

ZEITSCHRIFT FÜR

# Sozialmanagement

**Journal of Social Management**

Band 14 | **Nummer 2** | 2. Halbjahr 2016

Vol. 14 | **Number 2** | 2st semester 2016

  
**Bertuch**

# Salutogene Lehr-Lern-Arrangements – Ansatzpunkte für eine achtsame Lehr-Lern-Kultur<sup>1</sup>

Erich Schäfer

**Abstract:** *Salutogene, gesundheitsförderliche Lehr-Lern-Kulturen sind eine Herausforderung an Bildungseinrichtungen sowie an Lehrende wie Lernende. In diesem Artikel werden theoretische Ansatzpunkte aus der Erziehungswissenschaft und der Psychologie für eine achtsame Lehr-Lern-Kultur herausgearbeitet. In Verbindung mit dem Modell der Salutogenese und dem Konzept der Sozialenergie bzw. des Sozialkapitals und deren Generatoren werden die Grundlagen für ein salutogenes Verständnis von Lehren und Lernen geschaffen. Die identifizierten Werte salutogenen Lehrens und Lernens und die Klassifikation entsprechender Lehr-Lern-Arrangements geben theoretisch wie handlungspraktisch eine Orientierung für die Gestaltung individueller, institutioneller und gesellschaftlicher Transformationsprozesse durch Lernen.*

## ***Salutogenic teaching and learning arrangements – Approaches for mindful teaching and learning cultures***

**Abstract:** *Salutogenic, constitutional cultures for teaching and learning are a challenge to educational institutions – for teachers as well as for learners. Theoretical approaches from educational science and psychology for a mindful teaching and learning culture are described in this article. With the model of Salutogenesis and the concept of social energy or rather social capital and their generators the basic principles for a salutogenic understanding of teaching and learning are created. The identified values for salutogenic teaching and learning and the classification of suitable teaching and learning arrangements give a theoretically and practically orientation for the creation of individual, institutional and social transformation processes through learning.*

---

1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen Vorabdruck des sechsten Kapitels mit dem Titel „Wie kann das Lernen gesundheitsförderlich gestaltet werden?“ aus dem Buch des Autors zum Thema „Lebenslanges Lernen – Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter“, das in der Reihe „Kritisch hinterfragt“ im Frühjahr 2017 im Springer Verlag erscheint. Begriffe wie „Lehrende“, „Lernende“, „Schüler“, „Klient“, „Therapeut“, „Begleiter“ u.Ä. werden als Oberbegriff für eine Gruppe das generische Maskulinum verwendet; sie gelten jedoch immer für beide Genera bzw. auch für jene Personen, die sich durch eine Nennung von ausschließlich männlicher und weiblicher Form nicht angesprochen oder repräsentiert fühlen.

Lehr-Lern-Arrangements sollen nicht nur auf das Was des Lernens, sondern auch das Wie des Lernens eine Antwort geben; deshalb interessiert uns die Frage, wie Lernprozesse gesundheitsförderlich gestaltet werden können. Die empirische Bildungsforschung fragt in der Regel u. a. danach, wie Lernprozesse für die Lehrenden, für die Lernenden und für die Gesellschaft insgesamt effektiver und effizienter gestaltet werden können, wie sich Lernergebnisse transferieren lassen, wie sie nachhaltig zu verankern sind und manchmal auch, wie sie anders organisiert werden können. Die Frage, wie sie salutogen, d. h. gesundheitsförderlich, gestaltet werden können, ist eine neue, die wir hier verfolgen.

Dass Lernprozesse häufig nicht gesundheitsförderlich sind, zeigen uns die zahlreichen Fälle von Burnout gerade in pädagogischen Berufen sowie die subjektiven Leidensgeschichten von Schülern und Studierenden. In der Weiterbildung ist dies aufgrund der überwiegenden Freiwilligkeit sowohl auf Seiten der Lernenden als auch der überwiegend frei- und nebenberuflich Lehrenden etwas anders. Das heißt aber noch lange nicht, dass es nicht auch hier Verdruss in den Lernprozessen gäbe; von Anstrengungen die Lehr-Lern-Arrangements gesundheitsförderlich zu gestalten, ist in der Regel keine Rede, wenngleich dies im Interesse einer lernförderlichen Begeisterungsfähigkeit und Nachhaltigkeit dringend geboten wäre. Im Folgenden geht es darum, einen Rahmen abzustecken, der uns helfen soll, handlungsleitende Prinzipien für salutogene Lehr-Lern-Arrangements und eine achtsame Lehr-Lern-Kultur zu entwickeln.

