend anzupassen. Eine klare Definition von Old und New Economy gibt es allerdings nicht. Gemeint sind aber in der Regel mit New Economy junge, technologieorientierte Unternehmen. Zur Old Economy zählen traditionelle Branchen wie Stahl, Chemie oder Automobil. Als New Economy wird oft zudem die grundlegende Veränderung der Wirtschaft durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien über alle Bereiche hinweg verstanden. Organisation und Führung sind somit unmittelbar miteinander verknüpft, bedingen sich gegenseitig, verändern sich stetig, sind dynamisch, haben eine gemeinsame Geschichte und sind natürlich auch in ihrer Ausgestaltung den Trends und Moden der Organisations- und Führungskonzeptentwicklung unterworfen. Die digitale Transformation hat mittlerweile fast alle Unternehmen in Deutschland erreicht und im Zuge dessen stehen auch die traditionellen Businessmodelle mit ihren etablierten Organisations- und Führungskonzepten auf dem Prüfstand (Kauffeld & Rothenbusch, 2023; Cichor, 2023).

Seit Max Webers Ansatz der Kombination von autoritärer Führung in einer klar hierarchisch strukturierten Bürokratie haben im Laufe der Zeit die unterschiedlichsten Organisations- und Führungsansätze das Licht der Welt erblickt und sind zum Teil schon wieder verschwunden. Beispielhaft zählen dazu im Führungsbereich: autoritäre, delegative oder kooperative Führung, transaktionale und transformatio-

42 KI-Transformation von Unternehmen und KI-Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende

Rafaela Kraus

- 42.1 Wie verändert KI unsere Arbeitswelt?
- 42.2 KI – vom stochastischen Papagei bis zur Singularität
- 42.3 Risiken von KI
- 42.4 Chancen von KI-Integration in Unternehmen
- 42.5 KI-Transformation auf individueller und Unternehmensebene
- 42.6 Intrapreneurship als Methode für KI-Kompetenzentwicklung
- 42.7 Reflexionsfragen zur KI-Transformation

42.1 Wie verändert KI unsere Arbeitswelt?

Künstliche Intelligenz (KI) wird unsere Arbeitswelt und unseren Alltag grundlegend verändern, ähnlich wie es Technologieplattformen wie die Automobilität und Social Media in der Vergangenheit getan haben. KI – insbesondere auch generative KI – ist bereits dabei, in alle Bereiche unseres Lebens einzudringen. Seit vielen Jahre gilt ein Zitat von Netscape-Erfinder Marc Andreessen als inoffizielles Motto der Digitalisierung: »Software is eating the world« (2011), auf KI trifft dies noch mehr zu. Wichtige Einsatzgebiete von KI sind z. B. die Vorhersage und Diagnose von Krankheiten sowie personalisierte Medizin im Gesundheitswesen (z. B. Gupta & Kumar, 2023), die Erkennung von Betrug und Anomalien im Finanzwesen, wie etwa Steuerhinterziehung (Gaie, 2023), Autonomes Fahren (Mao, Shi & Wang, 2023), KI-gesteuerte »Allzweck«-Roboter, KI-gestützte Materialwissenschaften (López, 2023) oder auch Medien und bildende Kunst (Wingström, Hautala & Lundman, 2024). Zudem erlaubt es KI, Millionen von Szenarien zu simulieren, wodurch die Entwicklung neuer Technologien möglich wird im Bereich des Klimaschutzes, der Raumfahrt (Kochupillai et al., 2022) oder der Energiegewinnung (Ghiasi et al., 2023).

