

*Band*  
*1*

Ulrike Schwegler (Hrsg.)

*Menschenfreundliche Führung*

~  
mit Beiträgen von Christine Dennig / Julia Götz-Schaal /  
Ramona Häisch-Gerlinger / Maike Kugler / Britt Liebelt /  
Brigitte Ott-Göbel / Kerstin Rück / Ulrike Schwegler  
und einem Interview mit Antje von Dewitz

KCQF Schriftenreihe



KCQF KompetenzCentrum  
für qualitative Forschung  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**mit Beiträgen von Christine Dennig / Julia Götz-Schaal / Ramona Haisch-Gerlinger /  
Maike Kugler / Britt Liebelt / Brigitte Ott-Göbel / Kerstin Rück / Ulrike Schwegler  
und einem Interview mit Antje von Dewitz**

*Menschenfreundliche Führung*

KCQF Schriftenreihe der FOM, Band 1

Essen 2022

ISBN (Print) 978-3-89275-264-6    ISSN (Print) 2751-0956  
ISBN (eBook) 978-3-89275-265-3    ISSN (eBook) 2751-0964

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

# **Menschenfreundliche Führung**

Ulrike Schwegler (Hrsg.)

mit Beiträgen von Christine Dennig / Julia Götz-Schaal /  
Ramona Haisch-Gerlinger / Maike Kugler / Britt Liebelt /  
Brigitte Ott-Göbel / Kerstin Rück / Ulrike Schwegler

und einem Interview mit Antje von Dewitz

**Autorinnenkontakt:**

Prof. Dr. Ulrike Schwegler  
ulrike.schwegler@fom.de

# Geleitwort

Um den enormen Herausforderungen des Wandels und der Transformation unserer Zeit zu begegnen, ist es unerlässlich, auch den Führungsbegriff und das Führungsverständnis auf den Prüfstand zu stellen und beides weiterzuentwickeln. Die Abkehr von der transaktionalen Führung hat schon vor langer Zeit begonnen. Heute sehen sich Führungskräfte in Unternehmen völlig neuen Anforderungen und Erwartungshaltungen gegenüber, welchen nur mit einem stark auf den Menschen ausgerichteten Führungsverständnis entsprochen werden kann.

Gute Führung in unserem Jahrhundert gelingt nur dem, der ein echter Menschenfreund ist. Von diesem Konzept bin ich zutiefst überzeugt. Es geht dabei nicht in erster Linie darum, Menschen zu mögen oder mit Menschen zusammen zu sein. Das Wichtigste ist, Menschen Vertrauen schenken zu können. Respekt und Anerkennung gegenüber anderen sind Grundvoraussetzungen, um ein echter Menschenfreund zu sein. Dies wiederum gelingt nur denjenigen mit einem gesunden Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Bereits vor vielen Jahren haben wir uns unter dem Motto „We Lead Bosch“ klare Führungsleitsätze gegeben. Vertrauen ist einer davon und in der neuen Arbeitswelt wichtiger denn je. In einem noch nie gekannten Maße sind Führungskräfte heute darauf angewiesen, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen zuzutrauen, zunehmend neue, bislang unbekannte Gebiete selbst zu erkunden und auf diesem Weg Entscheidungen zu übernehmen. Die Komplexität der Prozesse und die dynamische Entwicklung der Themen können nur von vielen Köpfen bewältigt werden. Das Modell des Chefs, welcher fachlich alle seine Kolleginnen und Kollegen überragt, ist endgültig überholt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für mich eine positive Grundeinstellung der Führungskraft. Menschen hören, was man sagt, aber sie fühlen die Einstellung und spüren die Haltung, die man einnimmt. Deshalb empfehle ich allen Führungskräften, stets im Blick zu behalten, dass Mitarbeitende nicht nur erfolgreich Ziele erreichen wollen, sondern sich der Achtsamkeit, der Fürsorge und dem Interesse ihrer Führungskraft an ihrer Entwicklung und ihrem Erfolg sicher sein wollen. Das ist die Grundlage für Loyalität in der Zusammenarbeit und somit auch die Basis für eine gesunde Bindung an das Unternehmen.

Zum Schluss möchte ich den Fokus gerne noch auf ein Feld lenken, welches bei der Bewertung von Führungskräften leider oftmals an nachgeordneter Stelle steht: die Selbstführung der Führungskraft. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, die eigenen Handlungen, die eigene Rolle, sowie Werte und Ziele zu reflektieren. Hierfür ist es essentiell, nicht nur Feedback zu geben, sondern auch als Führungskraft ständig aktiv Feedback einzuholen.

Die Perspektive von anderen kann eine wertvolle Ressource sein, welche eine Führungskraft erst in die Lage versetzt, über einen langen Zeitraum und in ständiger Veränderung hohe Führungsleistung zu erbringen, die die Menschen und das Unternehmen zukunftsfähig macht.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern dieses Buches viel Freude mit den nun folgenden und äußerst spannenden Beiträgen.

Stuttgart, April 2022

Filiz Albrecht

Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin, Robert Bosch GmbH

# Vorwort der Herausgeberin

Menschenfreundliche Führung wird in Unternehmen vielfach proklamiert, doch oftmals nicht umgesetzt. Wenn Menschen wirklich im Mittelpunkt stehen, zeigt sich dies in einer Kultur des Miteinanders und in einem Führungsstil, der von Empathie und Wertschätzung geprägt ist. Der Mensch wird mit seinen Bedürfnissen gesehen, auch wenn sich diese über die Lebensspanne verändern, und in relevante Entscheidungsprozesse einbezogen. Menschenfreundliche Führung wird erlebbar, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam einen Kontext gestalten, der von Vertrauen geprägt ist und in dem jeder sein eigenes, individuelles Potenzial entfalten kann. Dabei rücken nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch psychologische Aspekte in den Fokus der Aufmerksamkeit. Hier setzt der vorliegende Band an. Die vorgestellten Beiträge wurden von Autorinnen verfasst, die in der Praxis verwurzelt sind und die Problemstellungen nicht nur aus einer akademischen Brille betrachten. Von den Erkenntnissen der Arbeiten können daher Praktikerinnen und Praktiker mit Interesse an psychologischer Forschung profitieren.

Im Rahmen des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Stuttgart, setzen sich junge Fach- und Führungskräfte mit aktuellen psychologischen Ansätzen zur Führung auseinander: Kontemporäre Führungsstile, New Work, Führungskompetenzen der Zukunft, Entwicklungsperspektiven und Empowerment. Aber auch partizipative Strukturen, Macht und Hierarchie, Vertrauen und Kontrolle, Diversity und die Rolle von Künstlicher Intelligenz, um nur einige Aspekte herauszugreifen, werden in ihrer wissenschaftlichen Tiefe und unter Berücksichtigung aktueller Trends der Forschung in den Lehrveranstaltungen diskutiert. Reflektieren Studierende diese theoretischen Konzepte vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen im beruflichen Alltag, zeigt sich an der einen oder anderen Stelle eine Diskrepanz zwischen dem, was theoretisch möglich wäre, und dem, was praktisch erlebt wird. Angeregt durch den Stand der Forschung, verfolgen die jungen Nachwuchskräfte eigene Forschungsinteressen, denen sie im Rahmen einer Master-Thesis nachgehen. Auf der Grundlage von aktuellen Trends psychologischer Führungsforschung entwickeln sie praxisnahe Forschungsfragen, die im Rahmen empirischer Studien beantwortet werden. Abschlussarbeiten werden in erster Linie zur Erlangung eines akademischen Grades geschrieben.

In Fällen, in denen diese Arbeiten sowohl den wissenschaftlichen Diskurs bereichern als auch praxisrelevante Ergebnisse generieren, ist es von unschätzbarem Wert, wenn diese einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten münden in Handlungsoptionen zur Gestaltung menschenfreundlicher Führung und können als Einladung verstanden werden, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Ferner stellen die einzelnen Artikel komprimierte Forschungsarbeiten dar, die es den Lesenden ermöglichen, in kurzer Zeit einen Einblick in die jeweilige Thematik

zu gewinnen und dabei sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die Herausforderungen in der Praxis kennen zu lernen. Fünf der vorliegenden Beiträge stellen die Kurzfassung einer bemerkenswerten Thesis dar. Drei weitere Artikel dieses Bandes wurden von Dozierenden der FOM Hochschule am Hochschulzentrum Stuttgart verfasst und basieren gleichermaßen auf empirischen beziehungsweise erfahrungsorientierten Erkenntnissen. Ein Interview mit Antje von Dewitz, Geschäftsführerin der VAUDE Sport GmbH & Co. KG, ergänzt die forschungsorientierten Beiträge in diesem Band um einen praxisorientierten Blick auf das Thema Entwicklung von Kompetenzen.

Stuttgart, April 2022

Prof. Dr. Ulrike Schwegler

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

# Über dieses Buch

Der vorliegende Herausgeberband richtet sich an Fach- und Führungskräfte, Personalmanagerinnen und -manager, Beraterinnen und Berater sowie an Dozierende und Studierende. Der hohe Praxiswert der vorliegenden Beiträge ist der Tatsache zu verdanken, dass in Orientierung am aktuellen Stand der Forschung praxisrelevante Fragestellungen entwickelt und basierend auf empirischen, qualitativen Studien auch beantwortet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse münden in Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von menschenfreundlicher Führung und laden dazu ein, eigenes Führungshandeln zu reflektieren.

Die ersten drei Beiträge beschäftigen sich mit dem Themenspektrum **Kompetenzen entwickeln**. Führungskompetenzen unterliegen seit jeher einem Wandel. Angesichts der steigenden Komplexität und Unvorhersehbarkeit von Ereignissen, sowie der zunehmenden Vernetzung von Geschäftsprozessen ändern sich die Herausforderungen für Entscheidungstragende. Immer mehr und komplexere Informationen stehen zur Verfügung, die in immer kürzeren Zyklen verarbeitet werden sollen. Die Bedarfe von Mitarbeitenden variieren je nach Lebenssituation und wollen bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Welche Kompetenzen sind heute und morgen gefragt, an die wir gestern womöglich noch gar nicht gedacht haben?

Einen Blick auf einen bislang oftmals unberücksichtigten Aspekt der Kompetenzentwicklung wirft **Kerstin Rück**, indem sie den Transfer von Elternkompetenzen ins Berufsleben und Führungskompetenzen ins Familienleben eruiert. Mit der provokanten Frage: „**Sind Eltern bessere Führungskräfte?**“ untersucht sie in einer qualitativen Studie Mechanismen, die dem Prozess zu Grunde liegen und Faktoren, die einen wechselseitigen Transfer von Elternkompetenzen und Führungskompetenzen fördern respektive hemmen. Auch wenn die Frage an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden soll, kann dennoch Eines schon vorweggenommen werden: Nicht allen befragten Führungskräften der Generation Y gelingt es gleichermaßen, diesen Spillover-Effekt gewinnbringend zu nutzen. Die Erkenntnisse aus der empirischen Studie diskutiert die Autorin anhand der aktuellen Forschung und entwickelt ein 3-Phasen-Modell zum Kompetenztransfer-Prozess.

Eine hohe Fluktuationsrate stellt für Unternehmen ein großes Risiko dar. Doch wie kann dem entgegengewirkt werden? Welchen Einfluss hat das Verhalten der Führungskraft auf die Wechselbereitschaft von Beschäftigten? **Ramona Haisch-Gerlinger** untersucht in ihrem Beitrag „**Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz**“, wie sich die zwischenmenschliche Beziehung und das emotional intelligente Verhalten von Führungskräften auf das Verhalten von Mitarbeitenden auswirken. In der qualitativen Studie werden Tandems aus

Führungskräften und Mitarbeitenden zur Gestaltung ihrer Zusammenarbeit befragt. Basierend auf den Interviews entwickelt die Autorin ein Modell zu zentralen Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterbindung. Welche Handlungsfelder und Potenziale sich daraus für Fach- und Führungskräfte ergeben, wird anschließend diskutiert.

Wie sieht nachhaltige Führung in Unternehmen aus? Im **Interview** mit **Antje von Dewitz**, Geschäftsführerin von VAUDE, wird deutlich: Nachhaltige und menschenfreundliche Führung ist ein Prozess, der nicht nur initiiert, sondern auch langfristig begleitet werden muss. Seit 2009 ist Frau von Dewitz an der Spitze des Unternehmens und kann auf zahlreiche Erfolge zurückblicken. Die eingeleiteten Prozesse zur Transformation des Unternehmens umfassen kulturelle und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Veränderungen. Dies impliziert, dass auch Führung neu gedacht wird. Anstatt Top-Down-Ansagen werden Entscheidungen in partizipativen Gremien diskutiert. Gute Führung ist nach ihrem Verständnis nicht nur eine Frage des Aufbaus von Kompetenzen, sondern ebenso eine Frage der Haltung.

Standen in der psychologischen Führungsforschung jahrelang erfolgsförderliche Faktoren im Zentrum des Interesses, so rücken derzeit vermehrt die dunklen Aspekte der Führung in den Vordergrund. Machtmissbrauch, destruktives Führungsverhalten oder negative Persönlichkeitseigenschaften sind keine Tabuthemen mehr, sondern Gegenstand empirischer Betrachtungen. **Die dunkle Seite der Führung**, befasst sich mit den Themen Vertrauensbruch, Entgleisung von Managementverhalten und Misstrauen.

Gleichwohl Vertrauen von allen als wertvolles und wünschenswertes Gut gepriesen wird, ist die Aufrechterhaltung einer stabilen Vertrauensbeziehung im organisatorischen Kontext zahlreichen Herausforderungen unterlegen. Was passiert, wenn Vertrauen gebrochen wird? **Ulrike Schwegler** untersucht, unter welchen Bedingungen verloren gegangenes Vertrauen wiederaufgebaut werden kann. In ihrem Beitrag „**Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang?**“ betrachtet sie die Bedeutung von Attributionsprozessen beim Erleben eines Vertrauensbruchs. Sie zeigt, dass die Möglichkeit einer Neujustierung von Beziehungen davon abhängig ist, ob das Vertrauen im Bereich der wahrgenommenen Kompetenz, der Integrität oder des Wohlwollens verletzt wurde. So schmerzlich Vertrauensbrüche auch sind, so unvermeidbar sind sie in vielen Fällen. Die Entwicklung von Weisheitskompetenzen unterstützt den Prozess der konstruktiven Bewältigung von Vertrauensbrüchen und kann sowohl präventiv als auch kurativ eingesetzt werden.

**Christine Dennig** beleuchtet die dunklen Eigenschaften von Führungskräften. In ihrem Beitrag „**Management Derailment im Kontext der Dunklen Triade**“ wirft sie die Frage auf, inwiefern die Eigenschaften Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus, die in der Dunklen Triade beschrieben werden, nicht nur negativ zu betrachten sind, sondern durchaus auch nützlich sein können und den Aufstieg in höhere Managementebenen befördern. Die Autorin führt zur Beantwortung der Frage Interviews mit HR-Expertinnen und Experten durch. Die Ergebnisse dieser Studie münden in die Generierung eines

Maßnahmenkatalogs mit Handlungsoptionen zur Gestaltung von organisatorischen Rahmenbedingungen. Eine gelungene Umsetzung wäre eine Prävention von menschenunfreundlicher Führung in Unternehmen.

Was passiert auf zwischenmenschlicher Ebene, wenn die Grundsätze menschenfreundlicher Führung nicht beachtet werden oder organisatorische Rahmenbedingungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fehlen? In ihrem Beitrag „**Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ein Tabuthema der Führung**“ untersucht **Julia Götz-Schaal** die destruktiven Auswirkungen von Misstrauen in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. In der Literatur wird Misstrauen nur in wenigen Fällen als eigenständiges Konzept diskutiert. Die meisten Forschungsansätze behandeln Misstrauen im Kontext von Vertrauen und konzipieren beide Konstrukte angesichts ihrer grundsätzlichen Ambivalenz. Beide können sowohl als Ressource als auch als Risiko wahrgenommen werden. Die Ergebnisse der empirischen Studie der Autorin weisen darauf hin, dass die befragten Mitarbeitenden Misstrauen eher als Risiko wahrnehmen und unterschiedliche Coping-Strategien im Umgang mit dem erlebten Misstrauen entwickeln.

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen täglich stellen, sind komplex. Neben den Veränderungen in der Umwelt, verändern sich auch die Erwartungen der Belegschaft. Eine noch stärkere Berücksichtigung von Diversität, flexiblere Arbeits- und Stellenkonzepte oder eine bessere Integration von Frauen in Top-Führungspositionen sind nur wenige der Forderungen. Welche Herausforderungen und Chancen hierin liegen wird im Themenkomplex **Vielfalt und Führung** aufgezeigt.

Die Trainerin und Beraterin **Brigitte Ott-Göbel** gewährt einen praxisnahen Einblick in ein Trainingskonzept zur Sensibilisierung für Diversity im organisatorischen Kontext. Dieses Konzept basiert auf aktuellen Erkenntnissen der Forschung und wurde von der Autorin mehrfach erfolgreich in Unternehmen angewandt. Die zunehmende Globalisierung und der steigende Anteil von Mitarbeitenden unterschiedlicher kultureller Herkunft zeigen, dass Diversity Trainings mehr als Gender oder Alter berücksichtigen sollten. Der Artikel „**Vielfalt ist Trumpf – Implementierung eines Diversity Trainings für Führungskräfte**“ beleuchtet sowohl die Bedeutung von Vielfalt für Führungskräfte und Unternehmen als auch den Einfluss von Unconscious Bias auf Entscheidungen. Neben der Vorstellung eines Trainingskonzeptes werden weitere flankierende Maßnahmen diskutiert, die das Ziel zur Realisierung einer diverseren Belegschaft unterstützen.

**Maiko Kugler** ist seit über zehn Jahren als HR-Business-Partnerin tätig und kennt die Diskussion zur Umsetzbarkeit von Führung in Teilzeit aus der eigenen Praxis in diversen Unternehmen. Der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt führt dazu, dass Fach- und Führungskräfte höhere Ansprüche an Arbeitgeber stellen können und diese auch in Verhandlungssituationen einbringen. Gegenstand solcher Verhandlungen ist beispielsweise der Wunsch von Führungskräften in Teilzeit zu arbeiten. Auch wenn Führen in Teilzeit theoretisch denkbar und auch möglich ist, zeigt sich die Realisierung nicht

immer als unproblematisch. Während bislang die Führungskräfte selbst im Zentrum des Forschungsinteresses standen, soll in dem vorliegenden Beitrag die Perspektive der Mitarbeitenden untersucht werden. Um eine Antwort auf die Frage „**Ist Führung in Teilzeit praxistauglich?**“ zu erhalten, befragt die Autorin Mitarbeitende, die für eine Teilzeitführungskraft arbeiten, nach ihren Erfahrungen. Es wird aufgezeigt, dass nicht nur die Kompetenzen der Führungskraft für das Gelingen von Teilzeit relevant sind, sondern auch die Unternehmenskultur und die Kompetenzen der Mitarbeitenden einen entscheidenden Einfluss haben.

Was führt und was hält Frauen in Top-Führungspositionen? Für ihre empirische Studie befragt **Britt Liebelt** Frauen in CxO-Positionen zu ihren Erfahrungen auf dem Weg an die Unternehmensspitze. Neben zahlreichen positiven Aspekten, die in den Interviews genannt werden, kommen auch kritische Themen zur Sprache. Noch immer werden Frauen mit geschlechtsspezifischen Stereotypen konfrontiert oder müssen sich gegen Vorurteile behaupten. In dem Beitrag „**Allein unter Männern**“ werden die Dimensionen der Herausforderungen thematisiert, denen sich Frauen insbesondere in männerdominierten Bereichen und Branchen stellen. Im Rahmen der empirischen Studie konnten sowohl individuelle Fähigkeiten als auch fünf Handlungsfelder identifiziert werden, die eine Karriere beeinflussen. Auch die Erkenntnisse dieser Studie finden eine zusammenfassende Diskussion in Handlungsoptionen, gleichermaßen für Unternehmen als auch für weibliche und männliche Führungskräfte.

Zum Schluss bleibt uns nur noch zu sagen: Genießen Sie die Beiträge. In jedem einzelnen Artikel steckt nicht nur viel Arbeit, sondern auch viel Herzblut. Viel Spaß beim Lesen.

Stuttgart, April 2022

Prof. Dr. Ulrike Schwegler & Autorinnen

# Inhalt

Geleitwort  
Vorwort der Herausgeberin  
Über dieses Buch

## Kompetenzen entwickeln

1	Sind Eltern bessere Führungskräfte? ( <i>Kerstin Rück</i> ).....	1
1.1	Wenn sich Arbeit und Familie positiv beeinflussen.....	2
1.2	Soziale Rollen und Kompetenzen in Arbeit und Familie.....	3
1.3	Methodisches Vorgehen.....	8
1.4	Forschungsergebnisse zum wirksamen Kompetenztransfer.....	9
1.5	Fazit: Eltern profitieren von ihrer Führungsrolle und Führungskräfte von ihrer Elternrolle.....	20
1.6	Handlungsempfehlungen.....	21
2	Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz ( <i>Ramona Haisch-Gerlinger</i> ).....	29
2.1	Wenn Führung zum Hindernis wird.....	30
2.2	Was Unternehmen aus der Führungsforschung lernen können.....	31
2.3	Ein Blick in fünf deutsche Unternehmen.....	36
2.4	Die Wirkung von Emotionaler Intelligenz .....	37
2.5	Fazit: Emotional intelligentes Führungsverhalten bindet Mitarbeitende.....	46
2.6	Handlungsempfehlungen für Unternehmen.....	48
3	Die Pionierin Interview mit <i>Antje von Dewitz</i> .....	55

## Die dunkle Seite der Führung

4	Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? ( <i>Ulrike Schwegler</i> ).....	65
4.1	Wenn Vertrauen verloren geht – Beispiele aus der Praxis.....	66
4.2	Schaden für das Individuum – Schaden für das Unternehmen.....	68
4.3	Vertrauensbruch und psychologische Verträge.....	70
4.4	Ein Blick hinter die Kulissen: Attributionsprozesse.....	72
4.5	Weisheit als Kompetenz im Umgang mit vertrauskritischen Situationen.....	77
4.6	Fazit: Wovon ein Neuanfang abhängt.....	82
4.7	Handlungsempfehlungen.....	83

5	Management Derailment im Kontext der Dunklen Triade ( <i>Christine Dennig</i> ).....	91
5.1	Dunkle Führung und ihre Folgen.....	92
5.2	Methodisches Vorgehen.....	98
5.3	Ergebnisse der Forschung.....	100
5.4	Fazit: Management Derailment kann verhindert werden.....	107
5.5	Handlungsempfehlung.....	108
6	Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ein Tabuthema der Führung ( <i>Julia Götz-Schaal</i> ).....	113
6.1	Wenn Misstrauen den Arbeitsalltag bestimmt.....	114
6.2	Misstrauen unter der Lupe.....	114
6.3	Wer ist bereit, über ein Tabuthema zu sprechen?.....	117
6.4	Was bewirkt das erlebte Misstrauen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden?.....	119
6.5	Die verschiedenen Misstrauensgruppen.....	121
6.6	Fazit: Was hat das erlebte Misstrauen zur Folge?.....	128
6.7	Handlungsempfehlungen.....	129

## **Vielfalt und Führung**

7	Vielfalt ist Trumpf – Implementierung eines Diversity Trainings für Führungskräfte ( <i>Brigitte Ott-Göbel</i> ).....	135
7.1	Eine Geschichte zum Thema Vielfalt.....	136
7.2	Warum Diversity?.....	136
7.3	Dimensionen von Diversity.....	137
7.4	Fokus auf drei Dimensionen: Kultur, Geschlecht, Generation.....	139
7.5	Wie kann ein Diversity-Trainingskonzept aussehen?.....	139
7.6	Umgang mit Unconscious Bias.....	141
7.7	Beispielhafte Module des Trainingsprogramms .....	144
7.8	Fazit: Flankierende Maßnahmen im Unternehmen.....	149
7.9	Handlungsempfehlungen.....	150
8	Ist Führung in Teilzeit praxistauglich? Die Sicht der Mitarbeitenden ( <i>Maike Kugler</i> ).....	157
8.1	Karriereknick durch Familienzeit – Beispiele aus der Praxis.....	158
8.2	Rechtlicher Anspruch auf Teilzeit und betriebliche Wirklichkeit.....	159
8.3	Aufgaben einer Führungskraft.....	160
8.4	Methoden.....	162
8.5	Ergebnisse.....	164
8.6	Fazit: Der Blick der Mitarbeitenden auf Führung in Teilzeit.....	172
8.7	Handlungsempfehlungen.....	174

9	Allein unter Männern ( <i>Britt Liebelt</i> ).....	179
9.1	Wie wissenschaftliche Erkenntnisse für die unternehmerische Praxis nutzbar gemacht werden können.....	180
9.2	Hilfreiche Theorien und Fakten aus der Wissenschaft für die Praxis als Führungskraft.....	181
9.3	Empirie – Mit Fakten belegen, anstelle auf Vermutungen zu setzen.....	185
9.4	Forschungsergebnisse – Warum noch immer viele Frauen allein unter Männern sind.....	186
9.5	Fazit: Wie Führung positiven Einfluss auf die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen nehmen kann.....	192
9.6	Handlungsempfehlungen.....	195

Herausgeberin  
 Autorinnenverzeichnis  
 Interviewpartnerin

#1

# Sind Eltern bessere Führungskräfte?

Eltern erwerben in der Familie neue Kompetenzen, die sie gewinnbringend in ihr Arbeitsumfeld einbringen können. Umgekehrt können auch berufliche Kompetenzen das Familienleben bereichern. Doch wie gelingt ein erfolgreicher Kompetenztransfer bei Führungskräften?

Kerstin Rück

**Z**unehmend werden Kompetenzen beider Partner in Beruf und Familie gefordert. Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem wechselseitigen Kompetenztransfer zwischen Familie und Beruf von Führungskräften, die selbst Eltern sind. Basis ist die qualitative Forschung der Autorin, die bei Führungskräften der Generation Y untersucht, wie der Transfer von Elternkompetenzen in das berufliche Umfeld und der Transfer von Führungskompetenzen in die Familie gelingt. Die Befragten erwerben Elternkompetenzen in der Familie und setzen vor allem zwischenmenschliche Kompetenzen wie Perspektivwechsel und Empathie erfolgreich im beruflichen Umfeld ein. Entscheidend für den Kompetenztransfer ist das Erkennen von Parallelen zwischen Elternschaft und Führung. Auf Basis der Interviews entwickelt die Autorin ein 3-Phasen-Modell zum Kompetenztransfer-Prozess und identifiziert förderliche und hemmende Faktoren. Wenn Kompetenzen erlernt und erkannt werden, können sie erfolgreich in der anderen Rolle genutzt werden. Negative Gefühle oder die Trennung von Arbeit und Familie können den Prozess hemmen. Selbstreflexion und die Integration von Arbeit und Familie sind förderlich. Die Studie unterstützt etablierte Theorien des Spillover-Prozesses und liefert neue Erkenntnisse, mit denen das Modell von Greenhaus und Powell (2006) zum Spillover-Effekt um die Komponente der Transferleistung erweitert wird. Mithilfe eines erfolgreichen Transferprozesses, also dem Erkennen von Ressourcen in Rolle A (Arbeit oder Familie) und dem Identifizieren adäquater Anwendungssituationen in Rolle B (Familie oder Arbeit), kann unmittelbar die Lebensqualität in Rolle B verbessert werden.

---

## Keywords:

Führung, Elternkompetenzen, Führungskompetenzen, Kompetenztransfer, Spillover

## 1.1 Wenn sich Arbeit und Familie positiv beeinflussen

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie gewinnt zunehmend an Bedeutung (Eby et al., 2005). Spätestens während der Corona-Pandemie haben berufstätige Eltern erfahren, wie die Grenzen zwischen Familie und Arbeit verschwimmen und welche Bedeutung die Integration beider Lebensbereiche hat (Veer et al., 2021). Beide Partner stehen vor der Herausforderung, multiple soziale Rollen zu erfüllen und ihre Kompetenzen in Beruf und Familie gleichermaßen unter Beweis zu stellen (Kirschten, 2014).

Positive Effekte zwischen Arbeit und Familie gewinnen in der Forschung an Bedeutung. Denn Erfahrungen und Fähigkeiten, die in einer Rolle generiert werden, können gewinnbringend im anderen Lebensbereich eingesetzt werden (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). Eltern erlernen in der Familie neue überfachliche Kompetenzen oder bauen bestehende Kompetenzen aus. Jüngste Studien und die Ergebnisse der Autorin zeigen, dass Eltern diese Fähigkeiten erfolgreich im Arbeitsalltag einsetzen (Lask & Junker, 2020) und umgekehrt von beruflichen Kompetenzen in ihrer Elternrolle profitieren.

Führungskräfte haben hierbei einen weiten Wirkungskreis innerhalb ihres Unternehmens. Denn neu erworbene Kompetenzen in der Familie haben direkt und indirekt Einfluss auf das Verhalten der Führungskraft selbst. Dies wiederum beeinflusst dann Wohlbefinden und individuelle Leistung ihrer Mitarbeitenden und wirkt sich so auf Team-Leistung, Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg aus (Martin et al., 2016).

”

**Wenn Konrad sagt: „Papa, du musst mir helfen“,  
wende ich an, was ich als Führungskraft gelernt habe:  
Ich lasse Konrad so lange Dinge selbst probieren, bis  
ich merke er kann es wirklich nicht, aber meistens  
kann er es doch. Das erzeugt einen Lerneffekt bei ihm.  
Dieses Hilfe-zur-Selbsthilfe-Prinzip ist bei Kindern  
und Mitarbeitern sehr gut.**

Steffen

Steffen hat das Hilfe-zur-Selbsthilfe-Prinzip als Führungskompetenz erlernt und kann diese Kompetenz jetzt bei seinem Sohn Konrad anwenden, indem er diesen dazu ermutigt, Aufgaben selbst zu lösen, bevor er ihm voreilig seine Hilfe anbietet (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert). Somit profitiert Steffen von seinen Erfahrungen als Führungskraft und kann diese erfolgreich in seiner Elternrolle nutzen. Steffen gelingt der erfolgreiche Kompetenztransfer zwischen Beruf und Familie.

Dieser Artikel soll auf Basis der qualitativen Forschung der Autorin (Rück, 2020) zeigen, wie der wechselseitige Kompetenztransfer zwischen Familie und Beruf von Führungskräften, die selbst Eltern sind, gelingt und welche Wirkungsweisen zugrunde liegen.

## 1.2 Soziale Rollen und Kompetenzen in Arbeit und Familie

Gemäß der Rollentheorie nach Dahrendorf (1958) haben wir eine Vielzahl sozialer Rollen inne, die mit unterschiedlichen Erwartungen belegt sind und unser Handeln beeinflussen. Mit der Elternrolle gewinnen Mütter und Väter eine neue familiäre Rolle hinzu. Sie stehen vor der Herausforderung, multiple soziale Rollen zu erfüllen und Beruf und Familie in Einklang zu bringen (Kirschten, 2014; Moreno, 2001; Tummala-Narra, 2009). Ist dies nicht möglich, tritt ein Rollenkonflikt auf. Dabei sind verschiedene Rollen, meist aus dem beruflichen und privaten Bereich, nicht miteinander vereinbar und stören sich gegenseitig (Greenhaus & Beutell, 1985). Negative Interdependenzen zwischen Arbeit und Familie werden als *Work-Family Conflict* (WFC) und *Family-Work-Conflict* (FWC) bezeichnet (Barnett, 1998; Eby et al., 2005; Haas, 1999; Duxbury & Higgins, 1991).

Rollen stehen nicht immer im Widerspruch zueinander, sondern können sich auch gegenseitig bereichern (Greenhaus & Powell, 2006). So können Erfahrungen in einer Rolle die andere Rolle positiv beeinflussen und dadurch sogar die Lebensqualität verbessern (Frone, 2003; Wayne et al., 2007). Die positiven Interdependenzen zwischen Arbeit und Familie werden als *Work-Family Enrichment* (WFE) und *Family-Work Enrichment* (FWE) oder *positiver Spillover-Effekt* bezeichnet (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000; Kirchmeyer, 1992). Einen Überblick über alle vier Arten der Interdependenzen gibt Abbildung 1.1.