Um die Frage, was unter salutogenem Lehren und Lernen verstanden werden kann, beantworten zu können, gilt es

- nach gesellschaftlichen wie individuellen Begründungen für die Notwendigkeit salutogener Lehr-Lern-Arrangements zu fragen,
- pädagogische und psychologische Ansatzpunkte und Konzepte eines gesundheitsförderlichen Lernens zu identifizieren,
- Bezug zu nehmen auf das Modell der Salutogenese,
- Lernen als eine soziale Aktivität in den Blick zu nehmen, die Sozialenergie und Sozialkapital erzeugt,
- die Werte des Lehr-Lern-Prozesses vorzustellen, die es ermöglichen sollen den Lehr-Lern-Prozess so zu gestalten und zu arrangieren, dass eine positive Sozialenergie entstehen kann, die im Sinne der Salutogenese gesundheitsförderlich ist, und
- mögliche salutogene Lehr-Lern-Arrangements zu klassifizieren.

Im Folgenden sollen erste Antworten auf diese Fragen gegeben werden. Wir konzentrieren uns dabei ganz auf die psychischen und sozialen Aspekte des Themas, da hierzu im Unterschied zu den physischen Faktoren bislang kaum eingegangen wird.



Architekt Mathias Buss und Projektentwickler Wolfgang Kempf beteiligen sich an der diesjährigen Internationalen Bauausstellung IBA-Thüringen mit einem ungewöhnlichen Wettbewerbsbeitrag. Das Konzept VIVENDIUM richtet seinen Fokus auf die Um- und Nachnutzung kirchlicher Gebäude – eine nicht unumstrittene Idee, Glaube und Gesundheit auf diese

Weise miteinander zu verbinden. Mathias Buss und Wolfgang Kempf verknüpfen in ihrer Tätigkeit erfolgreich verschiedene Arbeitsformen, die sich interdisziplinär verstehen. Während Wolfgang Kempf als Projektentwickler hauptsächlich in Rostock sowie in Berlin und Sachsen-Anhalt tätig ist, hat Mathias Buss sein Arbeitsumfeld in Thüringen und in Mecklenburg-Vorpommern sowie auch im arabischen Kulturraum.

**Herr Buss, was war für Sie der Grund, sich am besagten IBA-Projektwettbewerb zu beteiligen?**

*Mathias Buss:* Die Wettbewerbsthematik führt unsere beiden Professionen auf wunderbare Weise zusammen. Neben meiner praktischen Architektentätigkeit habe ich die letzten Jahre an meiner Promotion zum Thema „Gebaute Heilkunst“ gearbeitet. Inhalt ist die innere Verbindung zwischen Architektur und Medizin und damit der geistige Hintergrund für eine wirkungsvolle Architektur, wenn wir ein sogenanntes Heilendes Milieu anstreben. Innerhalb meiner Studien bin ich dabei auf die Tatsache gestoßen, wie umfassend die Medizin- und Architekturgeschichte zum Thema eines Raumbezogenen Heilungswissens angereichert und für gegenwärtige Fragenstellen anwendbar ist. In diesem Kontext fällt einem die inhaltliche Verknüpfung von Heil und Heilung schnell ins Auge.

