

**Langfristiger Unternehmenserfolg  
durch Vermeidung von Überbeschleunigung**

Die Rolle von Führungsverhalten und Unternehmens-Prozessen  
bei der Ursachen-Analyse der Beschleunigungsfälle

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Justus Julius Kunz**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

**Frau Prof. Dr. Heike Bruch**

und

**Herrn Prof. Dr. Martin Hilb**

Dissertation Nr. 4025

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2012

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 11. Mai 2012

Der Rektor

Prof. Dr. Thomas Bieger

## Danksagung

### *Vier Jahre und vier herausfordernde Tätigkeitsfelder*

Auf diesen knappen Nenner kann man die Entstehungsgeschichte der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit bringen.

Im Februar 2008 zeitgleich mit dem Beginn des Dissertationsprojekts, dessen Ergebnis diese Arbeit bildet, trat ich in Sankt Gallen gleich zwei spannende berufliche Tätigkeiten an: Zum einen als Unternehmensberater in der *energy factory St.Gallen* und zum anderen als wissenschaftlicher Mitarbeiter am *Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM)* an der Universität St.Gallen.

Zu Forschungsarbeiten, herausfordernden internationalen Beratungsprojekten in verschiedenen Unternehmen und Branchen und dem wissenschaftlichen Arbeiten am Institut gesellten sich abwechslungsreiche Vorlesungen, Seminare und Kolloquien im Rahmen des Doktoratsstudiums *Management and Strategy*.

Dass ich zwischen Daten-Analysen, Projekt-Meetings, Dienstreisen, Publikationen, Hausarbeiten, Referaten und Klausuren nicht die persönliche Überbeschleunigung erlebte, sondern mich stattdessen mit grossem Interesse auf die Spur nach den Ursachen dieses Phänomens im Unternehmenskontext begeben konnte, verdanke ich neben individuellen Präventions- und Interventionsstrategien einer Vielzahl von Personen, denen ich an dieser Stelle für Ihre Unterstützung danken möchte.

Mein besonderer Dank gebührt in diesem Zusammenhang vor allem Frau Prof. Dr. Heike Bruch. Während der vergangenen vier Jahre prägte und unterstützte sie meine wissenschaftliche Sozialisation im Feld der Führungsforschung und vermittelte mir auch durch gemeinsame Lehrveranstaltungen, Publikationen und Praxisprojekte immer wieder spannende neue Einsichten in dieses Gebiet, für die ich ihr sehr dankbar bin. Sie hat sich nicht nur bei der Betreuung dieser Arbeit persönlich stark engagiert, sondern in ihrer Rolle als Instituts-Direktorin des I.FPM auch ein höchst unterstützendes und freundschaftliches Arbeitsumfeld geschaffen.

Herrn Prof. Dr. Martin Hilb danke ich dafür, dass er sich bereit erklärt hat, das Koreferat für meine Arbeit zu übernehmen. Seine fundierten und konstruktiven Anmerkungen vor allem im Kontext meiner Vorstudie haben mir sehr geholfen, den Fokus der Arbeit zu schärfen.

Als geschäftsführender Direktor des I.FPM hat er zusammen mit Frau Prof. Dr. Heike Bruch massgeblichen Anteil daran, dass ich meine Tätigkeit an diesem von intensiver Forschungstätigkeit geprägten Lehrstuhl stets als grosses Privileg empfunden habe.

Die Arbeit am I.FPM zeichnete sich allerdings nicht nur durch spannende praxisrelevante Forschungsfelder, sondern auch durch fabelhafte Kollegen aus. Der rege Ideenaustausch zu wissenschaftlichen Fragestellungen führte immer wieder zu wertvollen Ideen und Feedback, -nicht nur- zu meiner Dissertation. Dr. Anne Spychala danke ich dabei speziell für ihre kritischen Anmerkungen und wertvollen Kommentare, die meiner Auseinandersetzung mit der individuellen Stressforschung im Rahmen der Dissertation neue Impulse gaben.

Prof. Dr. Stephan Böhm, Prof. Dr. Bernd Vogel, Dr. Sabine Poralla, Dr. Florian Kunze, Dr. Jochen Menges und Dr. Christian Schudy möchte ich für kollegiale Unterstützung, wertvolle Gespräche und insbesondere für den herzlichen Empfang am Institut danken, der mir meine Anfangszeit in St.Gallen sehr erleichtert hat.

Auch Prof. Dr. Anneloes Raes, Dr. Daniela Dolle, Dr. Simon de Jong, Dr. Stefan Krummacker, Dr. Jens Maier, Miriam Baumgärtner, Andrea Fischer, Silja Kennecke, Petra Kipfelsberger, Sandra Kowalevski, Nina Lins, Ivonne Preusser, Leonie Spalckhaver, Jette Wiegel, David Dwertmann, Ulrich Leicht-Deobald, Simon Körner, David Maus, Rainer Sedlmayr und Slawomir Skwarek sorgten für eine herzliche und stets durch Kooperation und freundschaftliche Unterstützung geprägte Zusammenarbeit am Institut und in der *energy factory St.Gallen*.

Ebenso gilt mein Dank Andrea Schmid und Nicole Stambach, die im Sekretariat des Instituts stets ein offenes Ohr für die kleinen und grossen administrativen Probleme des Alltags hatten und bei deren Lösung mit Rat und Tat zur Seite standen.

Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle auch Dr. Ulrich Stephany, BMW Group AG, den ich nicht nur als höchst angenehmen und zuverlässigen Partner im Rahmen eines Beratungsprojekts schätzen gelernt habe, sondern der auch diese Arbeit mit wertvollen Hinweisen, kritischen Nachfragen und der ein oder anderen spannenden Literaturempfehlung positiv beeinflusst hat.

Für spannende gemeinsame Projekte, Gespräche und Lernerfahrungen möchte ich an dieser Stelle auch meinen ehemaligen Kollegen der *energy factory St.Gallen* Dr. Stephan Wolke, ThyssenKrupp AG, Sebastian Hartmut Schenk, BASF SE, und Mario Banovic, Evonik Industries AG, meinen Dank aussprechen.

Danken möchte ich weiterhin meinen Freunden in Erfurt und Dortmund, die mich teilweise seit mehr als 20 Jahren begleiten. Sie sorgten bei gemeinsamen Aktivitäten immer wieder für den notwendigen Abstand vom beruflichen und wissenschaftlichen Alltag. Stellvertretend seien hier meine ältesten Freunde Markus Baumgart, Andre-

as Borggräfe und Bastian Gockel, auf dessen spontane Unterstützung ich mich gerade im letzten Jahr in besonderem Masse verlassen konnte, genannt.

Dankbar bin ich auch Prof. Dr. Tilmann Betsch, der nicht nur nachhaltig meine Begeisterung für die experimentelle sozialpsychologische Forschung weckte, sondern der mir in seiner ihm eigenen besonnenen und wertschätzenden Art wichtige Impulse für meine berufliche und persönliche Entwicklung gab. Mein Dank gilt auch seiner Ehefrau Dr. Cornelia Betsch, die mir die Möglichkeit bot, meine wissenschaftlichen Erfahrungen bei der Konzeption, Durchführung und Publikation eines umfangreichen empirischen Forschungsprojektes zu vertiefen.

Die grosszügige Unterstützung und aufopferungsvolle Förderung durch meine Eltern, auf die ich in jeder Situation zählen kann, und der verlässliche Rückhalt durch sie und meine Schwester Juliane haben mir eine bestmögliche akademische Entwicklung gestattet. Hierfür bin ich meiner Familie in höchstem Masse dankbar.

Ebenfalls unschätzbar dankbar bin ich meiner Partnerin Nicola. Auf ihre Zuwendung, ihre uneingeschränkte Unterstützung und ihr Verständnis konnte und kann ich in jeder Lebenslage bauen. Sie hielt mir insbesondere in den vergangenen vier Jahren in kritischen Phasen stets den Rücken frei und stärkte ihn mir, wenn meine Kräfte nachzulassen drohten. Unsere täglichen intensiven Gespräche lenkten meinen Blick, wann immer notwendig, zurück auf die wirklich wichtigen Aspekte, wenn ich im hektischen Alltag den Fokus zu verlieren drohte.

St. Gallen, im April 2012

Justus Julius Kunz



Für meine Grosstante Edith  
in liebevoller Erinnerung



## Inhaltsverzeichnis

<b>DANKSAGUNG</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>XI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>XI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>XII</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>XIII</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>XIV</b>
<b>1 DIE BESCHLEUNIGUNGSFALLE: EINE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE PRAXIS</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Überblick über das Forschungsgebiet und die zu bearbeitende Forschungsfrage</b>	<b>3</b>
1.1.1 Praktische Relevanz des Forschungsgebiets	4
1.1.2 Verwandte Konstrukte und zentrale Forschungsfrage	11
<b>1.2 Adressaten und Nutzen der Dissertation</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Forschungsmethodik</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Zusammenfassung Kapitel 1 und weiterer inhaltlicher Aufbau der Dissertation</b>	<b>17</b>
<b>2 DIE BESCHLEUNIGUNGSFALLE: ABGRENZUNG UND DEFINITION DES PHÄNOMENS</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Abgrenzung des Phänomens von verwandten Konstrukten</b>	<b>19</b>
2.1.1 Slack-Forschung	20
2.1.1.1 Funktionale Interpretation von slack	21
2.1.1.2 Einfluss von slack auf die Unternehmensleistung	23
2.1.1.3 Mangelnde Berücksichtigung von human resource slack	25
2.1.2 Stress-Forschung	28
2.1.2.1 Definition: Stress	29
2.1.2.2 Gesundheitliche Folgen chronischen Stresserlebens	32
2.1.2.3 Stressoren, Stressreaktionen und Stressverstärker	34
2.1.3 Zusammenfassung: Slack- und Stress-Forschung	45

<b>2.2 Die Beschleunigungsfalle</b>	<b>47</b>
2.2.1 Begriffsentwicklung und frühe theoretische Konzeptionen des Phänomens	47
2.2.2 Weiterentwicklung zu einem eigenständigen Konstrukt	52
2.2.2.1 Subdimensionen der Beschleunigungsfalle	54
2.2.2.2 Prävalenz der Beschleunigungsfalle	55
2.2.2.3 Folgen der Beschleunigungsfalle	55
2.2.2 Aktueller Forschungsstand	57
<b>2.3 Zusammenfassung Kapitel 2</b>	<b>59</b>
<b>3 URSACHEN DER BESCHLEUNIGUNGSFALLE</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Ursachen, Intervention und Prävention: Aktueller Forschungsstand</b>	<b>61</b>
<b>3.1.1 Ursachen: Arbeitsüberlastung aufgrund mangelhafter Ressourcenallokation</b>	<b>61</b>
3.1.2 Prävention	63
3.1.2.1 Interventionsstrategien	64
3.1.2.2 Präventionsstrategien	65
3.1.3 Zusammenfassung: Aktueller Stand Ursachen- und Prävention-Forschung	67
<b>3.2 Modellentwicklung: Strukturelle Rahmenbedingungen als verborgene Treiber der Beschleunigungsfalle</b>	<b>68</b>
3.2.1 Das <i>six areas of worklife</i> – Modell	69
3.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen: Führungsverhalten	71
3.2.2.1 Schwache Transformationale Führung: Fehlen von Werten	71
3.2.2.2 Schwache Transaktionale Führung: Unzureichende Wertschätzung	74
3.2.2.3 Mangelndes Vertrauen in das Management: Fehlen von Fairness	76
3.2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen: Prozesse	78
3.2.3.1 Zentralismus: Mangel an Kontrolle	78
3.2.3.2 Konfliktäre Ziel- und Entlohnungssysteme: Zusammenbruch der Gemeinschaft	80
<b>3.3 Ursachen der Beschleunigungsfalle: Strukturelles Treiber-Modell</b>	<b>82</b>
<b>3.4 Zusammenfassung Kapitel 3</b>	<b>83</b>
<b>4 QUANTITATIV-EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES POSTULIERTEN STRUKTURELLEN TREIBER-MODELLS</b>	<b>85</b>
<b>4.1 Quantitative Datenerhebung</b>	<b>86</b>
4.1.1 Methodische Vorüberlegungen	87
4.1.1.1 Wahl des Forschungsparadigmas	87
4.1.1.2 Wahl der Forschungsmethode	90

---

4.1.2 Vorgehen	91
4.1.2.1 Stichprobenwahl	92
4.1.2.2 Befragungs-Durchführung	94
4.1.2.3 Stichproben-Beschreibung	94
4.1.3 Skalen	95
4.1.3.1 Beschleunigungsfalle	95
4.1.3.2 Transformationales Führungsklima	97
4.1.3.3 Transaktionale Führung	97
4.1.3.4 Vertrauen in das Top-Management Team	98
4.1.3.5 Zentralisierung	98
4.1.3.6 Konfliktäre Ziel- und Entlohnungssysteme	99
<b>4.2 Analyse</b>	<b>100</b>
4.2.1 Beschleunigungsfälle: Evaluation der Skalengüte	100
4.2.1.1 Das Gütekriterium der Reliabilität	101
4.2.1.2 Beschleunigungsfälle: Reliabilitätsanalyse für die Gesamtskala und die Subskalen	103
4.2.2 Prävalenz der Beschleunigungsfälle in der vorliegenden Stichprobe	107
4.2.3 Empirische Prüfung des strukturellen Ursachen-Modells	112
4.2.3.1 Prüfung der Modell-Zusammenhänge	115
4.2.3.2 Analyse der Treiber-Relevanz	116
<b>4.3 Ergebnisdiskussion</b>	<b>122</b>
<b>4.4 Zusammenfassung Kapitel 4</b>	<b>125</b>
<b>5. FALLSTUDIE: DIE BESCHLEUNIGUNGSFALLE IN DER PRAXIS</b>	<b>126</b>
<b>5.1 Fallstudie: Eskalation von Arbeitsüberlastung durch strukturelle Rahmenbedingungen</b>	<b>127</b>
5.1.1 Auswahl einer geeigneten Fallstudie	127
5.1.2 Beschreibung des für die Fallstudie gewählten Unternehmens	130
5.1.3 Die Herausforderung: Leistungsniveau erhalten, Belastungsniveau senken	131
<b>5.2 Strukturelle Treiber der Beschleunigungsfälle: Erkenntnisse aus der Fallstudie</b>	<b>141</b>
<b>5.3 Zusammenfassung Kapitel 5</b>	<b>143</b>
<b>6. ZUSAMMENFASSUNG DER DISSERTATION UND ABLEITUNG KONKRETER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS</b>	<b>144</b>
<b>6.1 Kernerkenntnisse der Arbeit</b>	<b>145</b>
6.1.1 Identifizierung eines Messinstruments für das systematische Belastungs-Monitoring in Unternehmen	146

6.1.2. Strukturelle Ursachen unternehmensweiter Überlastung	147
6.1.3 Zusammenfassung Kernerkenntnisse	148
<b>6.2 Limitationen der Arbeit</b>	<b>148</b>
<b>6.3 Implikationen für die Forschung</b>	<b>151</b>
<b>6.4 Handlungsempfehlungen für die Praxis</b>	<b>152</b>
6.4.1 Anleitung zur Überbeschleunigung	153
6.4.2 Die Beschleunigungsfalle, HPWS und strategisches HRM	161
6.4.2.1 High Performance Work Systems (HPWS)	161
6.4.2.2 Strategisches Human Resource Management	163
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>167</b>
<b>LEBENS LAUF</b>	<b>187</b>

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1** Treiber-Modell Beschleunigungsfalle (aktueller Forschungsstand) 90
- Abbildung 2** Strukturelles Treiber-Modell der Beschleunigungsfalle 119
- Abbildung 3** Verteilung der überbeschleunigten Unternehmen  
nach den Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle 110
- Abbildung 4** Starke Transformationale Führung und Beschleunigungsfalle 118
- Abbildung 5** Starke Transaktionale Führung und Beschleunigungsfalle 119
- Abbildung 6** Hohes Vertrauen in TMT und Beschleunigungsfalle 120
- Abbildung 7** Geringer Zentralismus und Beschleunigungsfalle 121
- Abbildung 8** Überschneidungsfreie Ziel- und Entlohnungssysteme und  
Beschleunigungsfalle 121
- Abbildung 9** Strukturelles Treiber-Modell der Beschleunigungsfalle  
mit Ergebnissen der Modelltestung 172
- Abbildung 10** Zusammenhang zwischen strategischem HRM  
und der Beschleunigungsfalle 165

## Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1** Skala: Beschleunigungsfalle 96
- Tabelle 2** Item-Skala Statistiken Gesamtskala 104
- Tabelle 3** Item-Skala Statistiken Überlastung 105
- Tabelle 4** Item-Skala Statistiken Mehrfachbelastung 105
- Tabelle 5** Item-Skala-Statistiken Dauerbelastung 106
- Tabelle 6** Prävalenz und Ausprägungsform der Beschleunigungsfalle 157
- Tabelle 7** Korrelationsmatrix: Strukturelle Treiber und Beschleunigungsfalle 160
- Tabelle 8** Ausprägung Beschleunigungsfalle in Abhängigkeit  
von Treiber-Variablen 161

### Abkürzungsverzeichnis

Bd. =	Band
CEO =	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
ebd. =	ebendort
et al. =	et alii (und andere)
H =	Hypothese
HPWS =	High Performance Work Systems
HR =	Human Resources
HRM =	Human Resource Management
Hrsg. =	Herausgeber
S. =	Seite
sic! =	<i>Deutsche Rechtschreibung im Originaltext</i>
TMT =	Top-Management Team
RBV =	Resource-Based View
u.a. =	unter anderem
vgl. =	vergleiche
z.B. =	zum Beispiel

## Executive Summary

*For the majority of companies globalization and technological-improvements have led to a huge increase in the competition-level and in the necessity for constant change-processes while simultaneously caused a radical change in working conditions. Due to the resulting increase in the daily workload, an increasing number of employees subsequently developed mentally related illnesses. Since the absence of highly skilled employees deprives the company of a business-critical resource, there is an urgent need for action on the part of HRM. At present, however, in the absence of suitable HR-instruments, companies lack proactive strategies to identify work-overload and cannot intervene duly.*

*The aim of the dissertation project, accordingly, is to provide an appropriate standardized monitoring tool and evidence-based recommendations for action to prevent overloading of enterprises. To do so, the present work focuses on the concept of the „acceleration-trap“ (Bruch, & Vogel, 2011). This concept combines significant advantages of the slack- and stress- research-stream. An existing standardized scale for measuring the acceleration-trap provides an optimal foundation for the quantitative detection of the phenomenon in the corporate practice.*

*To strengthen the relevance of the instrument initially the accuracy of the scale is validated using a large-sample data set (n = 98 companies / 20 628 employees). Here, a satisfactory accuracy could be determined. The survey instrument is therefore suitable for the scientific and practical use.*

*The data set is also used to test a theory-based model on the causes of the acceleration trap. The model presents a structural framework consisting of managerial and business processes to explain antecedents of over-acceleration. Therefore the model extends the current state of research, which focuses on maladaptive allocation of resources as a main cause for the acceleration trap.*

*The quantitative empirical testing of the model confirms the hypotheses concerning the correlation between over-acceleration and the following factors: (1) Weak Transformational and / or (2) transactional leadership climate, (3) lack of confidence in the management, (4) high centralization, and (5) conflicting goal-/compensation-systems. The quantitative analyzes of the structural framework-model are illustrated by a qualitative case study. Based on the quantitative and qualitative analyzes recommendations for action to prevent over-acceleration in corporate practice are given.*



## Zusammenfassung

Globalisierung und Technisierung haben für die Mehrheit aller Unternehmen zu einer enormen Erhöhung des Wettbewerbs- und Veränderungsdrucks geführt und gleichzeitig einen radikalen Wandel der Arbeitsbedingungen verursacht. Eine steigende Zahl von Mitarbeitern ist durch die resultierende Belastungszunahme im Arbeitsalltag überfordert und entwickelt in der Folge psychisch bedingte Erkrankungen. Da gerade der krankheitsbedingte Ausfall hoch qualifizierter Mitarbeiter Unternehmen einer wettbewerbsentscheidenden Ressource beraubt, besteht dringender Handlungsbedarf auf Seiten des HRM. Gegenwärtig ist allerdings in Ermangelung eines geeigneten Instrumentariums grossteils ein Fehlen proaktiver Strategien zur Überlastungs-Prävention festzustellen.

Ziel des Dissertations-Projektes ist demgemäss die Bereitstellung eines geeigneten standardisierten Monitoring-Tools und wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung. Im Mittelpunkt steht hierbei das Konzept der Beschleunigungsfalle (u.a. Bruch, & Vogel, 2011), das aus wissenschaftlicher Sicht die Vorteile von Slack- und Stress-Forschung in einem Konstrukt bündelt. Ein existierendes standardisiertes Befragungsinstrument zur Messung der Beschleunigungsfalle bietet optimale Grundlagen zur quantitativen Erfassung des Überlastungs-Risikos in der Unternehmens-Praxis.

Um die Schlagkraft des Konzepts im Rahmen einer solchen Nutzung weiter zu erhöhen, wird auf Basis eines grosszahligen Datensets (n=98 Unternehmen/ 20.628 Mitarbeitende) zunächst die Messgenauigkeit des Befragungskonzepts validiert. Hierbei wird eine zufriedenstellende Genauigkeit festgestellt. Das Befragungsinstrument ist demnach für den wissenschaftlichen und praktischen Einsatz geeignet.

Das Datenset wird ausserdem zur Prüfung eines theoriebasiert entwickelten Modells zu den Ursachen der Beschleunigungsfalle verwendet. Das Modell bezieht strukturelle Rahmenbedingungen aus dem Bereich Führungsverhalten und Unternehmens-Prozesse in die Betrachtung der Gründe für Überbeschleunigung ein. Mithin erweitert das Modell den aktuellen Forschungsstand, der auf maladaptive Ressourcenallokation fokussiert.

Die quantitativ empirische Testung des Modells bestätigt die vermuteten Zusammenhänge zwischen Überbeschleunigung und den folgenden Faktoren: (1.) Schwaches Transformationales- und/oder (2.) transaktionales Führungsklima, (3.) mangelndes Vertrauen in das Management, (4.) hoher Zentralismus und (5.) konfliktäre Ziel-

/Entlohnungssysteme. Die quantitativen Analysen zu den strukturellen Rahmenbedingungen von Überbeschleunigung werden durch eine qualitative Fallstudie im Praxiskontext illustriert. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen bilden die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Vermeidung der Beschleunigungsfälle in der unternehmerischen Praxis.

## 1 Die Beschleunigungsfalle: Eine zentrale Herausforderung für die unternehmerische Praxis

*“A man had a goose which laid a golden egg in her nest each day, but the man soon became discontented with this and desired the goose to lay two each day. The goose, who was unable to satisfy her lord’s greed no matter how much she tried, laid her egg, as she was accustomed to do. But the man, thinking about the origins of this golden egg, believed that the goose had some treasure hidden inside her from which she derived her egg. Then, so that he might take all the treasure at once, the greedy man killed the goose, opened up her insides, and looked everywhere for the treasure. He lost all hope because he had found nothing and because the goose had died. He recognized his greed and thought about his foolish actions, and with sighs and groans he bore his pain and misfortune. For it was just that, since he was rich and had looked for more, he lost what he had started with.”*

*Aesopus (um 600 vor Christus)<sup>1</sup>*

Die einleitend zitierte Fabel des griechischen Dichters Aesop mag über zweieinhalb Jahrtausende vor unserer Zeit niedergeschrieben worden sein, ihre inhaltliche Relevanz allerdings erscheint zeitlos. Das zeigt sich insbesondere, wenn man sie auf eine der drängendsten aktuellen Problemstellungen der unternehmerischen Praxis anwendet, die chronische unternehmensweite Überlastung: Dies soll im folgenden ersten Teil der vorliegenden Dissertation verdeutlicht werden.

Wir leben in Zeiten rasanter Veränderungen, die sich bereits zum Ende des 20. Jahrhunderts ankündigten, deren Momentum aber zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch einmal deutlich angestiegen ist:

Gesamtgesellschaftlich, aber besonders auf Unternehmensebene sind eine Verdichtung der Arbeit, eine generelle Beschleunigung in der technologischen Entwicklung - und auch im generellen Wissenszugewinn - sowie der stetige Veränderungs- beziehungsweise Anpassungsdruck immer stärker deregulierter und globalisierter Märkte

---

<sup>1</sup> **Aesopus’ Fabeln – Fabel 24 – Of the Goose and Its Master.**

Zitiert nach: Keller, John E., & Keating, Louis C. 1993.

Aesop’s fables: With a life of Aesop. Kentucky: University Press of Kentucky.

dominierende Trends des beginnenden 21. Jahrhunderts (vgl. z.B. Kaluza, 2007; 2011; Hilbert, 2011; Backhaus, & Gruner, 1997).

Im unternehmerischen Alltag beobachtet Kaluza (2011) als Reaktion auf diese Entwicklungen den Versuch, sich durch konstante Produktivitätssteigerung und somit einer Verdichtung bisheriger Arbeitsabläufe dem steigenden Wettbewerbsdruck entgegenzustellen. Arbeitsabläufe werden dementsprechend komplexer und somit auch zeitintensiver

Diese Intensivierung der Arbeitslast wird ausserdem durch ein weiteres Handlungsmuster mitbedingt, das Christensen, Alton, Rising und Waldeck (2011) plakativ als *unvermeidlichen Imperativ des Wachstums* bezeichnen. Die Forschungsergebnisse der Autoren zeigen nämlich, dass Shareholder-Interessen Unternehmen zur Zeit häufig zu einer dauerhaften Expansions-Strategie zwingen. Dieses Faktum sehen Christensen et al. (2011) zwar auch für Unternehmen in Privatbesitz erfüllt, besonders deutlich gelang ihnen jedoch der Nachweis bei börsennotierten Unternehmen: Die in einer Längsschnittstudie von den Autoren erhobenen empirischen Marktdaten zeigen hier deutlich, dass Unternehmen, die kein kontinuierliches Wachstum aufweisen oder Wachstumserwartungen enttäuschen, am Aktienmarkt durch besonders harte Kursstürze abgestraft werden.

Dass dieses durch die Finanzmärkte geforderte kontinuierliche Wachstum auf Unternehmensseite immer zu einem Anstieg von Komplexität und somit einem höheren Ressourcenbedarf führt, zeigt bereits Penrose (1959). Hierbei ist es unerheblich, ob Wachstum durch die Übernahme anderer Unternehmen oder durch organische Expansion erzielt wird (vgl. z.B. Christensen et al., 2011; Hagel 2002).

Der stetige Wettbewerbs- und Erwartungsdruck sowie die globalisierungsbedingt in Veränderung begriffenen Marktstrukturen gehen mit einem fundamentalen Wandel der Arbeitswelt einher. Michaels, Handfield-Jones und Axelrod (2001) sprechen vom irreversiblen Schritt vom Industrie- ins Informationszeitalter und einer dadurch bedingten steigenden Komplexität von Berufsbildern. Nach Kaluza (2007), ist „das Tempo, in dem sich diese Veränderungen vollziehen, enorm und in der Menschheitsgeschichte einmalig“ (S. 47).

In Zahlen ausgedrückt bedeutet diese evolutionäre Entwicklung für den deutschen Arbeitsmarkt, die Hilbert (2011) unter dem Obergriff der „Tertiärisierung“ zusammenfasst, dass sich aktuell je nach Schätzung nur noch 20 - 30% aller Arbeitsplätze den produktionsbezogenen Berufsgruppen zuordnen lassen. Die klassischen Industriearbeitsplätze des vergangenen Jahrhunderts werden somit mehr und mehr durch Dienstleistungsberufe verdrängt. So sank der Anteil der Versicherten, die solche klassischen Industriebetriebe ausüben, bei den deutschen Betriebskrankenkassen

zwischen 1978 und 2005 um mehr als 50%. Gleichzeitig verdoppelte sich im selben Zeitraum der Anteil von Versicherten in Dienstleistungsberufen (vgl. Kaluza, 2007; Hilbert, 2011).

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Auswirkungen diese fundamentalen Veränderungen der Arbeitswelt für die betroffenen Unternehmen und deren Mitarbeitende mit sich bringen.

Die Frage nach den Folgen von permanenter Effizienzsteigerung und dem Drang nach konstantem Wachstum wird verdeutlichen, dass dem Human Resource Management (HRM) in einer solchermassen veränderten Arbeitswelt eine neue strategische Bedeutung zukommen muss. Im Mittelpunkt steht hierbei die Fragestellung, wie Belastungen, die aus dem steigenden Anforderungs- und Komplexitätsgrad der neuen Arbeitswelt erwachsen, gezielt gemonitort werden können, um eine Überlastung von Mitarbeitenden und ganzen Unternehmen zu verhindern.

Dabei steht die theoretische Grundannahme im Mittelpunkt, dass Mitarbeitende im Sinne des Resource-based View (RBV) der Strategischen Management Forschung eine zentrale Ressource in Bezug auf die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen darstellen (vgl. u.a. Wright, Dunford, & Snell, 2001). Paradoxe Weise zeigt sich aber, dass diese Ressource in der Mehrzahl der Fälle aktuell nicht hinreichend nachhaltig gemanagt wird.

Dies ist, so die zentrale Annahme dieser Arbeit, auf einen Mangel an geeigneten Tools und wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen zur Vermeidung von systematischer unternehmensweiter Überlastung zurückzuführen.

Demgemäss soll die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Überlastung von Unternehmen und Mitarbeitenden dazu beitragen, diese Lücke zu schliessen und den langfristigen Erfolg von Unternehmen – auch in Zeiten von Wettbewerbsdruck und Wachstum - zu gewährleisten.

## **1.1 Überblick über das Forschungsgebiet und die zu bearbeitende Forschungsfrage**

Nachdem einleitend die rasant voranschreitenden Veränderungen der Marktbedingungen und die dadurch verursachte Evolution der Arbeitswelt thematisiert wurde, sollen im Folgenden zunächst die Folgen dieser Entwicklung auf Unternehmensseite skizziert werden.

Diese Analyse kann sowohl die Relevanz der Thematik als auch die sich daraus ableitende Forschungsfrage dieser Arbeit verdeutlichen. Die für die Forschungsfrage relevante Literatur wird in diesem Zusammenhang nur kurz angerissen, eine tiefergehende Analyse findet sich in den folgenden Kapiteln und dient dort als Basis für die Ausarbeitung der konkreten Forschungslücke.

Das aktuelle Kapitel dient in diesem Zusammenhang primär einer "Kartierung" der Dissertation und schliesst dementsprechend mit einer Übersicht zum weiteren inhaltlichen Aufbau der Folgekapitel.

### 1.1.1 Praktische Relevanz des Forschungsgebiets

Die einleitend geschilderten immensen Umwälzungen der Arbeitswelt haben einen profunden Einfluss auf die Arbeitsbedingungen vieler Menschen:

- Die konstanten Bemühungen um Produktivitätssteigerung und die damit einhergehende Verdichtung der Arbeit führt für viele Arbeitnehmer nicht nur zu einem höheren Arbeitspensum und stetigem Zeitdruck, sondern ebenfalls immer häufiger zur permanenten Sorge um den eigenen Arbeitsplatz. Der Verlust geschlossener Erwerbsbiographien spiegelt sich in der Zunahme zeitlich befristeter Arbeitsverhältnisse und im Vergleich zu früheren Jahrzehnten vermehrten Arbeitsplatzwechseln wider. Existentielle Unsicherheitsgefühle sind auf der Individualebene häufig die Konsequenz (vgl. Kaluza, 2007, Maslach & Leiter, 2001).

Die Angst um den eigenen Arbeitsplatz und einen durch Arbeitslosigkeit ausgelösten sozialen Abstieg wird nach Kaluza (2007) ausserdem durch eine zunehmende globale Konkurrenz um Arbeitsplätze befeuert, die durch die Möglichkeit zur globalen Umverlagerung von Produktionsstätten noch verschärft wird (vgl. Hilbert, 2011).

- Die technischen Entwicklungen vor allem im Bereich der Kommunikationstechnologie und die gleichzeitige Mobilitätssteigerung durch die Deregulation der Flugmärkte mitsamt dem damit einhergehenden Preisverfall von Flugreisen führen ausserdem dazu, dass sich globalisierte Marktaktivitäten von Unternehmen in hohen Anforderungen an die zeitliche und örtliche Flexibilität ihrer Mitarbeiter niederschlagen. Kaluza (2007) spricht in diesem Zusammenhang von einer „*Entgrenzung von Arbeitszeiten und -orten.*“ (S.7) Er schlussfolgert: „*Arbeit ist jederzeit und überall möglich und oftmals erfordert.*“ (ebd.)

- Die generelle Beschleunigung der technologischen Entwicklung beziehungsweise die exponentielle Zunahme von verfügbarem Wissen führt schliesslich auch zu immer komplexeren und sich dabei in vielen Fällen stetig verändernden Berufsbildern. Dies hat zu der Maxime des *lebenslangen Lernens* geführt. Einmal erworbene Kenntnisse und Kompetenzen, die sich ein Arbeitnehmer während der Berufsausbildung oder während des Studiums angeeignet hat, tragen nicht länger durch eine komplette Erwerbsbiographie. Um die eigene *employability* zu erhalten, ist der Arbeitnehmer gefordert, sich stetig weiterzubilden, um veränderten Ansprüchen und Berufsbildern gewachsen zu sein (vgl. Hilbert, 2011; Kaluza, 2007).

Vor dem Hintergrund der hier geschilderten enormen Belastungen für die Arbeitnehmer verwundert es nicht, dass eine zunehmende Zahl der Betroffenen dem Druck nicht dauerhaft gewachsen zu sein scheint. Dies legen aktuelle Daten der deutschen Betriebskrankenkassen nahe (vgl. BKK, 2010; BKK, 2011):

Eine Untersuchung der häufigsten Gründe für Absentismus zeigt, dass sich zwischen 2004 und 2009 die Quote von verlorenen Arbeitsstunden pro 1000 versicherter BKK-Mitglieder aufgrund von stressbedingten Burnout-Erkrankungen mehr als verzehnfacht hat (vgl. BKK, 2010).

Ein Trend der sich nach Sichtung der aktuellsten Erkrankungszahlen durch die BKK (2011, S. 17 f.) in Deutschland fortzusetzen scheint:

„Während die bis Ende der Achtzigerjahre dominierenden Krankheitsgruppen – Muskel-/Skelett-, Atemwegs-, Herz-/Kreislauf- und Verdauungserkrankungen – insgesamt in den folgenden zwanzig Jahren zunehmend weniger Fehltag verursachten, ist die Bedeutung der psychischen Störungen kontinuierlich gewachsen. Die hierdurch ausgelösten Krankheitstage haben sich bei den BKK Pflichtmitgliedern insgesamt (einschließlich [sic!] Arbeitslose) von 1976 bis 2010 mehr als vervierfacht, bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern mehr als verfünffacht. Heute bilden die psychischen Erkrankungen die viertwichtigste Krankheitsgruppe [...], während sie Anfang der Neunzigerjahre nur den siebten Rang einnahmen und vorher nahezu bedeutungslos waren.“

„Wachsender Leistungsdruck bei zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit“ ist aus Sicht der Versicherungs-Studie einer der zentralen Gründe für diese dramatische Entwicklung (BKK, 2011, S. 18). Dies deckt sich mit den Analysen von Maslach und

Leiter (1997, 2001), die die Zunahme chronischer Stress-Erkrankungen untersucht haben.

Die finanziellen Folgen der zunehmenden psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern sind immens: Das Hamburger Weltwirtschafts-Institut (HWWI) geht auf Basis eigener statistischer Erhebungen im selben Kontext davon aus, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2011 aufgrund von Arbeitsausfällen in Zusammenhang mit stressbedingten Erkrankungen Produktivitätsverluste in Höhe von mehreren hundert Millionen Euro erlitten hat (vgl. Meinert, 2011).

Die Dramatik dieser Zahlen wird noch gesteigert, wenn man neben diesen Erhebungen zum Krankenstand - häufig als Absentismus-Rate/Quote bezeichnet- auch noch die entstehenden Produktivitätsverluste einbezieht, die durch Mitarbeiter mit eingeschränkter Gesundheit verursacht werden, die aber noch arbeitsfähig und dementsprechend an ihrem Arbeitsplatz anzutreffen sind. Diese Zahlen spiegeln sich nämlich nicht in den Absentismus-Zahlen wider, weil Krankschreibungen fehlen, die betroffenen Mitarbeiter aber trotzdem nicht vollumfänglich arbeitsfähig sind. Hemp (2004) benutzt in diesem Zusammenhang den Begriff des *Präsentismus*, um das Phänomen zu beschreiben.

Badura (2010) betont, dass durch den Kontrastbegriff des Präsentismus eine fundamentale Schwäche der aktuell angewandten Bestimmungsmethode des Mitarbeiter-Gesundheitszustandes in der unternehmerischen Praxis manifest wird. Nach Badura (2010) begrenzt sich das Monitoring und die Evaluation des Gesundheitszustandes im Unternehmenskontext allzu häufig auf die Erhebung zweier Kennzahlen: (1.) Die Anzahl von Arbeitsunfällen im Unternehmen und (2.) die Anzahl der nicht zum Arbeitsbeginn erschienenen Mitarbeiter – diese Zahl konstituiert die allseits gebräuchliche Absentismus-Rate/Quote.

Badura (2010) kritisiert die mit der ausschliesslichen Erhebung dieser beiden Kennzahlen einhergehende Defizitorientierung und einen mangelnden Präventionsfokus:

„Der Blick richtet sich damit auf Ergebnisse, die es eigentlich zu vermeiden gilt, und auf einige Wenige, die der Arbeit fernbleiben. Die regelmäßig zur Arbeit Erscheinenden, ihr seelisches und körperliches Befinden und dessen Auswirkungen auf Menge und Qualität der geleisteten Arbeit, werden dabei außer [sic!] Acht gelassen.“ (Badura, 2010, S.8)

Badura (2010) plädiert für eine Erweiterung des betrieblichen Berichtswesens. „Ein kontinuierliches Beobachten von Gesundheitstrends in der Belegschaft, bei strengs-

ter Wahrung des Datenschutzes“, (Badura, 2010, S. 8) soll hierdurch möglich werden.

Aus Baduras (2010) Sicht gibt es hierfür ein klares Rational, das etwaige Mehrkosten, die mit der Erweiterung des Berichtswesens einhergehen können, aufwiegt. Dieses sieht er in einer langfristigen Kostenreduktion, die durch ein präventiv ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement sowohl gesamtgesellschaftlich wie auch zugunsten des Unternehmens erreicht werden kann. Diese Argumentation stützt sich auf Unternehmensseite auf die Arbeiten von Hemp (2004) und Baase (2006).

Hemp (2004) zeigt, dass eine Untersuchung von Produktivitätsverlusten bei der US-amerikanischen Bank One ergab, dass Absentismus Verluste in Höhe von 16% der betrieblichen Krankheitskosten verursachte. Präsentismus und die dadurch bedingten Produktivitätsverluste machten hingegen die verbleibenden 84% der betrieblichen Krankheitskosten aus.

Hemps (2004) überraschendes Untersuchungsergebnis wird durch Befunde von Baase (2006) gestützt. Baase (2006) führte eine ähnliche Untersuchung mit 12.397 Mitarbeitern des Konzerns Dow Chemical durch. Das Ergebnis zeigt, dass Absentismus jährlich pro Mitarbeiter Kosten in Höhe von 661 US-Dollar bei Dow Chemical verursacht. Medizinische Behandlungen summierten sich auf 2278 US-Dollar pro Mitarbeiter. Und auch in diesem Unternehmen wurden mit 6771 US-Dollar pro Mitarbeiter die höchsten durchschnittlichen Kosten durch krankheitsbedingte Produktivitätsverluste von nominell (voll-) arbeitsfähigen Mitarbeitern verursacht. Nach Baase (2006) handelt es sich hierbei eindeutig um die Auswirkungen von Präsentismus.

Laut Badura (2010) sind diese Studien, die man guten Gewissens als business cases bezeichnen kann, ein überzeugendes Argument für die geldwerten Vorteile einer regelmässigen und systematischen Erfassung von Präsentismus. Die Integration gezielter Kennzahlen zur Erfassung des Präsentismus-Phänomens in das betriebliche Berichtswesen böte nach Badura (2010) weiterhin den unersetzlichen Vorteil, verdeckte Produktivitätsverluste frühzeitig aufdecken zu können. Badura (2010) betont in diesem Zusammenhang vor allem diesen proaktiven Charakter einer solchen Kennzahlenerfassung. Denn laut Badura (2010) trüge zwar auch die Erfassung von Fehlzeitstatistiken dazu bei, Problemfelder/-zonen innerhalb des Unternehmen zu identifizieren, allerdings nur in retrospektiver Form. Demgemäss hält Badura (2010) eine proaktive Messung mittels eines Präsentismus-Monitoring für unabdingbar, wenn es darum geht, mit frühzeitigen Präventionsmassnahmen Produktivitätsverluste erst gar nicht entstehen zu lassen und somit monetären Verlusten vorzubeugen.

Badura (2010) verdeutlicht auch, dass sich die Investitionen „in das Sozialkapital“ des Unternehmens nicht in der Anwendung des pathogenetischen Präsentismus-Ansatzes allein erschöpfen dürfen. Ansonsten stünde primär nur die Vermeidung finanzieller Verluste im Aufmerksamkeitsfokus. Badura (2010) betont vielmehr, dass erst „durch Investitionen in das Sozialkapital eines Unternehmens, durch eine Stärkung der Mitarbeiterorientierung, von Vertrauen, Kommunikation und Wertschätzung, durch Partizipation und Transparenz“ langfristig messbare Erfolge garantiert würden. Baumanns (2009) bestätigt diese Einschätzung empirisch im Rahmen einer Interventionsstudie, die den positiven Einfluss eines solchermassen aktiven Human Resource Managements (HRM) auf die Unternehmensperformance und die Mitarbeiterzufriedenheit zeigt.

Es wird somit deutlich, dass ein Präsentismus-Monitoring nur als ein Baustein beziehungsweise ein Tool verstanden werden kann, und die entscheidende Herausforderung darin besteht, dieses Tool im Rahmen eines strategischen HRM gezielt einzusetzen.

Um wiederum die dringende Notwendigkeit der Implementierung eines solchen strategischen HRM-Verständnisses in Unternehmen zu verstehen (vgl. Farley, & Gartside, 2011), ist es unerlässlich, darauf hinzuweisen, dass Mitarbeitende nicht nur die Leidtragenden der globalen Arbeitswelt-Veränderungen sind. In der neu entstehenden mehr und mehr wissensorientierten Arbeitswelt werden gerade hochqualifizierte Mitarbeiter verstärkt zu einer zentralen Unternehmens-Ressource (Wright et al., 2001).

Es verwundert dementsprechend nicht, dass Wright et al. (2001) den wachsenden Aufmerksamkeitsfokus, den strategisches HRM mittlerweile hervorruft, eng mit dem durch den Resource-based View (RBV) einhergehenden Paradigmenwechsel in der Strategischen Management Forschung verknüpft sieht. Der RBV stellt nach Hoskisson, Hitt, Wan und Yiu (1999) nicht länger externe Marktgegebenheiten in den Betrachtungsfokus, wenn es um die Analyse von Wettbewerbsvorteilen geht, sondern lenkt die – forschersische - Aufmerksamkeit vielmehr auf interne Ressourcen, um Performance-Unterschiede zwischen Wettbewerbern erklären zu können (Hoskisson et al., 1999).

Die Beschäftigung mit dem RBV zeigt nach Wright et al. (2001) deutlich, dass den Mitarbeitenden unter dem Gesichtspunkt von Wettbewerbsvorteilen zweifellos die Rolle einer zentralen strategischen Ressource zukommt.

Erst durch diesen RBV wird die volle Unvernunft des aktuell häufig vorherrschenden Umgangs mit dem HRM deutlich, und der Kreis zur eingangs zitierten Fabel von Aesop schliesst sich:

Bleibt man im Bild der Fabel, symbolisiert die Gans die Mitarbeitenden eines Unternehmens, deren Kompetenzen und Engagement für ihr Unternehmen Wettbewerbsvorteile und damit wirtschaftlichen Erfolg garantieren. In der Fabel wird dieser Erfolg durch die goldenen Eier versinnbildlicht. Leider scheinen aktuell die Effizienz- und Wachstums-getriebenen Management-Strategien jedoch allzu häufig mit dem gierigen Besitzer der Gans vergleichbar zu sein. Getrieben durch den Wunsch maximaler Profit-Optimierung, opfern sie zwar nicht gleich das Leben der Mitarbeitenden, wie die Schlachtung der Gans in der Fabel suggerieren mag, gleichwohl wird durch den zunehmenden Leistungsdruck auf die Mitarbeitenden deren Gesundheit gefährdet oder sogar beeinträchtigt. Dies führt dann ebenso wie in der Fabel dazu, dass statt der konstanten Ressourcen-Nutzung plötzlich zentrale Unternehmen-Ressourcen, nämlich qualifizierte Mitarbeiter, gar nicht mehr zur Verfügung stehen und somit der langfristige Erfolg eines Unternehmens in Gefahr geraten kann.

Forschungsergebnisse von Cheng und Kesner (1997) stützen diese Auffassung. Die Autoren gehen davon aus, dass Manager vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bevorzugt zu Aktivitäten neigen, die euphemistisch mit Begriffen wie „downsizing“ oder „rightsizing“ umschrieben werden. Nach Cheng und Kesner (1997) bedeuten diese Massnahmen, die auf Personaleinsparungen zur Kostenreduktion ausgerichtet sind, zumeist eine massive Reduktion von Humanressourcen (vgl. Mellahi, & Wilkinson, 2010). Die qualitativen Forschungsergebnisse von Mellahi und Willkinson (2010) belegen, dass dieses Verhalten von Managern favorisiert wird, um Shareholder-Erwartungen kurzfristig gerecht werden zu können, und dass dabei billigend eine Erhöhung der individuellen Mitarbeiter-Arbeitsbelastung und ein Verlust von Innovationskraft in Kauf genommen wird.

Selbst wenn diese steigende Belastung nicht zu Absentismus- und/oder Präsentismus-bedingten Produktivitätsverlusten führt, so zeigen Podsakoff, LePine und LePine (2007), dass dauerhafte berufliche Belastungen zu einer herabgesetzten Zufriedenheit am Arbeitsplatz, zu einem reduzierten Commitment zum Unternehmen und einer im Gegenzug erhöhten Kündigungsabsicht führen, welche wiederum in einer erhöhten Kündigungsrate gipfeln.

Eine Abwanderung von guten Mitarbeitern hat aufgrund des mit ihnen das Unternehmen verlassenden Wissens aber nicht nur langfristige negative Konsequenzen für die Unternehmensleistung. Auch mittelbar stellt dieser Wissensverlust, der auch

durch den krankheitsbedingten Ausfall von Mitarbeitern auftreten kann, einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar. Deshalb verwundert es nicht, dass der Mitarbeiterbindung in der Literatur strategische Bedeutung zugemessen wird (vgl. u.a. Branch, 1998; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005; Lee, & Maurer, 1997). Rosch (2001) geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass in den U.S.A. diese mit Kündigungen verbundenen Verluste jährlich Milliardenkosten für Unternehmen verursachen.

Gleichzeitig sinkt in Unternehmen, die ihre Mitarbeiter systematisch und dauerhaft überlasten, die Gesamt-Performance auch aufgrund von sinkender Kundenzufriedenheit und schlechten Verkaufszahlen (vgl. z.B. Zaugg, & Thom, 2002; Bruch, & Vogel, 2005, Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011; Dwertmann, & Kunz, 2011).

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung der Folgen von Ressourcen-Mangel auf Unternehmensebene durch die so genannte slack-Forschung (vgl. Barnard, 1938; March, & Simon, 1958) zeigen genau diese negativen Folgen für die Unternehmens-Performance. Trotzdem wird den Befunden in der Praxis kaum Beachtung geschenkt, da diese Forschungsrichtung hierbei die HRM-Perspektive vernachlässigt und somit wenig konkrete Ansatzpunkte für Interventionsplanungen liefert (vgl. Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner Jr., 2004).

Die Stress-Forschung liefert zwar fundierte Erklärungen für die Entstehung psychischer Erkrankungen durch dauerhafte Arbeitsüberlastung, konzentriert sich hierbei allerdings auf die Individualebene (vgl. Kaluza, 2011; 2007).

Erst die aktuelle Forschung zur so genannten Beschleunigungsfalle (Bruch, & Vogel, 2005, Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011) vereint beide Perspektiven in einem Konstrukt, das somit einen sehr hohen Praxisnutzen verspricht, da das Überlastungsniveau auf Unternehmensebene (kollektiver Ebene) gemessen wird, durch den starken Mitarbeitenden-Fokus allerdings gleichzeitig Raum für die Ableitung von Präventions- und Interventionsmassnahmen entsteht.

Somit kann einem solchen Konstrukt eine zentrale Bedeutung zukommen, da die aufgezeigten Veränderungen der Marktgegebenheiten und der Arbeitswelt und die sich daraus ergebenden aktuellen Management-Strategien ebenso wie die Folgen für die Mitarbeitenden verdeutlichen:

1. Unternehmen sind permanent zu Anpassungsleistungen an sich verändernde Marktgegebenheiten gezwungen.
2. Technologischer Fortschritt, Kostendruck und Markt-Erwartungen führen zu einer konstanten Komplexitäts- und Anforderungs-Steigerung in vielen Berufsfeldern.
3. Mitarbeiter werden durch diese Entwicklungen stark belastet und reagieren vermehrt mit psychischen Erkrankungen.
4. Die Entwicklung zu einer immer stärker wissensorientierten Arbeitswelt macht Mitarbeiter gleichzeitig zu zentralen Unternehmens-Ressourcen, wenn es um die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen geht.
5. Der Schutz dieser Humanressourcen bedarf eines strategischen HRM.
6. Teil dieses strategischen HRM muss ein aktives Präsentismus-Monitoring sein, um systematisch Aussagen über den Belastungsgrad beziehungsweise die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden treffen zu können. Ziel ist es, den negativen gesundheitlichen wie motivationalen Folgen von Überlastungen vorbeugen zu können.
7. Ein solcher präventionsorientierter Ansatz verspricht Unternehmen eine bessere Performance und somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern, die den Belastungsgrad ihrer Mitarbeiter nur am Krankenstand bemessen und somit defizitorientiert handeln.

### **1.1.2 Verwandte Konstrukte und zentrale Forschungsfrage**

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt zusammengestellten Erkenntnisse dementsprechend auf der Belastungs-Prävention im Rahmen eines strategischen HRM: Durch die Analyse der bestehenden Forschungsfelder zur Überlastung von Unternehmen und Mitarbeitenden soll geprüft werden, ob es sich bei dem Beschleunigungsfallen-Modell um ein geeignetes Instrument zur systematischen Erfassung ebensolcher Überlastungs-Zustände handelt. Wäre dies der Fall, würde es ein systematisches Kennzahlen-basiertes Belastungs-Monitoring im Unternehmens-Alltag ermöglichen.

Gleichzeitig sollen systematische Wirkmechanismen beziehungsweise strukturelle Rahmenbedingungen der Beschleunigungsfaller identifiziert werden, die als Treiber-Variablen den Überlastungs-Prozess beeinflussen. Erst das Wissen um solche Variablen ermöglicht dann eine systematische Prävention oder zumindest eine gezielte Intervention zur Vermeidung von Überlastung im Unternehmen.

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Dissertation lässt sich demnach zusammenfassend folgendermassen umreissen: Durch die Bereitstellung eines standardisierten Monitoring-Tools und wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung soll eine Möglichkeit zur Stärkung des strategischen HRM geschaffen werden, um der rasanten Zunahme – gerade - psychischer Erkrankungen im Unternehmens-Kontext gezielt entgegenzutreten zu können.

Um sich diesem Ziel der Dissertation wissenschaftlich fundiert nähern zu können, sollen im folgenden zweiten Teil der Arbeit zunächst die drei Forschungsgebiete detailliert beleuchtet werden, die sich jeweils mit dem Phänomen der Überlastung im Unternehmenskontext auseinandersetzen:

1. *Die Slack-Forschung*: Originär beschäftigt sich dieser Forschungszweig mit dem Ressourcenüberschuss in Organisationen (vgl. Barnard, 1938), den March und Simon (1958) als *slack* bezeichnen. Im Rahmen der jahrzehntewährenden empirischen Untersuchung, ob ein Ressourcenüberschuss positive oder negative Folgen für Unternehmen hat, wechselte der forschersche Fokus aber verstärkt zu einer Auseinandersetzung mit den Folgen eines Ressourcenmangels, dem so genannten negativen slack. Negativer slack wird als Ausdruck unternehmensweiter Überlastung verstanden, deren Auswirkungen auf die Unternehmens-Performance von der slack-Forschung untersucht werden. Daher ist eine Einbeziehung der Forschungserkenntnisse aus diesem Feld für die vorliegende Arbeit in höchstem Masse notwendig.
2. *Die Stress-Forschung*: Im Gegensatz zur slack-Forschung, die sich auf organisationaler Ebene mit den Folgen unternehmensweiter Überlastung beschäftigt und dabei die HR-Perspektive vernachlässigt, rückt die Stress-Forschung die Individualebene in den Mittelpunkt der forscherschen Aufmerksamkeit. Die Stress-Forschung liefert umfassende Erkenntnisse über die Mechanismen, die dazu führen, dass Überlastung auf Individualebene zu erheblichen Gesundheitsrisiken führen, die letztlich in erhöhter Präsentismus- und Absentismus-Wahrscheinlichkeit münden. Gleichzeitig lenkt die Stress-Forschung die Aufmerksamkeit auf Moderator-Variablen, die diese Mechanismen verstärken, aber auch abschwächen können.
3. *Die Forschung zur Beschleunigungsfalle*: Diese Forschungsrichtung kann als Destillat der vorangegangenen Forschungsrichtungen verstanden werden, da sie unternehmensweite Überlastung auf organisationaler Ebene erfasst, dabei allerdings die HR-Perspektive in den Mittelpunkt stellt.

Die vertiefte Auseinandersetzung mit den drei genannten Forschungsrichtungen verdeutlicht, warum die Forschung zur Beschleunigungsfalle besonders geeignet erscheint, als Grundlage einer präventionsorientierten Erfassung von unternehmensweiter Überlastung im Rahmen eines strategischen HRM zu dienen.

Um sowohl die inhaltliche als auch die methodische Eignung des Konstrukts einschätzen zu können, wird die Güte des Befragungsinstruments, das zur standardisierten Messung der Beschleunigungsfalle verwendet wird, geprüft.

Bei der Analyse des aktuellen Forschungsstandes zu den Ursachen der Beschleunigungsfalle wird eine existente Forschungs-Lücke im Feld der strukturellen Treiber für die unternehmensweite Überlastung herausgearbeitet, zu deren Schliessung die vorliegende Dissertation beitragen möchte. Hierbei steht allerdings nicht der wissenschaftliche Selbstzweck im Mittelpunkt, sondern vielmehr der Wunsch, mittels eines vertieften Wissens über die strukturellen Treiber der Beschleunigungsfalle effektivere Interventions- beziehungsweise Präventions-Massnahmen entwickeln zu können. Somit trägt sowohl das im dritten und vierten Teil der Dissertation hergeleitete Rahmenmodell zu den Treibern der Beschleunigungsfalle als auch die empirisch quantitative Überprüfung eines postulierten strukturellen Treiber-Modells, die im fünften Teil der Arbeit dokumentiert wird, zum praxisrelevanten Gesamtverständnis des Phänomens bei. Dies spiegelt sich auch im sechsten Teil der Arbeit – hier werden anhand eines Fallbeispiels die Implikationen des untersuchten Treibermodells für die Unternehmens-Praxis verdeutlicht.

## **1.2 Adressaten und Nutzen der Dissertation**

Laut Ulrich (1984) handelt es sich bei der Managementlehre um eine angewandte beziehungsweise handlungsorientierte wissenschaftliche Disziplin. Diesem Verständnis folgend postuliert Ulrich (1984), dass im Rahmen einer solchermassen verstandenen Managementlehre sowohl deren Betrachtungsgegenstände als auch die zur Anwendung gebrachten Forschungskriterien dem unternehmerischen Alltag zu entlehnen seien. Folgerichtig sieht Ulrich (1994) als forschersches Erfolgskriterium die praktische Relevanz der aus der Forschung abgeleiteten Modelle und Empfehlungen bei der Lösung von alltagsrelevanten Problemen.

Im Kontext dieses Verständnisses der Managementlehre soll die vorliegende Dissertation zwar auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der

unternehmensweiten Überlastung vorantreiben, ohne aber dabei die praktische Relevanz und Anwendbarkeit des Themas zu vernachlässigen.

Die Bereitstellung eines geeigneten Monitoring-Instruments zur Erfassung von unternehmensweiter Überlastung sowie die empirisch fundierte Weiterentwicklung des - das Instrument umgehenden - theoretischen Rahmenmodells sind demgemäss sowohl von wissenschaftlicher als auch von praktischer Relevanz.

