

# Akademisches Multitalent

Digitalisierung, Diversity und Demografie – zu diesen drei Ds forscht und lehrt Florian Kunze an der Universität Konstanz. Seine Forschungsdesigns sind außergewöhnlich.

**Stefanie Hornung**, freie Journalistin in Tübingen

Für ihn war es der absolute Jackpot, als 2014 der Ruf der Universität Konstanz auf den Lehrstuhl für Organisational Studies am Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft kam. Denn Florian Kunze hatte es schon 2001 zum Studium der Verwaltungswissenschaften in die Stadt am Bodensee verschlagen. Dass er sich bereits damals interdisziplinär mit Führungs- und Personalthemen oder politikwissenschaftlichen Ansätzen auseinandersetzte, prägte seine akademische Laufbahn. Ab 2016 promovierte er am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, wo er anschließend seinen Postdoc machte. Zwei Jahre blieb er noch bei seiner Doktormutter Prof. Dr. Heike Bruch als Assistenzprofessor für Leadership. Dabei pendelte er weiterhin von Konstanz in die Schweiz, nur unterbrochen von einem mehrmonatigen Gastaufenthalt an der Anderson Business School der University of California Los Angeles (UCLA).

„Ich habe den Anspruch, möglichst Kausalitäten im Personalmanagement nachzuweisen – also Effekte von Ursache und Wirkung“, erklärt Florian Kunze. „Dabei denke ich immer die Transferierbarkeit der Ergebnisse in die Praxis mit“, so der Forscher, der freiberuflich für die Cubia AG Unternehmen bei Mitarbeitendenbefragungen wissenschaftlich berät. Als Empiriker betrachtet er Entwicklungen im Längsschnitt, arbeitet quantitativ und kombiniert moderne Befragungsmethoden mit Sekundärdaten aus dem Finanzwesen oder der Stressforschung. Seine Ansätze haben ihm Publikationen in A-Journals und renommierte Preise eingebracht. 2020 wurde er etwa Finalist im Best Paper Award des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre. 2015 holte er den Parasuraman Outstanding Publication Award der Academy of Management für eine Publikation zu Gender und Diversity. 2014 erhielt er den hochdotierten Vontobel-Preis für Altersforschung. Um die Wechselwirkungen seiner drei Forschungsschwerpunkte Digitalisierung, Demografie und Diversity zu bündeln, gründete Kunze Ende 2020 das Future of Work Lab, das er seither leitet. Gelder fließen aus den Exzellenz-Clustern der Universität Konstanz. Das Forschungsinstitut bekommt aber auch Drittmittel aus der Industrie.

Schon in seiner Dissertation ging es um den demografischen Wandel. Für ihn damals zwar nicht unbedingt das heißeste

Thema. Aber für die Untersuchung gab es Fördergelder. Kunze glaubt, dass die demografische Entwicklung für Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Denn die Belegschaft altert und viele erfahrene Experten gehen in Rente. Wenn Betriebe nicht aktiv mit passenden Instrumenten gegensteuern, könnten Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit leiden.

## Die Bedeutung des subjektiven Alters

Ansatzpunkte sieht Florian Kunze in der biologischen Altersforschung und dem „subjektiven Alter“. „Wie alt sich Menschen fühlen, spielt eine viel größere Rolle für ihre Leistungsfähigkeit als ihr chronologisches Lebensalter“, so der 40-Jährige. Und Führung und Personalmanagement habe darauf einen großen Einfluss. Während vermehrter Stress dazu führe, dass Menschen sich älter fühlten, habe Job Crafting den gegenteiligen Effekt. Darunter versteht er die Möglichkeit, den eigenen Job so zu gestalten, dass er Sinn verspricht und den persönlichen Stärken und Kompetenzen entspricht. Mit Sorge beobachtet er, dass sich in Unternehmen Alterssubgruppen bilden, die sich gegenseitig diskriminieren. In einer aktuellen Studie beschäftigt sich der Konstanzer Professor deshalb mit der Gefahr von Stereotyping. Häufig holten Unternehmen für die Digitalisierung junge Leute von außen und ließen Potenzial bei den erfahrenen Beschäftigten liegen.