**Und bei Ihnen Herr Kempf?**

*Wolfgang Kempf:* Mich interessieren schon lange die Wege welche zu einem gelingenden Miteinander innerhalb einer Gemeinschaft führen. Warum gelingt es in bestimmten Konstellationen Menschen zu begeistern, sie an einer Idee teilhaben zu lassen die bewegt und mitnimmt. Und warum gibt es Bedingungen und Gegebenheiten die genau dies nicht möglich werden

# VIVENDIUM – vom Gotteshaus zum Gesundheitstempel und retour

Mathias Buss und Wolfgang Kempf

**Abstract:** „Aufgabe, Abgabe, Wandel – Perspektiven für kirchliche Gebäude in Thüringen“ ist ein aktueller Ideenwettbewerb der Internationalen Bauausstellung (IBA). Das eingereichte Konzept eines VIVENDIUM widmet sich dieser Um- und Nachnutzung unter dem Aspekt der Verbindung von Glaube und Gesundheit. Eine solche Spektrumsenerweiterung beinhaltet ein grenzüberschreitendes Denkmodell mit systematischer Herangehensweise. Hierbei kann in Thüringen ein Bogen geschlagen werden, der von der Makrobiotik des Goethe-Arztes Christoph Wilhelm Hufeland über die Gesundheitsphilosophie Friedrich Nietzsches bis in die Gegenwart zukunftsweisender Gesundheitsmodelle reicht – die es räumlich zu fassen gilt.

Keywords: Diätetik, Makrobiotik, Cura Sui, Psychosomatik, Salutogenese, Biophilie, heilendes Milieu, äußere Ressource, Gebaute Heilkunst.

## **VIVENDIUM – From church to health temple and back**

**Abstract:** „Task, Submission, Transformation - Perspectives for religious buildings in Thuringia“ is a current idea competition from the International Building Exhibition (IBA). The concept of a VIVENDIUM is dedicated to their new and continued use under the aspect of the connection between faith and health. The broadening of the spectrum includes lateral thinking and a systematic approach. So a connection can be made in Thuringia extending from Goethe's macrobiotic physician Christoph Wilhelm Hufeland to the philosophy of health of Friedrich Nietzsche and up to the present's future-looking health model, which can be concretely built and harnessed.

Keywords: dietetics, macrobiotics, cura sui, psychosomatics, salutogenesis, biophilia, healing environment, external resources, Build Healing Art.

Während wir ehemals in einer Glaubensgemeinschaft lebten, umgibt uns heute eine Gesundheitsgesellschaft. „Hauptsache gesund“: Gesundheit ist gewissermaßen zur Ersatzreligion geworden. Diesbezüglich sind im ländlichen Bereich zwei defizitäre Situationen festzustellen. Zum einen begegnen wir zunehmend dem Kirchenleerstand, zum anderen dem Schwierigkeitsgrad, die medizinische Versorgung vor Ort mittelfristig aufrecht zu erhalten.

Einerseits stehen den 2.000 Kirchen in der EKM (Evangelische Kirche Mitteldeutschland) nur noch 700.000 gebunden Gläubige gegenüber. Während 1950 noch 96 % der Bevölkerung kirchlich gebunden waren, gehörten 2012 nur noch ca. 32 % einer der beiden großen Kirchen an. Dennoch existiert bei Städten und Gemeinden das Beharrungsvermögen, die Kirchensubstanz möglichst zu erhalten. Für den Kyffhäuserkreis in Thüringen bedeutet dies beispielsweise, dass sich bei den 120 Kirchen – rein rechnerisch – ca. 200 Menschen jeweils um eine Kirche im Bestand kümmern müssten.<sup>1</sup> Auf der anderen Seite ist in Thüringen zunehmend festzustellen, dass auch hier immer mehr junge Ärzte bestrebt sind, in Städten zu praktizieren. Die Nachbesetzung von Arztpraxen im ländlichen Bereich gestaltet sich zunehmend schwerer. Seit Jahren existiert die Sorge um den ärztlichen Nachwuchs auf dem Land: Bereits 2009 verlangte der „Sachverständigenrat zur Begutachtung des Gesundheitswesens“ eine umfassende Nachwuchsförderung.<sup>2</sup> Insofern steht das Gesundheitswesen in Thüringen vor enormen Herausforderungen, angesichts des demografischen Wandels, die flächendeckende medizinische Versorgung auch zukünftig sicherzustellen.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass sich hier zwei Problemkreise losgelöst voneinander überschneiden. Doch weisen das Verständnis von Gesundheit seitens der Theologie und das der Medizin eine gemeinsame Schnittmenge auf. Während Kirchen ehemals immer auch Orte der Seelsorge waren (teilweise bis heute noch sind) und in mancher Hinsicht gleichzeitig sogar auch als Hospitäler<sup>3</sup> genutzt wurden, werden derzeit die psychisch, geistig-seelischen Bedürfnisse menschlicher Gesundheit aus medizinischer Sicht vornehmlich von der Psychotherapie und Psychosomatik aufgefangen. Dabei sollte Gesundheit weniger als Abwe-