- Auf der wissenschaftlichen Ebene verspricht die Evaluierung des von Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Menges (2010a; 2010b) eingesetzten Befragungsinstruments zur Erfassung der Beschleunigungsfalle und die vertiefte Auseinandersetzung mit den Treibern der Überbeschleunigung einen substantielle Zugewinn bei der Etablierung dieses noch verhältnismässig jungen Forschungsfeldes.

Dieser Anspruch hinsichtlich der wissenschaftlichen Relevanz der vorliegenden Dissertation wird insbesondere durch die zugrundeliegende Empirie untermauert. Sowohl die Evaluierung des Befragungsinstruments als auch die empirische Prüfung des Treibermodells fanden auf Basis eines aktuellen grosszahligen Datensets statt.

- Die Etablierung eines Instruments, das eine reliable Messung von unternehmensweiter Überlastung erlaubt, kann in der Praxis folgenschweren Managementfehlern vorbeugen: Bruch und Menges (2010a) sowie Zaugg und Thom (2002) stellen bei Führungskräften häufig eine Unkenntnis bezüglich des tatsächlichen Auslastungsgrades ihrer Mitarbeiter und somit des Überlastungs-Niveaus im Unternehmen fest.

Noch bedenklicher ist aus Sicht der Autoren allerdings, dass im Falle einer tatsächlich manifesten unternehmensweiten Überbeschleunigung deren Symptome häufig falsch gedeutet werden.

Hieraus resultieren maladaptive Handlungsstrategien, da nach Meinung der Autoren davon auszugehen ist, dass Manager in Unkenntnis der Situation und als Reaktion auf den resultierenden Präsentismus häufig den Druck auf die „unwilligen“ Mitarbeiter noch erhöhen. Sie reagieren dann mit Kosten- und somit Ressourceneinsparungen auf den sinkenden Unternehmenserfolg. Dieses Verhalten bedingt in der Folge eine weitere Überlastung der Mitarbeiter / des Unternehmens und steigert die negativen Folgen der Überlastung noch weiter.

Erst die genaue Kenntnis des Belastungs-Niveaus durch eine gezielte Messung würde es hingegen ermöglichen, diese defizitäre Führungsentscheidun-

gen als solche zu erkennen beziehungsweise zu vermeiden und stattdessen mit einer adäquaten Ressourcenallokation gegenzusteuern.

Durch die Bereitstellung eines standardisierten Monitoring-Tools und wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung sollen demnach Managementfehler vermieden und ein strategisches HRM entlang reliabler Kennzahlen ermöglicht werden.

### 1.3 Forschungsmethodik

Für eine wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, ist die Wahl einer geeigneten Forschungsmethode von immanenter Wichtigkeit.

Die zur Auswahl stehenden Forschungsmethoden lassen sich zunächst in zwei Gruppen differenzieren: *Qualitative* und *quantitative Ansätze*.

Qualitative Ansätze beruhen auf einem eher induktiven Forschungsverständnis. Sie finden häufig im Rahmen von explorativen Analysen Anwendung und bieten den Vorteil einer holistischen Erfassung von Themenbereichen. Die Möglichkeit mittels dieser Forschungsmethode neuartige Facetten innerhalb eines Forschungsfelds zu identifizieren, prädestinieren qualitative Verfahren für den Einsatz im Rahmen der Hypothesenentwicklung (vgl. Mayring, 1995; Bortz, & Döring, 2006).

Quantitative Ansätze eignen sich hingegen für hypothetisch-deduktive Forschungsparadigmen. Die statistische Auswertung von numerischen Daten, die diesem Ansatz zugrunde liegt, ermöglicht primär die Hypothesenprüfung (Stier, 1999; Bortz, & Döring, 2006).

Qualitative und quantitative Verfahren unterscheiden sich allerdings nicht nur durch die ihnen zugrundeliegenden Forschungsparadigmen, sondern auch durch mehrheitlich distinkte Methoden der Datenerhebung.

Qualitativen Ansätzen werden in diesem Zusammenhang beispielsweise häufig Interviews mit der Möglichkeit von frei formulierten Antworten als Erhebungsmethode zugerechnet (Stier, 1999; Bortz, & Döring, 2006).

Im Gegensatz hierzu werden quantitative Forschungsmethoden in der Regel mit standardisierten Datenerhebungs-Methoden assoziiert, beispielsweise mit Befragun-

gen mittels eines standardisierten Fragebogens (Bungard, Holling, & Schulz-Gambard, 1996; Bortz, & Döring, 2006).

Qualitative und quantitative Methoden schliessen sich allerdings nicht gegenseitig aus, sondern können durchaus auch miteinander kombiniert werden. Miles und Huberman (1994, S. 41) sehen drei mögliche Vorteile in der Anwendung eines solchen kombinierten Ansatzes:

1. *„To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation“*
2. *„To elaborate or develop analysis, providing richer detail“*
3. *„To initiate new lines of thinking through attention to surprise or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight“*

Bezüglich der Kombination beider Forschungsmethoden im Rahmen einer Untersuchung sehen Miles und Hubermann (1994) sowie Firestone (1987) verschiedene mögliche Szenarien. Für den Einsatz von qualitativen Methoden im Anschluss an eine quantitative Studie spricht aus Sicht der Autoren, dass die detailreicheren Eindrücke, die sich häufig dank qualitativer Methoden ergeben, die meist abstrakten Ergebnisse von quantitativen Studien zugänglicher machen.

Unter der Berücksichtigung der methodischen Passung zwischen Forschungsfrage und Forschungsmethodik, wie sie von Edmondson und McManus (2007) eingefordert wird, findet der von Miles und Hubermann (1994) sowie Firestone (1987) skizzierte Ansatz in der vorliegenden Arbeit Anwendung.

Zunächst wird auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse der Nutzen der Forschung zur Beschleunigungsfalle im Kontext der Etablierung eines kennzahlenbasierten Belastungs-Monitorings herausgearbeitet. Anschliessend wird auf die existierende Forschungslücke in Bezug auf die Treiber der Beschleunigungsfalle eingegangen. Auf Basis eines grosszahligen Datensets und unter Verwendung quantitativer Forschungsmethoden wird dann die Güte des Befragungsinstruments zur Erfassung der Beschleunigungsfalle empirisch überprüft.

Vorbehaltlich einer zumindest zufriedenstellenden Skalengüte wird im nächsten Schritt ein im Zuge der Literaturanalyse entwickeltes Modell zu den strukturellen Rahmenbedingungen der Beschleunigungsfalle ebenfalls unter Verwendung quantitativer Methoden getestet.

Die Ergebnisse der quantitativen Testung des Zusammenhangs zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und der Beschleunigungsfalle werden in einem finalen Schritt durch eine qualitative Fallstudie veranschaulicht. Hierbei können die strikt wissenschaftlich empirischen Ergebnisse der quantitativen Modelltestung durch Erfahrungen aus der Unternehmens-Praxis gestützt werden. Das Ziel ist eine möglichst praxisnahe Ableitung von relevanten und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Handlungsempfehlungen. Diese sollen Führungskräfte zu einem möglichst umfassenden Verständnis der Beschleunigungsfalle beziehungsweise unternehmensweiter Überlastung verhelfen, um sie somit dazu zu befähigen, diese Gefährdungen in ihrem Tagesgeschäft möglichst zu vermeiden.

#### **1.4 Zusammenfassung Kapitel 1 und weiterer inhaltlicher Aufbau der Dissertation**

Um einen bestmöglichen Überblick über den Aufbau und die Inhalte der Dissertation zu ermöglichen, werden im Folgenden die zentralen Aussagen der einzelnen Kapitel kurz zusammengefasst:

- Im vorliegenden ersten *Kapitel dieser Arbeit* wurde die generelle thematische Ausrichtung der Dissertation skizziert. Hierbei wurde auf die umwälzenden Veränderungen der Arbeitswelt im Kontext von Globalisierung und Technisierung eingegangen. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere die Auswirkungen dieser Entwicklungen für die Mitarbeitenden in Unternehmen betont. Vor dem Hintergrund der teilweise immensen Belastungen, die diese gesamtgesellschaftlichen Veränderungen für viele Arbeitnehmer bedeuten, und der steigenden Wichtigkeit von hochqualifizierten Mitarbeitern als Wettbewerbsfaktor sollte hierdurch für die Relevanz von proaktivem Belastungs-Monitoring sensibilisiert werden. Die Bereitstellung eines geeigneten Messinstruments zur Unterstützung eines strategischen HRM wurde als Kernfokus der Dissertation vorgestellt. Die empirische Validierung des Messinstruments sowie eines Modells zu den strukturellen Rahmenbedingungen der Beschleunigungsfalle wurden in diesem Kontext als konkrete Ziele der Dissertation definiert. Im Anschluss wurde auf die Adressaten der Arbeit eingegangen und die verwendete Forschungsmethodik dargestellt.

Das Kapitel endet mit der folgenden kapitelweisen Beschreibung des Dissertations-Aufbaus.

- In *Kapitel 2* wird die Bedeutung der Beschleunigungsfallen-Forschung herausgearbeitet.

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den thematisch verwandten Forschungsfeldern zu slack und Stress verdeutlicht, dass das Beschleunigungsfallen-Konzept eine Betrachtung von Überlastung auf Unternehmensebene mit einem HR-Fokus kombiniert. Die slack-Forschung offenbart zwar relevante Zusammenhänge zwischen Ressourcenmangel und Performance auf Unternehmensebene, ermöglicht aber mangels Betrachtung der HR-Ebene kaum eine Ableitung konkreter Präventions-/ Interventionsstrategien für Führungskräfte. Die Stress-Forschung fokussiert zwar andererseits maximal auf die personenbezogenen Auswirkungen von beruflicher Überlastung, liefert aber wenig generalisierbare Erkenntnisse auf Organisationsebene.

Der Vergleich der drei Forschungsrichtungen zeigt somit, dass das Beschleunigungsfallen-Konzept die Stärken von slack- und Stress-Forschung ideal kombiniert und somit vor allem zum proaktiven Belastungs-Monitoring eingesetzt werden kann.

- In *Kapitel 3* wird auf die in der Literatur zu findenden Ursachen für die Beschleunigungsfalle eingegangen.

Die Literaturanalyse zeigt, dass der bisherige Forschungsfokus auf quantitativer und qualitativer Arbeitsüberlastung liegt, wenn die Ursachen von Überbeschleunigung thematisiert werden. Als Moderator-Variable werden zusätzlich unternehmenskulturelle Faktoren genannt, die ein ineffektives und/oder ineffizientes Projektmanagement befördern. Interventionsstrategien werden dementsprechend auf diese Faktoren ausgerichtet.

Mit Rückgriff auf Überlegungen zu systematischen Unternehmensstrukturellen Rahmenbedingungen für individuellen Burnout soll ein Rahmenmodell für weitere Treiber der Beschleunigungsfalle entwickelt werden. Die identifizierten Faktoren lassen sich grob in die Themenbereiche *Führung* und *strukturelle Rahmenbedingungen* untergliedern.

- In *Kapitel 4* wird die Skalengüte eines Fragebogens zur Beschleunigungsfalle mittels eines grosszahligen Zahlensets überprüft. Weiterhin wird mittels derselben empirischen Erhebung das in Kapitel 3 entwickelte Rahmenmodell zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfalle getestet.

Einleitend wird ausserdem die gewählte Forschungsmethodik, die Stichproben-Auswahl und die Erstellung des Befragungs-Instruments thematisiert.

- In *Kapitel 5* werden die im vorangegangenen Kapitel geschilderten quantitativen Ergebnisse der Modelltestung anhand eines umfassenden Fallbeispiels gespiegelt.
- *Kapitel 6* bildet den Schlussteil der Dissertation. Die Kernerkenntnisse der Arbeit werden zusammengefasst und einer kritischen Würdigung unterzogen. Hierbei wird auch auf die Limitationen der empirischen Analysen eingegangen. Abschliessend werden Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis zusammengefasst.

## 2 Die Beschleunigungsfalle: Abgrenzung und Definition des Phänomens

### 2.1 Abgrenzung des Phänomens von verwandten Konstrukten

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits verdeutlicht, dass der Fokus der vorliegenden Dissertation bei der Beschäftigung mit Überlastung im Unternehmenskontext auf dem Konstrukt der Beschleunigungsfalle liegen soll. Bevor im Rahmen dieses Kapitels jedoch das Konzept der Beschleunigungsfalle ausführlich dargestellt wird, soll zunächst auf zwei weitere Konstrukte eingegangen werden, die sich ebenfalls mit Überlastung im Unternehmens-Kontext auseinandersetzen: *Slack* und *Stress*.

Zunächst sei aber festgestellt, dass sich die hier betrachteten unterschiedlichen Konzepte zum Phänomen „Überlastung“ nicht dem Verdacht ausgesetzt sehen sollen, durch theoretische Beliebigkeit und mangelnde Überschneidungsfreiheit eine amorphe Theoriemasse zu bilden, die einen systematischen Zugriff auf das Themenfeld unnötig erschwert. De Vaus (1991, S. 48) Anklage „If concepts have no set meaning anyone can define a concept in any way they wish“, die sich gegen das weitverzweigte Schrifttum richtet, das in manch anderem Forschungsfeld als Folge mangelnder Überschneidungsfreiheit von Konzepten existiert, gilt in diesem Fall nicht.

Im Rahmen dieses Abschnitts soll vielmehr verdeutlicht werden, dass *Slack*, *Stress* und die *Beschleunigungsfalle* drei originär unterschiedliche Konzepte mit distinkten Foki darstellen, die im Zusammenspiel allerdings (1.) die Relevanz des Themas verdeutlichen und (2.) in Bezug auf die spezifische Fragestellung der vorliegenden Arbeit die eindeutige Wahl eines geeigneten Konstrukts erlauben.

Um dies zu belegen, soll zunächst auf die slack-Forschung eingegangen werden. Vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter im Sinne des Resource-based View (RBV) eine zentrale Ressource in Bezug auf die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen darstellen, erscheint die slack-Forschung besonders geeignet, sich mit den Folgen eines leichtsinnigen Raubbaus an dieser Ressource auseinanderzusetzen : Schliesslich beschäftigt sich dieses Forschungsfeld mit dem Thema Ressourcenmanagement in Organisationen.

### 2.1.1 Slack-Forschung

Will man die Folgen von unternehmensweiter Überlastung besser verstehen, könnte sich zunächst ein diametraler Ansatz anbieten:

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird das einer Überlastung zugrunde liegende Phänomen einer negativen Diskrepanz zwischen Unternehmenstätigkeit und den hierfür zur Verfügung stehenden Ressourcen als negativer slack bezeichnet. Negativer slack bildet hierbei den Gegenpol zum Zustand des Ressourcenüberschusses in Unternehmen, der folgerichtig als slack bezeichnet wird (vgl. Mishina, Pollock & Porac, 2004).

Um zu verstehen, warum die Überbeschleunigung von Unternehmen höchst negative Folgen haben kann, wird zunächst auf die Folgen von Ressourcenüberschuss eingegangen.

Im Kontext des wissenschaftlichen Diskurses beschäftigte sich 1938 erstmalig Barnard mit einem solchen Zustand des Ressourcenüberschusses in Organisationen (vgl. Barnard, 1938). In der wissenschaftlichen Literatur wird – March und Simon (1958) folgend - der Zustand des Ressourcenüberschusses in Organisationen mit dem aus dem Englischen stammenden Begriff „ slack“ bezeichnet.

Bourgeois (1981) definiert slack auf Unternehmensebene als Differenz von tatsächlich in der Organisation verfügbaren Ressourcen minus den für den „normalen“ Geschäftsablauf benötigten Ressourcen. Fuchs-Wegner und Welge (1974) betonen zusätzlich den relativen Charakter des Überschuss-Zustandes, der aus ihrer Sicht erst vor dem Hintergrund einer zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegenden Ressourcen-Nachfrage erkennbar wird. Dementsprechend betrachten sie dasjenige Ressourcen-Niveau als slack, das „unter dem Blickwinkel des jeweiligen Zielsystems und Anspruchsniveaus zu einem bestimmten Zeitpunkt  $t_0$  über das nach dem ökonomischen

Prinzip notwendige Maß [sic!] an Ressourcen hinausgeht, um einen bestimmten Zielerreichungsgrad des Leistungserstellungsprozesses zu erfüllen“ (S. 77f.).

Stehen hingegen zu einem bestimmten Zeitpunkt weniger Ressourcen zur Verfügung als im Sinne von Fuchs-Wegner und Welge (1974) zur Zielerreichung benötigt werden, spricht man von negativem slack (vgl. Mishina et al., 2004).

Ein solcher Zustand negativen slacks charakterisiert den Zustand von Überlastung.

### **2.1.1.1 Funktionale Interpretation von slack**

In der wissenschaftlichen Betrachtung von slack im Unternehmenskontext finden sich zwei diametrale Sichtweisen im Hinblick auf die Funktion von slack:

1. Slack als Ausdruck/Indikator für Ineffizienz und somit für eine Dysfunktion in der Ressourcenallokation, die es zu vermeiden gilt, da sie sich negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt
2. Slack als Ressource, die als Puffer oder Reserve Handlungsspielräume schafft, deren Nutzung sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken kann

#### *Slack als Ausdruck/Indikator für Ineffizienz*

Vor allem Vertreter der Agency-Perspektive verstehen slack als Dysfunktion in der Ressourcenallokation.

So argumentiert Fama (1980), dass ein Ressourcenüberschuss im Unternehmen Manager dazu verleitet, ihre Eigeninteressen zu maximieren und hierdurch Agency-Probleme zu bedingen, die sich negativ auf die Unternehmensleistung auswirken.

Jensen und Meckling (1976) sowie Davis und Stout (1992) vertreten eine ähnliche Auffassung; auch sie gehen davon aus, dass Manager überschüssige Ressourcen anhäufen und diese nutzen, um Individualziele zu verfolgen, die nicht im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Aus Sicht der Agency-Perspektive ist slack innerhalb des Unternehmens demzufolge im Idealfall vollständig zu eliminieren (vgl. Love, & Nohria, 2005).

Diese Sichtweise wird auch von Vertretern der Engpasstheorie (engl. *Theory-of-Constraints*) vertreten, da aus ihrer Sicht ein möglichst minimales slack-Niveau dazu führt, dass die wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen effizienter genutzt werden (vgl. Baker, & Nelson, 2005).

### *Slack als Ressource*

Der Meinung, slack sei letztlich nichts anderes als Ressourcenverschwendung mit negativen Folgen für das Unternehmensergebnis, stehen allerdings diverse theoretische Annahmen entgegen, die slack als Unternehmens-Ressource konzeptualisieren.

So argumentiert Bourgeois (1981), dass slack eine Anreizfunktion haben kann, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und Wechselabsichten zu verringern. Cyert und March (1963) sowie Moch und Pondy (1977) und Bourgeois (1981) liefern Argumente, die den Schluss zulassen, dass Organisationen, die über slack verfügen, weniger Zeit auf innengerichtete „Mikropolitik“ und Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern verwenden. Dies ist aus Sicht der Autoren darauf zurückzuführen, dass das Vorhandensein von slack im Umkehrschluss bedeutet, dass keine Notwendigkeit für die Organisationsmitglieder besteht, über die Verteilung knapper Ressourcen debattieren zu müssen und/oder politische Koalitionen einzugehen, um eine möglichst aussichtsreiche Position im Wettstreit um die vorhandenen knappen Ressourcen zu haben. Mithin kann die Zeit, die für die Ressourcenallokation verwendet worden wäre, für Funktionsbereichs- und/oder Organisationseinheits-übergreifende Initiativen genutzt werden, die es der Organisation ermöglichen, Innovations- und/oder Markt-Potentiale zu nutzen.

Eine Vielzahl von Autoren ist weiterhin der Meinung, dass slack auch abseits der Konflikt-Reduzierung bei der Ressourcenverteilung eine förderliche Wirkung auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation hat. Bourgeois (1981) führt dies darauf zurück, dass es Ressourcenüberschuss erlaubt, kalkulierte Risiken einzugehen und die Wirkung von Handlungsoptionen zu testen. Hieraus können sich nach Bourgeois (1981) unterschiedlichste Konsequenzen ergeben, die von der Lancierung neuer Produkte bis zur Einführung eines neuen Führungsstils variieren können.

Forschungsergebnisse belegen, dass Innovationen und Veränderungen bei Vorliegen von Ressourcenüberschuss mehr Akzeptanz finden, da die Unternehmen annehmen, dass finanzielle Risiken abgesichert sind. Das stützt die Annahme, dass slack innovationsförderlich ist (vgl. Baird, & Thomas, 1985; Mohr, 1969; Singh, 1986). Umgekehrt weisen Miles (1982), Kuitunen (1993) und Chakravarthy (1982) darauf hin, dass knappe Ressourcen die Handlungsoptionen, die dem Management zur Verfügung stehen, eingrenzen und somit die Flexibilität der Organisation herabsetzen.

Moses (1992) kommt folglich zu dem Schluss, dass slack Unternehmen mehr Handlungsoptionen gewährt, die dann zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können.

Vor allem wird slack häufig eine wichtige Puffer-Funktion zugeschrieben, die organisationalen Druck (engl. organizational pressure) vermeiden hilft.

Litschert und Bonham (1978) sehen die Puffer-Funktion von slack hierbei auf der Ebene des Organisations-Designs und gehen davon aus, dass slack Inkonsistenzen zwischen Unternehmensstruktur und Umweltbedingungen abfedert. Slack minimiert die unmittelbare Notwendigkeit von Restrukturierungen als Folge einer aktuell mangelnden Passung mit der Umwelt.

Cyert und March (1963), Galbraith (1973), Pondy (1967) und Thompson (1967) betonen hingegen primär die technische Pufferfunktion von slack, die darin besteht, dass unternehmerische Kernaktivitäten gegen Einflüsse aus der Unternehmens-Umwelt abgesichert werden. Dies wird von den Autoren schwerpunktmässig im Kontext von Produktionsprozessen diskutiert, die es gegen Diskontinuitäten abzusichern gilt. Potentielle Diskontinuitäten werden hierbei sowohl auf der Input-Seite (Produktions-Material) als auch auf der Output-Seite (Nachfrage) gesehen. Slack wird aus dieser Sicht dementsprechend primär als Überkapazität bei der Lagerhaltung verstanden, die umweltbedingte Produktionsschwankungen ausgleichen hilft.

### **2.1.1.2 Einfluss von slack auf die Unternehmensleistung**

Aus den im vorangegangenen Abschnitt zusammengefassten gegensätzlichen Sichtweisen hinsichtlich der Funktion von slack für Unternehmen ergeben sich zwei unterschiedliche, empirisch testbare Annahmen bezüglich des Zusammenhangs zwischen slack-Niveau in Unternehmen und der Unternehmensleistung.

Wird slack als Dysfunktion begriffen, ist von einem negativ linearen Zusammenhang zwischen slack-Niveau und Unternehmensleistung auszugehen. Begreift man slack hingegen als Ressource, ist von einem positiv linearen Zusammenhang auszugehen.

Ferner halten einige Autoren (u.a. Bourgeois, 1981) aus theoretischer Sicht auch einen kurvilinearen Zusammenhang für möglich, dem die Annahme zugrunde liegt, dass slack nur bis zu einem bestimmten Niveau eine positive Funktion im Sinne der „slack-als-Ressource-Perspektive“ hat. Nach Überschreiten dieses Optimums würden dieser Annahme folgend allerdings die negativen Folgen von übermässigem slack im Sinne der „slack-als-Dysfunktion-Perspektive“ überwiegen.

Eine Vielzahl empirischer Studien hat den Versuch unternommen, die Frage, welchen Einfluss das slack-Niveau auf die Unternehmensleistung hat, zu beantworten. Hierbei lassen sich zwei Haupt-Forschungsfelder hinsichtlich der untersuchten abhängigen Variable unterscheiden:

1. Studien, die den Einfluss des slack-Niveaus auf die Unternehmensleistung untersuchen (vgl. u.a. Daniel et al., 2004; Hambrick & D'Aveni, 1988; Singh, 1986; Wiseman & Bromiley, 1996; Greenley & Okemgil, 1998)
2. Studien, die den Einfluss des slack-Niveaus auf die Innovationsrate von Unternehmen untersuchen (vgl. u.a. Geiger & Makri, 2006; Mellahi & Wilkinson, 2010; Damapour, 1991; Nohria & Gulati, 1996; 1997; Judge, Fryxell, & Dooley, 1997; Greve, 2003)

Nach Herold, Jayaraman und Narayanaswamy (2006) kann die Untersuchung des Einflusses des slack-Niveaus auf die Innovationsrate eines Unternehmens allerdings als Spezialfall der Analyse des Zusammenhangs zwischen slack-Niveau und Unternehmensleistung gewertet werden.

Hinsichtlich der Beantwortung der übergeordneten Fragestellung, ob slack positiv oder negativ für die Unternehmensleistung ist, können dieser Sichtweise folgend mit hin die Ergebnisse aus beiden Forschungsfeldern verwendet werden.

Obwohl die Ergebnisse der vorliegenden Studien nicht einheitlich sind, enthalten sie trotzdem eine entscheidende Botschaft: Es wird kein negativ linearer Zusammenhang zwischen slack-Niveau und Unternehmensleistung gefunden.

Gerade das Ergebnis einer umfangreichen Meta-Analyse von Daniel et al. (2004) bietet klare Evidenzen für einen positiven Zusammenhang zwischen slack und Unternehmensleistung.

Die Frage, ob slack-Niveau und Unternehmensleistung in einem positiv linearen Zusammenhang stehen oder ob ein kurvilinearere Zusammenhang existiert, der dementsprechend ein optimales slack-Niveau impliziert, kann auf Basis der vorliegenden Ergebnisse nicht abschliessend beantwortet werden.

Nichtsdestotrotz lässt sich zusammenfassend feststellen, dass der aktuelle Stand der slack-Forschung die Extremperspektive, slack schade Unternehmen und müsse vermieden werden, eindeutig in Frage stellt. Vielmehr nähren die existierenden Studien die Vermutung, dass Unternehmen, die negativen slack aufweisen, mit negativen Konsequenzen für die Unternehmensleistung rechnen müssen.

### **2.1.1.3 Mangelnde Berücksichtigung von human resource slack**

Auf Basis des aktuellen Stands der empirischen slack-Forschung kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass slack - zumindest bis zu einem bestimmten Ausmass- positiv auf die Unternehmensleistung wirkt. Allerdings sind die zwischengelagerten Prozesse, die letztlich zu diesem positiven Wirk-Zusammenhang führen, noch weitgehend unbekannt (vgl. Mellahi & Wilkinson, 2010; Chen & Huang, 2010).

Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in der Literatur zwar ein Konsens darüber besteht, dass es verschiedene slack-Arten gibt, die empirische Untersuchung allerdings nur ausgewählte slack-Arten einbezieht und somit möglicherweise entscheidende Aspekte des slack-Konstrukts und dessen Einfluss auf die Unternehmensleistung ausblendet.

Nach Scharfenkamp (1987) kann sich slack in Unternehmen in den unterschiedlichsten Formen materialisieren. Hierzu zählt er neben überschüssigen/nicht ausgelasteten Mitarbeitern unter anderem: Überschüssige Finanzmittel, Investitionsgüter, aber auch abstraktere Ressourcen wie zum Beispiel Informationen.

Als Konsequenz aus dieser grossen Heterogenität von möglichen slack-Arten wird slack in der Literatur in verschiedene Unterkategorien unterteilt.

Die gebräuchlichste Kategorisierung ist hierbei die Unterscheidung zwischen nicht-absorbiertem und absorbiertem slack (vgl. Bourgeois & Singh, 1983; Singh, 1986; Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988).

Unter nicht-absorbiertem slack werden dieser Logik folgend in der Regel ungenutzte Finanzmittel verstanden, von denen angenommen wird, dass sie hoch flexibel einsetzbar sind und kurzfristig nutzbar gemacht werden können.

Absorbierter slack, dieser Kategorie wird human resource slack zugerechnet, ist hingegen nicht kurzfristig nutzbar. Nicht ausgelastete Mitarbeiter werden zwar als Ressourcenüberschuss gewertet, können aber beispielsweise nicht kurzfristig in Investitions-Kapital umgewandelt werden, wie dies bei ungenutzten Finanzmitteln der Fall ist.

Bei der empirischen Untersuchung der Einflüsse von slack wird häufig auf den nicht-absorbierten slack fokussiert, der sich mittels unterschiedlicher finanzieller Indikato-

ren verhältnismässig einfach erfassen lässt, während die Messung von absorbiertem slack vernachlässigt wird.

Nach Sharma (2000) ist dies auf die Einschätzung zurückzuführen, dass die Bewertung absorbierten slacks stark durch die jeweilige Wahrnehmung des Managers beeinflusst sei, während sich nicht-absorbierter slack objektiv erfassen lasse.

Die Fokussierung der empirischen slack-Forschung auf nicht-absorbierten slack und eine Erfassung des slack-Niveaus, die fast ausschliesslich auf Finanzkennzahlen beruht, ist problematisch:

Bereits vor 30 Jahren hat Kmetz (1980) darauf hingewiesen, dass aus methodischer Sicht sowohl eine ausschliessliche Erfassung des slack-Niveaus auf Basis objektiver finanzieller Kennzahlen als auch die Konzentration auf nicht-absorbierten slack im Rahmen von empirischen Studien zu kurz greift.

Kmetz (1980) entwickelt demgemäss ein quantitatives Befragungsinstrument, das eine Erfassung von absorbiertem und nicht-absorbiertem slack auf Basis von subjektiven Einschätzungen von Führungskräften erlaubt und somit eine differenziertere Erfassung des slack-Niveaus in Unternehmen ermöglichen hilft. Sein Instrument findet allerdings in der Folge keine Verbreitung, auch aktuelle Studien beschränken sich mehrheitlich auf eine Erfassung nicht-absorbierten slacks mittels der Finanzkennzahlen.

Diese Vorgehensweise stellt allerdings nicht nur auf methodischer Ebene eine Limitation dar, sie führt ausserdem dazu, dass slack als „nebulöses“ Konstrukt wahrgenommen wird (vgl. Daniel et al., 2004), dessen Auswirkung auf das operative Tagesgeschäft kaum erfasst werden kann. Für ein Verständnis der zwischengelagerten Prozesse der slack-Unternehmensleistungs-Beziehung wäre aber gerade dies zwingend notwendig.

Speziell um die Folgen von Ressourcenmangel aufgrund von Überbeschleunigung für die Unternehmensleistung besser zu verstehen, besteht die Notwendigkeit, slack auf der Ebene der Human-Ressourcen in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung zu stellen. Dies verdeutlichen Befunde der Analyse des Zusammenhangs zwischen slack und Innovation und Überlegungen zu den Auswirkungen negativen slacks auf Mitarbeiterebene, die im Folgenden zusammengefasst werden.

---

*Negative Konsequenzen mangelnden human resource slacks*

Bezogen auf den Zusammenhang zwischen human resource slack und der Innovationsrate eines Unternehmens bewerten Mellahi und Wilkinson (2010) das Vorhandensein von slack als Voraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft mit Innovationsprojekten beschäftigen können.

Cheng und Kesner (1997) argumentieren im selben Kontext, dass unzureichender human resource slack zu einer Zunahme der Arbeitslast für die Beschäftigten führt, was im Gegenzug bedeutet, dass weniger Zeit auf innovationsförderliche Aktivitäten verwendet werden kann. Diese Annahme wird durch empirische Befunde von Chen und Huang (2010) gestärkt.

Mellahi und Wilkinson (2010) weisen ferner darauf hin, dass unzureichender human resource slack nicht nur eine Zunahme der absoluten Arbeitsbelastung bedeutet, sondern in vielen Fällen auch die Zahl der Arbeitsaufgaben pro Mitarbeiter steigt. DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen und Jundt (2008) sowie Maslach (2003) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine solche Überlastung zwar kurzfristig durch die Mitarbeiter abgefangen werden kann, aufgrund des resultierenden Rollenkonflikts allerdings dauerhaft negative Konsequenzen für das Unternehmen nach sich zieht.

Dass die negativen Folgen unzureichenden human resource slacks weit über eine geringe Innovationsrate hinausgehen, unterstreicht Staehle (1991), der den positiven Einfluss von slack auf die Ablauforganisation betont. Er argumentiert, dass Belastungsspitzen bei bestimmten Stellen und/oder Prozessphasen im Kern auf eine nicht situationsadäquate Ressourcenversorgung zurückzuführen sind und dass eine solche Unterversorgung letztlich für die betroffenen Mitarbeiter zu Stresserleben führt. Dieses Stresserleben sei wiederum mit erheblichen Kosten für das Unternehmen verbunden, was aber laut Staehle (1991) im Gegensatz zu den durch die Ressourcenminimierung kurzfristig erzielten Einsparungen häufig vernachlässigt werde und als „Ausfluss der Dominanz und einseitigen Interpretation des Wirtschaftlichkeitsprinzips in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre“ (S. 320) gesehen werden müsse.

Staehles (1991) Argument, dass negativer slack letztlich als Stress auf die Unternehmensmitglieder wirkt, wirft die Frage auf, warum ausgerechnet human resource slack im Rahmen der empirischen slack-Forschung fast vollständig ausgeblendet wird.

Besonders evident ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass es an Messinstrumenten zur Quantifizierung von human resource slack mangelt. Mishina et al. (2004) kommen sogar zu dem Schluss, quantitative Messinstrumente zur Erfassung von human resource slack seien inexistent.

Es erscheint ausserdem befremdlich, dass den wenigen existierenden Überlegungen zur Erfassbarkeit von human resource slack ein Vermeidungsfokus zu unterstellen ist, beziehungsweise sich der Eindruck aufdrängt, dass human resource slack bevorzugt als Personalüberschuss mit Abbaupotential angesehen wird (vgl. Love, & Nohria, 2005).

Mishina et al. (2004) schlagen beispielsweise dieser Logik folgend ein Effizienzmass zur Identifizierung von Personalüberschuss vor, und auch die von Nohria und Gulati (1996,1997) verwendeten Fragen zur Wahrnehmung von human resource slack durch Manager scheinen eher ein Überangebot an nicht vollständig ausgelasteten Mitarbeitern im Unternehmen zu unterstellen. Eine solche Sichtweise berücksichtigt allerdings nicht, dass human resource slack kein primär zu vermeidender Kostenfaktor ist, sondern dass gerade das Fehlen von slack in diesem Bereich zu häufig nicht beachteten negativen Konsequenzen führt.

Leider bleibt es aber aufgrund des Mangels an geeigneten Studien bei Vermutungen, was den Zusammenhang zwischen human resource slack und Unternehmens-Performance angeht.

Auch als präventives HRM-Messinstrument kann das slack-Konzept aufgrund der mangelnden Berücksichtigung von human resource slack nur schwerlich Anwendung finden.

### **2.1.2 Stress-Forschung**

Die im vorangegangenen Abschnitt erfolgte Auseinandersetzung mit den aktuellen Ergebnissen der slack-Forschung hat im Kontext der vorliegenden Arbeit zwei entscheidende Implikationen:

1. Zunächst verdeutlichen die zitierten Forschungsbefunde, dass es deutliche Evidenzen dafür gibt, dass Unternehmen, die mit unzureichenden Ressourcen agieren, mit negativen Auswirkungen auf die Unternehmens-Performance rechnen müssen.

Aufgrund der mangelnden Auseinandersetzung der slack-Forschung mit dem Aspekt des human resource slack bleibt jedoch eine weiterführende HR-

fokussierte Betrachtung von Moderator- und/oder Mediator-Variablen, die zu den negativen Performance-Ergebnissen führen, verwehrt.

2. Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit bedingt aber eine ebensolche HR-zentrierte Betrachtung der Folgen von unternehmensweiter Überlastung. Vor diesem Hintergrund kann die slack-Forschung somit zwar als fundierte Legitimation betrachtet werden, sich mit den Folgen von Überlastung auf organisationaler Ebene auseinanderzusetzen, sie ist aber kein geeignetes Instrument, um dahinterliegende HR-relevante Prozesse zu analysieren und geeignete Interventionsstrategien abzuleiten.

Infolgedessen soll in diesem Abschnitt Staehles (1991) Aussage, negativer slack wirke schlussendlich als Stress auf die individuellen Unternehmensmitglieder, weiter nachgegangen werden.

Dies erscheint vielversprechend, da die von Staehle (1991) ins Feld geführte Stressforschung das Individuum ins Zentrum der Betrachtung stellt. Zur Analyse HR-relevanter Prozesse in Zusammenhang mit Überlastung im organisationalen Kontext kann die Stressforschung demgemäss potentiell stärker beitragen als die Slack-Forschung.

Um dieser Annahme wissenschaftlich fundiert nachgehen zu können, wird im Folgenden zunächst in kompakter Form auf die Grundlagen von Stress beziehungsweise Stresserleben eingegangen, bevor anschliessend die Betrachtung von Stress im organisationalen Kontext in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

### **2.1.2.1 Definition: Stress**

Die Etablierung des Stress-Begriffs und die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Phänomen wurde massgeblich durch Selye (1975; 1977) vorangetrieben und beeinflusst. Selye definiert Stress als „die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird“ (1977, S. 38).

Die im Alltagssprachlichen häufig mit dem Stress-Begriff verbundene negative Konnotation ist demgemäss nicht in der ursprünglichen Definition enthalten. Dies erklärt sich dadurch, dass Selye (1981) eine Differenzierung zwischen Distress und Eustress oder einfacher formuliert zwischen negativem und positivem Stress vornimmt: das Konstrukt also dementsprechend zweidimensional angelegt sieht. Diese qualitative auf die Stress-auslösenden Faktoren gerichtete Betrachtung stand für Selye allerdings nicht im Mittelpunkt seines forscherschen Interesses. Selyes Stress-

Verständnis ist durch eine biologische Perspektive geprägt; er beschäftigt sich mit den körperlichen Stressreaktionen, die unabhängig davon auftreten, ob Stress durch negative oder positive Reize ausgelöst wird.

Nimmt man diese biologische Perspektive bei der Analyse von menschlichem Stress-Erleben ein, ist Stress nach Kaluza (2011) abseits jedweder emotionalen Aufladung des Begriffs zunächst nichts mehr als ein psychophysischer Zustand, der dann auftritt, wenn durch auf den Organismus einwirkende Reize eine Abweichung von dessen Homöostase entsteht.

Der durch den Physiologen Cannon (1929) geprägte Begriff der Homöostase bezeichnet hierbei - der biologischen Stressforschung zufolge - den Sollzustand der physiologischen Systeme des Organismus unter stabilen Umweltbedingungen (vgl. Kaluza, 2011). Führen äussere Reize ausserhalb eines durch den Organismus tolerierten Normbereichs zu Abweichungen von diesem Sollwert, den der Organismus nicht mit Routinereaktionen ausgleichen kann, kommt es nach Cannon (1929) zu einer „Notfallreaktion“. Unter einer solchen Notfallreaktion subsummiert Cannon (1929) eine Vielzahl von unspezifischen körperlichen Abläufen, die in ihrer Gesamtheit zu einer unspezifischen Aktivierung des Organismus führen. Ziel dieser Aktivierung ist es, dem Organismus zu ermöglichen, Gefahrensituationen besser bewältigen zu können (vgl. Hüther, 1997). Selye (1936, 1981) spricht in diesem Zusammenhang analog vom Allgemeinen Anpassungssyndrom (AAS).

Nach Kaluza (2011) führt das AAS und somit jede Form von Stresserleben beim Menschen primär zu folgenden körperlichen Veränderungen:

1. Erweiterung der Bronchien und Beschleunigung der Atmung
2. Erhöhung von Pulsfrequenz und Blutdruck parallel zu Umverteilung des Blutes – hierbei wird die Durchblutungsintensität der Haut, des Verdauungstraktes und der Körperperipherie zugunsten einer verbesserten Durchblutung des Herzens, des Gehirns und der zentralen Arbeits- und Skelettmuskeln umverteilt.
3. Veränderungen des Stoffwechsels – Der Organismus wird durch die Abgabe von Zuckerreserven aus der Leber und Fettsäuren aus den körpereigenen Fettvorräten auf den erhöhten Energieverbrauch von Gehirn und Muskeln eingestellt
4. Verdauungstätigkeit und Libido - Die regenerativen und reproduktiven Köpfe-funktionen werden gedrosselt

5. Das Immunsystem wird durch eine Erhöhung der natürlichen Killerzellen im Blutkreislauf gestärkt
6. Eine erhöhte Endorphin-Ausschüttung bedingt eine erhöhte Schmerztoleranz des Organismus

Die aufgelisteten umfassenden körperlichen Anpassungsreaktionen, die als Folge von Stresserleben bei jedem Menschen auftreten, sind originär nicht gesundheitsschädlich. Sie können sogar leistungs- und motivationssteigernd wirken und letztlich sogar der individuellen Weiterentwicklung dienen. Kaluza (2007, S. 42) führt in diesem Zusammenhang aus: „Anforderungen sind ein wichtiger Bestandteil des Lebens. Wir brauchen sie, um uns weiterzuentwickeln“. Stress-Situationen sind in diesem Kontext nach Kaluza (2007, ebd.) im positiven Sinne als „Wachstumsanreize“ zu verstehen. Die Auseinandersetzung mit ihnen führe dazu, dass „wir neue Fähigkeiten entwickeln, unsere Fertigkeiten verbessern, neue Erkenntnisse gewinnen, kurzum“. Kaluza (2011; 2007) sieht Stress-Situationen demgemäss primär als Lernmöglichkeiten, die der eigenen Weiterentwicklung dienlich sind. Diese Wirkung fällt nach Selye (1981) in die Kategorie des positiven Stresses, dem Eustress.

Die einleitende Auseinandersetzung mit dem Stress-Begriff und seiner biophysiologischen Grundlagen soll verdeutlichen, dass es sich bei diesem Phänomen nicht zwangsläufig um einen per se negativen Zustand handelt, der um jeden Preis verhindert werden muss. Es ist sogar davon auszugehen, dass Menschen gewillt sind, sich freiwillig einem gewissen Mass an Stress auszusetzen, da Stress nach Selyes Verständnis die „Würze des Lebens“ darstellt und ein Leben ohne Stress laut Kaluza (2007, S. 42) „daher weder vorstellbar noch wünschenswert“ wäre. Dies ist den leistungs- und motivationssteigernden Folgen von Stress geschuldet. Ein Alltag ohne Stress hätte nach Kaluza (2007, S.42) „Routine, Langeweile, Stillstand, ja letztlich körperlichen und geistigen Verfall“ zur Folge. Hierin ist die Notwendigkeit der von Selye vorgenommenen Differenzierung zwischen Eustress- und Distress-Erleben begründet und nachvollziehbar, dass Stress als nicht zwangsläufig negativ konnotiertes Phänomen zu verstehen ist.

Die aktuelle wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Stresserleben - auch und vor allem in der Arbeits- und Organisations-psychologischen Forschung - fokussiert allerdings, ähnlich wie die Alltagswahrnehmung des Phänomens, primär auf die Distress-Ausprägung und somit auf negatives Stress-Erleben (vgl. Nerdinger, Blicke, & Schaper, 2011). Dies zeigt exemplarisch eine durch Greif, Bamberg und Semmer (1991) vorgenommene Modifizierung der Stress-Definition, die Stress nicht

länger als „unspezifische Reaktion“ begreift, sondern von „unangenehmen Spannungszuständen“ spricht.

Um zu verstehen, warum Stress im Alltagsverständnis, aber gerade auch im Zusammenhang mit Überlastung im Unternehmens-Kontext mit diesen negativen Folgen assoziiert wird, ist es unumgänglich, sich zunächst noch etwas detaillierter mit den biophysiologicalen Prozessen auseinanderzusetzen, die Stresserleben im Organismus auslösen. Hierbei ist ferner bewusst zwischen zeitlich begrenztem und chronischem Stresserleben zu unterscheiden.

### **2.1.2.2      Gesundheitliche Folgen chronischen Stresserlebens**

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene positive Wirkung der genannten biophysiologicalen Anpassungsprozesse steht in Widerspruch zu der grundlegenden Frage:

Warum ist eine körperliche Anpassungsreaktion, der Stress, in unserer alltäglichen Wahrnehmung so negativ gefärbt, obwohl er doch letztlich nur zu einem höheren Aktivierungsgrad unseres Körpers zu führen scheint? Ein Zustand, den wir mit mehr oder minder riskanten Freizeitaktivitäten sogar teilweise bewusst induzieren?

Um diese Frage beantworten zu können, ist es entscheidend zu verstehen, dass die positiven Effekte von Stresserleben an bestimmte Rahmenbedingungen gekoppelt sind und dass die Sichtweise auf diese Bedingungen die Konsequenzen von Stresserleben radikal verändert.

Evolutionsbiologisch gesehen entstanden die körperlichen Stress-Reaktionsmuster, um Angriffs- oder Fluchtszenarien für den Menschen zu gewährleisten.

Wird eine Stresssituation nicht körperlich bewältigt, was abseits sportlicher Freizeitaktivitäten in unserer heutigen Gesellschaft nicht den Normalfall darstellen dürfte, verbleiben die durch die Stoffwechselveränderungen in die Blutbahn freigegebenen Zucker- und Fettreserven im kardiovaskulären System und führen dort zu Ablagerungen. Dies kann in der Folge zu einer Vielzahl von teils schwerwiegenden beziehungsweise lebensbedrohlichen Krankheitsbildern führen (u.a. Arteriosklerose, Herzinfarkt, ischämischer Schlaganfall etc.) (vgl. Kaluza 2007; 2011).

Erschwerend kommt hinzu, dass die Stressreaktion im Hinblick auf die ihr zugrundeliegenden Angriffs- und Fluchtszenarien für kurzfristige Belastungen ausgelegt ist, darüber hinaus aber zur Wiederherstellung der Homöostase Entspannungsphasen notwendig sind.

Ist der Mensch chronischen stressauslösenden Reizen ausgesetzt, die diese Entspannungsphasen nicht ermöglichen, wird der Organismus in einer permanenten erhöhten Widerstandsbereitschaft gehalten.

Hiermit gehen schwerwiegende gesundheitliche Konsequenzen einher: Bei einer kurzfristigen Stressreaktion erfolgt die Aktivierung des Körpers unmittelbar über das vegetative Nervensystem. Mittels der Sympathikus-Nebennierenmark-Achse wird über die Nervenbahnen die vermehrte Ausschüttung des Hormons Adrenalin durch das Nebennierenmark ausgelöst, um den Herzschlag, den Blutdruck und den Blutzuckerspiegel zu erhöhen. Was im Rahmen von sportlicher Betätigung und kurzfristigen kalkulierten Risiken als anregend und angenehm erlebt werden kann, führt bei dauerhafter Aktivierung aufgrund des erhöhten Blutdrucks unter anderem zu einem steigenden Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, während der erhöhte Blutzuckerspiegel das Risiko für Organerkrankungen steigert (vgl. Nerdinger et al., 2011; Burisch, 2006; Kaluza. 2007; 2011)

Verschlimmert werden die gesundheitlichen Risiken noch durch einen zweiten Aktivierungsprozess, der normalerweise erst bei einer länger anhaltenden Belastung durch die steigende Adrenalinabgabe in den Blutkreislauf ausgelöst wird: die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse. Diese Aktivierungsachse löst einmal aktiviert in der Nebennierenrinde die Ausschüttung des Hormons Kortisol aus. Kortisol ist ein von seiner Wirkung sehr potentes Hormon, das für eine Reihe der beschriebenen stressbedingten körperlichen Reaktionsmuster verantwortlich ist und besonders intensiv auf den Stoffwechsel und das Immunsystem wirkt.

Ist der Organismus nun nicht kurzfristigen stressauslösenden Reizen ausgesetzt, sondern erlebt chronischen Stress, verharrt der Organismus also in der Stressreaktion, um den zweiten Aktivierungsprozess dauerhaft aufrechtzuerhalten. Der Kortisol-ausstoss ist nun nicht mehr an die Sympathikus-Nebennierenmark-Achse gekoppelt, sondern bleibt unablässig aktiv. In der Folge gerät das fein austarierte Zusammenspiel von Hormonen und Neurotransmittern innerhalb des Organismus aus dem Gleichgewicht (vgl. Kaluza 2007; 2011).

Dies zeigt sich in mannigfaltiger Form sowohl auf psychischer und physischer Ebene. So führt der steigende Kortisolspiegel im Blut zu einer Verringerung des Dopaminspiegels im Blut; der Betroffene bemerkt dies durch einen Mangel an Zufriedenheits- und Glücksgefühlen. Ein gleichzeitiger Abfall des Serotoninspiegels äussert sich wiederum in chronischer Müdigkeit, Antriebsschwäche und Konzentrationsproblemen. Dies erklärt den empirisch belegbaren signifikanten Zusammenhang zwi-

schen chronischem Stress und depressiven Störungen (vgl. Nemeroff, 1999; Benkert 2005).

Durch das Kortisol ausgelöste Stoffwechseleränderungen führen weiterhin zu einer vermehrten Aufnahme von Fetten und lösen in der Folge häufig eine krankhafte Gewichtszunahme aus. Ausserdem wird auch die Immunkompetenz des Organismus langfristig geschwächt, eine erhöhte Anfälligkeit für Infektionskrankheiten und auch schwerwiegende Konsequenzen, wie beispielsweise ein erhöhtes Krebsrisiko, können die Folge sein (vgl. Burisch, 2006).

Auf Basis des in diesem Abschnitt etablierten Verständnisses für die biophysiologischen Folgen von chronischem Stresserleben wird deutlich, warum Individuen, die unter konstanter - als Stress erlebter - Überlastung leiden, in einem hohen Masse mit negativen gesundheitlichen Konsequenzen rechnen müssen.

Vor diesem Hintergrund werden dann auch die in Kapitel 1 dieser Arbeit zitierten Belege zur steigenden Zahl von psychischen Erkrankungen im Unternehmens-Kontext erklärbar: Es erscheint logisch, dass der Wandel der Arbeitswelt und der damit einhergehende steigende Druck auf die Arbeitnehmenden zu einem verstärkten dauerhaften Stress-Erleben auf der Individualebene führen, wie dies auch durch Staehle (1991) betont wird. Dieses dauerhafte Stress-Erleben bedingt im Umkehrschluss das erhöhte Risiko von stressbedingten Erkrankungen, welches sich in der steigenden Anzahl psychischer Auffälligkeiten widerspiegelt.

Um diese Annahme zu verifizieren, soll im folgenden Abschnitt untersucht werden, welche Faktoren potentiell Stress-Erleben auslösen und welche Variablen diesen Vorgang beeinflussen. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf Stress-Erleben im Unternehmens-Kontext liegen.

### **2.1.2.3 Stressoren, Stressreaktionen und Stressverstärker**

In Anlehnung an Kaluza (2011) lässt sich die Entstehung von Stresserleben aus psychologischer Sicht als Prozess auf drei Dimensionen charakterisieren beziehungsweise analysieren:

- *Stressoren*, die potentiell ein Stress-Erleben auf Individualebene auslösen
- *Stressreaktionen*, die infolge der Stressoren ausgelöst werden
- *Ressourcen*, die als Mediator-Variablen zwischen den ersten beiden Prozessschritten fungieren und darüber bestimmen, wie und in welchem Umfang Stressreaktionen durch Stressoren getriggert werden

## Stressoren

Litzcke und Schuh (2010, S. 6) definieren Stressoren in Anlehnung an Holz, Zapf und Dormann (2004) als „Faktoren, die sich negativ auf das Wohlbefinden auswirken“, ergänzen aber in Bezug auf die Nicht-Spezifität von Stress, dass dies sowohl für Anforderungen wie für Bedrohungen gilt. In Bezug auf die Quellen potentieller Stressoren betont Nerdinger et al. (2011), dass diese sowohl in der Umwelt als auch innerhalb von Individuen zu finden sind.

In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Klassifikation von Stressoren (vgl. u.a. Kaluza, 2011; Kaluza, 2007; Nerdinger et al., 2011; Holz et al., 2004; McGrath, 1981), die sich hauptsächlich durch die Anzahl und Herleitung der jeweils zur Anwendung gebrachten Klassifizierungs-Dimensionen unterscheiden. Da zwar bezüglich des Klassifizierungs-Systems kein geschlossener Ansatz erkennbar ist, jedoch ein hinreichender Konsens bei den jeweils genannten Stressoren zu bestehen scheint, ist dieser Umstand jedoch zu übergehen. Typischerweise werden folgende Stressoren genannt, die im Folgenden nach dem von Kaluza (2011) vorgeschlagenen Klassifizierungs-System geordnet sind:

- *Physikalische Stressoren*: Hierzu werden aversive Umweltreize wie unter anderem extreme Temperaturen beziehungsweise Temperaturschwankungen, Lärmbelästigung, Nässe und unangenehme Veränderungen des Luftdrucks gezählt.
- *Körperliche Stressoren*: Hierunter werden in der Literatur unter anderem hohe physische Anforderungen, Hunger- und Durstgefühl, Infektionen und/oder Verletzungen des Organismus und hierdurch bedingtes Schmerzerleben gezählt.
- *Leistungsstressoren*: In dieser Dimension werden unter anderem Versagensängste, wahrgenommene Über-, aber auch Unterforderung, Zeitmangel, wahrgenommener Kontrollverlust über die eigenen Handlungen und Prüfungsstress subsummiert.
- *Soziale Stressoren*: Dieser Gruppe werden Konfliktsituationen, soziale Isolation, Verlust und Trennung zugerechnet.

Da im Rahmen der vorliegenden Dissertation der Unternehmens-Kontext den Betrachtungsrahmen bildet, stellt sich die Frage, welche dieser oben genannten allgemeinen Stressoren für Unternehmen tatsächlich Relevanz gewinnen. Nerdinger et al. (2011) identifizieren in Anlehnung an Richter und Hacker (1998) und mit erkennbaren

Parallelen zur Stressoren-Klassifikation von McGrath (1981) folgende sechs Stressoren-Gruppen:

1. Stressoren, die aus der Arbeitsaufgabe erwachsen:  
In diese erste Stressorengruppe fallen zu hohe quantitative Anforderungen, die sich nach Kaluza (2007) aus Termindruck bei der Abarbeitung von Arbeitsaufgaben und/oder einer zu hohen Arbeitsmenge im Vergleich zu der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit ergeben.  
Auch ein wahrgenommener Kontrollverlust im Arbeitsalltag wird dieser Stressoren-Kategorie zugerechnet. Nach Kaluza (2007) tritt dieser dann verstärkt auf, wenn der Arbeitnehmer nur geringe Möglichkeiten hat, eigene Prioritäten bei der Abarbeitung der übertragenen Aufgaben zu setzen. Weiterhin können auch das Fehlen von Zielvorgaben beziehungsweise unklar oder unvollständig formulierte Zielvorgaben diese Stress-auslösende Wahrnehmung verstärken.
2. Stressoren, die aus der Arbeitsrolle erwachsen:  
In diese Kategorie fallen mangelnde soziale Unterstützung durch Kollegen beziehungsweise soziale Interaktionen, die primär durch Konkurrenzverhalten und/oder destruktives Verhalten - beispielsweise Mobbing - gekennzeichnet sind.  
Auch Enttäuschungen, die aus erlebten Ungerechtigkeiten und/oder nicht eingehaltenen Zusagen erwachsen, zählen zu den Stressoren, die sich aus der Arbeitsrolle ergeben können. In diesem Zusammenhang wird häufig unter dem Oberbegriff *Gratifikationskrisen* auch eine fehlende Anerkennung von Arbeitsleistungen und somit ein Mangel an positivem Feedback genannt (vgl. u.a. Nerdinger et al., 2011; Kaluza, 2007).
3. Stressoren, die aus der materiellen Umgebung im Unternehmen erwachsen:  
Diese Stressoren ergeben sich aus arbeitsbedingt auftretenden aversiven Umgebungseinflüssen. Hierzu zählen typischerweise Lärmbelastung, das Auftreten von mechanischen Schwingungen, ebenso wie Kälte, Hitze und/oder das Vorhandensein von toxischen Stoffen am Arbeitsplatz (vgl. Nerdinger et al., 2011).
4. Stressoren, die aus der sozialen Interaktion im Berufsleben erwachsen:  
Zu den aus der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz erwachsenen Stressoren zählt Kaluza (2007) fehlende oder als nicht hinreichend erlebte tätigkeitsrelevante Kommunikation durch Vorgesetzte und Kollegen.  
Dies kann nach Kaluza (2007) für den Mitarbeitenden zu nicht vorhersehbaren Veränderungen seines Aufgabenbereichs beziehungsweise seines Auf-

gabenkontextes führen, was wiederum Stress-Erleben auslöst, das dann der Kategorie der sozialen Interaktion zuzurechnen ist.

Banaler, wenn auch nicht weniger relevant, ist allerdings auch der Mangel an Möglichkeiten zur sozialen Interaktion beziehungsweise zum sozialen Austausch mit den Kollegen. Auch dies kann zu Stress-Erleben führen (vgl. Kaluza, 2007).