### Abbildung 1.1

*Interdependenzen zwischen Arbeit und Familie (eigene Darstellung in Anlehnung an Duxbury & Higgins, 1991; Greenhaus & Powell, 2006; Michel & Michel, 2012; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)*



## **Work-Family Conflict (WFC) und Family-Work-Conflict (FWC)**

Bei einem Rollenkonflikt liegt das Konfliktpotenzial nicht in der Anzahl, sondern in der Komplexität der Rollen (Cooke & Rousseau, 1984). Eltern stehen den Anforderungen gegenüber, die Bedürfnisse ihrer Kinder sowie ihrer Partnerin oder ihres Partners zu erfüllen, andere persönliche Lebensziele zu erreichen und berufliche Ziele zu verwirklichen (Lichtenberg, 2003).

Ein Rollenkonflikt kann aus zwei Perspektiven, je nach Richtung des Konflikts, betrachtet werden (Carlson et al., 2006): Ein *Work-Family Conflict* (WFC), also arbeitsbezogener Konflikt, liegt vor, wenn die beruflichen Anforderungen die Wahrnehmung der familiären Pflichten beeinträchtigen (Netemeyer et al., 1996), zum Beispiel, wenn lange Arbeitszeiten die gemeinsame Zeit mit den Kindern schmälern (Bauer, 2009). Ein *Family-Work Conflict* (FWC), also familienbezogener Konflikt, liegt vor, wenn die Erfüllung der beruflichen Rolle durch die Familienrolle beeinträchtigt wird (Duxbury & Higgins, 1991), beispielsweise wenn die berufliche Leistung durch die Krankheit eines Kindes beeinträchtigt wird (Bauer, 2009). Ein Rollenkonflikt, unabhängig seiner Richtung, kann negative physische und psychische Auswirkungen haben (Cooke & Rousseau, 1984).

## **Work-Family Enrichment (WFE) und Family-Work Enrichment (FWE)**

*Work-Family Enrichment* (WFE) ist die Bereicherung der familiären Rolle durch die berufliche Rolle. Hierbei wirken Ressourcen oder Rahmenbedingungen des beruflichen Umfelds positiv auf die Familie (Greenhaus & Powell, 2006; Michel & Michel, 2012; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Zum Beispiel kann eine familienfreundliche Personalpolitik und Arbeitszeitflexibilität des Unternehmens Mitarbeitende dabei unterstützen, ihren familiären Verpflichtungen nachzukommen, indem sie ihre Kinder nachmittags von der Kinderbetreuung abholen und dafür in den Abendstunden arbeiten (Hill et al., 2008).

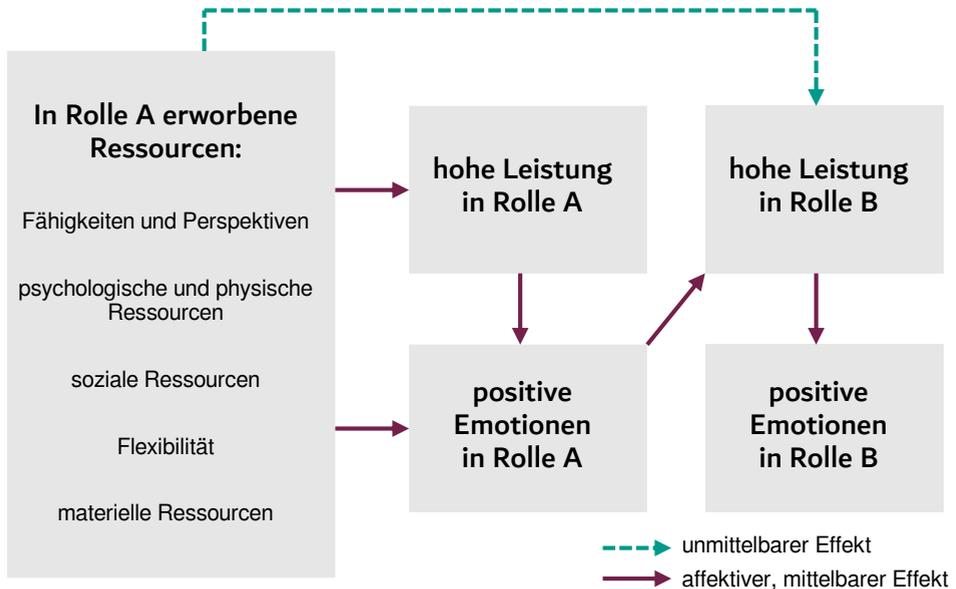
*Family-Work Enrichment* (FWE) hingegen ist eine positive Wechselwirkung, bei der Mitarbeitende wahrnehmen, dass ihre familiäre Rolle ihnen hilft, ihre berufliche Rolle besser zu erfüllen. So können Ressourcen wie Erfüllung, Wissen und Energie, die Betroffene aus ihrem familiären Umfeld ziehen, in deren berufliches Umfeld eingebracht werden (Greenhaus & Powell, 2006; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) und zu positiven Gefühlen und mehr Engagement in der Arbeit führen (Eby et al., 2005; Ruderman et al., 2002). Ein Beispiel ist ein Familientag, der positive Emotionen wie Erfüllung und Dankbarkeit auslöst und Mitarbeitende auch im beruflichen Umfeld positiv stimmt (Greenhaus & Powell, 2006; Ruderman et al., 2002).

In der Forschung hat sich der Begriff *Work-Family Enrichment* (WFE) auch als Überbegriff durchgesetzt, bei dem sich beide Rollen ungeachtet der Richtung bereichern. Daher verwendet die Autorin im Folgenden den Begriff des WFE, der beide Arten des Enrichments einschließt (Michel & Michel, 2012; Wayne et al., 2007).

Wie positive Abhängigkeiten zwischen den Rollen in Arbeit und Familie wirken, zeigt sich in dem Modell von Greenhaus und Powell (2006), dargestellt in Abbildung 1.2.

**Abbildung 1.2**

*Wirkungsweisen des Work-Family Enrichments (eigene Darstellung in Anlehnung an Greenhaus & Powell, 2006, S. 79)*



Greenhaus und Powell (2006) identifizieren fünf Kategorien von Ressourcen: *Fähigkeiten und Perspektiven* umfassen kognitive und zwischenmenschliche Fähigkeiten, wohingegen *psychologische und physische Ressourcen* beispielsweise Optimismus, Selbstwertgefühl und körperliche Gesundheit einschließen. Unter *soziale Ressourcen* fallen zum Beispiel Informationen und Einfluss, die sich aus zwischenmenschlichen Beziehungen in Arbeit und Familie ableiten. Weitere Ressourcen sind *Flexibilität*, unter anderem von Zeitpunkt, Tempo und Ort der Erfüllung von Anforderungen der entsprechenden Rolle, und *materielle Ressourcen*, wie Geld und Geschenke (Greenhaus & Powell, 2006).

Lebensqualität definieren Greenhaus und Powell (2006) mit den Komponenten *hohe Leistung* und *positive Emotionen*. Ressourcen, die in Rolle A (Familie oder Arbeit) generiert werden, können auf zwei Wegen Einfluss auf die Lebensqualität der Rolle B (Arbeit oder Familie) haben. So kann eine Ressource aus Rolle A einen unmittelbaren Effekt auf Rolle B haben oder mittelbar und affektiv über eine Leistungssteigerung beziehungsweise positive Emotionen in Rolle A auf Rolle B wirken. Allerdings verbessern Erfahrungen und Ressourcen in einer Rolle, egal ob im beruflichen oder privaten Umfeld, nicht zwingend die Lebensqualität in der anderen Rolle (Greenhaus & Powell, 2006).

## **Hindernisse und förderliche Faktoren für einen erfolgreichen Transfer**

Der erfolgreiche Transfer von Ressourcen zwischen Rollen kann erschwert oder verhindert werden. Beispielsweise durch gefestigte Rollenbilder, starr zugeschriebene Kompetenzen zu Rollen oder die Unvereinbarkeit von Ressourcen einer Rolle mit den Anforderungen und Normen der anderen Rolle. Oft findet auch kein Transfer statt, wenn der Betroffene die generierten Ressourcen in Rolle A für Rolle B als irrelevant bewertet (Greenhaus & Powell, 2006). Insbesondere der affektive Transfer ist anfällig für Störungen, wenn durch die Ressourcen keine Leistungssteigerung und somit keine positiven Emotionen in Rolle A ausgelöst werden (Judge et al., 2001) oder durch negative Emotionen in Rolle A Leistungssteigerungen und positive Emotionen in Rolle B ausbleiben. Scheitert ein affektiver Transfer aufgrund negativer Emotionen, wie Schuldgefühlen oder Unzufriedenheit, kann dies zu Stress, Energielosigkeit, Leistungsrückgang oder einem WFC führen (Greenhaus & Powell, 2006; Rothbard, 2001).

Werden Erfahrungen und Kompetenzen des einen Bereichs vom Kompetenzträger selbst oder anderen wertgeschätzt, als nützlich bewertet und weisen eine hohe Passung für den anderen Bereich auf, begünstigt das den Transfer (Greenhaus & Powell, 2006). Positive Emotionen, unabhängig davon, ob sie im beruflichen oder privaten Umfeld entstehen, bleiben meist rollenübergreifend bestehen, da Menschen, die positive Emotionen erleben, auch Situationen in anderen Bereichen positiver bewerten (Thoresen et al., 2003). So sind Mitarbeitende, die positive Emotionen aus der Familie ins Arbeitsleben übertragen, auch im beruflichen Umfeld motiviert und voller Tatkraft (Ten Brummelhuis et al., 2014).

### **Dualität des Kompetenztransfers**

Beim Transfer zwischen Arbeit und Familie herrscht eine Komplexität und Dualität vor, die sich an Beispielen von Greenhaus und Powell (2006) zeigt: Kinder in der Familie fördern den Erwerb von Kommunikationsfähigkeiten, welche die Arbeitseffektivität erhöhen, aber auch die Flexibilität bei der Übernahme von Aufgaben im beruflichen Umfeld einschränken. Ähnliches ist umgekehrt zu beobachten: Eine Arbeitskultur mit hohem wahrgenommenem Druck und Anforderungslevel kann Leistung und Fähigkeiten im Arbeitsumfeld steigern, die erfolgreich in der Familie eingesetzt werden. Gleichzeitig kann diese Arbeitskultur auch negative Auswirkungen auf die Arbeit haben und das effektive Funktionieren der Familie stören. Daher sollen sowohl WFE als auch WFC immer am Einzelfall und auf Ebene der individuellen Ressourcen betrachtet werden (Greenhaus & Powell, 2006).

### **Integration von Berufs- und Privatleben**

Jeder hat eine individuelle Präferenz gegenüber der Trennung oder Integration von Berufs- und Privatleben (Edwards & Rothbard, 2000; Rothbard et al., 2005). Menschen, deren Präferenz bei der Trennung liegt, versuchen Arbeits- und Privatleben so weit wie möglich voneinander abzugrenzen. Im Gegensatz hierzu versuchen Individuen, die eine

Integration vorziehen, beide Bereiche zu vermischen und die Grenzen weitestgehend aufzuheben (Kreiner, 2006). Die Trennung kann die Stärke des WFE beziehungsweise WFC verringern, wohingegen die Integration die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Ausprägung von WFE beziehungsweise WFC steigt (Greenhaus & Powell, 2006).

## Elternkompetenzen

Überfachliche Kompetenzen, die im beruflichen Umfeld relevant sind, werden zu 70-90 Prozent informell und meist unbewusst oder halbunbewusst erworben (Cerasoli et al., 2017; Livingstone, 1999; Lask & Junker, 2018a). Kompetenzen, die Eltern im familiären Umfeld informell erwerben oder weiterentwickeln, werden als Elternkompetenzen oder Familienkompetenzen bezeichnet (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018; Lask & Junker, 2018a). Durch individuelle Unterschiede in der Persönlichkeit der Eltern und in der Elternschaft selbst, fällt auch das Kompetenzspektrum von Eltern dementsprechend vielfältig aus (Belsky et al., 1984; Lask & Junker, 2020).

Die Forschungen von Lask und Junker (2018a, 2019, 2020) mit über 400 erwerbstätigen Eltern zeigen, dass rund 80 Prozent der Eltern ihre überfachlichen Kompetenzen, die sie in der Familie neu erworben oder weiterentwickelt haben, erkennen. Eltern berichten von neuen Kompetenzen in vier Bereichen, die in Tabelle 1.1 dargestellt sind (Lask & Junker, 2018a).

**Tabelle 1.1**

*Beispiele für Elternkompetenzen (eigene Darstellung in Anlehnung an Lask & Junker, 2018a und Lask & Junker, 2018b)*

Beziehungsorientierte Kompetenzen	Aufgabenbezogene Kompetenzen	Arbeitsweisen	Selbstkompetenzen
– Adressatengerechte Kommunikation	– Organisation	– Flexibilität	– Belastbarkeit
– Perspektivübernahme	– Prioritätensetzung	– Multitasking	– Geduld
– Konfliktlösung	– Delegation	– Effizienz	– Emotionskontrolle
– Wertschätzung	– konsequentes Handeln	– Zuverlässigkeit	– Selbstreflexion
		– Spontanität	– Stressbewältigung

Mithilfe des Spillover-Prozesses können Elternkompetenzen im beruflichen Umfeld eingesetzt werden, wenn die Betroffenen ihre Kompetenzen erkennen und benennen können. Diese sind ihnen jedoch nicht immer bewusst (Lask & Junker, 2018a). Drei von vier Teilnehmende der Studie von Lask und Junker (2020) erwarten, dass sie ihre Elternkompetenzen ins berufliche Umfeld übertragen können und dadurch bessere Mitarbeitende sind. Hierbei gibt es einen signifikant positiven Effekt zwischen der wahrgenommenen Entwicklung der Elternkompetenzen und der Erwartung, dass sich die neuen Kompetenzen im beruflichen Umfeld positiv auswirken. Eltern, die eine große Anzahl an Kompetenzen nennen und diese intensiver beschreiben, erwarten einen höheren Effekt auf das Arbeitsumfeld (Lask & Junker, 2018b; Lask & Junker 2020).

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Ziel der Autorin war es, die positiven Effekte zwischen Arbeit und Familie im Hinblick auf einen erfolgreichen Kompetenztransfer zu untersuchen. Daher stand im Fokus ihrer Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Auswirkungen der eigenen Elternschaft nehmen Führungskräfte wahr und inwiefern gelingt ihnen ein Transfer von Elternkompetenzen in das berufliche Umfeld sowie ein Transfer von Führungskompetenzen in das familiäre Umfeld?

Die Autorin hat einen qualitativen Zugang gewählt. Mithilfe von zehn problemzentrierten, teilstrukturierten Einzelinterviews (Mayring, 2016) hat sie Daten zum wechselseitigen Kompetenztransfer von Führungskräften erfasst und die Perspektive der Befragten aufgenommen (Churchill, 1991; Mayring, 2016).

Stichprobenkriterien:

- Mutter oder Vater
- Alter zwischen 30 und 40 Jahren
- Alter des ältesten Kindes zwischen ein und sieben Jahren
- Führungskraft mit disziplinarischer Führungsverantwortung
- (vor der Geburt, nach der Geburt und zum Zeitpunkt der Befragung)

Es wurden Frauen und Männer gleichermaßen befragt, um ein ausgewogenes Bild zu erhalten. Die Interviewten sind Führungskräfte aus den folgenden Branchen: Unternehmensberatung, Anlagenbau, Bankwesen, Finanzdienstleistung, Automobil und Maschinenbau. Einen detaillierten Überblick gibt der Stichprobenplan in Tabelle 1.2.

**Tabelle 1.2**

*Auswahl der Stichprobe*

Interview-partner (IP)	Geschlecht	Führungs-kraft seit	Anzahl MA	Alter			Beschäftigungs-grad		Zeit p. Woche mit Kindern	
				IP	Kind 1	Kind 2	IP	Partner	IP	Partner
Wolfram	männlich	2 J	2	37 J	1 J	-	100%	100%	11h	30h
Christoph	männlich	5 J	10	33 J	1 J	-	100%	80%	31h	44h
Anna	weiblich	11 J	40	40 J	1 J	-	77%	100%	55h	40h
Karin	weiblich	13 J	16	34 J	6 J	-	90%	100%	44h	44h
Margit	weiblich	8 J	150	36 J	2 J	-	100%	100%	30h	40h
Ulrike	weiblich	6 J	25	38 J	3 J	-	100%	65%	25h	45h
Hartmut	männlich	3 J	17	33 J	2 J	-	100%	0%	30h	70h
Ramona	weiblich	6 J	7	38 J	1 J	3 J	60%	80%	30h	22h
Steffen	männlich	6 J	50	34 J	1 J	3 J	100%	0%	35h	80h
Walter	männlich	4 J	10	38 J	9 M	3 J	100%	0%	26h	40h

Um die Individualität der Interviewten im Kontext ihrer sozialen Systeme (Familie und Beruf) zu verstehen, zielten die Interviewfragen auf deren familiäres und berufliches Umfeld ab (Mayring, 2016). Die Fragen orientieren sich an diesen Themengebieten: Führungsrolle, Verhältnis zwischen Arbeit und Familie, Selbstwirksamkeit und Bewältigung, Elternkompetenzen und Führungskompetenzen. Die Interviews fanden in angenehmer Atmosphäre statt und dauerten 43 Minuten bis 1:47 Stunden.

Die aufgezeichneten Interviews wurden weitestgehend wörtlich transkribiert (Dresing & Pehl, 2010) und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse, angelehnt an Mayring (2016), ausgewertet. Dazu wurden die Ergebnisse mit einem induktiv gebildeten Kategoriensystem kodiert. Anschließend hat die Autorin die wesentlichen Aspekte je Kategorie ausgewertet und die Ergebnisse aller Interviewpartnerinnen und -partner für jede einzelne Kategorie kumuliert beschrieben (Mayring, 2016).

## 1.4 Forschungsergebnisse zum wirksamen Kompetenztransfer

Bei allen Befragten haben sich die Prioritäten mit der Geburt eines Kindes zugunsten der Familie verschoben. Das Bedürfnis, Zeit mit der Familie zu verbringen, steigt, wie zum Beispiel bei Karin: „Priorität hat immer noch meine Familie. Ich würde meinen Job für meine Familie sofort aufgeben, denn glücklich macht mich meine Familie.“ Das Privatleben gewinnt durch die Kinder insgesamt an Bedeutung und dennoch stellen die Befragten ihre eigenen Bedürfnisse zurück. Fast alle haben ihre tägliche Arbeitszeit wegen der Kinder reduziert oder in die Abendstunden verlagert. Es zeigt sich, dass die Eltern ihre Familie in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns stellen.

Alle Befragten nehmen eine zunehmende Integration von Familie und Arbeit sowie einen starken Einfluss beider Bereiche auf den jeweils anderen wahr, der ohne Kinder nicht oder nicht so stark ausgeprägt war. Den nun neuen Eltern wird bewusst, dass ihnen ihre Familie besonders wichtig ist. Dadurch relativiert sich auch die Bedeutung der Arbeit. Das wird an Annas Aussage deutlich: „Ich habe durch Bastian gelernt, wie wichtig die Zeit mit der Familie ist und wie unwichtig manche Dinge in der Arbeit sind.“

Geänderte Prioritäten und neue Einstellungen führen zu Verhaltensänderungen aller Befragten. Margit beschreibt, dass sie ihren Mitarbeitenden mehr vertraut und weniger kontrolliert. Wolfram kann Zusatzaufgaben im beruflichen Kontext besser ablehnen. Es fällt ihm leichter seine Interessen gegenüber seiner Führungskraft durchzusetzen. Wie auch Wolfram ist Karin nicht mehr bereit, außerordentliche Extraleistungen im beruflichen Kontext zu erbringen, was bei beiden vor der Geburt der Kinder selbstverständlich war.

Einige Befragte haben jetzt mehr Verständnis für Mitarbeitende mit Kindern. „Ich weiß jetzt, was es bedeutet, Eltern zu sein. Es ist schwieriger für jemanden ohne Kinder, einzuschätzen, was es bedeutet, Kinder zu haben und umgekehrt. Ohne Kinder ist es mir

schwergefallen einzuschätzen, was es bedeutet, wenn jemand um 19:00 Uhr noch im Büro ist. Das war für mich selbstverständlich, aber ich hatte auch keine Kosten dadurch. Wenn jemand Kinder hat, ist das natürlich ein anderes Commitment“, sagt Margit.

Die veränderten Bewertungsdispositionen sind also auch Ursache für geänderte Verhaltensweisen und erfolgreichen Kompetenztransfer, der im Folgenden erläutert wird.

### **Parallelen zwischen Führungsrolle und Elternrolle**

In Übereinstimmung mit bisherigen Forschungsergebnissen sprechen acht von zehn Befragten Parallelen zwischen Elternschaft und Führung an, die ihnen durch ihre eigenen Kinder erst bewusst wurden. Einige Befragte erklären, dass sie sich sowohl in die Elternrolle als auch in die Führungsrolle erst einfinden mussten. Sie profitieren von Erfahrung in ihrer Rolle, um in ähnlichen Situationen souverän reagieren zu können. Steffen ist der Meinung, dass gute Führung und Kindererziehung Zeit brauchen: „Das ist ein bisschen analog zu Führung: Gute Führung ist nicht von heute auf morgen spürbar, sondern braucht Zeit, bis sie effektiv wird. Und so ist es auch mit Kindern.“

Die Befragten erfahren oft vergleichbare Situationen in Familie und Beruf bei Kommunikation und bei Konflikten. Dass Kommunikation auf Augenhöhe bei Kindern und Mitarbeitenden wichtig ist, sprechen Anna und Karin an. Walter stellt mit einem Lächeln fest, dass er seinen Kindern und Mitarbeitenden Dinge mehrmals sagen muss, bis sie diese erledigen. Drei Führungskräfte betonen, dass es in beiden Rollen wichtig ist, die Perspektive zu wechseln, auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzugehen und dieses als individuelle Persönlichkeit wahrzunehmen. Margit und Steffen beobachten, dass Mitarbeitende und Kinder permanent verhandeln, wobei Kompromisse sehr wichtig sind.

”

**Der Umgang mit Mitarbeitern ist ein Stück weit  
auch, überspitzt gesagt, Erziehungsarbeit.**

Hartmut

Hartmut und Walter sehen darin Analogien, dass sie in beiden Rollen eine Richtung vorgeben, Werte und Verhaltensweisen vorleben, Aufgaben vorantreiben und konsequent handeln. Die Führungskräfte erkennen übereinstimmende Bedürfnisse ihrer Schützlinge: Kinder und Mitarbeitende brauchen Rituale, die ihnen Sicherheit geben, Freiräume, kreative Entfaltungsmöglichkeit und vor allem Anerkennung. Erst seit Christoph und Steffen für ihre Kinder Verantwortung übernehmen, erkennen sie, dass die Verantwortung und Fürsorgepflicht für ihre Kinder der für ihre Mitarbeitenden sehr ähnlich ist. Steffen beschreibt anschaulich, wie er positive Erfahrungen damit macht, indem er seine Mitarbeitenden und seinen Sohn Konrad nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ fördert.

Durch das Eltern-Sein erkennen die Führungskräfte zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen Situationen im beruflichen und familiären Umfeld. Die größten Parallelen sehen sie in der Verantwortung für ihre Kinder und Mitarbeitenden sowie in zwischenmenschlichen Situationen, zum Beispiel bei Kommunikation und Konflikten.

### Transfer von Elternkompetenzen ins berufliche Umfeld

Alle Führungskräfte haben durch die Elternschaft neue Kompetenzen erworben oder bestehende ausgebaut. Die von den Führungskräften genannten Elternkompetenzen sind in Tabelle 1.3 aufgeführt. Auffällig ist, dass es den Befragten schwerfällt, diese Kompetenzen zu benennen und deren Ursache zu identifizieren. Ähnliche Ergebnisse ergibt auch die Forschung von Lask und Junker (2020). Aus dem ersten Impuls heraus verneinen einige Führungskräfte die Frage nach neu erworbenen Kompetenzen oder einem positiven Kompetenztransfer, erzählen später aber doch von Elternkompetenzen. Der Transfer der neu erworbenen Kompetenzen ist bei den Führungskräften unterschiedlich stark ausgeprägt.

**Tabelle 1.3**

*Elternkompetenzen der Befragten (eigene Darstellung in Anlehnung an Lask & Junker, 2018a und Lask & Junker, 2018b)*

Beziehungsorientierte Kompetenzen	Aufgabenbezogene Kompetenzen	Arbeitsweisen	Selbstkompetenzen
– Adressatengerechte Kommunikation	– Organisation	– Flexibilität	– Belastbarkeit
– Perspektivübernahme	– Prioritätensetzung	– Effizienz	– Resilienz
– Konfliktlösung	– Delegation	– Spontanität	– Geduld
– Fürsorge	– Kreativität	– Tatkraft	– Emotionskontrolle
– Empathie	– konsequentes Handeln		– Emotionen zeigen
– Einfühlungsvermögen			– Selbstreflexion
– Kompromissbereitschaft			– Loslassen

Am häufigsten und stärksten entwickeln die Befragten soziale und zwischenmenschliche Kompetenzen durch das Eltern-Sein. Durch ihre Erfahrungen als Eltern sorgen und kümmern sich die Führungskräfte mehr um ihre Mitarbeitenden. Sie übertragen die Fürsorge für ihre Kinder auf ihre Mitarbeitenden. Steffen erkundigt sich in Krisenzeiten verstärkt nach dem Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden und erlebt einen direkten Transfer: „Dieser väterliche Aspekt, der durch das Vater-Sohn-Verhältnis entstanden ist, das habe ich gemerkt, dass ich das auch auf mein Team ausbreiten kann und will.“

Die Befragten spüren, dass sie im familiären und beruflichen Umfeld menschlicher, nahbarer und weicher geworden sind. Auch Familie und Mitarbeitende erkennen diese Veränderung und nehmen sie positiv wahr. Im beruflichen Umfeld zeigt Anna jetzt ihre emotionale Seite stärker: „Ich bin emotionaler geworden. Also, dass ich im Geschäft nicht so knallhart bin, wie ich es früher gewesen bin.“ Karin kann seit der Geburt ihres Sohnes

und einer schwierigen familiären Situation, in der sie Unterstützung durch ihren Mann und ihren Sohn erfahren hat, Gefühle und Schwächen besser zeigen als zuvor.

Eine besondere Bedeutung nimmt der Perspektivwechsel ein, der als wichtiger Prädiktor für Einfühlungsvermögen und Hilfsbereitschaft gilt (Parker & Axtell, 2001) und häufig von den Befragten genannt wird. Empathie und Perspektivwechsel helfen den Führungskräften in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden und bei Konflikten: Anna und Hartmut sind verständnisvoller geworden und können dieses Verständnis jetzt für andere offener zeigen. Weitere Führungskräfte wiederum hinterfragen öfter Verhalten und Beweggründe, insbesondere bei Konflikten, und reagieren anders als vor der Geburt ihrer Kinder. Sie können die individuelle Leistungsfähigkeit des Gegenübers besser einschätzen, bringen neue Argumente und Ideen in Diskussionen ein, kommunizieren offener, handeln konsequenter und drücken sich klarer aus.

” **Perspektivübernahme, indem ich mich auf Augenhöhe mit meinem Sohn begeben, teilweise wortwörtlich. Das hat für die Arbeit definitiv etwas gebracht. Natürlich nicht auf die Knie zu gehen, sondern sich in die Mitarbeiter hineinzusetzen. Früher war das bei mir nahezu gar nicht vorhanden.**

Hartmut

Die Interviewpartnerinnen und -partner haben ihr Einfühlungsvermögen und ihre Empathie gesteigert. Dadurch nehmen sie Gefühle, Bedürfnisse, Werte und Beweggründe ihres Gegenübers besser wahr und es fällt ihnen leichter, sich in ihre Kinder oder Mitarbeitenden hineinzusetzen und deren Perspektive einzunehmen. Die Führungskräfte sind in kritischen Situationen mit Mitarbeitenden verständnisvoller und taktvoller. Steffen bekräftigt, dass die Empathie und menschliche Seite ihn positiv beeinflussen und ihm die Chance gegeben haben, sein eigenes Führungsverhalten positiv zu verändern. Die Befragten nutzen diese Kompetenzen in Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden. Sie achten stärker auf Mimik, Gestik, unausgesprochene Erwartungen, versetzen sich in die Perspektive der anderen Person hinein und hinterfragen Situationen. Sie kommunizieren und argumentieren auf Augenhöhe.

Einstellung und Verhalten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gegenüber ihren Mitarbeitenden verändern sich: Sie können besser loslassen und schenken ihren Mitarbeitenden mehr Freiheiten und mehr Vertrauen. Seit Karin und Margit Mütter sind, vertrauen sie ihren Partnern und ihren Mitarbeitenden mehr. Deswegen trauen sie ihren Mitarbeitenden mehr zu, lassen sie eigenverantwortlicher arbeiten und kontrollieren Arbeitsergebnisse seltener. Die Befragten erkennen das individuelle Lerntempo ihrer Kinder und Mitarbeitenden und verstehen, dass jeder unterschiedliche Veränderungsbereitschaft und individuelle Stärken hat. Daher fördern sie ihre Schützlinge jetzt geduldiger, individueller und zielgerichteter. Karin und Steffen beispielsweise helfen ihren Mitarbeitenden stärker als früher ihren eigenen Weg zu gehen, indem sie deren Eigenständigkeit fördern, gemeinsame Gespräche anbieten und verstärkt Anerkennung und Lob zeigen.

Die Befragten steigern ihre vorhandene Flexibilität im beruflichen und privaten Umfeld. So denken sie flexibler oder sind spontaner. Karin ist kreativer geworden: „Wahrscheinlich war ich vorher schon kreativ, habe es aber nicht umgesetzt. Ich komme auf die verrücktesten Ideen auf einmal. Zum Beispiel wenn ich etwas von meinem Sohn aufgeschnappt habe und sage: Lass uns das doch mal im Team oder am Kunden probieren. Es ist auch für mich eine Horizonterweiterung geworden. Einfach mal neue Wege zu gehen.“

Die Befragten erleben, dass sich ihre bereits vorhandene Belastbarkeit deutlich gesteigert hat. Sie brauchen weniger Schlaf, haben eine erhöhte Lärm- und Frustrationstoleranz und sind resilienter. Die Hälfte der Befragten lernt durch ihre Kinder geduldiger, gelassener und ruhiger zu sein. Sie sind entschleunigter und verspüren nicht mehr den Druck alles sofort erledigen zu müssen. Sie machen seltener mehrere Dinge gleichzeitig, gehen Aufgaben bewusster und konzentrierter an und verschieben Aufgaben auf einen späteren Zeitpunkt. Die Interviewten sind in Stresssituationen weniger impulsiv und handeln in Krisensituationen besonnener und gelassener. Jetzt nehmen sie überraschende Situationen als gegeben hin, hinterfragen die Ursachen und versuchen Lösungen zu finden.

Ulrike und Steffen sind der Meinung, dass sich der Ausbau und die Anwendung von bestehenden Kompetenzen durch das Eltern-Sein verstärkt hat, sie ihre Erfahrung in der Elternrolle als Führungskraft nutzen können und deswegen eine bessere Führungskraft sind. Dies spricht für einen erfolgreichen Transfer von Elternkompetenzen in den Führungsalltag. Walter regt an, dass neben positiven, gewinnbringenden Eigenschaften auch negative Eigenschaften transferiert werden können.

Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erkennen neu erworbene oder weiterentwickelte Elternkompetenzen. Die Eltern können am häufigsten zwischenmenschliche Kompetenzen, insbesondere Perspektivwechsel, im beruflichen Kontext einsetzen.