---

1 Perspektiven für kirchliche Gebäude in Thüringen – Aufgabe, Abgabe, Wandel. Dokumentation zum Expertenworkshop in Kloster Volkenroda am 26. und 27.03.2016.

2 In einigen Bundesländern, so auch in Thüringen, werden Medizin-Studenten, die Interesse an einer landärztlichen Tätigkeit haben, bereits besonders gefördert. So appelliert auch die KV (Kassenärztliche Vereinigung) an die Landes- und Kommunalpolitik in Thüringen, bei der langfristigen Sicherung der ambulanten ärztlichen Versorgung mit der ärztlichen Selbstverwaltung zusammenzuarbeiten. Zwar gibt es unter anderem das Landesförderprogramm für ambulante Versorgung. Doch läuft dieses zum Jahresende 2016 aus.

3 Als Beispiele sind hierbei zu benennen: das Franziskanerspital Eisenach, das bruderschaftliche Spital in Duderstadt / Eichsfeld, das Antoniushospital in Mühlhausen oder die Hospitalkirche (Heilig-Geist-Kirche) Erfurt. Zudem errichtete der Zisterzienser-Orden (z. B. Georgenthal, Ichtershäuser, Reifenstein und Volkenroda) auf ihrem Klostergelände Hospitäler als Infirmerium. Gleiches kann vom Orden der Prémonstratenser (z. B. Breitung, Ilfeld und Vessra) gesagt werden.

# **Der Masterstudiengang Coaching und Führung an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena**

Wolfgang Kühl, Andreas Lampert, Olaf Scupin und Erich Schäfer

***Abstract:** Der Masterstudiengang „Coaching und Führung“ an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena zeichnet sich in seiner curricularen Ausgestaltung durch eine duale Zielstellung aus. Er verfolgt einerseits das Ziel der Qualifizierung von Führungskräften für das Coaching ihrer Mitarbeitenden und andererseits der Qualifizierung von professionellen Beraterinnen und Beratern für das Coaching von Führungskräften. Mit diesem innovativen Ansatz wird er den Anforderungen eines modernen Führungsverständnisses gerecht und betritt bei der Professionalisierung des Coachings durch eine akademische Ausbildung Neuland.*

## ***The Master-program „Coaching and Leadership“ at the Ernst-Abbe-University of Applied Science Jena***

***Abstract:** The Master-program „Coaching and Leadership“ at the Ernst-Abbe-University of Applied Science Jena distinguishes itself in his curricular organization by a dual aim position. He pursues on one hand the aim of qualification of executives for coaching of their personnel and, on the other hand the qualification of professional counselors for coaching of executives. With this innovative approach it comes up to the demands of a modern leadership understanding and enters new territory with the professionalization of Coaching by an academic education.*

## 1. Ziele

Das allgemeine Ziel des Master-Studienganges „Coaching und Führung“ ist es, durch ein wissenschaftlich fundiertes, anwendungs- und grundlagenorientiertes Studium auf der Basis eines breiten und in Teilgebieten vertieften fachlichen Wissens, sowie durch eine umfassende Methodenkompetenz den Erwerb eines Master-Grades zu ermöglichen. Darüber hinaus soll ein relevanter Beitrag zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung und zum gesellschaftlichen Engagement der Teilnehmenden geleistet werden. Der Studiengang wird einerseits theorie- und empiriebasiert und andererseits kompetenz-, erlebnis- und handlungsorientiert durchgeführt. Insofern liegen die Schwerpunkte des Studiengangs in der Entwicklung der beruflichen Rolle als künftiger Coach, in der Abgrenzung zu benachbarten Handlungsfeldern wie Supervision, Therapie oder anderen Beratungsformaten sowie der Entwicklung einer ethischen Berufshaltung und notwendiger Sozial- und Rollenkompetenzen in Coachingprozessen.