5. Stressoren, die aus dem beruflichen „behavior setting“ erwachsen:  
Nerdinger et al. (2011, S. 478) zählen hierzu Arbeitssituationen, die sich entweder durch ein hohes Mass an Isolation oder aber durch eine starke „Zusammengedrängtheit (Pferchung)“ auszeichnen.
6. Stressoren, die aus individuell für den beruflichen Erfolg relevanten Persönlichkeitsdimensionen des einzelnen Mitarbeiters erwachsen:  
Neben den in den vorangegangenen Dimensionen genannten Stressoren, die ihren Ursprung in der Umwelt des Arbeitnehmenden haben, fassen Nerdinger et al. (2011) in dieser letzten Kategorie Stressoren zusammen, die in den Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen einzelner Arbeitnehmer begründet sind und im Arbeitskontext Relevanz erlangen können. Hierzu zählt der Autor eine generelle Angst vor Arbeitsaufgaben beziehungsweise eine pathologische Misserfolgs- Erwartung. Auch ineffiziente arbeitsrelevante Handlungsstile, die den Betroffenen bei der Erledigung seiner beruflichen Verpflichtungen behindert, subsumieren Nerdinger et al. (2011) in dieser Kategorie.  
Neben Persönlichkeitsmerkmalen können auch fehlende Eignung und mangelnde Berufserfahrung, die in der Folge zu Überforderung mit der zugewiesenen Tätigkeit führen, als Individuen-gebundene Stressoren auftreten. Ausserdem zählen Nerdinger et al. (2011) auch familiäre Konflikte, die eine negative Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit des Betroffenen haben, zu dieser Stressoren-Kategorie. Diese wechselseitige Beeinflussung von familiärem und Arbeits-Kontext wird auch als *Spillover-Effekt* bezeichnet (vgl. Voydanoff, 2004).

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist die auf empirischen Untersuchungen basierende Feststellung Kaluzas (2007, S. 49) besonders wichtig, dass nicht alle der hier beschriebenen arbeitsrelevanten Stressoren die gleiche Relevanz für die Erklärung des aktuellen Anstiegs der „psychischen Fehlbelastungen“ im Unternehmens-Kontext haben. Kaluza (2007) kann auf Basis von brachenübergreifenden Mitarbeiter-Befragungsergebnissen zeigen, dass die „physikalisch-materiellen Arbeitsbedingungen“ in einem vergleichsweise geringen Masse zu Stress-Erleben im Arbeitskontext

beitragen. Gut 70% aller Belastungen im Arbeitskontext sind nach den von Kaluza (2007) genannten Studienergebnissen hingegen auf defizitäres Führungsverhalten und mangelhafte Arbeitsorganisation in Unternehmen zurückzuführen.

Kaluza (2007, S. 49) stellt weiterhin fest, dass die verschiedenen genannten arbeitsrelevanten Stressoren für die Betroffenen eine unterschiedliche Valenz aufweisen: „Belastungen durch physikalisch-materielle Faktoren am Arbeitsplatz [...] werden in der Regel weniger schwerwiegend erlebt als Belastungen durch Probleme im organisatorischen [...] Bereich.“

Der Grund für die unterschiedliche Valenz-Wahrnehmung von Stressoren ist im Kontext der Stressreaktion zu verstehen, die abläuft, wenn ein Individuum sich mit einem potentiellen Stressor konfrontiert sieht.

Hierauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

### *Stressreaktions-Modelle*

Zwar lag den Überlegungen zu den biophysischen Prozessen, auf die zu Beginn des Kapitels eingegangen wurde, bereits implizit ein Stressreaktions-Modell, nämlich ein *reaktionsorientiertes Modell*, zugrunde. Zugunsten eines klaren und verständlichen Kapitelaufbaus wird allerdings erst im Folgenden explizit auf die unterschiedlichen in der Literatur zu findenden *Stressreaktions-Modelle* eingegangen.

Der Begriff Stressreaktions-Modell wird hierbei dann verwendet, wenn es um Beschreibung und Analyse derjenigen Reaktion geht, die einen Stressor potentiell in Stress-Erleben transformieren kann.

*Reaktionorientierte Stressmodelle* bilden hierbei eine mögliche Form des Modell-Verständnisses. Stress, die biophysiological Reaktion des Organismus auf an ihn gestellte Anforderungen, wird im Rahmen eines *Reaktionsorientierten Stressmodells* als abhängige Variable verstanden. Die unabhängige Variable, der Stressor, ist in diesem Paradigma von untergeordnetem Interesse. Der Fokus des Modells liegt auf der Analyse und Beschreibung der kurzfristigen Erregungsmuster, die im Sinne Selyes (1936, 1981) das Allgemeine Anpassungssyndrom (AAS) konstituieren: Die Reaktion.

Das theoretische Denkmodell des *Reaktionsorientierten Stressmodells* ist streng mechanistisch: Das Auftreten eines Stressors führt automatisch zum Ablauf des AAS. Individuelle Varianz in der Wahrnehmung von Belastungen als Stressoren wird im Sinne dieses rein biologisch orientierten Modells nicht angenommen (vgl. Nerdinger et al., 2011; Kaluza, 2011; Kaluza, 2007).

Eine zweite Gruppe von Modellen, die sich mit Stress - Erleben auseinandersetzt, sind die so genannten *Reizorientierten Stressmodelle*.

Die *Reizorientierten Stressmodelle* haben im Kern ein ebenso mechanistisches Erklärungsmuster für Stress-Erleben wie die *Reaktionsorientierten Stressmodelle*. Auch diese Modelle gehen davon aus, dass ein Stressor (als unabhängige Variable) bei einem betroffenen Individuum stets eine Stressreaktion auslöst (abhängige Variable). Der entscheidende Unterschied zum *Reaktionsorientierten Stressmodell* besteht darin, dass sich die *Reizorientierten Stressmodelle* nur am Rande mit den Folgen des Stress-Erlebens beschäftigen. Ihr Fokus liegt in der Erforschung von Stressoren. Alltagssituationen und Lebensereignisse werden hierbei auf inhärente Stressoren-Muster analysiert. Ziel ist es, auf Basis dieser Erkenntnisse beispielsweise Merkmale des Arbeitskontextes so zu verändern, dass diese möglichst nicht als Stressor wirken. *Reizorientierte Stressmodelle* haben somit insbesondere im Arbeitskontext einen Präventionsfokus (vgl. Nerdinger et al., 2011; Kaluza, 2011; Kaluza, 2007).

Ein prominenter Vertreter dieses Paradigmas ist die Untersuchung der Bedeutung *Kritischer Lebensereignisse* (Dohrenwend & Dohrenwend, 1974; Filipp, 1981; Geyer, 1999; Kaluza, 2011).

So wertvoll gerade eine präventionsorientierte wissenschaftliche Analyse von Stress-Erleben auch ist, haben die soziologisch mechanistisch geprägten *Reizorientierten Stressmodelle* eine entscheidende Schwäche: Sie vernachlässigen interindividuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung der das Individuum umgebenden Umwelt, die die differentielle psychologische Forschung eindeutig nachweisen kann (vgl. Kaluza, 2011). Kaluza (2011, S. 33) fasst dies folgendermassen zusammen: „Die Qualität einer Situation als Stressor hängt primär von seiner individuellen Bewertung ab. Die kognitive und emotionale Stellungnahme zu einer gegebenen Anforderungsbedingung hat entscheidenden Einfluss darauf, ob und mit welcher Intensität und Qualität neuroendokrine Stressreaktionen ausgelöst werden. Dies ist der Kerngedanke psychologischer Stresskonzepte.“

Diese Erkenntnis bildet das distinguierende Merkmal *Kognitiver Stressmodelle* (vgl. Nerdinger et al., 2011). Dieser Gruppe von Stressreaktions-Modellen ist das *Transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman* (1984) zuzuordnen, das Nerdinger et al. (2011, S. 479) als das „für die Stressforschung wohl einflussreichste Stressmodell“ bezeichnen.

Stress-Erleben wird im Modell von Lazarus und Folkman (1984) nach Greif (1991, S. 9) als komplexer und dynamischer Interaktions- und Transaktionsprozess „zwischen den Anforderungen der Situation und dem handelnden Individuum“ definiert.

Im Gegensatz zu den vor Veröffentlichung des Lazarus-Modells dominierenden mechanistischen Paradigmen der Reaktions- und Reizorientierten Stressreaktionsmodelle, wird somit nicht länger eine Individuen-unabhängige generelle Valenz von Stressoren angenommen. Kognitive Modelle stellen einen Paradigmenwechsel dar, da sie den individuellen Bewertungsprozess eines potentiellen Stressors in die Betrachtung einbeziehen. Erst durch diesen Zwischenschritt wird erklärbar, warum dieselbe Situation von einer Person als Stress auslösend wahrgenommen wird, während eine andere Person diese Wirkung nicht verspürt (Nerdinger et al., 2011).

Der auf die Konfrontation mit einem potentiellen Stressor folgende individuelle Bewertungsprozess lässt sich nach Lazarus und Folkman (1984) in drei Phasen unterteilen:

1. *Primary appraisal*: Hierbei handelt es sich um die Erstbeurteilung jeder neuen Situation, mit der sich ein Individuum konfrontiert sieht. Umweltbedingungen beziehungsweise Anforderungen werden unter dem Fokus evaluiert, ob sie Stressoren enthalten. Bereits dieser erste Schritt macht den Unterschied zu den mechanistischen Modellen deutlich, die eine solche Bewertung eben nicht vorsehen, sondern von fest definierten Stressoren ausgehen, die ohne interindividuelle Spezifität Stress-Erleben auslösen.
2. *Secondary appraisal*: Dieser zweite Prozessschritt erfolgt nur dann, wenn in der Phase des primary appraisals eine Situation als Stressor eingeschätzt wurde. Wurde kein Stressor wahrgenommen, endet der Bewertungsprozess bereits nach dem ersten Schritt.

Eine als Stressor wahrgenommene Umweltbedingung wird hingegen in diesem zweiten Schritt dahingehend analysiert, ob die Ressourcen, deren Notwendigkeit zur Bewältigung der Situation durch das Individuum antizipiert wird, in ausreichendem Masse verfügbar sind. Ressourcen sind in diesem Zusammenhang sowohl materiell als auch immateriell definiert und beziehen sich demnach auf Personen-inhärente Merkmale (u.a. Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen) ebenso wie auf Aspekte der die Person umgebenden Umwelt (u.a. materielle Güter, Zeit, soziale Unterstützung).

3. *Re-appraisal*: Nach erfolgter Einschätzung der Ressourcen-Verfügbarkeit wird die vorliegende Anforderungs-Situation erneut eingeschätzt. Im Rahmen dieses dritten Prozessschrittes kann eine initial als Stress-auslösend bewertete Situation nun vor dem Hintergrund ausreichend zur Verfügung stehender Bewältigungs-Ressourcen als nicht Stress-auslösend eingestuft werden.

Dieses transaktionale Stressmodell Lazarus' und Folkmans (1984) ist aufgrund seiner den Reiz- und Reaktions-Theorien überlegenen Varianz-Aufklärung in Bezug auf interindividuelle Unterschiede im Stresserleben aktuell als das dominierende Paradigma der aktuellen Stressforschung einzustufen (vgl. u.a. Kaluza, 2011; Kaluza, 2007; Nerdinger et al., 2011).

Das kognitive Stressreaktions-Modell liefert auf der einen Seite eine empirische Erklärung für die von Kaluza (2007) gefundene unterschiedliche Relevanz von arbeitsrelevanten Einschränkungen (physikalisch-materielle Faktoren versus organisatorische Faktoren).

Auf der anderen Seite hat der Einbezug der einem Individuum zur Anforderungsbewältigung zur Verfügung stehenden Ressourcen, insbesondere auch bei der Frage der Stress-Prävention, eine hohe Relevanz. Demzufolge wird im folgenden Abschnitt auf für die Stress-Prävention im Arbeitskontext relevanten Ressourcen eingegangen.

### *Ressourcen als Moderator-Variablen der Stressreaktion*

Relevante Ressourcen für die Stress-Prävention im Arbeitskontext lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen: *Umwelt-* und *personenbezogenen Ressourcen* (vgl. u.a. Kaluza, 2011; Kaluza, 2007; Nerdinger et al., 2011)

*Personenbezogene Ressourcen* bilden nach Nerdinger et al. (2011, S. 483) „neben allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen wie Selbstvertrauen, Optimismus oder Neurotizismus“ vor allem „komplexere situationsübergreifende Handlungsmuster und kognitive Überzeugungssysteme (Kontrollüberzeugungen)“ (ebd.).

Individuen lassen sich in Bezug auf die letztgenannten Kontrollüberzeugungen der *Locus of Control*-Theorie (Wallston, 2001) in zwei Kategorien typisieren:

- *Internal orientierte Individuen*, die davon überzeugt sind, Situationen, denen sie sich ausgesetzt sehen, in einem hohen Masse selbst aktiv beeinflussen zu können

- *External orientierte Individuen*, die sich in vielen Situationen hilflos äusseren Gegebenheiten ausgesetzt fühlen und auf diese mit defensiv passiven Handlungsmustern reagieren

Diese zweite Personengruppe, dies heben empirische Untersuchungen hervor, zeigen überdurchschnittlich häufig Stress-Erleben.

Ein ähnliches Erklärungsmuster weist die *Kohärenzgefühl-Theorie* (vgl. Antonovsky, 1997) auf. Diese hebt auf interindividuelle Unterschiede in Bezug auf die wahrgenommene Begreifbarkeit und Beeinflussbarkeit von Umweltbedingungen ab.

Bezogen auf die Rolle von situationsübergreifenden Handlungsmustern als personenbezogene Ressourcen mit einem Einfluss auf das individuelle Stress-Erleben ist die Unterscheidung von Coping-Stilen eines der prominentesten Konzepte (vgl. Nerdinger et al., 2011).

Coping-Stile sind ein theoretisches Rahmenmodell, um interindividuelle Unterschiede bei der Wahl von Ressourcen zur Stressbewältigung zu klassifizieren und zu erklären. In diesem Kontext lassen sich insbesondere problembezogene und emotionsbezogene Bewältigungsstrategien voneinander differenzieren:

- *Problembezogene Bewältigungsstrategien*, instrumentelles Coping, zeichnet sich durch eine Ressourcenwahl bei der Stressbewältigung aus, die darauf gerichtet ist, die aktuelle Anforderungssituation konstruktiv aufzulösen (beispielsweise durch Informationssuche zur Problemlösung, Erlernen neuer Kompetenzen, Modifikation der eigenen Arbeitsweise etc.) .
- *Emotionsbezogene Bewältigungsstrategien*, pallatives Coping, ist im Kontrast dazu nicht auf die Stress - auslösende Anforderungssituation gerichtet. Diese Bewältigungsstrategien fokussieren statt dessen auf eine Emotionsregulation, die zwar eine kurzfristig entlastende Funktion für das betroffene Individuum bringt, die Anforderungssituation allerdings unverändert lässt und somit auch deren Stress - auslösende Wirkung erhält. Dies führt in vielen Fällen - zumindest bei einer Beibehaltung der pallativen Coping-Strategie - nicht nur zu einem überdauernden Stress-Erleben, sondern zieht nach Krohne (1997) auch deshalb ein schlechteres Befinden nach sich, weil häufig suchtauslösende und gesundheitsschädliche Substanzen - beispielsweise Alkohol, Drogen, Psychopharmaka etc. - als Mittel der Emotionsregulation Verwendung finden.

Den hier beschriebenen personenbezogenen Ressourcen, die die Stressreaktion medieren können, ist gemein, dass sie im Unternehmens-Kontext im Sinne der

Stress-Prävention nur indirekt beispielsweise durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement beeinflusst werden können.

Eine sehr viel direktere Beeinflussbarkeit wird durch umweltbezogene Ressourcen ermöglicht. Diese haben gerade vor dem Hintergrund der im Rahmen der vorliegenden Arbeit angestrebten Handlungsempfehlungen für ein strategisches HRM eine höhere Relevanz.

Drei in diesem Rahmen häufig diskutierte Ressourcen-Dimensionen sollen abschliessend nur kurz umrissen werden, da sie im folgenden dritten Kapitel der Dissertation noch einmal detailliert aufgegriffen werden.

- *Handlungsspielräume* sind nach Nerdinger et al. (2011, S. 480) „eines der wichtigsten und am meisten untersuchten Konzepte“ im Bereich der umweltbezogenen arbeitsrelevanten Ressourcen im Bereich der Stress-Prävention. Dies mag insoweit nicht überraschen, als die psychologische Forschung konsistent belegen kann, dass der Mensch grösstmöglich transparente, prädiktive und beeinflussbare Lebenssituationen benötigt, um dauerhaft psychisches und physisches Wohlbefinden aufrechterhalten zu können (vgl. u.a. Richter & Hacker, 1998).

Die zentrale Rolle, die wahrgenommene individuelle Handlungsspielräumen bei der Entstehung von Stress-Erleben haben, bildet die Basis für das *Job Demand Control Model* von Karasek und Theorell (1990). Das Modell fusst auf einem zweifaktoriellen Ansatz zur Erklärung von berufsbezogenem Stress-Erleben. Stress-Erleben wird als Interaktionseffekt zwischen dem Anforderungs-Grad beruflicher Aufgaben und dem dabei gewährten Entscheidungsfreiraum gesehen, wobei ein hoher Entscheidungsfreiraum als Stress-reduzierende Ressource definiert ist.

Nach Karasek und Theorell (1990) zeichnen sich Stress-auslösende berufliche Kontexte durch ein hohes Anforderungs-Niveau bei minimalen Handlungsspielräumen aus.

Im Rahmen einer Längsschnittstudie konnten die Autoren dies unter Einbezug von gesundheitlichen Belastungen als abhängige Variable auch empirisch nachweisen.

- *Berufliche Gratifikationskrisen*, die durch das *Effort Reward Imbalance Model* von Siegrist (1996a; 1996b) beschrieben werden, können als ergänzende Komponente des *Job Demand Control Models* verstanden werden. Gratifikationskrisen werden nach Siegrist (1996a; 1996b) dadurch ausgelöst, dass die Bewältigung von Arbeitsanforderungen von den betroffenen Mitarbei-

tern als nicht lohnend wahrgenommen wird oder eine Diskrepanz zwischen erwarteter und erhaltener Belohnung beziehungsweise Wertschätzung für die Erfüllung einer solchen Anforderung auftritt. Hierbei spielen sowohl materielle und immaterielle Wertschätzung eine Rolle.

Nach Siegrist (1996a; 1996b) führen solche Arbeitssituationen im besonderen Masse zu Stress-Erleben, das durch hohe Anforderungen bei geringer Belohnung gekennzeichnet ist.

Diese Erkenntnis deckt sich mit sozialpsychologischen Befunden aus der *Equity*-Forschung, die zeigen, dass wahrgenommene Ungerechtigkeit bei der Verteilung von Ressourcen und Belohnungen innerhalb einer Gruppe zu einer signifikanten Reduzierung von Motivation und Leistungsbereitschaft führen (vgl. Wieland, 2010).

Dass dies nicht nur die „stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung“ (Gross, 1992, S. 87), gemeinhin als innere Kündigung bekannt, zur Folge haben kann, sondern sich über eine psychische Distanzierung von der eigenen Tätigkeit zu Unzufriedenheit und mentaler Erschöpfung und schliesslich zu schwerwiegenden gesundheitlichen Folgen entwickeln kann, zeigt die Stress-Forschung (vgl. Nerdinger et al., 2011).

- *Soziale Unterstützung* hat als Stress-reduzierende Ressource im beruflichen Kontext je nach Manifestationsform verschiedene Wirkmechanismen. Da zwischen instrumenteller, emotionaler und kognitiver sozialer Unterstützung unterschieden wird, können Unterstützungsbemühungen von Vorgesetzten oder Kollegen in unterschiedlicher Form und mit unterschiedlichen Ergebnissen beobachtet werden. So wirkt emotionale Unterstützung primär Selbstwert - förderlich beziehungsweise hat eine Puffer-Funktion bei der Wahrnehmung potentieller Stressoren. Instrumentelle beziehungsweise kognitive Unterstützung liefert hingegen konkrete Hilfestellung bei der Bewältigung von Herausforderungen (vgl. Kaluza, 2011; Kaluza, 2007; Nerdinger et al., 2011).

Zusammenfassend trägt die Kenntnis sowohl von Personen- als auch Umwelt - bezogenen Ressourcen bei der Analyse von Stressreaktionen zu einem erweiterten Verständnis individueller Unterschiede bei der Beurteilung von potentiellen Stressoren und somit der Varianz im Stress-Erleben unter vermeintlich identischen Kontextvariablen bei. Dies ist aber nicht ausschliesslich dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn dienlich, sondern hat insbesondere auch bei der Ableitung von effektiven Präventionsmechanismen und Handlungsstrategien in der - betrieblichen - Praxis eine hohe Relevanz.

### 2.1.3 Zusammenfassung: Slack- und Stress-Forschung

Die in den vorangegangenen Abschnitten erfolgte Zusammenfassung von Kernerkenntnissen aus Slack- und Stress-Forschung hat in Bezug auf das Ziel und somit die forschende Ausrichtung der vorliegenden Arbeit zu verschiedenen zentralen Erkenntnissen geführt, die hier kurz zusammengefasst werden sollen:

- Ziel der vorliegenden Dissertation ist es, im Sinne eines strategischen HRM Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um den besorgniserregenden Anstieg von Absentismus- und/oder Präsentismus-bedingten Produktivitätsverlusten in Unternehmen zu reduzieren und somit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten beziehungsweise zu steigern. Deshalb ist es unabdingbar zu beleuchten, wie sich die steigende Arbeitslast in sich verändernden Märkten und Arbeitskontexten auf eine zentrale Unternehmens-Ressource auswirkt: Die Mitarbeiter.
- Hierzu wurden zunächst die Erkenntnisse der Slack-Forschung, die sich mit dem Management von Unternehmens-Ressourcen beschäftigt, analysiert. Dieses Forschungsfeld liefert, indem es als Untersuchungsebene die Gesamtorganisation wählt, Evidenzen, dass eine negative Relation von verfügbaren Ressourcen und zu bewältigender Aufgabenmenge potentiell negative Auswirkungen auf die Unternehmens-Performance hat. Da Mitarbeiter qua Definition von slack eine Unternehmensressource darstellen, ist davon auszugehen, dass dieser negative Performance-Zusammenhang nicht ohne genaue Erkenntnisse der Auswirkungen und Zusammenhänge auf Mitarbeiterebene erklärbar ist. Umso befremdlicher erscheint es, dass ausgerechnet human resource slack im Rahmen der empirischen slack-Forschung fast vollständig ausgeblendet wird. So bleibt festzuhalten, dass erhöhte Anforderungen, wenn diese nicht durch entsprechende Ressourcen abgesichert werden, einen negativen Einfluss auf die Unternehmens-Performance nehmen können. Dies stellt eine zentrale Erkenntnis der slack-Forschung dar und liefert valide Argumente gegen ein ständiges Effizienzstreben unter möglichst minimalem Ressourceneinsatz, wie es aktuell bei vielen Unternehmen gerade im Personalbereich zu beobachten ist. Um Handlungsempfehlungen und Interventionsstrategien für ein strategisches HRM zu gewinnen, müssen allerdings weitere Forschungsperspektiven in die Betrachtung einbezogen werden. Hier liefert die Arbeit Staehles (1991), die

den positiven Einfluss von slack auf die Ablauforganisation betont, einen entscheidenden Ansatzpunkt. Staehles Annahme, dass eine Ressourcen-Unterversorgung für die betroffenen Mitarbeiter zu Stresserleben führt und dieses Stresserleben letztlich mit erheblichen Kosten für das Unternehmen verbunden ist, lenkt das Augenmerk auf die Erkenntnisse zu Stress und Stress-Erleben im beruflichen Kontext.

- Die Auseinandersetzung mit dem Feld der Stressforschung liefert unter Einbezug der biophysiological Auswirkungen von chronischem Stresserleben zunächst eine deutliche Erklärung, dass der aktuelle Anstieg gerade psychischer Erkrankungen in vielen Unternehmen als Folge von Stress zu deuten ist. Die Auseinandersetzung mit den potentiellen Auslösern von Stress zeigt, dass in Unternehmen häufig Führungsverhalten und organisatorische Abläufe Stress bedingen. Weitere wichtige Hinweise liefert die Auseinandersetzung mit dem kognitiven Erklärungsansatz von Stressreaktionen. Dieser macht deutlich, dass personen- und umweltbezogene Ressourcen das Stresserleben beeinflussen und somit nicht nur der individuell wahrgenommene Belastungsgrad, sondern vor allem auch die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen dessen Bewältigung in hohem Masse beeinflussen. Ob Mitarbeiter Stress erleben und den damit einhergehenden gesundheitlichen Folgen ausgesetzt sind, muss unter diesen Gesichtspunkten gesehen werden.

In Anbetracht des in dieser Arbeit gewählten strategischen HR-Fokus wäre also ein Hybrid aus Slack- und Stressforschung ein erfolgsversprechender Ansatz, um die Folgen von unternehmensweiter Überlastung auf der Ebene der Gesamtorganisation zu erfassen und gleichzeitig den HR-Fokus einbeziehen zu können.

Dies würde aus Sicht des HRM sowohl eine präventive Erfassung des Belastungsgrades ermöglichen und zum anderen die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen ermöglichen, mit deren Hilfe auch die Belastungsfolgen auf Mitarbeiter-ebene effektiv abgepuffert werden könnten.

Ein Ansatz, der diese Anforderungen zu erfüllen scheint, ist der noch recht junge Forschungsbereich zur so genannten Beschleunigungsfalle, der im folgenden Abschnitt in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken soll.

## 2.2 Die Beschleunigungsfalle

Der Begriff der „Beschleunigungsfalle“ wurde von Backhaus und Gruner (1994) Mitte der 1990er Jahren erstmals in den Wortschatz des wissenschaftlichen Diskurses innerhalb der Managementlehre integriert. Von Backhaus und Gruner (1997) sowie von Zaugg und Thom (2003), die den Terminus fast ein Jahrzehnt später in einem anderen Kontext wieder aufnahmen, wurde der Begriff *Beschleunigungsfalle* zunächst nur als griffige Umschreibung von unterschiedlichen aus Sicht der Autoren jeweils maladaptiven Reaktionsmustern auf den globalisierungsbedingt steigenden Wettbewerbsdruck verwendet.

Erst durch Bruch und Vogel (2005) und die auf diese Veröffentlichung folgenden Forschungsarbeiten (Bruch & Menges, 2010a; Bruch & Menges 2010b; Bruch & Vogel, 2011; Dwertmann & Kunz, 2011; Bruch & Kowalevski, 2012) wird aus dem griffigen Schlagwort ein eigenständiges sophistiziertes wissenschaftliches Konstrukt, dessen Prävalenz und praktische Relevanz durch empirische Daten untermauert wird.

Diese begriffliche und konzeptuelle Entwicklung soll im Folgenden zunächst nachvollzogen werden, bevor anschliessend der aktuelle Forschungsstand zur Beschleunigungsfalle zusammengefasst wird.

### 2.2.1 Begriffsentwicklung und frühe theoretische Konzeptionen des Phänomens

Zur Schöpfung des Neologismus *Beschleunigungsfalle* sahen sich Backhaus und Gruner (1994) beflissigt, um den sich bereits Mitte der 1990er Jahre in der Mikroelektronikindustrie abzeichnenden zunehmenden Wettbewerbsdruck der voranschreitenden Globalisierung aus ihrer Sicht adäquat beschreiben zu können.

Zwar beobachteten Backhaus und Gruner (1997) auch vor den 1990er Jahren bereits einen starken Wettbewerb im Sektor der Mikroelektronikindustrie, der bedingt durch die nach 1945 auf den Weltmarkt drängenden japanischen Hersteller entstand; allerdings hat sich nach Meinung der Autoren der Fokus bei der Suche nach potentiellen Wettbewerbsvorteilen vor allem seit den 1990er Jahren radikal verändert.

Nach Backhaus und Gruner (1997) war im Sektor der Mikroelektronikindustrie lange der Kostenvorteil der japanischen Chip-Anbieter der entscheidende Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Diesen erzielten die Japaner zunächst mit im Vergleich zu den westlichen Produzenten deutlich geringeren Lohn- und Lohnnebenkosten. Mit dem steigenden Lebensstandard in Japan und dem damit ebenfalls einhergehenden An-

stieg des Lohnniveaus konzentrierte sich die japanische Industrie nun vermehrt auf effizientere Produktions- und Administrationsprozesse, um weiterhin Kostenvorteile im Wettbewerbsvergleich zu realisieren.

Der Faktor Zeit hatte nach Backhaus und Gruner (1997) bis zu diesem Zeitpunkt ausschliesslich als eine neutrale Messgrösse gedient, um Verbesserungen der Rentabilität (beispielsweise kürzere Fertigungszeiten) messbar zu machen. Erst durch eine immer stärkere Annäherung westlicher und japanischer Lohnniveaus, steigende Effizienzbestrebungen der westlichen Hersteller und neue Wettbewerber in Niedriglohnländern, die ebenfalls auf den Weltmarkt drängten, fand ein fundamentaler Wandel im Kampf um Wettbewerbsvorteile statt, den Backhaus und Gruner (1997, S.21) wie folgt charakterisieren:

„In den aktuellen Diskussionen um die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen jedoch wird Zeit vor allem unter Beschleunigungsaspekten diskutiert. Schlagworte wie »Schneller werden«, »Beschleunigung der Prozesse«, »verkürzte Innovationszyklen« beherrschen die Schlagzeilen. Auch »Time Based-Management«, »Simultaneous Engineering« und »Verkürzung der Entwicklungszeiten« sind aktuelle Themen. Die Konzepte dienen dazu, im offenbar schneller werdenden Wettbewerbsgeschehen mithalten zu können. Zeit ist so von einer Bezugsgrösse [sic!] zu *dem* Wettbewerbsfaktor in der aktuellen strategischen Wettbewerbsdiskussion geworden.“ ( ebd.)

Backhaus und Gruner (1997) sprechen von einem regelrechten Beschleunigungsfieber, das die Mikroelektronikindustrie in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil Zeit erfasst habe.

Die Folge sind nach Untersuchungen der Autoren im Schnitt immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und damit verknüpft eine immense Verdichtung der Forschungs- und Entwicklungsprozesse.

Begründet sehen Backhaus und Gruner (1997) diesen Trend in dem Wunsch der Hersteller, die eigene Wettbewerbsposition durch eine sichtbare Innovationsführerschaft zu stärken. Ein weiteres Rational ist aus Sicht der Autoren der Versuch, Mitbewerber in einen unrentablen und Ressourcen-intensiven Innovations-Wettbewerb zu verwickeln und dadurch diejenigen zu verdrängen, die aufgrund geringerer Ressourcen- und/oder Kapital-Ausstattung nicht in der Lage sind, dieses Tempo dauerhaft mitzugehen. Backhaus und Gruner (1997) sprechen in diesem Zusammenhang von Marktberaumungsprozessen.

Backhaus und Gruner (1997), die die Folgen einer solchen Strategie auf Basis von mathematischen Simulationen zur Umsatzentwicklung in Abhängigkeit von Produkt-

lebenszyklen analysieren, warnen vor den potentiellen Gefahren, die diese Taktik birgt.

Gefahren für eine nachhaltige Umsatzentwicklung sehen sie unter anderem in der Überforderung beziehungsweise Übersättigung des Konsumenten, in der mit der steigenden technologischen Komplexität einhergehende Potentierung des Entwicklungsaufwandes und somit der Entwicklungskosten sowie in dem erhöhten Investitionsrisiko von beschleunigungsbedingten Mehrgenerationsentwicklungs-Strategien.

Dementsprechend warnen Backhaus und Gruner (1997) ausdrücklich vor den Folgen des durch Beschleunigung dominierten Wettbewerbs, den sie zwar erstmalig in der Mikroelektronikindustrie untersucht, aber längst nicht auf diese beschränkt sehen:

„Mittlerweile hat die Epidemie des Zeitwettbewerbs auf so viele Branchen übergreifen und eine solche Dynamik erreicht, daß [sic!] Zeit bzw. Geschwindigkeit neben den klassischen Differenzierungsinstrumenten, dem Preis und der Qualität, von vielen nicht nur als gleichberechtigt angesehen wird, sondern oft als die im Moment wichtigste und hervorstechendste Quelle zur Gewinnung von Konkurrenzvorteilen bezeichnet wird.“ (S.27)

Vor diesem Hintergrund kann man davon sprechen, dass Backhaus und Gruner (1997) den steigenden Wettbewerbsdruck durch Globalisierung und technologischen Fortschritt, den Kaluza (2011, 2007) branchenübergreifend für noch längst nicht beendet erklärt, bereits ein Jahrzehnt früher treffend beschrieben haben.

Allerdings halten Backhaus und Gruner (1997) diesen Trend für reversibel und setzen, was naiv anmuten mag, auf die Vernunft der Wettbewerber, sich in Bezug auf das Innovationstempo in freiwilligem gemeinschaftlichen Verzicht zu üben: „Im Grunde müßten [sic!] sich also die in der Beschleunigungsfalle gefangenen absprechen, gemeinsam das Tempo zu drosseln.“ (S. 45)

Dass die von Backhaus und Gruner (1997) angedachte Selbstregulation zwischen den Wettbewerbern nicht stattgefunden hat, verdeutlichen Zaugg und Thom (2003), die den Begriff der Beschleunigungsfalle knapp ein Jahrzehnt später wieder aufgreifen, bereits in der Einleitung ihrer Arbeit:

„The Olympian motto `faster – higher – stronger’ appears to be entirely valid today for companies and public institutions. They must adapt even more rapidly to the disjunctively changing basic conditions. They are constantly required to optimise their processes, and they are continually searching for innovative solutions that can provide

them with a competitive advantage. Since however, the innovation and change cycles have been considerably shortened, and since companies are forced to act faster and faster, many companies fall into a so-called 'acceleration trap'." (S. 199 -200)

Die Tatsache, dass Zaugg und Thom (2003) diese Analyse und somit den generellen Trend zur konstanten Beschleunigung und somit Verdichtung der unternehmerischen Aktivitäten nicht mehr an einen bestimmten Industriesektor gebunden sehen, sondern im Gegenteil die Entwicklung mittlerweile selbst im öffentlichen Sektor für beobachtbar halten, verdeutlicht in Kombination mit den aktuellsten Analysen von Kaluza (2011) die zunehmende Relevanz und Verschärfung der Problematik.

Zaugg und Thom (2003) lenken den Blick bei der Analyse der Folgen des zunehmend als konstant zu betrachtenden Anpassungsdrucks, dem sich Unternehmen ausgesetzt sehen, aber im Gegensatz zu Backhaus und Gruner (1997) gerade auch auf die Folgen für die Mitarbeitenden. Den Mitarbeitern kommt im Rahmen des von Zaugg und Thom (2003) entworfenen Modells der Beschleunigungsfalle sogar eine Schlüsselposition zu – Sie befinden sich nach Meinung der Autoren im schlimmsten Fall im Zentrum eines „Teufelskreises“:

Zaugg und Thom (2003) gehen davon aus, dass der permanente umweltbedingte Veränderungsdruck in manchen Unternehmen zu einer unternehmensweiten Überlastung führen kann. Diese Unternehmen zeichnen sich nach Zaugg und Thom (2003) durch eine mangelnde Veränderungsfähigkeit aus, „they conceive change as being an exception and are stressed“ (S. 200).

Den Mitarbeitenden solcher Organisationen gelingt es nicht, sich ausreichend schnell an neue situative Erfordernisse zu adaptieren. Nach Zaugg und Thom (2003) manifestiert sich das hieraus entstehende Gefühl der Hilflosigkeit in einem Anstieg von Präsentismus- und Absentismus-Raten, einem Anstieg von Frühverrentungen aufgrund dieser Arbeitsunfähigkeit, einer generellen Verschlechterung der Arbeitsumstände sowie erhöhten Fehlerquoten in der Aufgabenerfüllung.

In der Folge führt dies nach Auffassung der Autoren zu einer generellen Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit, sinkender Kundenzufriedenheit und sinkenden Umsatzzahlen.

Der angesprochene Teufelskreis manifestiert sich an dieser Stelle nun aus Sicht von Zaugg und Thom (2003) durch den Umstand, dass die typische Management-Strategie auf diesen Einbruch der Unternehmensperformance aus Kosteneinsparungen besteht, um dem sinkenden Umsatz durch solcherlei Einsparungen Rechnung zu tragen. Dies bringt nach Zaugg und Thom (2003) durch die sich daraus ergebende Notwendigkeit für Reorganisationsmassnahmen erneute Veränderungsprozesse mit

sich, die den bestehenden Druck auf die Mitarbeiter noch weiter erhöhen und eine Abwärtsspirale beziehungsweise den angesprochenen Teufelskreis zur Folge haben.

Obwohl Zaugg und Thom (2003) keine empirischen Daten für die von ihnen aufgestellten Annahmen liefern, ist ihre Arbeit im Kontext der vorliegenden Dissertation nicht ausschliesslich nur von historischem Interesse. Dies ist vor allem in den von den Autoren skizzierten Massnahmen zur Bekämpfung beziehungsweise zur Prävention der Beschleunigungsfalle zu sehen: Im Gegensatz zu Backhaus und Gruner (1997) geben sich Zaugg und Thom (2003) nämlich nicht der Illusion hin, dass es sich bei der Zunahme des Wettbewerbsdrucks und der damit einhergehenden Notwendigkeit einer konstante Veränderungsfähigkeit von Unternehmen um eine temporäres Phänomen handelt beziehungsweise, dass die Wettbewerber zu einem „Nichtangriffspakt“ finden werden.

Damit Unternehmen, so Zaugg und Thom (2003), dieser Entwicklung jedoch nicht hilflos gegenüberstehen, empfehlen die Autoren eine Unternehmensstrategie, die auf eine konstante evolutionäre Unternehmensentwicklung setzt. Eine solche Strategie soll nach Zaugg und Thom (2003) mehrere Ziele verfolgen:

- Veränderungsfähigkeit soll als konstanter evolutionärer Prozess auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden, um nötige Anpassungen an Marktveränderungen als proaktiven und nicht als reaktiven Prozess zu ermöglichen.
- Veränderungsprozesse sollen konfigural implementiert werden: Im Interesse einer nachhaltigen Veränderungs- und Wettbewerbsfähigkeit soll Phasen notwendiger Anpassung immer eine entsprechende Phase der Kontinuität folgen, die der Konsolidierung dient.
- Das Anstreben von „Business Excellence“ als differenzierendem Wettbewerbsfaktor soll eine nachhaltig stabile Marktpositionierung schaffen und das Unternehmen somit gegen kurzfristige und ressourcenintensive Verdrängungskämpfe mit Wettbewerbern immunisieren.  
„Business Excellence“ definieren Zaugg und Thom (2003) in diesem Kontext im Sinne der European Foundation for Quality Management (vgl. EFQM, 2012).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist dieses strategische Konzept zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle aus zwei Gründen besonders interessant:

1. Die Implementierung einer solchen nachhaltigen Strategie macht nach Zaugg und Thom (2003) eine starke strategische Rolle des HRM unerlässlich.
2. Neben der Forderung nach einer strategischen Einbindung des HRM betonen Zaugg und Thom (2003) ausserdem ausdrücklich die Wichtigkeit von slack-Reserven, um die skizzierte Organisationsentwicklung nachhaltig zu gestalten.

Die Überlegungen von Zaugg und Thom (2003) stützen somit die bisherige Argumentation der vorliegenden Arbeit zum nachhaltigen Umgang mit dem steigenden Wettbewerbsdruck.

Obwohl ein Mangel an empirischem Datenmaterial das Konzept der „Beschleunigungsfalle“ in Zauggs und Thoms (2003) Arbeit noch nicht zu einem eigenständigen messbaren Konstrukt erhebt, legt die Arbeit der Autoren durch ihren HR-Fokus den konzeptuellen Grundstein für die durch Bruch und Vogel (2005) initiierte Weiterentwicklung des Konzepts.

Der sich aus dieser Weiterentwicklung ergebende heutige - empirisch hinterlegte-Forschungsstand zur Beschleunigungsfalle wird im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

### **2.2.2 Weiterentwicklung zu einem eigenständigen Konstrukt**

Im Rahmen ihrer Forschung zur *Organisationalen Energie* greifen Bruch und Vogel (2005) das Konzept der Beschleunigungsfalle in Anlehnung an die Arbeit von Zauggs und Thoms (2003) auf. Die Beschleunigungsfalle sehen Bruch und Vogel (2005) im Kontext ihrer Forschung als eine so genannte „Energiefalle“.

*Organisationale Energie* definieren die Autoren in diesem Zusammenhang als ein kollektives Konstrukt, das beschreibt, „inwieweit emotionale, mentale und aktionale Potenziale auf gemeinsame, zentrale Unternehmensziele –konstruktiv- ausgerichtet sind. Positive Organisationale Energie ist durch Begeisterung, Spaß [sic!] oder Zufriedenheit mit den zentralen Aktivitäten des Unternehmens charakterisiert. Hinzu kommt eine Ausrichtung der Kräfte und des mentalen Engagements auf die Unternehmensziele.“ (S. 41)

Die so definierte positive *Organisationale Energie*, im theoretischen Rahmenmodell, von Bruch und Vogel (2005) als *Produktive Energie* bezeichnet, sehen die Autoren ebenso wie Zaugg und Thom als gefährdet an, da viele Unternehmen „zeitgleich verschiedene erfolgskritische Change- und Innovationsprozesse bewältigen“ (S. 22) müssen.

Bruch und Vogel (2005) sind auf Basis ihrer Studien überzeugt, dass „Daueranstrengungen – ein permanent höherer Einsatz, stetig steigende Geschwindigkeit und dauerhaft gesteigerte Intensität der Unternehmensaktivitäten – kein Garant für nachhaltigen Unternehmenserfolg sind“ (S. 22).

Hieraus erwächst nach Meinung der Autoren vielmehr das Risiko, in die Beschleunigungsfalle zu geraten und dadurch den wünschenswerten Zustand der *Produktiven Organisationalen Energie* zu verlassen.

Die Beschleunigungsfalle definieren Bruch und Vogel (2005) als einen Zustand, in dem „Manager ihr Unternehmen dauerhaft an die Grenzen der Belastbarkeit“ (S. 79) treiben und „auf Ermüdungserscheinungen und damit verbundene, geringere Leistung mit noch verstärktem Druck, zusätzlicher Beschleunigung oder weiter erhöhten Anforderungen“ (ebd.) reagieren.

Als Folge der Beschleunigungsfalle sind nach Bruch und Vogel (2005) in betroffenen Unternehmen „Chancenmüdigkeit, Zynismus oder organisationaler Burnout“ (ebd.) festzustellen.

Im Gegensatz zu der theoretischen Konzeption der Beschleunigungsfalle abseits konkreter empirischer Grundlagen, wie sie durch Zaugg und Thom (2003) vorgenommen wurde, belegen Bruch und Vogel (2005) ihre Aussagen mit den Erkenntnissen einer qualitativen Untersuchung von unternehmensweiter Überlastung bei dem Schweizer Elektronikkonzern ABB.

Bruch und Vogel (2005) zeigen im Rahmen dieser Studie, wie das 1998 hoch profitable, aber durch starkes Wachstum, die hohe Dynamik der Geschäftsabläufe und eine absolvierte Implementierung einer Matrix-Organisation bereits an den Grenzen seiner Leistungsfähigkeit agierende Unternehmen durch eine weitere drastischen Reorganisationsmassnahme endgültig in die Beschleunigungsfalle geriet.

Diese Überlastung des Unternehmens hatte nach Bruchs und Vogels (2005) Beobachtungen „mangelnde Prioritätensetzung, ein diffuses Aufmerksamkeitsmanagement, übertriebene oder ungerichtete Aktivitäten und Erschöpfung“ (S. 80) zur Folge. Die Performance-Relevanz der voranschreitenden Überbeschleunigung zeigte sich nach Analyse der Autoren auch in einer negativen Umsatzentwicklung, die im Jahr 2000 deutlich wurde.

Die typischen Pathologien der Beschleunigungsfalle wurden nach den Beobachtungen von Bruch und Vogel (2005) aber vor allem im Anschluss an diese ersten Warnzeichen deutlich: „Als die Anzeichen der Erschöpfung sichtbar wurden, verstärkten zunächst Lindhal und anschließend [sic!] der Nachfolger Jürgen Centerman [die damaligen CEOs des Unternehmens]<sup>2</sup> noch den Druck auf das Unternehmen. Dieser

---

<sup>2</sup> Eigene Anmerkung

sah die Lösung des Problems in einer [...] Restrukturierung. Dieser Change war [...] die dritte grundlegende Reorganisation innerhalb kürzester Zeit“ (S. 80).

Die hierdurch noch potentierte Überlastung des Unternehmens gipfelte im Jahr 2002 in einem Rekordverlust von 5,2 Milliarden US-Dollar und der Notwendigkeit eines radikalen, von Jürgen Dormann gemanagten, Turnarounds des Unternehmens (vgl. Bruch & Vogel, 2005).

Die aus dieser qualitativen Untersuchung der Beschleunigungsfälle von Bruch und Vogel (2005) gewonnenen Erkenntnisse veranlassten die Autoren zu einer weiterreichenden forscherschen Beschäftigung mit der Thematik.

### 2.2.2.1 Subdimensionen der Beschleunigungsfälle

Bruch und Menges (2010a; 2010b) präsentieren in der Folge erstmals quantitative empirische Ergebnisse zur Beschleunigungsfälle, die aus einer Untersuchung von mehr als 600 Unternehmen gewonnen wurden.

Bruch und Menges (2010a; 2010b) nehmen in diesem Zusammenhang auch eine Verfeinerung des Beschleunigungsfällen-Konstrukts vor, die sich in der Folge auch bei Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Kowalevski (2011) findet. Es wird von den Autoren jeweils zwischen drei Ausprägungsformen der Beschleunigungsfälle differenziert, wobei davon ausgegangen wird, dass ein Unternehmen von der Beschleunigungsfälle betroffen ist, sobald eine dieser Subdimensionen vorliegt:

1. *Überlastung* (Overloading): Diese erste Form der Beschleunigungsfälle zeichnet sich nach Bruch und Menges (2010b) dadurch aus, dass den Mitarbeitern in betroffenen Unternehmen nicht in einer ausreichenden Masse „Zeit und Ressourcen“ (S. 29) zur Verfügung stehen, um die ihnen zugewiesenen Aufgaben termingerecht zu bewältigen.
2. *Mehrfachbelastung* beziehungsweise *Multibelastung* (Multiloading): Diese zweite Subdimension der Beschleunigungsfälle entsteht nach Bruch und Menges (2010b, S. 29), „wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern zu viele verschiedene Aufgaben übertragen. Dadurch verlieren sowohl die Beschäftigten als auch das Unternehmen die klare Ausrichtung, und Aktivitäten werden nicht mehr richtig aufeinander abgestimmt“.
3. *Dauerbelastung* (Perpetual-Loading): Liegt diese Form der Beschleunigungsfälle vor, so werden nach Bruch und Menges (2010b, S. 29): „Veränderungen und aussergewöhnliche Belastungen zum Dauerzustand. Dies nimmt den Mit-

arbeiten jede Hoffnung auf Erholungsphasen, in denen sie neue Energie schöpfen könnten“.

### **2.2.2.2 Prävalenz der Beschleunigungsfalle**

Die Prävalenz der Beschleunigungsfalle im Sinne der von ihnen unterschiedenen Subdimensionen haben Bruch und Menges (2010a; 2010b) innerhalb ihrer Stichprobe von 600 Unternehmen empirisch quantifiziert. Hierzu verwenden sie ein selbst entwickeltes standardisiertes Befragungsinstrument. Mittels eines standardisierten Fragebogens schätzen die Mitarbeiter hierbei das Belastungserleben in ihrem Unternehmen ein, die Ergebnisse werden anschliessend auf Gesamtunternehmensebene aggregiert und können dann mit anderen relevanten Kennzahlen korrelativ in Zusammenhang gesetzt werden.

In einem 2009 untersuchten Subsample dieser Stichprobe mit insgesamt 92 untersuchten Unternehmen stellen die Autoren auf diese Weise in der Hälfte der Fälle das Vorliegen einer unternehmensweiten Überlastung im Sinne des Beschleunigungsfallen-Konstrukts fest.

Aufgeteilt nach den Subdimensionen der Beschleunigungsfalle ergab Bruch und Menges´ (2010; 2010b) Untersuchung des 2009er Subsamples folgende Verteilung der befragten Unternehmen: 35% waren 2009 von Überlastung betroffen, 35% litten unter Mehrfachbelastung und in 30% der befragten Unternehmen wurde eine chronische Überlastung in Form der Dauerbelastung festgestellt.

Diese empirischen Untersuchungsergebnisse verdeutlichen einmal mehr die Relevanz der - im Rahmen dieser Arbeit schon mehrfach festgestellten - Überlastungsgefahr, in der sich aktuell die Mehrheit aller Unternehmen befinden dürfte. Gleichzeitig kann diese Annahme mit dem Vorliegen der empirischen Ergebnisse von Bruch und Menges (2010a; 2010b) von der theoretischen auf die faktisch sachliche Ebene überführt werden.

Umso mehr, da Bruch und Vogel (2011) auf Basis weiterer empirischer Untersuchungen zu einem detaillierten Einblick über die Folgen der Beschleunigungsfalle gelangen, der unterstreicht, warum das Phänomen von Unternehmen in keinem Fall ignoriert werden kann und darf.

### **2.2.2.3 Folgen der Beschleunigungsfalle**

Bruch und Vogel (2011) nutzen hierzu ein Sample von 104 deutschen Unternehmen, in denen sie im Jahr 2009 mehr als 3700 Mitarbeiter befragten. Ihre Erkenntnisse zur

Prävalenz der Beschleunigungsfalle ist hierbei nahezu deckungsgleich mit der Ergebnissen von Bruch und Menges (2010a, 2010b).

Bezüglich der von Bruch und Vogel (2011) untersuchten Folgen der Beschleunigungsfalle unterscheiden die Autoren zwischen Folgen aus Sicht der Mitarbeiter und denjenigen aus Sicht der Unternehmensführung:

- *Folgen der Beschleunigungsfalle aus Sicht der Mitarbeiter:* Besonders ein Ergebnis ist in dieser Kategorie besonders alarmierend – Im Vergleich zu Mitarbeitern von Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen sind, ist die Kündigungsbereitschaft der Mitarbeiter in überlasteten Unternehmen um exorbitante 200% höher.

Wenn man die weiteren von Bruch und Vogel (2011) mitarbeiterseitig ermittelten Folgen von Überlastung betrachtet, wird ersichtlich, warum so viele Mitarbeiter überbeschleunigte Unternehmen am liebsten verlassen würden. Es wird deutlich, dass in der Belegschaft unter Dauerbelastung ein explosives konfliktbehaftetes Betriebsklima entsteht. So wird 100% mehr aggressives und korrosiv destruktives Verhalten innerhalb der Belegschaft beobachtet als in Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen sind. Mitarbeiter, die nicht mit aggressivem Verhalten reagieren, erscheinen emotional ausgebrannt und resigniert, die Werte für diese Verhaltensdimensionen liegen 70% beziehungsweise 50% höher als in den nicht betroffenen Vergleichsunternehmen.

Die Werte verdeutlichen, dass im Kontext der Beschleunigungsfalle kooperatives und engagiert unterstützendes Verhalten innerhalb der Belegschaft zur Ausnahme wird und somit ein Betriebsklima entsteht, das die Attraktivität des Arbeitgebers hoch signifikant reduziert.

- *Folgen der Beschleunigungsfalle aus Sicht der Unternehmensführung:* Die auf Basis zentraler Unternehmenskennzahlen gewonnenen Einschätzungen über die Performance-Einflüsse der Beschleunigungsfalle stützen die bei der Arbeitnehmerbefragung von Bruch und Vogel (2011) ermittelten Ergebnisse. Die Einschätzungen des Managements, die von den Autoren 2009 in den untersuchten Unternehmen eruiert wurden, zeigen, dass überlastete Unternehmen tatsächlich eine 15% höhere Kündigungsrate zeigen als vergleichbare nicht betroffene Unternehmen. Doch die überbeschleunigten Unternehmen werden nicht nur durch den erhöhten Weggang von Mitarbeitern geschwächt; hinzu kommt, dass unter den verbliebenen Mitarbeitern die Effizienz der Arbeitsabläufe um 24% und die Produktivität um 12% sinkt. Dementsprechend verwundert es auch nicht, dass das Unternehmenswachstum um 10% und der Return on Investment (ROI) um 24% geringer ausfällt. Insgesamt führt die Be-

beschleunigungsfalle nach den Untersuchungsergebnissen von Bruch und Vogel (2011) zu finanziellen Performance-Einbußen von 25%.

Die Erkenntnisse zur Prävalenz der Beschleunigungsfalle wie auch zu ihren negativen Folgen für das Unternehmen, die sich aus den empirischen Untersuchungen von Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) ergeben, lassen keinen Zweifel daran, dass Unternehmen gut daran tun, sich mit dem Phänomen der Beschleunigungsfalle auseinanderzusetzen. Der Glaube, hierbei handele es sich nur um einen Hygienefaktor mit niedriger Priorität, wird spätestens mit den Erkenntnissen zu den Folgen von Überbeschleunigung auf Performance-Ebene widerlegt. Ein Investment in Monitoring- und Interventionsmassnahmen ist bei Kenntnis der entstehenden monetären Verluste eher als lohnende Schlussfolgerung zu verstehen.

### **2.2.2 Aktueller Forschungsstand**

Den aktuellsten Forschungsstand zur Prävalenz und den Folgen der Beschleunigungsfalle bildet eine Untersuchung von Bruch und Kowalevski (2011), die sich mit den Auswirkungen der Beschleunigungsfalle auf die psychische Belastung und die generelle Beanspruchung der Mitarbeiter im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements beschäftigt.

Die Studie basiert auf 109 im Jahre 2011 untersuchten Unternehmen, wobei 15.164 Mitarbeiter befragt wurden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine im Vergleich zu den Untersuchungen von Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) bemerkenswerte Konstanz hinsichtlich der Zahl der betroffenen überlasteten Unternehmen. Diese liegt in der Studie von Bruch und Kowalevski (2011) bei 52% und verdeutlicht, dass ebenfalls gut die Hälfte der untersuchten Unternehmen unter konstanter Überlastung leidet.

Bezogen auf die Folgen der Beschleunigungsfalle auf Mitarbeiterseite sind die Ergebnisse sogar noch schwerwiegender als die von Bruch und Vogel (2011) gefundenen Zusammenhänge: Im Vergleich zu Unternehmen, die nicht überbeschleunigt sind, ist die Kündigungsabsicht mehr als 300% höher, korrosiv destruktives Verhalten ist um mehr als 100% erhöht und resignative Verhaltensweisen finden sich mehr als doppelt so häufig in Unternehmen, die unter der Beschleunigungsfalle leiden.

Die negativen Performance-Zusammenhänge, die von Bruch und Vogel (2011) aufgedeckt wurden, werden durch Bruch und Kowalevski (2011) verifiziert: Die Unternehmensleistung fällt bei von der Beschleunigungsfalle betroffenen Unternehmen im Vergleich zu nicht überlasteten Vergleichsunternehmen insgesamt 12% geringer aus.

Das kollegiale Verhalten wird um 8%, die emotionale Bindung an das Unternehmen um 12% und die Kundenorientierung der Mitarbeiter um 8% vermindert eingeschätzt. Besonders schwerwiegend werden die Folgen für die Arbeitgeber -Attraktivität bewertet, die um 33% geringer eingeschätzt wird als in den Vergleichsunternehmen. Eine unter dem Einfluss der Beschleunigungsfalle reduzierte Identifikation mit dem eigenen Unternehmen um 35% und ein um 33% reduziertes Vertrauensklima liefern Evidenzen, warum die wahrgenommene Attraktivität so stark sinkt.

Die Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes führt zu der Einschätzung, dass die Relevanz, die dem Phänomen Beschleunigungsfalle durch seine hohe Prävalenz und die signifikanten negativen Folgen für Unternehmen zukommt, empirisch hinreichend abgesichert wurde.

Auch das von Bruch und Menges (2010a; 2010b) etablierte Befragungsinstrument erscheint, darauf deutet seine Verwendung durch Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Kowalevski (2011) hin, geeignet, die Beschleunigungsfalle quantifizierbar zu machen und ihren Status somit von einem rein theoretischen Konzept hin zu einem eigenständigen wissenschaftlichen Konstrukt voranzutreiben.

Eine wissenschaftliche Evaluierung des besagten Befragungsinstruments ist allerdings in der Literatur noch nicht beschrieben.

Um eine endgültige Aussage darüber treffen zu können, ob es sich bei dem von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelten Fragebogen um ein geeignetes standardisiertes Monitoring-Tool handelt, das der Vermeidung von Überlastung im Rahmen eines strategischen HRM dienen kann, steht noch eine wissenschaftliche Prüfung der Skalengüte aus.