## Transfer von Führungskompetenzen ins private Umfeld

Die Befragten profitieren von den in Tabelle 1.4 dargestellten Kompetenzen, die sie als Führungskraft erworben haben und jetzt im privaten Umfeld einsetzen können. Zwei Befragte beschreiben den Transfer vom Beruf in die Familie stärker als umgekehrt und Ulrike hat „das Gefühl, dass man sich mit der Erfahrung als Führungskraft stärker verändert als mit Kind.“

**Tabelle 1.4**

*Führungskompetenzen, die in der Familie eingesetzt werden*

Beziehungsorientierte Kompetenzen	Aufgabenbezogene Kompetenzen	Arbeitsweisen	Selbstkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adressatengerechte Kommunikation</li> <li>– Konfliktlösung</li> <li>– Verhandlung</li> <li>– Kompromissbereitschaft</li> <li>– Personalentwicklungsmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektmanagement</li> <li>– Organisation</li> <li>– Strukturierungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entscheidungsfähigkeit</li> <li>– Konsequentes Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belastbarkeit</li> <li>– Resilienz</li> <li>– Souveränität</li> <li>– Lernbereitschaft</li> <li>– Anpassungsfähigkeit</li> </ul>

Die Befragten profitieren auch im privaten Umfeld von ihrer Entscheidungsfähigkeit, die sie im beruflichen Umfeld erlernt haben. Es fällt ihnen leichter, Entscheidungen für die Familie zu treffen und diese anschließend zu vertreten. Projektmanagementfähigkeiten aus dem beruflichen Umfeld helfen den Befragten dabei, Abläufe und Aufgaben innerhalb der Familie zu organisieren, Sachverhalte im Privaten zu strukturieren, beim Hausbau und im Haushalt.

Anna und Ramona sagen, dass sie von zwischenmenschlichen Erfahrungen im Beruf profitieren, indem sie besser die Perspektive ihrer Kinder einnehmen oder deren Bedürfnisse erkennen können. Anna kann mithilfe des gelernten Perspektivwechsels inzwischen besser auf ihren Sohn eingehen und Ramona kann leichter Respekt und Wertschätzung im privaten Umfeld zeigen. Margit erlebt hier einen wechselseitigen Transfer: Früher konnte sie die Konfliktlösetaktiken, die sie im Beruflichen erlernt hat, nicht im Privaten anwenden. Durch ihre Tochter ist sie empathischer geworden. Dadurch kann sie jetzt hilfreiche Konfliktbewältigungs- und Gesprächsführungskompetenzen aus ihrem Führungsalltag besser im privaten Umfeld anwenden. Steffen setzt seine Verhandlungserfahrung, die er im beruflichen Umfeld mit seinen Mitarbeitenden erworben hat, erfolgreich bei seinen Kindern ein.

Die Interviewten wenden vermehrt Problemlösestrategien und Konfliktlösungsfähigkeit aus dem beruflichen Umfeld in der Familie an. Hierbei helfen ihnen die beruflich erworbenen Selbstkompetenzen Resilienz, Belastbarkeit, Kompromissbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und souveränes Handeln. Konsequenz und Glaubwürdigkeit sind weitere

Selbstkompetenzen, die sie im Führungsalltag ausbauen und in Diskussionen mit ihren Kindern einsetzen. Zu den eigenen Worten zu stehen und konsequent zu handeln, stärkt ihre Glaubwürdigkeit und hilft den Befragten teilweise bei der Kindererziehung. Anna und Hartmut sagen explizit, dass sie von Routine und Gelassenheit profitieren, die sie im Arbeitsleben erlangt haben.

” **Ich bekomme Themen aus der Familie besser strukturiert. Indem ich mehr aus einer Projektsicht auf Sachen blicke. Wer sind die Stakeholder, wen muss ich abholen, welche Prozessstränge habe ich? Eine Sichtweise, mit der ich jetzt auch an private Projekte herangehe.**

Ramona

Die Befragten beobachten, dass sich Kompetenzen und deren Ursprung nicht immer zwischen Beruf und Familie trennen lassen. Christoph sagt: „Es ist schwierig, auseinander zu halten, was wovon kommt. Vielleicht muss man das ja auch gar nicht, denn man ist ja nie der komplett getrennte Mensch privat und beruflich.“ Ähnliches erlebt auch Steffen: „Man verändert sich als Führungskraft, wenn man Vater ist, aber man verändert auch das Vater-Sein durch das Führungskraft-Sein. Das hat eine gegenseitige Beeinflussung. Ich empfehle jeder Führungskraft, Kinder zu haben, weil das einen anderen Zugang gibt auf die Dinge. Und ich empfehle jedem Vater, sich zu überlegen, ob er nicht Führungskraft werden möchte.“ Auch Anna fällt es schwer, den Ursprung ihrer Kompetenzen zu erkennen: „Ob ich das wegen der Führungsrolle stärker habe oder ob ich in einer Führungsrolle bin, weil ich das stärker habe, ist eine philosophische Frage. Das ist eine Mischung aus Dingen, die ich in mir drin habe und die ich gelernt habe.“ Es findet also ein wechselseitiger Transfer in beide Richtungen statt.

Insgesamt berichten neun Eltern von zahlreichen Führungskompetenzen, die sie in der Familie einsetzen können. Hierbei nutzen sie beziehungsorientierte Kompetenzen, aufgabenbezogene Kompetenzen und Selbstkompetenzen gleichermaßen. Sie profitieren in zwischenmenschlichen Herausforderungen, bei organisatorischen Anforderungen und in Stresssituationen von ihren Erfahrungen als Führungskraft.

## Interpretation der Ergebnisse

Aus den oben dargestellten Ergebnissen leitet die Autorin folgende Hypothesen ab:

- H1: Führungskräfte mit Kindern unterstützen Mitarbeitende mit Kindern stärker bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie als kinderlose Führungskräfte.
- H2: Führungskräfte nehmen einen stärkeren Erwerb einer neuen Elternkompetenz wahr, wenn diese Kompetenz bei ihnen bisher schwach ausgeprägt war.
- H3: Quantität und Qualität der Zeit, die Führungskräfte mit ihren Kindern verbringen, stehen in positivem Zusammenhang mit dem Erwerb und Transfer von Elternkompetenzen.

Die Autorin vermutet im Erkennen von Parallelen zwischen beiden Rollen den wirksamsten Prädiktor für das Gelingen eines erfolgreichen Kompetenztransfers. Die Kenntnis von Parallelen impliziert das Erkennen von Kompetenzen in der einen Rolle und von Anwendungsfeldern in der anderen Rolle. Als förderlichen Faktor für das Erkennen von Parallelen identifiziert die Autorin die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Es wird unterstellt, dass die Erkenntnis von Kompetenzen und Anwendungsfeldern die Vorstufe beziehungsweise Voraussetzung für einen bewussten Kompetenztransfer ist, woraus Hypothese 4a und 4b abgeleitet werden können:

- H4a: Mit zunehmender Fähigkeit zur Selbstreflexion gelingt es den Betroffenen besser, Kompetenzen in Rolle A (Arbeit/Familie) und Anwendungsfelder in Rolle B (Familie/Arbeit) zu erkennen.
- H4b: Wenn die Betroffenen Kompetenzen in Rolle A (Arbeit/Familie) und Anwendungsfelder in Rolle B (Familie/Arbeit) erkennen, ist ein erfolgreicher Kompetenztransfer wahrscheinlicher.

Auf Basis dieser Hypothesen, lässt sich die Wirkungsweise des Kompetenztransfers anhand von drei Phasen beschreiben. Die Autorin entwickelt das 3-Phasen-Modell zum Kompetenztransfer-Prozess, dargestellt in Abbildung 1.3. Dieses ergänzt sie um Beispiele für förderliche und hemmende Faktoren aus den Erkenntnissen der Interviews und der eingangs dargestellten Theorie. Die förderlichen und hemmenden Faktoren gilt es dennoch in zukünftigen Forschungen zu überprüfen.

### Abbildung 1.3

#### 3-Phasen-Modell des Kompetenztransfer-Prozesses mit förderlichen und hemmenden Faktoren



Wenn die Betroffenen Kompetenzen nicht gezielt, sondern unbewusst einsetzen, überspringen sie die zweite Phase des Kompetenztransfer-Prozesses und es liegt ein unbewusster Transfer vor. Die meisten Befragten sprechen allerdings von einem bewussten Kompetenztransfer, den die Forscherin in drei Phasen unterteilt. Dieses Modell findet Anwendung für einen erfolgreichen Transfer zwischen der Ursprungsrolle, bezeichnet als Rolle A (Elternrolle/Führungsrolle) und der Zielrolle, bezeichnet als Rolle B (Führungsrolle/Elternrolle).

#### *Phase 1: Erwerb von Kompetenzen in Rolle A*

Voraussetzung für einen wirksamen Kompetenztransfer ist also das formelle oder informelle Erwerben oder Weiterentwickeln von Kompetenzen in Rolle A.

#### *Phase 2: Erkennen von Kompetenzen und Anwendungsfeldern*

Für einen bewussten Kompetenztransfer zwischen Rolle A und Rolle B müssen die Betroffenen die relevanten Kompetenzen erkennen, die sie in Rolle A erworben haben (Lask & Junker, 2018a) und mögliche Anwendungsfelder in Rolle B identifizieren. Die Befragten können leichter Kompetenzen identifizieren, wenn sie bereits Erfolgserlebnisse erkannt haben. Zum Beispiel, wenn sie vorhandene Kompetenzen aus Rolle A bereits mehrfach positiv in Rolle A eingesetzt haben oder sogar schon ein unbewusster Transfer zu Rolle B stattgefunden hat.

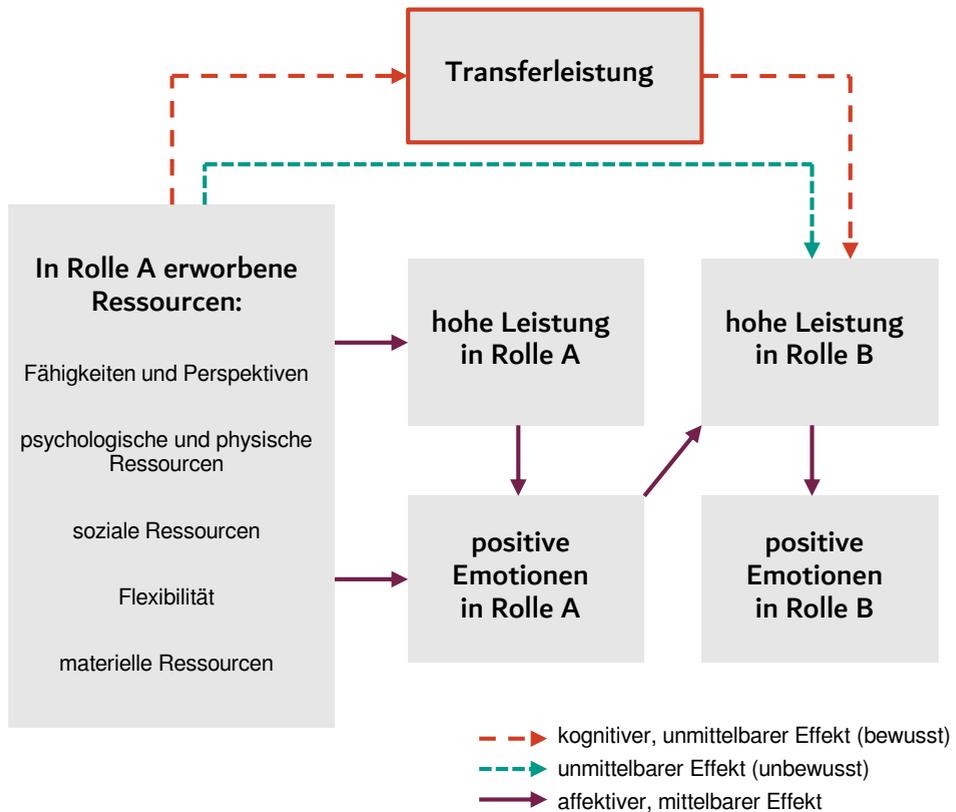
### Phase 3: Transfer der Kompetenzen von Rolle A in Rolle B

Wenn Phase 1 und Phase 2 erfolgreich durchlaufen sind, kann ein Transfer der Kompetenzen aus Rolle A in angemessenen Situationen der Rolle B erfolgen, indem die Kompetenzen dort erfolgreich eingesetzt werden. Ob der Transfer gelingt und wie stark der Effekt ist, hängt von vielen Faktoren ab.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der entscheidende Faktor für das Gelingen eines bewussten Kompetenztransfers zwischen der Eltern- und Führungsrolle die kognitive Transferleistung der Betroffenen ist. Diese Erkenntnisse lassen sich generalisieren und in das Wirkungsmodell des Spillover-Prozesses von Greenhaus und Powell (2006) einbetten. Die Erweiterung des Modells durch die Forscherin wird in Abbildung 1.4 dargestellt.

#### Abbildung 1.4

Erweitertes Modell zur Wirkungsweise des Work-Family Enrichments (eigene Darstellung in Anlehnung an Greenhaus & Powell, 2006)



Das Modell von Greenhaus und Powell (2006) wird somit um die Komponente der Transferleistung ergänzt. Die Autorin definiert Transferleistung mit den beiden Bedingungen *Erkennen der Ressourcen in Rolle A* und *Erkennen eines möglichen Anwendungsgebiets in Rolle B*. Dabei kann das Anwendungsgebiet in Rolle B eine vergleichbare Situation einer bereits in Rolle A erlebten Situation oder eine ganz neue Situation sein.

So können Ressourcen, die in Rolle A (Familie oder Arbeit) generiert werden, ergänzend auf einem dritten Weg Einfluss auf die Lebensqualität der Rolle B (Arbeit oder Familie) nehmen. Hier liegt ein kognitiver, unmittelbarer Effekt vor, der stark von der individuellen kognitiven Transferleistung des Individuums abhängt. Nur wenn beide Bedingungen kumulativ erfüllt sind, ist ein bewusster kognitiver Transfer und somit eine Leistungssteigerung in Rolle B möglich.

Ein Beispiel für diesen kognitiven, unmittelbaren Effekt und den Kompetenztransfer von der Arbeit in die Familie liefert das Anfangszitat von Steffen:

Steffen erwirbt in Rolle A (Führungsrolle) Ressourcen in Form von Kompetenzen der Personalentwicklung, insbesondere das Hilfe-zur-Selbsthilfe-Prinzip. Er erkennt seine in Rolle A erworbenen Ressourcen und identifiziert situativ eine Anwendungsmöglichkeit in Rolle B (Vaterrolle): Eine Situation, in der sein Sohn Konrad Neues lernt und um seine Hilfe bittet. Er wendet die Ressourcen aus Rolle A in Rolle B an, indem er Konrad mithilfe des Hilfe-zur-Selbsthilfe-Prinzips ermutigt die Situation selbst zu bewältigen. Das Gelingen von Konrad ist Folge seiner Leistung als Vater und macht ihn stolz. Mithilfe der kognitiven Transferleistung macht Steffen hier einen Transfer möglich. Dadurch steigt seine Leistung in Rolle B (Gelingen des Sohnes) und er erlebt positive Emotionen in Rolle B (Stolz), wodurch sich seine Lebensqualität verbessert.

Hierbei findet der kognitive, unmittelbare Effekt bewusst statt. Im Gegensatz hierzu erfolgt der unmittelbare Effekt unbewusst, ohne kognitive Transferleistung der Betroffenen und ist daher schwieriger zu erkennen. Dieses Beispiel zeigt die Wirkung des Modells anhand einer Ressource (Fähigkeit), einer arbeitsbezogenen Rolle (Führungsrolle) und einer familiären Rolle (Vater). Damit ist die Erweiterung des Modells von Greenhaus und Powell (2006) bereits für die Elternrolle und Führungsrolle gültig. Das Modell von Greenhaus und Powell (2006) hat sich bewährt und die Erweiterung des Modells bestätigt sich an dem Beispiel der Arbeit der Autorin. Daher ist anzunehmen, dass das Modell auf alle fünf Ressourcen-Kategorien des Grundmodells und alle denkbaren arbeitsbezogenen und familienbezogenen Rollen anwendbar und somit generalisierbar ist. Die Autorin ermutigt andere Forschende, die Gültigkeit des erweiterten Modells in zukünftigen Studien zu untersuchen und die formulierten Hypothesen zu testen.

## 1.5 Fazit: Eltern profitieren von ihrer Führungsrolle und Führungskräfte von ihrer Elternrolle

Die Ergebnisse der Autorin zeigen, dass Führungskräfte mit Kindern Veränderungen von Einstellungen, Persönlichkeit und Verhalten erfahren. Ihre Prioritäten verschieben sich zugunsten der Familie und sie nehmen eine zunehmende Integration von Arbeit und Familie wahr. Den befragten Führungskräften fällt die Bewältigung schwieriger Situationen im Berufs- und Privatleben leichter. Da sie selbst wertvolle soziale Unterstützung erleben, verstehen sie ihre Mitarbeitenden besser und unterstützen diese wiederum vermehrt bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Die Befragten erkennen zahlreiche Parallelen zwischen Elternschaft und Führung, vor allem in ähnlichen Bedürfnissen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden und ihrer Kinder. Sie übertragen die Verantwortung, die sie für ihre Kinder haben, auf ihre Mitarbeitenden und gehen vermehrt auf deren Bedürfnisse ein. Das Erkennen von Parallelen ist ein Schlüsselerlebnis, das einen Reflexionsprozess auslöst und den Kompetenztransfer in beide Richtungen begünstigt.

Alle Befragten haben neue Elternkompetenzen erworben. Am häufigsten setzen sie beziehungsorientierte Kompetenzen, vor allem Empathie und Perspektivwechsel, in der Führungsrolle ein. Im beruflichen Umfeld sind sie jetzt flexibler, strukturierter und effizienter. Durch neue Selbstkompetenzen handeln sie geduldiger, gelassener und ruhiger. Sie kommunizieren offener und werden von ihrem Umfeld menschlicher, nahbarer und weicher wahrgenommen. Die Befragten setzen auch Führungskompetenzen gewinnbringend in der Familie ein. Es fällt ihnen leichter, Entscheidungen in der Familie zu treffen und zu vertreten. In der Arbeit erlernte Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung und Gesprächsführung können sie in die Familie transferieren.

Die Forschung der Autorin zeigt, dass Kompetenzen und deren Ursprung nicht immer zwischen beruflichem und familiärem Umfeld getrennt werden können. Die Entwicklung der Kompetenzen in beiden Rollen hängt eng zusammen, beispielsweise wenn die Betroffenen Kompetenzen aus dem beruflichen im familiären Umfeld anwenden, diese dort weiterentwickeln und sie anschließend wieder in der Arbeit einsetzen. Diese Verflechtung zeigt, dass es zu einer zunehmenden Integration von Familie und Arbeit kommt und der wechselseitige Transfer von Eltern- und Führungskompetenzen erfolgreich ist. Die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer berichten, dass ein Kompetenztransfer in voneinander getrennten Prozessen oder als Kombination beider Richtungen stattfinden kann und bewusst oder unbewusst erfolgt.

Zentrale Erkenntnis der Forschung der Autorin ist, dass für einen erfolgreichen bewussten Transfer die drei Phasen (1) *Erwerb von Kompetenzen in Rolle A (Arbeit oder Familie)*, (2) *Erkennen von Kompetenzen und Anwendungsfeldern* und (3) *Transfer der Kompetenzen von Rolle A in Rolle B (Familie oder Arbeit)* durchlaufen werden, die im 3-Phasen-Modell zum Kompetenztransfer-Prozess zusammengefasst und um förderliche und hem-

mende Faktoren ergänzt werden. Nur wenn Ressourcen in Rolle A und passende Anwendungsfelder in Rolle B erkannt werden, funktioniert erfolgreicher, bewusster Kompetenztransfer. Damit kann das Modell von Greenhaus und Powell (2006) zu den Wirkungsweisen des Work-Family Enrichments erweitert werden. Ressourcen aus Rolle A (Arbeit oder Familie) können bei erfolgreicher Transferleistung anhand des bewussten, kognitiven unmittelbaren Pfads die Lebensqualität in Rolle B (Familie und Arbeit) verbessern.

Abschließend lässt sich sagen, dass alle befragten Führungskräfte ihre neu erworbenen Elternkompetenzen gewinnbringend in der Arbeit einsetzen können und Eltern von ihren Führungskompetenzen in der Familie in vielerlei Hinsicht profitieren. Mithilfe eines erfolgreichen, wechselseitigen Transfers haben sie großes Potenzial, nicht nur bessere Führungskräfte, sondern auch bessere Eltern zu werden.

## 1.6 Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Interviews und der Forschung der Autorin ergeben sich Handlungsempfehlungen, die im Folgenden erläutert und in Abbildung 1.5 dargestellt sind.

### Abbildung 1.5

#### Handlungsempfehlungen



### Unternehmen

Wird eine Unternehmenskultur gefördert, die Mitarbeitende dazu ermutigt, familiären Verpflichtungen nachzukommen und die Grenzen zwischen Familie und Beruf zu lockern, werden Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer geschaffen. Wenn den Mitarbeitenden Auszeiten von der Arbeit ermöglicht werden und ihr Engagement in außerberuflichen Rollen gefördert wird, können auch Unternehmen von positiven Bereicherungen und Kompetenztransfer ihrer Mitarbeitenden profitieren (Perry-Smith & Dumas, 2007). Konkret sollen Unternehmen Themen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Elternzeit und Kinderbetreuung nicht nur fördern, sondern auch aktiv vorantreiben.

## **Eltern mit Führungsrolle (Mitarbeitende)**

Wenn Mitarbeitende bewusst zulassen, dass Erfahrungen, Erlebnisse und Kompetenzen aus dem familiären Umfeld ihre Rolle als Führungskraft beeinflussen, kann ein positiver Effekt entstehen (Greenhaus & Powell, 2006). Mitarbeitende sollen sich selbst einer Verschmelzung von Beruf und Familie öffnen und Parallelen zwischen Ihrer Eltern- und Führungsrolle suchen (Kreiner, 2006). Je stärker sich Eltern mit ihrer Familienrolle identifizieren, desto wahrscheinlicher ist ein positiver Effekt auf ihr Führungsverhalten (Dumas & Stanko, 2017). Indem Interessierte Tagebuch führen, Feedback von Dritten einfordern und sich mit anderen Eltern und Führungskräften über den wechselseitigen Transfer austauschen, können Sie eine erhöhte Aufmerksamkeit und Selbstreflexion schaffen und so einen Transfer fördern.

## **Führungskräfte**

Sobald Führungskräfte aller Ebenen familienfreundliche Werte und Personalpolitik leben, zeigen sie Akzeptanz für die Verschmelzung von Beruf und Familie und unterstützen Mitarbeitende darin, ihren familiären Verpflichtungen nachzukommen (Hill et al., 2008; Kalleberg, 2001). Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen, gelingt es auch den Mitarbeitenden besser, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren (Ryan & Sagas, 2011). Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden zeigen, dass die Familienrolle von unschätzbarem Wert ist, indem sie ihnen explizit mitteilen, dass ihre Familien keinen Störfaktor darstellen, sondern vielmehr bereichernde Quellen der Kraft und des Ausgleichs sind. Vermehrtes Home-Office oder der flächendeckende Ausbau von Eltern-Kind-Büros können einen Katalysator für Kompetenztransfer darstellen.

---

## **Zum Weiterlesen**

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies. A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

Dumas, T. L. & Stanko, T. L. (2017). Married with Children: How Family Role Identification Shapes Leadership Behaviors at Work. *Personnel Psychology*, 70(3), 597-633. <https://doi.org/10.1111/peps.12182>

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Sind Eltern bessere Führungskräfte? Wahrgenommene Auswirkungen der Elternschaft auf den wechselseitigen Transfer von Eltern- und Führungskompetenzen zwischen Beruf und Familie“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (kerstin.rueck@rueck.eu).

## Literaturverzeichnis – Sind Eltern bessere Führungskräfte?

- Barnett, R. C. (1998). Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- Bauer, E. M. (2009). Top Executives' Work Relationship and Work-Family Balance. *Taxonomy Development and Performance Implications*. Springer.
- Belsky, J., Robins, E. & Gamble, W. (1984). The Determinants of Parental Competence. In M. Lewis (Hrsg.), *Beyond The Dyad*, 251-279. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9415-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9415-1_11)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSF) (2018). *Väterreport*. BMFSF (Hrsg.). Abgerufen am 26.06.2020, von <https://www.bmfsfj.de/blob/127268/2098ed4343ad836b2f0534146ce59028/vaeterreport-2018-data.pdf>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichmentscale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Orvis, K. A. (2017). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Churchill, G. A. (1991). *Marketing Research Methodological Foundation*. 5. Aufl., Bd. 1. Dryden Press.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1984). Stress and Strain from Family Roles and Work Role Expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 252-260. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.252>
- Dahrendorf, R. (1958). *Homo Soziologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Westdeutscher Verlag.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, 723-733. Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_50)

- Dumas, T. L. & Stanko, T. L. (2017). Married with Children: How Family Role Identification Shapes Leadership Behaviors at Work. *Personnel Psychology*, 70(3), 597-633. <https://doi.org/10.1111/peps.12182>
- Duxbury, L. & Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143-162, American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies. A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-26. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Haas, L. (1999). Families and Work. In M. B. Sussman, S. K. Steinmetz & G. W. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Marriage and the Family*, 2. Aufl., 571-612, Plenum. [https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5367-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5367-7_22)
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility. *Community, Work, and Family*, 11, 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>

- Kalleberg, A. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of Non-Work-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13(2), 231-249. [https://doi.org/10.1207/s15324834basps1302\\_7](https://doi.org/10.1207/s15324834basps1302_7)
- Kirschten, U. (2014). *Work-Life-Balance. Herausforderungen, Konzepte, praktische Erfahrungen*. Expert.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485-507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Lask, J. E. & Junker, N. M. (2018a). Eltern erkennen ihre in der Familie entwickelten Kompetenzen. In WorkFamily-Institut (Hrsg.), *Elternkompetenzen & Arbeit*. Abgerufen am 21.04.2020, von [https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2018/03/Bericht\\_1-1.pdf](https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2018/03/Bericht_1-1.pdf)
- Lask, J. E. & Junker, N. M. (2018b). Softskills – Mitarbeitertraining im Kinderzimmer. In WorkFamily-Institut (Hrsg.), *Elternkompetenzen & Arbeit*. Abgerufen am 21.04.2020, von [https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2018/04/Bericht\\_2\\_lang-1.pdf](https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2018/04/Bericht_2_lang-1.pdf)
- Lask, J. E. & Junker, N. M. (2019). Mit Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz. In WorkFamily-Institut (Hrsg.), *Elternkompetenzen & Arbeit*. Abgerufen am 21.04.2020, von [https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2019/09/Bericht6-lang\\_end.pdf](https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2019/09/Bericht6-lang_end.pdf)
- Lask, J. E. & Junker, N. M. (2020). Familienorientierte Unternehmenskultur fördert Integration von Elternkompetenzen. In Work-Family-Institut (Hrsg.), *Elternkompetenzen & Arbeit*. Abgerufen am 11.07.2020, von [https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2020/05/Bericht\\_7\\_end.pdf](https://workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2020/05/Bericht_7_end.pdf)
- Lichtenberg, J. (2003). A Clinician's View of Attachment Theory and Research: A Discussion of the Papers in Three Issues of Psychoanalytic Inquiry. *Psychoanalytic Inquiry*, 23(1), 151-206. <https://doi.org/10.1080/07351692309349029>

- Livingstone, D. (1999). Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In ABWF (Hrsg.), QUEM-Report Heft 60: *Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen durch Wandel*. Referate auf dem internationalen Fachkongress 21.-23. April 1999, 65-91. ABWF.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, *69*(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 6. Aufl. Beltz.
- Michel, R. D. J. & Michel, C. E. J. (2012). Faculty Satisfaction and Work-Family Enrichment: The Moderating Effect of Human Resource Flexibility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *46*, 5168-5172. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.402>
- Moreno, J. L. (2001). *Psychodrama und Soziometrie*. EHP
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrin, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Parker, S. K. & Axtell, C. M. (2001). Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking. *Academy of Management Journal*, *44*(6). <https://doi.org/10.5465/3069390>
- Perry-Smith, J. E. & Dumas, T. L. (2007). Debunking the Ideal Worker Myth: Effects of Temporal Flexibility and Family Configuration on Engagement. *Academy of Management Proceedings*, 2007, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26508250>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/2F3094827>
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W. & Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, *16*, 243-258. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>

- Rück, K. (2020). *Sind Eltern bessere Führungskräfte? Wahrgenommene Auswirkungen der Elternschaft auf den wechselseitigen Transfer von Eltern- und Führungskompetenzen zwischen Beruf und Familie*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45, 369-386. <https://doi.org/10.5465/3069352>
- Ryan, T. D. & Sagas, M. S. (2011). Coaching and Family: The Beneficial Effects of Multiple Role Membership. *Team Performance Management*, 17(3/4), 168-186. <https://doi.org/10.1108/13527591111143709>
- Ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). A Resource Perspective on the Work-Home Interface: The Work-Home Resources Model. *American Psychologist*, 67, 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M. & Roche M. (2014). Does Family Life Help to Be a Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes from Leaders to Followers. *Personnel Psychology*, 67, 917-949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Tummala-Narra, P. (2009). Contemporary Impingements on Mothering. *The American Journal of Psychoanalysis*, 69, 4-21. <https://doi.org/10.1057/ajp.2008.37>
- Veer, I. M., Riepenhausen, A., Zerban, M., Wackerhagen, C., Puhmann, L., ..., Kalisch, R. (2021). Psycho-social Factors Associated with Mental Resilience in the Corona Lockdown. *Transl Psychiatry*, 11, 67. <https://doi.org/10.1038/s41398-020-01150-4>
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. (2007). Work-Family Facilitation: A Theoretical Explanation and Model of Primary Antecedents and Consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63-76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>

# #2

## Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz

Mitarbeitende im Unternehmen zu halten wird für Führungskräfte immer schwieriger. Der Umgang des Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden spielt dabei eine große Rolle. Doch kann emotional intelligentes Führungsverhalten neue Wege für mehr Mitarbeiterbindung ebnen?

Ramona Haisch-Gerlinger

**D**ie Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden stellt für Unternehmen eine der größten Herausforderungen dar (Klaiber, 2016). Gesellschaftsverändernde Faktoren wie der demografische Wandel sowie der Generationenwechsel in Unternehmen verändern die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden an Führung (York Urban, 2008; Klaiber, 2016). Zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen und den Mitarbeitenden emotional intelligent gegenüberzutreten kann für die Bindung an das Unternehmen entscheidend sein (York Urban, 2008). In diesem Beitrag beschäftigt sich die Autorin daher mit der Frage, inwieweit Emotionale Intelligenz von Führungskräften eine Bindungswirkung auf Mitarbeitende hat. Ziel ist es, ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung in Unternehmen zu schaffen und aufzuzeigen, dass das Verhalten der Führungskraft einen erheblichen Einfluss auf die Wechselbereitschaft von Beschäftigten haben kann. Im Rahmen der durchgeführten Forschung konnte die Autorin die Ergebnisse in ein Wirkungsmodell überführen. Darin zeigt sich, dass emotional intelligentes Verhalten der Führungskraft die Zusammenarbeit und die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verbessert und das Selbstwertgefühl und Wohlbefinden der Mitarbeitenden unmittelbar steigert. Diese Faktoren beeinflussen die Bindung positiv. Zu den indirekten Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung zählen eine erhöhte Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden sowie ein gesteigertes Verständnis von emotionalen Zuständen. Für Unternehmen ergibt sich daraus ein erhebliches Potenzial hinsichtlich der Führungskräfteauswahl, -beurteilung und -entwicklung sowie für die Mitarbeiterbindung.

---

### Keywords:

Emotionale Intelligenz, Mitarbeiterbindung, Commitment, Führungskräfteentwicklung

## ” **Es sind die Menschen unserer Firma, die einen Erfolg erst möglich machen.**

Alfred Kärcher

### 2.1 Wenn Führung zum Hindernis wird

Alfred Kärcher erkannte bereits vor über 70 Jahren, dass Mitarbeitende und deren Wissen eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens darstellen. Schon damals war ihm bewusst, dass die Mitarbeiterbindung einen hohen Stellenwert in Unternehmen einnimmt (Kärcher, 2020). Unsere Gesellschaft und das Werteverständnis haben sich jedoch seit den 1950er Jahren, in denen Alfred Kärcher das Unternehmen leitete, stark gewandelt. Mitarbeitende sind mehr als je zuvor eine knappe und dadurch wichtige Ressource. Gleichzeitig erhöhen die steigenden Belastungen von Arbeitnehmenden sowie neue Anforderungen im Berufsalltag die Bereitschaft den Arbeitgeber zu wechseln (Klaiber, 2016). Der Future Jobs Report des World Economic Forums (2016) benannte Emotionale Intelligenz daher erstmals als eine der zehn wichtigsten Kompetenzen für den Arbeitsalltag in Unternehmen im Jahr 2020. Es ist also Aufgabe der Führungskraft, sich der neuen Herausforderung zu stellen und Mitarbeitende mithilfe von neuen Führungsstilen wie der emotional intelligenten Führung zur Höchstleistung zu bewegen und sie gleichzeitig an das eigene Unternehmen zu binden. Wenn man das folgende Beispiel von Nadine betrachtet, scheinen diese Erkenntnisse jedoch in der Unternehmenspraxis nur eingeschränkt Beachtung zu finden (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert).