Die Konzeption sieht eine Qualifikation der Teilnehmenden in zweifacher Hinsicht vor. Sie erwerben zum einen Kompetenzen, um mit Führungs- und Steuerungsaufgaben befasste Personen zu coachen. Gleichzeitig werden Führungskräfte dazu befähigt, ein Coaching ihrer Mitarbeitenden durchführen zu können. Die Studierenden des Masterstudienganges „Coaching und Führung“ erhalten beiderlei Hinsicht eine fundierte Ausbildung zum Coach, die sich an den Richtlinien der maßgeblichen Coachingverbände orientiert und mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ abschließt. Diese Doppelqualifikation stellt ein weitgehendes Novum in der akademischen Ausbildungslandschaft dar. Die hinter dieser curricularen Kombination von Qualifizierungen des Coachings für die Führungskraft und des Coachings durch die Führung stehenden lehrplanbezogenen Überlegungen knüpfen an innovativen Führungs- und Beratungskonzepten an. Das Lehrcoaching, die Dozententätigkeit in der Coaching-Weiterbildung sowie die Auswertung der Erfahrungen der ehemaligen Weiterbildungsteilnehmenden der Coachingausbildungen im Rahmen aktuell laufender Forschungs- und Entwicklungsprojekte haben die Bedeutung einer wertgebundenen Führungsrolle bestätigt. Das Masterstudium dient dem Erwerb von Beratungs- wie Führungskompetenzen und trägt der Tatsache Rechnung, dass sowohl in der Theorie als auch der Praxis die Kopplung zwischen Coaching und Führungsaufgaben hervorgehoben wird (vgl. DOLLINGER & LIMPÄCHER 2015, OSTHUS 2015, PURS-PASDIGOL 2015, SCHARMER & KÄUFER 2014, SCHERMULY 2015, SEDLACZEK & WEBER 2015).

Die Konzeption des Masters ist auf Studierende mit beruflichen Vorerfahrungen ausgerichtet, die sich in den beiden Feldern von Coaching und Führung weiterentwickeln wollen.



# Die Gemeinwohl-Bilanz als Orientierungsrahmen für gesellschaftsgestaltendes Handeln

Oliver Viest

**Zusammenfassung:** *Wie wirksam eine gemeinnützige Organisation im Ganzen ist, wird bislang nicht quantifiziert. Um diese Frage zu beantworten, ist eine umfassende und detaillierte Stakeholder-Betrachtung nötig, verbunden mit der Kenntnis der Erwartungen die diese Berührungsgruppen an das Handeln der Organisation haben. Die Gemeinwohl-Bilanz bietet hierbei einen entsprechenden Analyse- und Bewertungsrahmen. Sie setzt den Erreichungsgrad humanistischer, verfassungsmäßiger Werte gegenüber sämtlichen Berührungsgruppen als Maßstab für die Bewertung gemeinwohl-orientierten Wirtschaftens an. Damit kann eine Gemeinnützigkeits-Definition entwickelt werden, die weit über die Frage der Projektwirksamkeit bzw. der Gewinnverwendung geht und die Unternehmung als Ganzes betrachtet. Erste Praxiserfahrungen zeigen zudem, dass die intensive Betrachtung der Anspruchsgruppen, zusammen mit der Frage welche Werte wie in der Organisation gelebt werden, zu einem Wandel in der Organisationskultur beitragen und als zentrales Führungsinstrument dienen kann.*