Eine grössere Forschungslücke, zu deren Schliessung die vorliegende Dissertation beitragen soll, betrifft allerdings das Wissen um die auslösenden Faktoren der Beschleunigungsfalle. Hier ist bisher nur eine mehr oder weniger begrenzte Analyse erfolgt, die im folgenden Kapitel zusammengefasst werden wird, bevor ein eigenes theoretischen Rahmenmodell für die Ursachen der Beschleunigungsfalle entwickelt werden wird.

Im Rahmen der im vierten Kapitel beschriebenen Testung wird dann auch gleichzeitig die Skalengüte des Befragungsinstruments von Bruch und Menges (2010a; 2010b) erfolgen.

## 2.3 Zusammenfassung Kapitel 2

Die theoretische Einordnung der Forschung zur Beschleunigungsfalle unter Einbezug der Erkenntnisse zur Slack- und Stress-Forschung hat zu folgenden zentralen Ergebnissen geführt:

- Die Beschleunigungsfalle erscheint in hohem Masse geeignet, die theoretische wie praktische Lücke zwischen Slack- und Stress-Forschung in Bezug auf die Erklärung, aber auch die Prävention der Folgen dauerhafter unternehmensweiter Überlastung zu füllen:  
Das Konstrukt der Beschleunigungsfalle setzt ebenso wie die Slack-Forschung auf Unternehmensebene an und erlaubt somit aus wissenschaftlicher wie praktischer Sicht die Ableitung von zentralen Erkenntnissen zu den Wirkzusammenhängen von Dauerbelastung und Unternehmens-Performance. Gleichzeitig wird ein HR-Fokus eingenommen, der die Folgen der Überlastung auf Mitarbeiterebene aufdeckt. Dies ermöglicht die Ableitung von Interventions- und Präventions-Massnahmen durch das HRM. Zum Verständnis der auf Mitarbeiterebene wirksamen Mechanismen der Beschleunigungsfalle können wiederum Erkenntnisse aus der Stress-Forschung einbezogen werden.
- Bruch und Vogel (2005), Bruch und Menges (2010a; 2010b), Bruch und Vogel (2011) und Bruch und Kowalevski (2011) haben das Konstrukt von einem theoretischen Konzept in ein wissenschaftliches messbares Konstrukt überführt und dadurch sowohl die wissenschaftlich als auch die praktische Relevanz des Phänomens signifikant gestärkt.
- Die durch Bruch und Menges (2010a; 2010b) eingeführte standardisierte Messung des Konstrukts ermöglicht nicht nur quantifizierte Aussagen über dessen Prävalenz und Relevanz, sondern auch den potentiellen Einsatz als präventives Messinstrument im Rahmen eines strategischen HRM.

Um den Nutzen des Konstrukts Beschleunigungsfalle noch weiter zu erhöhen, sollen im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit weiterführende Erkenntnisse zu den Gründen für das Auftreten der Beschleunigungsfalle generiert und die Skalengüte des Befragungsinstruments getestet werden. Hiermit soll zu einer weiteren Etablierung des Forschungsfelds im Wissenschafts- wie Unternehmens-Kontext beigetragen werden.

### 3 Ursachen der Beschleunigungsfalle

Bevor im Folgenden die Ursachen der Beschleunigungsfalle beziehungsweise der aktuelle Forschungsstand zu selbigen detailliert betrachtet werden, muss zunächst definiert werden, was unter dem Begriff *Ursachen* im Rahmen der vorliegenden Arbeit verstanden wird:

Hier ist die Feststellung entscheidend, dass es nicht das übersteigerte Aktivitätsniveau eines Unternehmens, das die zur Verfügung stehenden Ressourcen übersteigt und hierdurch die Überlastung der Organisation auslöst, ist, welches im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Ursache der Beschleunigungsfalle gesehen wird. Es wird vielmehr unterstellt, dass es sich hierbei einzig um die Manifestation der Überlastung beziehungsweise das Vorliegen der Beschleunigungsfalle handelt.

Wenn im Folgenden von den Ursachen der Beschleunigungsfalle gesprochen wird, richtet sich der Fokus hingegen auf die Prozesse und Mechanismen, die zu dem Punkt führen, an dem das Unternehmen schliesslich die eigenen Ressourcenkapazitäten ausgeschöpft hat.

Die bisherigen Erklärungsansätze von Bruch und Vogel (2005), Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) fokussieren in diesem Zusammenhang primär auf eine mangelhafte Ressourcenallokation. Sie basieren auf der Beobachtung, dass das Management von betroffenen Unternehmen häufig einem Wildwuchs von Projekten und Aktivitäten in der Organisation zugelassen hat, welcher ab einem bestimmten Zeitpunkt mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht mehr zu bewältigen ist, und das Unternehmen so in die Beschleunigungsfalle treibt. Die dahinterliegenden Pathologien werden im ersten Teil dieses Kapitels im Rahmen der Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes aufgezeigt.

Basierend auf diesem Ursachen-Verständnis haben die Autoren Interventionsstrategien entworfen, die sich grob in zwei Gruppen differenzieren lassen: (1.) Strategien, die auf eine schnelle Reduzierung der Projektflut abzielen und sich somit an Unternehmen richten, die sich bereits in der Beschleunigungsfalle befinden, sowie (2.) Präventions- Strategien, die verhindern sollen, dass Unternehmen durch schlechtes Aktivitäts-Management (wieder) in die Beschleunigungsfalle geraten.

Diese Strategien werden ebenfalls im ersten Teil dieses Kapitels dargestellt.

Im Anschluss wird dann ein erweitertes theoretisches Ursachenmodell entwickelt, das neben der mangelhaften Ressourcenallokation und der daraus folgenden Arbeitsüberlastung des Unternehmens weitere eher strukturelle Ursachen für die Beschleunigungsfalle zugrunde legt.

### **3.1 Ursachen, Intervention und Prävention: Aktueller Forschungsstand**

In diesem Abschnitt wird anfangs der aktuelle auf den Faktor Ressourcenallokation fokussierende Forschungsstand zu den Ursachen der Beschleunigungsfalle zusammengefasst, bevor dann auf die daraus abgeleiteten Interventions- und Präventionsstrategien eingegangen wird.

#### **3.1.1 Ursachen: Arbeitsüberlastung aufgrund mangelhafter Ressourcenallokation**

Ein Hauptgrund, der Topmanager dazu verleitet, ihr Unternehmen ungewollt in die Beschleunigungsfalle zu führen, sind aus Sicht von Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) paradoxerweise hochgradig engagierte und mit dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter. Sie sind es, die häufig in einem Zustand hoher produktiver Aktiviertheit die steigende Zahl und Geschwindigkeit von Projekten, Innovationsinitiativen, Entwicklungs- und Veränderungsmaßnahmen klaglos mittragen. Selbst gesteigerte Leistungs- und Umsatzziele können sie zunächst erfüllen.

An diesem Punkt setzt nach Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) eine tückische pathologische Entwicklung ein, in deren Folge ehemals hochgradig erfolgreiche Unternehmen - hier sei auf das ABB-Unternehmensbeispiel im vorangegangenen Kapitel verwiesen - immer stärker an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit gelangen und schliesslich zu Opfern der Beschleunigungsfalle werden. Bruch und Menges (2010b, S. 28) beschreiben den dahinterliegenden Mechanismus wie folgt: „Vom Markt unter Druck gesetzt, halsen Manager ihren Unternehmen häufig mehr auf, als sie vertragen [...]. Eine Zeit lang funktioniert das prima, aber allzu oft möchten Firmenchefs das rasante Tempo zum Normalzustand machen. Was als einmaliger Leistungsschub begann, wird zur chronischen Überlastung.“

Wenn eine solche Entwicklung dann noch mit einem nicht ausreichend stringenten Projektmanagement einhergeht, werden die vielen, häufig überhastet begonnen Aktivitäten, die den Weg in die Beschleunigungsfalle geebnet haben, nach Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) schnell zu einem Selbstläufer.

Häufig mangels eines hinreichenden Überblicks über Projekt-Anzahl, Projekt-Ziele, Ressourceneinsatz, Beteiligte an Projektteams, Meilensteinplanung und Erfolgskriterien wird der Aktionismus und der damit verbundene maladaptiven Ressourcenein-

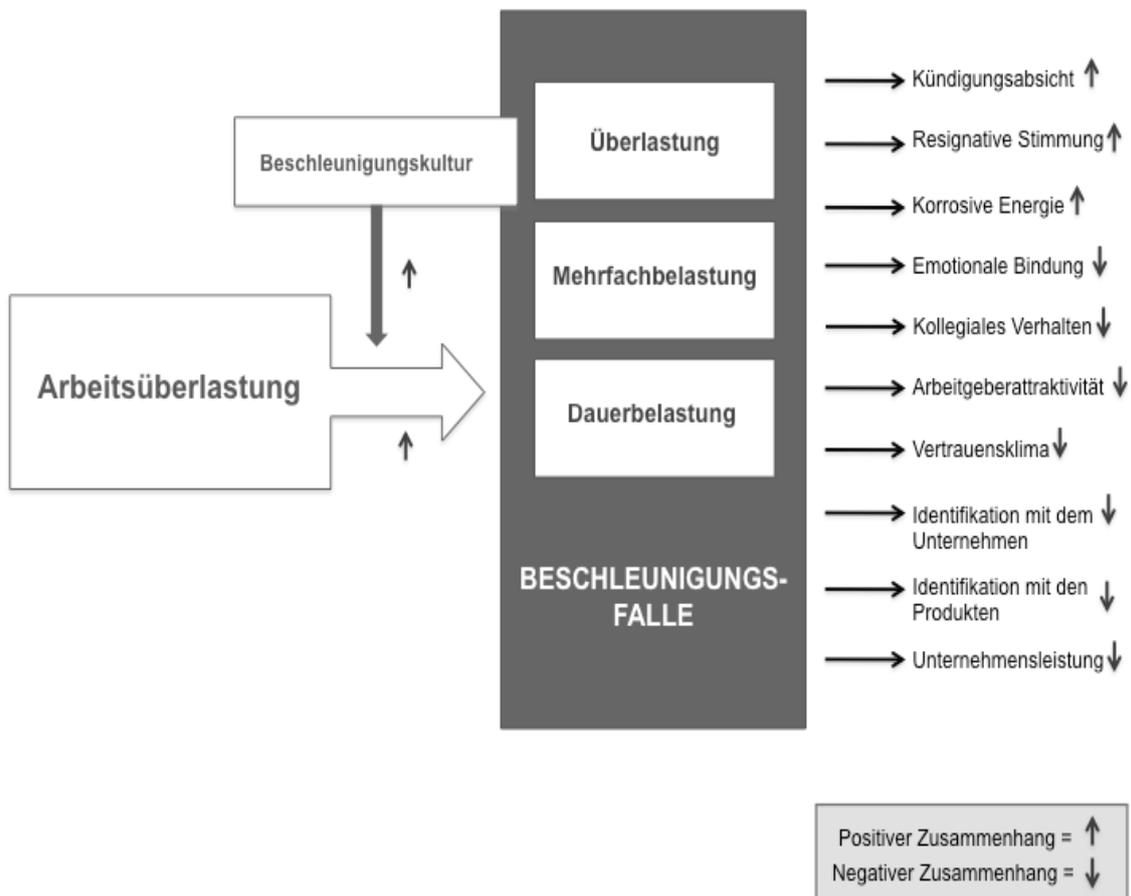
satz auch dann noch aufrecht erhalten, wenn sich das anfängliche Engagement der Mitarbeiter längst in Frustration oder Resignation gewandelt hat.

Negativ verstärkt werden solche Entwicklungen häufig noch durch eine so genannte „Beschleunigungskultur“ (vgl. u.a. Bruch, & Menges, 2010a; Bruch, & Vogel, 2011). Hierunter verstehen Bruch und Menges (2010a) Unternehmenskulturen, in denen unter anderem ein hohes, aber unfokussiertes Aktivitätsniveau einen höheren Stellenwert genießt als besonnen zielorientiertes Handeln und wo extreme Arbeitsbelastung von Mitarbeitern als Symbol der eigenen Wichtigkeit und nicht als mangelnde Fokussierung und Priorisierung der eigenen Aufgaben begriffen wird. In solchen „Beschleunigungskulturen“ ist es nach Beobachtung der Autoren häufig besonders einfach, neue Aktivitäten und Projekte zu beginnen und somit weitere Ressourcen zu binden. Erfolgreiche Projekte allerdings ohne Gesichtsverlust wieder einzustellen, erscheint hingegen fast unmöglich.

Das von Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) so skizzierte Treiber-Modell der Beschleunigungsfalle ist in Abbildung 1 ersichtlich.

Auf diesem Modell basieren auch die von den Autoren entworfenen Interventions- und Präventionsstrategien zur Flucht aus, beziehungsweise zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle. Sie setzen sowohl bei der Eindämmung der Projektflut als auch bei einem Kulturwandel an. Diese Strategien werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Abbildung 1 Treiber-Modell Beschleunigungsfalle (aktueller Forschungsstand1)



### 3.1.2 Prävention

Um die Zusammenfassung des aktuellen Standes der Beschleunigungsfallen-Forschung zu komplettieren und im Anschluss die Forschungslücke, zu deren Schliessung die vorliegende Dissertation beitragen möchte, klar eingrenzen zu können, werden in diesem Abschnitt die vorliegenden Strategien zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle inventarisiert.

Hierbei wird zwischen Interventionsstrategien, die bei vorliegender Beschleunigungsfalle ein rasches Ende der Überlastung herbeiführen sollen, und Präventionsstrategien, die der –erneuten- Entstehung von Überbeschleunigung vorbeugen sollen, unterschieden. Die Präventionsstrategien lassen sich weiterhin noch nach Massnahmen, die der Effektivitätssteigerung der Unternehmens-Aktivitäten dienen sollen, und Massnahmen, die auf einen Kulturwandel gerichtet sind, differenzieren.

### 3.1.2.1 Interventionsstrategien

Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) raten Unternehmen, die sich akut von der Beschleunigungsfalle betroffen sehen, zu folgenden vier Strategien, um den Zustand der Überlastung möglichst schnell und bevor das Unternehmen unter den massiven negativen Folgen leidet, beenden zu können:

- *Projekte streichen:* Kernbestandteil dieser Handlungsstrategie ist die kurzfristige Reduzierung der Projektdichte.  
Hierzu wird unter anderem zu einem aktiven Einbezug der Mitarbeiter in Form eines „inversen Ideenmanagements“ geraten. Im Gegensatz zum sattem bekannten betrieblichen Vorschlagswesen fordert ein inverses Ideenmanagement von den Mitarbeitern keine neuen innovativen Ideen ein, sondern bittet sie um eine „Streichliste“. Die Mitarbeiter sollen Vorschläge unterbreiten, welche Projekte, Aktivitäten und Prozesse das Unternehmen stoppen kann, um wieder Ressourcen freizusetzen und somit der Überlastung entgegenzuwirken.
- *Strategie klar kommunizieren:* Die Autoren empfehlen, sich im Rahmen dieser Interventions-Strategie zunächst damit zu beschäftigen die zu verfolgende Unternehmensstrategie klar zu definieren. Diese dient dann gleichsam als Wegweiser bei der Streichung von Projekten und Aktivitäten, weil potentielle Streichkandidaten hinsichtlich ihres möglichen Beitrags zu der neu fokussierten Unternehmens-Strategie bewertbar werden. Das erleichtert die Entscheidungsfindung und deren Rechtfertigung gegenüber betroffenen Stakeholdern.
- *Ausleseprozess festlegen:* Unter dieser Interventions-Strategie wird eine systematische Inventarisierung aller Projekte und Unternehmensaktivitäten gefasst. Auf Basis einer sorgfältigen Inventarisierung wird jedes Projekt/jede Aktivität im Hinblick auf ihre strategische Notwendigkeit evaluiert. Bruch und Menges (2010a; 2010b) schlagen als Evaluationskriterien die Faktoren Investitionsumfang, Kosten-Nutzen-Verhältnis und in Sonderfällen den symbolischen Wert der Aktivität für die Mitarbeiter vor.
- *Stressphase offiziell beenden:* Wenn sich der Zustand der Beschleunigungsfalle in einem Unternehmen nicht durch eine Projektflut, sondern eher durch Unruhe im Kontext von Veränderungsprozessen auszeichnet, bietet sich diese letzte Interventionsstrategie an. Sie zeichnet sich durch eine symbolische und im Unternehmen deutlich wahrnehmbare Beendigung der Veränderungsaktivitäten und der damit einhergehenden Verunsicherung aus.

### 3.1.2.2 Präventionsstrategien

Präventionsstrategien haben nach Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) nicht das Ziel, den Zustand von Überbeschleunigung möglichst schnell, sondern möglichst nachhaltig zu verhindern. Sie setzen auf systematische Strukturen und Prozesse, deren Etablierung ein unbemerktes Abgleiten in einen Überlastungszustand unterbinden soll.

Hierbei lassen sich zwei verschiedene Präventions-Foki unterscheiden: Strategien zur Effektivitätssteigerung des Projektmanagements im Unternehmen sollen einen überlegteren Umgang mit Projekten fördern und unüberlegte Projektstarts, die die Ressourcenperspektive vernachlässigen, verhindern.

Die auf einen Kulturwandel gerichteten Strategien sollen zu einem generellen Umdenken von Führungskräften und Mitarbeitern beitragen und eine stärkere Fokussierung auf die relevanten Unternehmensziele in der Unternehmenskultur etablieren.

Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) raten in diesem Kontext zu folgenden Präventionsstrategien:

#### *Effektivitätssteigerung*

- *Frühjahrsputz einführen:* Ziel dieser Strategie ist es, feste Termine im Geschäftsjahr festzulegen, zu denen eine Inventur der gerade aktuellen Aktivitäten durchgeführt wird. Gemeint ist, systematisch Anlässe zu schaffen, bei denen Manager die von ihnen angestossenen Aktivitäten kritisch hinterfragen. Dies soll verhindern, dass ein solch kritischer Selbstcheck erst wieder im Angesicht einer bereits eingetretenen Überlastung stattfindet.
- *Jährliche Ziele begrenzen:* Überambitionierten Projektportfolios von Führungskräften kann auch durch eine klare Begrenzung der Jahresziele entgegengewirkt werden. Dadurch, dass nur eine kleine Anzahl von Projekten verfolgt werden darf, sind die Führungskräfte gezwungen, ihre eigenen Aktivitäten zu prüfen und auf diejenigen zu reduzieren, von denen sie sich den höchsten Nutzen versprechen.
- *Neue Projekte filtern:* Diese Strategie kann als Checkliste vor einem möglichen Projektstart verstanden werden. Bevor ein Projektvorhaben grünes Licht bekommt, muss im Rahmen dieser Strategie zunächst nachgewiesen werden, ob die notwendigen Ressourcen zur Durchführung zur Verfügung stehen, wer das Projekt verantwortet und welche andere Aktivität möglicherweise zugun-

ten des neuen Projekts eingestellt werden kann. Generell soll hiermit die Hemmschwelle erhöht werden, neue Projekte aus einer emotional, aber nicht rational geprägten Anfangseuphorie zu unkritisch freizugeben.

- *Beerdigungskultur einführen:* Unter dieser zunächst etwas makaber klingenden Strategie wird die Etablierung von neuen Verhaltensmustern gefasst, die diese Strategie bereits in die Nähe eines Kulturwandels rückt: Im Kern geht es darum, ein klar definiertes Prozedere zur Beendigung nicht erfolgsversprechender Projekte im Unternehmen zu etablieren. Es soll eine sichere Möglichkeit geschaffen werden, solche Projekte „würdevoll“ ohne Gesichtsverlust für die beteiligten Projektverantwortlichen beenden zu können. Das soll die Gefahr senken, dass längst als unrentabel erkannte Projekte irrational lange weiterverfolgt werden, weil die Beteiligten im Falle eines Projektendes negative Sanktionen fürchten.

### *Kulturwandel*

- *Eines nach dem anderen:* Der Kern dieser Strategie lässt sich mit „Fokussierung zugunsten von Kernzielen“ beschreiben. Hier geht es darum, Managern die Möglichkeit einzuräumen, sich zugunsten der Verfolgung eines strategischen Kernziels von möglichst allen anderen Themen temporär frei zu spielen. Dies kann zum Beispiel in Form eines Projektstops für diesen Fokussierungszeitraum erfolgen.
- *Verschnaufpausen einlegen:* Diese Strategie strebt einen Kulturwandel an, dessen Basis institutionalisierte Regenerationsphasen bilden: Das Management verpflichtet sich hierbei darauf, dass nach besonders herausfordernden Arbeitsphasen konsequent langfristige Ruhephasen ohne weitere grosse Belastungen eingehalten werden. So entsteht für die Mitarbeitenden im Nachgang zu einer Belastungsphase immer die Möglichkeiten zur Konsolidierung und Regeneration. Dies soll helfen, einer mangelnden Fokussierung der Mitarbeitenden in Folge von konstant hohen Veränderungsanforderungen vorzubeugen. Diese können ansonsten nach Überzeugung von Bruch und Vogel (2005) „kurzfristig zu mittelmäßigem Output [sic!]“ (S. 79) und „längerfristig [...] durch „dauerhafte Überbeanspruchung zu Resignation und Burnout des Unternehmens“ (ebd.) führen.
- *Einen Gang zurückschalten:* Diese Strategie, auch unter dem Schlagwort „Pit-Stop Kultur“ bekannt, ist eine abgeschwächte Variante der vorangegangenen Strategie. Konsolidierungsphasen zeichnen sich im Kontext dieser Strategie nicht durch ihre besondere zeitliche Länge, sondern durch ihre konstante Be-

rücksichtigung in der Jahresplanung aus. Wenn im Rahmen der Jahresplanung Belastungsphasen identifiziert werden, sollen diese im selben Schritt mit einer sich anschließenden Regenerationsphase gekoppelt werden, so dass nicht die Gefahr einer Dauerbelastung entsteht.

- *Erfolge genießen*: Diese Strategie setzt auf die Etablierung klar erkennbarer Meilensteine im Projektalltag, die entsprechend gefeiert werden. Besondere Erfolge und Anstrengungen der Mitarbeiter bei der Erreichung dieser Ziele sollen in diesem Rahmen entsprechend gewürdigt werden. So kann ausserdem Orientierung vermittelt werden, da Fortschritte erkennbar werden und den Mitarbeitern einen Orientierungspunkt liefern.
- *Vorbildhandeln*: Wenn Manager eine fokussierte Unternehmenskultur erreichen wollen, so die Aussage dieser Strategie, dann müssen sie dies auch vorleben. Im Rahmen eines symbolischen Managements wird somit die Abkehr von den Dogmen der Beschleunigungskultur sichtbar.
- *Feedbacksysteme einsetzen*: Diese Strategie soll unter den Mitarbeitern ein wechselseitiges Bewusstsein für die Zeichen von Überlastung schaffen. Durch systematisierte Feedbackgespräche soll darauf geachtet werden, dass jeder Mitarbeiter sorgsam auf seine eigene Belastungssituation achtet und im Zweifelsfall frühzeitig Unterstützung erhält. Zwar steht diese Strategie natürlich symbolisch auch für den Wert, der dem Faktor Gesundheit zugemessen wird. Gleichzeitig bewegt sich diese Strategie nah am Feld des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

### **3.1.3 Zusammenfassung: Aktueller Stand Ursachen- und Prävention-Forschung**

Der in den vorangegangenen Abschnitten dargestellte Stand der Forschung zu den Ursachen der Beschleunigungsfälle lässt deutlich erkennen, dass in Bezug auf die Entstehung und Vermeidung von Arbeitsüberlastung, die in Folge einer unzureichenden Ressourcenallokation entsteht, bereits umfangreiche Erkenntnisse und insbesondere auch entsprechende Interventions- und Präventionsstrategien durch Bruch und Menges (2010a; 2010b) sowie Bruch und Vogel (2011) erarbeitet wurden.

Es ist auch in keiner Weise abzustreiten, dass es sich bei der Arbeitsüberlastung um eine hochgradig wichtige, weil in der Praxis weit verbreitete Ursache für Überbeschleunigung in Unternehmen handelt.

Mit Rückgriff auf die im zweiten Teil dieser Arbeit dargelegten Erkenntnisse zur Stressforschung auf der Individualebene soll im folgenden zweiten Abschnitt dieses Kapitels die Aufmerksamkeit auf weitere Faktoren gelenkt werden, die, wie die fol-

gende theoriebasierte Herleitung zeigen wird, deutliche Evidenzen dafür liefern, dass sie eine entscheidende Rolle bei der Entstehung der Beschleunigungsfalle spielen können.

### **3.2 Modellentwicklung: Strukturelle Rahmenbedingungen als verborgene Treiber der Beschleunigungsfalle**

Bei der Integration weiterer Faktoren in ein Ursachenmodell der Beschleunigungsfalle ist eine Erkenntnis der individuellen Stressforschung besonders zentral – Deshalb erfolgt an dieser Stelle ein Rückgriff auf die im zweiten Kapitel dieser Arbeit zusammengefassten Erkenntnisse der auf kognitiven Stressreaktions-Zusammenhängen gestützten psychologischen Stress-Forschung: Von den im Rahmen dieses Forschungsparadigmas gewonnenen Einsichten erscheinen zwei Kernaspekte besonders relevant zu sein, um die Mechanismen, die Unternehmen in die Beschleunigungsfalle treiben, umfassender verstehen zu können:

- Belastungs-Erleben ist hochgradig subjektiv
- Das Vorhandensein von geeigneten Ressourcen kann die Wirkung von Stressoren abpuffern und Stress-Erleben reduzieren

Wenn man diese beiden Faktoren in die Analyse der Ursachen für die Beschleunigungsfalle einbezieht, gelangt man zu dem Schluss, dass Arbeitsüberlastung allein kein sehr genauer Prädiktor für das Entstehen von Überbeschleunigung darstellen kann.

Zwar mag es gerade in der Produktion objektiv erfassbare Kriterien geben, ab welcher Produktionsmenge die Mitarbeiter in der Fertigung nicht mehr in der Lage sind, mit den existierenden Ressourcen ihr Arbeitsziel in der vorgegebenen Zeit zu erreichen (vgl. Dwertmann, & Kunz, 2011). In vielen anderen Branchen und Berufsbildern wird eine solche Vorhersage - das zeigt ja bereits die Slack-Forschung - nicht mit dieser Exaktheit gelingen.

Das Befragungsinstrument zur Erfassung der Beschleunigungsfalle liefert zwar potentiell die Möglichkeit, zu ausgewählten Zeitpunkten empirisch den Grad der Mitarbeiter-Belastung zu prüfen, kann aber nicht den gleichen Mehrwert liefern, wie ein vertieftes Verständnis über Rahmenfaktoren, die das Auftreten von unternehmens-

weiter Überlastung begünstigen. Erst genauere Kenntnisse darüber, wann oder besser in welchem Zusammenhang und mit welchen strukturellen Kontextvariablen aus einer Herausforderung Überlastung und letztlich Überbeschleunigung wird, ermöglicht systematische Interventions- und Präventionsmassnahmen.

Demgemäss sollen im Rahmen der folgenden Modellentwicklung Erkenntnisse aus der individuellen Burnout-Forschung auf die kollektive Organisationsebene/Unternehmensebene transponiert werden, um hierdurch ein erweitertes Verständnis für die strukturellen Rahmenbedingungen von unternehmensweiter Überbeschleunigung zu gewinnen.

### **3.2.1 Das *six areas of worklife* – Modell**

Bruch und Menges (2010b, S. 27) beschreiben die Beschleunigungsfalle, indem sie Parallelen zu chronischem Stress-Erleben auf der Individualebene ziehen:

„Burnout trifft nicht nur einzelne Menschen, auch ganze Unternehmen können darunter leiden. Manager müssen wissen, wie sie Erschöpfungszustände erkennen, beheben und in Zukunft vermeiden“.

Burnout wird auf Individualebene von Kaluza (2007) als andauernder und schwerer Erschöpfungszustand als Folge einer chronischen Stressreaktion definiert. Aufgrund der so entstehenden definitiorischen Nähe zur Beschleunigungsfalle liegt die Idee nahe, bezüglich der Ursachen für den organisationalen Burnout auf der individuellen Ebene nach Anhaltspunkten zu suchen, da hier bereits eine umfängliche Forschungsliteratur existiert. Besonders vielversprechend erscheinen in diesem Zusammenhang die Arbeiten der beiden Autoren Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997)<sup>3</sup> zu sein:

Die beiden US-amerikanischen Forscher haben umfangreiche theoretische Modellentwicklungen zu den Risikofaktoren für individuellen Burnout im Unternehmenskontext vorgenommen. Ihre forschersichen Überlegungen heben darauf ab, dass sie die Gründe für Burnout im beruflichen Kontext nur sehr bedingt auf der individuellen Ebene sehen.

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle und im Folgenden wird bei Referenz zur 1999er Arbeit der beiden Autoren zugunsten einer besseren Lesbarkeit bewusst gegen die Zitationsregeln verstossen. Richtig müsste es heissen: *Maslach und Leiter (2001, 1997) respektive Leiter und Maslach (1999)*

Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) gehen vielmehr davon aus, dass sechs strukturelle Rahmenbedingungen, die *six areas of worklife*, die aktuell häufig den Arbeitskontext kennzeichnen, zu individuellem Burnout führen:

1. Arbeitsüberlastung
2. Widersprüchliche Werte
3. Unzureichende Belohnung
4. Mangel an Kontrolle
5. Zusammenbruch der Gemeinschaft
6. Fehlen von Fairness

Diese *six areas of worklife* werden von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) allerdings strikt auf der Individualebene betrachtet.

Im Folgenden wird im Rahmen einer theoretische Herleitung die Annahme belegt, dass die von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) auf der Individualebene identifizierten ungünstigen strukturellen Rahmenbedingungen, die für sich betrachtet nur unsystematisch zu individuellem Burnout-Fällen führen, durch das Vorliegen bestimmter kollektiver Faktoren auf Gesamt-Organisationsebene systematisch und dauerhaft verankert und in der Folge zu einem Burnout-Risiko für die gesamte Organisation werden.

Dies soll am Faktor Arbeitsüberlastung des *six areas of worklife* –Modells beispielhaft erläutert werden, da die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Auslösern der Beschleunigungsfalle sehr gut in das angenommene strukturelle Ursachenmodell integrierbar sind:

Betrachtet man den Faktor Arbeitsüberlastung auf der individuellen Ebene, kann es in Unternehmen immer einzelne Führungskräfte geben, die ihrer Abteilung aufgrund suboptimaler Einzelentscheidung ein Übermass an Aktivitäten aufbürden und somit ihre Mitarbeiter nach Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) dem erhöhten Risiko einer Burnout- Erkrankung aussetzen. Dieser Umstand ist zwar gerade für die betroffenen Mitarbeitenden sehr bedauerlich und in keiner Weise wünschenswert, gefährdet aber in der Regel nicht den Erfolg des Gesamtunternehmens.

Dramatischer gestaltet sich der Fall, wenn strukturelle Faktoren auf der Gesamt-Organisationsebene dazu führen, dass nicht einzelne Führungskräfte ihren Mitarbeitern zu viel Arbeit zumuten, sondern dies plötzlich die Mehrheit aller Führungskräfte im Unternehmen tut. In diesem Fall liefern nicht nur einige wenige Mitarbeiter Gefahr, eine Burnout-Erkrankung zu erleiden, sondern das durchschnittliche Stresserleben

würde im gesamten Unternehmen signifikant ansteigen. Das Unternehmen wird mit-hin kollektiv an den Rand seiner Belastungsfähigkeit gebracht und leidet unter den damit einhergehenden negativen Folgen.

Im Falle der Arbeitsüberlastung wurden von Bruch und Menges (2010a; 2010b) so-wie Bruch und Vogel (2011) entsprechende strukturelle Faktoren identifiziert: Man-gelnde Effektivität und Effizienz im Projektmanagement und eine generelle Be-schleunigungskultur zeigen sich besonders häufig und führen durch eine systematische Arbeitsüberlastung auf der Individualebene das gesamte Unterneh-men in die Beschleunigungsfalle.

Im Folgenden wird ein Treiber-Modell entwickelt, das auch für die weiteren fünf Fak-toren von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) ursächliche Mechanismen auf der kollektiven Ebene sucht.

Im Rahmen dieser Modellentwicklung wird weiterhin gezeigt werden, dass das Auf-tretens struktureller Beschleunigungsfallen-Treiber auf der Organisationsebene häu-fig auch mit einer systematischen Eliminierung von zentralen Stress-puffernden Ressourcen einhergeht.

### **3.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen: Führungsverhalten**

#### **3.2.2.1 Schwache Transformationale Führung: Fehlen von Werten**

Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) gehen davon aus, dass die durch die Mitar-beitenden wahrgenommene Passung zwischen den kommunizierten Firmenwerten und den tatsächlichen Unternehmenszielen sowie das Mass an Kongruenz und Wi-derspruchsfreiheit bezüglich der zentralen Unternehmenswerte im Gesamtunterneh-men einen hohen Einfluss auf das individuelle Burnout-Risiko haben. Wertekonflik-te bei der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie und den sich daraus ableitenden Zielen oder zwischen einzelnen Organisationseinheiten im Unternehmen führen nach Auffassung der Autoren bei den Mitarbeitenden zu einer inneren Distan-zierung von der eigenen Tätigkeit.

Maslach und Leiter (2001) messen Wertüberzeugungen deshalb eine zentrale Rolle bei, da sie davon ausgehen, dass „alle Aspekte in unserem Verhältnis zur Arbeit“ (S. 59) von den eigenen Werten beeinflusst werden.

Maslach und Leiter (2001, S. 61) sind davon überzeugt, dass „die Arbeitnehmer die Unaufrichtigkeit, mit der in Unternehmen mit Werten umgegangen wird“, stört, und ihr Engagement somit bei der Aufgabenerfüllung negativ beeinflusst wird.

Gerade in Zeiten massiven Marktdrucks sehen die Autoren die Gefahr, dass eine kurzfristige Strategie, „die auf das Überleben und den Profit ausgerichtet ist“ (S. 59), den in der Vergangenheit gereiften Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeitenden widerspricht. Wünschenswert wäre hingegen, dass die Werte eines Unternehmens mit der Strategie in Einklang stehen und „Tag für Tag im Arbeitsleben umgesetzt werden“ (S. 62).

Neben dieser nach Maslach und Leiter (2001) im Unternehmens-Kontext häufig zu beobachtenden Diskrepanz zwischen kommunizierten und gelebten Werten haben die Autoren auch nicht unternehmensweit geteilte Wertvorstellungen als Störquelle identifiziert. Die Entstehung solcher konfliktären Wahrnehmungen begründen die Autoren wie folgt: „Wenn ein abstrakter Wert in eine konkrete Strategie umgesetzt wird, dann wird häufig vergessen, dass Werte von verschiedenen Menschen in Unternehmen unterschiedlich interpretiert werden“ (S.62). Es sei jedoch eine Führungsaufgabe, die daraus entstehenden Konflikte im Unternehmen zu verhindern, indem dafür Sorge getragen werde, dass die Wertüberzeugungen „innerhalb eines Unternehmens miteinander in Einklang“ (S.62) gebracht würden.

Hierbei handele es sich um einen wichtigen Schritt „in Richtung Vereinheitlichung in einem Unternehmen und der Förderung des Engagements für die Arbeit“ (ebd.).

Ein aus Sicht des strategischen HRM entscheidender Faktor, um einheitliche und gelebte Werte im Gesamtunternehmen zu etablieren, ist die Schaffung eines *Transformationalen Führungsklimas* innerhalb der Gesamtorganisation (Menges, Walter, Vogel, & Bruch, 2011).

Hierunter versteht man die Kombination eines auf gesamtorganisationaler Ebene geteilten Führungsverständnisses und eines daran ausgerichteten einheitlichen Führungsstils aller Führungskräfte (vgl. Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002; Dickson, Resick, & Hanges, 2006; Gavin & Hofmann, 2002), welchem als Führungsleitbild die Transformationale Führung zugrunde liegt.

Dieser Führungsstil, der nach Wunderer (2001, S. 243) auch als „Werte- und zielverändernde Führung“ bezeichnet wird, zeichnet sich nach Yukl (1989) durch einen Prozess aus, der Commitment zu den Unternehmenszielen aufbaut, und die Mitarbeitenden befähigt, diese Ziele auch zu erreichen.

Yukl (1989) sowie Bass und Avolio (1990) betonen ausserdem, dass *Transformationale Führung* ebenfalls dazu führt, dass Mitarbeiter ihre Anstrengungen gemeinsam auf ein „höheres“ Ziel richten.

Nach Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) und Bass (1985) konstituieren sechs Handlungsdimensionen die *Transformationale Führung*:

1. *Eine fesselnde Vision vermitteln* (articulating a captivating vision): Diese Dimension zielt darauf ab, die Mitarbeit durch möglichst erstrebenswerte Wert-/Zielkommunikation, die die Bedeutung der gesetzten Arbeitsziele unterstreicht, intrinsisch zu motivieren.
2. *Als Vorbild handeln* (acting as a role model): Diese Dimension hebt die Wichtigkeit hervor, dass die Führungskraft als Identifikationsfigur handelt und stets integer die selbst kommunizierten Werte und Ziele vorlebt.
3. *Akzeptanz der Gruppenziele fördern* (fostering the acceptance of group goals): Diese Dimension zielt darauf, Kooperation und Zusammenhalt der Mitarbeitenden untereinander zu stärken und eine gemeinschaftliche Zielerreichung anzustreben.
4. *Hohe Leistungsbereitschaft einfordern* (setting high performance expectations): Diese Dimension unterstreicht, dass die *Transformationale Führung* mit ihrem Ansatz der intrinsischen Motivation auf die Erreichung von Höchstleistung abzielt.
5. *Mitarbeiter individuell unterstützen* (providing individualized support): Unter dem Schlagwort „fordern und fördern“ zeigt diese Dimension in Kombination mit den vorangegangenen Merkmalen der *Transformationalen Führung*, dass die Führungskraft die Mitarbeiter im Rahmen dieses Führungsverständnisses zwar in Richtung Höchstleistung antreibt, gleichzeitig aber mit einer individuellen Förderung den Mitarbeitern auch die notwendige Hilfestellung zur Erreichung der gesetzten Ziele zukommen lässt.  
Ebenso betont diese Subdimension, dass im Rahmen der *Transformationalen Führung* eine individuelle Beachtung/Behandlung der Mitarbeiter angestrebt wird, um ihren spezifischen Stärken und Bedürfnissen gerecht werden zu können.
6. *Intellektuelle Anregungen für die Mitarbeitenden schaffen* (intellectually stimulating followers): Die sechste und letzte Subdimension ist auf die Förderung von Innovationsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter bei der Zielerreichung gerichtet. Durch die Vermittlung neuer Denkansätze und Perspektiven versucht die Führungskraft immer wieder gezielt, festgefahrene Routinen und

Heuristiken in Frage zu stellen, um die Mitarbeiter dazu zu animieren, etwaige überholte Handlungsmuster zu identifizieren

Empirische Studien konnten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen *Transformationaler Führung* und Unternehmenserfolg nachweisen (vgl. u.a. Waldman, Javidan, & Varella 2004; Menges et al., 2011).

Es erscheint plausibel, dass der von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) herausgearbeitete Zusammenhang zwischen widersprüchlichen Werten innerhalb eines Unternehmens und dem individuellen Burnout-Risiko auf Gesamtorganisations-Ebene durch die Ausprägung eines Transformationalen Führungsklimas beeinflusst wird.

Gelingt es, ein starkes Transformationales Führungsklima im Unternehmen zu etablieren, sollte dies dazu führen, dass in der Wahrnehmung der Mitarbeiter alle Führungskräfte im Unternehmen ein identisches Führungsverhalten im Rahmen der individuellen dyadischen Führungsbeziehung zeigen (Conger & Kanungo, 1987; Morgeson & Hofmann, 1999). Dies sollte wiederum zur Folge haben, dass alle Mitarbeitenden im Unternehmen zu einer geteilten Wert- und Zielwahrnehmung gelangen (vgl. Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

Die von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) als Burnout-Risiko eingestuftten Wertkonflikte im Unternehmen sollten hierdurch ausnivelliert werden.

Gleichzeitig sollte das an den Werten und Zielen der Organisation ausgerichtete integere Vorbildhandeln aller Führungskräfte im Unternehmen das Risiko für kurzfristig orientierte Strategie-Veränderungen minimieren. Demnach ist von folgender Annahme auszugehen:

**Hypothese 1 (H1):** *Unternehmen, die ein hohes Transformationales Führungsklima aufweisen, sind von der Beschleunigungsfalle weniger stark betroffen als Unternehmen mit einem schwachen Transformationalen Führungsklima.*

### 3.2.2.2 Schwache Transaktionale Führung: Unzureichende Wertschätzung

Das in Kapitel zwei in Zusammenhang mit der Mediator-Rolle von Ressourcen erläuterte *Effort Reward Imbalance* Model von Siegrist (1996a; 1996b) hilft zu verstehen, warum Maslach und Leiter (2011; 1999; 1997) eine als unzureichend empfundene Belohnung für eine erbrachte Arbeitsleistung als strukturellen Risikofaktor für individuellen Burnout verstanden wissen wollen.

In diesem Zusammenhang soll aber noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine solche Belohnung nach Siegrist (1996a; 1996b) nicht zwangsläufig materiell, al-

so beispielsweise in Form eines monetären Bonus, erfolgen muss. Vielmehr geht es bei einer Gratifikationskrise häufig auch um eine mangelnde Wertschätzung, die der Mitarbeitende im Nachgang zu einer erfolgreich bewältigten Aufgabe wahrgenommen haben will.

Diese Einschätzung teilen auch Maslach und Leiter (2001, S. 51): „Menschen, die in dem, was sie tun, gut sind, haben auch Freude am Arbeitsablauf an sich. Dies bewirkt ein angenehmes Zusammenspiel von Wertschätzung und Energie“. Diese Mitarbeiter sind nach Maslach und Leiter sehr empfänglich für immaterielle Belohnungen in Form von Wertschätzung und „konzentrieren sich auf die Arbeit und nicht die Möglichkeit, dadurch materiellen Gewinn zu erzielen.“ (S. 52)

Ein Arbeitsumfeld, in dem diesen engagierten Mitarbeitern nicht die notwendige Wertschätzung gezeigt wird, „trägt [...] zu Erschöpfung, Zynismus und einem Mangel an Effektivität bei, die Burnout charakterisieren.“ (ebd.)

Im Kontext von auf der Gesamt-Organisationsebene verankerten Führungsleitbildern erfüllt die Dimension der kontingenten Belohnung (contingent reward) der *Transaktionalen Führung* die Funktion von systematischer Anerkennung guter Leistungen (vgl. Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984).

Die transaktionale Führungsbeziehung zeichnet sich nach Rubin, Munz und Bommer (2005) durch eine dyadische Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus. Im Rahmen dieses Austauschprozesses wird der Mitarbeiter für nicht zufriedenstellende Leistungen getadelt (beziehungsweise in anderen Fällen durch z.B. Gehalteinbussen auch bestraft) und erfährt Wertschätzung für gute Leistungen (beziehungsweise wird durch materielle Güter, z.B. eine Bonus-Zahlung, belohnt).

Der systematische und kontinuierliche Einsatz von Beachtung und Wertschätzung als positives Feedback auf über der Norm liegenden Leistungen des Mitarbeiters bezeichnen Podsakoff et al. (1984, S. 40) als „*Contingent Reward Behavior (CR)*“. Die Autoren können auf Basis einer quantitativen empirischen Untersuchung zeigen, dass dieser Führungsstil zu einem signifikanten Anstieg der Leistungen und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden führt.

Die von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) als Burnout-Risiko eingestufte unzureichende Wertschätzung geht dementsprechend mit einem Mangel an *Contingent Reward Behavior* im Rahmen einer Transaktionalen Führung einher. Da das Mitarbeiter-Engagement in diesem Zusammenhang sinkt und dem Unternehmen entsprechend weniger Ressourcen im Wettbewerbskampf zur Verfügung stehen, ist zu folgern:

**Hypothese 2 (H2):** *Unternehmen, die ein hohes Mass an Contingent Reward Behavior im Rahmen einer Transaktionalen Führung aufweisen, sind von der Beschleunigungsfalle weniger stark betroffen als Unternehmen, die ein geringes Mass an an Contingent Reward Behavior im Rahmen einer Transaktionalen Führung aufweisen.*

### 3.2.2.3 Mangelndes Vertrauen in das Management: Fehlen von Fairness

Das Fehlen von Fairness ist ein weiterer Risikofaktor aus dem Bereich Führungsverhalten, den Maslach und Leiter (2001) in vielen Unternehmen feststellen. Nach Auffassung der Autoren wird "eine Arbeitsstelle [...] als fair empfunden, wenn drei Grundanforderungen erfüllt sind: Vertrauen, Offenheit, Respekt." (S. 56) Das Fehlen von Fairness führt "auf direktem Weg zu Burnout" (ebd.).

Unter Wettbewerbsdruck und Überlastung ist es nach Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) jedoch vielfach für die Unternehmensführung nicht einfach, „fares“ Verhalten zu praktizieren. Die Autoren machen hierfür verschiedene Gründe verantwortlich:

- Im Kampf um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit werden Ressourcen für kurzfristige finanzielle Ergebnisoptimierung eingesetzt. Mitarbeitende schöpfen hieraus häufig Misstrauen, da sie vermuten, dass Shareholder-Interessen den Kunden- und Mitarbeiter-Interessen vorgezogen werden. Sorgen, die nach Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) vom Management allerdings in vielen Fällen nicht ernst genommen werden. Hieraus entstehende Zwistigkeiten zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaft können nach Meinung der Autoren die Kommunikation zwischen beiden Gruppen abreißen lassen.
- Weiterhin gehen die Autoren davon aus, dass der enorme Kostendruck, unter dem viele Unternehmen stehen, aus Sicht des Managements teilweise unpopuläre Massnahmen zur Kostenreduktion notwendig machen. Allerdings würden beispielsweise Restrukturierungsmassnahmen, die mit Personalfreisetzen einhergehen, nach Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) häufig bis kurz vor der Implementierung offiziell nicht kommuniziert. Informationen, die auf inoffiziellen Kanälen zu den Mitarbeitern gelangen, sorgten dadurch für grosse Verunsicherung und ein Misstrauen gegenüber der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung möchte auf der anderen Seite verhindern, dass Mitbewerber zu früh von Strategieänderungen erfahren und scheut ausserdem die Konfrontation mit den Mitarbeitern.

Dies verstärkt das Misstrauen und den Unmut auf Mitarbeiterseite nur zusätzlich.

- Schliesslich beobachten Maslach und Leiter (2001, S. 58), dass „die weit reichenden Kompensationen, die CEOs erhalten [...]“, von den Mitarbeitenden häufig als ein weiterer Anhaltspunkt für einen Mangel an Fairness angesehen werden.

Als unfair wahrgenommenes Verhalten des Managements führt nach Maslach und Leiter (2001) zu einer Unterminierung des Gemeinschaftssinns und schwächt in der Folge die Produktivität betroffener Unternehmen.

Auf der Organisationsebene beschäftigt sich die Forschung zu *Top Management Teams (TMT)* mit dem Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Fairness des TMT und der Unternehmens-Performance. Mayer und Gavin (2005) stellten im Rahmen einer quantitativen empirischen Untersuchung fest, dass Vertrauen in das TMT zu einem signifikant positiven Performance-Zusammenhang für das betroffene Unternehmen führte. Die Autoren erklären diesen Zusammenhang mit einer Mediatorvariablen: Die Studie zeigt, dass Vertrauen in das TMT deshalb zu besserer Unternehmensleistung führt, weil die Mitarbeitenden, die an die Fairness ihrer Unternehmensführung glauben, besser in der Lage sind, sich auf ihre Arbeitsaufgabe zu konzentrieren. Die Fähigkeit, sich voll auf die Arbeitsaufgabe zu konzentrieren, wirkt als Mediator und unterscheidet sich signifikant in Abhängigkeit vom Vertrauen der Mitarbeiter in die Integrität und die Fairness der TMT-Entscheidungen. Konzentration auf die Arbeitsaufgabe führt dann zu einer höheren Produktivität der Gesamtorganisation.

Die Forschungsergebnisse von Mayer und Gavin (2005) lassen den Schluss zu, dass Unternehmen, deren TMT nicht das Vertrauen der Belegschaft genießt, aufgrund der reduzierten Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf ihre Tätigkeit weniger effizient auf äussere Anforderungen reagieren können. Somit lässt sich schlussfolgern:

**Hypothese 3 (H3):** *Unternehmen, in denen die TMT ein hohes Vertrauen der Mitarbeitenden geniessen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen als Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden dem TMT nur ein geringes Vertrauen entgegenbringen.*

### 3.2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen: Prozesse

#### 3.2.3.1 Zentralismus: Mangel an Kontrolle

Bereits im Rahmen der Diskussionen der Mediator-Rolle von Ressourcen im Rahmen der Stressreaktion wurde gezeigt, dass den persönlich wahrgenommenen Handlungsspielräumen im beruflichen Alltag eine zentrale Rolle bei der individuellen Belastungswahrnehmung zukommt. Grössere Handlungsspielräume wurden hierbei als wirksame Ressourcen gegen individuelles Stress-Erleben erkannt.

Maslach und Leiter (2001) bestätigen mit ihrer Analyse der Risiko-Faktoren von individuellen Burnout-Risiken diese Einschätzung: „Die Fähigkeit, bei der täglich anfallenden Arbeit Prioritäten zu setzen, die richtige Herangehensweise für die einzelnen Arbeitsabläufe zu wählen und Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen zu treffen, ist ein Merkmal für Professionalität. Richtlinien, die diese Fähigkeit beschneiden, verringern die individuelle Autonomie und das Engagement bei der Arbeit.“ (S. 46)

Den Umfang von Handlungsspielräumen im Rahmen der eigenen Tätigkeit operationalisieren die Autoren hierbei folgendermassen: „Es geht dabei [...] darum, ob [...] das Unternehmen ein kreatives Herangehen an ein Problem, das von den vorgegebenen zentralisierten Kontrollstrukturen abweicht, toleriert.“ (ebd.)

Ein wahrgenommener Mangel an individuellem Handlungsspielraum führt nach Maslach und Leiter (2001; 1997) auf zwei unterschiedlichen Ebenen zu negativen Konsequenzen und steigert in der Folge das individuelle Burnout-Risiko:

- Zum einen sinkt in der Konsequenz eines als eingeschränkt wahrgenommenen Handlungsspielraums der Grad der Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Mitarbeiters. Dies führt nach Beobachtung der Autoren dazu, dass betroffene Mitarbeitende ihr Interesse an der eigenen Tätigkeit verlieren und in der Folge ihr Engagement massiv reduzieren, weil der Mitarbeitende das Gefühl entwickelt, „ohnehin nichts bewirken zu können“. (S.46)
- Auf der anderen Seite führt ein eingegrenzter Handlungsspielraum gerade in Phasen hoher Arbeitslast zu Frustration, weil er die effiziente Abarbeitung der Arbeitsaufgaben behindert: „Ohne die Möglichkeit, relevante Entscheidungen zu treffen, verschwenden Menschen ihre Zeit damit, Dinge zu tun, die die Erledigung der eigentlichen Arbeit verzögern.“ (Maslach & Leiter, S. 46) Auch diese Frustration erhöht das Burnout-Risiko der Betroffenen.

Auf der gesamtorganisationalen Ebene wird der Umfang von gewährten Handlungsspielräumen durch die Höhe an *Zentralismus* im Unternehmen bestimmt.

Schminke, Ambrose und Cropanzano (2000) definieren Zentralismus hierbei als das Ausmass an Konzentration von Macht beziehungsweise Weisungsbefugnis innerhalb einer Organisation. Hage und Aiken (1967) differenzieren bei der Bestimmung der Zentralismus-Ausprägung in einer Organisation zwei Ausprägungsformen des Phänomens:

- Der Grad an Mitbestimmung, den Mitarbeiter bei den Entscheidungsprozessen im Unternehmen haben: Diese Dimension erfasst, welcher Anteil an Organisationsmitgliedern Mitspracherecht bei Entscheidungen besitzt, die die generelle Geschäftspolitik betreffen (beispielsweise bei Beförderungen oder der Festlegung von internen Regelungen).
- Die Höhe des Hierarchie-Levels, auf dem in der Organisation Entscheidungen getroffen werden: Dieser Aspekt bezieht sich auf die konkreten Handlungsspielräume der Mitarbeitenden. Hierbei geht es um die Frage, in welchem Ausmass Mitarbeiter auch auf niedrigen Hierarchie-Ebenen tätigkeitsbezogene Entscheidungen selbstständig treffen können oder an welches Hierarchie-Level sie sich jeweils für eine Entscheidung/die Freigabe einer Entscheidung wenden müssen, wenn sie nicht selbstständig entscheiden dürfen.

Hage und Aiken (1967) definieren einen geringen Anteil von Mitarbeitern, die in die geschäftspolitischen Entscheidungsprozesse eingebunden werden beziehungsweise eine geringe Entscheidungsbefugnis auf niedrigen Hierarchie-Ebenen haben, als Masszahl für eine hohe Zentralisierung der Organisation.

Zentralisierung reduziert nach Cardinal (2001) die Zahl der Kommunikationskanäle/Austauschmöglichkeiten in einer Organisation und vermindert hierdurch die Qualität und Quantität der in der Organisation verfügbaren Ideen und des Wissens zur Problemlösung (vgl. Nord, & Tucker 1987; Sheremata, 2000).

Die von Maslach und Leiter (2001) auf der Individualebene festgestellten Folgen geringer Handlungsspielräume, nämlich sinkende Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Engagement, können Atuahene-Gima (2003) und Damanpour (1991) auch auf der Gesamt-Organisationsebene nachweisen. Weiterhin stellen diese Autoren einen damit einhergehenden Rückgang an innovativen neuen Lösungen fest.

Aufgrund des durch ein hohes Mass an Zentralismus reduzierten Mitarbeiterengagements in Kombination mit der auf Organisations-Level herabgesetzten Problemlö-

sefähigkeit, die in einer geringeren Flexibilität der Gesamtorganisation im Umgang mit Belastungsphasen münden dürfte, ist von folgender Annahme auszugehen:

**Hypothese 4 (H4):** *Unternehmen, die ein geringes Mass an Zentralismus aufweisen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen als Unternehmen, die ein hohes Mass an Zentralismus aufweisen.*

### 3.2.3.2 Konfliktäre Ziel- und Entlohnungssysteme: Zusammenbruch der Gemeinschaft

Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) sehen im Rahmen ihrer Analyse von strukturellen organisatorischen Risikofaktoren für individuellen Burnout den Zusammenbruch der Gemeinschaft im Arbeitskontext als weiteres zentrales Problemfeld.

Die Autoren verstehen hierunter Konflikte im Arbeitskontext, die sowohl die kooperative Zusammenarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele erschwert, aber auch soziale Unterstützung in Belastungsphasen unwahrscheinlicher macht. Maslach und Leiter (2001, S. 53) gelangen in diesem Zusammenhang zu folgender pessimistischen Einschätzung: „Der Verlust der Gemeinschaft ist gekennzeichnet durch wachsende Konflikte zwischen den Menschen, einem Nachlassen von gegenseitiger Unterstützung und Respekt“. (ebd.)

Die Gründe für den Verlust des Gemeinschaftsgefühls im Arbeitskontext sehen die Autoren im gestiegenen Wettbewerbsdruck. Der damit einhergehende Kostendruck bedinge geradezu in vielen unter Überlastung leidenden Unternehmen „eine ausbeuterische Haltung gegenüber einzelnen Arbeitsgruppen“ (S.54). In diesem Zusammenhang stehen nach den Analysen von Maslach und Leiter (2001, ebd.) „häufig [...] die Mitglieder eines Teams mit ihren Pendants im [...] Unternehmen in Konkurrenz, um die eigenen Positionen zu verteidigen.“

Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder der Wettbewerb um berufliche Aufstiegsmöglichkeiten führen nach Maslach und Leiter (2001; 1997) zu einem deutlichen Anstieg von Konflikten in den betroffenen Unternehmen, was aus ihrer Sicht einen grossen Verlust für die Organisation bedeutet, da hiermit erheblich Produktivitätsverluste einhergehen.

Auf Organisationsebene beschäftigt sich die *Interdependenzforschung* mit den Strukturen, die im Organisationskontext Zusammenarbeit befördern oder erschweren.

Tjosvolds (1988) Erkenntnisse klassifizieren in diesem Kontext den von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) diagnostizierten Zusammenbruch von Gemeinschaftsgefühl und Kooperation als besonders kontraproduktiven Entwicklungstrend. Tjosvold

(1988) geht nämlich davon aus, dass der intensive Wettbewerbsdruck und die ihn begleitenden schnellen Technologie- und Markt- Veränderungen dringend nach effektiver Kooperation und Teamarbeit im Unternehmen verlangen.