Seit mehreren Jahren arbeitet Nadine als Projektleiterin bei einem mittelständischen Unternehmen, wobei ihr die Tätigkeit und ihre Aufgaben sehr gut gefallen. Auch dem Unternehmen fühlt sie sich anfänglich sehr verbunden. Schnell wird deutlich, dass das Verhalten ihres Vorgesetzten jedoch unvorhersehbar ist und emotionale Schwankungen die Zusammenarbeit und die Kommunikation deutlich erschweren. Durch die ständig wechselnde Stimmungslage und die unkontrollierten Ausbrüche der Führungskraft ist sie zunehmend verunsichert. Das führt zu einer unverhältnismäßigen Angst vor Fehlern und vor den Wutausbrüchen, die darauf folgen könnten, wodurch ihr Arbeitsergebnis negativ beeinflusst wird. Nach einigen Monaten wird sie der eigenen Erwartungshaltung und der des Vorgesetzten nicht mehr gerecht. Auch nach mehreren Gesprächen mit der Führungskraft ändert sich nichts an diesem Zustand und Nadine verliert zunehmend die Freude an ihrer Arbeit. Sie zweifelt zudem am Unternehmen, denn es werden auch von der Unternehmensführung keinerlei Schritte unternommen, obwohl das gesamte Team unter den emotionalen Ausbrüchen der Führungskraft leidet. Nachdem ihr Selbstwertgefühl stark darunter gelitten hat, beschließt sie der Situation endgültig zu entgehen und das Unternehmen zu verlassen.

## 2.2 Was Unternehmen aus der Führungsforschung lernen können

Ist die Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft von zu starken emotionalen Ausbrüchen und wenig Empathie geprägt, kann das negative Auswirkungen für das Unternehmen haben. In Nadines Fall hatte es zur Folge, dass eine qualifizierte Mitarbeiterin das Unternehmen verließ. Inwieweit das Verlassen von Mitarbeitenden in Organisationen tatsächlich in Zusammenhang mit dem Verhalten der Führungskraft steht und welche Rolle der *Emotionale Intelligenzquotient (EQ)* hierbei spielt, wird in diesem Artikel und der zugrunde liegenden Forschung der Autorin (Haisch-Gerlinger, 2020) näher behandelt.

### Emotionale Intelligenz hat viele Facetten

Die Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, die eigenen oder fremden Emotionen in soziale sowie analytische Problemlöseprozesse zielführend einzubeziehen (Mayer et al., 2004). Mit dem Konzept der Emotionalen Intelligenz wurde neben der klassischen Intelligenz eine Kompetenzform formuliert, die das Wahrnehmen und gezielte Regulieren von Emotionen thematisiert (Salovey & Mayer, 1990).

Eines der bekanntesten Modelle ist das Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz von Mayer et al. (2002). Es beinhaltet vier Fähigkeiten, die sich in einer Wechselwirkung befinden und in Tabelle 2.1 veranschaulicht werden: Emotionswahrnehmung, Emotionsnutzung, Emotionswissen und Emotionsregulation.

**Tabelle 2.1**

*Überblick über das Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz (eigene Darstellung nach Mayer & Salovey, 1997)*

	Facette	Kurze Beschreibung der relevanten Fähigkeiten
Erfahrungsbasierte Emotionale Intelligenz	Facette 1 <i>Emotionswahrnehmung</i>	Fähigkeit, Emotionen bei sich und anderen wahrzunehmen
	Facette 2 <i>Emotionsnutzung</i>	Fähigkeit, Emotionen nach Bedarf zu generieren, um diese (bei anderen) besser zu verstehen; Fähigkeit Emotionen zur Unterstützung kognitiver Prozesse zu nutzen
Strategische Emotionale Intelligenz	Facette 3 <i>Emotionswissen</i>	Fähigkeit, emotionsrelevante Informationen sowie die Zusammensetzung von Emotionen und deren mögliche Weiterentwicklungen zu verstehen
	Facette 4 <i>Emotionsregulation</i>	Fähigkeit, für Gefühle offen zu sein und sie bewusst bei sich und anderen zu regulieren, um emotionales und intellektuelles Wachstum zu fördern

Zudem sind die Fähigkeiten aus Sicht von Mayer et al. (2002) hierarchisch geordnet, so dass Emotionswahrnehmung eine grundlegende Facette darstellt. Emotionsregulation, als die vierte Dimension, wird dagegen als die komplexeste Facette angesehen. Die vier Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz entwickeln sich ähnlich einer klassischen Intelligenz mit wachsender Lebenserfahrung durch soziale Interaktionen und erhöhtem Alter einer Person weiter (Mayer et al., 2002). Dementsprechend können Personen, die ihre Emotionen sehr gut regulieren können (Facette 4), höchstwahrscheinlich Emotionen auch sehr gut wahrnehmen (Facette 1), diese nutzen (Facette 2) und verstehen (Facette 3).

Darauf aufbauend wurde die Fähigkeitsskala MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) von Mayer et al. (1999) zur Messung von Emotionaler Intelligenz erstellt. Der Emotionale Intelligenzquotient (EQ) kann demnach mit einem Leistungstest erfasst werden. Wie hoch der EQ ist, hängt also von der Ausprägung der vier oben genannten Facetten ab. Goleman (1995), durch den das Konstrukt populär wurde, stellt sogar die These auf, dass der EQ ein besserer Erfolgsprädiktor im Berufsalltag sei als der Intelligenzquotient (IQ). Das heißt, diese vier Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz wirken sich nicht nur auf private, sondern auch auf berufliche Beziehungen aus. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass Emotionale Intelligenz die Zusammenarbeit und den Erfolg in Organisationen maßgeblich beeinflusst (Salovey & Grewal, 2005; Goleman 2000; Goleman et al. 2002, Magids et al., 2015; Delizonna, 2017). Hinsichtlich der Bedeutung von Emotionaler Intelligenz für Unternehmen vertreten unterschiedliche Autoren die Meinung, dass eine ausgeprägte Emotionale Intelligenz die Effektivität von Teams und den Umgang mit Stress in Bezug auf den Arbeitsplatz fördert (Caruso & Salovey, 2004; Goleman 1998).

Emotionen sind oft sehr intensiv und können sowohl in positiver als auch in negativer Ausprägung starken Einfluss auf das tägliche Arbeiten haben. Je offener die Führungskraft ihre Begeisterung ausdrückt, desto stärker können Beschäftigte davon bewusst oder unbewusst angesteckt werden (Ten Brummelhuis et al., 2014; Goleman, 2002). Positiv eingestellte Mitarbeitende sind dann auch eher bereit, sich im Arbeitsumfeld besonders anzustrengen (Goleman, 2002; Carmeli, 2003). Daher ist es an dieser Stelle besonders wichtig, Emotionen gezielt einzusetzen. Beschäftigte mit trauriger Stimmung tendieren dazu systematisch zu denken, während Mitarbeitende, die in fröhlicher Stimmung sind, eher kreative und originelle Ansichten teilen, die andere beeinflussen können (Mayer et al., 2004). Darauf können Führungskräfte eingehen.

Es kann also festgestellt werden, dass Emotionale Intelligenz vor allem hinsichtlich lebensnaher Kriterien zur Vorhersage dienen kann. Vor allem im Rahmen von zwischenmenschlichen Interaktionen spielt dies eine bedeutende Rolle, aber auch in Bereichen wie der sozialen Kompetenz, der Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie im Hinblick auf sozial konformes Verhalten (Mayer et al., 2002). Interessant ist, dass die Beziehungsfähigkeit eines Menschen sowie dessen Bindungsverhalten seit der Kindheit von der Ausprägung der Emotionalen Intelligenz beeinflusst werden kann (Mayer et al., 2002). Die

zuvor genannten Studien zeigen zudem, dass Personen in sozialen Berufen tendenziell eine höhere Emotionale Intelligenz aufweisen als in klassischen Wirtschaftsbereichen. Aufgrund dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse lässt sich vermuten, dass bei Nadines Führungskraft vor allem die Facette der Emotionsregulation gering ausgeprägt ist und deren Mangel eine negative Auswirkung auf Nadines Bindungsintensität ausübt. Das Fehlverhalten des Vorgesetzten beeinträchtigt demnach ihr *Commitment* gegenüber dem Unternehmen.

### **Commitment ist mehr als nur Loyalität**

Seit über 40 Jahren wird das Forschungsthema der Mitarbeiterbindung vor allem im angloamerikanischen Raum untersucht (Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979). Unter Mitarbeiterbindung wird die Zugehörigkeit zu sowie die Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen verstanden (Felfe & Pundt, 2012). Mitarbeiterbindung wird in der wissenschaftlichen Literatur als *Commitment* oder auch *organisationales Commitment* bezeichnet (Felfe & Pundt, 2012), aber auch unter der Bezeichnung Identifikation diskutiert (Van Dick et al., 2004). Commitment beschreibt im Gegensatz zur Loyalität eine aktive Beziehung (Mowday et al., 1979) und hebt sich von der Arbeitszufriedenheit durch die Stabilität und Langfristigkeit ab (Mowday et al., 1979).

Organisationales Commitment beschreibt eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen oder der Organisation (Felfe & Pundt, 2012). Es hilft zu erfassen, wie stark sich Mitarbeitende dem Unternehmen gegenüber verpflichtet oder verbunden fühlen. Meyer und Allen (1984) verstehen organisationales Commitment als mehrdimensionales Konzept, bestehend aus *affektivem*, *normativem* und *kalkulatorischem* Commitment. Das psychologische Band, welches die Beschäftigten mit der Organisation verbindet, kann demnach nicht nur unterschiedlich stark sein, sondern sich auch durch unterschiedliche Qualität auszeichnen (Knorz et al., 2010).

Beschäftigte können sich zudem gleichzeitig an vielfältige Objekte binden, sogenannten *Foci* oder auch Richtungen des Commitments (Van Dick, 2004). Demnach zeigen Mitarbeitende eine starke Bindung zur Organisation, zum Beruf, zum Team, zur Führungskraft, der Beschäftigungsform oder zur eigenen Karriere. Abbildung 2.1 gibt einen Überblick über die Foci, für die jeweils die Komponenten des affektiven, kalkulatorischen und normativen Commitments unterschieden werden können.

Doch welche Auswirkungen hat ein starkes organisationales Commitment seitens der Mitarbeitenden für das Unternehmen? Positiv erlebte Beziehungen stellen eine bedeutende Ressource für den Menschen dar, der bestrebt ist, sich anderen Menschen anzuschließen (Felfe & Pundt, 2012). Soziale Beziehungen bilden also einen Teil der Identität, da sich der Mensch durch die Zugehörigkeit zu Gruppen definiert (Felfe & Pundt, 2012). Dabei werden positive Emotionen und Gefühle wie Freude und Stolz hervorgerufen, wenn eine hohe Identifikation mit einer Gruppe, zum Beispiel dem Unternehmen, besteht (Klaiber, 2016). Daher ist zu erwarten, dass sich Mitarbeitende mit einer hohen Bindung

stärker für den Erfolg des Unternehmens einsetzen (Felfe & Pundt, 2012). Gleichzeitig führt dies zu einer geringeren Fluktuationsrate, da Mitarbeitende alternative Angebote ausschlagen (Klaiber, 2016). Denn Gründe für die Eigenkündigung können neben niedriger Entlohnung eben gerade Faktoren sein, die mit Emotionaler Intelligenz in Verbindung stehen wie zum Beispiel eine geringe Wertschätzung oder Anerkennung sowie ein schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima (Flato, 2008).

**Abbildung 2.1**

*Komponenten und Foci von Commitment (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe, 2008, S.17)*



Für Unternehmen ergeben sich je nach Intensität des Commitments unterschiedliche Konsequenzen. Durch das Verhalten von Nadines Vorgesetzten scheint ihr anfänglich sehr hohes organisationales Commitment über die Zeit gesunken zu sein. Es liegt nahe, dass durch die wiederholten emotionalen Ausbrüche der Führungskraft auch Nadines Bindung zum Vorgesetzten beeinträchtigt wurde, während die Bindung zum Team und ihrer Tätigkeit vermutlich nur wenig beeinflusst wurde. Zudem kann das Verhalten eine Verringerung des affektiven Commitments sowie eine Erhöhung des kalkulatorischen Commitments verursacht haben. In diesem Fall könnte ein besseres Jobangebot Nadines Wechsel des Teams oder sogar des Unternehmens zur Folge haben. Das heißt, je nach Ausprägung des Commitments können daraus einerseits positive Auswirkungen wie hohe Leistungsbereitschaft resultieren. Stark gebundene Mitarbeitende zeigen zudem *Organizational Citizenship Behavior* und ergreifen eigenverantwortlich und selbstständig die Initiative, um im Sinne der Organisation zu handeln (Organ, 1988). Andererseits verringert ein hohes Commitment aber auch negative Verhaltensweisen, wie Fluktuation oder Fehlzeiten (Felfe & Pundt, 2012).

Laut einer Studie von Gallup (2012) sind Mitarbeitende mit geringem Commitment eher zu einem Arbeitgeberwechsel bereit. 93 Prozent der Beschäftigten mit niedrigem Bindungswert stimmen der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein“ nicht zu (Gallup, 2012). Sind Mitarbeitende stark an das Unternehmen gebunden, sind sie eher bereit, Unzulänglichkeiten der Organisation im Arbeitsalltag zu tolerieren (Felfe & Pundt, 2012). Da sich bereits die bloße Absicht, die Organisation zu verlassen, negativ auf das Leistungsverhalten auswirkt, haben Mayer et al. (2002) einen Zusammenhang mit affektivem organisationalem Commitment untersucht und diesen feststellen können. Auch die Forschung von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) stützt diese Erkenntnis. Während bei unerwünschter Fluktuation für Organisationen Kosten durch Rekrutierung oder Einarbeitung entstehen, verursacht Absentismus unmittelbare Kosten durch das Fernbleiben von Mitarbeitenden mit geringer Bindungsintensität. Nach einer Studie von Gallup (2012) waren Beschäftigte, die sich als wenig an das Unternehmen gebunden beschrieben hatten, im Durchschnitt 76 Prozent oder 3,1 Fehltag öfter krank als ihre Teammitglieder. Geschätzt entstehen der deutschen Wirtschaft dadurch jährlich Kosten in Höhe von insgesamt 18,4 Milliarden Euro (Gallup, 2012). Van Dick (2004) weist darauf hin, dass Mitarbeitende, die ein hohes organisationales Commitment aufweisen, geringere Fehlzeiten verursachen, seltener die Organisation wechseln und produktiver arbeiten. Daher ist es im Interesse jedes Unternehmens, Ursachen von Fehlzeiten zu ergründen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Auch hierfür kann Commitment eine mögliche Erklärungshilfe sein.

### **Emotionale Intelligenz ist ein entscheidender Erfolgsfaktor**

Für Unternehmen sind die zuvor ausgeführten Forschungsergebnisse zur Emotionalen Intelligenz und dem Commitment insofern von hoher Bedeutung, als diese Studien zeigen, dass Personen mit einem hohen EQ in vielerlei Hinsicht einen Vorteil für die Organisation darstellen können. Aus der bisherigen Forschung geht somit hervor, dass Emotionale Intelligenz als Kompetenz am Arbeitsplatz künftig zunehmend Beachtung geschenkt werden sollte. Ein zentrales Anliegen von Organisationen ist heutzutage, kompetente und talentierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Die Studie von Rathi und Rastogi (2009) zeigte diesbezüglich, dass emotional intelligente Beschäftigte einen hohen Grad an organisationalem Commitment aufweisen. Daher wird davon ausgegangen, dass die Auswahl von Angestellten mit einem hohen EQ-Wert einen positiven Einfluss auf das Ausmaß hat, in dem es einer Organisation gelingt, die Mitarbeitenden als bedeutende Ressource im Unternehmen zu halten (Rathi & Rastogi, 2009). Es wird weiterhin angenommen, dass sich der Umgang zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ebenfalls positiv auf deren organisationales Commitment auswirkt (Carmeli, 2003). Carmelis Forschung zeigt auch, dass emotional intelligente Menschen eine emotionale Bindung zu ihrer Organisation entwickeln und dass dadurch ihr Engagement für das Unternehmen steigt (Carmeli, 2003). Die zuvor genannten Untersuchungen haben darüber hinaus gezeigt, dass der Führungsstil generell einen erheblichen Einfluss auf das organisationale

Commitment der Mitarbeitenden haben kann. Mit Blick auf die Bedeutung, die das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz im Rahmen der Führungsforschung einnimmt, wird deutlich, dass sich darin ein großes Bindungspotenzial verbirgt. Die zuvor auf Basis der Studien dargestellten Forschungsergebnisse bestätigen somit einen signifikanten Zusammenhang der beiden Konstrukte. Nicht zuletzt lässt sich Nadines Entscheidung das Unternehmen zu verlassen damit wissenschaftlich erklären.

Dieser Artikel und die Forschungsarbeit, auf welcher er basiert, zielen daher darauf ab, subjektive Sichtweisen der befragten Teilnehmenden und neue Aspekte im Zusammenhang mit dem Forschungsbereich der Emotionalen Intelligenz und des Commitments zu sammeln. Die Autorin beschäftigte sich daher vor allem mit den folgenden Fragestellungen: Welche zwischenmenschlichen Faktoren werden von emotional intelligenter Führung beeinflusst und welche Auswirkungen ergeben sich daraus im Hinblick auf das organisationale Commitment? Wie wird Emotionale Intelligenz von Mitarbeitenden wahrgenommen und welche Relevanz wird dieser Fähigkeit beigemessen? Welchen Stellenwert nimmt die Mitarbeiterbindung im Alltag der Führungskräfte ein?

## 2.3 Ein Blick in fünf deutsche Unternehmen

Um das Zusammenwirken beider Konstrukte weiterführend zu untersuchen, wurde der Einfluss von Emotionaler Intelligenz auf das organisationale Commitment von Mitarbeitenden in deutschen Unternehmen in einer Forschungsarbeit untersucht. Die durchgeführte Studie basiert auf zehn teilstrukturierten Interviews mit fünf Mitarbeitenden und deren Führungskräften, die seit mindestens einem halben Jahr im selben Unternehmen zusammenarbeiten. So können beide Sichtweisen berücksichtigt werden. Es wurden die Faktoren untersucht, die emotional intelligente Führung hinsichtlich des organisationalen Commitments der Mitarbeitenden beeinflussen. Grundlegendes Kriterium bei der Auswahl der Stichprobe ist daher eine mindestens halbjährige Zusammenarbeit der Interviewpaare, da nur so gewährleistet werden kann, dass die Interviewpaare fundierte Aussagen übereinander treffen können. Ein weiteres Kriterium ist, dass die Interviewpaare täglichen Kontakt in der Zusammenarbeit miteinander haben. Um eine möglichst große Bandbreite an Ergebnissen zu erhalten, wurden zudem die Unternehmensgröße und die Leitungsspanne der Führungskraft, also wie viele Mitarbeitende sie führen, berücksichtigt. Wie aus dem Stichprobenplan in Tabelle 2.2 ersichtlich, konnten unter Berücksichtigung der zuvor genannten Kriterien fünf heterogene Stichprobengruppen für die Interviews gewonnen werden.

**Tabelle 2.2**  
*Qualitativer Stichprobenplan*

Paar	Name	Rolle	Geschlecht	Altersgruppe	Unternehmensgröße	Teamzugehörigkeit in Jahren	Leitungsspanne
Paar 1	Marc	MA	männlich	20-29 J.	Kl. Unternehmen	1,5	-
	Tom	FK	männlich	30-39 J.	20-99 MA	2	> 5
Paar 2	Monika	MA	weiblich	40-49 J.	Gr. Unternehmen	1	-
	Iris	FK	weiblich	50-59 J.	über 500 MA	17	> 10
Paar 3	Laura	MA	weiblich	20-29 J.	Gr. Unternehmen	1,5	-
	Ben	FK	männlich	30-39 J.	über 500 MA	1,5	> 5
Paar 4	Lara	MA	weiblich	20-29 J.	Kl. Unternehmen	3	-
	Anton	FK	männlich	30-39 J.	20-99 MA	5,5	< 5
Paar 5	Julia	MA	weiblich	20-29 J.	Gr. Unternehmen	3	-
	Katrin	FK	weiblich	30-39 J.	über 500 MA	1,5	> 10

Die Interviews wurden persönlich vor Ort im jeweiligen Unternehmen durchgeführt. In einer E-Mail erhielten die Mitarbeitenden vorab einen Fragebogen zum organisationalen Commitment und die Führungskräfte einen Fragebogen zur Messung der Emotionalen Intelligenz, welche jeweils vor dem Interview bearbeitet und zurückgeschickt wurden. Die Fragebögen wurden bei der Ergebnisdarstellung und -interpretation herangezogen, um ein Bild über den jeweiligen IST-Zustand der oder des Interviewten zu erhalten.

## 2.4 Die Wirkung von Emotionaler Intelligenz

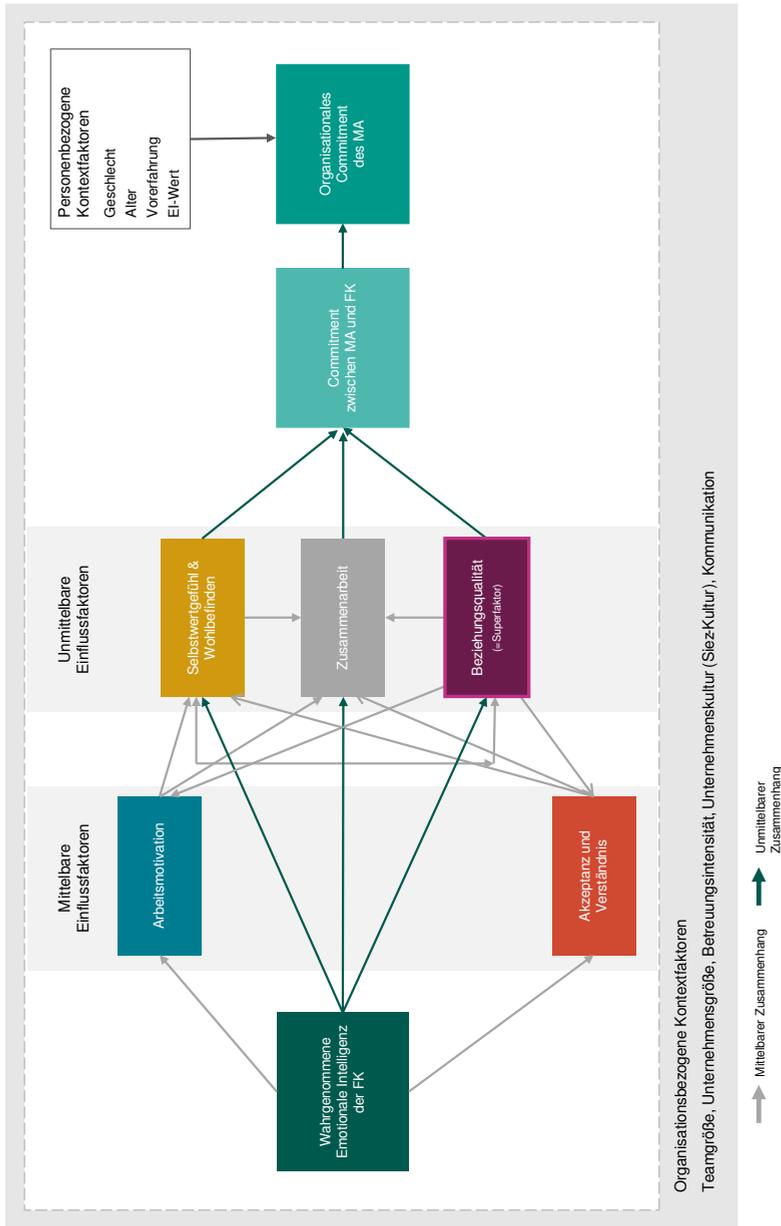
Auf Grundlage der Interviews konnte aus den zentralen Einflussfaktoren ein Wechselwirkungsmodell von Emotionaler Intelligenz und organisationalem Commitment generiert werden. In Abbildung 2.2 werden die Zusammenhänge veranschaulicht.

Im dargestellten Modell wird zwischen *mittelbaren* und *unmittelbaren Einflussfaktoren* unterschieden, die als medierende Variablen unterschiedlich stark auftreten. Bei *mittelbaren Einflussfaktoren* handelt es sich um Faktoren, die keinen direkten Einfluss auf das Commitment ausüben. In den Interviews wird deutlich, dass die *wahrgenommene Emotionale Intelligenz* von Führungskräften die *Arbeitsmotivation* der Mitarbeitenden und deren *Akzeptanz und Verständnis* gegenüber der Führungskraft beeinflussen, die Verbundenheit der Mitarbeitenden jedoch nur mittelbar betreffen. Diese beiden Faktoren haben jedoch einen Einfluss auf das *Selbstwertgefühl und Wohlbefinden* der Mitarbeitenden, auf die *Zusammenarbeit* sowie die *Beziehungsqualität* zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft und wirken sich somit indirekt auf das Commitment der Mitarbeitenden aus. Bei den *unmittelbaren Einflussfaktoren* handelt es sich um Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Verbundenheit zur Führungskraft und somit auf das *organisationale Commitment* haben. Ein hoher EQ-Wert wirkt sich demnach positiv auf das *Selbstwert-*

gefühl und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit und die Beziehungsqualität aus und beeinflusst damit unmittelbar das Commitment der Mitarbeitenden. Im Rahmen dieser Arbeit konnte die *Beziehungsqualität* als Superfaktor definiert werden, da deren Minderung oder Steigerung sich als einziger Faktor auf alle medierenden Variablen auswirkt.

**Abbildung 2.2**

*Wirkungsmodell von Emotionaler Intelligenz auf organisationales Commitment*



*Organisationsbezogene Kontextfaktoren*, wie die Team- und Unternehmensgröße, die dadurch bedingte Betreuungsintensität, aber auch die Unternehmenskultur sowie die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft beeinflussen das gesamte Wirkungsmodell. Hingegen bestimmen *personenbezogene Kontextfaktoren*, wie Geschlecht, Alter sowie sämtliche Vorerfahrungen mit Führungskräften, aber auch die Emotionale Intelligenz der Mitarbeitenden selbst, wie stark das organisationale Commitment der Mitarbeitenden beeinflusst wird. Im Folgenden werden diese Erkenntnisse und die einzelnen Faktoren aus dem Modell im Detail dargestellt.

### **Faktor Emotionale Intelligenz – Führungsverhalten beeinflusst positiv wie negativ**

Interessant ist, dass im Rahmen der qualitativen Untersuchung die Emotionale Intelligenz aller befragten Führungskräfte von den Mitarbeitenden als sehr hoch wahrgenommen wird. Dabei fordern die Mitarbeitenden einerseits von ihren Führungskräften einen kontrollierten Umgang mit Emotionen, teilweise eine neutrale Kommunikationsweise, wünschen sich andererseits jedoch einen offenen und ehrlichen Umgang sowie authentisches Verhalten. Werden positive Emotionen geteilt, empfinden Mitarbeitende das Verhalten als motivierend, während fehlende Emotionale Intelligenz als demotivierend wahrgenommen wird.

Durch das emotional intelligente Verhalten der Führungskraft empfinden die Mitarbeitenden einen starken Rückhalt und fühlen sich vom Vorgesetzten verstanden, wodurch sich ihre allgemeine Zufriedenheit und ihr Wohlbefinden, aber auch tägliche Interaktionen verbessern. Dadurch sind die Mitarbeitenden bereit, sich stärker im Team einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und die Initiative zu ergreifen.

Alle Teilnehmenden teilen im Interview aber auch ihre negativen Erfahrungen mit. Fast alle Interviewten haben bereits Erfahrungen mit direkten Führungskräften gesammelt, deren Umgang mit Emotionen von den Mitarbeitenden als unangemessen wahrgenommen wurde. Aufgrund der negativen Aspekte, die im Interview mitgeteilt wurden, ergibt sich für Unternehmen ein starkes Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Führungskräfteauswahl und -weiterbildung. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse auf ein Defizit in der Führungskräftebeurteilung hin, da destruktives Führungsverhalten in Unternehmen oft lange Zeit unentdeckt bleibt. Befragte, die bereits unter cholerisch veranlagten Führungskräften beschäftigt waren, schildern eine starke psychische Belastung, ausgelöst durch das emotionale Fehlverhalten der Führungskraft. Zudem zeigten diese Mitarbeitenden häufig aus Selbstschutz Verhaltensanpassungen und distanzieren sich stark. Auch bei Nadine waren die Auswirkungen erkennbar. Sie verlor die Freude an ihrer Arbeit und entwickelte eine unverhältnismäßige Angst vor Fehlern. Dies führte bei Nadine dazu, dass sie zwanghaft versuchte, ein perfektes Arbeitsergebnis zu liefern. Auch Probleme wurden nach kurzer Zeit von ihr nicht mehr thematisiert, obwohl ihr Feedback und Offenheit sehr wichtig sind. Das führte letztlich dazu, dass sie sich immer dann von ihrer

Führungskraft fernhielt, wenn diese schlecht gelaunt war. Dieses oder ähnliches Verhalten schilderten auch andere Befragte. Und das zumeist im Zusammenhang mit fehlender Emotionsregulation der Führungskraft. Eine Folge davon kann neben psychischen und physischen Belastungen letztlich das Verlassen der Organisation sein.

” **Und ich weiß sogar, dass Mitarbeiter schon gegangen sind, weil es mit dem Vorgesetzten nicht funktioniert hat.**

Ben

Zudem wird die Unternehmenskultur in Mitleidenschaft gezogen, da die Mitarbeitenden aus Selbstschutz ein neues Verhaltensmuster erlernen. Bei einem Wechsel der Führungskraft fällt es den Mitarbeitenden anschließend schwer, zu einer angemessenen Verhaltensweise zurückzukehren. Stattdessen halten sie an den negativen Verhaltensmustern fest. Je nach Einflussbereich und Hierarchiestufe der Führungskraft entsteht dem Unternehmen dadurch auf lange Sicht ein hoher Schaden, da der Aufbau einer gesunden Unternehmenskultur und Arbeitsweise sowie ein Umdenken seitens der Mitarbeitenden nach Verlassen der destruktiven Führungskraft viel Zeit in Anspruch nehmen. Geringe Emotionsregulation der Führungskraft kann also zu Verhaltensanpassungen der Mitarbeitenden und somit zur nachhaltigen Beeinträchtigung der Unternehmenskultur führen. Daraus kann die folgende Hypothese abgeleitet werden:

H1a: Kann die Führungskraft ihre Emotionen nicht regulieren, passen Mitarbeitende ihr Verhalten an, um sich selbst vor emotionalen Ausbrüchen der Führungskraft zu schützen.

H1b: Diese Verhaltensanpassung wirkt sich schädlich auf das Unternehmen aus, wenn die neue Verhaltensweise ungesund für die Unternehmenskultur ist.

### **Faktor Arbeitsmotivation – Mitarbeitende bringen sich mehr ein**

Für Führungskräfte stellt sich im Rahmen der Mitarbeiterführung, durch die zuvor genannten Anforderungen an Führung, die Herausforderung, situativ angemessen zu agieren. Ein hohes Maß an Emotionaler Intelligenz kann hierbei hilfreich sein. Im Gespräch zeigt sich zudem, dass auch die Lebenserfahrung der Führungskräfte und der berufliche Werdegang das Emotionale-Intelligenz-Niveau beeinflussen. Denn dies wirkt sich positiv auf die Interaktionen sowie die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbei-

tenden aus. Dadurch erhöhen sich wiederum das Wohlbefinden und die Interaktionsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Die Mitarbeitenden zeigen dann mehr Freude an der Arbeit und lassen sich durch positive Emotionen ihrer Führungskräfte anstecken.