## ***The common good balance sheet as a framework for company-shaping action***

**Abstract:** *How effective a non-profit organization is as a whole is difficult to quantify. To help answer this question, a comprehensive and detailed stakeholder analysis is useful, together with consideration of the expectations that the groups involved have regarding the activities of the organization. A common good balance sheet here provides a framework for the relevant analysis and evaluation. It sets the level of achievement regarding humanistic and constitutional values against all the groups involved as a criterion for evaluating public welfare-oriented economic management. A non-profit definition can then be developed which goes far beyond the issues of project effectiveness and profit and considers the company as a whole. Initial practical experience here also shows that intensive analysis of the stakeholders, together with the question of which values are actually practised in the organization can contribute to a transformation of the organizational culture and serve as a key management tool.*

## 1. Wirksamkeit als neue Definitionsgrundlage von Gemeinnützigkeit

Die Definition für Gemeinnützigkeit wird in Deutschland in der Abgabenordnung Paragraph 52 (AO § 52) getroffen: „Eine Förderung der Allgemeinheit ist dann anzunehmen, wenn die Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.“ Das heißt die Definition legt Ziel und Aufgabe einer Organisation zugrunde, nämlich einen von 25 definierten Bereichen der Allgemeinheit zu fördern.

Ausschlaggebend für die Erteilung des Status der Gemeinnützigkeit ist, neben dem Ziel mindestens einen dieser Bereiche zu fördern, die Verwendung der Einnahmen bzw. des Gewinnes. Wenn diese den Vorgaben der Behörden entsprechen, wird in der Regel der Status der Gemeinnützigkeit (wieder) erteilt.

Gänzlich unberücksichtigt bleiben bei dieser Bewertung die Wirksamkeit der statutarisch festgelegten Kernleistungen (Organisationsauftrag) sowie die gesamte Auswirkung der Organisationsaktivitäten auf die Gesellschaft. Während für erste Fragestellung inzwischen Bewertungsversuche wie der Social Return on Investment (THEN 2011, S. 1 ff)<sup>1</sup>, und Berichtsrahmen wie der Social Reporting Standard<sup>2</sup> (SRS 2014) existieren, wird die Gesamtwirkung der Organisation bislang nicht systematisch bewertet. Die behördlich vorgenommene Bewertung ist aufgrund ihrer monetären und statutarischen Betrachtung ebenfalls nicht ausreichend um eine zukunftsweisende Gemeinnützigkeitsdefinition vorzunehmen und das Handeln der Organisation als Ganzes zu bewerten.

Im Weiteren werden Betrachtungsdimensionen und ein Analyserahmen vorgeschlagen, der, nach weiterer Ausdifferenzierung, die bisherige Gemeinnützigkeitsdefinition ersetzen und somit auch zu einem sektorübergreifenden Verständnis von Wirtschaften führen kann. Bislang als gemeinnützig anerkannte Organisationen würden sich dann in einem „Wettbewerb des Guten“ mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmensformen (z. B. GmbHs) befinden. Die Summe aller Wirkungen würde den Ausschlag für steuerliche Vorteile geben. (FELBER 2012)

## 2. Berührungsgruppen-Betrachtung als Voraussetzung ganzheitlichen Gemeinnützigkeitsverständnisses

Um eine umfassende Betrachtung der Tätigkeiten einer Organisation zu ermöglichen, müssen sämtliche Berührungsgruppen identifiziert werden. Ausgangspunkt hierzu ist eine Stake-

---

1 Das Konzept des SROI wendet sich primär an die Finanziere gemeinnütziger Aufgaben.

2 SRS möchte auf Projektebene eine Transparenz herstellen.

# **Einfluss der Unternehmenskommunikation auf die Unsicherheit und das Commitment der Mitarbeiter bei Mergers & Acquisitions**

Petia Genkova

***Abstract:** In der Studie wird der Einfluss von verschiedenen Dimensionen der Mergerkommunikation (Prozess der Übertragung von Informationen über den Mergerprozess) auf das subjektive Erleben der in den Mergerprozess involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte untersucht, welches einen wichtigen Faktor für den Erfolg eines Mergerprozesses darstellt. Im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung beurteilen Führungskräfte die zeitgerechte Einbindung, die Einbeziehung durch die Geschäftsleitung und den Informationsstand während des Mergerprozesses als wichtiger für ihr subjektives Erleben. Die Kommunikationsbeurteilung sagt die Unsicherheit als Teil des subjektiven Empfindens der Mitarbeiter voraus.*