Mit Rückgriff auf die Arbeiten von Kantner (1983) und Porter (1985) argumentiert Tjosvold (1988), dass die steigende technische Komplexität und die ebenfalls wachsenden Kundenerwartungen für viele Unternehmen nur durch eine effektive Bündelung der Kompetenzen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zu meistern ist. Die hieraus folgende stärker vernetzte Zusammenarbeit im Unternehmen bedingt nach Van de Ven, Delbecq und Koenig (1971) für die kooperierenden Organisationseinheiten gleichzeitig auch eine wachsende gegenseitige Abhängigkeit im Workflow-Prozess. Diese Abhängigkeitsbeziehungen und ihre Folgen konstituieren das Forschungsobjekt der Interdependenzforschung.

Deutsch (1949, 1973, 1980) betrachtet für die Dynamik und den Erfolg eben solcher Abhängigkeitsbeziehungen die Interdependenz von Ziel- und Entlohnungssystemen als entscheidenden Erfolgsfaktor.

Je nachdem, wie diese Systeme ausgestaltet sind, können sie entweder Kooperation oder aber Konflikte in der Zusammenarbeit von interdependenten Akteuren einer Organisation bedingen.

Deutsch (1949, 1973, 1980) unterscheidet in diesem Zusammenhang drei mögliche Szenarien der gegenseitigen Abhängigkeit der Akteure in Bezug auf ihre Zielerreichung:

- *Kooperation*: In diesem Szenario agieren die Akteure auf Basis der Annahme, dass ihre jeweiligen Ziele positiv miteinander verknüpft sind. Die Zielerreichung des einen Akteurs bedingt gleichzeitig auch die Zielerreichung des anderen.  
Unter diesen Bedingungen ist davon auszugehen, dass die Akteure sich gegenseitig bei der Zielerreichung unterstützen. Hierbei kann es zwar durchaus zu Konflikten kommen; diese werden aber offen, wertschätzend und konstruktiv ausgetragen und dienen dem Gedanken- beziehungsweise Ideenaustausch. Ressourcen werden gemeinschaftlich zur Zielerreichung genutzt (vgl. Tjosvold 1988).
- *Unabhängigkeit*: In diesem Szenario agieren die Akteure auf Basis der Annahme, dass ihre jeweiligen Ziele nicht miteinander verknüpft sind. Die Zielerreichung des einen Akteurs hat weder positive noch negative Auswirkungen auf die Zielerreichung des anderen.

Unter diesen Bedingungen sind keine systematischen und aufgabebezogenen Interaktionen zwischen den Akteuren zu erwarten.

- *Wettbewerb*: In diesem Szenario agieren die Akteure auf Basis der Annahme, dass ihre jeweiligen Ziele negativ miteinander verknüpft sind. Die Zielerreichung des einen Akteurs macht es dem anderen Akteur schwerer oder unmöglich, sein eigenes Ziel zu erreichen.

Unter diesen Bedingungen herrscht zwischen den Akteuren ein Klima des Misstrauens, Ressourcen werden nicht geteilt und Konflikte entweder nicht ausgetragen oder eskalieren (vgl. Tjosvold 1988).

Der Zustand des Wettbewerbs, der durch negative Interdependenzen in Ziel- oder Entlohnungssystemen entsteht, entspricht den von Maslach und Leiter (2001) zusammengefassten Gründen für den postulierten Zusammenbruch der Gemeinschaft als Folge des starken Wettbewerbsdruck.

In diesem Kontext ist zum einen nicht mit einer wechselseitigen sozialen Unterstützung innerhalb der Gruppe der Mitarbeitenden als Stress-reduzierende Ressource zu rechnen, was ein systematisch erhöhtes Stress-Erleben nach sich ziehen kann.

Zum anderen können von Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) angenommene Produktivitätsverluste, die infolge der höheren Konfliktdichte und der nicht stattfindenden Teamarbeit entstehen, die Flexibilität von Unternehmen einschränken, auf erhöhte Anforderungen zu reagieren.

Mithin ist von folgender Annahme auszugehen:

**Hypothese 5 (H5):** *Unternehmen, deren Ziel- und Entlohnungssysteme eine geringe negative Interdependenz aufweisen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen, als Unternehmen, deren Ziel- und Entlohnungssysteme eine hohe Interdependenz aufweisen.*

### 3.3 Ursachen der Beschleunigungsfalle: Strukturelles Treiber-Modell

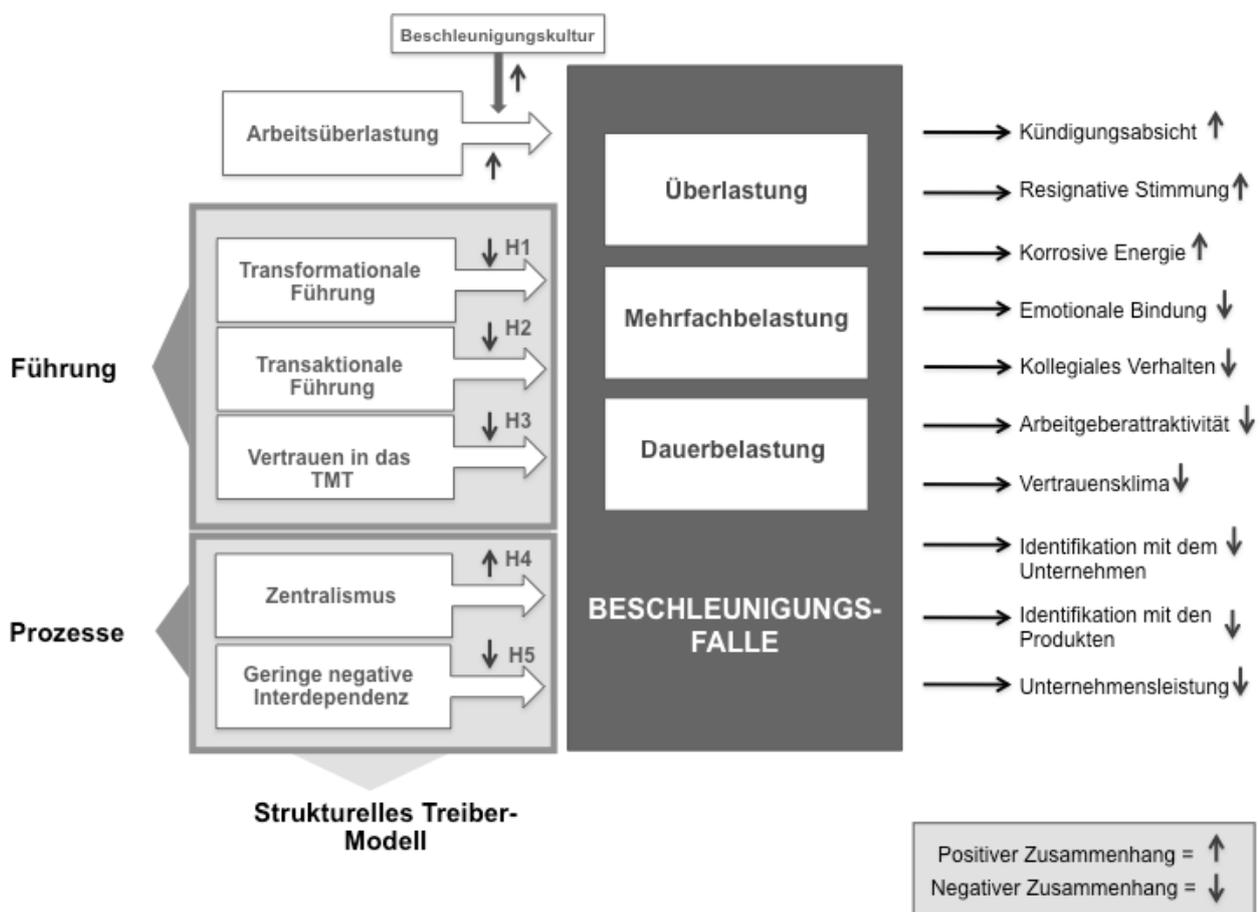
Aus den in den vorangegangenen Abschnitten entwickelten Forschungshypothesen lässt sich in Abbildung 2 skizzierte Treiber-Modell für die Beschleunigungsfalle ableiten.

Die auf kollektiver Ebene identifizierten strukturellen Faktoren, die nach Annahme dieses Modells in Unternehmen zu einer systematischen Implementierung Burnout-

auslösender Faktoren auf Individualebene führen können, lassen sich in die beiden Obergruppen *Führung* und *Prozesse* unterteilen.

Es ist jedoch wichtig darauf hinzuweisen, dass davon auszugehen ist, dass die negativen Folgen einer schwachen Führung, geringen Vertrauens in das TMT, eines hohen Zentralismus und ein grosses Mass an negativer Interdependenz nicht auf den Kontext von Überbeschleunigung zu reduzieren sind. Vielmehr geht das Modell davon aus, dass diese Faktoren aber in diesem Kontext besonders schädlich und Überlastungs-fördernd wirken. Die in das Modell integrierten fünf Forschungshypothesen sollen im nächsten Abschnitt einer quantitativ-empirischen Prüfung unterzogen werden.

**Abbildung 2 Strukturelles Treiber-Modell der Beschleunigungsfalle**



Nachdem im zweiten Kapitel der vorliegenden Dissertation die sich aus der hohen Prävalenz und den massiv negativen Folgen der Beschleunigungsfalle ergebende Relevanz des Phänomens aufgezeigt wurde, beschäftigt sich dieses dritte Kapitel mit den Ursachen für unternehmensweite Überbeschleunigung.

Ein umfassendes Verständnis für die auslösenden Faktoren ist hierbei entscheidend für die fundierte Ableitung von effektiven Präventions- und Interventionsstrategien.

Die Zusammenfassung der bisherigen Ursachenforschung zeigt in diesem Zusammenhang eine Konzentration auf den Faktor Arbeitsüberlastung, der durch eine mangelhafte Ressourcenallokation ausgelöst wird. Auf diesem bisherigen Ursachenverständnis basieren die existenten Präventions- und Interventionsstrategien, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden.

Unter Einbezug der Erkenntnisse aus der kognitiven Stressreaktionstheorie und des *six areas of worklife*-Modells nach Maslach und Leiter (2001; 1999; 1997) wurde in diesem Kapitel ein strukturelles Rahmenmodell für die Ursachen der Beschleunigungsfalle entwickelt.

Dieses bezieht strukturelle Faktoren der Dimensionen *Führung* und *Prozesse* als Treiber der Beschleunigungsfalle in die Ursachen-Betrachtung ein.

Es wurden die folgenden fünf Forschungshypothesen abgeleitet, die im Folgenden einer quantitativ-empirischen Überprüfung unterzogen werden sollten:

**Hypothese 1 (H1):** *Unternehmen, die ein hohes Transformationales Führungsklima aufweisen, sind von der Beschleunigungsfalle weniger stark betroffen als Unternehmen mit einem schwachen Transformationalen Führungsklima.*

**Hypothese 2 (H2):** *Unternehmen, die ein hohes Mass an Contingent Reward Behavior im Rahmen einer Transaktionalen Führung aufweisen, sind von der Beschleunigungsfalle weniger stark betroffen als Unternehmen, die ein geringes Mass an an Contingent Reward Behavior im Rahmen einer Transaktionalen Führung aufweisen.*

**Hypothese 3 (H3):** *Unternehmen, in denen die TMT ein hohes Vertrauen der Mitarbeitenden geniessen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen als Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden dem TMT nur ein geringes Vertrauen entgegenbringen.*

**Hypothese 4 (H4):** *Unternehmen, die ein geringes Mass an Zentralismus aufweisen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen als Unternehmen, die ein hohes Mass an Zentralismus aufweisen.*

**Hypothese 5 (H5):** *Unternehmen, deren Ziel- und Entlohnungssysteme eine geringe negative Interdependenz aufweisen, sind weniger stark von der Beschleunigungsfalle betroffen als Unternehmen, deren Ziel- und Entlohnungssysteme eine hohe Interdependenz aufweisen.*

#### **4 Quantitativ-Empirische Überprüfung des postulierten strukturellen Treiber-Modells**

Im einleitenden ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurde folgendes Ziel für diese Dissertation definiert:

Bereitstellung eines standardisierten Monitoring-Tools und wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung.

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde in diesem Zusammenhang bereits herausgearbeitet, dass das Konstrukt der Beschleunigungsfalle in höchstem Masse geeignet erscheint, unternehmensweite Überlastung zu erfassen.

Dementsprechend ist das von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelte Befragungsinstrument zur standardisierten Untersuchung der Beschleunigungsfalle ein mögliches Monitoring-Tool im Sinne der Zielstellung der Dissertation.

Allerdings finden sich in der bisherigen Literatur (Bruch, & Menges, 2010a; Bruch, & Menges, 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011) keine Angaben zur Messgenauigkeit des Instruments.

Weiterhin wurde in Bezug auf den zweiten Teil der Dissertations-Zielstellung ein strukturelles Treiber-Modell für die Ursachen der Beschleunigungsfalle in Unternehmen entwickelt. Dieses Modell verspricht handlungsrelevante Einsichten in die Entstehungsbedingungen des Phänomens und somit eine gezielte Ableitung von Präventionsmassnahmen.

Um das selbstgesteckte Ziel des Dissertationsvorhabens vollumfänglich zu erreichen, sollen in diesem Abschnitt auf Basis einer grosszahligen quantitativen Datenerhebung primär die Messgenauigkeit der Beschleunigungsfallen-Skala und die Vorhersagen des entwickelten Treiber-Modells empirisch überprüft werden.

Vor diesem Hintergrund kommt dem aktuellen Kapitel eine zentrale Aufgabe im Rahmen dieser Arbeit zu.

Bevor jedoch im letzten Drittel des Kapitels die geschilderten für die Aussagekraft der Arbeit wesentlichen Analyseergebnisse vorgestellt werden, wird zunächst auf die empirische Erhebung eingegangen, die die Grundlage für die numerischen Analysen bildet.

In diesem Rahmen werden die methodischen Vorüberlegungen, die Befragungsdurchführung und die verwendeten Befragungs-Skalen erläutert.

#### **4.1 Quantitative Datenerhebung**

In der sozialwissenschaftlichen Forschung lassen sich zwei zentrale Forschungsparadigmen unterscheiden: *Quantitative* und *qualitative* Verfahren. Diese beiden Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich des Datenmaterials und der Forschungsmethoden, die im Rahmen des jeweiligen Ansatzes zur Anwendung kommen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Das entscheidende Differenzierungsmerkmal bildet nach Bortz und Döring (2006) allerdings das den quantitativen und qualitativen Verfahren jeweils zugrundeliegende unterschiedliche „Wissenschaftsverständnis“. Deshalb werden die beiden Verfahren aus Sicht der Autoren häufig „sogar als unvereinbare Gegensätze betrachtet oder zumindest als Gegensatzpaare charakterisiert“ (S.296).

Die grundlegende Entscheidung für einen quantitativen oder qualitativen Ansatz ist nicht die einzige grundsätzliche Entscheidung, die es im Rahmen der empirischen Forschung zu treffen gilt.

Beiden Paradigmen ist -mehr oder minder überschneidungsfrei- ein spezifischer Satz an Erhebungsmethoden zugeordnet. Auch hier ist im Vorfeld der Datenerhebung eine Entscheidung für jeweils eine dieser Methoden zu treffen.

Nach Edmondson und McManus (2007) ist eine deliberate und auf die konkrete Forschungsfrage bezogene Entscheidung sowohl bei der Wahl der Forschungs- als auch bei der Erhebungsmethode die Voraussetzung, um qualitativ hochwertige Forschung (high-quality research) betreiben zu können. Die Autoren legen dabei die Überlegung zugrunde, dass eine methodische Passung zwischen Forschungsfrage

und Forschungsmethode die notwendige Bedingung für Forschungsergebnisse bildet, die das jeweilige Forschungsfeld tatsächlich bereichern und somit dessen Erkenntnisstand verbessern können: „We argue that methodological fit promotes the development of rigorous and compelling field research“ (S. 1169)

Vor diesem Hintergrund soll in diesem Abschnitt zunächst - unter Einbezug der Massgaben von Edmondson und McManus (2007) zur methodischen Passung von Forschungsfrage und Forschungsmethode - die Methodenwahl bei der empirischen Untersuchung der strukturellen Treiber der Beschleunigungsfälle dargelegt werden. Erst im Anschluss hieran wird das Vorgehen bei der Datenerhebung beschrieben.

#### **4.1.1 Methodische Vorüberlegungen**

Im Rahmen dieses Abschnitts wird zunächst das Rational für die Wahl des Forschungsparadigmas (quantitativ versus qualitativ) und anschliessend für die Wahl der Forschungsmethode erläutert.

##### **4.1.1.1 Wahl des Forschungsparadigmas**

Eine deliberate Wahl des geeigneten Forschungsparadigmas zur empirischen Überprüfung des im vorangegangenen Kapitel entwickelten Modells zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfälle setzt zunächst eine Auseinandersetzung mit distinguierenden Merkmalen beider Paradigmen voraus:

- *Quantitative Forschung:* Das entscheidende Beschreibungsmerkmal quantitativer Forschung ist die diesem Paradigma zugrundeliegende numerische Erfassung der so genannten Beobachtungsrealität. Diese nach Bortz und Döring (2006, S. 296) „für den quantitativen Ansatz typische [...] Messung von Ausschnitten der Beobachtungsrealität mündet in die statistische Verarbeitung von Messwerten“. Eine solche numerische Operationalisierung von Verhaltens-/Merkmalsausprägungen häufig auf Basis grosszahliger Stichproben mit dem Ziel, statistische Zusammenhangsanalysen zu ermöglichen, macht den quantitativen Ansatz für fokussierte und spezifische Forschungsfragen besonders geeignet. Quantitative Forschung ist durch einen nomothetischen Fokus und einen deduktiven Ansatz gekennzeichnet und eignet sich demnach insbesondere zur Testung spezifischer Hypothesen (vgl. Bortz, & Döring, 2006).
- *Qualitative Forschung:* Dieses Forschungsparadigma „verwendet nichtnumerisches [...] Material. Dies sind vor allem Texte (z.B. Beobachtungsprotokolle,

Interviewtexte, Briefe, Zeitungsartikel), aber auch andere Objekte (z.B. Fotografien, Zeichnungen, Filme, Kleidungsstücke“ (Bortz, & Döring, 2006, S. 297). Im Gegensatz zum partikulären Fokus der quantitativen Verfahren, hat der qualitative Ansatz einen holistisch explorativen Fokus. Auf Basis von Einzelfall-Untersuchungen oder zumindest eher kleinen Beobachtungseinheiten setzt die qualitative Forschung auf eine eingehendere und gründlichere Beschreibung ihres Untersuchungsgegenstands. Dieser Ansatz eignet sich somit primär für die Generierung neuer Annahmen und Hypothesen und ist somit als induktiv zu charakterisieren (vgl. Bortz, & Döring, 2006).

Um zu entscheiden, welcher der beiden Ansätze für die Untersuchung einer spezifischen Forschungsfrage geeignet ist, bietet sich ein von Edmondson und McManus (2007) vorgeschlagenes Entscheidungsraaster als Entscheidungshilfe an.

Die Grundlage des Entscheidungsraasters bildet ein theoretisches Rahmenmodell zur methodischen Passung (methodological fit) zwischen Fragestellung und gewählter Forschungsmethode. Edmondson und McManus (2007) definieren eine solche methodische Passung als „the internal consistency among elements of a research project, research question, prior work, research design, and theoretical contribution“. (S.1155)

Um diese Passung bei der Wahl der Forschungsmethode sicherzustellen, ist für Edmondson und McManus (2007) der aktuelle Forschungsstand im für die jeweilige Untersuchung relevanten Forschungsfeld ausschlaggebend.

Die Autoren unterscheiden drei mögliche Stadien des relevanten Forschungsfeldes als Grundlage für die Methodenwahl:

- *Neue Forschungsfelder* (nascent): Es handelt sich um Forschungsfelder, die bisher kein oder nur wenig wissenschaftliches Interesse auf sich gezogen haben. Dementsprechend kann auch gar nicht oder nur in sehr geringem Ausmass auf etablierte Theorien oder Konzepte zurückgegriffen werden. In solchen Forschungsfeldern müssen zunächst Annahmen beziehungsweise Hypothesen über Wirkzusammenhänge generiert werden. Mithin erachten Edmondson und McManus (2007) hier den Einsatz von qualitativen Verfahren als angezeigt.
- *Semi-Etablierte Forschungsfelder* (intermediate): In diesem Stadium kann auf erste formale Theorien und Konzepte zurückgegriffen werden; es gibt allerdings auch noch wenig bis gar nicht erschlossene Bereiche. Dementspre-

chend kann hier keine klare Empfehlung für quantitative oder qualitative Verfahren ausgesprochen werden.

- *Etablierte Forschungsfelder* (mature): Hierbei handelt es sich um Forschungsfelder, in denen bereits umfangreiche theoretische Modelle und Konzepte entwickelt wurden. Neue Beiträge führen in der Regel nicht zu fundamentalen Neuerungen, sondern stellen bisherige Theoriekonzepte infrage oder ergänzen neue Aspekte. Im Kontext solcher spezifischen Forschungsbeiträge raten Edmondson und McManus (2007) zu quantitativen Verfahren.

Aus Sicht von Edmondson und McManus (2007) führen ein Nichtbeachten dieser Typologie und der mit ihr einhergehenden Empfehlungen hinsichtlich des zu wählenden Forschungsparadigmas mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer schlechten Passung zwischen gewählter Forschungsmethode und Forschungsfrage. Dies mündet dann aus Sicht der Autoren in redundanten Ergebnissen; es kommt somit zu keinem messbaren Beitrag der Arbeit zum Forschungsfeld (Wahl von qualitativen Verfahren in einem etablierten Forschungsfeld) oder zu methodisch unzureichend abgesicherten Ergebnissen, die aufgrund ihrer mangelnden Reliabilität und/oder Validität ebenfalls keinen geeigneten Beitrag für das Forschungsfeld leisten (Wahl von zu spezifischen quantitativen Verfahren in einem neuen Forschungsfeld).

Im Kontext des im Rahmen der vorliegenden Dissertation zu testenden Rahmenmodells zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfalle kann auf umfangreiche vorangehende Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden.

Für die abhängige Variable (Beschleunigungsfalle) wie auch für die unabhängigen Variablen (transaktionale- und transformationale Führung, Vertrauen in das Management, Zentralismus und konfliktäre Ziel- und Entlohnungssysteme) stehen durch andere Autoren entwickelte quantitative Befragungsinstrumente zur Verfügung, die in Abschnitt 4.1.2.3 beschrieben werden. Der originär neue Beitrag dieser Arbeit besteht in der Zusammenführung bisher getrennt betrachteter Forschungsfelder, um vermutete Wirkzusammenhänge nachzuweisen.

Hierzu wurden ausserdem in Abschnitt 3.2 testbare Hypothesen aufgestellt.

Nach Edmondson und McManus (2007) trägt die vorliegende Arbeit demnach zur Weiterentwicklung eines etablierten Forschungsfeldes bei. Mithin ist die Wahl des quantitativen Forschungsparadigmas angezeigt.

#### 4.1.1.2 Wahl der Forschungsmethode

Nach Snow und Thomas (1994) lassen sich die im Rahmen des quantitativen Forschungsparadigmas anwendbaren Forschungsmethoden entlang eines Kontinuums, das durch die antagonistischen Charakteristika "sehr realistisch - unkontrolliert" und "hoch artifiziell - kontrolliert" (S. 459) aufgespannt wird, positionieren. Zu den potentiell eher realistisch - unkontrollierten Ansätzen sind hierbei Methoden der Feldforschung zu zählen, wohingegen Methoden der Non-Feldforschung hauptsächlich der Dimension der kontrollierten, wenn auch artifiziellen Verfahren zuzuordnen sind.

##### *Non-Feldforschung*

In diese Kategorie fallen nach Snow und Thomas (1994) folgende Forschungsmethoden:

- Computer-Datenbanken
- Experimentelle Simulationen
- Laborexperimente
- Computersimulationen

##### *Feldforschung*

Im Gegensatz zur Non-Feldforschung charakterisieren Snow und Thomas (1994) Feldforschung als Forschungsmethode unter Einbezug realer Organisationen und deren Manager. Snow und Thomas (1994) nennen folgende Unterarten von Feldforschungsmethoden:

- Direkte und teilnehmende Beobachtung
- Fragebogen-Umfrage
- Feld Simulation / Quasi-Experimente

Wirkzusammenhänge aufzudecken und dabei Alternativerklärungen auszuschliessen beziehungsweise auf Konfundierungen auf Systematik und/oder Unsystematik zu kontrollieren, dürfte der Wunsch fast jedes Forschers sein. Doch die Erfüllung dieses Wunsches kann näherungsweise wohl nur unter maximal kontrollierten Laborbedingungen und durch systematische Experimentalbedingungen gelingen. Dementsprechend scheinen die Methoden der Non-Feldforschung in Bezug auf die Genauigkeit der zu erzielenden Ergebnisse der Feldforschung vorzuziehen zu sein.

Gleichwohl - das wird mit Blick auf das im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu testende Wirkmodell überdeutlich - lassen sich im Labor komplexe Wirkzusammenhänge des Unternehmens-Kontextes nur unzureichend, häufig gar nicht darstellen (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Vor diesem Hintergrund fällt die Wahl der Forschungsmethode mit einer Datenerfassung mittels eines standardisierten Fragebogens auf eine Methode aus dem Bereich der Feldforschung.

Stier (1999, S. 181) definiert dieses Verfahren als „Datenerhebungsinstrument, das aus einer Kollektion von Fragen besteht, mittels derer diejenigen Informationen gewonnen werden sollen, welche gemäss dem theoretischen Vorspann einer empirischen Untersuchung benötigt werden“. Der Wahl dieser Erhebungsmethode liegt im Kontext dieser Arbeit folgendes Rational zugrunde:

- Eine gezielte Manipulation der zur Modelltestung notwendigen unabhängigen Variablen ist mittels einer Non-Feldforschungs-Methode (beispielsweise in einem Labor-Experiment) aufgrund der Komplexität der angenommenen Zusammenhänge praktisch nicht umsetzbar.
- Der Einsatz eines standardisierten Fragebogens erlaubt die Nutzung der existierenden Befragungsinstrumente für die Erfassung der unabhängigen Variablen und zur Erfassung der Beschleunigungsfalle als abhängige Variable.
- Durch den Einsatz des von Bruch und Menges (2010a, 2010b) entwickelten Befragungsinstruments zur Beschleunigungsfalle in schriftlicher Form kann dieses unter möglichst objektiven Bedingungen auf seine Messgenauigkeit geprüft werden. Dies erleichtert die Abwägung, ob es als standardisiertes Monitoring-Instrument im Kontext eines strategischen HRM geeignet ist.
- Im Gegensatz zur Interviewstudie mit einem standardisierten Fragenkatalog (vgl. Bortz, & Döring, 2006) ist bei einer schriftlichen Befragung von einer höheren Objektivität des Verfahrens auszugehen, da keine „Interviewer-Effekte“ auftreten können und die Antworten der Befragten hierdurch im Vergleich „ehrlicher“ und „überlegter“ ausfallen (vgl. Schnell, Hill, & Esser, 1992, S. 368).

Die für die Befragung gewählte Stichprobe, der Ablauf der Befragung sowie die für die Befragung verwendeten Skalen werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

#### **4.1.2 Vorgehen**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Entscheidung für eine Fragebogenstudie für die Testung des Rahmenmodells zu den strukturellen Treibern der Beschleu-

nigungsfalle erläutert wurde, werden im Folgenden alle relevanten Parameter der Datenerhebung dokumentiert. Hierzu zählen: Die Wahl der Stichprobe, die Durchführung der Befragung und die endgültige Stichproben-Zusammensetzung.

Informationen zu den für die Fragestellungen dieser Arbeit relevanten Skalen des eingesetzten Fragebogens finden sich hingegen erst im nächsten Abschnitt als Überleitung zu den Studien-Ergebnissen.

#### **4.1.2.1 Stichprobenwahl**

Bei der Entscheidung, welche Unternehmen bei der Testung des strukturellen Rahmenmodells zu den Treibern der Beschleunigungsfalle die Stichprobe konstituieren sollen, ist zunächst die Frage nach dem nationalen Fokus der Stichprobe zu stellen.

Da die aktuellsten empirischen Untersuchungen zur Beschleunigungsfalle Stichproben aus deutschen Unternehmen beinhalten (vgl. Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011), soll aus Gründen der Vergleichbarkeit auch in der vorliegenden Arbeit auf deutsche Unternehmen fokussiert werden.

Bei der Zusammensetzung der Stichprobe liegt der Fokus auf mittelständischen Unternehmen.

Kleine und mittelständische Unternehmen stellen 99,7 Prozent aller deutschen Unternehmen (vgl. Goeke, 2008).

Nach Pufahl, Laux und Gruhler (2006, S. 11) ist „der Mittelstand [...] der maßgebliche Motor für Wachstum und somit Beschäftigung in Deutschland. Dennoch stehen die großen [sic!] Konzerne wie e.on, Daimler-Chrysler, Siemens usw. meist im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Denn wenn dort Stellen gestrichen werden, dann ruft dies häufig die Politiker auf den Plan, da eine angemessene Publicity garantiert ist.“

Diese von Pufahl et al. (2006) wahrgenommene mangelnde Beachtung des deutschen Mittelstandes erstaunt aus mehreren Gründen (vgl. Pufahl et al., 2006):

- Circa 60 Prozent aller deutschen Arbeitsplätze sowie 80 Prozent der Auszubildenden sind im Mittelstand zu finden.
- Mehr als 50 Prozent des deutschen Bruttonettoprodukts wird durch den Mittelstand generiert, der damit eine überdurchschnittlich hohe Wertschöpfung aufweist.
- Mittelständische Unternehmen sichern mit ihren Steuerabgaben den prozentual höchsten Anteil an den öffentlichen Steuereinnahmen.

- Circa 45 Prozent der in Deutschland getätigten Bruttoinvestitionen entfallen auf den Mittelstand.

Im Kontext der durch diese Kennzahlen aufgezeigten Wichtigkeit des Mittelstandes im gesamtgesellschaftlichen Kontext ist die Tatsache, dass gerade die deutschen Mittelständler mit hohem Veränderungs- beziehungsweise Marktdruck konfrontiert sind, von besonderer Relevanz. Pufahl et al. (2006) nennen folgende Problemfelder:

- *Globalisierung*: Mittelständler sehen sich einem harten Verdrängungswettbewerb ausgesetzt. Im Rahmen der Globalisierung sehen sich selbst Nischen- und Spezialanbieter mit neuen global agierenden Wettbewerbern konfrontiert. Um am Markt bestehen zu können, sind auch Mittelständler gezwungen, ihr Geschäft internationaler auszurichten.
- *Deregulierung*: Gerade durch den stetig wachsenden europäischen Binnenmarkt sind Mittelständler auch in den eigenen Kernmärkten mit Wettbewerbern aus dem europäischen Ausland konfrontiert.
- *Generationenwechsel*: Zehntausende Familienunternehmen müssen jährlich einen Generationenwechsel in der Geschäftsleitung vollziehen. Aufgrund oftmals fehlender verbindlicher Nachfolgeregelungen ist dieser Prozess häufig mit grossen Schwierigkeiten hinsichtlich der Kontinuität der Geschäftsabläufe verbunden.
- *Finanzierungsengpässe*: Mittelständler haben im Schnitt einen hohen Fremdfinanzierungsanteil. Gerade im Rahmen der globalen Finanzkrise sind die Anforderungen der Kreditgebenden Banken häufig immens gestiegen. Rating-Verfahren und Zinsanhebungen führen zusätzlich zu steigenden Finanzierungskosten.

Der hohe Veränderungsdruck, unter dem Mittelständler stehen, lässt vermuten, dass eine Stichprobe aus dieser Grundgesamtheit genügend Varianz für die Modelltestung liefert. Es ist mit einer hohen Merkmalsausprägung bei den relevanten Variablen zu rechnen.

Aus praktischer Sicht kann die Untersuchung ausserdem zur Sensibilisierung einer gesamtgesellschaftlich hochgradig relevanten Unternehmensgruppe für die Gefahren der Beschleunigungsfalle dienen.

#### **4.1.2.2 Befragungs-Durchführung**

Die Daten für diese Studie wurden zwischen April und Juni 2010 als Teil einer grösseren Paneluntersuchung erhoben. Die Untersuchung wurde durch das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen in Kooperation mit einer deutschen Agentur, die auf das Benchmarking kleiner und mittelständischer Unternehmen spezialisiert ist, durchgeführt.

Die Erhebung fand in Form einer computergestützten Online-Befragung statt. In den teilnehmenden Unternehmen wurde jeweils eine Vollbefragung durchgeführt; alle Mitarbeiter und Führungskräfte waren eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Die Einladung zur Befragungs-Teilnahme erfolgte dabei mittels einer personalisierten E-Mail mit einem individuellen Teilnahme-Link. Den Teilnehmenden wurde im Begleittext der E-Mail der Hintergrund der Befragung erklärt und ihnen wurde vollständige Anonymität bei der Teilnahme zugesichert.

Aufgrund der Tatsache, dass die Datenerhebung im Rahmen eines grossen Panel-Projektes stattfand, konnte ein so genanntes Split-Sample-Design Anwendung finden (vgl. Dickson et al., 2006; Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006; Rousseau, 1985). Hierdurch kann das Risiko des *Common Method Bias*, auch *Common Method Variance* genannt, reduziert werden.

Nach Podsakoff, McKenzie, Lee und Podsakoff (2003) sind Studien, deren Daten unter Verwendung eines einzelnen Instruments erhoben werden, anfällig für den Common Method Bias. Die Autoren begründen dies mit systematischen Verzerrungen des Antwortverhaltens - beispielsweise durch stimmungsbedingt durchgängig negative beziehungsweise positive Antworten - , die bei der Auswertung statistische Zusammenhänge zwischen Konstrukten suggerieren können, bei denen es sich letztlich um Artefakte auf Basis solcher Konfundierungseffekte handelt.

Um systematische Effekte durch Übersetzungsfehler von englischsprachigen Skalen auszuschliessen, wurden diese zunächst für alle Varianten des Fragebogens von professionellen Übersetzern ins Deutsche übersetzt. Anschliessend wurden sie in einem doppel-blind Verfahren rückübersetzt, um die semantische Übereinstimmung der Übersetzung mit dem englischen Original sicherzustellen.

#### **4.1.2.3 Stichproben-Beschreibung**

Die Stichprobe, auf deren Basis die im Folgenden berichteten Analysen basieren, setzt sich wie folgt zusammen:

- Insgesamt enthält die Stichprobe Daten aus 98 deutschen mittelständischen Unternehmen.
- Aus diesen 98 Unternehmen gehen die Antworten von insgesamt 20.628 Mitarbeitenden, die an der Befragung teilgenommen haben, in die Analysen ein.

### 4.1.3 Skalen

In diesem Abschnitt werden die Skalen beschrieben, die im Rahmen der Panelstudie erhoben wurden und relevant für das im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu testende Modell zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfalle sind. Beschreibungskriterien sind Quelle, Itemanzahl und Skalierung.

#### 4.1.3.1 Beschleunigungsfalle

Die Beschleunigungsfalle wird mit der Skala von Bruch und Menges (2010a; 2010b) gemessen, die in der Folge auch von Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Kowalevski (2011) benutzt wurde.

Entsprechend der drei Dimensionen der Beschleunigungsfalle (Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung) ist auch das Befragungsinstrument dreifaktoriell angelegt. Jede der drei Subdimensionen der Beschleunigungsfalle wird durch drei Items im Fragebogen repräsentiert.

Der Skala wurde im Fragebogen folgende Instruktion vorangestellt:

*„Im Folgenden interessiert uns, auf welche Art und Weise in Ihrem Unternehmen gearbeitet wird. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung für die meisten Mitarbeiter Ihres Unternehmens ab und beziehen Sie sich in Ihren Antworten auf die Zeit seit Jahresanfang 2010.“*

Tabelle 1 Skala: Beschleunigungsfälle

Itemformulierung	Dimension
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen stossen wegen zu viel Arbeit häufig an ihre Grenzen.</i>	Überlastung
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind.</i>	
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen arbeiten durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck.</i>	
<i>Den Mitarbeitern in unserem Unternehmen sind die Prioritäten der Arbeitsaufgaben häufig unklar.</i>	Mehrfachbelastung
<i>In unserem Unternehmen wechseln die Prioritäten häufig.</i>	
<i>Für die Mitarbeiter in unserem Unternehmen ist häufig nicht erkennbar, welche Aufgaben am wichtigsten sind.</i>	
<i>In unserem Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab.</i>	Dauerbelastung
<i>In unserem Unternehmen sieht man auch bei intensiven Arbeitsphasen immer das Licht am Ende des Tunnels.</i>	
<i>In unserem Unternehmen gibt es regelmässig die Möglichkeit, Kraft zu tanken.</i>	

Durch das Fehlen des Individualfokus in dieser Instruktion wird deutlich, dass das Instrument zur Erfassung von Daten auf der Kollektivebene konstruiert wurde.

Zur Einschätzung, inwieweit die Aussagen auf die Arbeitssituation im eigene Unternehmen zutreffen, steht dem Ausfüllenden eine fünfstufige Likert-Skala mit folgenden Kategorie-Bezeichnung zur Verfügung: „stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), bin unentschieden (3), stimme zu (4), stimme sehr stark zu (5), keine Antwort (0)“

In den bisherigen Publikationen, die Beschleunigungsfallen-Skala einsetzen (Bruch, & Menges, 2010a, 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011), lassen sich keine Angaben zur Messgenauigkeit des Instruments finden.

Ein Überblick über die Items und ihre Dimensions-Zuordnung der Beschleunigungsfallen-Items findet sich in Tabelle 1.

#### **4.1.3.2 Transformationales Führungsklima**

Für die Erfassung des transformationalen Führungsklimas wurde eine von Podsakoff, McKenzie und Bommer (1996) entwickelte Skala zur transformationalen Führung eingesetzt. Das aus 22 Items bestehende Instrument ist für die Einschätzung der wahrgenommenen Qualität der dyadischen Führungsbeziehung konstruiert worden. Hierzu wird das Verhalten jeder Führungskraft von den jeweiligen ihr unterstellten Mitarbeitern eingeschätzt. Die Einschätzung erfolgt analog zu den sechs Dimensionen der transformationalen Führung, wie sie in Abschnitt 3.2.2.1 dieser Arbeit zusammengefasst wurden.

Die Instruktionen zur Beantwortung der Skala im Fragebogen lauteten:

„Wir möchten in dieser Befragung wissen, wie Sie den Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten wahrnehmen. Haben Sie mehrere direkte Vorgesetzte, beurteilen Sie bitte denjenigen, mit dem Sie derzeit am häufigsten zu tun haben - Wie häufig trifft zu, was in den folgenden Aussagen behauptet wird? Mein direkter Vorgesetzter / meine direkten Vorgesetzten... [Itemformulierung]“

Die Bewertung der durch die folgenden 22 Items präsentierten Aussagen erfolgte mittels einer sechsstufigen Likert-Skala mit folgenden Kategoriebezeichnungen:

„niemals (1), selten (2), manchmal (3), recht häufig (4), extrem häufig/immer (5), keine Antwort (0)“

Podsakoff et al. (1996) geben bezüglich der Genauigkeit ihrer Skala Konsistenzmasse zwischen .82 und .90 an, so dass von einer hohen Reliabilität des Instruments auszugehen ist.

#### **4.1.3.3 Transaktionale Führung**

In Bezug auf die Ausprägung des wahrgenommenen transaktionalen Führungsverhaltens in den befragten Unternehmen wurde gemäss der zur Modell-Testung notwendigen Variablen auf die Subdimension

contingent reward–Verhalten fokussiert. Weitere Dimensionen der transaktionalen Führung wurden nicht erhoben.

Zur Messung des contingent reward–Verhaltens wurde die entsprechende von Podsakoff, Todor, Grover und Huber (1984) entwickelte Skala mit fünf Items eingesetzt. Die fünf Items folgten im Fragebogen denjenigen zur transformationalen Führung. Zur Beantwortung der Items wurde die gleiche Antwortskala wie zur transformationalen Führung bereitgestellt. Allerdings wurde dem Fragenabschnitt eine eigenständige Instruktion vorangestellt: Wie häufig trifft zu, was in den folgenden Aussagen behauptet wird? Mein direkter Vorgesetzter / meine direkten Vorgesetzten ...”

Podsakoff et al. (1984) geben die Reliabilität ihrer Skala mit einem alpha-Koeffizienten von .93 an. Es ist demnach von einer sehr hohen Messgenauigkeit auszugehen.

#### **4.1.3.4 Vertrauen in das Top-Management Team**

Das Vertrauen der befragten Mitarbeiter in ihre jeweiligen Top-Management Teams wurde mit fünf von Mayer und Gavin (2005) entwickelten Items gemessen. Hierbei wurde folgender Instruktionstext im Fragebogen verwendet:

“Als nächstes würde uns Ihre Einschätzung zur Geschäftsführung Ihres Unternehmens interessieren. Stimmen Sie den Aussagen zu?”

Zur Beantwortung stand folgende achtstufige Likert-Skala zur Verfügung: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)

Bezogen auf die Reliabilität der Skala geben die Autoren Cronbach- Alpha – Werte .65 und .81 an. Mithin ist von einer eher zufriedenstellenden, denn sehr guten Zuverlässigkeit des Instruments auszugehen.

#### **4.1.3.5 Zentralisierung**

Zur Erfassung des Zentralismus-Grades in den jeweilig befragten Unternehmen wurde eine von Hage und Aiken (1967) entwickelte aus fünf Items bestehende Skala zur Erfassung der Höhe des Hierarchie-Levels, auf dem in der Organisation Entscheidungen getroffen werden, verwendet („hierarchy of authority” - vgl. Abschnitt 3.2.3.1).

Das Konstrukt „Zentralisierung“ wurde im Rahmen des Panel-Fragebogens in Kombination mit Items zum Konstrukt „Formalismus“ erfasst. Dementsprechend lautete die Instruktion:

„Die folgenden Aussagen thematisieren die Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen. Stimmen Sie den Aussagen zu?“

Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine identische achtstufige Likert-Skala wie bei der Skala zum Vertrauen in das Top-Management Team zur Verfügung.

Nach Dewar, Whetten und Boje (1980) handelt es sich bei der hier verwendeten Skala zur Zentralisierung um ein reliables und valides Messinstrument.

#### **4.1.3.6 Konfliktäre Ziel- und Entlohnungssysteme**

Das Ausmass an etwaig konfliktären Ziel- und Entlohnungssystemen in den befragten Unternehmen wurde mittels eines Befragungsinstruments aus der Interdependenz-Forschung erfasst. Die aus vier Items bestehende Skala von Janssen, Van de Vliert und Veenstra (1999) wurde mit folgender Instruktion eingeleitet:

„Im Folgenden interessiert uns, wie mit erfolgreichen Ereignissen in Ihrem Unternehmen umgegangen wird. Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“

Zur Beantwortung der Items stand wiederum die achtstufige Likert-Skala zur Verfügung, deren Kategorienbezeichnung bei der Skala zum Vertrauen in das Top-Management genannt wurde.

Janssen et al. (1999) geben die Reliabilität der Skala mit einem Cronbach Alpha von .84 an. Dementsprechend sollte von einem hinreichend zuverlässigen Messinstrument auszugehen sein.

Nachdem nun mit der Präsentation aller verwendeten Skalen die Vorüberlegungen zur Durchführung der empirischen Untersuchung zu den Treibern der Beschleunigungsfälle abgeschlossen sind, sollen im nächsten Abschnitt die für die vorliegende Arbeit relevanten empirischen Ergebnisse der Studie vorgestellt werden.

## 4.2 Analyse

Im bisherigen Verlauf des aktuellen Kapitels wurden zunächst die methodischen Vorüberlegungen zur empirischen Prüfung des strukturellen Treiber-Modells der Beschleunigungsfalle dokumentiert, und es wurde ausserdem auf die Befragungsdurchführung und die verwendeten Befragungs-Skalen eingegangen.

Im Folgenden wird der Blick nun auf die empirischen Ergebnisse zur Reliabilitätsprüfung der Beschleunigungsfallen-Skala und zur Testung der theoretisch hergeleiteten strukturellen Beschleunigungsfallen-Treiber gelenkt. Hierbei handelt es sich um dezidierte empirische Aussagen zur Annäherung an die zentrale Zielsetzung dieser Dissertation.

### 4.2.1 Beschleunigungsfalle: Evaluation der Skalengüte

Bei der Reliabilität eines Befragungsinstruments handelt es sich um ein zentrales Mass der Skalengüte. Deren Berechnung stellt weit mehr als eine akademische Fingerübung dar. Vielmehr ist die Reliabilität des Messinstruments sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht von hoher Relevanz: Eine Skala kann nämlich sowohl in der Forschung als auch zur Beobachtung von Kennzahlen im Unternehmenkontext nur dann von Nutzen sein, wenn die produzierten Ergebnisse ein Mindestmass an Zuverlässigkeit besitzen. Ist eine Skala hingegen ungenau konstruiert, kann sie weder sicher zur Hypothesentestung im wissenschaftlich Kontext noch zur Erhebung von entscheidungsrelevanten Daten in der Praxis eingesetzt werden.

Um demgemäss die Güte der neukonstruierten Skala zur Erfassung von *human resource slack* zu evaluieren, wurde das Befragungsinstrument im Rahmen einer grossangelegten empirischen Untersuchung eingesetzt. Weiterführende Zusammenhangsanalysen unter Verwendung der neukonstruierten Skala können erst dann als sinnvoll erachtet werden, wenn eine ausreichende Skalengüte angenommen werden kann. Die Ergebnisse der Evaluierung der Reliabilität der Skala sollen somit vorrangig berichtet werden.

Zur Evaluation des Befragungs-Instruments wurde im Anschluss an die Erhebung eine Itemanalyse für die drei Subskalen Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung und die Gesamtskala zur Erfassung des *human resource slack-Niveaus* vorgenommen. Ziel war es, mittels der Bestimmung von Gütekriterien Aussagen über die Qualität der Gesamtskala und der Subskalen treffen zu können. Analysiert wur-

den die Dimensionalität und die Reliabilität der Gesamtskala sowie die Reliabilität der Subskalen. Hierzu wurden folgende Prüfungen vorgenommen:

#### 4.2.1.1 Das Gütekriterium der Reliabilität

Das Gütekriterium der Reliabilität ist ein Mass, das eine zentrale Eigenschaft eines Testinstruments erfassbar macht: Die Messgenauigkeit. Demnach ist die Reliabilität eines Testinstruments gegeben, wenn es das Merkmal, welches es erfassen soll, exakt - ohne Messfehler, darstellt.

Wie gut einem Testinstrument dies gelingt, kann statistisch ermittelt und das Ergebnis dieser Prüfung in Form eines Reliabilitätskoeffizienten standardisiert dokumentiert werden. Reliabilitätskoeffizienten können einen Wert im Intervall zwischen Null und Eins haben. Umso näher der Koeffizient sich hierbei dem Wert 1 annähert, umso genauer ist das Testinstrument. Ein Reliabilitätskoeffizient von 1 bedeutet, dass ein Messinstrument vollständig unbeeinflusst von Messfehlern misst. Ein Wert von 0 würde umgekehrt bedeuten, dass ein Messwert, der mittels des getesteten Instruments erhoben wird, keinerlei Aussage über die eigentlich zu messende Merkmalsausprägung beinhaltet und sich nur aus „Fehlerrauschen zusammensetzt“ (vgl. Schermelleh-Engel, & Werner, 2007).

Formal gibt der Reliabilitätskoeffizient demnach den Anteil der wahren Varianz an der Gesamtvarianz eines ermittelten Testwerts an (vgl. Schermelleh-Engel, & Werner, 2007).

Schermelleh-Engel und Werner (2007) unterscheiden vier mögliche Verfahren zur Bestimmung der Reliabilität eines Messinstruments:

- *Retest-Reliabilität*: Will man die Reliabilität eines Verfahrens nach dieser Methode ermitteln, setzt dies eine konstante Ausprägung des durch den zu evaluierenden Test zu erfassenden Merkmals voraus. Die Grundidee dieses Verfahrens ist es dabei, das Merkmal zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten mit dem zu evaluierenden Test zu erfassen und anschliessend die Korrelation der beiden Messergebnisse zu ermitteln. Je höher die Korrelation ausfällt, umso genauer misst das evaluierte Instrument.
- *Paralleltest-Reliabilität*: Bei diesem Verfahren wird eine zweite Vergleichstestung nicht wie bei der Retest-Reliabilität zeitversetzt durchgeführt, sondern gleichzeitig. Das zu evaluierende Verfahren wird hierbei zeitgleich in zwei Stichproben angewandt, in denen ein identisches Merkmal zu erfassen ist. Die

Evaluation erfolgt im Anschluss genau wie bei der Retest-Reliabilität, indem die Ergebnisse korreliert werden. Vorteil dieses Verfahren ist es, dass Umwelteinflüsse, die sich beim ersten Verfahren zwischen den beiden Messzeitpunkten verändern und dann die Reliabilitätsbefragung verfälschen können, durch die parallele Testung konstant gehalten werden und somit keinen Einfluss auf das Ergebnis nehmen können.

- *Testhalbierungs-Reliabilität*: Wenn man ein Testverfahren weder zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten durchführen kann noch zwei Stichproben für eine Paralleltestung zur Verfügung hat, kann dieses Verfahren Anwendung finden. Der Test wird an einer Stichprobe durchgeführt, allerdings möglichst zufällig in zwei Hälften geteilt. Anschliessend wird die Korrelation der durch die beiden Testteile gewonnenen Ergebnisse ermittelt. Diese sollten wiederum möglichst identisch ausfallen.
- *Innere Konsistenz*: Dieses auch als Konsistenzanalyse bekannte Verfahren ist eine Weiterentwicklung der Testhalbierungs-Methode zur Bestimmung der Reliabilität. Der Test wird hierbei allerdings nicht in zwei Teile unterteilt, vielmehr wird jedes einzelne Item eines Testinstruments als eigener unabhängiger Teil des Testverfahrens angesehen. Je höher die Korrelation zwischen den von den einzelnen Items ermittelten Werten ausfällt, umso höher ist die sogenannte „interne Konsistenz“ des Verfahrens.

Verfahren, die die interne Konsistenz eines Messinstruments erfassen, finden am häufigsten Anwendung, wenn die Reliabilität eines Befragungsinstruments dokumentiert werden soll.

Hierbei werden zwei entscheidende Kennwerte ermittelt:

- *Der Alpha-Koeffizient von Cronbach ( $\alpha$ )* als Mass der internen Konsistenz
- *$\alpha$  if item deleted ( $\alpha$  wenn Item weggelassen)*: Dieser Wert gibt an, wie sich die Entfernung eines Items aus einer Skala auf die Reliabilität der Gesamtskala auswirkt.

Der Wertebereich liegt in beiden Fällen zwischen 0 und 1. Fisseni (1997) geht davon aus, dass ein Alpha-Koeffizient kleiner .80 als niedrig, ein Wert zwischen .80 und .90 als mittel und ein Reliabilitätswert über .90 als hoch anzusehen ist. Realistischer erscheint in diesem Zusammenhang allerdings die Einschätzung von Edwards, Thomas, Rosenfeld und Booth-Kewley (1997) zu sein. Die Autoren gehen im Kontext von Mitarbeiterbefragungen davon aus, dass ein Reliabilitätswert ab .70 als ausreichend bezeichnet werden kann.

#### 4.2.1.2 Beschleunigungsfalle: Reliabilitätsanalyse für die Gesamtskala und die Subskalen

##### *Vorüberlegungen*

Bei dieser und auch bei den folgenden statistischen Analysen ist zu beachten, dass die Items der Skala Dauerbelastung eine konträre Polung im Vergleich zu den Items der Skalen Überlastung und Mehrfachbelastung aufweisen.

Dies bedeutet, dass für die Subskalen Überlastung und Mehrfachbelastung hohe Zustimmungswerte von den Befragten für eine hohe wahrgenommene Überbeschleunigung sprechen. Die Items der Skala Dauerbelastung sind in diesem Kontext als „negativ“ formuliert zu bezeichnen. Wobei eine Negativ-Formulierung im Gegensatz zum Alltagsverständnis in diesem Fall bedeutet, dass aufgrund der eigentlichen Skalen-Formulierung hohe Zustimmungswerte auf keine oder nur gering Dauerbelastung schliessen lassen.

Unterschiedliche Itempolungen innerhalb einer Skala werden häufig verwendet, um so genannten Zustimmungs- oder Ja-sage-Tendenzen entgegenzuwirken und somit die Messgenauigkeit der Skala zu erhöhen (vgl. u.a. Bühner, 2004).

Für die weiteren statistischen Auswertungen macht dies jedoch eine Umkodierung der Sub-Skala Dauerbelastung notwendig, um gerade bei der Bildung der Gesamtskala eine einheitliche Wertestruktur vorliegen zu haben. Diese Umkodierung wurde entsprechend im Vorfeld der Reliabilitätsanalyse vorgenommen.

Die Reliabilitätsanalysen für die Gesamt- und die Subskalen wurden ebenso wie die weiteren statistischen Auswertungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit berichtet werden, mittels der Statistiksoftware *IBM SPSS 19* (Statistical Package for the Social Science) unter Microsoft Windows vorgenommen.

Bei der Reliabilitätsanalyse gilt es zu beachten, dass diese auf dem Individualdaten-Niveau durchgeführt wird, das heisst mit den nicht nach Firmenzugehörigkeit aggregierten Einzelantworten der Befragten.

Hierbei gehen allerdings nicht die Daten aller 20.628 Mitarbeitenden in die Berechnungen ein, sondern „nur“ maximal die Antworten von rund 4.500 bei der Reliabilitätsanalyse der Sub-Skalen beziehungsweise rund 4.300 bei der Analyse für die Gesamtskala.

Dies ist auf das, unter Abschnitt 4.1.2.2 beschriebene, Split-Sample-Design der Untersuchung zur Reduzierung des *Common Method Bias* zurückzuführen. Von den

20.628 Mitarbeitern, die an der Befragung teilgenommen haben, hatten maximal nur rund 4.500 den Fragebogen vorliegen, der die Skala zur Beschleunigungsfalle enthielt.

Im Folgenden werden nun zunächst die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse für die Gesamtskala und anschliessend für die drei Subskalen berichtet.

### *Reliabilitätsanalyse Gesamtskala*

Die Reliabilitätsanalyse für die neun Items der Gesamtskala (n = 4314) ergab mit einem Cronbach Alpha-Wert von  $\alpha = .87$  eine zufriedenstellende Reliabilität der Gesamtskala.

Die Entfernung einzelner Items aus der Gesamtskala hätte keine Erhöhung der Reliabilität zu Folge. Die detaillierten Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sind in Tabelle 2 ersichtlich.

**Tabelle 2 Item-Skala Statistiken Gesamtskala**

	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbach Alpha, wenn Item weggelassen
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen stossen wegen zu viel Arbeit häufig an ihre Grenzen.</i>	.70	.85
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind.</i>	.75	.84
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen arbeiten durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck.</i>	.70	.85
<i>Den Mitarbeitern in unserem Unternehmen sind die Prioritäten der Arbeitsaufgaben häufig unklar.</i>	.56	.86
<i>In unserem Unternehmen wechseln die Prioritäten häufig.</i>	.53	.86
<i>Für die Mitarbeiter in unserem Unternehmen ist häufig nicht erkennbar, welche Aufgaben am wichtigsten sind.</i>	.53	.86
<i>In unserem Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab.</i>	.38	.86
<i>In unserem Unternehmen sieht man auch bei intensiven Arbeitsphasen immer das Licht am Ende des Tunnels.</i>	.66	.85
<i>In unserem Unternehmen gibt es regelmässig die Möglichkeit, Kraft zu tanken.</i>	.66	.85

Die Reliabilitätsanalysen für die drei Subskalen ergaben vergleichbar gute Resultate:

#### *Reliabilitätsanalyse Subskala Überlastung*

Die Reliabilitätsanalyse für die Subskala Überlastung (n = 4554) ergab mit  $\alpha = .90$  eine hohe Reliabilität.

Die Entfernung einzelner Items aus der Subskala hätten keine Erhöhung der Reliabilität zu Folge.

Die detaillierten Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sind in Tabelle 3 aufgelistet:

#### *Reliabilitätsanalyse Subskala Mehrfachbelastung*

Die Reliabilitätsanalyse für die Subskala Mehrfachbelastung (n = 4487) ergab mit  $\alpha = .82$  eine zufriedenstellende Reliabilität. Die Entfernung einzelner Items aus der Subskala hätte keine Erhöhung der Reliabilität zur Folge. Die detaillierten Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sind in Tabelle 4 aufgelistet.