” **Wenn ich das Gefühl habe, dass jemand Rücksicht nimmt, dann hat man selbst auch mehr Rückhalt, um trotzdem Gas zu geben. Also mir geht es so und dann tue ich noch mehr, dass es gut läuft.**

Laura

Es scheint, dass das Beziehungsverhältnis der Mitarbeitenden zur Führungskraft aufgrund deren Verhalten eine höhere Qualität aufweist und dass sie eine höhere Motivation zeigen, auch in schwierigen Zeiten sehr gute Leistungen zu erbringen. In den Interviews kann weiterhin festgestellt werden, dass diese Mitarbeitenden häufiger positiv über ihre Verbundenheit zum Unternehmen sprechen.

#### **Faktor Akzeptanz – Positiver Einfluss auf das gegenseitige Verständnis**

Die Interviews ergaben ebenfalls, dass auch die Emotionale Intelligenz der Mitarbeitenden einen durchaus bedeutenden Faktor in der Zusammenarbeit darstellt (Humphreys et al., 2003). Mitarbeitende, die über ein hohes Maß an Empathie und Selbstreflexion sowie Emotionswissen verfügen, nutzen ihre Fähigkeiten, um in Konfliktsituationen ihrer Führungskraft gegenüberzutreten. So wechseln diese Mitarbeitenden die Perspektive mühelos und nehmen sich emotionale Ausbrüche der Führungskraft weniger zu Herzen.

” **Aber damals in der Situation habe ich gelernt umzudenken: Was löst sein Verhalten aus?**

Laura

Sie zeigen weiterhin ein höheres Maß an Verständnis und Akzeptanz für emotionale Zustände der Führungskräfte, sodass sich ihr organisationales Commitment durch Fehlverhalten der Führungskraft vergleichsweise geringer verändert. Interessant erscheint, dass in diesen Fällen die Mitarbeitenden oft erläutern, dass ihre Toleranz eine Grenze hat. Erst,

wenn diese überschritten sei, verließen sie das Unternehmen. Im Interview zeigt sich jedoch, dass diese Grenze von ihren derzeitigen Führungskräften bereits häufig überschritten wurde. Eine Konsequenz ergab sich jedoch nicht. Daraus lässt sich schließen, dass Emotionale Intelligenz zwar einen starken Einfluss auf das organisationale Commitment haben kann, jedoch weitere Faktoren wie die Bindung zum Team oder zur Tätigkeit selbst berücksichtigt werden müssen. Auffallend ist zudem, dass die Mitarbeitenden häufig das gegenseitige Verständnis betonten, wenn deren Führungskräfte tendenziell Defizite in der Facette Emotionsregulation aufwiesen.

Das heißt im Umkehrschluss: Mitarbeitende bevorzugen Führungskräfte mit hoher Emotionaler Intelligenz. Darüber hinaus zeigen die Interviewergebnisse auch, dass die Emotionale Intelligenz der Mitarbeitenden selbst ein wichtiger Faktor für die Bindung ist. Aus dieser Erkenntnis lässt sich folgende Hypothese formulieren:

- H2: Emotional intelligentes Führungsverhalten wirkt sich stärker auf die Mitarbeiterbindung aus, wenn Mitarbeitende selbst über ein hohes Maß an Emotionaler Intelligenz verfügen.

### **Faktor Beziehungsqualität & Zusammenarbeit – Führungskräfte profitieren in der Zusammenarbeit von einer besseren Beziehungsqualität**

Darüber hinaus lässt sich durch die Aussagen der Befragten ein Einfluss der Beziehungsqualität auf die Zusammenarbeit beschreiben. Mitarbeitende, die eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Führungskräften pflegen, zeigen eine größere Toleranz hinsichtlich Fehlverhaltens. Gleichzeitig verhalten sich diese Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft besonders loyal. Diese Loyalität äußert sich unter anderem darin, dass sie die Führungskraft vor anderen Personen verteidigen und sich um diese sorgen. Auffallend ist, dass diese Befragten besonders häufig lachen oder Aussagen mildern, wenn sie sich negativ über ihre Führungskraft äußern. Ein enges Beziehungsverhältnis deutet zudem auf ein intaktes Vertrauensverhältnis innerhalb der Interviewpaare hin. Das führt zu einem offenen Umgang mit Emotionen und ermöglicht Führungskraft und Mitarbeitenden, ihre Emotionen und Stimmungen frei zu zeigen (siehe auch 6. Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ein Tabuthema der Führung, in diesem Buch). Dadurch ergibt sich eine starke Bindungswirkung. In den Interviews zeigt sich, dass dabei jedoch eine Grenze ins Private überschritten werden kann, welche die meisten Befragten im Arbeitsumfeld aus Selbstschutz erhalten möchten. Dabei kann festgestellt werden, dass unangemessenes emotionales Verhalten im Unternehmenskontext teilweise nur wenig akzeptiert und als unprofessionell empfunden wird. Es zeigt sich jedoch, dass, je stärker und vertrauensvoller die Beziehung der Interviewpaare, desto größer ihre Bindung aneinander ist. Dadurch wird auch die Bindung des Mitarbeitenden an das Unternehmen verstärkt, solange die Führungskraft im Unternehmen bleibt. Es ergibt sich also ein hoher Risikofaktor für Organisationen, wenn Mitarbeitende durch emotional intelligente Führung zu stark an die Führungskraft statt an das Unternehmen gebunden sind.

Das heißt, das Ausmaß an emotionaler Intelligenz der Führungskraft wirkt sich nur bedingt auf die Loyalität des Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen aus. Denn es zeigt sich, dass emotional intelligente Führungskräfte zwar durch ihr Verhalten einen gewissen Einfluss auf die Loyalität der Mitarbeitenden ausüben, diese jedoch zumeist direkt der Führungskraft und nur indirekt dem Unternehmen gilt. Diese Erkenntnis ist im Hinblick auf die Forschungsfrage ein Ergebnis, das es hervorzuheben gilt. Auch hieraus lässt sich daher eine Hypothese ableiten:

- H3: Emotional intelligente Führungskräfte stärken durch ihr Verhalten das Beziehungs- und Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden und erhöhen dadurch die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft, aber nicht unmittelbar dem Unternehmen gegenüber.

Diese Hypothese spiegelt sich besonders im Interview mit Interviewpaar 4 wider. Das außerordentlich familiäre Beziehungsverhältnis schafft ein enges, affektives Commitment bei der Mitarbeiterin. Dabei weiß die Führungskraft Anton, sobald er und die anderen Führungskräfte das Unternehmen verlassen, folgt die Mitarbeiterin ihnen unmittelbar.

” **Ich habe eher das Gefühl, dass unsere Mitarbeitenden sich nicht für das Unternehmen, sondern für uns einsetzen.**

Anton

### **Faktor Commitment – Intensivere Bindung auch in schweren Zeiten**

Des Weiteren können die verschiedenen Komponenten von Commitment in den einzelnen Interviews wiedergefunden werden. Einzelne Mitarbeitende nennen als Grund ihrer Bindung, dass es derzeit keine bessere Alternative gibt oder sie ein starkes Pflichtgefühl dem Unternehmen gegenüber empfinden. Diese Aussagen sprechen für ein stark kalkulatorisches bzw. normatives Commitment der Befragten. Andere erleben eine starke emotionale Bindung zum Unternehmen und zur Unternehmens-Marke und zeigen damit ein starkes affektives Commitment. Dieses wird unter anderem durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst. Die Bindung kann sich jedoch auch auf andere Foci beziehen. So zeigen sich in den Interviews auch starke Bindungen zum Team sowie zur eigentlichen Tätigkeit, die sich wiederum auf das organisationale Commitment auswirken.

Die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen, diese zu interpretieren und zu reflektieren, scheint hierbei sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte sehr wichtig. Vier von fünf Führungskräften legen sehr viel Wert auf die Mitarbeiterbetreuung und kommunizieren wertschätzend und respektvoll mit ihren Mitarbeitenden, sodass sich diese als

wichtige Ressource im Unternehmen fühlen. Das kann wiederum zu einer stärkeren emotionalen Bindung zur Führungskraft und damit auch zur Organisation führen. Unter den Führungskräften zeigt sich Einigkeit darüber, dass sich ihr kompetenter Umgang mit Emotionen langfristig auch für sie selbst auszahlt. Im Sinne der Reziprozität, dem Prinzip der Gegenseitigkeit, zeigen Mitarbeitende ein wohlwollendes und empathisches Verhalten in Konfliktsituationen, wenn sie dies zuvor auch von ihren Führungskräften erfahren haben.

” **Wir unterstützen uns da gegenseitig und ich glaube, dass das schon wichtig ist und dass das die Mitarbeitenden auch merken.**

Ben

So erhoffen sich die Führungskräfte eine intensivere Bindung, die auch schwierige Zeiten überdauern kann. Es zeigt sich also, dass emotional intelligente Führung einen Einfluss auf das affektive Commitment hat. Aus dieser Erkenntnis lässt sich folgende Hypothese bilden:

H4: Mitarbeitende zeigen in Konfliktsituationen ein wohlwollendes und empathisches Verhalten, wenn sie dieses zuvor von ihren Führungskräften erfahren haben.

### **Faktor Selbstwertgefühl & Wohlbefinden – Steigerung durch positiven Umgang**

Die Mitarbeitenden berichten von einem höheren Wohlbefinden und Selbstwertgefühl, wenn die Führungskraft einen emotional positiven Umgang pflegt. Sprechen Vorgesetzte Lob und Anerkennung aus, zeigen Respekt und Interesse und äußern Feedback auf eine angemessene Weise, erhöht sich auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Unternehmen. Dadurch empfinden die Mitarbeitenden mehr Freude, zeigen eine höhere Arbeitsmotivation und fühlen sich der Führungskraft und dem Unternehmen stärker verbunden. Diese Befragten ziehen ein Verlassen des Unternehmens eher nicht in Betracht. Das heißt, Emotionale Intelligenz wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus und kann dadurch die Fluktuation verringern.

” **Als Mitarbeiter möchtest du einfach das Gefühl haben, du wirst da wertgeschätzt und du bist als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft akzeptiert. Und ich glaube, das ist ein wesentlicher Bindungsfaktor.**

Iris

### **Organisationaler Kontextfaktor – Rahmenbedingungen schränken ein**

Dass das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz nicht nur in der Wissenschaft stark diskutiert wird, sondern auch in den Unternehmen Einzug hält, zeigt sich während der Gespräche mit den Führungskräften. Der Bedeutung von Emotionen im Führungsalltag und der damit einhergehenden veränderten Anforderungen an Führung sind sich alle Befragten bewusst. Es zeigt sich, dass auf den Führungskräften ein großer Druck seitens des Unternehmens lastet, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Dadurch ist deren Führungsverhalten häufig stark erfolgsorientiert. Somit rücken in Krisenzeiten soziale Kompetenzen zunehmend in den Hintergrund, statt diese vermehrt zu fördern. Dann wird auf den langfristigen Erfolg durch individuelle und emotional intelligente Betreuung durch die Vorgesetzten wenig Wert gelegt. Auch die Anzahl der Mitarbeitenden, die durch eine einzelne Führungskraft betreut werden, hat einen Einfluss darauf, wie stark Führungskräfte auf die individuellen Bedürfnisse jedes Mitarbeitenden eingehen können. Vor allem langjährige Führungskräfte erfahren – aufgrund des Generationswechsels – eine veränderte und teilweise widersprüchliche Erwartungshaltung innerhalb des Teams an ihre Führung. Denn die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Generationen an Führung sind nicht immer zu vereinbaren. Entsprechend ergeben sich neue Herausforderungen, Bedürfnisse und Wünsche hinsichtlich der Zusammenarbeit. Dadurch steigt das Interesse an emotional intelligenter Führung, um Mitarbeitende langfristig zu halten. Dass die befragten Führungskräfte hier zum Großteil bereits angemessen auf ihre Mitarbeitenden eingehen, ergibt sich aus den wenigen Verbesserungswünschen der Mitarbeitenden bezüglich der Emotionalen Intelligenz der Führungskräfte. Das heißt wiederum, dass die Mitarbeitenden der Studie sich nicht unbedingt wünschen, dass ihre Führungskräfte besser mit Emotionen umgehen müssten. Das könnte daran liegen, dass die Mitarbeitenden bereits sehr starke Commitment-Werte aufweisen und sie die Emotionale Intelligenz der Führungskräfte bereits als sehr positiv wahrnehmen. Vielmehr scheint die Differenz zum optimalen Verbundenheitswert bei der Mehrheit der Interviewpaare auf die organisationalen Rahmenbedingungen zurückzuführen zu sein. Dadurch lässt sich eine weitere Hypothese aufstellen:

- H5: Führungskräfte fühlen sich durch organisationale Rahmenbedingungen in der Gestaltung von Beziehungen eingeschränkt. Dadurch verringert sich die Bindungswirkung des Mitarbeitenden zum Unternehmen.

## 2.5 Fazit: Emotional intelligentes Führungsverhalten bindet Mitarbeitende

Inwieweit Emotionale Intelligenz von Führungskräften eine Auswirkung auf die Mitarbeiterverbundenheit mit dem Unternehmen hat, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Die durchgeführte qualitative Studie zeigt, dass die wahrgenommene Emotionale Intelligenz von Führungskräften sowohl in positiver als auch in negativer Ausprägung im Führungsalltag die tägliche Interaktion mit Mitarbeitenden stark beeinflusst.

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews konnte ein Wirkungsmodell erstellt werden, bei dem zwischen zwei *mittelbaren* und drei *unmittelbaren Einflussfaktoren* unterschieden wird. Die *mittelbaren Einflussfaktoren* haben demnach keinen direkten Einfluss auf das organisationale Commitment. So zeigte sich, dass eine als positiv wahrgenommene, emotional intelligente Führungskraft durch ihr Verhalten und ihre Kommunikationsweise einen positiven Effekt auf die *Arbeitsmotivation* der Mitarbeitenden ausübt. Die Erhöhung der *Arbeitsmotivation* beeinträchtigt aber nicht direkt das Commitment, sondern führt vielmehr dazu, dass sich einerseits das *Wohlbefinden und Selbstwertgefühl* der Mitarbeitenden erhöht. Andererseits empfinden die Mitarbeitenden dann gleichzeitig mehr Freude in der *Zusammenarbeit* und die *Beziehungsqualität* zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verbessert sich. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass das gegenseitige *Verständnis und die Akzeptanz* von emotionalen Zuständen bei diesen Mitarbeitenden besonders stark ausgeprägt ist und Mitarbeitende ein hohes Maß an Toleranz auch bei emotionalen Ausbrüchen ihrer Führungskraft aufweisen.

Es konnten drei *unmittelbare Einflussfaktoren* ermittelt werden, die durch die Emotionale Intelligenz der Führungskraft beeinflusst werden und sich direkt auf die Intensität der Mitarbeiterbindung ans Unternehmen auswirken. Erfolgsentscheidend scheinen hierbei die Fähigkeiten einer Führungskraft zu sein, Emotionen wahrzunehmen, zu interpretieren und zu regulieren. Mitarbeitende empfinden diese Facetten der Emotionalen Intelligenz, die die Interaktionsqualität deutlich verbessern, als besonders wichtig für die *Zusammenarbeit*. Im Gegensatz dazu resultiert beispielsweise aus einem emotionalen Kontrollverlust oftmals unangemessenes Verhalten seitens der Führungskraft, das bei den Mitarbeitenden aus Selbstschutz langfristig zur Verhaltensanpassung führen kann. Infolgedessen konnte eine starke Beeinträchtigung des *Selbstwertgefühls und Wohlbefindens* der Mitarbeitenden festgestellt werden, welches auch zu psychischen und physischen Belastungen führen kann. Diese Auswirkungen konnten auch bei Nadine beobachtet werden. Daraus

erfolgt häufig ein Team- oder Organisationswechsel. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang, bei dem die Führungskraft Interesse an den Mitarbeitenden sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht zeigt, stärkt hingegen die Mitarbeiterbindung. Als weiterer Faktor konnte die *Beziehungsqualität* zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ermittelt werden. Durch die Verhaltensweise der Führungskraft kann die Bindung der Mitarbeitenden zur Führungskraft maßgeblich gefördert werden. Je stärker das Beziehungs- und Vertrauensverhältnis zwischen den Interviewpaaren ist, als desto intensiver erweist sich auch die emotionale Bindung zur Führungskraft. Fehlverhalten der Führungskraft wird von den Mitarbeitenden dann häufiger toleriert und die Hürde, das Unternehmen zu verlassen, scheint größer. Dabei wirkt sich die *Beziehungsqualität* als Superfaktor maßgeblich auch auf alle anderen zuvor beschriebenen Determinanten aus. Ein wegweisendes Ergebnis der Forschung ist zudem, dass Mitarbeitende zumeist eher eine Bindung zur Führungskraft als zum Unternehmen aufbauen. Demnach wirkt sich die Emotionale Intelligenz der Führungskraft vorrangig auf die Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus und wird nur dann auf das Unternehmen übertragen, solange diese nicht die Organisation wechselt.

Wie intensiv sich diese genannten Faktoren auf die Bindung auswirken, ist weiterhin von *personenbezogenen Kontextfaktoren* wie der Emotionalen Intelligenz der Mitarbeitenden, deren Alter, Geschlecht sowie ihrer Lebenserfahrung und Vorerfahrungen mit anderen Führungskräften abhängig. Mitarbeitende, die von der Autorin als emotional intelligent wahrgenommen wurden, zeigten ein hohes Maß an Empathie und Emotionswissen sowie Emotionswahrnehmung. Dadurch konnten sie das Verhalten der Führungskräfte besser verstehen. Das führte dazu, dass sich deren Bindung weniger stark beeinflussen ließ. *Organisationsbezogene Kontextfaktoren* nehmen einen zusätzlichen Einfluss auf die Wirkungsweise von Emotionaler Intelligenz auf die Mitarbeiterbindung. So konnte festgestellt werden, dass sich die Team- und Unternehmensgröße, die Betreuungsintensität, aber auch die Unternehmenskultur und die gesamte Kommunikation auf alle dem Modell zugrundeliegenden Faktoren auswirken. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit zeigt sich allerdings auch, dass der Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz nur eingeschränkte Gültigkeit und Vorhersagekraft aufweist, da das organisationale Commitment durch weitaus mehr Determinanten beeinflusst wird. Weiterhin konnten im Rahmen der Ergebnisinterpretation ein Wirkungsmodell sowie fünf Hypothesen aufgestellt werden, die es in künftigen quantitativen Studien zu prüfen gilt.

## 2.6 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Für das Commitment-Management ergibt sich auch im Hinblick auf die eingangs genannten Herausforderungen ein großes Potenzial für Unternehmen, welches in Abbildung 2.3 zusammengefasst wird. Die Bedeutung und Relevanz von Emotionaler Intelligenz schätzen alle Befragten der Studie als sehr hoch ein. Auch die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden, wird von allen Interviewten hoch eingestuft.

Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und anderen wahrzunehmen, emotionale Informationen zu interpretieren, Emotionen regulieren zu können, aber auch Verhaltensmuster zu erkennen, bietet eine wichtige Möglichkeit für Führungskräfte, ihre sozialen Interaktionen mit ihren Mitarbeitenden zu verbessern. Letztlich beeinflussen Führungskräfte durch ihr Verhalten die Beziehungsqualität und damit auch die Bindung zum Mitarbeitenden. Dieses Potenzial muss jedoch von Unternehmen zunächst wahrgenommen werden. Die in diesem Artikel behandelten Erkenntnisse können zudem als Entscheidungshilfe für Unternehmen bei Führungskräfteauswahl, -training und -beurteilung dienen. Darüber hinaus kann das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden anhand der Forschungsergebnisse eingeordnet werden und Handlungsfelder für Führungskräfte können aufgezeigt werden.

Die Autorin möchte – auf Basis der Ergebnisse dieser Studie – dazu anregen, sich der Bedeutung und den Entwicklungsmöglichkeiten von Emotionaler Intelligenz für die Führungsqualität bewusst zu werden. Abschließend kann daher festgehalten werden, dass Emotionale Intelligenz einen Bindungsfaktor von Mitarbeitenden an ihre Führungskraft und somit an das Unternehmen darstellt. Organisationen, die diese sozialen Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden fördern, erkennen dieses Potenzial und verschaffen sich damit einen wichtigen Wettbewerbsvorteil: Sie binden das wichtigste Gut in ihrem Unternehmen – die Mitarbeitenden.

### Abbildung 2.3

*Handlungsempfehlungen für Unternehmen*



---

## Zum Weiterlesen

Gözlner, H. & Meyer, P. (2018). *Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung*. 1. Auflage. Springer VS.

Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass Publishing.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (5), 388-399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz – Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz von Führungskräften auf das organisationale Commitment von Mitarbeitenden“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (Ramona-Haisch@gmx.de).

## Literaturverzeichnis – Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz

- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass Publishing.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Delizonna, L. (2017). High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. *Harvard Business Review*, August.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe.
- Felfe, J. & Pundt, F. (2012). *Commitment Skalen (COMMIT). Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform*. Hans Huber.
- Flato, E. (2008). *Zukunftsweisendes Personalmanagement*. mi-Fachverlag.
- Gallup (2012). *Engagement Index 2012. Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen*. Abgerufen am 25. März 2020, von <http://www.unternehmensethnologie.de/site/unterlagen/Gallup-Studie-Engagement-Index-2012.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review* 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. Ullstein.

- Haisch-Gerlinger, R. (2020). *Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz – Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz von Führungskräften auf das organisationale Commitment von Mitarbeitenden*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Humphreys, J.H., Weyent, L.E. & Sprague, R.D. (2003). Organizational Commitment: the Roles of Emotional and Practical Intellect Within the Leader/Follower Dyad. *Journal of Business and Management*, 9(2), 189-209.
- Kärcher, A. (2020). *Unternehmenspräsentation 2020*. Unternehmensinterne Publikation im Januar 2020.
- Klaiber, S. (2016). *Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Springer.
- Knorz, C., Schmook, R., Felfe, J. & Six, B. (2010). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 14.00*. GESIS.
- Magids, S., Zorfas, A. & Leemon, D. (2015). The New Science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*, November.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Hrsg.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3-31. Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's Manual*. Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 14(2), 224-227. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Company.
- Rathi, N. & Rastogi, R. (2009). Assessing The Relationship Between Emotional Intelligence, Occupational Self-efficacy and Organizational Commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35. 93-102.
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005): The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x>
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does Family Life Help to Be a Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes from Leaders to Followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917–949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation in Organisationen*. Hogrefe
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Schweiz. Abgerufen am 29.01.2022, von [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

York Urban, F. (2008). Emotionen und Führung: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler.

## #3

# Die Pionierin

Offenheit, Verantwortungsübernahme und Mut oder Pioniergeist nennt Antje von Dewitz als die drei wichtigsten Werte ihres Unternehmens. Der Aufbau und die Pflege einer nachhaltigen und auf Vertrauen basierten Unternehmenskultur sind Voraussetzung dafür, dass diese Werte in allen Bereichen gelebt und sichtbar werden. Wer sich davon selbst überzeugen möchte, kann sich bei VAUDE für nachhaltige Ziele engagieren, sich zwischendurch an der VAUDE-Kletterwand erproben und im Anschluss in der Kantine stärken.

Interview mit Antje von Dewitz

**A**ntje von Dewitz leitet seit 2009 das Unternehmen VAUDE. Zwei Transformationsprozesse stehen im Zentrum ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Die Transformation zur Nachhaltigkeit und die kulturelle Transformation, weg von hierarchischen Strukturen, hin zu einer Kultur des Vertrauens. In dem Interview mit Brigitte Ott-Göbel und Ulrike Schwegler schildert sie offen die Risiken und Chancen der Veränderungsprozesse. Die Rolle der Führungskraft hat sie neu definiert und damit einen Standard über die Branche hinaus gesetzt. Die veränderten Anforderungen an eine Führungskraft implizieren einen kontinuierlichen Prozess der Kompetenzentwicklung. Neben starkem Einsatz und hohem Energielevel zählen bei Antje von Dewitz aber auch Spaß und Freude am Tun dazu. Respekt vor dem Menschen und Respekt vor der Schöpfung sind für sie nicht nur daher gesagte Floskeln, sondern sind Maßstab und Ausrichtung für ihr Handeln. Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zieht sich durch alle Unternehmensbereiche. Sie steht damit für eine menschenfreundliche Führung, wie viele es sich für ihre eigene berufliche Situation wünschen würden.

**Frage: Wenn Sie Ihr Unternehmen VAUDE einer Person vorstellen sollten, die VAUDE nicht kennt, mit welchen drei zentralen Werten würden Sie ihr Unternehmen beschreiben?**

Von Dewitz: Wir stehen für viele Werte, aber wenn ich es auf drei beschränken muss, nenne ich Offenheit, Verantwortungsübernahme und Mut oder Pioniergeist. Zunächst zum Pioniergeist: Wir sind gegründet worden von meinem Vater als One-Man-Show, ohne finanzielle Ausstattung. Meine Eltern hatten damals schon drei Kinder. Unser Vater

hat uns sehr stark in dem Geist geprägt: „Geht nicht, gibt’s nicht“. Er war ein Pionier und hat immer wieder Grenzen hinterfragt. Es war ihm wichtig, tradierte Glaubenssätze nicht einfach zu akzeptieren und auch diese immer wieder auf den Prüfstein zu stellen. Mit dieser Einstellung hat er das Unternehmen geprägt – und diese Prägung ist bis heute spürbar. Mir hilft diese Prägung insbesondere bei der Ausrichtung auf die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Man steht immer wieder vor großen Bergen und denkt: jetzt geht es nicht weiter. Doch darf man da nicht stehen bleiben, sondern immer wieder fragen: „Warum denn nicht? Dann machen wir es eben anders“, das braucht Mut. Der Weg, den wir hier seit 13 Jahren gehen, war sehr umstritten und ist bis heute schwierig, weil er mit viel Aufwand und Risiken verbunden ist.

”  
**Unser Vater hat uns sehr stark in dem Geist  
geprägt: Geht nicht, gibt’s nicht.**

Antje von Dewitz

**Frage: Wie verstehen und leben Sie Offenheit?**

Von Dewitz: Offenheit ist bei uns überall zu spüren. Wir haben z.B. den Grundsatz: Energie fließt dort, wo sie entsteht und es soll keine Grenzen geben. Das wirkt sich beispielsweise so aus, dass wir jedes Jahr viele Menschen haben, die von einer Abteilung in die andere wechseln. Dort wo jemand Leidenschaft empfindet, soll er oder sie auch die Möglichkeit haben, das Unternehmen mitzugestalten. Offenheit heißt für uns auch, dass die Grenzen zwischen Unternehmen einerseits und Gesellschaft und Politik andererseits verschwimmen. Wir sind stark politisch engagiert, weil wir unsere Mitverantwortung sehen. Wir öffnen uns auch zur Gesellschaft hin. Beispielsweise betreiben wir unser Kinderhaus gemeinsam mit der Stadt Tettngang, es ist auch für Familien außerhalb von VAUDE offen. Ebenso sind externe Besucherinnen und Besucher in unserer Kantine oder an unserer Kletterwand willkommen. Offenheit zeigt sich auch darin, dass wir öffentliche Führungen durchs Unternehmen veranstalten oder Mitarbeitende ihre Hunde ins Büro mitbringen dürfen. In dieser Offenheit nach innen und außen sehen wir einen Mehrwert. Wir stecken sehr viel Arbeit in diesen Prozess, was sich auch darin zeigt, dass wir jede Woche einen Videoblog drehen: „Wie geht’s unserem Unternehmen, was beschäftigt uns gerade?“ Damit wollen wir unsere Mitarbeitenden einbinden und mitnehmen. Zusätzlich findet alle drei Monate ein Meeting für alle Interessierten online statt, in dem wir berichten, wo wir als Unternehmen aktuell stehen.

**Frage: Und was bedeutet für Sie Verantwortungsübernahme?**

Von Dewitz: Wir gehen als Unternehmen unseren Weg und nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr. Wir sind Teil eines Problems und wollen auch Teil der Lösung

sein. Wir übernehmen Verantwortung für unsere Produkte, für nachhaltige Materialien, für unsere Lieferkette mit unseren Partnern. Auch übernehmen wir Verantwortung für unsere Mitarbeitenden, indem wir ein Kinderhaus zur Verfügung stellen oder Home-office-Regelungen anbieten. Und im Interesse der Gemeinde unterstützen wir das Schwimmbad an unserem Standort in Obereisenbach. Das sind alles Aktivitäten, die zeigen, dass wir Verantwortung übernehmen.

**Frage: Das klingt alles sehr überzeugend. Doch ist es sicherlich wichtig, dass nicht nur die langjährigen Mitarbeitenden die Werte mittragen, sondern auch die neuen. Wie stellen Sie sicher, dass die Menschen, die Sie rekrutieren, diese Werte verkörpern?**

Von Dewitz: Das ist nicht so schwer, weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich VAUDE gezielt aussuchen aufgrund unserer Werte. Wir führen dann regelmäßig „Get the Spirit“-Veranstaltungen durch, in denen wir unsere Kultur vor allem den neuen Mitarbeitenden vermitteln. Unsere DNA, als unser Wertekonzept, das uns prägt, haben wir natürlich auch in Worte gefasst und mit allen geteilt. Diese Inhalte geben wir in Schulungen weiter. Seit vielen Jahren führen wir Weiterbildungsangebote durch, um die Selbstwirksamkeit unserer Mitarbeitenden zu stärken. Dabei geht es immer auch um die Frage: „Wie gehst du mit einer solchen Offenheit und Vertrauenskultur im Unternehmen um?“ Wir kommunizieren sehr klar, was Mitarbeitende von uns erwarten können und was wir von ihnen erwarten.

**Frage: Sie haben die Unternehmensführung 2009 übernommen. Was würden Sie sagen, welche Kompetenzen haben Sie für diese Aufgabe bereits mitgebracht – und welche mussten sie noch dazu lernen?**

Von Dewitz: Um die Frage zu beantworten, muss ich ein bisschen ausholen: wir haben damals zwei Transformationsprozesse im Unternehmen eingeleitet, die eng zusammenhängen. Der eine Prozess bezieht sich auf die Nachhaltigkeit, der andere auf die kulturelle Transformation. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Einführung einer Vertrauenskultur. In einem ersten Schritt haben wir uns mit unseren eigenen Persönlichkeitstypen erstellt. Das war eine steile Lernkurve für mich. Mir war gar nicht bewusst, wie viele unterschiedliche Ausprägungen es gibt. Ich musste lernen, meine Glaubenssätze zu hinterfragen. Die Glaubenssätze aus der Erziehung, also z.B. „schnelles Handeln ist die Währung oder schnelle Entscheidungen zu treffen“. Dass andere Menschen ganz andere Glaubenssätze haben, z.B. erst mal in der Tiefe zu analysieren, um mit bedächtigem Handeln zum Ziel zu kommen, dieses als ebenso berechtigten Weg anzuerkennen, das musste ich lernen. Dass diese Vielfalt nicht irritierend, sondern bereichernd ist, das war für mich das größte Aha-Erlebnis.

**Frage: Sie haben zwei große Transformationsprozesse geschildert. Uns interessiert besonders der Weg zur Vertrauenskultur. Wie haben Sie den Handlungsbedarf dazu festgestellt und wie sind Sie vorgegangen, um eine Vertrauenskultur zu entwickeln?**

Von Dewitz: Der Handlungsbedarf zeigte sich – wie so oft – multikausal. Zum einen waren es mein Werteverständnis, mein positives Menschenbild und meine Überzeugung: Vertrauen ist besser als Misstrauen. Zum anderen hatten wir einen schwierigen Weg zurückzulegen. Unsere Ausgangsbasis war eng mit der Person meines Vaters verknüpft, der sehr viele Entscheidungen selbst gefällt hat aufgrund seiner Erfahrung und seiner Aufbauarbeit. Wir waren dann sehr stark im Wachstum, sind internationaler geworden, dazu kam die Transformation zur Nachhaltigkeit. Und Nachhaltigkeit sehe ich heute als das Management von Zielkonflikten, es ist ein Management von multiplen Perspektiven. Wenn sie mehrere Perspektiven in Entscheidungen einbeziehen möchten, kann das nicht über den klassischen hierarchischen Ansatz funktionieren, sondern es braucht eine Organisationsstruktur, die es schafft, diese Komplexität abzubilden. Das gelingt uns, indem wir Menschen auf Augenhöhe bringen. Wir arbeiten an vielen Schnittstellen in interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Gremien, die Entscheidungen vorbereiten. Zusätzlich kam noch dazu, dass wir eine neue Generation von Mitarbeitenden hatten, die Verantwortung übernehmen wollten. Dieser ganze Komplex führte dazu, dass wir zu einem neuen Führungsverständnis kamen. Wie haben wir es gemacht? Wir haben zahlreiche Trainings zur Selbstwirksamkeit angeboten und die Führungsrolle neu definiert: weg vom Machtwort-Sprecher hin zum Rahmen-Geber, zur Führungskraft, die dem Mitarbeitenden die Bühne beschert und die schaut, dass die Prozesse funktionieren. Die Rolle des Rahmen-Gebers umfasst das Vernetzen von Schnittstellen und geht weg von der Idee, dass die Führungskraft alle Entscheidungen alleine trifft.