*Keywords: Merger & Acquisitions, Hierarchie, Kommunikationskultur, Commitment.*

## **The Influence of organizational communication on feelings of uncertainty and commitment of employees during change management processes**

***Abstract:** The study examines the influence of merger communication (process of transferring information about the merger) on the subjective experience of employees and management involved in the merger process, which is a crucial factor of success for mergers in general. In comparison with employees without any managerial responsibility, leaders consider a timely integration, the involvement of the management and the level of information throughout the merger process as more important. The evaluation of communication predicts the uncertainty as a part of the subjective experience of the employees.*

*Keywords: Merger & Acquisition, hierarchy, communication culture, commitment.*

## 1. Theoretischer Hintergrund

Mit dieser Feststellung fassen DAVY ET AL. (1989) kurz und prägnant zusammen, wie eine Fusion auf den einzelnen Mitarbeiter wirkt: Zunächst ist alles ungewiss. Dennoch ist aus der Berichterstattung über jeweils aktuelle Merger eine Vielzahl an konkreten potentiellen Konsequenzen allgemein bekannt, sodass die Mitarbeiter eine Fülle an möglichen Veränderungen vor Augen haben. Diese können zwar sowohl positive als auch negative Implikationen nach sich ziehen, meist treten den Mitarbeitern jedoch die potentiellen negativen Folgen eines Mergers deutlicher ins Bewusstsein (vgl. MARKS 1982, S. 41).

Ein Merger bedeutet in den meisten Fällen ein neues gemeinsames Unternehmen. In diesem können sich den Mitarbeitern einerseits neue Karrierewege oder attraktive neue Aufgabengebiete eröffnen, die die berufliche Weiterentwicklung fördern (vgl. MARKS 1982, S. 43; BUONO & BOWDITCH 1989, S. 113).

Ein neues gemeinsames Unternehmen kann jedoch andererseits auch bedeuten, dass redundante Abteilungen zusammengelegt werden. Die Mitarbeiter können dadurch mit Versetzung, neuen Arbeitsaufgaben, neuen Teamstrukturen, neuen Kollegen und/oder einem neuen Vorgesetzten und seinem ungewohnten Führungsstil konfrontiert werden. Im schlimmsten Fall droht sogar der Verlust des Arbeitsplatzes. Rollenkonflikte und Verteilungskämpfe sind vorprogrammiert, persönliche Netzwerke werden zerschlagen. Ein Vorgesetztenwechsel zieht wiederum die Notwendigkeit nach sich, sich neu beweisen zu müssen, wodurch sich die Karriereplanung entscheidend verzögern kann (vgl. MARKS & MIRVIS 1986). Zusätzlich resultiert ein Merger meist auch in einem Wechsel des Firmennamens sowie des Logos, mit dem man sich erst wieder neu identifizieren muss. Sowohl für das Management als auch die Mitarbeiter bringt ein Merger durch die vielen Integrationsmaßnahmen außerdem potentiell eine erhöhte Arbeitsbelastung zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft mit sich, was zu unkoordinierten und nicht durchdachten Entscheidungen führen kann, die das Arbeiten zusätzlich behindern (vgl. MARKS 1982).

Die potentiellen Auswirkungen sind also vielschichtig, jedoch ist deren Eintreten völlig ungewiss. Viele Veränderungen erweisen sich erst während des bereits laufenden Mergerprozesses als notwendig, auch ihre Ausgestaltung kann in Anpassung an die jeweilige Situation noch mehrmals abgeändert werden (vgl. MARKS & MIRVIS 1986). Sowohl über der künftigen eigenen Arbeitstätigkeit, als auch der persönlichen Situation, dem sozialen Umfeld sowie der Organisation an sich schwebt also im Mergerfall ein großes und lang andauerndes Fragezeichen (vgl. KIEFER & EICKEN 2002).