**Tabelle 3 Item-Skala Statistiken Überlastung**

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbach Alpha, wenn Item weggelassen
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen stossen wegen zu viel Arbeit häufig an ihre Grenzen.</i>	.81	.84
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind.</i>	.83	.82
<i>Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen arbeiten durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck.</i>	.75	.89

**Tabelle 4 Item-Skala Statistiken Mehrfachbelastung**

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbach Alpha, wenn Item weggelassen
<i>Den Mitarbeitern in unserem Unternehmen sind die Prioritäten der Arbeitsaufgaben häufig unklar.</i>	.70	.71
<i>In unserem Unternehmen wechseln die Prioritäten häufig.</i>	.62	.81
<i>Für die Mitarbeiter in unserem Unternehmen ist häufig nicht erkennbar, welche Aufgaben am wichtigsten sind.</i>	.69	.73

### Reliabilitätsanalyse für die Subskala Dauerbelastung

Die Reliabilitätsanalyse für die Subskala Dauerbelastung (n = 4492) ergab mit  $\alpha = .74$  eine zufriedenstellende Reliabilität.

Die Entfernung des Items „*In unserem Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab.*“ aus der Subskala hätte in diesem Fall eine geringfügige Erhöhung der Reliabilität der Subskala auf .77 zur Folge. Die Item-Skala Statistiken für die Gesamtskala zeigen aber, dass sich durch eine solche Entfernung des Items aus der Subskala die Reliabilität der Gesamtskala geringfügig verschlechtern würde. Aus diesem Grund wurde auf die Kürzung der Subskala verzichtet, auch weil der Reliabilitätsgewinn der Subskala durch die Itemkürzung nur marginal wäre und dementsprechend für die folgenden Analysen als vernachlässigbar eingestuft wurde.

Die detaillierten Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sind Tabelle 5 zu entnehmen:

**Tabelle 5 Item-Skala-Statistiken Dauerbelastung**

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbach Alpha, wenn Item weggelassen
<i>In unserem Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab.</i>	.47	.77
<i>In unserem Unternehmen sieht man auch bei intensiven Arbeitsphasen immer das Licht am Ende des Tunnels.</i>	.65	.56
<i>In unserem Unternehmen gibt es regelmässig die Möglichkeit, Kraft zu tanken.</i>	.58	.63

### Zusammenfassende Beurteilung der Skalengüte

Die in diesem Abschnitt präsentierten Befunde zur Evaluation der Messgenauigkeit der Beschleunigungsfallen-Skala sind unter Anwendung des von Edwards et al. (1997) im Kontext von Mitarbeiterbefragungen spezifizierten Richtwertes als durchgehend zufriedenstellend einzuschätzen.

Nach Fisseni (1997) wäre die Reliabilität der Subskala Dauerbelastung allerdings nur als „niedrig“ zu werten. Hierbei mag es sich um eine Auswirkung der negativen Itemformulierung handeln. Bühner (2004) weist nämlich darauf hin, dass in einigen statistischen Untersuchungen ein Wechsel der Itempolung innerhalb einer Skala zur Reduzierung der Skalengüte führte.

Da aber die Reliabilität der Gesamtskala, die in den weiteren Analysen massgeblich Anwendung findet, sowohl unter Verwendung des konservativen und gerade unter

Verwendung des praxisbezogenen Richtwertes als durchweg zufriedenstellend einzustufen ist, stellt dies keinen kritischen Umstand dar.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es sich bei der Skala zur Beschleunigungsfalle um ein Messinstrument mit zufriedenstellender Messgenauigkeit handelt. Unter der Annahme, dass bei den Analysen dieser Arbeit zugrundeliegenden Mitarbeiterbefragungsdaten der Richtwert von Edwards et al. (1997) Anwendung finden muss, sind sowohl beim Einsatz der Gesamtskala als auch beim Einsatz der Subskalen hinreichend genaue Messergebnisse zu erwarten.

#### **4.2.2 Prävalenz der Beschleunigungsfalle in der vorliegenden Stichprobe**

Nachdem mittels Reliabilitätsanalysen abgesichert wurde, dass es sich bei der Beschleunigungsfalle-Skala um ein hinreichend genaues Messinstrument zur detaillierten Beurteilung des Überlastungs-Gerades eines Unternehmens handelt, soll im Folgenden zunächst die Prävalenz der Beschleunigungsfalle in der verwendeten Stichprobe deutscher mittelständischer Unternehmen ermittelt werden.

##### *Vorüberlegungen*

Im Vorfeld dieser Analysen gilt es zu beachten, dass es sich bei der Beschleunigungsfalle, aber auch bei den strukturellen Einflussfaktoren, die nach den unter Abschnitt 3.2 entwickelten Forschungshypothesen Einfluss auf das Niveau der Beschleunigungsfalle nehmen, um Konstrukte auf der kollektiver Ebene handelt.

Um innerhalb einer solchen Annahme brauchbare Aussagen über die Prävalenz der Beschleunigungsfalle beziehungsweise Berechnungen zur Modelltestung vornehmen zu können, muss zunächst auf Basis der vorliegenden Individualdaten ein weiteres Datenset erstellt werden.

In diesem zweiten Datenset werden die individuellen Antwortdaten der Befragten nach deren Unternehmenszugehörigkeit zusammengefasst und in aggregierter Form auf die kollektive Ebene transponiert.

Um diese Aggregation trotz der in der Befragung zugesicherten Anonymität der Befragten vornehmen zu können, wurde jedem Befragten im Ausgangsdatsatz der Paneluntersuchung in Abhängigkeit von seiner Unternehmenszugehörigkeit eine Filtervariable zugeordnet. Diese erlaubt eine überschneidungsfreie und mithin eindeutige Zuordnung der Individualdaten zu einem Unternehmen.

Mittels dieser Filtervariablen wurde ein zweiter Datensatz erstellt, der auf kollektiver Ebene beziehungsweise Unternehmensebene die Daten zur Beschleunigungsfalle,

zum transformationalen und transaktionalen Führungsklima, zum Vertrauen in das TMT, zum Zentralismus-Niveau und zum Ausmass von Überschneidungen in Ziel- und Entlohnungssystemen enthält.

Für 89 Unternehmen der Paneluntersuchung lagen alle in diesem Zusammenhang notwendigen Daten vor, so dass diese im Folgenden die Stichprobe für die weiteren Untersuchungen bilden.

### *Prävalenz der Beschleunigungsfalle in der vorliegenden Stichprobe*

Um eine Aussage darüber zu ermöglichen, welche Prävalenz der Beschleunigungsfalle im vorliegenden Datensatz der 89 deutschen Mittelständler vorliegt, musste zunächst ein Kriterium für die Definition von Belastungsgrenzen festgelegt werden, bei deren Überschreitung ein Unternehmen als überbeschleunigt zu klassifizieren ist.

Zur Festlegung solcher Kriteriums-Grenzen wurde die Stichprobe jeweils für die drei Subskalen der Beschleunigungsfalle entlang des Medians in drei Gruppen aufgeteilt. Hierbei handelt es sich um ein gebräuchliches Verfahren, um ein intervallskaliertes Merkmal künstlich zu kategorisieren (vgl. Elmes, Kantowitz, & Roediger III, 1999). Hierdurch entstehen je Sub-Dimension der Beschleunigungsfalle drei Gruppen von Unternehmen:

1. *Beschleunigte Unternehmen:* In dieser Gruppe finden pro Sub-Dimension ein Drittel der Unternehmen aus der Stichprobe, die im Vergleich zum Median die höchsten Ausprägungen der jeweiligen Beschleunigungs-Dimension aufweisen.
2. *Entschleunigte Unternehmen:* Im Umkehrschluss findet sich in dieser Gruppe pro Sub-Dimension ein Drittel der Unternehmen aus der Stichprobe, die im Vergleich zum Median die geringste Ausprägung der jeweiligen Beschleunigungs-Dimension aufweisen.
3. *Normbereich:* Hier findet sich je Sub-Dimension ein Drittel der Unternehmen aus der Stichprobe, die im Vergleich zum Median eine durchschnittliche Ausprägung der jeweiligen Beschleunigungs-Dimension aufweisen.

Im Anschluss an diese erste Gruppenbildung wurden die nun ordinalskalierten Angaben zur Ausprägung der Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle, die je Unternehmen vorlagen, miteinander in Beziehung gesetzt und in der Folge eine nachgelagerte zweite Kategorisierung vorgenommen. Hierbei wurden zunächst zwei Hauptgruppen unterschieden:

1. *Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen sind:* Dieser Gruppe wurden nur Unternehmen zugeordnet, die im Rahmen der ersten Unterteilung in keiner der drei Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle dem obersten Drittel der Werte-Verteilung angehörten.
2. *Unternehmen, die in der Beschleunigungsfalle sind:* Dieser Gruppe wurden diejenigen Unternehmen zugeordnet, die im Rahmen der ersten Kategorisierung in mindestens einer Sub-Dimension dem obersten Drittel der Wertverteilung und somit den beschleunigten Unternehmen zugezählt worden waren.

Auf Basis dieses Verfahrens ergab sich für die untersuchte Stichprobe eine Verteilung, die die bisherigen (unter Abschnitt 2.2.2.2 berichteten) Ergebnisse der Beschleunigungsfalle-Forschung repliziert – 50% der befragten Mittelständler waren nach dieser Klassifizierung von der Beschleunigungsfalle betroffen. Von den nicht betroffenen Unternehmen sind circa 19% der Unternehmen in allen drei Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle dem unteren Drittel der Werteverteilung zuzuordnen. Circa 21% der nicht betroffenen Unternehmen sind zumindest in einer Sub-Dimension dem Normbereich zugeordnet. Die verbleibenden circa 8% der nicht betroffenen Unternehmen sind in allen drei Sub-Dimensionen dem Normbereich zugeordnet. In Bezug auf die von der Beschleunigungsfalle betroffenen Unternehmen wurden ebenfalls verschiedene Subgruppen unterschieden. Hierbei wurde nach der Kombination der drei Sub-Dimensionen des Phänomens unterschieden. Hierdurch ergeben sich drei grundlegende Szenarien: (1.) Unternehmen, die nur von einer Dimension der Beschleunigungsfalle betroffen sind, (2.) Unternehmen, die von zwei Subdimensionen der Beschleunigungsfalle betroffen sind, (3.) Unternehmen, die in der extremsten Form unter allen drei Subdimension der Beschleunigungsfalle leiden. Im zweiten Fall, beim parallelen Vorliegen zweier Sub-Dimensionen, ergeben sich wiederum drei unterschiedliche Ausprägungsformen, je nach dem, welche beiden Sub-Dimensionen gemeinsam auftreten, Die prozentuale Auftretenshäufigkeit aller Szenarien in der vorliegenden Stichprobe ist in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

Tabelle 6 gibt einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Ausprägungsformen der Beschleunigungsfalle und über die Kategorien der nicht betroffenen Unternehmen.

Neben den Auftretens-Häufigkeiten zeigt die Tabelle auch den Mittelwert für die Gesamtskala *Beschleunigungsfalle*, der sich pro Unternehmen aus dem arithmetischen Mittel der aufsummierten Werte der neun Einzelitems zur Beschleunigungsfalle ergibt. Der in Tabelle 6 angegebene Mittelwert ist dann wiederum das arithmetische

Mittel aus den aufsummierten Mittelwerten, die die in der jeweiligen Kategorie befindlichen Unternehmen für diese Gesamtskala *Beschleunigungsfalle* aufweisen.

Der Mittelwert hat einen theoretischen Ausprägungs-Rang zwischen 0 (keinerlei Belastung) und 100 (völlige Überbeschleunigung), da die in der Befragung auf einer fünfstufigen Skala erhobenen Werte zur Beschleunigungsfalle linear auf eine 100er-Skala transformiert wurden, um eine bessere Vergleichbarkeit zu dem Format der bisher vorliegenden empirischen Ergebnisse der Beschleunigungsfalle-Forschung herzustellen (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011).

Aus den Analysen zur Prävalenz der Beschleunigungsfalle in der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Stichprobe kann gefolgert werden, dass -wie bei der Wahl der Stichprobe vermutet- deutsche mittelständische Unternehmen tatsächlich unter einer hohen Belastung stehen und hinsichtlich der Beschleunigungsfalle eine relevante Untersuchungseinheit darstellen.

Gleichzeitig zeigt sich allerdings auch eine deutliche Varianz zwischen den betrachteten Unternehmen. So liegt der Mittelwert der Gesamtskala *Beschleunigungsfalle* im Extremgruppenvergleich zwischen den vollständig entschleunigten und den von allen drei Formen der Beschleunigungsfalle betroffenen Unternehmen bei den beschleunigten Unternehmen mehr als doppelt so hoch.

**Abbildung 3** Verteilung der überbeschleunigten Unternehmen nach den Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle

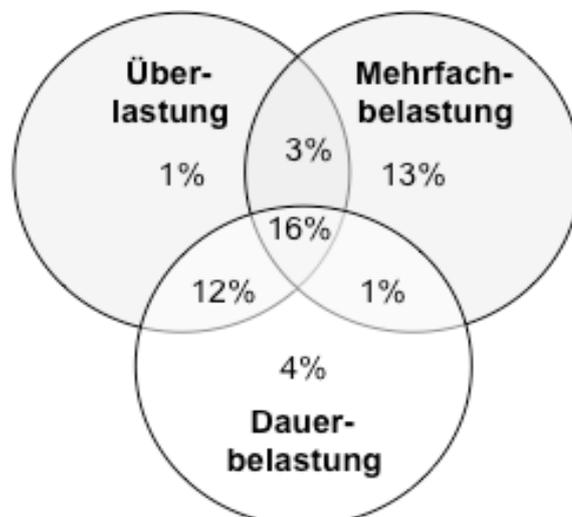


Tabelle 6 Prävalenz und Ausprägungsform der Beschleunigungsfälle

Status: Belastung		Mean	Total N	Prozentualer Anteil
Keinerlei Belastung		28,6	17	19 %
Kombination: Keinerlei Belastung und Normbereich		40,9	19	21 %
Alle Dimensionen im Normbereich		44,9	7	8 %
<b>Reine Überlastung</b>		48,7	1	1 %
<b>Reine Mehrfachbelastung</b>		46,6	12	13 %
<b>Reine Dauerbelastung</b>		42,4	4	4 %
<b>Kombination: Über- und Mehrfachbelastung</b>		52,6	3	3 %
<b>Kombination: Über- und Dauerbelastung</b>		50,9	11	12 %
<b>Kombination: Mehrfach- und Dauerbelastung</b>		51,6	1	1 %
<b>Maximale Überbeschleunigung</b>		59,1	14	16 %
			<b>Σ 89</b>	

ca. 50%

ca. 50%

### **4.2.3 Empirische Prüfung des strukturellen Ursachen-Modells**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt eine ausreichende Prävalenz und Varianz hinsichtlich der Ausprägung der Beschleunigungsfälle in der gewählten Stichprobe nachgewiesen werden konnte, sollen im Folgenden das unter Abschnitt 3.2 dieser Arbeit entwickelte strukturelle Treiber-Modell der Beschleunigungsfälle und die aus dem Modell abgeleiteten fünf Forschungshypothesen einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.

Hierzu soll zunächst mittels Korrelationsanalyse auf das generelle Vorliegen eines Zusammenhangs zwischen den theoretisch hergeleiteten Treibern und der Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfälle geprüft werden.

Anschliessend sollen signifikante Zusammenhänge mittels eines Extremgruppenvergleichs hinsichtlich ihrer Relevanz bei der Beeinflussung des Überbeschleunigungsniveaus geprüft werden.

Mittels der inferenzstatistischen Methode der mehrfaktoriellen Varianzanalyse wird hierbei zunächst auf signifikante Unterschiede zwischen den gebildeten Gruppen geprüft.

Tabelle 7 Korrelationsmatrix: Strukturelle Treiber und Beschleunigungsfälle

	Transformationale Führung	Transaktionale Führung	Vertrauen TMT	Zentralismus	Ziel-/Entlohnungs-Systeme	Beschleunigungsfälle TOTAL
Transformationale Führung	1	,811**	,761**	-,668**	-,670**	-,688**
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89
Transaktionale Führung	,811**	1	,656**	-,608**	,537**	-,654**
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89
Vertrauen TMT	,761**	,656**	1	-,818**	,659**	-,745**
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89
Zentralismus	-,668**	-,608**	-,818**	1	-,657**	,693**
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89
Ziel-/Entlohnungs-Systeme	-,670**	-,537**	-,659**	,657**	1	,605**
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89
Beschleunigungsfälle TOTAL	-,688**	-,654**	-,745**	,693**	-,605**	1
Pearson Korrelation						
Sig. (einseitig)						
N	89	89	89	89	89	89

\*\* .Korrelation ist signifikant auf dem 0.01 Niveau (einseitig).

Tabelle 8 Ausprägung Beschleunigungsfälle in Abhängigkeit von Treiber-Variablen

	Überlastung		Mehrfachbelastung		Dauerbelastung		Beschleunigungsfälle		Reduktion des Überlastungs-Niveaus (in Prozent)
	Mean	Mean	Mean	Mean	TOTAL	Mean			
Transformationale Führung	58,43	46,61	49,61	51,55	- 30,9%	schwaches Führungsklima			
	42,96	26,69	37,26	35,64		starkes Führungsklima			
Transaktionale Führung	59,08	45,66	48,52	51,09	- 28,8%	schwaches Führungsklima			
	43,44	27,93	37,82	36,40		starkes Führungsklima			
Vertrauen TMT	61,11	48,13	51,61	53,62	- 33,4%	geringes Vertrauen			
	42,36	27,74	37,09	35,73		hohes Vertrauen			
Zentralismus	44,96	30,10	38,01	37,69	- 27,0%	geringer Zentralismus			
	58,25	46,68	49,85	51,60		hoher Zentralismus			
Ziel-/Entlohnung-Systeme	45,71	29,35	39,26	38,11	- 23,5%	wenig Überschneidungen			
	57,04	44,74	47,73	49,84		hohe Überschneidungen			

#### 4.2.3.1 Prüfung der Modell-Zusammenhänge

Zur Vorbereitung der Prüfung der Modellzusammenhänge wurden zunächst für die vermuteten Treiber-Variablen der Beschleunigungsfalle (transformationales und transaktionales Führungsklima, Vertrauen in das TMT, Ausmass sowie Überschneidungen in Ziel- und Entlohnungssystemen) im individuellen Befragungsdaten-Satz die entsprechenden Skalenmittelwerte pro Teilnehmer errechnet. Diese Skalenmittelwerte wurden bei der Erstellung des zweiten Datensatzes auf Unternehmensebene aggregiert. Auf Basis dieser Daten wurde dann die Zusammenhangsanalyse durchgeführt.

Da alle Skalenmittelwerte ein Intervallskalenniveau aufweisen, wurde eine Korrelationsanalyse unter Verwendung des Pearsonschen Produkt-Moment Korrelationskoeffizienten ( $r$ ) berechnet. Tabelle 7 zeigt die sich ergebende Korrelationsmatrix mitsamt Korrelationskoeffizienten für die Zusammenhänge und den Ergebnissen der Testung auf Signifikanz bei den gefundenen Zusammenhängen.

Bei der Interpretation der ermittelten Korrelationskoeffizienten haben sich nach Sedlmeier und Renkewitz (2008) die von Cohen (1988) vorgeschlagenen Konventionen bewährt. Cohen (1988) geht davon aus, dass bei  $|r| \approx .1$  von einem eher schwachen, ab  $|r| \approx .3$  von einem mittleren und ab  $|r| \approx .5$  von einem starken korrelativen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Wendet man diese Konventionen von Cohen (1988) auf die ermittelten Korrelationskoeffizienten für das Verhältnis zwischen Treiber-Variablen und Beschleunigungsfalle an, so zeigt sich, dass alle fünf vermuteten strukturellen Treiber einen starken und hoch signifikanten ( $p \leq .01$ ) Zusammenhang mit der Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle aufweisen.

Auch die Richtung der Zusammenhänge entspricht den Forschungshypothesen: Während Führung, Vertrauen in das TMT und eine geringe Überschneidungsdichte bei den Ziel- und Entlohnungssystemen einen starken und hoch signifikant negativen Zusammenhang mit der Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle aufweisen, ist der Zusammenhang zwischen hohem Zentralismus und der Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle positiv.

#### 4.2.3.2 Analyse der Treiber-Relevanz

##### *Vorüberlegungen*

Im vorangegangenen Abschnitt konnte mittels einer Korrelationsanalyse gezeigt werden, dass die Vorhersagen des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten strukturellen Treiber-Modells der Beschleunigungsfalle empirisch in der vorliegenden Stichprobe nachweisbar sind. In diesem Abschnitt soll mittels von Extremgruppenvergleichen der Relevanz der gefundenen Zusammenhänge nachgegangen werden.

Will man den Grundgedanken von Extremgruppenvergleichen beschreiben, kann man auch von einer Variation eines quasi-experimentellen Gruppenplans sprechen. Auch der Extremgruppenvergleich basiert auf der Nutzung von in der Realität vorhandenen diskriminierenden Merkmalen, die als unabhängige Variable genutzt werden. Anders als im klassischen Experiment werden die Ausprägungsstufen nicht kontrolliert manipuliert, sondern man greift auf bestimmte in der Realität bereits vorhandene Unterschiede in der Ausprägung des diskriminierenden Merkmals zurück. So kann man Personengruppen voneinander unterscheiden, deren Verhalten, Werte etc. bereits durch die unterschiedlichen natürlichen Merkmalsausprägungen beeinflusst sind, und misst den Einfluss dieser interindividuellen Unterschiede auf eine abhängige Variable (vgl. Elmes, Kantowitz, & Roediger III, 1999).

Zur Vorbereitung des Extremgruppenvergleichs wurden zunächst für die vermuteten Treiber-Variablen der Beschleunigungsfalle (transformationales und transaktionales Führungsklima, Vertrauen in das TMT, Ausmass sowie Überschneidungen in Ziel- und Entlohnungssystemen) analog zu dem in Abschnitt 4.2.2 für *die Skala Beschleunigungsfalle* beschriebenen Verfahren auf Basis des Kollektiv-Datensatzes eine künstliche Kategorisierung dieser abhängigen Variablen vorgenommen. Im Anschluss sind pro Treiber-Variable drei Gruppen von Unternehmen unterscheidbar: (1.) Unternehmen mit hoher Ausprägung der Treibervariablen, (2.) Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Treibervariablen, (3.) Unternehmen mit mittlerer Ausprägung der Treibervariablen

Für die weitere Untersuchung der Relevanz, die eine Treibervariable für die Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfalle hat, wurden im Folgenden nur die beiden Extremgruppen je Variable (hohe versus niedrige Ausprägung des Treibers) für die Analyse verwendet.

Analog zu den bisherigen Arbeiten zu Ursachen- und Folgen-Analyse der Beschleunigungsfälle (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011) wurden diese beiden Extremgruppen mit der Mittelwertsausprägung der Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfälle und dem Wert für die gesamte Skala in Beziehung gesetzt. Die sich dabei ergebenden prozentualen Unterschiede in der Ausprägungsintensität werden als Massstab für die Relevanz des jeweiligen Treibers im Kontext der unternehmensweiten Überlastung gesehen.

Um sicherzustellen, dass es sich bei den prozentualen Unterschieden um einen signifikanten Effekt mit einer hinreichend hohen Effektstärke handelt, wurde im Vorfeld der prozentualen Mittelwertsanalyse berechnet, inwieweit die Gruppenunterschiede innerhalb der Treiber-Variablen signifikante Unterschiede in der Ausprägung der unabhängigen Variablen Beschleunigungsfälle erklären.

Hierfür wurde die inferenzstatistische Methode der mehrfaktoriellen Varianzanalyse gewählt, wobei die Treiber-Variable in dieser Berechnung in allen drei beschriebenen Kategoriestufen in die Berechnung einging.

### *Relevanz-Analyse*

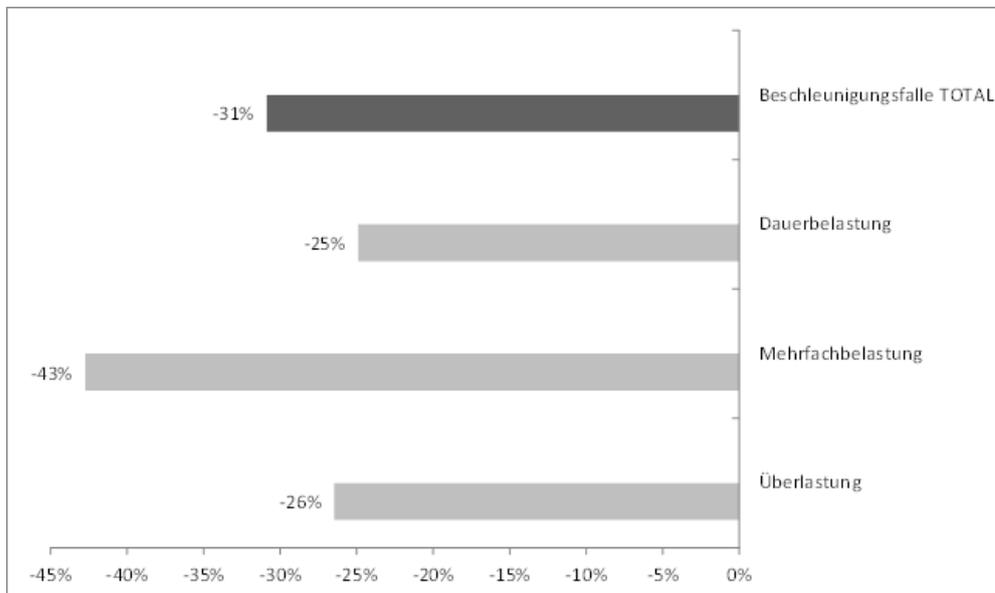
Im Folgenden wird je Treiber-Variable zunächst das Ergebnis dieser Signifikanz-Prüfung berichtet, bevor anschliessend die prozentualen Mittelwertsunterschiede betrachtet werden:

#### *Transformationale Führung*

Die Varianzanalyse ergab einen Haupteffekt von der Stärke des transformationalen Führungsklimas auf die Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfälle  $F(2, 85) = 26.04$ ,  $p = .000$ ,  $\eta^2 = .38$

In Anbetracht der Signifikanz der ermittelten Gruppenunterschiede und aufgrund der Effektstärke, die das partielle Eta-Quadrat angibt, ist von einem höchst signifikanten und grossen Effekt auszugehen.

Dementsprechend verwundert es nicht, dass der Mittelwertsvergleich zwischen den Extremgruppen im Falle eines starken transformationalen Führungsklimas eine um fast ein Drittel reduzierte Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfälle auf dem Niveau der Gesamt-Skala ergibt. Auf Ebene der Sub-Dimensionen ist für die Mehrfachbelastung sogar eine Reduktion um 43% festzustellen. Alle prozentualen Unterschiede unterteilt nach den unterschiedlichen Dimensionen der Beschleunigungsfälle sind in Abbildung 4 ersichtlich.

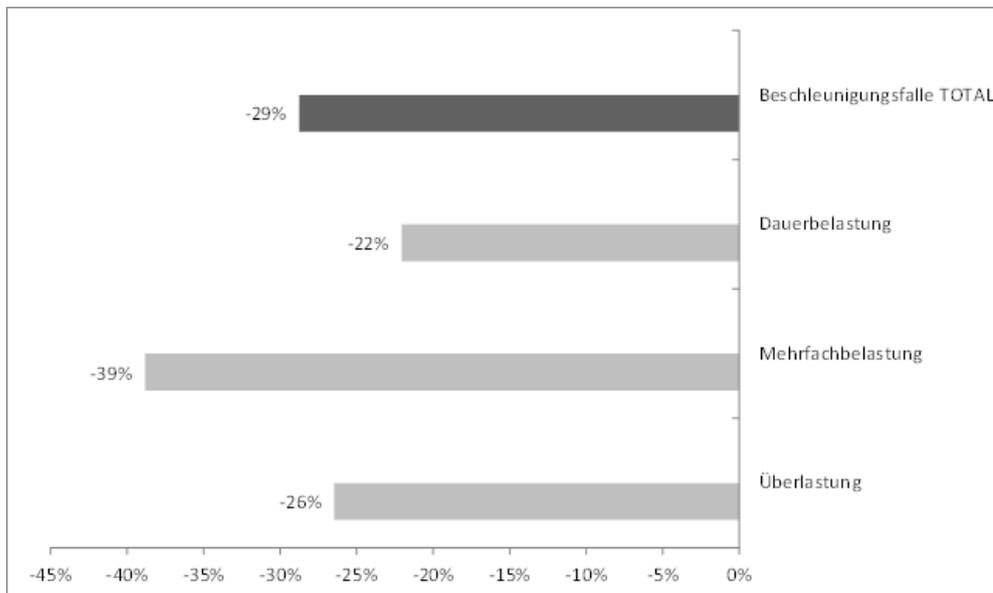
**Abbildung 4 Starke Transformationale Führung und Beschleunigungsfälle**

### *Transaktionale Führung*

Die Varianzanalyse ergab einen Haupteffekt von der Stärke des transaktionalen Führungsklimas auf die Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfälle  $F(2, 85) = 21.00$ ,  $p = .000$ ,  $\eta^2 = .33$

In Anbetracht der Signifikanz der ermittelten Gruppenunterschiede und aufgrund der Effektstärke, die das partielle Eta-Quadrat angibt, ist von einem höchst signifikanten und grossen Effekt auszugehen.

Dementsprechend verwundert es auch bei dieser Variablen nicht, dass der Mittelwertsvergleich zwischen den Extremgruppen im Falle eines starken transaktionalen Führungsklimas eine um fast 30% reduzierte Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfälle auf dem Niveau der Gesamt-Skala ergibt. Auf Ebene der Sub-Dimensionen ist für die Mehrfachbelastung sogar eine Reduktion um 39% festzustellen. Alle prozentualen Unterschiede unterteilt nach den unterschiedlichen Dimensionen der Beschleunigungsfälle sind in Abbildung 5 ersichtlich.

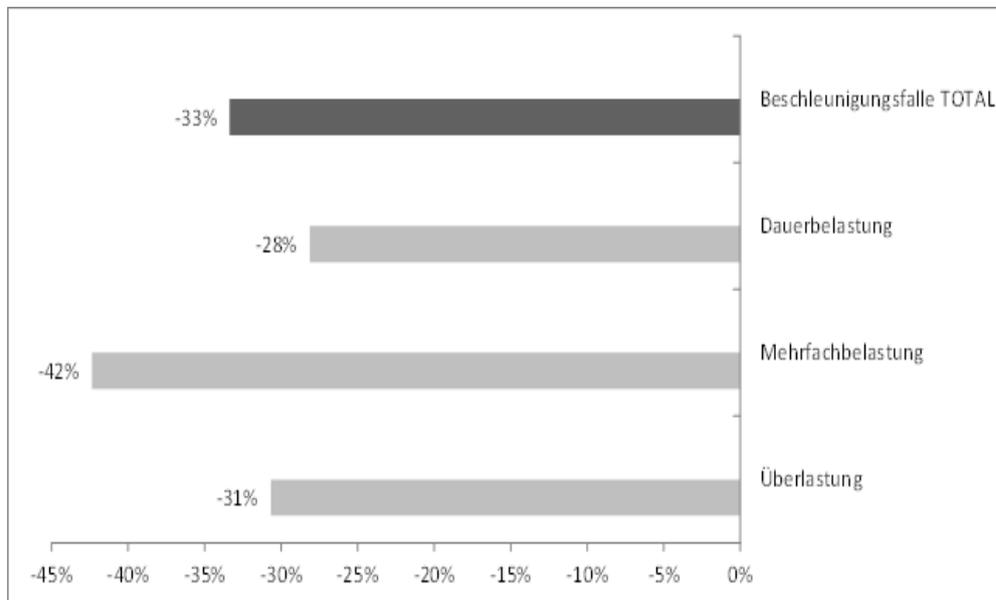
**Abbildung 5 Starke Transaktionale Führung und Beschleunigungsfälle**

### *Vertrauen in das Top-Management Team*

Die Varianzanalyse ergab einen Haupteffekt von der Ausprägung des Vertrauens in das TMT in einem Unternehmen auf die Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfälle  $F(2, 85) = 38.40$ ,  $p = .000$ ,  $\eta^2 = .48$

In Anbetracht der Signifikanz der ermittelten Gruppenunterschiede und aufgrund der Effektstärke, die das partielle Eta-Quadrat angibt, ist von einem höchst signifikanten und grossen Effekt auszugehen.

Dementsprechend findet sich auch bei dieser Variablen, dass der Mittelwertsvergleich zwischen den Extremgruppen im Falle eines starken Vertrauens in das TMT eine um ein Drittel reduzierte Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfälle auf dem Niveau der Gesamt-Skala ergibt. Auf Ebene der Sub-Dimensionen ist für die Mehrfachbelastung sogar eine Reduktion um 42% festzustellen. Alle prozentualen Unterschiede unterteilt nach den unterschiedlichen Dimensionen der Beschleunigungsfälle sind in Abbildung 6 ersichtlich.

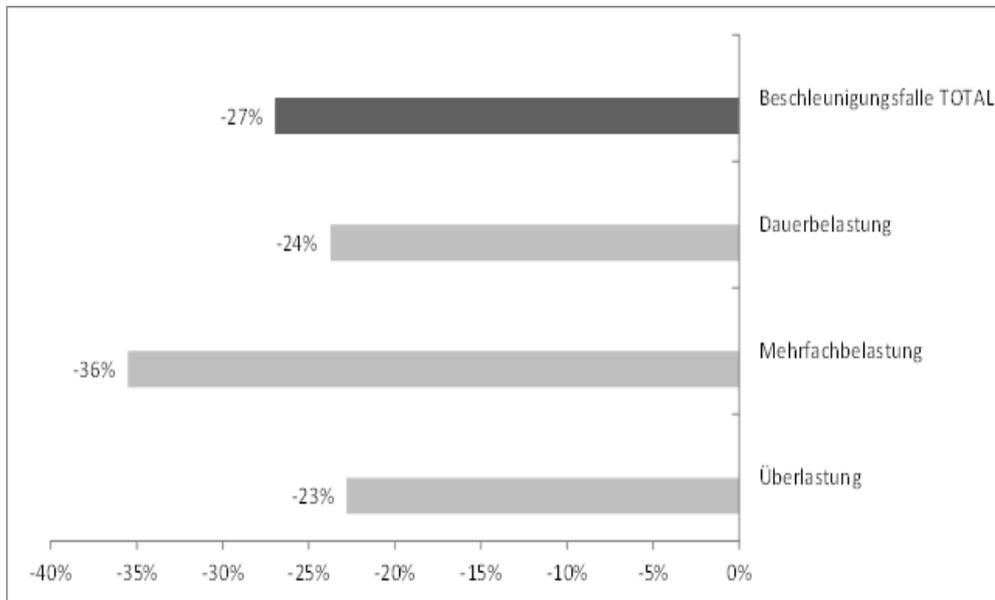
**Abbildung 6 Hohes Vertrauen in TMT und Beschleunigungsfälle**

### *Zentralismus*

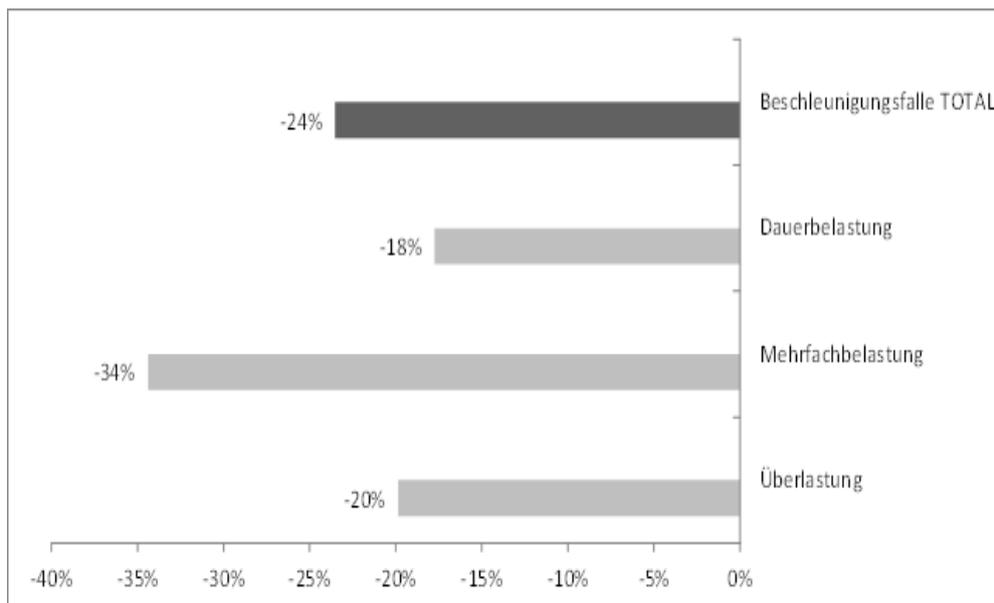
Die Varianzanalyse ergab einen Haupteffekt von der Höhe des Zentralismus innerhalb des Unternehmens auf die Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfälle  $F(2, 86) = 17.64, p = .000, \eta^2 = .29$

In Anbetracht der Signifikanz der ermittelten Gruppenunterschiede und aufgrund der Effektstärke, die das partielle Eta-Quadrat angibt, ist von einem höchst signifikanten und grossen Effekt auszugehen.

Dementsprechend überrascht es auch in diesem Fall nicht, dass der Mittelwertsvergleich zwischen den Extremgruppen im Falle eines geringen Zentralismus eine um 27% reduzierte Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfälle auf dem Niveau der Gesamt-Skala ergibt. Auf Ebene der Sub-Dimensionen ist für die Mehrfachbelastung sogar eine Reduktion um 36% festzustellen. Alle prozentualen Unterschiede unterteilt nach den unterschiedlichen Dimensionen der Beschleunigungsfälle sind in Abbildung 7 ersichtlich.

**Abbildung 7 Geringer Zentralismus und Beschleunigungsfälle**

### *Überschneidungsfreie Ziel- und Entlohnungssysteme*

**Abbildung 8 Überschneidungsfreie Ziel- und Entlohnungssysteme und Beschleunigungsfälle**

Die Varianzanalyse ergab einen Haupteffekt von dem Grad der Überschneidungsfreiheit von Ziel- und Entlohnungssysteme eines Unternehmens auf die Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle  $F(2, 83) = 10.75, p = .000, \eta^2 = .21$

In Anbetracht der Signifikanz der ermittelten Gruppenunterschiede und aufgrund der Effektstärke, die das partielle Eta-Quadrat angibt, ist von einem höchst signifikanten und grossen Effekt auszugehen.

Folgerichtig zeigt der Mittelwertsvergleich zwischen den Extremgruppen im Falle einer hohen Überschneidungsfreiheit von Ziel- und Entlohnungssystemen eine um gut ein Viertel reduzierte Ausprägungsstärke der Beschleunigungsfalle auf dem Niveau der Gesamt-Skala. Auf Ebene der Sub-Dimensionen ist für die Mehrfachbelastung sogar eine Reduktion um 34% festzustellen. Alle prozentualen Unterschiede unterteilt nach den unterschiedlichen Dimensionen der Beschleunigungsfalle sind Abbildung 8 ersichtlich.

Tabelle 8 zeigt die Mittelwerte der Beschleunigungsfällen-Ausprägung pro Dimension der Beschleunigungsfalle in Abhängigkeit von der jeweiligen Extremgruppe der Treiber-Variable. Diese Werte wurde für die Kalkulation der in diesem Abschnitt präsentierten prozentualen Unterschiede genutzt.

### 4.3 Ergebnisdiskussion

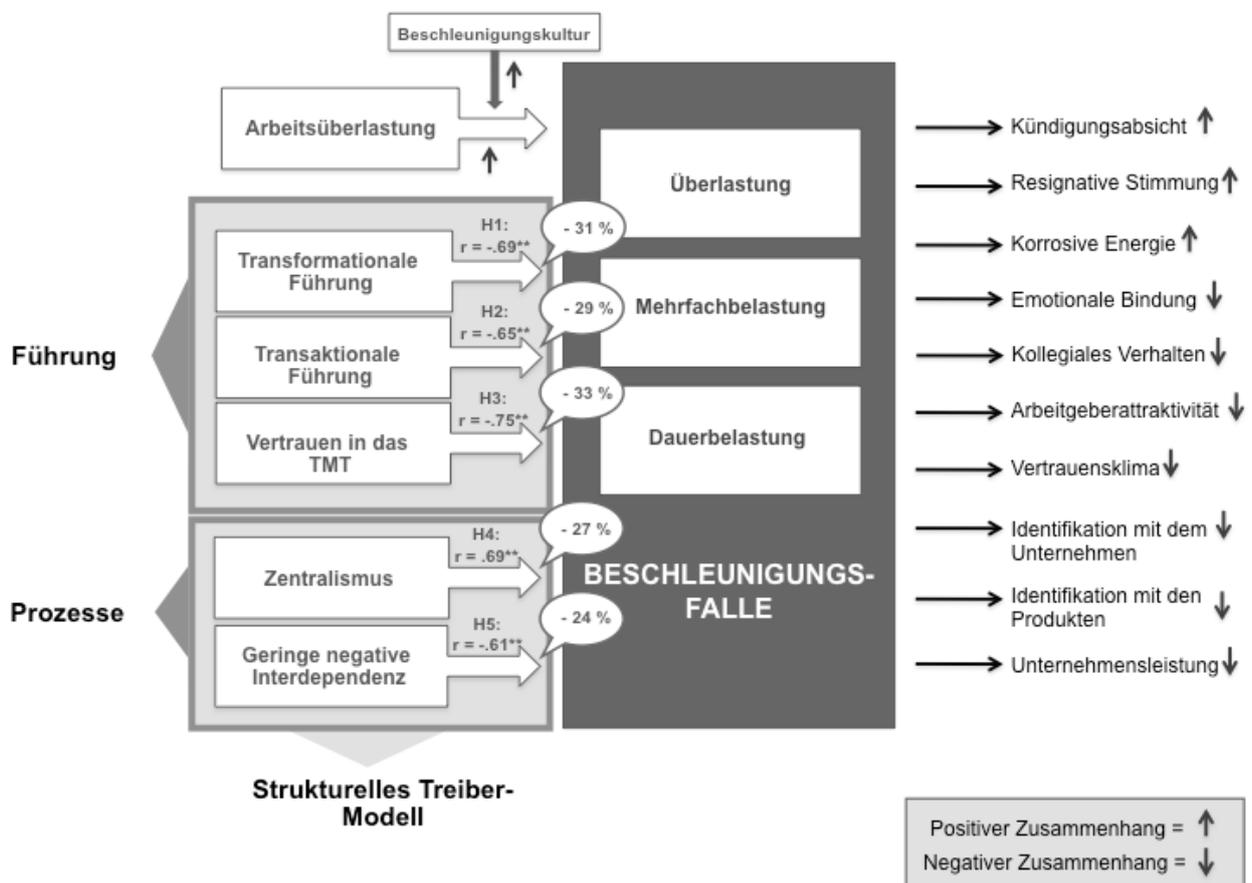
Die in den vorherigen Abschnitten präsentierten empirischen Ergebnisse liefern in hohem Masse Evidenzen, die für die Richtigkeit des im dritten Kapitel der vorliegenden Arbeit theoretisch hergeleiteten strukturellen Rahmenmodells zu den Treibern der Beschleunigungsfalle spricht.

Dies zeigen die hoch signifikanten korrelativen Zusammenhänge zwischen den im Modell angenommenen fünf strukturellen Treiber-Variablen und der Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle, die in Abschnitt 4.2.3.1 berichtet wurden.

Die höchst signifikanten und grossen Effekte, die die jeweiligen Treiber-Variablen im Extremgruppenvergleich auf die prozentuale Ausprägungsintensität der Beschleunigungsfalle gezeigt haben, bestätigen die Relevanz dieser strukturellen Treiber-Variablen.

Dass bei einer wünschenswerten Ausprägung der Treiber-Variablen die Intensität der Beschleunigungsfalle in jedem Fall um mindestens rund ein Viertel (in vielen Fällen sogar um rund ein Drittel) gesenkt wird, macht auch das enorme Potential deutlich, dass die Treiber-Variablen in dieser empirischen Untersuchung in Bezug auf ihren Nutzen bei der Planung von Präventions- und Interventionsmassnahmen erkennen lassen.

**Abbildung 9 Strukturelles Treiber-Modell der Beschleunigungsfalle mit Ergebnissen der Modelltestung**



Die Kernerkenntnisse der Analysen, nämlich die Stärke der korrelativen Zusammenhänge und die prozentualen Einflüsse, die die jeweilige Treiber-Variable bei der Senkung der Beschleunigungsfallen-Intensität im Extremgruppenvergleich gezeigt hat, sind in Abbildung 9 im Überblick dargestellt.

Diese Übersichtsgrafik zu den Ergebnissen verdeutlicht, dass gerade die strukturellen Treiber-Variablen des Bereichs Führung den stärksten Einfluss auf die Beschleunigungsfälle nehmen. Allerdings ist der Unterschied zur Prozess-Dimension durch die durchweg starken Zusammenhänge und Effekte nicht signifikant.

Die im Rahmen der Prävalenz-Analyse festgestellte Verbreitungshäufigkeit der Beschleunigungsfälle in der Stichprobe mittelständischer deutscher Unternehmen ist neben der guten Ausgangslage, die die gefundene Verteilung im Hinblick auf die Varianz für die weiteren Analysen bot, in zweierlei Hinsicht aufschlussreich: Zum einen scheint sich die der Auswahl der Stichprobe zugrundeliegende Annahme, deutsche Mittelständler stünden häufig unter einem hohen Markt- beziehungsweise Veränderungsdruck, in der Hälfte der befragten Unternehmen zu bestätigen. Zum anderen ist die gefundene Verteilung in der Stichprobe nahezu deckungsgleich mit den bisherigen Untersuchungen zur Verbreitungshäufigkeit des Phänomens der Überbeschleunigung (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalewski, 2011). Dies zeigt die hohe Relevanz, die die Untersuchung der Beschleunigungsfälle und ihrer Ursachen in Anbetracht der hohen Zahl an betroffenen Unternehmen hat.

Bezüglich der Verteilung der einzelnen Ausprägungen der Beschleunigungsfälle und ihrer Sub-Dimensionen bei den betroffenen Unternehmen in der untersuchten Stichprobe fallen folgende Aspekte auf:

In den Fällen, in denen die Unternehmen nur unter einer Ausprägungsform von Überbeschleunigung leiden, ist die Mehrfachbelastung die fast ausschliesslich auftretende Ausprägungsvariante. Eine reine Überlastung, 1% betroffene Unternehmen in der Stichprobe, und eine reine Dauerbelastung, 4% der betroffenen Unternehmen, sind im Vergleich sehr selten. In der Kombination von zwei Ausprägungsvarianten dominiert die Kombination aus Überlastung und Dauerbelastung sogar im Vergleich mit den beiden anderen möglichen Ausprägungsformen noch deutlicher (12% betroffene Unternehmen im Vergleich zu 1% bei Kombination Mehrfachbelastung und Dauerbelastung beziehungsweise 3% bei der Kombination Überlastung und Mehrfachbelastung).

Das gesammelte Auftreten von allen drei Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle ist mit 16% prozentualer Auftretenshäufigkeit in der Stichprobe überraschend deutlich feststellbar, wenn man bedenkt, welche schwerwiegenden Auswirkungen diese Situation für den Arbeitsalltag in den betroffenen Unternehmen haben muss.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse somit die generelle Relevanz des Themas und legen weiterhin nah, im Sinne der Entwicklung von effektiven Präventions- und Interventionsstrategien die strukturellen Treiber der Überbeschleunigung verstärkt in den Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung des Phänomens zu nehmen.

#### **4.4 Zusammenfassung Kapitel 4**

Dem vierten Kapitel kam im Rahmen der vorliegenden Dissertation eine zentrale Rolle zu. Die Erreichung der beiden mit der Arbeit verfolgten Kernziele: (1.) Die Bereitstellung eines standardisierten Monitoring-Tools zur systematischen Kontrolle auf unternehmensweite Überlastung und (2.) die wissenschaftlich fundierte Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung, wurden durch die in diesem Kapitel präsentierten empirischen Forschungsbefunde entscheidend vorangetrieben:

- Eine Reliabilitätsanalyse des von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelten Befragungsinstruments zur Erfassung der Beschleunigungsfalle nebst ihrer Sub-Dimensionen konnte eine zufriedenstellende Messgenauigkeit der Skala nachweisen. Somit konnte dieses Instrument nicht nur sinnvoll für die weiteren wissenschaftlichen Analysen der strukturellen Treiber der Beschleunigungsfalle im Rahmen dieser Arbeit eingesetzt werden, es hat weiterhin seine Eignung für die praktische Anwendung im Rahmen eines strategischen HRM bewiesen.
- Bezüglich der wissenschaftlich abgesicherten Ableitung effektiver Handlungsempfehlungen zur Prävention und zur Intervention in Bezug auf die Beschleunigungsfalle sind die Ergebnisse der Testung des im vorangehenden Kapitel entwickelten strukturellen Treiber-Modells von grosser Relevanz. Durch korrelative Zusammenhangsberechnungen und auf ihre statistische Signifikanz geprüfte Extremgruppenvergleiche zur Analyse der Relevanz der einzelnen strukturellen Treiber-Variablen konnte die Notwendigkeit demon-

triert werden, die Betrachtung der Ursachen von Überbeschleunigung um eine neue strukturelle Perspektive zu ergänzen.

Ein weiteres interessantes empirisches Ergebnis ist die Auftretenshäufigkeit der Beschleunigungsfälle in der im Rahmen der für die empirischen Untersuchungen gewählten Stichprobe deutscher mittelständischer Unternehmen. Es konnte gezeigt werden, dass die Prävalenz der Beschleunigungsfälle in diesem Sample mit einem Anteil von rund 50% betroffener Unternehmen ebenso hoch liegt wie in den bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen des Phänomens (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011). Neben dieser aus wissenschaftlicher Sicht interessanten Replizierbarkeit bisheriger Befunde illustriert dies aber auch den von Pufahl et al. (2006) festgestellten Markt- und Veränderungsdruck, dem sich die deutschen Mittelständler aktuell ausgesetzt sehen. Somit wird auch die Dringlichkeit unterstrichen, Unternehmen mit konkreten Handlungsempfehlungen zu versorgen, wie sie vor diesem Hintergrund die negativen Auswirkungen chronischer unternehmensweiter Überbelastung verhindern beziehungsweise im Auftretensfall schnellstmöglich reduzieren können.

Gerade in diesem Kontext sollen die in diesem Kapitel vorgestellten empirischen Ergebnisse im folgenden Kapitel durch eine Fallstudie in der Unternehmenspraxis ergänzt werden, um das Verständnis für die Ursachen der Überbeschleunigung durch plastische praxisnahe Erkenntnisse zu erhöhen.

## **5. Fallstudie: Die Beschleunigungsfälle in der Praxis**

Im dritten Kapitel dieser Dissertation wurde auf Basis des *six areas of worklife* – Modells von Leiter und Maslach (1999) ein strukturelles Rahmenmodell zu den Treibern der Beschleunigungsfälle entwickelt. Auf Basis theoretischer Überlegungen wurde angenommen, dass neben Arbeitsüberlastung auch ein mangelndes Führungsverhalten und maldaptive Strukturen -im Bereich des Führungsverhaltens und auf der Prozess-Ebene- Unternehmen in die Beschleunigungsfälle treiben können.

Im vorangehenden Kapitel wurde dieses Modell auf Basis einer grosszahligen Zahlensets mittels quantitativer Forschungsmethoden überprüft. Die statistischen Zusammenhangsanalysen zeigten eine hohe Evidenz für die Richtigkeit der getroffenen Modellannahmen.

Bereits im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurde jedoch darauf hingewiesen, dass solcherlei Ergebnissen von quantitativen Studien eine gewisse Abstraktheit anhaften kann (vgl. Miles, & Hubermann, 1994; Firestone, 1987). Gleichzeitig wurde erläutert, dass die Hinzunahmen von qualitativen Forschungsmethoden detailreichere Eindrücke generieren kann, die die Schwäche von quantitativen Verfahren ausgleichen helfen (vgl. Miles, & Hubermann, 1994; Firestone, 1987).

Infolgedessen soll in diesem Kapitel das theoretische Rahmenmodell sowie dessen quantitative Überprüfung um eine Fallstudie (*case study*) aus der Unternehmens-Praxis bereichert werden.

Siggelkow (2007) unterstreicht, dass das qualitative Verfahren der Fallstudie im Vergleich zu quantitativen Verfahren den Vorteil bietet, sich einem theoretischen Konstrukt stärker anzunähern und dementsprechend zur Illustration von theoretischen Modellannahmen besonders geeignet ist: „By seeing a concrete example of every construct that is employed in a conceptual argument, the reader has a much easier time imagining how the conceptual argument might actually be applied to one or more empirical settings“ (S. 22).

## **5.1 Fallstudie: Eskalation von Arbeitsüberlastung durch strukturelle Rahmenbedingungen**

Im Folgenden sollen wichtige Facetten des in dieser Arbeit entwickelten strukturellen Ursachen-Modells der Beschleunigungsfalle an einem konkreten Fallbeispiel illustriert werden.

Hierzu wird zunächst auf die Auswahlkriterien bei der Suche nach einem entsprechenden Beispiel eingegangen und das gewählte Unternehmen beziehungsweise die für die Fallstudie relevante Unternehmenseinheit beschrieben. Anschliessend wird das konkrete für die vorliegende Dissertation relevante Fallbeispiel geschildert.

Im Anschluss werden die Kernerkenntnisse der Fallstudie zusammengefasst und mit den Einsichten aus Theorieentwicklung und empirisch quantitativer Modell-Überprüfung verknüpft.

### **5.1.1 Auswahl einer geeigneten Fallstudie**

Im Kontext der vorliegenden Dissertation liegt der Nutzen der Fallstudie stark in der einleitend beschriebenen illustrativen und weniger in einer explorativen theoriegenerierenden Funktion (vgl. u.a. Eisenhardt, & Graebner, 2007).

In Anlehnung an Flyvbjerg (2011), der verschiedene Auswahlkriterien bei der Entscheidung für eine konkrete Fallstudie konzeptualisiert, wurde dementsprechend eine Informations-orientierte Auswahl des zu berichtenden Falls einer zufälligen Auswahl vorgezogen.

Dies bedeutet, dass das Unternehmen für die Fallstudie nicht im Sinne einer Zufallsstichprobe ausgewählt wurde, sondern aufgrund von spezifischen Besonderheiten im Kontext von strukturellen Ursachen für die Beschleunigungsfälle besonders geeignet erscheint, die Annahmen des theoretischen Rahmenmodells zu den Treibern der Überlastung zu veranschaulichen.

Die Fallauswahl entspricht somit nach Flyvbjerg (2011, S. 307) einer „information-oriented selection“, deren Rational es ist „to maximize the utility of information from small samples and single cases. Cases are selected on the basis of expectations about their information content.“

Im Fall des für diese Arbeit gewählten Beispiels wurde die gezielte Auswahl durch zwei Aspekte beeinflusst, die das gewählte Unternehmen im Sinne eines „extreme/deviant“ Falles von anderen Unternehmen unterscheidet (vgl. Flyvbjerg, 2011). Flyvbjerg (2011, S. 307) erklärt den Vorteil solcher Fallstudien mit der Möglichkeit „to obtain information on unusual cases, which can be especially problematic or especially good in a more closely defined sense. To understand the limits of existing theories [...] to account for deviant cases.“

Berichtet wird der Fall eines Industrieunternehmens beziehungsweise einer Entwicklungsabteilung des gewählten Unternehmens. Der Abteilungsleiter dieser Organisationseinheit sah sich mit den Auswirkungen der Beschleunigungsfälle konfrontiert und stiess bei seiner Suche nach Interventions-Möglichkeiten auf überraschende Phänomene, die die Überlastung in seinem Bereich verschärften. Seine Erfahrungen bilden eine wertvolle Illustration des in der vorliegenden Arbeit entwickelten strukturellen Ursachen-Modells der Beschleunigungsfälle.

Die gewählte Fallstudie zeichnet sich durch drei Besonderheiten aus, die sie in diesem Kontext besonders geeignet erscheinen lässt:

1. Das für die Fallstudie gewählte Unternehmen führte im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie, die in keinem direkten Zusammenhang zu der vorliegenden Arbeit steht, eine Befragung durch, die unter anderem die Skala zur Erfassung der Beschleunigungsfälle von Bruch und Menges (2010a; 2010b) beinhaltete. Gleichzeitig waren weitere Skalen (u.a. zu Führungsverhalten, Vertrauensklima, Innovationsfähigkeit etc.) in der Befragung enthalten.

Gerade die quantitativen Befragungsergebnisse zur Beschleunigungsfalle ermöglichen eine zielgerichtete Auswahl des Fallbeispiels: Sie stellen sicher, dass die für die Fallstudie gewählte Organisation tatsächlich von der Beschleunigungsfalle betroffen ist und unterstreichen somit die Relevanz des Beispiels im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung.