” **Wir haben die Führungsrolle neu definiert:  
Weg vom Machtwort-Sprecher hin zum  
Rahmen-Geber, zur Führungskraft, die den  
Mitarbeitenden die Bühne beschert.**

Antje von Dewitz

**Frage: Gab es eigentlich auch Stimmen von den Mitarbeitenden, die diesen Ansatz als „feminin“ bezeichnet haben?**

Von Dewitz: Von außen kam diese Einordnung, von innen kam das nie. Das heißt aber nicht, dass es von innen nicht auch kritisch hinterfragt worden wäre. Denn es gab anfangs schon den Effekt, dass Entscheidungsprozesse verlangsamt wurden, es herrschte auch

eine gewisse Desorientierung bei den Mitarbeitenden. Diese Findungsphase habe ich als zäh und manchmal auch als schwer empfunden.

**Frage: Heute trifft Ihre Führungskultur den Zeitgeist. Wenn wir in den Vorlesungen über Führungspsychologie verschiedene Unternehmen analysieren, auch Ihres, dann finden die Studierenden diesen werteorientierten Ansatz sehr attraktiv und würden gerne in einem solchen Unternehmen arbeiten. Aber vor 10 Jahren war das sicher noch anders?**

Von Dewitz: Das hat auf jeden Fall meinen eigenen Zeitgeist getroffen und ich hatte den Vorteil, dass ich es gestalten durfte. Und da sind wir wieder beim Mut und Pioniergeist, den ich sozusagen in die Wiege gelegt bekam. Die Überzeugung, dass, wenn etwas sinnvoll erscheint, dass man daran festhält und gar nicht so stark schaut, was die anderen machen. Es geht dann darum, es durchzuziehen. Und hier glaube ich auch, dass es ein Vorteil sein kann, eine Frau zu sein, weil ich mich als Frau oft mit viel mehr Fragen und Anforderungen auseinandersetzen muss. Außerdem kommen dann noch die Kinder dazu, ich selbst bin schon schwanger ins Unternehmen eingetreten. Als Frau redet man auch mit Freundinnen viel mehr über Emotionen oder auch über Konflikte. Das sind alles Themen, die eine solche Kultur befördern und zu einer stärker reflektierten Kultur führen, die die Bedürfnisse von Menschen berücksichtigt.

**Frage: Kulturveränderungen sind große Vorhaben, die nicht einfach sind und oft lange dauern. Häufig können nicht alle Führungskräfte einen solchen Weg mitgehen. Gab es auch bei Ihnen solche Fälle und wie sind Sie damit umgegangen?**

Von Dewitz: Wir haben uns während des ganzen Prozesses nur von zwei Führungskräften verabschiedet, die die neue Rolle nicht wahrnehmen konnten, weil ihnen die verlangten Kompetenzen nicht lagen.

**Frage: Da sind wir beim Stichwort Kompetenzen, mit denen wir uns auch in unserem Buch auseinandersetzen. Welche Kompetenzen sehen Sie für Führungskräfte als besonders wichtig an?**

Von Dewitz: Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, ein Rahmen-Geber zu sein. Dazu muss ich diesen Rahmen definieren, gestalten und vertreten können. Die Führungskraft muss klar und fair gegenüber allen Mitarbeitenden sein, damit eine Vertrauenskultur entstehen kann. Das erfordert das Wissen, was die Mitarbeitenden brauchen, nah an ihnen dran und empathisch zu sein. Es braucht eine hohe Souveränität und die Eigenschaft, klar mit sich selbst zu sein. Du darfst dich nicht selbst zum Thema machen, sonst bist du kein guter Rahmen-Geber. Dir muss es gelingen, die Bühne für andere gut vorzubereiten, ohne dass du das Bedürfnis hast, selbst auf der Bühne zu stehen.

**Frage: Heißt das, typische Alphatiere haben bei Ihnen keine Chance?**

Von Dewitz: Doch, wir haben auch Menschen, die gerne im Rampenlicht stehen, das ist ja auch eine gute Energie. Jedoch ist es wichtig, sein eigenes Verhalten reflektieren zu können und zu wissen, was brauchen die Kollegen und Kolleginnen. Kurz, es geht darum, mit sich selbst souverän und selbstwirksam umzugehen.

**Frage: Stellen Sie solche Menschen ein, die Eigenschaften wie Souveränität und Selbstwirksamkeit mitbringen oder kann man diese trainieren?**

Von Dewitz: Für die Führungsrolle ist uns schon wichtig dies mitzubringen. Da hatten wir auch eine steile Lernkurve. Bei den beiden Führungskräften, über die ich vorhin gesprochen hatte, haben wir ewig darum gerungen, ob es nicht doch irgendwie geht, ob es nicht doch trainierbar ist. Und letztendlich haben wir diese unbequeme Entscheidung getroffen, dass es nicht funktioniert. Danach war ein Knoten geplatzt, für die gesamte Organisation. Auch wenn die Führungsrollen vielleicht gar nicht mehr so stark die strategische Bedeutung haben wie früher, weil die Führungskräfte nicht mehr alle Entscheidungen treffen, ist die kulturelle Kraft sehr wichtig, damit das Gesamtsystem funktioniert. Und deshalb ist es wichtig, dass an diesen Stellen souveräne, selbstwirksame Menschen sitzen.

**Frage: Diese kulturelle Kraft und Energie können ja auch mal verloren gehen oder weniger werden. Bieten Sie Ihren Führungskräften eine ‚Quelle‘ an, an der sie sich immer wieder erfrischen können?**

Von Dewitz: Wir bieten vieles zur Selbstfürsorge an. Für alle Mitarbeitenden, speziell auch für Führungskräfte, gibt es von Achtsamkeitstrainings bis Yoga viele Angebote. Es liegen aber auch viele Kraftquellen in der Kultur selbst, in dem regen Austausch untereinander. Aber auch in der fröhlichen Stimmung, das ist beispielsweise meine eigene Kraftquelle. Die Selbstwirksamkeitstrainings tragen auch dazu bei. Und es gibt noch eine Besonderheit: in den letzten 10 Jahren sind bestimmt 15 Führungskräfte von ihrer Führungsrolle zurückgetreten, vom Bereichsleiter zum Abteilungsleiter oder vom Abteilungsleiter in die Reihen der Mitarbeitenden zurück. Das geschieht ohne Gesichtsverlust, ohne Kündigung. Das ist für uns gelebte Offenheit, dass die Rolle der Führungskraft keine Position auf Lebenszeit ist. Du kannst bei uns ohne Gesichtsverlust zurückgehen, bedingt durch die veränderte Lebenssituation oder aufgrund einer möglichen Überforderung.

**Frage: Beide Interviewerinnen sind auch Trainerinnen. Machen Sie auch Outdoor-Trainings? Meditation und Selbstwirksamkeit lassen sich ja gut verbinden mit draußen sein.**

Von Dewitz: Ja, das machen wir auch, gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern. Wir verfügen sowohl über ein großes Indoor- als auch Outdoor-Sportprogramm. Außerdem haben wir eine eigene Sporthalle und eine Kletterwand.

**Frage: Ist Patagonia ein Vorbildunternehmen für Sie? Es gibt viele Ähnlichkeiten in der Firmenphilosophie.**

Von Dewitz: Vorbild trifft es nicht, ich würde uns eher als Verbündete sehen. Wir haben eine ähnliche Werthaltung, es gibt auch Projekte zur Nachhaltigkeit, in denen wir kooperieren. Aber das, was wir tun, entsteht aus dem, was wir für sinnhaft halten und wo wir unsere Verantwortung sehen.

” **Für mich heißt menschenfreundliche Führung,  
dass ich den ganzen Menschen sehe, mit all dem,  
was ihn ausmacht.**

Antje von Dewitz

**Frage: Unser Buch trägt ja den Titel ‚Menschenfreundliche Führung‘. Was bedeutet menschenfreundliche Führung für Sie und in Ihrem Unternehmen?**

Von Dewitz: Für mich heißt das, dass ich den ganzen Menschen sehe, mit all dem, was ihn ausmacht, mit seiner privaten Seite, mit seiner Familie, seinen Hobbies, mit seiner Persönlichkeit und seinen Bedürfnissen. Die Zeit, die die Menschen in unserem Unternehmen verbringen, sehe ich als wertvolle Lebenszeit an. Es ist meine Aufgabe, mit dieser Lebenszeit verantwortungsvoll umzugehen. Und gleichzeitig sehe ich auch aufgrund unserer Transformationsprozesse, dass wir Menschen brauchen, die kontinuierlich über Grenzen hinweg denken und die Kraft finden, neue Ansätze zu verfolgen, auch wenn eine Situation ausweglos erscheint. Ich sehe nicht den Menschen als sogenannte „Human Resource“, der von 8-17 Uhr im Unternehmen ist und der bildlich gesehen seine Persönlichkeit und seine Werte an der Garderobe abgibt, um sie am Abend wieder abzuholen. Für mich ist es wichtig, dass ich den ganzen Menschen mit Körper, Geist und Seele sehe. Dafür haben wir einen hohen Energielevel und viel Kreativität und Spaß miteinander. Konkret wirkt sich das z.B. in der Vertrauensarbeitszeit aus, ein sehr wichtiges Thema für uns. Auch haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Hunde mitzubringen, natürlich in Abstimmung mit dem Team. Wir haben ein Kinderhaus, ein großes Sportprogramm. Selbstfürsorge ist ein wichtiges Thema für uns, wie bieten Coaching und Persönlichkeitsentwicklungstrainings an. Wir investieren viel in unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte. Und was auch noch für mich dazu gehört ist, dass 1 plus 1 nicht 2 ist, sondern viel mehr. Wenn Menschen zusammenarbeiten, kann daraus viel mehr entstehen als das, was ich mir mit Controlling ausrechnen kann. Da entsteht der Zauber ... Und letztendlich gehört für mich auch noch die Liebe zu den Menschen dazu, der Respekt vor den Menschen, der Respekt vor der Schöpfung.

**Frage: In Zeiten von Fachkräftemangel und Knappheit an sehr guten Führungskräften: Wie finden Sie Ihre Mitarbeitenden und Ihre Führungskräfte?**

Von Dewitz: Meistens finden die uns. Obwohl gleichzeitig Vollbeschäftigung und Fachkräftemangel herrscht und wir hier am Bodensee auch Betriebe der Großindustrie haben, die besser bezahlen können als wir oder eine 35-Stunden Woche anbieten. Bei uns macht sich eher der Arbeitskräftemangel bemerkbar, d.h. wir haben zunehmend Schwierigkeiten, Mitarbeitende für Bereiche wie die Manufaktur oder die Logistik zu finden, in denen die Marke nicht so eine große Rolle spielt. Dort jedoch, wo die Marke im Fokus ist, kriegen wir super Leute, die explizit und ganz bewusst zu uns kommen.

**Frage: Sie hatten Vielfalt schon angesprochen. Welche Dimensionen von Vielfalt sind wichtig für Sie und was tun Sie für mehr Vielfalt?**

Von Dewitz: Grundsätzlich sind alle Dimensionen von Vielfalt wichtig für mich. Je einseitiger meine Perspektive ist, desto beengter bin ich in meiner strategischen Ausrichtung und in meiner Lösungsfindung und desto weniger nachhaltig erweist sich eine Lösung. Je vielfältiger ich in allen Aspekten bin, desto kreativer, innovativer und nachhaltiger bin ich auch in dem Sinne, dass meine Lösungen Bestand haben in meinen Prozessen, in meinen Dienstleistungen, in meinen Produkten. Auf die Frauen bezogen haben wir hervorragende Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass wir ca. 45 Prozent Anteil Frauen in Führungspositionen haben. Bei der Besetzung von Teams und Rollen achten wir auch auf Vielfalt in Bezug auf Alter oder Persönlichkeitsprofil. 20 Prozent unserer Mitarbeitenden haben ausländische Wurzeln, das kommt auch durch unser Engagement mit Geflüchteten. Unsere generelle Offenheit bringt mit sich, dass z.B. unsere Manufaktur von einer Tunesierin geleitet wird und unsere Exportabteilung von einer Britin. Seit unserem Engagement für Geflüchtete haben wir begonnen, das Thema Vielfalt auch in unser Führungskräfteprogramm aufzunehmen. Unser Bonus, den wir bei Heirat oder Geburt zahlen, wird natürlich auch für gleichgeschlechtliche Beziehungen bezahlt und wir haben offen homosexuelle Führungskräfte.

**Frage: Mit Blick auf die Zukunft: Welche Führungskompetenzen werden Ihrer Meinung nach wichtiger, welche verlieren an Bedeutung?**

Von Dewitz: Die Themen, über die wir viel gesprochen haben, die Beziehungsorientierung, die Selbstwirksamkeit haben bereits jetzt eine hohe Bedeutung und werden meiner Meinung nach noch an Bedeutung gewinnen. Gerade in dieser hohen Dynamik und Komplexität muss ich in der Lage sein, mich auf die Inhalte fokussieren zu können und dafür muss ich die persönliche Ebene, die Beziehungsebene gut im Griff haben. Dazu gehört für mich auch, dass über Emotionen gesprochen wird, dass ich klar bin über meine eigenen Emotionen, diese äußern kann und auch meine Schattenseiten kenne. Was halte ich für weniger wichtig? Genau das Gegenteil: Machtgebaren, Statusdenken etc. Als zu Beginn der Corona-Pandemie die Online-Seminare aufkamen, habe ich im Internet ein Angebot gesehen, wie man die Insignien der Macht, also als Chef am Ende des Tisches zu

sitzen, einen großen Schreibtisch oder einen teuren Füller zu haben, in die Online-Welt übertragen kann. So etwas finde ich heute total irrelevant.

**Frage: Zum Abschluss unseres Gesprächs: was wünschen Sie sich für die Zukunft für Ihr Unternehmen, Frau von Dewitz?**

Von Dewitz: Weiterhin so viel Freude am Tun und vor allem, dass unsere Arbeit inspirierend und ansteckend wirkt. Mit unserer VAUDE Academy für nachhaltiges Wirtschaften begleiten wir andere Unternehmen durch die Transformation zur Nachhaltigkeit und so hoffe ich, dass unsere Arbeit zum einen durch die nachhaltigen Produkte und ihren Einsatz in der Natur Freude bereitet, zum anderen aber auch zur sinnhaften Veränderung beiträgt.

#4

# Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang?

Vertrauensbrüche im organisatorischen Kontext sind schmerzhaft und werden lange erinnert. Perspektiven des Wiederaufbaus werden aufgezeigt. Wenngleich es nicht einfach ist, verloren gegangenes Vertrauen wiederaufzubauen.

Ulrike Schwegler

**V**ertrauensbrüche werden als lebensbelastende Situationen wahrgenommen. Ob nach einem Vertrauensverlust oder Vertrauensbruch ein Wiederaufbau von Vertrauen möglich ist, hängt von diversen Faktoren ab. Zentral sind das Interesse der involvierten Akteurinnen und Akteure an einer Kontinuität der Beziehung und die Bereitschaft, der Zusammenarbeit eine weitere, eine neue Chance zu geben. Dabei wird den Interpretations- und Attributionsprozessen eine entscheidende Rolle zugeschrieben. Je nachdem, ob das kompetenzbasierte, das integritätsbasierte oder das wohlwollensbasierte Vertrauen geschädigt wurde, sind andere Techniken des Wiederaufbaus zielführend. Weisheitskompetenzen unterstützen den konstruktiven Umgang mit Vertrauensbrüchen. Ansätze zur Entwicklung von Weisheitskompetenzen sowie die präventive und kurative Nutzung werden in diesem Artikel vorgestellt. Der Beitrag mündet in Handlungsoptionen für Fach- und Führungskräfte.

---

## Keywords:

Vertrauensbruch, Vertrauensverlust, Wiederaufbau von Vertrauen, Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Wohlwollen, Integrität

” **Es war, als hat mir jemand den Boden unter den Füßen weggezogen. Es fühlte sich an wie ein tiefer Fall ins dunkle Nichts.**

Sabine

#### 4.1 Wenn Vertrauen verloren geht – Beispiele aus der Praxis

„Ihre Stelle wird gestrichen. Sie bekommen eine Abfindung oder gehen so. Nehmen Sie besser das Geld.“ Sabine kann sich nicht mehr erinnern, was danach passiert ist (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert). Sie weiß nur noch, dass ihr Mann sie von der Arbeit abholen musste. Heute würde sie das, was nach dem Gespräch mit ihrem Chef passierte, als einen dissoziativen Zustand beschreiben. Sie verfiel in einen Schockzustand, infolgedessen sie sich an nichts mehr erinnern konnte. Sabine erlebte einen Vertrauensbruch, wie sie ihn zuvor noch nie erlebt hatte. Dies liegt nun schon einige Jahre zurück. Sabine wurde gekündigt. Doch sie klagte sich wieder ein. Und gewann. Das Vertrauen in den damaligen Chef war von einem Moment auf den anderen wie ausgelöscht. Doch so schnell gibt Sabine nicht auf. Sie will künftig Menschen unterstützen, die Ähnliches erlebt haben. Im Rahmen ihrer Betriebsratstätigkeit wird sie dieses Ziel verfolgen.

„Bitte melden Sie sich ab sofort jeden Morgen an, wenn Sie am Rechner sitzen. Schreiben Sie mir hierzu eine kurze E-Mail. Ebenso am Abend, wenn Sie die Arbeit beenden, schreiben Sie mir bitte auch dann eine kurze E-Mail.“ Kevin ist sprachlos. Seit über zwei Jahren arbeitet er mit seiner Chefin zusammen. Sie kennt ihn doch gut und weiß, wie gewissenhaft er seine Aufgaben ausführt. Warum sollte das unter der Corona-bedingten Home-Office-Situation im Frühjahr 2021 anders sein als die Jahre davor? Er findet den Auftrag seiner Chefin nicht nur ärgerlich, es macht ihn regelrecht wütend. „Sie scheint mir nicht zu vertrauen“, resümiert er im Gespräch, doch auch sein Vertrauen in seine Chefin hat durch diese Arbeitsanweisung gelitten.

Verlust von Vertrauen und Vertrauensbrüche sind so vielfältig wie die Situationen, in denen sie vorkommen. Sie können, wie im Fall von Sabine, für das eigene Leben bedrohend wahrgenommen werden. Sabine sagt: „Es war, als hat mir jemand den Boden unter den Füßen weggezogen. Es fühlte sich an wie ein tiefer Fall ins dunkle Nichts.“ Für Kevin ist die Bitte seiner Führungskraft, sich morgens und abends per E-Mail an- und abzumelden, ein Ausdruck von Misstrauen. Als besonders verletzend empfindet er es, weil sie sich schon relativ lange kennen und er sich nie etwas zu Schulden hat kommen lassen.

So unterschiedlich die beiden Situationen auch sind, eines ist ihnen gemeinsam: Sowohl Sabine als auch Kevin haben sich als Vertrauensgebende auf ihre Führungskraft verlassen, womöglich mit dem Gefühl der relativen Sicherheit. Ihre Erwartung, dass sich der

Vertrauensnehmende wohlwollend verhält und die eigene Person nicht schädigt, wurde nicht nur nicht erfüllt, sie wurde regelrecht gebrochen, und zwar von einem Moment auf den anderen, durch eine einzige Handlung. Sabine verdeutlicht im Interview, dass ein Wiederaufbau des Vertrauens zu ihrer Führungskraft keine Option war. Nichtsdestotrotz musste sie lernen, mit dem belastenden Lebensereignis umzugehen: „Ich hätte mir in dem Moment gewünscht, ich hätte besser gewusst, wie.“ Für Kevin ist der Wiederaufbau eine Option. Doch wie soll dies gelingen? Er wird das Gespräch mit seiner Chefin suchen.

” **Ich finde den Auftrag meiner Chefin richtig daneben. Sie scheint mir nicht zu vertrauen.**

Kevin

Ziel des vorliegenden Artikels ist es, einen Blick hinter die Kulissen des Denkens, Fühlens und Handelns von Betroffenen zu werfen, die einen Vertrauensbruch erlebt haben. Basierend auf der aktuellen Vertrauensforschung werden Prozesse identifiziert, die im Kopf ablaufen, wenn Menschen einen Vertrauensbruch erleben. Im Zentrum stehen dabei Interpretations- und Attributionsprozesse. Ferner werden mögliche Techniken zum Wiederaufbau verletzten Vertrauens eruiert. Im Besonderen wird die Technik des „sich Entschuldigen“ diskutiert. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass eine Entschuldigung zwar zielführend sein kann, wenn das Vertrauen im Kompetenzbereich verletzt wurde, jedoch nur bedingt, wenn das Vertrauen im Integritätsbereich gebrochen wurde (Ferrin et al., 2007; Öztürk & Noorderhaven, 2018).

Ob es den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren gelingen wird, verletztes oder gebrochenes Vertrauen wiederaufzubauen, hängt von zahlreichen Faktoren ab (Tomlinson & Mayer, 2009; Bagdasarov et al., 2019), konkret sowohl vom Vertrauens-Verletzten als auch vom Vertrauens-Verletzenden. Doch nicht immer gelingt das Wiederherstellen einer verletzten Beziehung. Unabhängig davon zeigt die Wissenschaft Bewältigungsmechanismen im Umgang mit belastenden Situationen auf. Hierfür werden Erkenntnisse aus der Weisheitspsychologie (Baumann & Linden, 2020) auf ihre Übertragbarkeit im Umgang mit vertrauskritischen Situationen geprüft. Die Erkenntnisse des Artikels münden in Handlungsoptionen für Führungskräfte und Mitarbeitende.

## 4.2 Schaden für das Individuum – Schaden für das Unternehmen

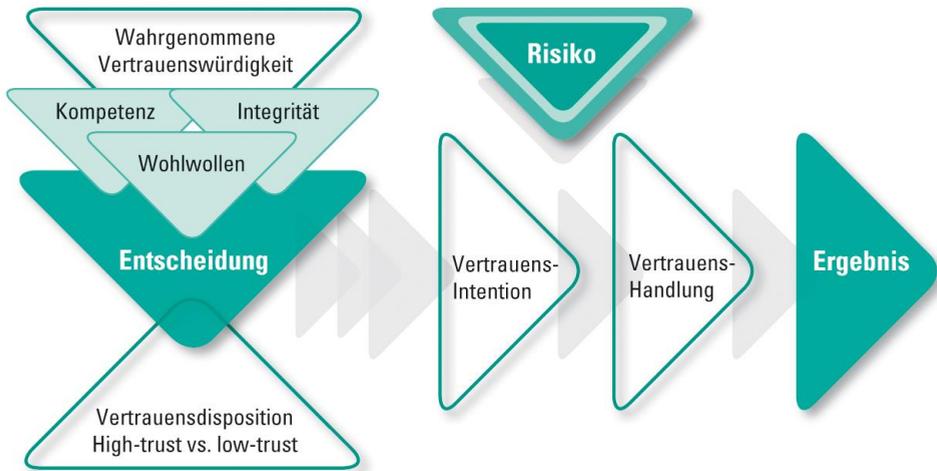
Vertrauensverlust kann Unternehmen teuer zu stehen kommen. Wenn Fach- und Führungskräfte aufgrund von Fehlverhalten des Top-Managements das Unternehmen verlassen, kann dies zu Reputationsverlusten führen (Hartmann, 2020; Fulmer & Ostroff, 2017; Sprenger, 2007). Reputationsverlust aufgrund von Fehlverhalten kann auch das Konsumentenverhalten beeinflussen. Gebrochenes Kundenvertrauen ist sofort spürbar (Hartmann, 2020). Verlorenes Vertrauen in der Außenwirkung kann Schäden in Millionenhöhe verursachen (Thummes, 2018).

Doch auch innerhalb des Unternehmens sind die Schäden aufgrund von gebrochenem Vertrauen fundamental und langfristig (Bagdasarov et al., 2019, Robinson & Rousseau, 1994; Guest & Conway, 2002; Schweitzer et al., 2006). Studien zeigen, dass aufgrund von organisationalen Regelüberschreitungen mehr als 50 Prozent der Angestellten bereits einen Vertrauensbruch in ihrem Unternehmen erlebt haben (Bagdasarov et al., 2019). Der Schaden für Betroffene ist oft langfristig spürbar. Die Hälfte der Personen, die einen Vertrauensverlust am Arbeitsplatz erfahren, brauchen bis zu 20 Jahre, um dies zu verarbeiten (Jones & Burdette, 1994; Bagdasarov et al., 2019).

Gebrochenes Vertrauen beeinträchtigt die langfristige Zusammenarbeit oder führt zu frühzeitiger Vertragsbeendigung (Fulmer & Ostroff, 2017). Und ist erstmal der Ruf eines Unternehmens aufgrund unethischen Verhaltens in Misskredit geraten, sind kostspielige Investitionen notwendig, um das gebrochene institutionelle Vertrauen zu reparieren (Avolio & Gardner, 2005). Unternehmen, in denen Misstrauen und Missgunst herrschen, sind keine Orte, an denen sich Menschen wohlfühlen (Hartmann, 2020; Avolio & Gardner, 2005). Auf der anderen Seite sind Unternehmen, die auf Vertrauen setzen, Orte, an denen Menschen gerne und engagiert arbeiten. Vertrauen ist die Basis jeglicher Zusammenarbeit und das Fundament einer stabilen Unternehmenskultur. Kooperationsbeziehungen, ob vertikal oder horizontal, die durch Vertrauen geprägt sind, führen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und hohen Leistungsbereitschaft (Schwegler, 2019). Angesichts der Tatsache, dass Vertrauen lediglich in einer Situation entstehen kann, die durch Risiko oder Unsicherheit gekennzeichnet ist, kommt der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit eine zentrale Bedeutung zu (Mayer et al., 1995). Nach dem viel zitierten und renommierten Artikel von Mayer et al. (1995) besteht Vertrauenswürdigkeit aus den Komponenten Kompetenz, Integrität und Wohlwollen, wie in Abbildung 4.1 dargestellt. In den folgenden Ausführungen zeigt sich, dass diese Komponenten sowohl beim Verlust als auch beim Wiederaufbau von Vertrauen eine zentrale Rolle spielen.

#### Abbildung 4.1

Modell der Vertrauensentwicklung in organisatorischen Kontexten (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer et al., 1995, S. 715)



Mayer et al. (1995; Schoorman et al., 2007) sowie zahlreiche weitere Vertrauensforschende verweisen auf den Umstand, dass Vertrauen ein Zustand ist, der positive Erwartungen hinsichtlich des nachhaltig wohlwollenden Verhaltens einer anderen Person impliziert. Dieser Zustand beinhaltet Vertrauens-Intentionen und Vertrauens-Handlungen und kann wie folgt definiert werden:

*„The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“* (Mayer et al., 1995, S. 712).

Aufgrund zahlreicher Studien hat die Autorin folgende Definition zu Vertrauen publiziert:

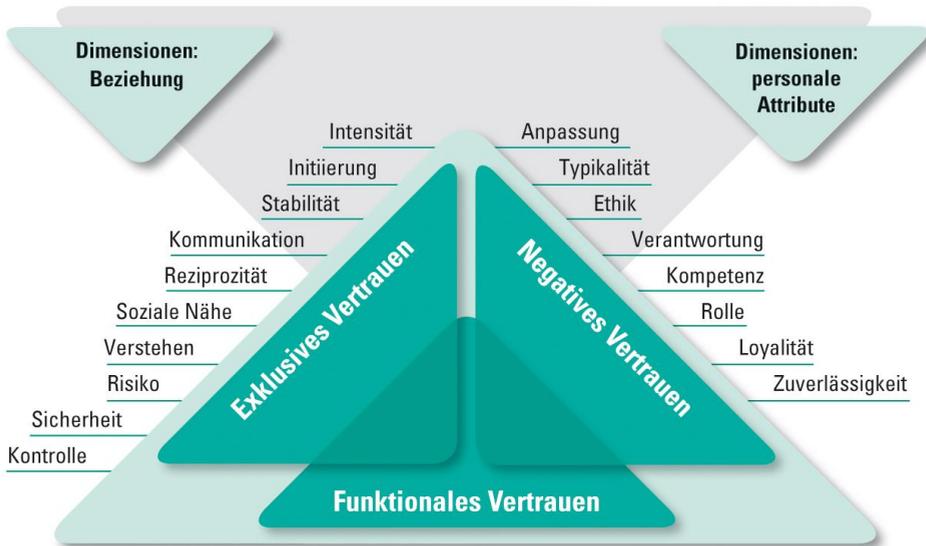
*„Vertrauen ist ein Zustand, der die Erwartung beinhaltet, dass sich eine andere Person wohlwollend verhält und die eigene Person nicht beschädigt. Weiterhin ist die Bereitschaft impliziert, sich auf eine spezifische Person zu verlassen, mit dem Gefühl der relativen Sicherheit“* (Schwegler, 2008, S. 79).

Obwohl umgangssprachlich und in wissenschaftlichen Kontexten von „dem Vertrauen“ gesprochen wird, kann das Phänomen Vertrauen weiter differenziert werden (Lewicki & Wiethoff, 2000). In empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass zwischen Vertrauensqualitäten differenziert werden kann (Schwegler, 2008; Smith & Schwegler, 2010; Schwegler & Smith, 2012). Für eine präzisere Untersuchung, wie Vertrauen in organisatorischen Kontexten entsteht, kann zwischen funktionalem, exklusivem und negativem

Vertrauen unterschieden werden, die anhand von beziehungsorientierten und personenbezogenen Dimensionen weiter beschrieben werden (Schwegler, 2008; Schwegler, 2019). Abbildung 4.2 zeigt dies auf.

**Abbildung 4.2**

*Vertrauentypen: funktionales, exklusives und negatives Vertrauen (eigene Darstellung in Anlehnung an Schwegler, 2008)*



### 4.3 Vertrauensbruch und psychologische Verträge

Grundsätzlich kann in jedweder Form der Interaktion das Potenzial des Vertrauensbruchs stecken. Robinson und Rousseau (1994) postulieren, dass dann ein Bruch stattgefunden hat, wenn das Individuum wahrnimmt, dass die andere Partei die eigenen Erwartungen nicht erfüllt. Vertrauensbrüche sind ebenso vielfältig wie die Reaktionen darauf. Allen gemeinsam ist, dass ein Bruch oder eine Verletzung als eine belastende Situation erlebt wird. Negative Emotionen wie Enttäuschung, Frustration, Ärger und Zorn sind die Folge. Aber auch Scham, Selbstvorwürfe, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit und Kränkung bis hin zur Verbitterung können als emotionale Reaktionen erlebt werden (Lewicki & Bunker, 1996; Hao Zhao et al., 2007; Bagdasarov et al., 2019; Baumann & Linden, 2020; Arnold & Linden, 2020).

Gibt es typische Bruch-Situationen? Wodurch ein Bruch ausgelöst wird, hängt von den spezifischen oder unspezifischen Erwartungen einer Person ab. Das Erleben von Vertrauensverletzungen oder Vertrauensbrüchen ist jedoch besonders wahrscheinlich, wenn Ungerechtigkeit, Geringschätzung oder Missachtung der eigenen Person erfahren wird

(Arnold & Linden, 2020). Vielen Bruch- und Vertrauens-Verlustsituationen ist gemeinsam, dass sie als eine Situation der Ungerechtigkeit wahrgenommen werden.