## Kausalität von Diversity und Unternehmenserfolg im Blick

Florian Kunze untersucht neben dem Alter auch weitere Diskriminierungsmerkmale wie das Geschlecht. Aktuell treibt ihn die Bedeutung von Gender Diversity für wirtschaftlichen Erfolg um. Bisher konnte die Forschung nur eine Korrelation zwischen finanziellen Entwicklungen eines Unternehmens und Diversity im Topmanagement belegen. Kunze versucht deshalb nun, die sogenannte „Glass Cliff Theory“ der Sozialpsychologie-Professorin Michelle Ryan nachzuweisen – und zwar nicht in einer fiktiven Laborsituation, sondern direkt im Echtfall. Die Theorie besagt, dass Frauen in Vorständen von großen börsennotierten Unternehmen vor allem dann zum Zug kommen, wenn eine Krisensituation herrscht. Um das zu überprüfen, hat Florian Kunze gemeinsam mit dem Postdoc und Assistenzprofessor an der LMU München Max Reinwald die Fortune 500

- die umsatzstärksten Unternehmen der USA - über die Zeit beobachtet. Zu Hilfe kam ihm dabei der Altman Z-Wert, eine Finanzzahl, die anzeigt, wie hoch die Gefahr ist, dass Unternehmen in nächster Zeit bankrottgehen. Um zu überprüfen, ob dies eine Ursache für weibliche Besetzungen ist, nutzt er eine Regressionsdiskontinuitätsanalyse: Er setzt die wirtschaftliche Entwicklung mit der Besetzungspolitik der Unternehmen in Relation. „Wir konnten tatsächlich zeigen, dass Frauen vor allem dann in den Vorstand berufen werden, wenn es einem Unternehmen wirtschaftlich nicht gut geht. Frauen tragen also ein viel größeres Risiko zu scheitern.“

Florian Kunze führt außerdem sogenannte Tagebuchstudien durch: häufige Befragungen von Probanden in realen Settings. So fragt der Konstanzer Forscher mit seinem Team etwa gerade Auszubildende mit Migrationshintergrund regelmäßig über eine App, wie sie auf diskriminierende Negativeerlebnisse am Arbeitsplatz reagieren. Seine Arbeitshypothese ist, dass es herausragende Ankerereignisse gibt. Insbesondere im Onboarding können Unternehmen laut dem Professor mit diskriminierungsfreien Prozessen erhöhte Abbruchraten verhindern. „Das Entscheidende ist, was in der Anfangsphase in den Teams passiert. Negative Erlebnisse setzen sich dann fest und prägen die Interpretation der weiteren Zusammenarbeit“, meint der Forscher. Diese Erkenntnis nutze vor allem KMUs. Denn mit einem guten Onboarding brauche es nicht unbedingt den ganzen Instrumentenkoffer von Diversity Management.

### Große Homeoffice-Studie

Auch der Megatrend Digitalisierung bestimmt die Arbeit des akademischen Multitalents. Zum Beispiel setzt Kunze sich mit „Digital Fluency“ auseinander. Gemeint ist digitale Gewandtheit: die Fähigkeit, zuverlässig angestrebte Ziele mithilfe von digitalen Technologien zu erreichen. Aufsehen erregte er hierzulande mit der „Konstanzer Homeoffice-Studie“. Sein Team befragt seit März 2020 regelmäßig 700 Beschäftigte, die repräsentativ für die deutsche Erwerbsbevölkerung sind. Kunze untersucht dabei, wie Remote Work oder hybrides Arbeiten sich auf Produktivität und Wohlbefinden von Mitarbeitenden auswirken. Auf Basis der bisherigen Studienergebnisse hat er einen „Mobil Work Potential Score“ entwickelt - in Zusammenarbeit mit der LBS Bausparkasse. Mithilfe des Tools können Unternehmen bestimmen, welche Tätigkeiten sich fürs Homeoffice eignen. „Aufgaben, die man gut allein erledigen kann, erfordern keine Anwesenheit im Büro. Je mehr Interaktion im Team nötig ist, desto häufiger sollten die Beschäftigten aber vor Ort zusammenkommen.“

Florian Kunzes nächstes großes Forschungsprojekt zum Thema Digitalisierung hat mit „Techno-Stress“ zu tun: Um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Beschäftigte sich von digitalen Tools besonders gestresst fühlen, möchte er phy-



**PROF. DR. FLORIAN KUNZE**  
Lehrstuhl für Organisational Studies  
Universität Konstanz  
[Florian.Kunze@uni-konstanz.de](mailto:Florian.Kunze@uni-konstanz.de)  
[www.polver.uni-konstanz.de/kunze/](http://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/)

siologische Stresslevel-Messungen durchführen. So lässt sich etwa über den Zuwachs an Cortisol in Haarproben ablesen, wie gestresst jemand zu welchem Zeitpunkt tatsächlich ist.

Auch sein eigenes Stresslevel war in der Coronasituation nicht immer optimal, erzählt er. Florian Kunze ist verheiratet und hat drei Kinder. Da sei es nicht immer leicht, im akademischen Mehrkampf zwischen Lehre, Forschung und Praxistransfer zu bestehen. Zwar konnte er zwei Forschungssemester dazu nutzen, die Aufgaben im Homeschooling mit seiner Frau zu teilen. Doch auch ihn beschäftigt der „Family-to-Work Conflict“: „Man muss lernen, sich abzugrenzen und klar zu kommunizieren, damit man auch mal richtig Ruhe zum Arbeiten findet.“