2. Das gewählte Unternehmen durchlebt eine langandauernde Wachstumsphase, die zwar zum einen auf dem Engagement und der Innovationsfähigkeit hochgradig motivierter Mitarbeiter basiert, diesen Mitarbeitern zum anderen aber auch hohe dauerhafte Belastungen abverlangt.
3. Das gewählte Unternehmen hat lange Zeit versucht, seine Wachstumsphase mit den bestehenden Ressourcen zu bewältigen, um möglichst(Kosten-) effizient zu bleiben. Zum Zeitpunkt der Fallstudie war für viele Beteiligte im Unternehmen spürbar, dass diese Strategie zu einem Status geführt hat, an dem das Unternehmen an den Grenzen seiner Belastungsfähigkeit agiert. Gleichzeitig wird aber weiterhin am Wachstumskurs festgehalten, und es wird deutlich, dass die daraus resultierenden Belastungen erst mittelfristig durch weitere Ressourcen abgepuffert werden können. Dies ist darin begründet, dass das Unternehmen Ressourcen-technisch vor allem auf eine Erweiterung der komplexen Infrastruktur (neue Fertigungs- und Entwicklungsstandorte) und die Neueinstellung zumeist hochqualifizierter neuer Mitarbeitender angewiesen ist. Beide Ressourcen können allerdings nicht kurz-, sondern bestenfalls mittelfristig zur Verfügung gestellt werden.

Den Beteiligten ist demnach klar, dass beim Kampf gegen die drohende Beschleunigungsfalle der Faktor Arbeitslast kaum beeinflussbar ist, solange man keine Kunden verlieren und auch weiterhin sich bietende Marktchancen konsequent nutzen möchte. Gleichzeitig sind Massnahmen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in Produktion und Entwicklung bereits auf hohem Niveau vorangetrieben worden, um durch die Verschlankung von Prozessen knappe Ressourcen freizugeben.

Dies macht das gewählte Fallbeispiel besonders spannend: Zwar greift hier der bisherige auf die Arbeitslast-fokussierende Ansatz zur Erklärung der Beschleunigungsfalle; die sich daraus ergebenden Interventionsmöglichkeiten können aber zu einem wesentlichen Teil als ausgeschöpft angesehen werden. Gleichzeitig ist dem Unternehmen zwar die problematische Situation bewusst; eine Reduzierung der Aktivitäten unter Aufgabe der eigenen starken Wettbewerbsposition ist allerdings nicht erwünscht.

Dadurch werden im konkreten Fall die Suche und die Beeinflussung von strukturellen Rahmenbedingungen der Beschleunigungsfalle besonders relevant.

Eine erfolgreiche Identifikation und Eliminierung solcher zusätzlichen Beschleunigungsfallentreiber kann für das Unternehmen in der aktuellen Situation eine entscheidende Entlastungsfunktion haben und den Zeitraum bis zur wirksamen Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen für die Mitarbeitenden und somit die Gesamtorganisation handhabbar gestalten.

Im Rahmen der Auswahl einer geeigneten Fallstudie ist feststellbar gewesen, dass gerade für börsennotierte Unternehmen, die unter besonderer Beobachtung der Shareholder stehen, ein öffentliches Bekenntnis zu eigenen Schwächen nicht sonderlich wünschenswert erscheint. Zu gross ist die Sorge, dass dies über eine pessimistischere Zukunftsprognose seitens der Investoren negativ auf die Marktkapitalisierung wirken könnte. In der Mehrheit der untersuchten Fälle wird die Beschleunigungsfälle als eine solche Schwäche eingeschätzt.

Folglich ist auch dem für die Fallstudie gewählten Unternehmen nicht an einer Identifizierbarkeit gelegen. Die für die Fallstudie im Unternehmen gesammelten Beobachtungen werden im Folgenden dementsprechend anonymisiert wiedergegeben. Das bedeutet, wo immer möglich, die Vermeidung von konkreten Zahlen und Fakten, die das Unternehmen identifizierbar machen könnten sowie eine Anonymisierung der im Rahmen der Studie befragten und begleiteten Personen. In diesem Zusammenhang wird aber stets darauf geachtet, dass die für die Fallstudie entscheidenden Rahmenbedingungen deutlich erkennbar bleiben.

### **5.1.2 Beschreibung des für die Fallstudie gewählten Unternehmens**

Das für die Fallstudie gewählte international ausgerichtete und börsennotierte Industrieunternehmen durchlebt seit deutlich mehr als einem Jahrzehnt eine Phase von anhaltendem Wettbewerbs- und Wachstumserfolg. Der Umsatz wurde in dieser Zeit mehr als verdreifacht und der prozentuale Gewinn dabei durch Effizienz- und Effektivitätssteigerung merklich erhöht.

Ermöglicht wurde diese Entwicklung im Kern durch eine signifikante Steigerung des Marktanteils in etablierten Absatzmärkten bei gleichzeitiger Erschliessung neuer Marktsegmente und einer stetigen internationalen Ausdehnung. Grundlage dieser Strategie bilden innovative Produktentwicklungen und die konsequente Besetzung von Nischen-Segmenten durch eine deutliche Verbreiterung der Modellpalette.

Kern der Wachstumsstrategie war lange Zeit ausserdem der Verzicht auf eine gleichzeitige Steigerung der Entwicklungs- und Produktions-Ressourcen in Form von Mit-

arbeiter-Neueinstellungen oder der Bereitstellung einer erweiterten Infrastruktur. Der Nutzen dieser strategischen Entscheidung wurde zum einen in einer im Vergleich zum Umsatzwachstum prozentual höheren Steigerung des Gewinnanteils gesehen, zum anderen versprach man sich durch die bewusste Vermeidung von slack eine geringere Trägheit der Organisation und eine erhöhte Flexibilität der Kostenstruktur für den Fall, dass die hochgesteckten Wachstumsziele nicht erreicht worden wären.

Der anhaltende Erfolg und die damit einhergehende stetig steigende Belastung für die Mitarbeitenden machen aber deutlich, dass beim Erhalt und Ausbau der neuen starken Wettbewerbsposition die Grenzen dieser Wachstums-Strategie erreicht sind. Das Konzernmanagement ist sich bewusst, dass an der Belastungsgrenze gearbeitet wird und dieser Umstand für die Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeiter spürbar ist.

Dementsprechend wurde die unumgängliche personelle und infrastrukturelle Verstärkung der Unternehmens-Ressourcen beschlossen.

Das Unternehmen brauchte besonders dringlich neue hochqualifizierte Mitarbeiter für die Entwicklung und Produktion. Diese können allerdings nicht kurzfristig eingestellt werden, weil sie am Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Menge verfügbar sind. Aufwändige Recruitment-Strategien in Kombination mit einer Professionalisierung der internen Personalentwicklung bei der Aus- und Weiterbildung eigener Kräfte sollen dem hohen Bedarf an Spezialisten in vielen Teilen des Unternehmens Rechnung tragen. Gleichzeitig werden neue Entwicklungs- und Produktionsstätten geplant und deren Bau beauftragt.

Diese angestossenen Prozesse brauchen allerdings Zeit, damit die Massnahmen auch spürbar greifen können. Mit einer fühlbaren Entlastung der Stammebelegschaft wird dementsprechend maximal mittelfristig gerechnet.

Innovations- und Produktionskapazitäten müssen aber zwischenzeitlich auf dem erreichten hohen Niveau gehalten werden, wenn die Wettbewerbsposition gefestigt beziehungsweise weiter ausgebaut werden soll. Hierbei ist das Unternehmen auch weiterhin auf das hohe Engagement seiner Mitarbeiter, das im bisherigen Wachstumsprozess immer deutlich spürbar war und aus Sicht vieler Manager einen entscheidenden Anteil am Erfolg hatte, angewiesen.

### **5.1.3 Die Herausforderung: Leistungsniveau erhalten, Belastungsniveau senken**

Die auf Unternehmensebene beschriebenen Herausforderungen sind auch für den Bereichsleiter P., der im Mittelpunkt des gewählten Fallbeispiels steht, deutlich spürbar.

P. leitet einen Bereich der technischen Entwicklung innerhalb des Unternehmens. Seine direct reports bilden rund 15 Fachbereichsleiter, die über eine Kaskade von im Einzelfall maximal zwei weiteren Hierarchieebenen insgesamt deutlich über 100 zu meist hochqualifizierte Mitarbeiter führen.

P.s Bereich entstand vor circa zehn Jahren durch den Zusammenschluss von drei thematisch verwandten, von ihren Zielen aber dennoch komplementären Bereichen. Zu diesem Zeitpunkt hatte P. als junge Führungskraft noch nicht die Bereichsverantwortung inne; er leitet den damals neu entstandenen Bereich erst seit circa zwei Jahren.

Aktuell steht P.s Bereich vor erneuten tiefgreifenden Veränderungen: Im Zuge der zunehmenden Wichtigkeit des Marktes der Elektromobilität im Rahmen der Unternehmensstrategie werden auch von seinem Bereich innovative Entwicklungslösungen zur Implementierung neuer Antriebstechniken in der Produktpalette des Unternehmens erwartet. Da in diesem Zusammenhang so gut wie keine fachlichen beziehungsweise konstruktions-technischen Vorerfahrungen sowohl im Unternehmen als auch in P.s Bereich existieren, müssen hier grundlegend neue Lösungen erarbeitet werden. Vor diesem Hintergrund hat P. Spezialisten aus den verschiedenen Fachbereichen seines Bereichs in einem neu etablierten Team unter Leitung seiner erfahrensten Führungskraft zusammengeführt, die sich mit diesen Entwicklungen beschäftigen sollen. Ihnen hat er weitreichende Freiheiten hinsichtlich der Möglichkeiten des Ressourcen-Abrufs, aber auch der Prozessgestaltung gewährt, um das Thema mit Hochdruck voranzutreiben.

P. sieht die von ihm verlangte Innovationsleistung allerdings nicht als dominierendes Herausforderungsfeld. Ihm ist bewusst, dass gleichzeitig auch die dauerhaft hohen Arbeitsbelastungen in den klassischen Entwicklungsfeldern seines Bereichs bewältigt werden müssen. Die Erweiterung der Modellpalette hat nämlich für P. dazu geführt, dass er -ohne nennenswerte Neueinstellungen- mit seinem Bereich Entwicklungsleistungen für eine immer grösser werdende Zahl von Produkten erbringen muss. Eine Problemstellung, die P. mit allen Bereichen im Unternehmen teilt. P. ist sich der Problematiken bewusst, die das stetig anwachsende Arbeitspensum für seine Mitarbeiter mit sich bringt.

Mit der Möglichkeit, bestimmte Entwicklungsumfänge durch einen Dienstleister für Ingenieursdienstleistungen entwickeln zu lassen, steht P. in begrenztem Umfang ein Instrument zur Verfügung, die Belastungen für sein Team zulasten der Kosteneffizienz seines Bereichs abzupuffern.

Doch nicht nur kostenseitig sind diesem Entlastungsinstrument Grenzen gesetzt. P. kann nur die Detailentwicklung eigener Konzepte extern vergeben. Dies bedeutet,

dass die originären Innovationsideen im Vorfeld in seinem Bereich entstehen müssen.

Weiterhin geht die Vergabe von Entwicklungsaufträgen an den externen Dienstleister mit einem erhöhten Koordinierungsaufwand einher, der in den vergangenen Jahren in vielen Abteilungen seines Bereichs zu einer Veränderung des Berufsbildes der dort mehrheitlich anzutreffenden Ingenieure geführt hat. Ihnen kommt in diesem Zusammenhang mehr und mehr die Rolle von Managern zu, die die extern zu vergebenden Dienstleistungsaufträge spezifizieren, deren Umsetzung mit dem Dienstleister koordinieren und überwachen, die gelieferten Lösungen fachlich prüfen und nach erfolgter Abnahme der externen Entwicklungsleistung die Projekt-Dokumentation übernehmen. Die tatsächliche Beschäftigung mit Konstruktionsaufgaben und die damit einhergehende Testung der eigenen Entwicklung auf dem Prüfstand oder in der praktischen Erprobung sind dabei mehr und mehr in den Hintergrund getreten.

Gerade der letztgenannte praktische Aspekt der eigenen Tätigkeit nimmt prozentual auch deshalb einen immer geringeren Stellenwert im durchschnittlichen Tätigkeitsportfolio von P.s Mitarbeitern ein, weil mehr und mehr die praktische Erprobung von Produkten durch die computergestützte Simulation solcher Erprobungsprozesse abgelöst wird. Der Vorteil liegt dabei in einer erhöhten Zeit- und Kosteneffizienz der Computersimulation, die weit weniger Personal und Erprobungsmaterial bindet.

Diese computergestützte Erprobung ist dabei eine Aufgabe, die hauptsächlich von den jüngeren Ingenieuren im Bereich durchgeführt wird. Die älteren Ingenieure haben häufig nicht das notwendige Wissen, um diese komplexen Computersimulationen durchzuführen und sehen diese ausserdem häufig auch im Widerspruch zu ihrem beruflichen Selbstverständnis. Hierbei dominiert die Überzeugung, dass Simulationen die Einsichten einer praktischen Erprobung nicht ersetzen können.

Während sich P. mit den Entwicklungsaufträgen in den neuen und etablierten Themenfelder seines Bereichs, dem Management externer Dienstleister und der Entscheidung darüber, welche Aufträge an sie vergeben werden, sowie dem in Veränderung begriffenen Aufgabenspektrum seiner ihm unterstellten Ingenieure auseinandersetzt, glaubt er, mehr und mehr Zeichen einer Überlastung seines Bereichs wahrzunehmen.

P. beginnt auf zwei Beobachtungsebenen Anzeichen für eine Überbeschleunigung festzustellen. Es gibt „harte“, für P. gut quantifizierbare Merkmale für den hohen Belastungsgrad seines Bereichs; hierzu zählt P.:

- Den konstanten Anstieg im Bereich des Outsourcings von Entwicklungsleistungen, die aus Zeitgründen nicht intern erbracht werden können

- Eine erhöhte Fehlerquote im Entwicklungsprozess, für die P. mangelnde Absprachen im Zusammenspiel einzelner Fachbereiche verantwortlich macht
- Eine aus seiner Sicht abnehmende Innovations-Quote, die P. auf Zeitmangel durch den Druck des Tagesgeschäfts zurückführt
- Ein gestiegener Krankenstand und einzelne Fällen von langfristiger Arbeitsunfähigkeit aufgrund schwerwiegender potentiell psychischer- beziehungsweise psychosomatischer Erkrankungen der betroffenen Mitarbeiter
- Positionen, die aufgrund des akuten Personalmangels nicht besetzt werden können. P. hat den Bedarf für mindesten zwei Projektmanager erkannt, kann diese Stellen allerdings nicht etablieren, da kein Fachbereich bereit ist, für diese Koordinierungsfunktionen Ingenieure abzustellen, die dann bei der Entwicklung fehlen.

Gleichzeitig gibt es aber auch deutlich „weichere“, sprich weniger gut numerisch erfassbare Indikatoren, die P. den Handlungsdruck trotzdem umso deutlicher spüren lassen; hierzu zählt P.:

- Eine sich in der jährlichen internen Befragung abzeichnende sinkende Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bei gleichzeitiger hoher Zukunftssicherheit und weit überdurchschnittlicher Entlohnung ihrer Tätigkeit. - Die Mitarbeiterbefragung lässt allerdings aufgrund ihres stark beschränkten Fragen- und somit Auswertungsumfangs wenig bis keine weiterführenden Ursachenanalysen zu. -
- Eine Zunahme von Kündigungen beziehungsweise Wechseln in andere Bereiche des Unternehmens. - Ein besonders schmerzhafter Umstand, da auch einzelne zentrale Kompetenz- und Wissensträger auf diesem Weg den Bereich verlassen haben -
- Eine zunehmend destruktiv aggressive Diskussionsführung im Rahmen der wöchentlichen Führungs-Meetings. -Dieses Verhalten der Fachbereichsleiter erschwert den gemeinsamen Wissensaustausch und die Entscheidungsfindung. Die Gründe für die Konflikte sind dabei häufig diffus und nicht konkret an Sachthemen festzumachen. Eine konstruktive Konfliktbewältigung fällt dementsprechend schwer. -
- Auf Mitarbeiterebene zu beobachtende Konflikte zwischen Fachbereichen, die bereits in handfesten Auseinandersetzungen um die Terminvergabe in den Prüfständen des Bereichs gipfelten

Vor dem Hintergrund des aus diesen Beobachtungen erkennbaren akuten Handlungsbedarfs sucht P. Anfang 2011 nach Möglichkeiten, dass hohe Leistungsniveau seines Bereichs beizubehalten und gleichzeitig das Belastungsniveau seiner Führungskräfte und Mitarbeiter signifikant zu senken.

Doch P. kommt zu keiner klaren Entscheidung, mit welchen Massnahmen er das Belastungsniveau seiner Mitarbeiter effektiv senken kann. Die primäre Quelle der Arbeitsüberlastung, den allgemeinen Ressourcenmangel, kann P. nicht beseitigen; ausreichende Neueinstellungen für seinen Bereich werden ihm durch das HR nur perspektivisch in Aussicht gestellt.

Um die ihm bei der Suche nach Entlastungsstrategien zur Verfügung stehende Datengrundlage zu erweitern, entschliesst P. sich zur systematischen Nutzung von im Rahmen einer Forschungskoooperation in seinem Bereich erhobenen Befragungsdaten. Alle Mitarbeiter von P.s Bereich waren im Rahmen dieses Forschungsprojekts dazu aufgefordert worden, einen Fragebogen auszufüllen, der unter anderem die von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelte Skala zur Messung der Beschleunigungsfälle enthielt. Gleichzeitig versprechen die Daten weiterer befragter Faktoren - erhoben wurden unter anderem: Die wahrgenommene Ausprägung von transformationaler und transaktionaler Führung, Vertrauensklima, Innovationsfähigkeit - Aussagen über mögliche Ursachenfelder und somit die Möglichkeit für gezielte Interventionsmassnahmen.

Die Befragungsergebnisse bestätigen das durch P. wahrgenommene Belastungsniveau seines Bereichs. In allen drei Dimensionen der Beschleunigungsfälle (Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung) zeigen sich hohe bis sehr hohe Ausprägungen. Der Bereich Mehrfachbelastung weist in diesem Zusammenhang allerdings deutlich niedrigere Werte auf als die übrigen beiden Dimensionen der Beschleunigungsfälle, was auf eine verhältnismässig effiziente Priorisierung der Arbeitsaufgaben durch die Führungskräfte hindeutet: Es kritisieren aber immer noch 39% der Befragten, dass ihnen die Prioritäten der Arbeitsaufgaben häufig unklar bleiben; 58% bemängeln, dass die Prioritäten innerhalb des Bereichs häufig wechseln.

In Bezug auf die Überlastung geben 64% der Mitarbeitenden in der Befragung an, durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck zu arbeiten. Nur 13% stimmen dieser Aussage nicht zu. Gleichzeitig sehen nur 10% der Befragten eine regelmässige Möglichkeit, wieder Kraft zu tanken.

Auch die Werte zur wahrgenommenen aktuellen Innovationsfähigkeit seines Bereichs sind für P. nicht zufriedenstellend. Zwar liegen diese noch auf einem guten bis zufriedenstellenden Niveau, aber in der Vergangenheit war P.s Einschätzung hier deutlich positiver.

Überraschend für P. sind die Ergebnisse im Bereich Führung: Gerade im Bereich der transformationalen Führung werden deutlich Missverhältnisse zu der von P. wahrgenommenen Führungskompetenz seiner Fachbereichsleiter deutlich. Die Ergebnisse zeigen, dass das durch die Mitarbeitenden wahrgenommene Führungsverhalten im Vergleich zum Branchen-Benchmark als maximal durchschnittlich zu bewerten ist. Gleichzeitig fällt eine deutliche Varianz der Beurteilung des transformationalen Führungsverhaltens in Bezug auf die Sub-Dimensionen dieses Führungsstils auf. Während ausgewählte Dimensionen, wie beispielsweise die individuelle Berücksichtigung einzelner Mitarbeiter, gut beziehungsweise zumindest zufriedenstellend bewertet wurden, wiesen andere Dimensionen eine weit unterdurchschnittliche Bewertung auf. Besonders deutlich zeigt sich dies bei einer Analyse der Antwortverteilungen bei denjenigen Items der Befragung, die sich auf den Aspekt Visionsvermittlung beziehungsweise Zielvermittlung beziehen. Hier ist eine eindeutig negativ geprägte Einschätzung durch die Mitarbeitenden zu beobachten.

Nur 39% der Mitarbeitenden haben den Eindruck, dass ihre Führungskraft eine klare Vorstellung von der Zukunftsperspektive des Bereichs hat, und bloss 30% finden, dass ihnen ihre Führungskraft ein interessantes Bild von der zukünftigen Ausrichtung des Bereichs vermittele. Nur 39% werten diese Zukunftspläne als inspirierend. Es verwundert in diesem Kontext dann nicht, dass gerade einmal 34% der Befragten Interesse daran zeigen, sich für die Zukunftspläne einzusetzen.

Gleiches gilt für Items, die sich auf Vermittlung von Gruppenwerten und somit die Förderung von Teamgeist und Zusammenarbeit durch die Führungskräfte beziehen. Nur knapp 35% der Befragten haben den Eindruck, dass ihr Vorgesetzter Wir-Gefühl und Team-Geist als wichtig erachtet.

Allerdings ist aufgrund der Itemformulierung in diesem spezifischen Fall unklar, ob die Mitarbeitenden mit ihren Einschätzungen bei der Beantwortung dieser Fragen die Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs bewerteten oder ob sie die Frage auf die Fachbereichs-übergreifende Zusammenarbeit bezogen haben. Abseits dieser nicht zu klärenden Ankerung dieser konkreten Ergebnisse zur transformationalen Führung ist P. allerdings auch im Hinblick auf die Einschätzung des

transaktionalen Führungsverhaltens überrascht. Obwohl es sich hierbei um ein seit vielen Jahren im Unternehmen etabliertes Führungsverständnis handelt, ist er mit den Ergebnissen für seinen Bereich nicht zufrieden. Die Mitarbeitenden bemängelten hier mehrheitlich einen Mangel an Lob und Wertschätzung im Kontext einer sehr guten Erfüllung von Arbeitsaufgaben.

So kritisiert gut die Hälfte aller Mitarbeiter, dass gute Arbeitsleistungen nicht ausreichend konsistent durch ihre Führungskraft wertgeschätzt werden.

Alarmiert durch diese Ergebnisse und mit dem Wunsch, sowohl interpretativen Detailfragen auf den Grund zu gehen als auch zusammen mit seinem Führungsteam die generellen Aussagen der Befragung besser zu verstehen, setzt P. eine Klausurtagung mit seinen Fachbereichsleitern an. Im Rahmen dieser Veranstaltung will P. die Ergebnisse der Befragung zusammen mit seinen Führungskräften detailliert analysieren.

In den Mittelpunkt dieser Veranstaltung rückt dabei primär das Thema Führung beziehungsweise Führungsverständnis innerhalb des Bereichs.

Im Rahmen des Meetings wird deutlich, dass hinsichtlich des gemeinsamen Zielverständnisses ein geradezu paradoxes Missverhältnis zwischen Massnahmen zur Visions- und Strategiekommunikation auf Unternehmens- und Bereichsebene und des tatsächlich im Bereich gelebten Zielverständnisses herrscht.

Das Unternehmen hatte einen gesamthaften Visionsprozess durchlaufen. Dieser bildete im Anschluss die Grundlage für die Ableitung der Unternehmens- und Bereichsstrategien.

P. ging davon aus, dass die Bereichsstrategie eine hervorragende Grundlage für das gemeinsame Zielverständnis mit seinem Führungsteam bildet. Schliesslich hatte er die Strategie genutzt, um detaillierte Sachziele, eine verbindliche Meilensteinplanung und gut erfassbare Teilziele zum Status-Monitoring für die einzelnen konkreten Entwicklungsprojekte abzuleiten.

Trotzdem muss P. nun verwundert zur Kenntnis nehmen, dass bei der Besprechung der Befragungsergebnisse zum Thema Visionsvermittlung im Führungsteam seines Bereichs offensichtlich keine gemeinsam geteilte Vorstellung von der Zukunft herrscht.

Unklarheit ist hinsichtlich der fachlichen Ausrichtung erkennbar: Hier entsteht eine hitzige Diskussion rund um das Themenfeld Evolution versus Revolution. Eine Gruppe seiner Führungskräfte sieht die Zukunft des Bereichs hierbei in der Verbesserung der jetzigen Stärken, worunter im Kern noch effizientere und effektivere Entwicklungsstufen der aktuellen Themenfelder verstanden werden. Die andere Gruppe der Führungskräfte hat weiterreichende Vorstellungen. Sie sehen im Rahmen der Elektri-

fizierung und/oder anderer alternativer Antriebstechnologien nicht nur neue technischen Projektschwerpunkte, sondern verbinden damit auch völlig neue Aufgabenfelder und Arbeitsweisen für die Praxis.

Eng mit dieser Unsicherheit bezüglich der generellen fachlichen Entwicklung des Bereichs, das zeigt die Diskussion schnell, ist ausserdem eine deutliche Diskrepanz in den Vorstellungen der einzelnen Führungskräfte hinsichtlich des eigenen Berufsbildes verbunden: Die eine Gruppe sieht sich als Bewahrer des klassischen Berufsbildes des Entwicklungsingenieurs. Sie verknüpft damit auch die Notwendigkeit von praktischen Erprobungen neuer Konstruktionen in der Praxis. Die andere Gruppe der Teilnehmer hält hingegen die schwerpunktmässige Entwicklung zum Manager mit Ingenieurs-Ausbildung für unausweichlich. Dessen primären Aufgabenfokus sieht diese Gruppe in der Koordination von eigenen und externen Mitarbeitern. Hierbei dominiert ausserdem die Überzeugung, dass dieser Wandel einen effizienten und vernetzten Entwicklungsprozess bedingt und somit der vermehrte Einsatz von Computersimulationen unumkehrbar wird,

Diese fundamentale Diskrepanz in den individuellen Zukunftsvorstellungen wird bald als Ursache für die daraus folgende Unfähigkeit, ein gemeinsames visionäres Zukunftsbild des eigenen Entwicklungsbereichs –abseits von mehr oder minder kurzfristig geltenden Sachzielen- zu formulieren, identifiziert. Darin sieht das Führungsteam auch den logischen Grund für die in der Mitarbeiterbefragung kritisierte mangelnde inspirierende Perspektive im Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten.

Eine weiterführende Analyse der Befragungsergebnisse durch die Führungskräfte ergibt, dass dieser Mangel an einer klaren Vision noch durch einen weiteren Umstand erschwert wird: Im Rahmen eines sich vollziehenden Wandels des Führungsverständnisses im Gesamtunternehmen hat nämlich auch im Bereich der transaktionalen Führung eine nicht wünschenswerte Entwicklung stattgefunden.

Die Führungskräfte stellen im Rahmen der gemeinsamen Diskussion fest, dass mittlerweile Mitarbeiter nicht mehr -wie dies lange im Unternehmen üblich war- durch die Angst vor Blossstellung und harscher Kritik geführt werden. Diese an sich wünschenswerte Entwicklung hat aber im Bereich der transaktionalen Führung offensichtlich eine Art Vakuum entstehen lassen. Es wurde versäumt, statt des reinen Sanktions-Fokus eine Belobigung und Wertschätzung von sehr guten Leistungen und somit eine systematische Bestärkung positiver Leistungserfüllung im Führungsleitbild zu verankern.

In der Ermangelung einer durch eine mitreissende Vision geweckten intrinsischen Motivation und/oder einer extrinsischen Motivation durch Belobigung zielkonformen Verhaltens wurde das Engagement der Mitarbeiter systematisch zu wenig aktiviert.

In Anbetracht dieser ernüchternden Feststellungen in Bezug auf das bereichsweite Führungsverständnis einigen sich die Führungskräfte im Rahmen der Klausur auf folgenden nächsten Handlungsschritt: Primär soll die Entwicklung eines einheitlichen Zukunftsverständnisses und der daraus abzuleitenden gemeinsam geteilten Ziele des Führungskreises im Mittelpunkt der Folgemaßnahmen stehen. Die Manager sind sich einig, dass zuerst auf ihrer Ebene Konsens erzielt werden muss und erst dann eine einheitliche und somit überzeugende Kommunikation in Richtung der Mitarbeiter erfolgen kann.

Um dieser Feststellung zeitnah Rechnung zu tragen und den Gesamtprozess in Richtung Mitarbeiterbezug schnellstmöglich voranzutreiben, setzt P. nur wenige Wochen nach der ersten Führungskräfte-Klausur ein weiteres gemeinsames Meeting mit seinen Fachbereichsleitern an. Dieses soll im Zeichen einer gemeinsamen Entwicklung eines Führungsverständnisses stehen.

Mit dem Fokus auf eine solche gemeinsame Zukunftsperspektive fällt P. im Rahmen dieser zweiten Veranstaltung schnell eine spürbar veränderte Stimmung der Anwesenden im Vergleich zur ersten Klausur auf.

War dieses Meeting im Angesicht des als überraschend defizitär eingeschätzten eigenen Führungsverhaltens noch durch ein konstruktives Klima, offene Diskussionen und eine rege Beteiligung aller Teilnehmenden gekennzeichnet, hat sich die Stimmung nun ins Gegenteil verkehrt. Die Führungsmannschaft wirkt zugeknöpft, Diskussionen über mögliche Zukunftsvorstellungen laufen sehr schnell auf stark operative Sachthemen hinaus. Einzig der Bereichsleiter Elektromobilität zeigte sich deutlich enthusiastisch. Die Situation scheint verfahren; P. macht hierfür die Terminwahl und das belastende Tagesgeschäft verantwortlich.

Eine zunächst belanglos wirkende Diskussion bringt dann plötzlich eine überraschende Wende in die bis dahin schleppende Diskussion. Während es zunächst vor dem Hintergrund eines träge begonnenen Gesprächs zum Thema Simulation versus praktische Erprobung um die Zuteilung von Versuchsmaterialien zur praktischen Erprobung geht, werden plötzlich ungewohnt emotionale und hitzige Anmerkungen laut. Man müsse diese Diskussion gar nicht führen, im Endeffekt würden die benötigten Materialien eh dem Bereich Elektromobilität zugeteilt, ereifert sich der Leiter eines Bereichs.

Dieses Statement trifft auf breite Zustimmung, was den Bereichsleiter Elektromobilität sichtlich verunsichert.

Ein weiterer Fachbereichsleiter nutzt den Augenblick und macht seinem Unmut in Bezug auf die Personalplanung Luft: Gleiches gelte im Übrigen auch für die Neueinstellung von Ingenieuren. Deren Einsatzplanung sei auch hinfällig, sobald sie über relevantes Wissen für den Bereich Elektromobilität verfügten, dem sie dann immer direkt zugeteilt würden.

Im Rahmen dieser mehr und mehr emotional geführten Diskussion bringt ein Fachbereichsleiter die Wahrnehmung der Mehrheit der Anwesenden auf den Punkt: Aus Sicht von P. hätten die meisten Fachbereiche und deren Leistungen vor dem Hintergrund des neuen Themas Elektromobilität keine Wichtigkeit mehr und erhielten kaum mehr Aufmerksamkeit und schon gar nicht die benötigten Ressourcen.

P. sieht sich diesen Einschätzungen völlig unvorbereitet gegenüber. Diese mit aller Ernsthaftigkeit vorgetragenen Einschätzungen decken sich in keiner Weise mit seiner eigenen Wahrnehmung. Er muss zwar zugestehen, dass er in den vergangenen Monaten den Bereich Elektromobilität besonders positiv in der internen und externen Kommunikation hervorgehoben hat. Er erklärt dies aber vor dem Hintergrund seiner Überzeugung, dass diese Spezialisten mit ihrem neuen und im Konzern Agenda-wirksamen Arbeitsthema als Aushängeschild für den gesamten Bereich und dessen Leistungen fungieren. Dass viele Mitarbeiter seine Schwerpunktsetzung in der Kommunikation anders deuten würden, hatte er nicht im Entferntesten für möglich gehalten.

Auch die Tatsache, dass P. mit der bevorzugten Ressourcen-Zuteilung für den Bereich Elektromobilität die schnelle Umsetzung deutlich sichtbarer Leuchtturm-Themen verknüpft hat, die im Unternehmen die Wichtigkeit seines Gesamtbereiches unterstreichen und somit eine höhere Ressourcenzuteilung für den Gesamtbereich bewirken sollen, hat aufgrund mangelnder Kommunikation für völlig andere Schlüsse gesorgt.

Schlimmer noch, dies wird in dieser zweiten Klausur der Führungskräfte nun deutlich, hat sich die wahrgenommene Ungerechtigkeit auf Führungsebene auch negativ auf die gemeinsame Fachbereichs-übergreifende Zielerfüllung ausgewirkt; Engagement, Kooperation und Wissensaustausch gehemmt und somit den hohen Belastungsgrad, der auf den Bereich einwirkt, durch diese internen Konflikte noch verschärft.

Erst die offene Aussprache im Rahmen der zweiten Führungskräfte-Klausur ermöglicht es P., diese Mechanismen zu erkennen und zusammen mit seinen Führungskräften zu einer konstruktiven und Ressourcen-schonenderen Zusammenarbeit zu finden.

## 5.2 Strukturelle Treiber der Beschleunigungsfalle: Erkenntnisse aus der Fallstudie

Welche Schlüsse lässt der spezifische Fall des Bereichsleiters P. im Hinblick auf die Beschleunigungsfalle und ihre Ursachen zu?

Zunächst kann man feststellen, dass P. in einem Unternehmen agiert, das droht, auf geradezu idealtypischem Weg in die chronische Überbeschleunigung zu geraten, weil der Zustand, der „als einmaliger Leistungsschub begann, [...] zur chronischen Überlastung“ (Bruch, & Menges, 2010b, S. 28) werden kann.

Trotzdem ist es nicht ausschliesslich die Arbeitsüberlastung, die im Bereich von P. zu einem Verlust von Engagement und einem spürbaren negativen Wandel in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden geführt haben dürfte.

Trotz seiner auf das Wohl des Gesamtbereichs ausgerichteten Entscheidungen wurden die Aktivitäten des Bereichsleiters von den Beteiligten deutlich abweichend und vor allem negativ konnotiert wahrgenommen.

Die erlebte mangelnde Fairness bei der Verteilung knapper Ressourcen, ein durch die Mehrheit der Mitarbeitenden als enttäuschend beurteiltes Mass an Wertschätzung sowie die mangelnde generelle Orientierung durch ein geteiltes Zielverständnis der Führungskräfte führte in Kombination mit dem konstant hohen externen Anforderungsniveau nach Meinung der beteiligten Führungskräfte in diesem Fallbeispiel zu einem hochgradig negativen Interaktionseffekt:

- Die einzelnen Fachbereichs-Teams zogen sich in Ermangelung einer übergreifenden gemeinsamen Vision auf eine möglichst optimale Erfüllung der eigenen Sachziele zurück. So erhoffte man sich, die verlorene Aufmerksamkeit wiederherzustellen und sich im wahrgenommenen Bereichs-internen Kampf um Ressourcen zu profilieren.
- Das mangelnde Vertrauen, dass P. als Bereichsleiter über eine faire gemeinsame Zukunftsperspektive für alle Fachbereiche verfügt, heizte den Kampf um Einzelinteressen an und führte in der Folge auch zum Verlust des Gemeinschaftsgefühls zwischen den Fachbereichen.

Es fehlte nicht nur an einer gemeinsamen Vision, auch P. kommunizierte im Sinne einer transformationalen Führung seine Zukunftsperspektive für den Bereich nicht ausreichend und eröffnete somit Raum für Spekulationen über die Hintergründe seiner operativen Entscheidungen.

- Die Optimierung von Einzelzielen führte gerade in Aufgabenfeldern, wo konstruktionsbedingt antagonistische Ziele vorhanden sind, zu Problemen, die sich dann als Fehler im Entwicklungsprozess manifestierten. Beispielsweise wurde erst kurz vor Marktreife eines Produkts deutlich, dass die Aggregatskühlung eines Motors, deren Sicherstellung das Sachziel eines Fachbereichs war, nicht ausreichend gut funktionierte, weil ein anderer Fachbereich die Strömungseigenschaften des Produkts, was wiederum das Sachziel dieses Bereichs darstellte, mittels kleiner dimensionierter Kühlöffnungen ohne entsprechende Absprache zuungunsten des ersten Bereichs optimiert hatte.
- Solcherlei egoistische Taktiken bei der Zielerfüllung gefährden nicht nur den Gesamterfolg einer Organisation, gleichzeitig belasteten sie im konkreten Fall auch die Vertrauensbeziehung innerhalb des Gesamtbereichs und erschwerten Kooperations- und Kommunikationsprozesse.
- Die konfliktäre Stimmung, die ihren Ausgang auf der Ebene der Fachbereichsleiter nahm, fand im Arbeitsalltag dementsprechend ihren Weg auch zu den Mitarbeitern der einzelnen Teams und resultierte beispielsweise in den offenen Konflikten bei der Vergabe der Prüfstands-Nutzung, die P. im Vorfeld der Befragung wahrgenommen hatte.
- Grabenkämpfe, aufgrund mangelnder Kommunikation entstehende Abstimmungsschleifen, nicht geteiltes Wissen sowie eine Stimmung, die zwischen Resignation und Aggression schwankte, führten letztlich zu unnötigem Ressourcen- und Motivationsverlust. Zwei Aspekte, die gerade im Angesicht der starken externen Belastungen knappe Güter darstellten.

Die Fallstudie illustriert somit die Notwendigkeit, bei der Ursachenforschung für Überbeschleunigung die Aufmerksamkeit nicht ausschliesslich auf den Faktor Arbeitsbelastung zu lenken. Die im Rahmen der theoretischen Herleitung und der quantitativen Modellüberprüfung gewonnenen Einsichten zur Relevanz struktureller Treiber der Beschleunigungsfälle lassen sich in hohem Masse auch in dieser Fallstudie zeigen. Einzig der Faktor Zentralismus spielte im konkreten Beispiel keine exponierte Rolle.

Die Beschäftigung von P. mit den Ursachen der Überbeschleunigung zeigt ausserdem, dass erst durch eine systematische Bestandsaufnahme und Analyse der Kontextvariablen eine gezielte Interventionsplanung möglich wird.

Nachdem im Rahmen des zweiten Workshops die strukturellen Gründe der Überbeschleunigung deutlich wurden, fand P. klare Worte und versicherte allen Führungs-

kräften, dass ihm an einer gleichwertigen Behandlung gelegen sei und dass er die Arbeit aller Bereiche hochgradig schätze.

Dass die unterschweligen Wahrnehmungen und Spannungen nun offen angesprochen waren, ermöglichte in der Folge auch die Einsicht, dass die resultierenden Konflikte nicht nur den Bereichs- und Unternehmenszielen abträglich waren, sondern gleichzeitig auch das individuelle Belastungsniveau aller Mitarbeiter zusätzlichen belastet hatten.

Erst die Identifikation der unterschweligen Annahmen und der daraus resultierenden offenen Konflikte ermöglichte es P., zusammen mit seinem Führungsteam einen Entwicklungsprozess in Richtung einer geteilten Führungsperspektive und somit eines gestärkten Führungsverhaltens einzuleiten.

### **5.3 Zusammenfassung Kapitel 5**

Im Rahmen dieses Kapitels wurde mittels einer Fallstudie die praktische Relevanz des in Kapitel drei entwickelten und in Kapitel vier quantitativ getesteten strukturellen Ursachenmodells der Beschleunigungsfalle illustriert.

Hierzu wurden ein Entwicklungsbereich innerhalb eines Unternehmens der Kraftfahrzeugindustrie intensiv begleitet und die Bemühungen des Bereichsleiters P., die Leistungsbereitschaft seines Bereichs zu erhalten und gleichzeitig das Belastungsniveau seiner Mitarbeiter zu senken, dokumentiert. P. suchte in diesem Kontext nach beeinflussbaren Ursachen der Überbeschleunigung ausserhalb des für ihn nicht beeinflussbaren Faktors der Arbeitslast.

Mit Rückgriff auf quantitative Daten einer im Unternehmen durchgeführten Befragung und in der Besprechung dieser Ergebnisse mit seinem Führungsteam wurde P. bewusst, dass er durch sein eigenes Verhalten unwillentlich zur Eskalation der Beschleunigungsfalle in seinem Bereich beigetragen hatte. Mit einer unzureichenden Kommunikation seiner Entscheidungen und einer für seine Mitarbeitenden unklaren Zukunftsperspektive für den Bereich hatte er ein durch Konkurrenzdruck und Konflikte geprägtes Arbeitsklima verstärkt, das zu einer zusätzlichen Belastung der Mitarbeitenden im Umgang mit einer durch den starken Wachstumskurs des Gesamtunternehmens geprägten hohen Arbeitslast führte.

Die Fallstudie unterstreicht die Wichtigkeit einer systematischen Ursachenforschung im Kontext der Beschleunigungsfalle und lenkt den Betrachtungsfokus dabei auf strukturelle Rahmenbedingungen, die in der bisherigen Analyse des Phänomens vernachlässigt wurden.

Die sich aus der Fallstudie ergebenden konkreten Handlungsempfehlungen werden in den im folgenden Kapitel vorgenommenen Schlussbetrachtungen zu den praktischen Implikationen dieser Arbeit noch einmal ausführlich aufgegriffen.

## **6. Zusammenfassung der Dissertation und Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Am Anfang dieses sechsten und abschliessenden Kapitels der vorliegenden Dissertation soll zunächst mit einer Zusammenfassung der Arbeit ein reflexiver Blick zurück auf die in den vorangegangenen Kapiteln präsentierten Inhalte geworfen werden. Hierbei werden die Ziele und die spezifischen Forschungsfragen rekapituliert und die entscheidenden Überlegungen und Ergebnisse in kompakter Form präsentiert. Im Mittelpunkt dieser Zusammenfassung sollen die originär neuen Erkenntnisse stehen, die das Dissertationsvorhaben zum Verständnis des Phänomens der Beschleunigungsfalle beitragen konnte.

Um die Aussagekraft, aber auch die Grenzen der im Rahmen der Arbeit ermittelten empirischen Untersuchungsergebnisse besser einschätzbar zu machen, wird anschliessend auf die Limitationen der verwendeten Methoden und Analysen eingegangen.

Eine genaue Bestandsaufnahme dieser Einschränkungen erlaubt dann abschliessend eine genauere Einschätzung, welche Beiträge die Arbeit zum Umgang mit der Beschleunigungsfalle in Forschung und Praxis leisten kann. Dieses Kapitel und die vorliegende Arbeit endet mit der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Prävention der Beschleunigungsfalle in der Unternehmens-Praxis.

## 6.1 Kernerkenntnisse der Arbeit

Um die Frage nach den Kernerkenntnissen der vorliegenden Arbeit sinnvoll beantworten zu können, soll zunächst mittels der Rekapitulation der im ersten Kapitel formulierten Ziele des Dissertationsvorhabens das Themenfeld abgesteckt werden, in dessen Bereich mit dieser Arbeit ein Erkenntnisgewinn angestrebt wurde.

Dieses Themenfeld wurde im ersten Kapitel der Arbeit zunächst mit dem Verweis auf den durch die Folgen der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen auf vielen Unternehmen lastenden Anpassungs- und Veränderungsdruck grob eingegrenzt. Im Detail sollten die Auswirkungen dieses immensen Veränderungsprozesses auf die Mitarbeitenden in Unternehmen untersucht werden. Den Anlass hierfür lieferten aktuelle statistische Erhebungen von Krankenkassen und Wirtschaftsforschungsinstituten, die gegenwärtig einen immensen Anstieg von psychischen Erkrankungen im Berufskontext feststellen. Die Vermutung, dass dies auf steigende Arbeitsbelastungen infolge des auf vielen Unternehmen lastenden Handlungsdrucks zurückzuführen ist, liegt nah.

Gerade vor dem Hintergrund, dass insbesondere hoch qualifizierte Mitarbeiter eine entscheidende Unternehmensressource darstellen, aber auch in Anbetracht der Tatsache, dass durch Erkrankungen nicht oder nur bedingt einsatzbereite Mitarbeiter generell für Unternehmen einen Verlust an Produktivität und somit Wettbewerbsfähigkeit bedeuten, stellte sich die Frage, wie sich das HRM dieser aktuellen und handlungsrelevanten Herausforderung stellt.

Überraschenderweise wurde bei der weiteren Analyse festgestellt, dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen nur mit einer reaktiven Erfassung der Mitarbeiter-Ausfallquoten, den so genannten Absentismus-Quoten, arbeitet. Ein Vorgehen, das kritisch zu sehen ist, da die Absentismus-Quote nur bereits erkrankte Mitarbeiter erfasst, also keinen Raum für Interventions- oder Präventionsstrategien lässt.

Als entscheidender Grund für den Mangel an proaktiven Messverfahren wurde das Fehlen eines adäquaten präventiven und kennzahlen-basierten Messinstruments zum Belastungs-Monitoring in Unternehmen ausgemacht.

Diesen unbefriedigenden Zustand durch die Bereitstellung eines geeigneten standardisierten Monitoring-Tools und wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Vermeidung unternehmensweiter Überlastung positiv zu verändern wurde zum Kernziel dieser Arbeit erklärt. Hierdurch soll im Idealfall eine Stärkung der Leistungs-

fähigkeit des strategischen HRM im Kampf gegen die systematische Überlastung in Unternehmen erreicht werden.

Eine Analyse der Forschungslandschaft engte die für ein solches Belastungs-Monitoring geeignet erscheinenden wissenschaftlichen Konzepte auf die folgenden drei Konstrukte ein: Slack, Stress und unternehmensweite Überbeschleunigung im Rahmen der so genannten Beschleunigungsfälle.

Im Rahmen der detaillierten Auseinandersetzung mit diesen Konstrukten in Kapitel zwei und drei sowie den empirischen Untersuchungen der Ursachen von Überbeschleunigung, die in den Kapiteln vier und fünf dieser Arbeit geschildert werden, konnten folgende Kernerkenntnisse gewonnen werden:

### **6.1.1 Identifizierung eines Messinstruments für das systematische Belastungs-Monitoring in Unternehmen**

- Die Slack-Forschung liefert begründete Evidenzen, dass eine Unterversorgung mit verfügbaren Ressourcen, wie unter Überlastung qua Definition zu beobachten ist, potentiell negative Auswirkungen auf die Unternehmens-Performance hat. Die Slack-Forschung liefert aber aufgrund der fast vollständigen Ausblendung der Folgen von Überlastung auf Mitarbeiterebene keine handlungsrelevanten Erkenntnisse im Kontext des HRM.
- Das Feld der Stressforschung, dessen Hauptfokus im Gegensatz zur Slack-Forschung auf die Individual- und nicht die Unternehmensebene gerichtet ist, liefert wertvolle Erkenntnisse, warum dauerhafte Überlastung zu chronischen Erkrankungen bei Mitarbeitenden führen kann. Der fehlende Fokus auf die gesamt-organisationalen Zusammenhänge lässt aber auch dieses Konstrukt als bedingt geeignet erscheinen, um es im Rahmen eines strategischen HRM aktiv zum Monitoring von unternehmensweiter Überlastung einzusetzen.
- Das Konstrukt der Beschleunigungsfälle, das die kollektive Untersuchungs-/Analyseebene mit der Slack-Forschung und den Fokus auf die Mitarbeitenden mit der Stress-Forschung teilt, erschien im Sinne der Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit als potentielles Monitoring-Instrument sehr gut geeignet. So dass im weiteren Verlauf der Arbeit der Betrachtungsfokus auf dieses Forschungsfeld gelenkt wurde.
- Um die von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelte Skala zur Messung der Beschleunigungsfälle vorbehaltlos im Kontext von Forschung und Praxis

einsetzen zu können, galt es zunächst, die Messgenauigkeit des Instruments zu evaluieren.

- Hierzu wurden Reliabilitätsanalysen für die Gesamtskala und die Sub-Skalen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten eine zufriedenstellende Messgenauigkeit auf allen Dimensionen. Aus messtheoretischer Sicht steht dem Einsatz der Beschleunigungsfallen-Skala kein begründeter Einwand entgegen.

### 6.1.2. Strukturelle Ursachen unternehmensweiter Überlastung

- Um die Skala zur Messung der Beschleunigungsfaller beziehungsweise das Konstrukt selber im Unternehmenskontext zu mehr als einem reinen Kennzahl-Monitoring nutzbar zu machen, wurde im Folgenden das Wissen um die Treiber/Ursachen der Beschleunigungsfaller erweitert, um auf diesem Weg zu wissenschaftlich fundierten Handlungsempfehlungen hinsichtlich Interventions- und Präventions-Strategien gelangen zu können.
- Hierzu wurde der bisherige Ursachenfokus, der primär auf der Vermeidung von Arbeitsüberlastung aufgrund mangelhafter Ressourcenallokation lag, durch einen Rückgriff auf das *six areas of worklife* – Modell von Maslach und Leiter (1999) auf strukturelle Ursachen der Beschleunigungsfaller in den Dimensionen Führungsverhalten und Prozesse gelenkt.
- Mit Rückgriff auf eine grosszahlige Stichprobe, die durch die Befragung mittelständischer deutscher Unternehmen gewonnen wurde, konnten die vermuteten strukturellen Treiberdimensionen empirisch quantitativ bestätigt werden. Weitere Evidenzen für die Richtigkeit der theoretischen Vorüberlegungen lieferte eine Fallstudie innerhalb eines Industrieunternehmens.
- Die empirisch quantitative Untersuchung deutete ausserdem auf eine hohe Prävalenz der Beschleunigungsfaller im deutschen Mittelstand hin. Dies war bei der Auswahl der Stichprobe angenommen worden und bestätigte sich auch überraschend deutlich, da gut die Hälfte der untersuchten Mittelständler von der Beschleunigungsfaller betroffen war.
- Mit Rückgriff auf die quantitative und qualitative Untersuchung der potentiellen strukturellen Treiber der Beschleunigungsfaller konnten folgende Konstrukte identifiziert werden, die die Auftretensintensität der Beschleunigungsfaller signifikant verringern können: (1.) Ein starkes transformationales und (2.) transaktionales Führungsklima, (3.) ein hohes Vertrauen in das Top-Management Team (4.), ein geringer Zentralismus sowie (5.) möglichst überschneidungsfreie Ziel- und Entlohnungssysteme innerhalb des Unternehmens.

- In einem Extremgruppenvergleich konnte eine Reduzierung der Beschleunigungsfälle um Werte zwischen rund 25 bis 30 Prozent gezeigt werden, wenn diese Treiber-Variablen die wünschenswerte Ausprägung zeigten.

### 6.1.3 Zusammenfassung Kernerkenntnisse

Insgesamt wurde durch die vorliegende Arbeit mit der Beschleunigungsfällen-Skala ein sehr gut geeignetes Instrument zur Messung unternehmensweiter Überlastung identifiziert. Es gelang weiterhin, das Wissen über die Auftretensbedingungen dieses Phänomens bedeutsam zu erweitern. Hierdurch wird in einem deutlich höheren Umfang als im Vorfeld der Untersuchung die wissenschaftlich fundierte Ableitung von Interventions- und Präventionsstrategien im Umgang mit der Beschleunigungsfälle ermöglicht.

## 6.2 Limitationen der Arbeit

Bevor auf Basis der in den quantitativen und qualitativen Analysen Implikationen für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Beschleunigungsfälle beziehungsweise Handlungsempfehlungen für die Unternehmens-Praxis abgeleitet werden können, muss zunächst eine kritische Auseinandersetzung mit den Grenzen des verwendeten Forschungsparadigma und den damit einhergehenden Limitationen der vorliegenden Arbeit erfolgen.

Gerade die quantitativ-empirische Prüfung des Modells zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfälle unterliegt in diesem Kontext zwei entscheidenden methodischen Einschränkungen:

Verwendete Analysemethoden: Das in Kapitel drei entwickelte Treiber-Modell wurde im Rahmen der quantitativ-empirischen Untersuchung unter Verwendung einer Querschnitts-Analyse mittels einer Korrelationsstudie und von Extremgruppenvergleichen auf seine Plausibilität und Relevanz geprüft.

Die eingesetzten statistisch-methodischen Verfahren, wie auch die Messmethode bergen gewisse Einschränkungen hinsichtlich der Interpretierbarkeit ihrer Ergebnisse. Im Sinne einer fundierten Auseinandersetzung mit den gewonnenen Erkenntnissen soll auf diese im Folgenden eingegangen werden:

- *Korrelationsstudien*: Obwohl in der schematischen Modelldarstellung zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfalle und den Ergebnissen der Korrelationsanalyse (vgl. Abbildung 9) eine klare Wirkrichtung der Treiber auf die Beschleunigungsfalle eingezeichnet ist, ist dies auf Basis der erfolgten Analysen nicht vollständig belegbar.

Die hohe Korrelation zwischen zwei Merkmalen ermöglicht zwar die Aussage, dass zwischen ihnen ein hoher Zusammenhang besteht, die Kausalrichtung dieses Zusammenhangs vermag eine Korrelationsanalyse hingegen nicht zu bestimmen (vgl. Sedlmeier, & Renkewitz, 2008).

Eine Korrelation zwischen zwei Variablen stellt nämlich eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine Aussage zum Kausalzusammenhang dar.

Nur im Rahmen einer Längsschnittanalyse oder einer experimentellen Untersuchung, die eine zeitversetzte Betrachtung von Merkmals-Änderungen der unabhängigen Variablen und den daraus resultierenden Ausprägungen der abhängigen Variablen ermöglicht, lässt bei Verwendung von Korrelationsanalysen belegbare Aussagen über die Kausalrichtung zu. Gleichzeitig müssen ausserdem die Mediator-Variablen kontrolliert werden, die möglicherweise den beobachteten Zusammenhang zwischen zwei Variablen bedingen (vgl. Sedlmeier, & Renkewitz, 2008).

- *Extremgruppenvergleiche*: Auch die Ergebnisse von Extremgruppenvergleichen sind sorgfältig zu interpretieren. Dies begründet sich damit, dass dieses Verfahren aufgrund seiner Vernachlässigung des mittleren Bereichs der Merkmalsausprägung zu einer Überschätzung des Effekts der unabhängigen auf die abhängige Variable führt. Im Vergleich zu konservativen Prüfverfahren kann dies, gerade bei geringeren Effekten, im Rahmen einer Hypothesenprüfung zu falschen Aussagen führen (vgl. Bortz, & Döring, 2006).
- *Querschnitts-Analysen*: Eine querschnittliche Interdependenz-analyse, wie sie im Rahmen dieser Arbeit Anwendung fand, ist als geeignetes Instrument zur Prüfung von Zusammenhängen anzusehen. Doch auch dieses Verfahren ist für die Überprüfung von Kausalzusammenhängen wenig geeignet, da im Vergleich zu Längsschnittstudien nur von einer vergleichsweise geringen internen Validität der Methode auszugehen ist. Erst die zeitversetzte Messung von Zusammenhängen im Rahmen von Längsschnittstudien erlaubt die Kontrolle auf Störvariablen (vgl. Bortz, & Döring, 2006).

Die genannten Limitationen wurden im Rahmen dieser Arbeit in Kauf genommen, da mit dem Einbezug von strukturellen Treibern in die Ursachenforschung zur Überbe-

schleunigung ein bis dato nicht untersuchter Themenbereich im Forschungsfeld zur Beschleunigungsfalle untersucht wurde. Die empirische Untersuchung hatte in diesem Kontext einen explorativen Charakter, der den Einsatz von Korrelationsanalysen und die Wahl einer Querschnitts-Analyse rechtfertigt.

Die Gefahr der Überschätzung von Zusammenhängen beim Einsatz von Extremgruppenvergleichen ist aufgrund der extrem hohen Effektstärken, die im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Analysen gefunden wurden, zu vernachlässigen. Da ausserdem mit einer dreistufigen Gruppenbildung gearbeitet wurde und alle drei Gruppen bei der Prüfung der Signifikanz und der Effektstärke der Zusammenhänge einbezogen wurden, konnte hier einer Überschätzung durch rein deskriptive (Mittelwerts-)Vergleiche vorgebeugt werden.

Im Rahmen der Limitations-Analyse muss ausserdem darauf hingewiesen werden, dass das im Rahmen dieser Arbeit beschriebene und getestete Modell der strukturellen Beschleunigungsfällen-Treiber die realen Gegebenheiten stark vereinfacht einfängt. So sind die fünf strukturellen Treiber separat auf ihren Einfluss auf die Beschleunigungsfalle geprüft worden, obwohl sie untereinander stark interkorreliert sind. Auch hierbei handelt es sich um ein Zugeständnis an den explorativen Charakter der Modelltestung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Analysen hinsichtlich des gewählten Befragungsdesigns und der dadurch bedingten Auswertungs-Methodik methodischen Einschränkungen unterliegen, die kausale Zusammenhangs-Aussagen erschweren. Dass solcherlei Aussagen an dieser Stelle nicht gänzlich ausgeschlossen werden, ist zum einen mit der theoretischen Belegbarkeit des angenommenen Wirkzusammenhangs und zum anderen mit der Validierung durch die qualitative Untersuchung der Zusammenhänge im Rahmen der Fallstudie zu begründen. Das im Rahmen der Studie beobachtete Verhalten deckte sich bezogen auf die Kausalität mit den Modellerwartungen. Aufgrund der nicht-zufälligen Auswahl des beobachteten Falls erscheint die qualitative Untersuchung jedoch nicht hinreichend objektivierbar zu sein, um mehr als eine vage Bestätigung von Kausalwirkrichtungen aus ihr abzuleiten.