Das Erleben von Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit spielt auch beim verwandten Konzept des psychologischen Vertrags eine zentrale Rolle. Worum geht es beim psychologischen Vertrag? Denise Rousseau (1989) hat den Begriff maßgeblich geprägt, indem sie darauf hingewiesen hat, dass zwischen Organisationen und Mitarbeitenden, neben dem formalen und offiziellen Vertrag, ebenfalls ein psychologischer Vertrag „geschlossen“ wird. Auch dieser beruht auf Vertrauen. Dieser psychologische Vertrag ist jedoch häufig implizit und immer subjektiv. Das Problem der Subjektivität in Verträgen ist ein altes. Bereits in der Bibel wird im Gleichnis vom Weinberg darüber gesprochen: Die Arbeiter, die erst spät zur Arbeit hinzukamen, erhielten denselben Lohn, wie auch die Arbeiter, die bereits am Morgen in den Weinberg gingen. Aus Sicht der Arbeitenden war das unfair. Aus Sicht des Arbeitgebers jedoch ist ein Deal ein Deal (Rousseau, 1989). Ein psychologischer Vertrag zwischen Organisation und Individuum beinhaltet Überzeugungen darüber, was sich die Akteurinnen und Akteure gegenseitig schulden. Diese Überzeugungen speisen sich aus offenkundigen Versprechen, aber auch aus dem, was Individuen für selbstverständlich halten. Faire und respektvolle Behandlung wird oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Was im Konkreten jedoch als fair oder respektvoll angesehen wird, ist von der jeweiligen Perspektive abhängig.

Folgende Situationen führen bei Arbeitnehmenden oftmals zum Bruch: Wenn das Unternehmen höhere Leistungsanforderungen stellt, ohne entsprechende Kompensationen anzubieten, wenn Ressourcen neuverteilt werden, die Mitarbeitenden aber nichts vom Kuchen abbekommen oder wenn durch Restrukturierungsprozesse angestammte Privilegien beschnitten werden (Solga, 2016). Arbeitnehmende können sehr heftig auf einen Vertragsbruch, auch auf einen Bruch des psychologischen Vertrags durch die Organisation, reagieren. Wieso ist das so? Einen Vertrag zu brechen, so Rousseau (1989), heißt, die Bedingungen des Vertrages nicht zu beachten. Die Bedingungen eines psychologischen Vertrages nicht zu beachten, bedeutet jedoch weit mehr als nur Erwartungen nicht zu bedienen. Es bedeutet, eine Beziehung zu verletzen, Vertrauen zu verletzen. Vertrauen ist die Basis jedweden psychologischen Vertrags (Rousseau, 1989).

Wird die Reziprozität, das Geben und Nehmen verletzt, wird der Vertrag neu bewertet. „Ab morgen mach ich Dienst nach Vorschrift“ (Solga, 2016, S. 357), könnte die Konsequenz sein. Um das Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen wiederherzustellen, wird das freiwillige Arbeitsengagement reduziert, in manchen Fällen kommt es auch zu kontraproduktivem Verhalten, wie zum Beispiel zum Verrat von Geheimnissen, zu Diebstahl und Mobbing (Solga, 2016). Für diejenigen, die einen psychologischen Vertragsbruch und damit auch einen Vertrauensbruch erfahren, fühlt es sich wie ein Betrug an (Robinson & Rousseau, 1994). In manchen Fällen wird eben nicht nur die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers und des Unternehmens infrage gestellt, sondern der Glaube

an das Gute im Menschen oder der Glaube an eine gerechte Welt gerät ins Wanken (Dalbert & Umlauft, 2009). So schwerwiegend psychologische Vertragsbrüche erlebt werden, so schwierig kann es auf der anderen Seite sein, psychologische Verträge einzuhalten. Aufgrund der impliziten und subjektiven Konstitution von psychologischen Verträgen bemerkt das Gegenüber womöglich gar nicht, wenn ein Vertrag gebrochen wurde.

## 4.4 Ein Blick hinter die Kulissen: Attributionsprozesse

### Unfähig oder bössartig? Die Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit

Die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen (Mayer et al., 1995). Ebenso wie anhand der Merkmale *Integrität*, *Kompetenz* und *Wohlwollen* die Vertrauenswürdigkeit einer anderen Person eruiert wird, spielen diese drei Kriterien eine zentrale Rolle beim Verlust von Vertrauen. Sie können herangezogen werden, um das erodierende Vertrauen zu analysieren – und was vielleicht noch wichtiger ist: Sie geben auch Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Vertrauen nach einem Verlust oder Bruch wiederaufgebaut werden kann (Tomlinson & Mayer, 2009; Öztürk & Noorderhaven, 2018).

Es macht einen großen Unterschied, ob Kevin die Aufforderung seiner Chefin, sich unter der Home-Office-Situation morgens und abends per E-Mail zurückzumelden, als organisatorische Schwäche, ihre Mitarbeitenden vernünftig zu koordinieren (mangelnde Kompetenz) interpretiert, oder als Unwillen, ihren Mitarbeitenden genügend Flexibilität zur freien Gestaltung der Arbeitszeit einzuräumen, weil sie ihnen Faulheit und Unzuverlässigkeit unterstellt (mangelnde Integrität und mangelndes Wohlwollen). Die Interpretation der Kommunikation und die zugeschriebenen Beweggründe für die Handlungen beeinflussen das Erleben und die Reaktion von Kevin maßgeblich.

Betrachten wir Bernd und Berta. Berta ist entsetzt. Zum wiederholten Mal hat Bernd ihr soeben einen Bericht mit falschen Zahlen vorgelegt. Sieht Bernd die Fehler nicht, weil er eine Mathematikschwäche hat (mangelnde Kompetenz)? Hat Bernd kein Interesse an dem gemeinsamen Erfolg (mangelndes Wohlwollen)? Oder will er Berta womöglich absichtlich schaden, und hofft, dass sie mit der Präsentation des fehlerhaften Berichts bei der Geschäftsführung schlecht dastehen wird (mangelnde Integrität)?

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, welche Konsequenzen es hat, ob einem Verhalten bzw. einem Fehler entweder mangelnde Kompetenz, mangelnde Integrität oder mangelndes Wohlwollen zugesprochen wird. Dies wird auch durch Forschungen mehrfach bestätigt. So konnten Elangovan et al. (2007) in einem Experiment nachweisen, dass Vertrauen schneller und nachhaltiger erodiert, wenn das Fehlverhalten einer anderen Person auf deren mangelndes Wohlwollen zurückgeführt wurde, anstatt auf deren mangelnde Kompe-

tenz (Tomlinson & Mayer, 2009). Woran liegt das? In einem Forschungsbericht verweisen Ferrin et al. (2005) auf die fundamentalen Unterschiede bei der Verarbeitung von Informationen hinsichtlich wahrgenommener Integrität versus wahrgenommener Kompetenz. Wie kommt es also zur Beurteilung von Integrität (orientiert sich u.a. an moralischen Prinzipien) und Kompetenz (zeigt u.a. kompetente Rollenperformance)?

Von einer Person mit *hoher Integrität* wird erwartet, dass sie sich, unabhängig von der jeweiligen Situation moralisch verhält. Von einer Person mit *niedriger Integrität* hingegen wird erwartet, dass sie sich mal unmoralisch, mal moralisch verhält. Bei der Beurteilung von Integrität sind also Informationen über negatives Verhalten aufschlussreicher als Informationen über positives Verhalten (Kim et al., 2004). Ganz anders ist es bei der Beurteilung von Kompetenz. Eine Person mit *hoher Kompetenz* agiert mal mehr, mal weniger kompetent, abhängig von der aktuellen motivationalen Lage. Sie kann beides: Sowohl kompetent als auch weniger kompetent agieren. Eine Person mit *niedriger Kompetenz* hat diesen Spielraum nicht, sie wird aufgrund mangelnder Fähigkeiten häufig inkompetent handeln. Konsequenterweise bedeutet dies Folgendes: Informationen über positives Verhalten haben eine höhere Aussagekraft bei der Beurteilung von Kompetenz als Informationen über negatives Verhalten (Kim et al., 2004).

Die Ergebnisse aus den Forschungsarbeiten von Ferrin et al. (2005) zeigen, welchen Einfluss es hat, ob ein (Fehl-)Verhalten mangelnder Kompetenz oder mangelnder Integrität zugeschrieben wird. Es ist weniger problematisch, wenn eine Person zeitweise als unfähig erlebt wird, als wenn sie als bössartig oder hinterlistig wahrgenommen wird. Ein Blick in die Verarbeitungsprozesse von Informationen, hilft zu verstehen, warum Handlungen zu einem Vertrauensbruch führen. Informationsverarbeitungsprozesse stehen auch im Folgenden im Zentrum der Betrachtung.

### **Hätte der Schaden abgewendet werden können? Die Bedeutung von Attributionen**

Warum wurde Sabine gekündigt? Ist sie den Restrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens zum Opfer gefallen? Hätte ihr Chef die Entscheidung, dass das Los auf sie fällt, abwenden können? Grundsätzlich – aber erst recht in kritischen Situationen – wollen Individuen wissen, warum sich eine Person so und nicht anders verhalten hat. Sie neigen dazu, Gründe für das Verhalten anderer zu suchen. Warum wurde Sabine von ihrem Chef nicht vorgewarnt oder gar geschützt? Vielleicht hätte Sabine nachfragen können, aber es ist eher unwahrscheinlich, dass jemand direkt fragt: „Wieso verhältst du dich so?“ Viel wahrscheinlicher ist, dass sie ihrem Chef spezifische Absichten unterstellt, ohne die tatsächlichen Beweggründe zu kennen.

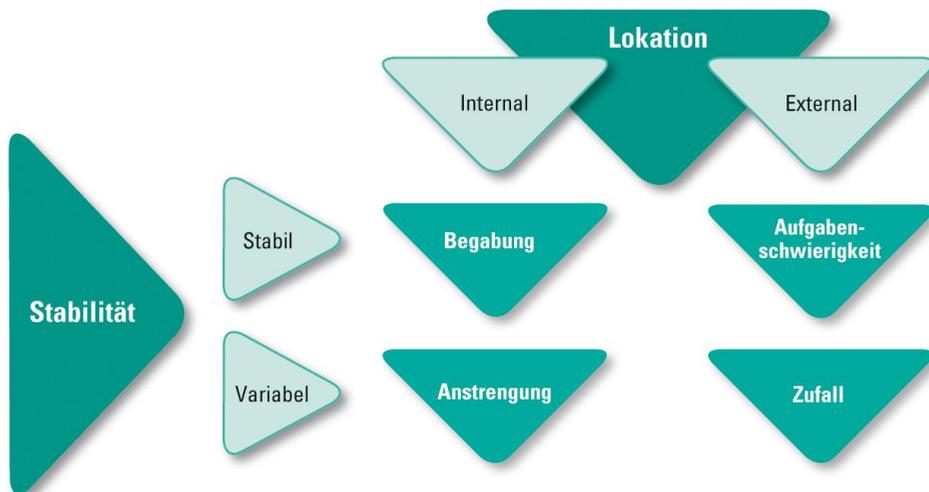
Ein Psychologe, der sich als einer der ersten damit beschäftigte, weshalb Individuen ein großes Interesse daran haben, nach ursächlichen Gründen für das Verhalten zu suchen, ist Fritz Heider. Er hat in umfangreichen Ausführungen das Phänomen der *kausalen Zuschreibung* beschrieben und gab dem Phänomen den Namen „Attributions-Theorien“ (Heider, 1958). Attribuierungen, die Individuen vornehmen, sind Zuschreibungen zu

fremdem oder eigenem Verhalten, die jedoch nicht notwendigerweise verifiziert werden. Bernard Weiner (1990, 2010) führt in zahlreichen Studien die Arbeiten von Heider weiter und differenziert die Attributions-Theorien weiter aus.

„Attribution theory is concerned with causal inferences, or the perceived reason(s) why an event has occurred” (Weiner, 1990, S. 465). Weiner (1990) unterscheidet Attributionen anhand von drei verschiedenen Kausal-Dimensionen. Das größte Interesse besteht hinsichtlich der Erklärungen von Ereignissen und Handlungen, die mit Erfolg oder Misserfolg zu tun haben, weshalb die kausalen Zuschreibungen am Beispiel von Erfolg dargestellt werden. Die erste und wichtigste Dimension nach Weiner (2010), ist die *Lokation: internal versus external*. Liegt die Ursache für Erfolg beispielsweise in der Person begründet (internal = Begabung oder Anstrengung) oder ist sie äußeren Umständen (external = Glück, Zufall) zuzuschreiben? Die zweite Dimension ist *Kontrollierbarkeit*. Ist der Erfolg beeinflussbar? Begabung ist internal, kann aber nicht willentlich verändert werden; Anstrengung schon – weshalb Anstrengung kontrollierbar ist. Die dritte Dimension ist *Stabilität*. Begabung ist ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal. Die Fähigkeit sich anstrengen zu können hingegen ist nicht stabil, sondern kann als variabel bezeichnet werden (Weiner, 2010).

#### Abbildung 4.3

Die Kausal-Attributionen Lokation und Stabilität (eigene Darstellung in Anlehnung an Weiner, 2010)



Unabhängig davon, dass eine Kündigung einen hohen Stressor darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass Sabine mit dem Vorfall anders umgegangen wäre, wenn sie gewusst hätte, dass ihr Chef alles versucht hat, um ihren Arbeitsplatz zu retten. Konkret heißt das, es macht einen großen Unterschied, wie Sabine den Vorfall deutet. Entweder: Der Chef wollte die Kündigung abwenden, konnte sich aber gegen die Unternehmensführung nicht durchsetzen (externale Attribution). Damit trägt der Chef keine Schuld an der

Misere. Oder: Der Chef hätte den Stellenabbau aufgrund der Restrukturierung und damit auch die Kündigung von Sabine abwenden können, tat es aber nicht, weil er froh war, sie loszuwerden (internale Attribution). Der Chef trägt Mitschuld an der Misere. Wäre es bei dem vorliegenden Beispiel von Relevanz, Vertrauen wiederaufzubauen, so zeigt sich, dass die Art der Attribution den weiteren Prozess maßgeblich beeinflusst. Je nach Zuschreibung werden die Weichen für eine Neujustierung der Beziehung gelegt – oder eben für den kompletten Bruch.

### **Was ist die bessere Strategie: Leugnen oder sich entschuldigen?**

Ein Vertrauensbruch ist schmerzhaft. Oftmals wissen wir noch nicht einmal, warum uns jemand diesen Schaden zugefügt hat. Gleichwohl verfügen wir über mehr oder minder adäquate Interpretations- und Attributionstechniken, über eine Vielfalt an affektiven Reaktionen (Emotionen) und schließlich über diverse Bewältigungsstrategien im Umgang damit. Das nächste Kapitel ist diesem Thema gewidmet, doch soll es zunächst noch einmal darum gehen, was der Vertrauens-Verletzende tun kann, um den Schaden wieder gut zu machen. *Leugnen* oder *sich entschuldigen*? Was ist die bessere Strategie? Kann es tatsächlich besser sein, die Verantwortung für eine missliche Situation zu leugnen? Warum ist es möglich, dass in wissenschaftlichen Studien das Leugnen (denial) oder das Zurückhalten von Informationen (reticence) unter bestimmten Voraussetzungen als kluge Lösung diskutiert wird? Im Alltag, in der Praxis, ist *die Entschuldigung* die Technik, die am häufigsten eingesetzt wird, um Vertrauensbrüche wieder gut zu machen, weshalb diese im Zentrum der folgenden Diskussion stehen wird (Öztürk & Noorderhaven, 2018).

Von zentraler Bedeutung ist die Beantwortung der Frage: Wie kann es gelingen, die Vertrauenswürdigkeit wiederherzustellen? Forschungsergebnisse zeigen, dass je nachdem, in welchem Bereich (Kompetenz, Integrität oder Wohlwollen) ein Bruch erlebt wurde, es mehr oder weniger wahrscheinlich ist, dass Vertrauen wiederaufgebaut werden kann. Diese drei Bereiche sollen im Folgenden näher untersucht werden:

#### *Erstens: Wiederaufbau nach einem Bruch im kompetenzbasierten Vertrauen:*

- Entschuldigungen führen nach einem Bruch im kompetenzbasierten Vertrauen eher dazu, dass Vertrauen wiederaufgebaut wird, als wenn ein Bruch im integritätsbasierten Vertrauen erlebt wird (Kim et al., 2004);
- Vertrauen kann eher repariert werden, wenn es im Kompetenzbereich gebrochen wurde (Ferrin et al., 2007);
- Externale Zuschreibungen (Ursache liegt außerhalb der Person) wirken sich im Kompetenzbereich fatal aus, da die Person sodann als unfähig wahrgenommen wird eine Situation zu beeinflussen. Hinweise auf externale Gründe sind Zeichen für Inkompetenz (Öztürk & Noorderhaven, 2018);

- Deshalb sei es die bessere Wahl bei Entschuldigen im kompetenzbasierten Vertrauen auf internale Prozesse zu verweisen (Öztürk & Noorderhaven, 2018).

*Zweitens: Wiederaufbau nach einem Bruch im integritätsbasierten Vertrauen:*

- Es ist schwieriger, Vertrauen nach einem integritätsbasierten Bruch wiederherzustellen als nach einem Bruch im kompetenzbasierten Bereich (Tsai et al. 2010);
- Bei internalen Zuschreibungen der Ursache des Bruchs wird davon ausgegangen, dass die Person nicht integer ist. Ein einziger Fehler im Integritätsbereich verweist auf die Nicht-Integrität der Person (Öztürk & Noorderhaven, 2018);
- Deshalb gilt es zu überlegen, inwiefern bei einer Entschuldigung im integritätsbasierten Bereich dennoch auf externale Gründe verwiesen werden kann (Ferrin et al. 2007);
- Wenn eine Person sich entschuldigt und zugibt, die Tat verursacht zu haben, wird dies als problematischer erachtet, als wenn sie Raum für Spekulationen lässt (Bagdasarov et al., 2019).

*Drittens: Wiederaufbau nach einem Bruch im wohlwollensbasierten Vertrauen:*

- Hierzu liegen sehr wenige Forschungsarbeiten vor, da sich die meisten Studien auf Integrität und Kompetenz beziehen;
- Kontrollierbarkeit: Kommt man zu dem Schluss, dass der Andere nicht anders handeln konnte, wird ihm der Fehler weniger oder gar nicht angelastet. Je mehr aber die wahrgenommene Kontrollierbarkeit über die Situation zunimmt, desto größer ist der Schaden hinsichtlich der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit (Lewicki & Bunker, 1996; Tomlinson & Mayer, 2009).

Inwiefern können die Erkenntnisse aus der Forschung auf die Praxis übertragen werden? Kevin will das Gespräch mit seiner Chefin suchen. Für ihn hat ihr Verhalten zu einem Bruch des impliziten psychologischen Vertrages geführt. Ist ihr bewusst, welche Auswirkungen die Anordnung des täglichen An- und Abmeldens per E-Mail hat? Vermutlich nicht. Im Gespräch können nun die gegenseitigen Erwartungen hinsichtlich der Zusammenarbeit auf den Tisch gebracht und damit geklärt werden. Doch wird es ihr gelingen, ihre Vertrauenswürdigkeit wiederherzustellen? Nehmen wir an, sie wird sich entschuldigen. Wie wird es weitergehen? Wird es zu einer Neujustierung des psychologischen Vertrages und zu einem Wiederaufbau von Vertrauen kommen? In Anlehnung an Ferrin et al. (2007) hängt es im Wesentlichen davon ab, ob Kevin die Anordnung der mangelnden Integrität oder der mangelnden Kompetenz zuschreibt. Attribuiert er das Verhalten seiner Chefin als mangelnde Integrität, wird er davon ausgehen, dass ähnliches, wiederholtes

Verhalten zu erwarten ist. Attribuiert er hingegen das Verhalten als mangelnde Kompetenz, wird eine Entschuldigung und Wiedergutmachung den Weg für eine weitere vertrauensbasierte Zusammenarbeit ebnen.

Im Fall von Sabine wird auch eine Entschuldigung nicht helfen. Die unerwartete Kündigung schreibt sie eindeutig der mangelnden Integrität und dem mangelnden Wohlwollen ihres Chefs zu. Doch eines betont sie im Gespräch mehrfach: Hilfreich wäre es gewesen, wenn sie bereits damals über Kompetenzen verfügte, um adäquater mit der belastenden Situation umgehen zu können.

” **Ich wäre froh gewesen, wenn ich gewusst hätte,  
wie ich besser mit der Situation umgehen kann.**

Sabine

## 4.5 Weisheit als Kompetenz im Umgang mit vertrauskritischen Situationen

Welche Kompetenzen unterstützen den Prozess, belastende Situationen besser zu bewältigen? Bevor die Ansätze aus der Weisheitsforschung im Kontext vertrauskritischer Situationen diskutiert werden, soll zunächst ein kurzes Resümee zur bisherigen Diskussion gezogen werden.

Ein Vertrauensbruch im organisatorischen Kontext kann als mehr oder weniger belastend erlebt werden. Ob ein Wiederaufbau von verloren gegangenem Vertrauen möglich ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab: (a) Bereich der Vertrauenswürdigkeit, der verletzt wurde (Integrität, Kompetenz oder Wohlwollen); (b) Attribution der Ursache, Absicht und Motive (internal versus external, Kontrollierbarkeit und stabil versus variabel), (c) Technik der Wiedergutmachung (u.a. Entschuldigung). Ferner ist es entscheidend, ob beide Akteurinnen oder Akteure, der Vertrauens-Verletzende und der Vertrauens-Verletzte, ein Interesse an der Kontinuität der Beziehung und der Wiederherstellung des Vertrauens haben.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren werden folgende Propositionen formuliert:

*Proposition 1:* Der Prozess des Wiederaufbaus von Vertrauen ist umso wahrscheinlicher, je eher es den Akteurinnen und Akteuren gelingt, mit gebrochenen Erwartungen umzugehen und Vertrauenswürdigkeit in den verletzten Bereichen wiederherzustellen.

*Proposition 2:* Der Wiederaufbau von Vertrauen wird maßgeblich durch funktionale Informationsverarbeitungsprozesse und konstruktive Emotionsregulationen beeinflusst.

*Proposition 3:* In Folge der Bemühungen der Akteurinnen und Akteure ist die Entwicklung von neujustierten Vertrauensintentionen und Vertrauenshandlungen unter der Berücksichtigung des Risikos mit dem Gefühl der relativen Sicherheit wieder möglich.

Nicht in allen Fällen ist ein Wiederaufbau von Vertrauen nach einem Vertrauensbruch möglich oder erwünscht. In zahlreichen Interviews (Schwegler, 2021) wurde jedoch festgehalten, wie nachhaltig erlebte Vertrauensbrüche erinnert werden. Sie belasten nicht nur die akute berufliche Situation, sondern werden als belastende Erinnerung in weitere Kooperationsbeziehungen hineingetragen. Der Wunsch nach konstruktiven Methoden zum Umgang mit diesen verletzenden Erfahrungen wurde mehrfach geäußert, aber auch der Wunsch, besser auf vertrauskritische Situationen reagieren zu können. Werden psychologische Vertragsbrüche und damit verbundene Konflikte frühzeitig und adäquat erkannt, sind Interventionen erfolgsversprechender, als wenn sie zu lange unbeachtet oder gar verdrängt werden.

Konstruktive Ansätze zum Umgang mit herausfordernden Situationen bietet die Weisheitspsychologie. Weisheit gilt als ein Resilienzfaktor im Umgang mit belastenden Lebenssituationen (Linden, 2017) und kann als „Expertise im Umgang mit schwierigen Fragen des Lebens, wie zum Beispiel Fragen der Lebensplanung, Lebensgestaltung und Lebensdeutung“ definiert werden (Staudinger & Baltes, 1996, S. 59). Weisheit ist eine psychologische Kompetenz, die entwickelt werden kann. Bereits die Tatsache, sich zu beraten oder die Vorstellung jemandem ein Problem darzulegen, kann in einer konkreten Situation den Grad an Weisheit erhöhen (Linden, 2017). Linden (2017) unterteilt Weisheit in fünf verschiedene Perspektiven und zwölf Subdimensionen: Blick auf die Welt (u.a. Fakten und Problemlösewissen), Blick auf andere Menschen (u.a. Perspektivwechsel und Empathie), Blick auf die eigene Person (u.a. Anspruchsrelativierung und Selbstrelativierung), Blick auf das eigene Erleben (u.a. Emotionswahrnehmung und Emotionsakzeptanz) und Blick auf die Zukunft (u.a. Ungewissheitstoleranz und Nachhaltigkeit). Basierend auf dieser Unterscheidung konzipieren Baumann und Linden (2020) ein Modell der Weisheitskompetenz, welches zehn Komponenten umfasst. Diese Weisheitskompetenzen können gezielt gelehrt und gelernt werden. Studien zeigen, dass Individuen mit höheren Weisheitskompetenzen über bessere Bewältigungsformen im Umgang mit belastenden Lebenssituationen verfügen (Baumann & Linden, 2020).

### **Fünf Weisheitskompetenzen im Umgang mit vertrauskritischen Situationen**

Basierend auf den Ansätzen der Weisheitspsychologie wurde im Rahmen einer Forschungsarbeit der Autorin (Schwegler, 2021), ein Weisheitskonzept zum Umgang mit

vertrauskritischen Situationen entwickelt. Die Bausteine des Weisheitskonzepts orientieren sich an den Arbeiten von Linden und Kollegen (Linden, 2017; Baumann und Linden, 2020) und Baltes und Kollegen (Baltes & Kliegl, 1992; Baltes & Smith, 1990; Staudinger & Baltes, 1996). Im Kontext der Forschungsergebnisse zu Vertrauen und Vertrauensverlust sowie den formulierten Propositionen wurden die Weisheits-Kompetenzen identifiziert, die einen adäquaten Umgang mit vertrauskritischen Situationen ermöglichen. Das Weisheitskonzept kann in Training, Beratung und Coaching eingesetzt werden. Die Bausteine des Weisheitskonzepts sind: Emotionsregulation, Perspektivwechsel, Empathiefähigkeit, Relativierung und Fakten- und Problemlösewissen. Einen Überblick hierzu gibt Abbildung 4.4.

**Abbildung 4.4**

*Weisheitskompetenzen im Umgang mit vertrauskritischen Situationen*



*Emotionsregulation:* Wem es gelingt, seine Emotionen zu kontrollieren, erlebt Distanz zu den Ereignissen und gewinnt neue Freiheitsgrade im Denken und Handeln (Baumann & Linden, 2020). Doch bevor Emotionen reguliert werden können, ist es notwendig, diese zunächst wahrzunehmen und in einem zweiten Schritt, zu akzeptieren. Gerade im beruflichen Kontext werden Emotionen häufig als Störvariable angesehen (Laloux, 2015). In den seltensten Fällen erhalten Fach- und Führungskräfte eine fundierte Weiterbildung im Umgang weder mit konstruktiven noch mit destruktiven Emotionen. Umso wichtiger ist es, dass der Aufbau von Weisheitskompetenzen angesichts vertrauensverletzender Erfahrungen mit Ansätzen zur Emotionsregulation beginnt.

Das Spektrum an Emotionen, welche in vertrauskritischen Situationen erlebt werden können, hat viele Schattierungen: Enttäuschung, Aggression, Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Scham bis hin zu Verbitterung (Linden, 2017). Die Fähigkeit, auch mit diesen tiefgreifenden Emotionen umgehen zu können, wird nach Salovey und Mayer (1990) unter dem Begriff der emotionalen Ausgeglichenheit diskutiert. Es umfasst die Kompetenz, diese zu kontrollieren und zu bewältigen, sodass sie das eigene Denken nicht in einem Maße beeinträchtigen, in dem zielorientiertes Handeln nicht mehr möglich ist (Baumann & Linden, 2020).

Gerade angesichts eines erlebten Vertrauensbruchs ist es wichtig, diese Gefühle adäquat zu bewältigen. Unverarbeitet können sie neben dem Schaden für die eigene Person auch Schaden für weitere Personen verursachen. Unter dem Trickle-Down-Effekt (Schyns & Schilling, 2013) wird beispielsweise das Phänomen diskutiert, welches dazu führt, dass erlebtes ungerechtes Verhalten in manchen Fällen an andere Mitarbeitende weitergegeben wird.

*Perspektivwechsel:* Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist ein zentrales Element in der Weisheitspsychologie und stellt eine Kernkompetenz im Umgang mit komplexen Problemen dar. Ein Vertrauensbruch ist in vielen Fällen eine komplexe Angelegenheit, da die Ursachen oftmals unbekannt sind und das Ereignis nicht mehr rückgängig gemacht werden kann (Linden, 2017). Eine komplexe und konfliktäre Situation kann besser nachvollzogen werden, wenn es den Akteurinnen und Akteuren gelingt, sich durch einen Perspektivwechsel in die Situation und in das Denken eines Vertrauens-Verletzenden zu versetzen. Es geht nicht darum, dessen Verhalten dadurch zu entschuldigen, vielmehr um eine bessere Nachvollziehbarkeit der Dynamik der gemeinsamen vorangegangenen Interaktion. Ferner ermöglicht ein Perspektivwechsel das Einüben unterschiedlicher Attributionsstile. Attributionen spielen sowohl bei Prozessen, die zu einem Vertrauensverlust führen eine zentrale Rolle, als auch bei der Verarbeitung dieser Prozesse (Öztürk & Noorderhaven, 2018).

Das Einüben differenter Attributionsstile ermöglicht einen souveränen Umgang mit kritischen, komplexen Situationen. Dem Perspektivwechsel liegt die Technik des Rollentausches zugrunde (Baumann & Linden, 2020). Im Training oder in der Beratungssituation kann in einer Praxissimulation das eigene und das fremde Verhalten verständlicher gemacht werden und ebnet einem Reframing den Weg. Aus einer Metaperspektive lassen sich die dynamischen Interaktionen in einem neuen Licht sehen und Handlungsoptionen erweitern.

*Empathiefähigkeit:* Während der Perspektivwechsel eher auf die kognitive Ebene abzielt, bezieht sich die Empathiefähigkeit stärker auf die emotionale Ebene (Baumann & Linden, 2020). Empathiefähigkeit ist ein wichtiges Element in der dreidimensionalen Weisheitstheorie von Ardelt (2003). Empathiefähigkeit ist eine zentrale motivationale Grundlage

für die Moralentwicklung und eine wichtige Voraussetzung dafür, das emotionale Erleben einer anderen Person wahrnehmen zu können (Baumann & Linden, 2020).

Im Kontext der Positiven Psychologie wird der Bereitschaft zur Vergebung eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Kränkungen und Grenzüberschreitungen zugesprochen. Eine Verbesserung der Empathiefähigkeit erleichtert das Vergeben (Baumann & Linden, 2020). Vergebung ist allerdings nicht gleichzusetzen mit Versöhnung oder Entschuldigung des verletzenden Verhaltens. Empathie und Perspektivwechsel führen zu einer Verringerung von Attributionsfehlern und ermuntern dazu, die Situation einer anderen Person, deren Sachzwänge und Motive für das vertrauensverletzende Verhalten zu reflektieren (Baumann & Linden, 2020).