Merger und Akquisitionen (M&A) mit ihren Vor- und Nachteilen sowie deren Erfolgsfaktoren sind seit Ende des 20. Jahrhunderts ein vielbeachtetes Phänomen in Wirtschaft und

# **Finding the right (test) type: On the differences between type- vs. dimension-based personality tests and between statistics- vs. theory-based personality tests when deciding for or against a test in personnel selection**

Janina Diekmann, Cornelius J. König, Thora Schadow, Yasmin Knab and Octavia V. Harrison

***Abstract:** The personality test market offers a wider range of different tests that human resource (HR) practitioners may use for personnel selection. The decision for or against a specific test is likely affected by different criteria. The current three studies examine two such criteria that have previously been mentioned in the literature – whether a test is type-based or dimension-based, and whether it has a theoretical or a statistical development background. Using different versions of a fictitious personality test, we examined the attractiveness of these conditions with different subsamples of HR practitioners and business management and psychology students. We did not find differences between conditions in any of the studies. Implications of these null findings for selection scientists and practitioners are discussed.*

***Zusammenfassung:** Auf dem Markt für Persönlichkeitstests gibt es eine große Anzahl verschiedener Tests, die Personalmanagerinnen und -manager für die Personalauswahl verwenden können. Für welchen Test sie sich entscheiden, hängt vermutlich von verschiedenen Faktoren ab. Die vorliegenden drei Studien untersuchen zwei dieser Faktoren, die in der Literatur bereits erwähnt worden sind: 1. Ob der Test Personen in Typen klassifiziert oder auf Dimensionen positioniert und 2. ob bei der Testentwicklung auf eine Theorie zurückgegriffen wurde oder er auf statistischen Analysen beruht. Diese Faktoren wurden mithilfe verschiedener Versionen eines fiktiven Persönlichkeitstests und verschiedenen Stichproben von Personalmanagerinnen und -managern, Studierenden der Betriebswirtschaftslehre und Studierenden der Psychologie untersucht. Wir konnten keine Unterschiede zwischen den Versionen finden. Die Implikationen dieser Null-Ergebnisse für Personalauswahlforschung und -praxis werden diskutiert.*

Practitioners use a wide range of different personality tests (BERCHTOLD 2005; DI MILIA 2004). Indeed, their choices are not always easy to understand, as they also use tests that do not seem to fit the purpose of selection well (DIEKMANN & KÖNIG 2015). For example, when the first author of this article applied for a job with a large German company in the automotive industry, a personality test was applied for preselection. Although the company was clearly using a Big Five personality inventory, its test only covered four of the Big Five – and the dimension missing was the one known to have the best predictive validity, conscientiousness (BARRICK, MOUNT & JUDGE 2001). It seems that validity was not the only selection criterion.

DIEKMANN AND KÖNIG (2015) discussed some possible criteria that might affect practitioners' decision for or against a particular personality test beyond the criterion of validity. In particular, they discussed the attractiveness of type-based personality tests (a test that groups people into different classes) compared to dimension-based personality tests (a test that places people on continua), and considered a theoretical development background (a personality test based on a personality theory) compared to a statistical background (a personality test based on factor analytic procedures). They found that HR practitioners described type-based tests and a statistical background as more attractive. The purpose of the experiments reported here was to extend these results and to examine these two decision criteria experimentally.

## Background

Several surveys have provided an overview of practitioners' use of personnel selection methods. They show that some kind of interview is almost always used during the selection process, in management as well as non-management positions and with graduates as well as experienced employees (e.g. CARLESS 2007; CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT 2009; DIEKMANN & KÖNIG 2015; DI MILIA 2004; RYAN ET AL. 1999; SCHULER ET AL. 2007; TAYLOR ET AL. 2002). The use of all other selection methods varies considerably in different countries: Whereas personal references are quite often used in Sweden or Malaysia, they play only a minor role in the Netherlands or Spain (RYAN ET AL., 1999). While cognitive ability or personality tests are quite common in the United Kingdom or Australia, they are less popular in Germany and the USA (CARLESS 2007; CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT 2009; DIEKMANN & KÖNIG 2015; RYAN ET AL. 1999; SCHULER ET AL. 2007).

The situation becomes even more complicated if one focuses on the use of personality tests in personnel selection. There are many different tests used in practice in the process of