Weiterhin gilt es auch noch zu bedenken, dass diese Arbeit nicht den Anspruch erhebt, die strukturellen Treiber der Beschleunigungsfalle vollumfänglich erfasst zu haben. Es ist nicht auszuschliessen, dass neben den aus dem *six areas of worklife*-Modell abgeleiteten Faktoren weitere nicht erfasste Treibervariablen existieren. Der Beitrag des Dissertationsprojektes ist in diesem Zusammenhang in der Integration

struktureller Treiber in das Ursachen-Verständnis der Beschleunigungsfalle zu sehen – nicht jedoch in einer vollständigen Erfassung dieser Treibergruppe.

Abschliessend sei ausserdem darauf hingewiesen, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschliesslich Daten aus deutschen Unternehmen in die Analyse der Beschleunigungsfällen-Ursachen einbezogen wurden. Dies soll allerdings nicht implizieren, dass das Problem einer zunehmenden Überlastung nur deutsche Unternehmen betrifft. Überlastung ist als globales Phänomen zu sehen, das in allen westlichen Industriestaaten dramatische Zuwachsquoten zeigt (vgl. Maslach, 2003).

### **6.3 Implikationen für die Forschung**

Die Implikationen für die weitere Forschung zum Phänomen der Beschleunigungsfälle ergeben sich aus den im vorangegangenen Abschnitt geschilderten Limitationen der vorliegenden Studie.

Zunächst ist hierbei festzuhalten, dass der Einbezug von strukturellen Rahmenbedingungen bei der Entstehung der Beschleunigungsfälle eine vielversprechende Erweiterung des bisherigen Wirkmodells darstellt. Um allerdings die kausalen Beziehungen im Wirkgefüge von Ursachen und Folgen der Beschleunigungsfälle wissenschaftlich stärker abzusichern, ergeben sich deutliche Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten, die auf den hier präsentierten Erkenntnissen aufsetzen können:

Entscheidend ist hierbei zunächst die Etablierung von Kausalzusammenhängen von den strukturellen Treibern auf die Ausprägungs-Intensität der Beschleunigungsfälle. Hierzu ist ein längsschnittliches Untersuchungsdesign zu wählen, das eine zeitlich getrennte Messung der unabhängigen Treibervariablen und der Beschleunigungsfälle erlaubt.

Gleichzeitig erscheint es angeraten, dass die existierenden strukturellen Treiber-Variablen hinsichtlich möglicher Abhängigkeiten zueinander analysiert und das strukturelle Ursachen-Modell entsprechend angepasst wird. Mayers und Gavins (2005) Forschungsergebnisse zum Vertrauen in TMT lässt beispielsweise die Vermutung zu, dass es sich bei einem Transformationalen Führungsklima um einen Antezedenten

von Vertrauen in das TMT handeln könnte, was dann im Treiber-Modell entsprechend aufzunehmen und zu validieren wäre.

Auch die Existenz weiterer (struktureller) Treiber der Beschleunigungsfalle sowie möglicher Kontrollvariablen konnte auf Basis der vorliegenden Untersuchung nicht ausgeschlossen werden.

Der Einsatz explorativer qualitativer Verfahren könnte an dieser Stelle zur Identifikation von Treiber-Zusammenhängen beitragen und sollte von nachfolgenden Studien berücksichtigt werden.

#### **6.4 Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Bei der Frage nach konkreten Handlungsempfehlungen, die sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Dissertation für die Praxis ergeben, entsteht eine gewisse Unschärfe hinsichtlich des mit diesen Handlungsempfehlungen angestrebten Zielzustandes.

Die Vorstellung, mittels einfacher Handlungsanweisungen das komplexe Problemfeld von Überlastung und Überbeschleunigung dauerhaft aus der eigenen Organisation zu verbannen, erscheint wenig realitätsnah.

Dies hat drei zentrale Gründe:

1. Im Rahmen der Betrachtung der für diese Arbeit geltenden methodischen Limitationen wurde festgestellt, dass von einer Vielzahl möglicher Einflussfaktoren/Treiber auszugehen ist, wenn man die Ursachen der Beschleunigungsfalle vollumfänglich aufklären wollen würde.
2. Den quantitativen Analysen, die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen wurden, ist auch zu entnehmen: Selbst diejenigen Mittelständler, die im Vergleich zu den anderen befragten Unternehmen als vollständig entschleunigt eingestuft wurden, weisen nicht die von Kaluza (2007, S. 43) gern zitierte „*energetische Null-Linie*“ auf. Es zeigt sich vielmehr, dass selbst diese Organisationen noch vergleichsweise hohe Mittelwerte für die Beschleunigungsfallendimension zeigen ( $M > 25$ ).
3. Der Ressourcen-Bedarf innerhalb von Unternehmen ist aufgrund der im Rahmen der Globalisierung immer dynamischeren Markt-Veränderungen schwer

kalkulierbar, gleichzeitig kann aufgrund des gleichzeitig gestiegenen Kostendrucks oftmals kein übermäßiger Überbestand an Personal-Ressourcen finanziert werden, um Nachfrage-Schwankungen auszugleichen (vgl. Dwertmann, & Kunz, 2011).

Da es gleichzeitig wirklichkeitsfremd erscheint, dass sich Backhaus' und Gruners (1997) Wunsch bewahrheitet, und sich „die in der Beschleunigungsfalle Gefangenen absprechen, gemeinsam das Tempo zu drosseln“ (S. 45), bleibt es bei der Frage, wie Unternehmen in Anbetracht gesättigter Märkte, immer neuer Wettbewerber und dem ständigen Ruf nach Produktinnovationen abseits übersimplifizierter Handlungsempfehlungen systematisch die Auswirkungen des Markt- und Veränderungsdrucks auf das eigene Unternehmen und die eigenen Mitarbeiter reduzieren können.

Um nutzbare und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Führungsstrategien im Kampf gegen die allseits präsenten Gefahren der Überbeschleunigung aus den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit abzuleiten, soll deshalb eine diametrale Annäherung an die Problemstellung gewählt werden. Hierfür spricht, dass zwar die Frage, wie man das Auftreten der Beschleunigungsfalle vollständig vermeidet, schwierig zu beantworten ist, aber erste empirische Erkenntnisse darüber vorliegen, aufgrund welchen Führungsverhaltens man sein Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit in die chronische Überlastung treibt.

Mithin wird im Folgenden in Anlehnung an Watzlawick (1983) eine „*Anleitung zur Überbeschleunigung*“ präsentiert, deren Wert in der Sensibilisierung für maladaptives Führungsverhalten liegen soll. Im Anschluss wird mit dem High Performance Work Systems (HPWS)-Konzept ein Ansatz des strategischen HRM präsentiert, mit dessen Hilfe das Auftreten dieser Negativ-Faktoren systematisch verhindert werden kann.

#### **6.4.1 Anleitung zur Überbeschleunigung**

Aus den empirischen Befunden zu den strukturellen Treibern der Beschleunigungsfalle lassen sich folgende fünf zentrale Handlungsempfehlungen ableiten, wie man sein Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Zustand der Beschleunigungsfalle führen kann. Hierbei sei darauf hingewiesen, dass diese Fehler umso besser greifen, umso mehr Druck zusätzlich durch Arbeitsüberlastung, mangelnde Priorisierung und eine generelle Beschleunigungskultur im Unternehmen aufgebaut wird (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011):

### **I. Ein schwaches Transformationales Führungsklima etablieren:**

Keine konkreten übergeordneten und langfristigen Ziele erkennen zu lassen, die Mitarbeitenden darüber im Unklaren zu halten, was gesamthaft mit den ihnen übertragenen Aufgaben angestrebt wird in Kombination mit einem erkennbaren Mangel an Integrität in Bezug auf handlungsleitende Werte (oder besser noch der vollständige Verzicht auf einen überdauernde verlässlichen Wertekanon) bei Führungsentscheidungen, sind wirkungsmächtige Verhaltensweisen zur Erreichung Überbeschleunigungs-förderlicher Arbeitsbedingungen.

Gerade die im Rahmen der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse zur hohen Relevanz transformationalen Führungsverhaltens belegen, dass die Transformationale Führung zwei grundlegende Funktionen erfüllt:

- a. Sie vermittelt den Mitarbeitern eine übergeordnete Perspektive, die es ermöglicht, Führungsentscheidungen eindeutig zu interpretieren.

Gerade in der Fallstudie wird deutlich, dass das Fehlen einer klar erkennbaren Vision zu spekulativen Interpretationen von Führungsentscheidungen beiträgt und dass hierbei im Zweifelsfall negative Schlüsse durch die Mitarbeitenden gezogen werden, die durch die Führungskraft in keiner Weise intendiert waren.

Der Mangel an Transformationaler Führung und der damit einhergehende Informationsverlust (vgl. Rousseau, 1996) löst nämlich häufig so genannte aktive *sensemaking*-Prozesse (vgl. Weick 1995) aus, mithilfe derer Mitarbeitende die Realität, sprich Führungsentscheidungen, durch selbstbeschaffte Informationen und in Ermangelung einer klarer Kommunikation des Vorgesetzten eigenmächtig zu erklären suchen. Wanous, Reichers, und Austin (2000) zeigen, dass dies zu negativen Interpretationsmustern führen kann, die nicht der Realität, beziehungsweise den tatsächlichen Motivationen des Führungsverhaltens entsprechen. Die hierdurch entstehende Unsicherheit und der Vertrauensverlust (siehe Punkt drei) kann zu nachhaltiger Verunsicherung und damit zu Produktivitätsverlust beitragen. Gleichzeitig wird durch die Abwesenheit einer klaren Zukunftsvorstellung auch nicht einmal der Versuch unternommen, die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu wecken.

- b. Die von Pines (1993) geprägte *Existentielle Perspektive* zur Erklärung individuellen Burnouts verdeutlicht, dass Menschen das grundlegende Bedürfnis besitzen „zu glauben, dass unser Leben sinnvoll ist, dass die Dinge, die wir tun – und also auch wir selbst – von Nutzen und wertvoll sind“ (Pines, 1993, S. 33). Klinger (1998, S. 44) stellt klar, dass der Mangel an einer Führung, die eine solche Sinnhaftigkeit in den Arbeitszielen vermissen lässt, „den Dreh- und Angelpunkt aus der [...] Organisation“ entfernt, was in der Konsequenz „zu halbherzigen, apathischen Aktivitäten [...], zu viel Inaktivität und zu verringerter Reaktivität auf Umweltereignisse“ (ebd.) führe.

Somit werden durch den Mangel einer Wert- und Ziel-vermittelnden Führung strukturelle Rahmenbedingung geschaffen, die geprägt sind durch:

- Aufmerksamkeitsverluste durch Spekulation und mangelndes Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft
- Den Mangel an Sinnhaftigkeit, der zu resignativer Trägheit (vgl. Bruch & Vogel, 2005; 2011) und einem durch den Verlust von Engagement und Motivation geprägten Klima führt

Dies sind demnach denkbar ungünstige Bedingungen, um hohen Anforderungen aus der Unternehmensumwelt gelassen gegenüberzutreten zu können. Vielmehr schafft das so etablierte Klima aus Unsicherheit, Zynismus und Resignation eine ideale Grundlage für den flächendeckende Burnout der betroffenen Organisation.

## **II. Positives Feedback durch den systematischen Verzicht auf Transaktionale Führung vermeiden:**

Gerade mit Rückgriff auf das *Effort Reward Imbalance* Model von Siegrist (1996a; 1996b) wird deutlich, warum gerade der konsequente Verzicht auf die *Contingent Reward Behavior*-Dimension der Transaktionalen Führung (vgl. Podsakof et al., 1984) ein probates Mittel darstellt, um die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in eine Beschleunigungsfalle gerät, deutlich zu erhöhen.

Burisch (2006) betont den starken Zusammenhang zwischen wahrgenommener Verweigerung von expliziter Belobigung und Wertschätzung durch die

Führungskraft für die Erreichung gesteckter Arbeitsziele und dem Engagement sowie der Zufriedenheit des Mitarbeitenden. Burisch (2006, S. 187) führt hierzu aus: „Nach längerer Dauer [...] kann sich daraus eine alles durchdringende Verbitterung entwickeln, das Gefühl, irgendwie um etwas Wichtiges betrogen worden zu sein.“ S.187)

Dass dies zu einem signifikanten Risikofaktor im Kontext des individuellen Burnouts werden kann, zeigte Mohler (1983) im Rahmen einer empirischen Längsschnitts-Untersuchung von Burnout-Risiken bei 388 Fluglotsen. Er konnte anhand der gewonnenen Daten nachweisen, dass das Ausbleiben von Anerkennung durch die Führungskraft selbst bei besonders hohen Mitarbeiterleistungen zu einer hoch signifikanten Erhöhung des Burnout-Risikos führt. Fast 10% der in diesem Kontext von Mohler (1983) untersuchten Fluglotsen entwickelten unter diesen Arbeitsbedingungen in Kombination mit hoher Arbeitsbelastung chronische psychische Erkrankungen und waren in der Folge längerfristig arbeitsunfähig.

Hanebuth, Meinel und Fischer (2006) können ebenfalls einen signifikanten empirischen Zusammenhang für die Zunahme von Absentismus in Relation zu einem wahrgenommenen Ungleichgewicht zwischen geleistetem Arbeitseinsatz und der erhaltenen Anerkennung zeigen.

Siegrists Theoriekonzept (1996a; 1996b) erklärt diese Effekte damit, dass die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit nach den Grundsätzen der sozialen Reziprozität bewerten: Implizit existiert also das kognitive Modell einer Tauschbeziehung, mit dessen Hilfe der individuelle Mitarbeitende systematisch einschätzt, ob er für die erbrachte Leistung eine entsprechende Entlohnung erhält. Diese wird nicht ausschliesslich in materieller Form, sondern auch in Form von Anerkennung und Wertschätzung erwartet.

Stellt der Mitarbeitende hier dauerhaft ein Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung fest, ist dies nach Siegrist (1996) als Fehlbeanspruchung zu werten, die das Wohlbefinden negativ beeinflusst.

Transaktionale Führung hat also auch abseits der durch sie vorgenommenen klaren Zieldefinitionen eine wichtige Funktion für das Wohlbefinden und somit die nachhaltige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden.

Der systematische Verzicht auf eine starke unternehmensweite Transaktionale Führung schafft neben dem Verlust des Fokus bei der Aufgabenbewältigung

(vgl. Bruch, & Kowalevski, 2011) auch durch die ausbleibende Wertschätzung ideale Bedingungen zur Förderung unternehmensweiten Burnouts.

### **III. Hohes Misstrauen gegen Management-Entscheidungen schüren:**

In Bezug auf die Relevanz eines starken Transformationalen Führungsklimas wurde bereits detailliert die Entstehung von Misstrauen gegenüber Management-Entscheidungen durch mangelnde Transformationale Führung erläutert. Misstrauen gerade gegenüber den strategisch weitreichenden Entscheidungen des Top Managements bietet hierbei ideale Voraussetzungen zur Etablierung der Beschleunigungsfalle.

Die empirische Untersuchung von Mayer und Gavin (2005) zu den Folgen eines mangelnden Vertrauens in das Top Management identifiziert dabei den zentralen Mechanismus, der die Vertrauensfrage eng mit unternehmensweiter Überlastung verknüpft:

Wenn Mitarbeiter der Unternehmensführung vertrauen, sind sie viel besser in der Lage, sich auf die Erreichung zentraler Unternehmensziele zu fokussieren. Mayer und Gavin (2005) können folgerichtig zeigen, dass ein hohes Vertrauen in die Führungskräfte eines Unternehmens mit einer erhöhten Unternehmensleistung einhergeht.

Wenn hingegen in Zeiten starker Arbeitsbelastung der Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeiter nicht auf ihre Tätigkeiten, sondern auf die Beobachtung von als nicht vertrauenswürdig eingeschätzten Führungskräften gerichtet ist, raubt dies wertvolle Ressourcen und kann sich im Kontext der Beschleunigungsfalle insbesondere negativ auf die Sub-Dimension Mehrfachbelastung auswirken.

Die Fallstudie, die im Rahmen dieser Arbeit präsentiert wurde, verdeutlicht sehr anschaulich, wie das mangelnde Mitarbeiter-Vertrauen in den Bereichsleiter P. zu Verhaltensmustern führte, die der Erreichung der Arbeitsziele abträglich waren.

Fox (1974) beschreibt den gegenteiligen Fall, nämlich Organisationen, in denen ein hohes Mass an Vertrauen in die Management-Entscheidungen herrscht. Dies zeitigt folgende entscheidende Vorteile für die Organisation: „Participants [...] offer each other spontaneous support without narrowly calculating the cost or anticipating any short-term reciprocation; communicate honestly and freely; are ready to repose their fortunes in each other's hands; and

give each other the benefit of any doubt that may arise with respect to goodwill or motivation.“ (S. 362)

Foxs (1974) Analyse der positiven Folgen von Vertrauen in Unternehmen verdeutlicht, warum Führungsverhalten, das durch mangelnde Integrität, Verlässlichkeit und Transparenz geprägt ist und damit die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften schwächt oder zerstört, noch sehr viel mehr zerstört als den Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeitenden. Fox (1974) zeigt, dass zusätzlich die Etablierung positiver Resilienz-Faktoren im Kampf gegen die Überbeschleunigung, wie gegenseitige Unterstützung und offene Informationsweitergabe, reduziert werden, und ein Unternehmen in der Folge sehr viel anfälliger für die Beschleunigungsfalle ist.

#### **IV. Mitarbeitern möglichst wenig Handlungsspielräume gewähren:**

Ducki (2008) stellt im Rahmen der empirischen Auseinandersetzung mit belastender Arbeitsbedingung fest, dass als ausreichend wahrgenommene subjektive Handlungsspielräume bei der Tätigkeitsgestaltung eine ressourcenfördernde und somit belastungsreduzierende Wirkung haben.

Diese Erkenntnis ist nach Burisch (2006) nicht überraschend, da es aus seiner Sicht als empirisch gesichert gelten kann, „dass Menschen Situationen aufsuchen und herstellen, die es ihnen erlauben, ihre Transaktionen mit der Umwelt zu kontrollieren, und solche zu meiden, zu verlassen oder zu verändern, die eine Kontrolle durch die Umwelt beinhalten“ (Burisch, 2006, S.150). In diesem Kontext sei an die Arbeiten Karaseks und Theorells (1990) erinnert, die zeigen, dass mangelnde Handlungsspielräume gerade im Angesicht hoher Arbeitsbelastung in signifikantem Masse Stress-Erleben auslösen.

Demnach scheint ein von Menz (2009) in der unternehmerischen Praxis dokumentierter Veränderungsprozess in der Ausgestaltung von Zielvorgaben und Zielvereinbarungssystemen zunächst positiv: Ziele werden nach Menz (2009) in der Mehrzahl aller Organisationen nicht mehr, wie dies lange üblich war, aufwandsbezogen, sondern ergebnisorientiert festgelegt. Diese Outputorientierte Zieldefinition zeichnet sich nach Kratzer (2003) sowie Kratzer, Dunkel und Menz (2009) dadurch aus, dass zu erreichende Arbeitsziele unabhängig von den zur Zielerfüllung benötigten Ressourcen definiert werden. Über Art und Umfang beziehungsweise auch Mobilisierung von Ressourcen im Rahmen der gesteckten Ziele entscheide dann letztlich der Ausführende während des Zielerreichungs-Prozesses.

Diese sogenannten *ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssysteme* (vgl. Wilde, Dunkel, Hinrichs, Menz, 2009) stützen sich nach Analyse der Autoren auf abstrakte Ertrags- und Marktziele, die im Rahmen der Unternehmensstrategie durch das Top-Management festgelegt und daraus resultierende Sub-Ziele, die kaskadenartig innerhalb der Organisationsstruktur heruntergebrochen würden.

Wilde et al. (2009) sehen den Vorteil ergebnisorientierter Arbeitssysteme in der Eigenverantwortlichkeit und den sich somit ergebenden Handlungsspielräumen, die die einzelnen Mitarbeitenden so bei der Zielerreichung erhalten.

Werde solche Arbeitssysteme allerdings mit einem hohen Mass an Zentralismus gekoppelt, werden also Entscheidungsspielräume nicht angepasst und somit die eigenverantwortliche Zielerreichung durch einengende Entscheidungsprozesse konterkariert, entstehen schwerwiegende Belastungsfaktoren (vgl. Wilde et al., 2009).

Wilde et al. (2009) kommen somit zu folgender Handlungsempfehlung: „Partizipatives Vereinbaren statt autoritäres Vorgeben von Ergebniszielen lautet das Leitprinzip. [...] Angemessene Handlungsspielräume sind zu gewährleisten. Die Überlagerung ergebnisorientierter Steuerung durch Prozessvorgaben zugunsten einer wirklichen Ergebnisorientierung ist zurückzunehmen und eine Misstrauen fördernde [...] Controlling-Bürokratie zu verhindern.“ (S. 154)

Will man hingegen optimale Bedingungen zur Erreichung von Überbeschleunigung schaffen, muss diese Erkenntnis nur ins Gegenteil pervertiert werden: Strenge Vorgabe von Zielen und Prozessen bei minimaler Eigenkontrolle und maximalem Monitoring der Zielerfüllung führen dann zu signifikanter Erhöhung des individuellen und somit in der Folge auch des kollektiven Burnout-Risikos (vgl. Wilde et al., 2009).

## **V. Durch möglichst konfliktäre Ziel- und Entlohnungsziele systematisch einen hohen Konkurrenzdruck aufbauen:**

„To respond to intense competition and rapid changes in technologies and markets, contemporary organizations are striving to use their capabilities more efficiently. Often the expertise and resources for taking advantage of technologies and meeting customer needs are distributed throughout the company [...] Departments, divisions, and business units must coordinate their efforts if

the company is to use its full resources, serve its customers well, and gain a competitive advantage.“ (Tjosvold, 1988, S. 274)

Tjosvold (1988) fasst in diesem Zitat bereits Ende der 1980er Jahre eine Entwicklung zusammen, die von Hilbert (2011) unter dem Oberbegriff der „Hybridisierung“ wieder aufgegriffen wird (S. 50). Hilbert (2011) erkennt darin einen sich aus den Umwälzungen einer zunehmend globalisierten und technisierten Welt ergebenden „Megatrend“ (ebd.). Er bezieht sich dabei auf die wachsenden Anforderungen, die aus Kundensicht an die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen gestellt werden. Diese Anforderungen können aus Sicht des Autors nur durch das koordinierte Zusammenspiel verschiedener Akteure erreicht werden, die jeweils ihre spezifische Expertise in den Prozess einbringen.

Legt man diese steigende Notwendigkeit der Kooperation bei der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zugrunde, und bezieht ausserdem die Einschätzung Farbers (2000, S. 592): „Burnout [...] stammt überwiegend von [...] der intensiven Konkurrenz, besser als Andere in derselben Organisation oder Firma zu sein“ in die Betrachtung ein, ist festzuhalten, dass die systematische Etablierung von Konkurrenzsituationen in Unternehmen gleich in zweierlei Hinsicht das Auftreten von Überbeschleunigung befördert:

- a. Konkurrenzsituationen zwischen Organisationseinheiten führen nach Tjosvold (1988) zu Misstrauen. In der Folge werden Ressourcen und Informationen nicht (oder nicht vollumfänglich) geteilt, es besteht ein hohes Konfliktpotential zwischen den Akteuren. Diese Faktoren verhindern effektive Kooperation bei der Erreichung von Unternehmenszielen.  
Dies verdeutlicht das in Kapitel fünf präsentierte Fallbeispiel eindrücklich: In einem Klima der Unsicherheit hinsichtlich der gemeinsamen Zukunftsperspektive und vor dem Hintergrund sich überschneidender Zielsysteme konnte beobachtet werden, wie die individuelle Zieloptimierung einzelner Bereiche zu negativen Folgen bei der Erreichung der Bereichs- und somit der Unternehmensziele führte. Ressourcenverluste aus den sich hieraus ergebenden Konflikten und der Mehraufwand für die Fehlerkorrektur führen gerade in Zeiten hoher Arbeitsbelastung zu einem erhöhten Risiko der Überbeschleunigung.
- b. Auf individueller Ebene führen diese Konflikte zu einer reduzierten Verfügbarkeit von sozialer Unterstützung als Stress-reduzierende Ressource zwischen den Mitarbeitenden, was zu einem Anstieg des individuellen Burnout-Risikos führt (vgl. Kaluza, 2011; Kaluza, 2007; Nerdinger et al., 2011).

Wer als Führungskraft eine oder mehr der in diesem Abschnitt dokumentierten fünf Rahmenbedingungen von Überbeschleunigung schafft oder sie zumindest in seiner Organisation toleriert, muss sich vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse gewahr werden, dass er die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines chronischen Überlastungszustandes dramatisch steigert.

Es ist offensichtlich, dass dies im Kontext negativer Konsequenzen der Beschleunigungsfälle nicht wünschenswert sein kann. Dementsprechend ist die in diesem Abschnitt beschriebene Anleitung zur Überbeschleunigung tatsächlich als dringende Mahnung zu verstehen, solcherlei der Überlastung zuträglichen strukturellen Rahmenbedingungen tunlichst zu reduzieren. Im folgenden Abschnitt wird deshalb umrissen, wie durch die Schaffung von High Performance Work Systems (HPWS), die durch ein strategisches HRM systematisch im Unternehmen verankert werden, eben diese negativen strukturellen Rahmenbedingung vermieden und durch Leistungsförderliche Bedingungen ersetzt werden können.

#### **6.4.2 Die Beschleunigungsfälle, HPWS und strategisches HRM**

Über die detaillierte Beschreibung der strukturellen Rahmenbedingungen, die das Auftreten der Beschleunigungsfälle begünstigen, soll zum Abschluss der vorliegenden Arbeit nun eine Handlungsempfehlung im Umgang mit der Gefahr der unternehmensweiten Überlastung abgeleitet werden. Es wurde zwar deutlich, dass aufgrund der Komplexität des Phänomens keine einfachen Handlungsempfehlungen zu dessen Vermeidung möglich sind – In Kenntnis der begünstigenden Rahmenbedingungen ist es aber sehr wohl möglich, systematische HR-Systeme zu etablieren, die diesen Risikofaktoren entgegenwirken und somit die Gefahr der Beschleunigungsfälle systematisch reduzieren. Hierzu soll im folgenden zunächst das High Performance Work Systems (HPWS)-Modell kurz vorgestellt werden, um dann zu erläutern, wie dieses mittels eines strategischen HRM im Unternehmen verankert werden kann.

##### **6.4.2.1 High Performance Work Systems (HPWS)**

Wood und Wall (2002) definieren High Performance Work Systems (HPWS) als eine Kombination unterschiedlicher, aber miteinander verbundener HR-Praktiken, die der Kompetenz-Entwicklung der Mitarbeitenden sowie der Steigerung ihres Engagements und ihrer Produktivität und Effizienz dienen. Der HPWS-Ansatz basiert dabei auf der Überzeugung, dass hochmotivierte und qualifizierte Mitarbeitende den entscheidenden Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen. Dementsprechend bezweckt der HPWS-Ansatz eine Produktivitäts- und Effizienzsteigerung durch

die intrinsische Motivierung der Mitarbeiter und steht damit in scharfem Kontrast zu Misstrauens-basierten Ansätzen, die auf Druck und Kontrolle setzen (vgl. Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Guthrie, 2001; Whitener, 2001).

In einer Vielzahl von empirischen Studien konnte die durch HPWS angestrebte Steigerung der Unternehmensleistung empirisch nachgewiesen werden (vgl. u.a. Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Combs, Yongmei, & Ketchen, 2006).

Im Rahmen von HPWS wird dabei unter anderem auf die systematische Etablierung eines starken transaktionalen und transformationalen Führungsklimas in Kombination mit partizipativer Entscheidungsfindung und Informationstransparenz sowie Mitarbeiter-Empowerment durch beispielsweise selbst-verwaltende Teams (self-managed-teams gesetzt (vgl. Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; Beltran-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008; Guest, 1997).

Somit schaffen HPWS einen Arbeitskontext, der systematisch dem Auftreten der im Rahmen dieser Arbeit identifizierten strukturellen Rahmenbedingungen der Beschleunigungsfalle entgegenwirkt:

- *Geteilte Werte*: Eine durch ein starkes transformationales Führungsklima ermöglichte offene Ziel- und Strategie-Kommunikation im Rahmen von HPWS trägt zu einer geteilten Wahrnehmung von Einstellungen, Werten und Ziel-Vorstellungen bei (Aggarwal & Simkins, 2001; Bowen & Ostroff, 2004).
- *Wertschätzung*: In HPWS wird eine über ein starkes transaktionales Führungsklima eine systematische Feedback-Kultur im Unternehmen verankert. Dies zeigt sich nicht nur in konstruktivem Feedback im Rahmen einer regelmässigen Leistungsbeurteilung, sondern vor allem in einer expliziten Belohnung und Wertschätzung von erfüllten Leistungserwartungen (vgl. Snell, & Dean Jr, 1992; Evans, & Davis, 2005).
- *Vertrauen in das Management*: Durch Informations-Transparenz, die in HPWS im Rahmen der Transformationalen Führung durch die Vorgesetzten praktiziert wird, existiert Vertrauen in Führung und Management, denn „where managers do share information, employees will have greater trust in management“ (Zacharatos et al., 2005, S. 80).

- *Zentralisierung*: Ergebnisorientierte Zielvereinbarung, selbstgesteuertes Arbeiten und ein Führungsverständnis, das auf Handlungs- und Entscheidungsfreiheit setzt, bauen einschränkendem Zentralismus vor (vgl. Armstrong, 2009)
- *Interdependenz*: Ziel- und Anreizsysteme in HPWS minimieren negative Interdependenzen und sind dementsprechend auf eine gemeinsame Zielerreichung und den Verzicht auf Konkurrenzsituationen angelegt (vgl. Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Way, 2002).

Die Verknüpfung der im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten kritischen strukturellen Rahmenbedingungen für das Auftreten der Beschleunigungsfalle mit Kernaspekten von HPWS zeigt die präventive Wirkung dieses Systems im Kontext des Überlastungs-Risikos.

Will man HPWS wirkungsvoll im Unternehmen etablieren, erfordert dies ein strategisches HRM. Dieser Aspekt wird im Folgenden erläutert.

#### **6.4.2.2 Strategisches Human Resource Management**

Das grundlegende Ziel des strategischen Human Resource Managements (HRM) ist es, sicherzustellen, dass ein Unternehmen in ausreichendem Mass über gut ausgebildete, engagierte und motivierte Mitarbeiter verfügt, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. u.a. Hilb, & Oertig, 2010; Boxall, 1996). Hilb und Oertig (2010) halten strategisches HRM sogar für so entscheidend für den Unternehmenserfolg, dass sie postulieren, HRM müsse ein zentrales Handlungsfeld für Geschäftsleitung und sogar den Vorstand sein.

*Strategisch* kann HRM in diesem Zusammenhang dann genannt werden, wenn es gelingt, die HR-Massnahmen vertikal und horizontal in die Gesamtunternehmensstrategie zu integrieren. Dies bedeutet, dass das gesamte Portfolio aller HR-Aktivitäten aufeinander abgestimmt ist (horizontale Integration) und diese aufeinander abgestimmten Massnahmen gesamthaft auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind (vertikale Integration). In diesem Kontext kommt dem strategischen HRM ausserdem noch die Aufgabe zu, die Anforderungen, die sich aus dem Geschäftsbetrieb ergeben, mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen (vgl. Hilb, 2011; Armstrong, 2009).

Nach Schuler (1992) hat das strategische HRM in diesem Zusammenhang insbesondere die Aufgabe, darauf zu achten, dass HR-Regelungen und Massnahmen an kontinuierlich veränderte Rahmenbedingungen adaptiert werden und somit eine

höchstmögliche Akzeptanz und Handlungsrelevanz bei Führungskräften und Mitarbeitern besitzen. Dies sollte es dem HR-Bereich erleichtern, die Einhaltung von HR-Regelungen in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen sicherzustellen.

Nach Wright et al. (2001) wird erst durch eine solche strategische Integration des HRM ein effektives Management der zentralen Ressource *Mitarbeiter* möglich. Erst ein strategisches HRM hat nach Meinung der Autoren die Möglichkeit, erfolgreich und systematisch Verhaltensänderungen im Gesamtunternehmen zu bewirken, die dem Unternehmenserfolg dienen

Der Erfolg eines strategischen HRM ist weiterhin in hohem Masse von einer aktiven Beteiligung der HR-Verantwortlichen an der Entwicklung der Unternehmensstrategie abhängig, um sowohl aus der Strategieplanung erwachsende HR-Aufgaben frühzeitig umsetzen zu können als auch die strategische Planung durch den Einbezug der HR-Perspektive stärker Mitarbeiter-fokussiert zu gestalten (vgl. Armstrong, 2009; Ulrich, 1997).

Gerade bei der Prävention von unternehmensweiter Überbeschleunigung und der hierfür notwendigen Beeinflussung der strukturellen Rahmenbedingungen durch die Etablierung von HPWS wird die Notwendigkeit eines strategischen HRM deutlich.

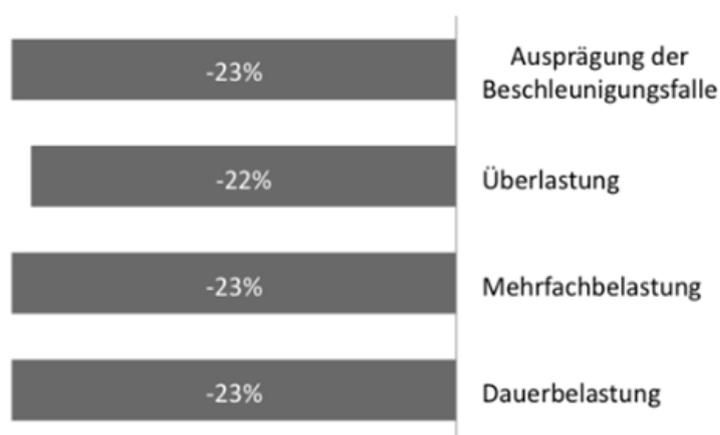
So kann ein strategisches HRM, das sich als *business partner* im Strategie-Prozess versteht, auf der einen Seite sich aus der Strategieplanung ankündigende Belastungsphasen durch entsprechende HR-Massnahmen frühzeitig abpuffern (beispielsweise durch erhöhte Neueinstellungen von Mitarbeitenden), gleichzeitig kann aber auch die Strategie vor dem Hintergrund von HR-Parametern aktiv mitbeeinflusst werden. Gerade im letzten Fall ist eine kontinuierliche Erhebung des Belastungs-Grades durch die Beschleunigungsfallen-Skala ein wertvolles Instrument. Sich abzeichnende Überlastungszustände im Unternehmen können auf diesem Weg quantifiziert werden und bei der Entscheidung für oder gegen neue Unternehmensaktivitäten in den Planungsprozess einbezogen werden.

Die horizontale Integration von HR-Massnahmen zur Verankerung von HPWS im Unternehmen und somit zur Schaffung positiver struktureller Rahmenbedingungen, die der Beschleunigungsfalle entgegenwirken, ist ebenfalls den Kernkompetenzen eines strategischen HRM zuzurechnen.

Empirische Evidenzen für diese Überlegungen liefert eine Zusammenhangsanalyse zwischen der Existenz eines strategischen HRM im Unternehmen und der Ausprägung der Beschleunigungsfalle. Die Ergebnisse, die auf einer Befragung von deutschen Unternehmen (n=94) im Jahr 2011 beruhen, sind in Abbildung 10 ersichtlich. Es

wird deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die bereits erfolgreich ein strategisches HRM etabliert haben, eine signifikante Reduktion der Beschleunigungsfallen-Intensität in Höhe von 23% im Vergleich zu Unternehmen ohne strategische HR-Integration aufweisen.

**Abbildung 10 Zusammenhang zwischen strategischem HRM und der Beschleunigungsfaller**



Dieser starke Einfluss, den ein strategisches HRM gerade im Zusammenhang mit der Beschleunigungsfaller nehmen kann, verdeutlicht die Wichtigkeit eines geänderten Rollenverständnisses für das HRM und den Umdenkprozess, der hierzu in vielen Unternehmen noch stattfinden muss. Ulrich (1997, S. 18) fasst dies folgendermassen zusammen: „HR departments are not designed to provide corporate therapy or as social or health-and-happiness retreats. [...] HR work is as important to line managers as are finance, strategy and other business domains. HR professionals should join with managers in championing HR issues.“

Dieser (fast flammend zu nennende) Appell Ulrichs (1997) scheint vor dem Hintergrund der massiv negativen Folgen, die der derzeitige wachsende Wettbewerbsdruck auf Seiten der Mitarbeiter fordert, nicht übertrieben. Nur durch ein strategisches HRM kann dauerhaft ein Verlust verhindert werden, den viele Unternehmen ansonsten erst bemerken, wenn in den Folgen der Beschleunigungsfaller Kundenzufriedenheit und Gewinne fallen –

Oder um es im Sinne des Dichters Aesop zu formulieren, wenn sie verloren haben, was einmal ihren Erfolg sicherte:

Motivierte und engagierte Mitarbeiter.

## 7. Literaturverzeichnis

- Aggarwal, R., & Simkins, B. J. 2001. Open Book Management - Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 44: 5-13.
- Antonovsky, A. 1997. *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11. Auflage). London: Kogan Page.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Atuahene-Gima, K. 2003. The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*, 46: 359–374.
- Baase, C. M. 2006. Auswirkungen chronischer Krankheiten auf Arbeitsproduktivität und Absentismus und daraus resultierende Kosten für die Betriebe. In B. Badura, H. Schellschmidt, & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2006 Chronische Krankheiten – Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*: 45-62. Berlin: Springer.
- Badura, B. 2010. Wege aus der Krise. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009 Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*: 3-11. Berlin: Springer.
- Baird, L. S., & Thomas, H. 1985. Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10: 230-243.
- Baker, T., & Nelson, R. 2005. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50: 329-50.

- Backhaus, K., & Gruner, K. 1994. Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K Backhaus, & H. Bonus (Hrsg.), **Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte**: 19-46. Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Backhaus, K., & Gruner, K. 1997. Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K Backhaus, & H. Bonus (Hrsg.), **Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte** (2., erweiterte Auflage): 19-46. Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Barnard, C. 1938. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14: 21-27.
- Baumanns, R. 2009. **Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement: Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter**. Stuttgart: Ibidem.
- Becker, B., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resource Management**, 16: 53–101.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. 2008. Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. **Journal of Management**, 34: 1009-1044.
- Benkert, O. 2005. **Stressdepression. Die neue Volkskrankheit und was man dagegen tun kann**. München: Beck.
- BKK Bundesverband 2010. **BKK Gesundheitsreport 2010 – Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft**. Verfügbar unter: [http://www.bkk.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Arbeitgeber/gesundheitsreport/BKK\\_Gesundheitsreport\\_2010.pdf](http://www.bkk.de/fileadmin/user_upload/PDF/Arbeitgeber/gesundheitsreport/BKK_Gesundheitsreport_2010.pdf). Abruf: 7. Juli 2011.
- BKK Bundesverband 2011. **BKK Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit**. Essen: Schröers.

- Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. 2002. Benchmarking multilevel methods in leadership. The articles, the model, and the data set. *The Leadership Quarterly*, 13: 3-14.
- Bortz, J., & Döring, N. 2006. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bourgeois, L. J. 1981. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6: 29-39.
- Bourgeois, L. J., & Singh, J. 1983. Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings (00650668)*: 43-47.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29: 203-221.
- Boxall, P. F. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6: 59–75.
- Branch, S. 1998. You hired `em, but can you keep `em? *Fortune*, 138: 247-249.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2011. Die Beschleunigungsfalle – Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisationalem Burn-out. In BKK Bundesverband (Hrsg.), *BKK Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit*: 62-66 Essen: Schröers.
- Bruch, H., & Menges, J. I. 2010a. The acceleration trap: it's not just individuals who burn out - companies do, too. *Harvard Business Review*, 88: 80-96.
- Bruch, H., & Menges, J. I. 2010b. Wege aus der Beschleunigungsfalle. *Harvard Business Manager*, 5: 26-34.
- Bruch, H., & Vogel, B. 2005. *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler.

- Bruch, H., & Vogel, B. 2011. ***Fully Charged: How great Leaders boost their organization's energy and ignite high performance***. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bühner, M. 2004. ***Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion***. München: Pearson.
- Bungard, W., Holling, H., & Schulz-Gambard, J. 1996. ***Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie***. Weinheim: Beltz.
- Burisch, M. 2006. ***Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung***. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Cannon, W. B. 1929. ***Bodily changes in pain, hunger, fear and rage***. New York, NY: Appleton.
- Cardinal, L. B. 2001. Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, 12: 19–36.
- Chakravarthy, B.S. 1982. Adaption: a promising metaphor for strategic management. ***Academy of Management Review***, 1: 35-44.
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. ***Journal of Applied Psychology***, 83: 234-246.
- Chen, C., & Huang, Y. 2010. Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance. ***Journal of Business Research***, 63: 411-417.
- Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. 1997. Organizational slack and Response to Environmental Shifts: The impact of Resource Allocation Patterns. ***Journal of Management***, 23: 1-18.
- Christensen, C., M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. 2011. The new M&A play-book. ***Harvard Business Review***, 89,: 48-57.

- Cohen, J. 1988. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. 2000. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 747-767.
- Cyert, R.M., & March, J.G. 1963. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555–590.
- Daniel, F., Lohrke, F., Fornaciari, C., & Turner Jr., R. 2004. Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57, 565-574.
- Davis, G., & Stout, S. 1992. Organization theory and the market for corporate control: a dynamic analysis of large takeover targets, 1980-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37: 605-633.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- DeRue, D., Hollenbeck, J., Johnson, M., Ilgen, D., & Jundt, D. 2008. How Different Team Downsizing Approaches Influence Team-Level Adaptation and Performance. *Academy of Management Journal*, 51: 182-196.
- Deutsch, M. 1949. A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2: 129-152.
- Deutsch, M. 1973. **The resolution of conflict**. New Haven, CT: Yale University Press.

- Deutsch, M. 1980. Fifty years of conflict. In L. Festinger (Hrsg.), *Retrospections on social psychology*: 46-77. New York, NY: Oxford University Press.
- De Vaus, D. A. 1991. ***Surveys in Social Research*** (3. Auflage). Sydney: Allen & Unwin.
- Dewar, R. D., D. A. Whetten, D. Boje. 1980. An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routiness. ***Administrative Science Quarterly***, 25: 120–128.
- Dohrenwend, B. S., & Dohrenwend, B. P. 1974. ***Stressful life events: Their nature and effects***. New York: Wiley.
- Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. 2006. Systematic variation in organizationally- shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. ***The Leadership Quarterly***, 17: 487-505.
- Ducki, A. 2008. Weiche Faktoren, harte Folgen. ***Gesundheit und Gesellschaft SPEZIAL***, 11: 4–7.
- Dwertmann, D. J. G., & Kunz, J. J. 2011. HR strategies for balanced growth. In G. Mennillo, T. Schlenzig, & E. Friedrich (Hrsg.), ***Balanced Growth: Finding Strategies for Sustainable Development***: 137-163. Heidelberg: Springer.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007. Methodological fit in management field research. ***Academy of Management Review***, 32: 1155-1179.
- Edwards, J. E., Thomas, M. D., Rosenfeld, P., & Booth-Kewley, S. 1997. ***How to conduct organizational surveys***. Newbury Park, CA: Sage.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from case studies: Opportunities and challenges. ***Academy of Management Journal***, 50: 25-32.
- Elmes, D.G., Kantowitz, B.H., & Roediger III, H.L. 1999. ***Research methods in psychology*** (6. Auflage). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.

- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49: 395-406.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) 2012. **The EFQM Excellence Model**.  
Verfügbar unter: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>  
Abruf: 8. Februar 2012.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. 2005. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31: 758-775.
- Fama, E. 1980. Agency problem and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.
- Farber, B. A. 2000. Introduction: Understanding and treating burnout in a changing culture. *Journal of Clinical Psychology*, 56: 589–594.
- Farley, C., & Gartside, D. 2011. Talent that fuels growth. *Talent Management Magazin*, 6: 42-48.
- Filipp, S.-H. 1981. *Kritische Lebensereignisse*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Firestone, W. A. 1987. Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16: 16-21.
- Fisseni, H. J. 1997. *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Flyvbjerg, B. 2011. Case Study, In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (4. Ausgabe): 301-316. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.

- Fuchs-Wegner, G., & Welge, M. K. 1974. Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen, 1. Teil. *Zeitschrift für Organisation*, 43: 71-82.
- Galbraith, J. R. 1973. *Desingning complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gavin, M. B., & Hofmann, D. A. 2002. Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *Leadership Quarterly*, 13: 15-33.
- Geiger, S., & Makri, M. 2006. Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms. *Journal of High Technology Management Research*, 17: 97-108.
- Geyer, S. 1999. *Macht Unglück krank? – Lebenskrisen und die Entwicklung von Krankheiten*. Weinheim, München: Juventa.
- Goeke, M. 2008. Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft. In M. Goeke (Hrsg.), *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung – Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen*: 9-22. Wiesbaden: Gabler.
- Greenley, G., & Okemgil, M. 1998. A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies. *Journal of Management Studies*, 35: 377-398.
- Greif, S., Bamberg, E., & Semmer, N. 1991. *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Greve, H. R. 2003. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46: 685–702.
- Gross, P. 1992. Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Problem. In: M. Hilb (Hrsg.), *Innere Kündigung, Ursachen und Lösungsansätze*: 87-97. Zürich: Industrielle Organisation.

- Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Guthrie, J. P. 2001. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180–190.
- Hage, J., & Aiken, M. 1969. Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative Science Quarterly*, 14: 366-376.
- Hagel, J. 2002. Leveraged growth: Expanding sales without sacrificing profits. *Harvard Business Review*, 80: 68-77.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. 1988. Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33: 1-23.
- Hanebuth, D., Meinel, M., & Fischer J. E. 2006. Health related quality of life, psychosocial work conditions, and absenteeism in an industrial sample of blue- and white-collar employees: a comparison of potential predictors. *Journal of Occupational Environment Medicine*, 48:28–37.
- Hemp, P. 2004. Presenteeism: At Work – But out of It. *Harvard Business Review*, 82: 49–58.
- Herold, D., Jayaraman, N., & Narayanaswamy, C. 2006. What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation? *Journal of Managerial Issues*, 18: 372-392.
- Hilb, M. 2011. Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente Köln: Luchterhand.
- Hilb, M., & Oertig, M. 2010. HR Governance. Wirksame Führung und Aufsicht des Board- und Personalmanagements. Köln: Luchterhand.
- Hilbert, J. 2011. Dynamik in der Arbeitswelt – Dienstleistungen in der Gestaltungsherausforderung. In BKK Bundesverband (Hrsg.), *BKK Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit*: 54-6. Essen: Schröers.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. 2005. Shocks as causes of turnover. What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44: 337-352.
- Holz, M., Zapf, D., & Dormann, C. 2004. Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit*, 13: 278-291.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Strategic Management Journal*, 25: 417–456.
- Hüther, G. 1997. *Biologie der Angst*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 645–672.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, Ch. 1999. How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25: 117-142.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. 1997. The New Task of R&D Management: Creating Goal-directed Communities for Innovation. *California Management Review*, 39: 72-85.
- Kaluza, G. 2007. *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Kaluza, G. 2011. *Stressbewältigung – Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Kanter, R. M. 1983. *Chance masters*. New York: Simon & Schuster.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. *Healthy work*. New York: Basic Books.

- Klinger, E. 1998. The search for meaning in evolutionary perspective and its clinical implications. In: P.T.P. Wong, & P.S. Fry (Hrsg.), ***The Human Quest for Meaning***: 27-50. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kmetz, J. 1980. A Preliminary Test of Relationships Between Organization Slack and Theoretically Related Variables. ***Academy of Management Proceedings (00650668)***: 246-250.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), ***Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions***: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kratzer, N. 2003. ***Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen***. Berlin: Sigma.
- Kratzer, N., Dunkel, W., & Menz, W. 2009. Neue Managementmethoden – neue Belastungsformen? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), ***Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft***: 539–542. Dortmund: GfA-Press.
- Krohne, H. W. 1997. Stress und Stressbewältigung. In R. Schwarzer (Hrsg.), ***Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch*** (2. Auflage): 123–145. Göttingen: Hogrefe.
- Kuitunen, K. 1993. Innovative behavior and organizational slack of a firm. In D. Dosi, T. Chytry, & J. Chytry (Hrsg.), ***Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change***. Oxford: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. ***Stress, appraisal and coping***. New York: Springer.
- Lee, T. W., & Maurer, S. D. 1997. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. ***Human Resource Management Review***, 7: 247-275.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. 1999. Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 21: 472-489.
- Litschert, R. J., & Bonham, T. W. 1978. A conceptual model of strategy formation. *Academy of Management Review*, 3: 91-101.
- Litzcke, S., & Schuh, H. 2010. *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Love, E. G., & Nohria, N. 2005. Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26: 1087-1108.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Maslach, C. 2003. Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12: 189-192.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 1997. *The Truth about Burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 2001. *Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. 2005. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48: 874-888.
- Mayring, P. 1995. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- McGrath, J. E. 1981. Stress und Verhalten in Organisationen. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress*: S. 441–499. Bern: Huber.

- Meinert, S. 2011. ***Burnout und andere teure Probleme***. Verfügbar unter: Financial Times Deutschland. <http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:mitarbeiterge-sundheit-burn-out-und-andere-teure-probleme/60062315.html>. Abruf: 7. Juli 2011.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. J. 2010. A Study of the Association between Level of Slack Reduction Following Downsizing and Innovation Output. ***Journal of Management Studies***, 47: 483-508.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. 2011. Transformational leadership climate: performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. ***The Leadership Quarterly***, 22: 893-909.
- Menz, W. 2009. ***Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik***. Wiesbaden: VS.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. ***The war for talent***. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miles, R. E. 1982. ***Coffin nails and corporate strategies***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. ***Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*** (2. Auflage). Thousand Oaks: Sage.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. 2004. Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. ***Strategic Management Journal***, 25: 1179-1197.
- Moch, M. K., & Pondy, L. R. 1977. The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity. ***Administrative Science Quarterly***, 22: 351-362.
- Mohler, S. R. 1983. The human element in air traffic control: Aeromedical aspects, problems, and prescriptions. ***Aviation, Space, and Environmental Medicine***, 54: 511-516.

- Mohr, L. B. 1969. Determinants of innovation in organizations. *American Political Science Review*, 63: 111-126.
- Morgeson, F. P., Hofmann, D. A. 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24: 249-265.
- Moses, O. D. 1992. Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 5: 38-54.
- Nemeroff, C. 1999. Neurobiologie der Angst. *Spektrum der Wissenschaft Dossier*, 3: 24–31.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. 2011. *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. ,überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Nohria, N., & Gulati, R. 1996. Is slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*, 39: 1245-1264.
- Nohria, N., & Gulati, R. 1997. What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15: 603-611.
- Nord, W. R., S. Tucker. 1987. *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- Penrose, E. T. 1959. *The Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pines, A.M. 1993. Burnout: An existential perspective. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Hrsg.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*: 33-52. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. 2007. Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationship With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 438-454.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. 1984. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 21– 63.
- Pondy, L.R. 1967. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12: 296-320.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Pufahl, M., Laux, D., & Gruhler, J 2006. *Vertriebsstrategien für den Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler.
- Richter, P., & Hacker, W. 1998. *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. München: Asanger.
- Rousseau, D. M. 1985: Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 7*: 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10: 50-61.
- Rubin, R. S., Munz, D., & Bommer, W. H. 2005. Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48: 845-858.

- Rosch, P. J. 2001. The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, 3: 1-4.
- Scharfenkamp, N. 1987. *Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg, Organizational slack als Ergebnis und Einflussfaktor der formalen Organisationsstruktur*. Berlin: De Gruyter
- Schermelleh-Engel, K., Werner, C. 2008. Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger, & A. Keleva (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*: 113-135. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. 2000. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. 1992. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schuler, R. S. 1992. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21:18–32.
- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. 2008. *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*. München: Pearson.
- Selye, H. 1936. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138: 32.
- Selye, H. 1975. Confusion and controversy in the stress field. *Journal of Human Stress*, 1: 37–44.
- Selye, H. 1977. *Stress*. Reinbek: Rowohlt.
- Selye, H. 1981. Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts. In J.R. Nitsch (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*: 163–187. Bern: Huber.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B. & Tansik, D. A. 1988. Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13: 601-614.

- Sharma, S. 2000. Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *The Academy of Management Journal*, 43: 681-697.
- Sheremata, W. A. 2000. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25: 389–408.
- Siegrist, J. 1996a. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1: 27–41.
- Siegrist, J. 1996b. Soziale Krisen und Gesundheit. In W. Krohne, P. Netter, L. Schmidt, & R. Schwarzer (Hrsg.), *Reihe Gesundheitspsychologie (Bd. 5)*: 285–311. Göttingen: Hogrefe.
- Siggelkow, S. 2007. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50: 20-24.
- Singh, J. V. 1986. Performance, slack and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29: 562-585.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. 1992. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- Snow, C. C., & Thomas, J. B. 1994. Field research methods in strategic management: Contributions to theory and testing. *Journal of Management Studies*, 31: 457–479.
- Staehele, W. H. 1991. Redundanz, slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen In W.H. Staehele, & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1*: 313-347. Berlin: Walter De Gruyter.
- Stier, W. 1999. *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer.
- Thompson, J. D. 1967. *Organization in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Tjosvold, D. 1988. Cooperative and Competitive Interdependence. Collaboration Between Departments to Serve Customers. *Group & Organization Studies*, 13: 274-289.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, H. 1984. *Management*. Bern: Haupt.
- Van de Ven, A., Delbecq, A. L., & Koenig, R. 1976. Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322–38.
- Voydanoff, P. 2004. The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66: 398-412.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. 2004. Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15: 355-380.
- Wallston, K. A. 2001. Conceptualization and operationalization of perceived control. In A. Baum, T.A. Revenson J.E. Singer (Hrsg.), *Handbook of health psychology*: 49–58. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. 2000. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25: 132-153.
- Watzlawick, P. 1983. *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: Piper.
- Way, S. A 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28: 765–785.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whitener, E. M. 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*: 27, 515–535.

- Wieland, R. 2010. Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. In U. Kleinbeck, & K.-H. Schmidt (Hrsg.), **Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, (Bd. D/III/1)**: 869–919. Göttingen: Hogrefe.
- Wilde, B., Dunkel, W., Hinrichs, S., & Meinz, W. 2009. Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), **Fehlzeiten-Report 2009 Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft**: 147-156. Berlin: Springer.
- Wiseman, R. M., & Bromiley, P. 1996. Toward a model of risk-taking by declining organizations. **Organization Science**, 7: 524-543.
- Wood, S., & Wall, T. D. 2002. Human resource management and business performance. In P. Warr (Hrsg.), **Psychology at work**: 351– 374. London: Penguin.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, 27: 701-721.
- Wunderer, R. 2001. **Führung und Zusammenarbeit**, (4. Auflage). Neuwied: Kriffel.
- Yukl, G. 1998. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. 2005. High-Performance Work Systems and Occupational Safety. **Journal of Applied Psychology**, 90: 77-93.
- Zaugg, R. J., & Thom, N. 2002. Excellence through implicit competencies: Human resource management – organisational development – knowledge creation. **Journal of Change Management**, 3: 199-211.



## Lebenslauf

Geboren am 19.06.1980 in Dortmund, Deutschland

### Berufliche Tätigkeiten

- 2008 - dato energy factory St.Gallen AG  
Consultant
- 2006 RWE Power AG, Eschweiler  
Diplomand

### Tätigkeiten an Universitäten

- 2008 - dato Universität St. Gallen  
*Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM)*  
Prof. Dr. Heike Bruch  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
- 2007 - 2008 Friedrich-Schiller-Universität Jena  
*Center for Applied Developmental Science (CADS)*  
Prof. Dr. Rainer K. Silbereisen  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
- 2006 - 2007 Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, Bonn  
*Forscherguppe Intuitive Experts*  
PD Dr. Andreas Glöckner  
Wissenschaftliche Hilfskraft
- 2006 - 2007 Universität Erfurt  
*Professur für Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie*  
Prof. Dr. Tilmann Betsch  
Wissenschaftliche Hilfskraft
- 2004 - 2005 Universität Mannheim  
*Sonderforschungsbereich 504, Rationalitätskonzepte, Entscheidungsverhalten und Ökonomische Modellierung*  
Dr. Cornelia Betsch  
Wissenschaftliche Hilfskraft

### Studium

- 2008 - 2012 Universität St. Gallen  
Doktoratsstudium Wirtschaftswissenschaften  
(Strategy & Management)
- 2004 - 2006 Universität Erfurt  
Psychologie (M.A.)
- 2001 - 2004 Universität Erfurt  
Lehr- / Lern- und Trainingspsychologie &  
Kommunikationswissenschaft (B.A.)