Obwohl KI also das Potenzial hat, ganze Branchen zu revolutionieren, haben selbst Experten Schwierigkeiten, die möglichen Folgen der KI-Transition zu prognostizieren. Und auch die CEOs großer Technologiekonzerne sind sich uneins, ob wir uns in Richtung Utopie oder Dystopie bewegen (Holl, 2024) und wie schnell sich generative KI-Tools weiterentwickeln werden. Wir haben es also mit unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Entwicklungen zu tun. Laut dem World Economic Forum (2024; Spiegel, 2023) wird sich ein erheblicher Teil der heutigen Berufsbilder verändern oder sogar verschwinden. Wie bei anderen technologischen Revolutionen in der Vergangenheit werden aber viele neue Berufsbilder und Arbeitsplätze entstehen. Wie gut die Anpassung an diese Veränderungen gelingt, hängt jedoch auch heute entscheidend von Investitionen in Bildung und Infrastruktur ab. Ein Beispiel für die rasante Verbreitung von KI ist ChatGPT, das zwei Monate nach seiner Veröffentlichung bereits 100 Millionen aktive Nutzende hatte (Reuters, 2023).

Deshalb ist es essenziell, Mitarbeitende auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten und sich mit der Integration von KI in Unternehmen zu befassen, auch wenn die damit verbundenen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft – z. B. bei Geschäftsmodellen, dem Arbeitsmarkt und Berufsbildern – noch schwer vorherzusehen sind.

42.2 KI – vom stochastischen Papagei bis zur Singularität

Künstliche Intelligenz zielt darauf ab, menschliche Intelligenz durch den Einsatz von Computersystemen und Algorithmen nachzuahmen. KI-Modelle lernen, indem sie Verbindungen zwischen künstlichen Neuronen in einem neuronalen Netz herstellen, was in gewisser Weise den Kommunikationsprozessen zwischen Neuronen im menschlichen Gehirn ähnelt. *Machine Learning*, ein Unterbereich der KI, ermöglicht es Maschinen, aus Daten zu lernen, Schlüsse zu ziehen und sich selbst zu verbessern, sodass sie Fähigkeiten entwickeln, die nicht explizit vorprogrammiert wurden. *Deep Learning* ist eine spezielle Form des Machine Learning, die auf komplexen neuronalen Netzwerkarchitekturen basiert und besonders gut darin ist, komplizierte Muster in großen Datenmengen zu erkennen. Anwendungsgebiete umfassen unter anderem Spracherkennung, Bilderkennung und die Verarbeitung natürlicher Sprache.

Häufig werden KI-Systeme mit anderen digitalen Tools wie Taschenrechnern oder der Korrekturfunktion von Textverarbeitungsprogrammen verglichen. Es ist richtig, dass KI-Systeme nicht wie Menschen »denken« können und die Bedeutung unserer Sprache nicht wirklich »verstehen«. Künstliche neuronale Netze, die das menschliche Gehirn in gewisser Weise nachahmen, verarbeiten Informationen, die als Input eingegeben werden, durch Algorithmen – eine Abfolge von Regeln, die in einer Programmiersprache formuliert sind. Die Ergebnisse dieser Verarbeitung werden als Output, beispielsweise in Form von Bildern oder Text, ausgegeben.

KI-Chatbots, wie ChatGPT, können menschliche Sprache imitieren, weil ihre zugrunde liegenden Modelle – sogenannte Large Language Models – mit einer enormen Menge an Text aus dem Internet trainiert wurden. Diese KI analysiert komplexe Muster in den Textdaten, die aus kleineren Einheiten, sogenannten Tokens (z. B. Wörtern oder Wortgruppen), bestehen. Der Text wird in Tokens zerlegt, um Muster und Zusammenhänge zu erkennen und daraus zu lernen, wodurch die KI die Struktur und Bedeutung des Textes erfasst. Grundsätzlich gilt: Je mehr Tokens in den Trainingsdaten enthalten sind, desto leistungsfähiger kann das Modell sein.

Wenn ChatGPT beispielsweise das amerikanische »Bar Exam« besteht, eine anspruchsvolle juristische Prüfung, die in den Vereinigten Staaten von Personen abgelegt werden muss, die als Anwälte oder Anwältinnen praktizieren möchten, liegt das daran, dass seine Trainingsdaten Tausende von Seiten mit relevanten Inhalten enthalten, die in Tokens aufgeschlüsselt wurden (OpenAI, 2023). Dadurch wird deutlich, dass KI weit mehr ist als ein simples Werkzeug. Die Bezeichnung »stochastischer Papagei«, die oft verwendet wird, um die »echte« Intelligenz der KI in Frage zu stellen, greift zu kurz (Bender et al. 2021). Zwar basieren KI-Modelle auf der Vorhersage des nächsten Wortes anhand statistischer Wahrscheinlichkeiten, doch diese Vorhersagen beruhen auf einem tiefgreifenden Verständnis komplexer Sprachmuster.

Die Entwicklung von KI, insbesondere generativer KI, verlief in den letzten Jahren schneller als erwartet. Eine aktuelle Studie von Grace et al. (2024), die auf einer weltweiten Befragung von 2.778 KI-Forschenden basiert, zeigt, dass die von den Expertinnen und Experten durchschnittlich geschätzte Zeit, bis KI in Verbindung mit Robotik den Menschen in allen Aufgaben – z. B. beim Erstellen mathematischer Theoreme, beim LKW-Fahren, dem Replizieren von Machine-Learning-Studien oder der Installation von Hauselektrik – übertreffen könnte, von 2060 auf 2047 gesunken ist. Dies bedeutet eine Verkürzung um 13 Jahre innerhalb eines einzigen Jahres seit der letzten Befragung.

Nicht nur im Bereich der Sprachmodelle kann KI also zu einem Katalysator für umfassende Entwicklungen werden, die weit über den technologischen Bereich hinausgehen. Sie trägt zur Kostensenkung bei und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Innovationen entstehen. Insbesondere in der Robotik ermöglicht KI bedeutende Fortschritte, da KI-gestützte Roboter in der Lage sind, sprachliche Anweisungen zu verstehen, zu interpretieren und umzusetzen. Diese Roboter können komplexe Aufgaben autonom in einzelne Schritte zerlegen und dann auch untrainierte Aufgaben bewältigen. In Branchen wie dem Gesundheitswesen, den Finanzdienstleistungen, der Automobilindustrie und dem Bildungswesen, wo die Fortschritte in der KI die betroffenen Akteure zu dramatischen Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle zwingen, werden die größten Veränderungen prognostiziert (Statista, 2024).

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Reaktive Maschinen	Gedächtnisbildende Maschinen	Teilweise bewusste Maschinen	Vollständig bewusste Maschinen
• Können vergangene Erfahrungen nicht nutzen, um aktuelle Entscheidungen zu beeinflussen • Können nicht von den zugewiesenen Aufgaben abweichen • Keine interaktive Teilnahme an der Welt • Verhalten sich jedes Mal genau gleich für eine bestimmte Situation • Beispiel: IBMs Deep Blue	• Können Erinnerungen bilden und auf frühere Erfahrungen zurückgreifen • Können keine größeren Improvisationen auf der Grundlage von Erinnerungen machen • Durchbruch beim Deep Learning • Beispiel: Selbstfahrende Autos	• Die derzeitigen Technologien versuchen, dieses Stadium zu erreichen, mit begrenztem Erfolg • Hier wird das KI-System von anderen Entitäten beeinflusst und lernt kontextabhängig • Beispiel: Die U.S. Navy verwendet Videosimulationen, um Robotern menschliche Ethik beizubringen	• Das endgültige Stadium der KI-Entwicklung • Selbstbewusst und bewusst • Beispiel: Die Entwickler des Deep Q Network behaupten, dass es Videospiele ohne menschliche Anweisungen spielen kann

Tab. 1: Künstliche Intelligenz entwickelt sich von einer reaktiven zu einer bewussten Intelligenz (eigene Darstellung nach Statista, 2024, S. 9)

Im Kontext von KI bezeichnet der Begriff Singularität eine hypothetische Zukunft, in der künstliche Intelligenz die menschliche Intelligenz übertrifft und in der Lage ist, sich selbst zu verbessern sowie eigenständige, neue Erfindungen zu machen (vgl. Abbildung 1). Diese Entwicklung könnte zu einem rasanten und irreversiblen technologischen Fortschritt führen, der die Zukunft der Menschheit unvorhersehbar machen würde. Dieser Zeitpunkt wird oft als technologische Singularität oder Artificial Super Intelli-