*Relativierung:* Relativierung soll hier als die Fähigkeit zum Kontextualismus und zum Wertrelativismus verstanden werden. Lifespan-Kontextualismus und Wertrelativismus sind zwei der fünf Komponenten des Weisheitskonzepts nach Baltes und Kollegen (Baltes & Kliegl, 1992; Baltes & Smith, 1990; Staudinger & Baltes, 1996). Kontextualismus ist die Fähigkeit, Ereignisse in ihren situativen Kontext einbetten zu können (Linden, 2017). In Bezug auf das eigene Verhalten wird der Kontext oft als Entschuldigung eingebracht (im Sinne von: „ich konnte die Zusage nicht einhalten, weil etwas Wichtiges dazwischenkam“). Der Grund des Verhaltens wird kontextuell respektive external lokalisiert. Bei der Beurteilung fremden Verhaltens hingegen neigen Individuen dazu, das Nichteinhalten einer Zusage internal zu lokalisieren („er hat seine Zusage nicht eingehalten, weil er nicht zuverlässig ist“). Nicht monokausal zu denken oder rigide über andere zu urteilen zeigt sich auch in der Fähigkeit zum Wertrelativismus (Baumann & Linden, 2020). Er beinhaltet die Fähigkeit, andere Positionen nicht als Angriff auf die eigenen Werturteile zu sehen. Das Konzept des Basic Beliefs (Dalbert & Umlauf, 2009) beinhaltet die Idee, dass Individuen zentrale und oftmals auch unhinterfragte Annahmen darüber haben, *wie die Dinge* sein sollten. Diese Basisannahmen, gerade auch in Bezug auf Gerechtigkeit, können sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Kulturen variieren. Unterschiedliche Standpunkte stellen oftmals die Quelle von zugeschriebenen Vertrauensbrüchen dar. Wertpluralität (bis zu einem gewissen Grad) zu tolerieren ist eine Voraussetzung für die Gestaltung diverser Beziehungen. Im Training oder in der Beratung kann die Standpunkt- und Perspektivenerweiterung durch die Technik der *Methode der Orte* (u.a. Baltes & Kliegl, 1992) trainiert werden. In Gedanken reisen die Teilnehmenden an verschiedene Orte (z.B. Freiheitsstatue in USA, Brandenburger Tor, Tafelberg in Südafrika). Sie werden gebeten, zu überlegen, wie Menschen an diesen Orten leben, und in einem zweiten Schritt, wie diese Personen an diesen Orten mit spezifischen Dilemmasituationen umgehen würden. Das Eruiere der verschiedenen Standpunkte kann zur Distanz zu eigenen Werten führen und steigert die Weisheitskompetenz.

*Fakten- und Problemlösewissen:* In Anlehnung an die Weisheitspsychologie soll es beim Fakten- und Problemlösewissen um die Eruiierung von Lösungsansätzen gehen. Staudinger und Baltes (1996) unterscheiden in ihren Ausführungen zum psychologischen Weisheitsparadigma zwischen Fakten- und Strategiewissen. Das Faktenwissen umfasst Wissen um Lebensprobleme sowie Breite und Tiefe der Problembearbeitung. Das Strategiewissen zielt auf Strategien der Entscheidungsfindung und der Selbstregulation ab (Staudinger & Baltes, 1996). Im Training und in der Beratungssituation werden Faktenwissen zum grundsätzlichen Aufbau und Erhalt von Vertrauen entwickelt sowie zentrale Erkenntnisse, um Vertrauensverlusten entgegenzuwirken. Gleichzeitig werden Strategien eruiert, die einen konstruktiven Umgang mit einer konkreten vertrauensverletzenden Situation ermöglichen. Diese können beispielsweise ein frühzeitiges Ansprechen von ungünstigen Emotionen, die rechtzeitige Klärung von gegenseitigen Erwartungen oder das Aushandeln von interaktiven Dynamiken sein. Somit kann die Komponente des Fakten- und Problemlösewissens sowohl zur Klärung einer konkreten, belastenden Situation als auch zur Generierung von grundsätzlichen Strategien im Umgang mit vertrauskritischen Situationen beitragen.

#### 4.6 Fazit: Wovon ein Neuanfang abhängt

Ob ein erlebter Vertrauensbruch zur Beendigung einer Beziehung oder zu einem Neuanfang führt, hängt von diversen Faktoren ab. Im Fall von Sabine führte die vertrauskritische Situation zum Abbruch der Arbeitsbeziehung mit ihrem Chef, im Fall von Kevin zu einem Neubeginn der Zusammenarbeit. Neben der Bereitschaft und dem Willen beider Akteure, an der kritischen Beziehung zu arbeiten, spielen Interpretations- und Attributionsprozesse eine zentrale Rolle beim Umgang mit verletztem Vertrauen. Diese Zuschreibungsprozesse umfassen sowohl die Kernaspekte wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit (Kompetenz, Integrität und Wohlwollen) (Mayer et al., 1995) als auch die drei Dimensionen der Attribution nach Weiner (2010): Lokation, Kontrollierbarkeit und Stabilität. Interpretations- und Attributionsprozesse finden in einem spezifischen Kontext statt und unterliegen einer interaktiven Dynamik. Diese interaktive Dynamik kann von den involvierten Akteurinnen und Akteuren ausgehandelt und gestaltet werden. Neben dem Willen und der Motivation zu einem konstruktiven Umgang mit vertrauskritischen Situationen, spielen personale und interpersonale Kompetenzen eine zentrale Rolle. Als relevant wurden Weisheitskompetenzen identifiziert, welche in Maßnahmen wie Training, Beratung und Coaching gezielt gefördert werden können. Der Rückgriff auf diese Weisheitskompetenzen und deren Nutzung unterstützen Akteurinnen und Akteure darin, vertrauskritische Situationen bewusst wahrzunehmen und eigene Denk- und Handlungsspielräume zu erweitern. Ferner unterstützen sie den Prozess der Verarbeitung vertrauensverletzender Erfahrungen.

## 4.7 Handlungsempfehlungen

Da Vertrauensbrüche sehr sensitiv und individuell sind, können nur bedingt allgemeingültige Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Sie erfordern in jedem Fall eine individuelle Behandlung unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes. Nichtsdestotrotz sei darauf hingewiesen, dass die diskutierten Forschungsergebnisse Implikationen für die Praxis bereithalten, die in folgende Handlungsoptionen münden:

### **Handlungsempfehlungen: präventiv**

*Erwartungen aushandeln:* Zahlreichen Vertrauensbrüchen liegen enttäuschte Erwartungen zugrunde. Wenn implizite psychologische Verträge und gegenseitige Erwartungen explizit und frühzeitig ausgehandelt werden, wird das Konflikt- und Enttäuschungspotenzial verringert.

*Aufbau einer stabilen Vertrauensbeziehung:* Der frühzeitige Aufbau einer stabilen Vertrauensbeziehung ist ein Prädiktor für eine belastbare und tragfähige Zusammenarbeit. Kritische Ereignisse werden wohlwollender beurteilt, wenn sich die Akteurinnen und Akteure mit dem Gefühl der relativen Sicherheit aufeinander verlassen können und wollen.

### **Handlungsempfehlungen: kurativ**

*Strategien für Vertrauens-Verletzende: Investition in die eigene Vertrauenswürdigkeit.* Eine Entschuldigung hilft nur bedingt, Vertrauen wiederaufzubauen. Flankierende Maßnahmen wie die Investition in die eigene Vertrauenswürdigkeit (Kompetenz, Integrität und Wohlwollen) sollten glaubhaft und authentisch sichtbar gemacht werden, wenn der Schaden wieder gut gemacht werden soll.

*Strategien für Vertrauens-Verletzte: Emotionsregulation.* Wenn starke Emotionen die Denk- und Entscheidungsleistungen beeinträchtigen, werden suboptimale Lösungen generiert. Die Fähigkeit, Emotionen auch in belastenden Situationen regulieren zu können, führt zu einer Erweiterung der eigenen Denk- und Handlungsspielräume.

### **Abbildung 4.5**

*Präventive und kurative Handlungsempfehlungen*



## Grundlegende Handlungsempfehlungen: Aufbau von Weisheitskompetenzen

Sowohl präventiv als auch im Nachgang zu einem erlebten Vertrauensbruch unterstützen Weisheitskompetenzen einen konstruktiven Umgang mit belastenden Situationen. Im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen können Unternehmen durch dieses Angebot die Resilienz von Führungskräften und Mitarbeitenden unterstützen und fördern.

### Abbildung 4.6

Grundlegende Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Weisheitskompetenzen



---

## Zum Weiterlesen

Dalbert, C. & Umlauf, S. (2009): The Role of the Justice Motive in Economic Decision Making. *Journal of Economic Psychology*, 30, 172-180. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.07.006>

Ferrin, D.L., Kim, P.H., Cooper, C.D. & Dirks, K.T. (2007). Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 893-908. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.893>

Tomlinson, E.C. & Mayer, R.C. (2009). The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *Academy of Management Review*, 30, 85-104.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren.

## Literaturverzeichnis – Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang?

- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging, 25*(3), 275-324. <https://doi.org/10.1177/0164027503025003004>
- Arnold, Ch. & Linden, M. (2020). *Ratgeber Verbitterung*. Hogrefe.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bagdasarov, Z., Connelly, S. & Johnson, J. F. (2019). Denial and Empathy: Partners in Employee Trust Repair? *Frontiers in Psychology, 10*(19), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00019>
- Baltes, P. B. & Kliegl, R. (1992). Further Testing of Limits of Cognitive Plasticity: Negative Age Differences in a Mnemonic Skill Robust. *Developmental Psychology, 28*(1), 121-125. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.1.121>
- Baltes, P. B. & Smith, J. (1990). Weisheit als Weisheitsentwicklung: Prolegomena zu einer psychologischen Weisheitstheorie. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 22*(2), 95-135. <http://hdl.handle.net/11858/00-001M-0000-0025-A496-F>
- Baumann, K. & Linden, M. (2020). *Weisheitskompetenzen und Weisheitstherapie. Die Bewältigung von Lebensbelastungen und Anpassungsstörungen*. Pabst Science Publishers.
- Dalbert, C. & Umlauft, S. (2009). The Role of the Justice Motive in Economic Decision Making. *Journal of Economic Psychology, 30*, 172-180.
- Elangovan, A. R., Auer-Rizzi, W. & Szabo, E. (2007). Why Don't I Trust You Now? An Attributional Approach to Erosion of Trust. *Journal of Managerial Psychology, 22*(1), 4-24. <https://doi.org/10.1108/02683940710721910>
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D. & Dirks, K. T. (2007). Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology, 92*, 893-908. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.893>

- Fulmer, C. A. & Ostroff, Ch. (2017). Trust in Direct Leaders and Top Leaders: a Trickle-up Model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648-657. <https://doi.org/10.1037/apl0000189>
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract: an Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Hao Zhao, S., Wayne, B. C., Glibkowski, J. B. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Hartmann, M. (2020). *Vertrauen – die unsichtbare Macht*. S. Fischer.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons Inc.
- Jones, W. H. & Burdette, M. P. (1994). Betrayal in Relationships. In A. L. Weber & J. H. Harvey (Hrsg.), *Perspectives on Close Relationships* (243-262).
- Kim, P. H., Ferrin, D. L, Cooper, C. D. & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Cersus Integrity-based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research* (114-139). Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Lewicki, R. J. & Wiethoff, C. (2000). Trust, Trust Development and Trust Repair. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Hrsg.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice* (86-107). Jossey-Bass.
- Linden, M. (2017). *Verbitterung und posttraumatische Verbitterungsstörung*. Hogrefe.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

- Öztürk, E. B. & Noorderhaven, N. G. (2018). Influence of Peers' Types of Trust on Trust Repair: The Role of Apologies. *Psychological Studies*, 63(3), 253-265. Mysore University. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0445-y>
- Robinson, S. & Rousseau, D. M. (1989). Violating the Psychological Contract: Not the Expectation but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139 <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.2307/20159304>
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen in deutsch-indonesischen Kooperationen*. IKO.
- Schwegler, U. & Smith, L.R. (2012). Ethno-political Conflict in Kosovo: Cultivating Trust in Serbian-Albanian Post-conflict Peace Building. In D. Landis & R. Albert (Hrsg.), *Handbook of Ethnic Conflict* (349-377). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0448-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0448-4_14)
- Schwegler, U. (2019). Mit Vertrauen in Führung – Rolle und Relevanz von Vertrauen für die zukunftsorientierte Führung im organisatorischen Kontext. In U. Schwegler (Hrsg.), *Den Wandel gestalten: Zukunftsorientiert führen. Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen* (209-228). In Arbeitspapiere der FOM, 72, MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft. <https://www.fom.de/forschung/publikationen/arbeitspapiere-der-fom/2019.html>
- Schwegler, U. (2021). *Vertrauen, Vertrauensverlust und konstruktiver Wiederaufbau von Vertrauen*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Institut für angewandte Vertrauensforschung.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. & Bradlow, E. T. (2006). Promises and Lies: Restoring Violated Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.005>
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

- Smith, L. R. & Schwegler, U. (2010). The Role of Trust in International Cooperation in Crisis Areas: A Comparison of German and US-American NGO Partnership Strategies. In M. Saunders, D. Skinner, G. Diez, N. Gillespie & R. Lewicki (Hrsg.), *Organizational Trust. A Cultural Perspective* (281-310). Cambridge University Press.
- Solga, M. (2016). Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (353-364). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_35)
- Sprenger, R. K. (2007). *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Campus.
- Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1996). Weisheit als Gegenstand psychologischer Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 57-77.
- Thummes, K. (2018). Vertrauensbruch durch Täuschung. In O. Hoffjann & R. Seidenglanz (Hrsg.), *Allmächtige PR, ohnmächtige PR* (329-252). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18455-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18455-1_15)
- Tomlinson, E. C. & Mayer, R. C. (2009). The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *Academy of Management Review*, 30, 85-104. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.35713291>
- Tsai, W. C., Huang, T. C., Wu, C. Y. & Lo, I. (2010). Disentangling the Effects of Applicant Defensive Impression Management Tactics in Job Interviews. *International Journal for Selection and Assessment*, 18, 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00495.x>
- Weiner, B. (1990). Attribution in Personality Psychology. In L.A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (465-485). The Guilford Press.
- Weiner, B. (2010). The Development of an Attribution-based Theory of Motivation: A History of Ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28-36.

#5

# Management Derailment im Kontext der Dunklen Triade

Die Dunkle Triade steht eng in Verbindung mit Führungskräfteversagen. Dennoch können diese Eigenschaften förderlich für eine Führungskarriere sein. Wie können Unternehmen die förderlichen Seiten dieser Führungskräfte nutzen, aber ihr Entgleisen verhindern?

Christine Dennig

**H**ochmut kommt vor dem Fall – was im Alltag oftmals als Floskel verwendet wird, bewahrheitet sich im beruflichen Umfeld immer wieder mit zum Teil schwerwiegenden Konsequenzen für Unternehmen. Im Jahr 2020 zeigte sich dies am Fall der Wirecard AG. Der Finanzdienstleister verzeichnete eine steile Erfolgskarriere und konnte in 2018 – nur 19 Jahre nach seiner Gründung – bereits die etablierte Commerzbank aus dem DAX verdrängen. Die Zukunftsprognosen waren vielversprechend, bis das Unternehmen im Juni 2020 durch einen der größten deutschen Finanzskandale auf sich aufmerksam machte (Reuters, 2021). Dieser Vorfall reiht sich ein in eine Vielzahl ähnlicher Skandale, die unter dem Begriff *Management Derailment* zusammengefasst werden. Dies beschreibt das Versagen von Führungskräften, welchen oft als einstige High Potentials eine erfolgreiche Karriere prognostiziert wurde (Externbrink & Keil, 2018). Es stellt sich die Frage, wieso diese High Potentials ihrer eigenen Karriere und dem Wohl des Unternehmens durch ein solches Verhalten schaden. Während lange Zeit positive Führungsbilder im Fokus der Forschung lagen, fanden in den vergangenen Jahren vermehrt auch dunkle Persönlichkeitseigenschaften Beachtung. Insbesondere die sogenannte Dunkle Triade der Macht kristallisiert sich als ein relevantes Konstrukt in der Ursachenforschung des Führungskräfteversagens heraus (Externbrink, 2019). Dennoch finden sich vermehrt Belege für einen förderlichen Zusammenhang der Dunklen Triade auf die berufliche Karriere (Landay et al., 2019). Hier setzt die qualitative Forschung der Autorin an, die untersucht, welchen Einfluss die Dunkle Triade für eine Führungskarriere haben kann und welche Maßnahmen Unternehmen etablieren können, um ein Entgleisen von Führungskräften mit erhöhten Werten in der Dunklen Triade zu verhindern zu können.

---

## Keywords:

Führungskräfteversagen, Dunkle Triade, Toxische Führung, Destruktive Führung

## 5.1 Dunkle Führung und ihre Folgen

Das übergeordnete Ziel von Führung im Unternehmen liegt darin, Geschäftsprozesse effizient zu gestalten und so die Unternehmensziele zu erreichen. Dem untergeordnet liegt eine Vielzahl von Aufgaben, welche von den Führenden wahrgenommen werden. Dabei müssen sie auf die dynamische Unternehmensumwelt eingehen und ihr Handeln entsprechend anpassen können (Pfister & Neumann, 2019). Lange Zeit lag der Fokus der Führungsforschung auf dem Idealbild einer Führungskraft und wie diese die an sie gestellten Herausforderungen optimal meistert. In der beruflichen Praxis finden sich jedoch oftmals Beispiele von Führungskräften, die weit von diesem Idealbild entfernt sind und durch ihr Fehlverhalten in den Fokus rücken.

” **Ich glaube, dass es leider viele schlechte Führungskräfte gibt, denen nicht bewusst ist, was sie eigentlich für eine Verantwortung haben, dem Unternehmen und auch den Mitarbeitern gegenüber. Ich glaube, dass bei sehr vielen das Gehalt und der Einfluss, die Macht, das große Ziel sind. Wenn sie das erreicht haben, verstehen sie eigentlich nicht wirklich, was Führung an sich alles beinhaltet.**

Eva

Entsprechend finden sich zunehmend auch Forschungsansätze zum sogenannten *Dark Leadership* (Furtner, 2017). Destruktive Führung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass gezieltes Handeln, bzw. Nichthandeln den unterstellten Mitarbeitenden erheblich schadet, bestehende Arbeitsstrukturen zugrunde richtet und das Unternehmen finanziell schädigt (Externbrink, 2019). Neben diesen direkten Kosten verursacht dunkle Führung aber auch hohe indirekte Kosten für die Unternehmen, da oftmals das Betriebsklima leidet und die Mitarbeitenden schlussendlich das Unternehmen verlassen (May et al., 2016). Darüber hinaus können sich beispielsweise emotionale Erschöpfung und gesundheitliche Probleme auch auf das Privatleben und das familiäre Umfeld der betroffenen Mitarbeitenden auswirken (Helfrich & Steidle, 2017). Entsprechend bedeutsam ist es für Unternehmen, wirksame Maßnahmen zu etablieren, die destruktiver Führung vorbeugen und sich die positiven Effekte von Führung zu Nutze machen.

### **Führungskräfteversagen liegt nicht allein in der Persönlichkeit begründet**

Eng verbunden mit *Dark Leadership* ist das sogenannte *Management Derailment*, welches sowohl in der Forschung als auch in der Öffentlichkeit vermehrt Beachtung findet.

Darunter versteht man das Versagen oder Entgleisen von Führungskräften, insbesondere von jenen, denen zu Beginn ihrer Karriere als High Potentials eine vielversprechende berufliche Laufbahn prognostiziert wurde (Externbrink & Keil, 2018). Der Begriff Management bezieht sich in diesem Kontext auf Personen in verantwortungsvollen Positionen, die Führungsverantwortung für Mitarbeitende tragen (Kanning, 2014). Entsprechend kann sich das Entgleisen sowohl auf die Unternehmensführung, als auch auf die Mitarbeiterführung beziehen. Die Gründe für ein solches Versagen sind vielfältig, können aber oftmals auf die Führungskraft selbst, das Arbeitsumfeld und die beruflichen Anforderungen an die Führungskraft zurückgeführt werden. Während sich jeder dieser Faktoren unterschiedlich stark auswirken kann, ist es in der Regel ein Zusammenspiel aller drei Faktoren, die schlussendlich zum Führungskräfteversagen führen (Externbrink & Keil, 2018). Eine große Bedeutung bei der Vermeidung von *Management Derailment* liegt entsprechend im Personalmanagement, wobei insbesondere drei Teilbereiche hervorgehoben werden sollten: Die Organisationsentwicklung, die Personalauswahl, sowie die Personalentwicklung (Kanning, 2014). Bei Letzterer ist es wichtig, diese nicht nur als Instrument zur Neubesetzung von Stellen zu verstehen, sondern, dass diese auch im Verlauf einer Führungskarriere regelmäßige Anwendung findet. Defizite, die ein Entgleisen begünstigen, latent bestehende oder sich entwickelnde Schwächen können zu jedem Zeitpunkt einer Karriere entstehen (Kanning, 2014). Es ist für Unternehmen daher von immenser Bedeutung, geeignete Strukturen im Sinne eines Frühwarnsystems zu etablieren, die ein frühzeitiges Entgegensteuern ermöglichen. Welche konkreten Maßnahmen sich diesbezüglich eignen, wurde im Rahmen der Forschung zur Masterarbeit der Autorin erarbeitet und in diesem Artikel dargestellt (Dennig, 2021).

### **Der Einfluss der Dunklen Triade auf eine Führungskarriere**

Ein wichtiges Konstrukt im Bereich der dunklen Führungsforschung ist die Dunkle Triade der Macht, welche durch die Arbeit von Paulhus und Williams (2002) geprägt wurde. Die Dunkle Triade umfasst die drei Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie, die vielmals auch als die D3 bezeichnet werden. Die Dunkle Triade ist aktuell eines der dominierenden Konzepte, um sozial-aversives Verhalten im beruflichen Kontext zu erklären (Michels, 2019).

Von den drei Eigenschaften ist Narzissmus die am meisten erforschte und gemeinhin die bekannteste. Geprägt sind Narzissten vor allem durch ein grandioses Selbstbild und ein Gefühl der Überlegenheit gegenüber anderen, durch ein überzogenes Bedürfnis nach Bewunderung, eine Tendenz dazu, andere auszunutzen, sowie durch eine mangelnde bis nicht ausgeprägte Empathiefähigkeit (LeBreton et al., 2018). Narzissten wirken nach außen hin oftmals sehr charmant und selbstsicher, sind aber gleichzeitig labil und streben nach der Anerkennung anderer, um ihr eigenes Selbstbild zu bestätigen (Externbrink & Keil, 2018). Insbesondere im beruflichen Kontext kann dieses labile Selbstbild zu Problemen führen, beispielsweise, wenn Mitarbeitende Entscheidungen ihrer Führungskraft

in Frage stellen. Ein offener Austausch oder Diskurs liegt Führungskräften mit hohen Narzissmuswerten oftmals fern. Dennoch weist diese Personengruppe meist eine gewisse Emotionale Intelligenz auf, indem sie ein Gespür dafür entwickeln, wie sie andere für ihre Zwecke ausnutzen können (Maccoby, 2000).

Der Begriff Machiavellismus ist geprägt durch die Werke des Schriftstellers Niccolò Machiavelli, der beschreibt, wie politische Macht erlangt und beibehalten wird (Christie & Geis, 1970). Zentraler Leitsatz dabei ist, dass der Zweck die Mittel heilige. Entsprechend sind Machiavellisten vor allem an der Maximierung des eigenen Nutzens interessiert (Externbrink & Keil, 2018). In ihrem Handeln zeigen sie in der Regel keine moralischen Zweifel, sind skrupellos und zeigen keine Emotionen. Dabei überschreiten sie vielfach Grenzen und schrecken selbst vor Betrug nicht zurück (Mahmood et al., 2021). Aufgrund der fehlenden ethischen und moralischen Standards ist Machiavellismus ein starker Prädiktor für unethisches Verhalten. Dieses unethische Verhalten wird durch weitere Persönlichkeitseigenschaften, aber auch Situationen, gefördert, beispielsweise, wenn eine geringe Gefahr besteht, dass das Verhalten aufgedeckt wird (Dahling et al., 2012).

Die kritischste Ebene der Dunklen Triade ist die subklinische Psychopathie. Deren Ursprung liegt im klinischen Krankheitsbild, welches eine erhebliche Persönlichkeitsstörung darstellt. Im Falle der Dunklen Triade ist eine Abgrenzung der subklinischen Persönlichkeitseigenschaft zur klinischen Persönlichkeitsstörung von großer Bedeutung. Erhöhte Psychopathie-Werte in der Dunklen Triade entsprechen keiner klinischen Persönlichkeitsstörung. Dennoch stehen hohe Werte auch hier im Zusammenhang mit stark antisozialem Verhalten und einer gewissen Neigung zu kriminellen Handlungen (Externbrink & Keil, 2018). Trotzdem werden diese Personen zumindest zu Beginn als charismatisch und kommunikativ wahrgenommen und erwecken so tendenziell einen positiven ersten Eindruck. Hinzu kommt eine erhöhte Risikofreude, die insbesondere für Führungskräfte von Nutzen sein kann (Spengler et al., 2019). Zudem geht ebendiese Risikofreude vielfach mit einer erhöhten Stressresilienz einher, die im Management von großer Bedeutung ist. Jedoch zeigen Personen mit erhöhten Werten in der subklinischen Psychopathie auch eine schlechte Impulskontrolle sowie eine geringe Aggressionschwelle, was dazu führt, dass ihnen ein überlegtes, langfristig orientiertes Handeln teilweise schwerfällt. Dennoch entsprechen einige der Eigenschaften subklinischer Psychopathie dem Anforderungsprofil von Personen im Top-Management. Als Folge dessen wird in der Literatur die Notwendigkeit zur Unterscheidung zwischen einer primären, produktiven Psychopathie und einer sekundären, emotional instabilen Psychopathie diskutiert (Externbrink & Keil, 2018).

### **Erhebung der D3 als Teil der betrieblichen Eignungsdiagnostik**

Wichtig im Zusammenhang mit der Dunklen Triade ist zu betonen, dass es sich bei allen Eigenschaften nicht um ein klinisches Krankheitsbild handelt, sondern um dimensionale Eigenschaften, die ein jeder in unterschiedlich starker Ausprägung hat. Entsprechend

messen Persönlichkeitstests zur D3 nicht, ob Personen Träger der Eigenschaft sind, sondern, wie stark die jeweiligen Eigenschaften im Vergleich zu einer Normstichprobe ausgeprägt sind (Schwarzinger & Schuler, 2016). Ein solcher Test ist der *Dark Triad of Personality at Work (TOP)* von Schwarzinger und Schuler (2016). Dieser Test besteht in der Langform aus 60 Fragen, die 11 Eigenschaften zugeordnet werden. Diese 11 Eigenschaften, dienen als Subskalen und werden wiederum einer der D3 Eigenschaften zugeordnet. Der Test erhebt die Dunkle Triade in Bezug auf das Arbeitsverhalten, ist also für die berufliche Eignungsdiagnostik anzuwenden und nicht auf andere Bereiche übertragbar (Schwarzinger & Schuler, 2016). Abbildung 5.1 stellt die 11 Eigenschaften und ihre Zuordnung zu den D3 dar.

**Abbildung 5.1**

*Die Subskalen des Triad of Personality at Work – TOP (eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarzinger & Schuler, 2016)*

Narzissmus					Machiavellismus			Subklinische Psychopathie		
Führungsanspruch	Überzeugungsglaube	Autoritätsbedürfnis	Risikofreude	Überlegenheitsgefühl	Unsentimentalität	Durchsetzungsglaube	Skepsis	Beschönigung	Impulsivität	Flexibilität

**Die Dunkle Triade kann sich auch förderlich auswirken**

Untersuchungen zur Dunklen Triade im beruflichen Kontext zeigen eine Korrelation mit erhöhten Werten der D3 und kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Dennoch gibt es zunehmend auch Belege, die nahelegen, dass erhöhte Ausprägungen zumindest vorübergehend Vorteile bieten können. So kann Narzissmus beispielsweise ein schnelles Erreichen einer Führungsposition begünstigen und zu einem gewissen Grad zur Effektivität der Leistung einer Führungskraft beitragen (Externbrink & Keil, 2018). Eine ähnliche kurvilineare Korrelation zur Effektivität konnten Landay et. al (2019) für Psychopathie feststellen. Gleichzeitig finden sich Belege, die eine mangelnde Effektivität von Führungskräften mit besonders niedrigen Werten in den D3 nahelegen. Dies könnte unter anderem in Defiziten im Durchsetzungsvermögen begründet liegen. Der aktuelle Stand der Forschung liefert folglich Hinweise darauf, dass ein kurvilinearere Zusammenhang zwischen der Dunklen Triade und der Leistung einer Führungskraft besteht (Helfrich & Steidle, 2017). Auch Paulhus und Williams (2002) selbst sprechen sich gegen eine Verallgemeinerung der (Mal-)Adaptivität der Dunklen Triade aus.

An dieser Stelle setzt die Forschung der Autorin an. Im Rahmen der Untersuchung wurden Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus den Bereichen Personal und Recruiting geführt. Die Stichprobe wird im nachfolgenden Kapitel in Tabelle 5.1 näher beschrieben. In der Studie wurde zunächst untersucht, inwiefern die Befragten die 11 Subskalen des TOP (Schwarzinger & Schuler, 2016) als förderlich oder hinderlich für eine Führungskarriere ansehen. Hier konnten die Ergebnisse aus der Literatur rekonstruiert werden, da die Teilnehmenden allen 11 Eigenschaften sowohl förderliche als auch hinderliche Aspekte zuschrieben. Es zeigte sich also, dass Unternehmen bei der Auswahl ihrer Führungspersönlichkeiten nicht allein auf möglichst geringe Werte in der Dunklen Triade achten sollten. Wollen Unternehmen also von den förderlichen Aspekten der Dunklen Triade profitieren, ist es umso bedeutender, das damit verbundene Risiko des Führungskräfteversagens nicht aus den Augen zu lassen und Maßnahmen zu etablieren, die einem solchen Versagen vorbeugen. Mit welchen Maßnahmen Unternehmen dies gelingen kann, wurde in der Forschung der Autorin untersucht. Die Studie und die Ergebnisse werden nachfolgend beschrieben.

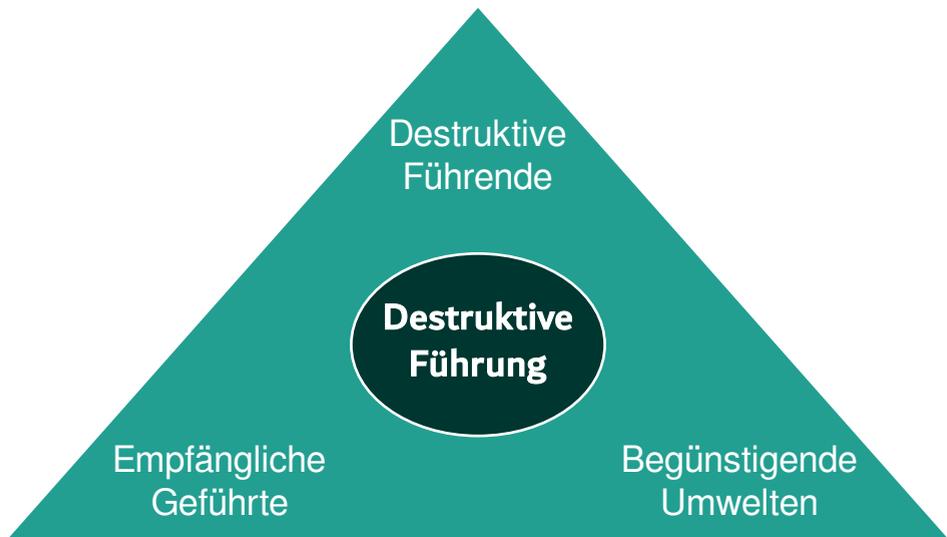
### **Toxische Führung liegt nicht allein in den Führenden begründet**

Ein wichtiger Ansatz, welcher die Faktoren beschreibt, die das Entstehen von toxischer Führung begünstigen, ist das sogenannte Toxische Dreieck von Padilla et al. (2007). Danach ist toxische Führung eine Konsequenz aus dem Zusammentreffen von drei Faktoren: Die toxische Führungskraft selbst, die Geführten, die für das toxische Verhalten der Führungskraft empfänglich sind und dieses akzeptieren oder gar fördern, sowie die Unternehmensumwelt, welche toxisches Führungsverhalten begünstigt. Ein Aufeinandertreffen dieser drei Faktoren fördert das Entstehen eines toxischen Führungsverhaltens, welches langfristig dem Unternehmen und den Mitarbeitenden schadet (Padilla et al., 2007).

Das Toxische Dreieck (Padilla et al., 2007) verdeutlicht, dass eine effiziente Vorbeugung von Führungskräfteversagen ein ganzheitliches Maßnahmenkonstrukt erfordert. Dieses betrachtet nicht allein die Führungskraft selbst, sondern zielt darüber hinaus auch darauf ab, eine stabile und offene Unternehmensumwelt zu schaffen und die Empfänglichkeit der Mitarbeitenden für toxisches Führungsverhalten zu reduzieren (Padilla et al., 2007).

### Abbildung 5.2

Das Toxische Dreieck (eigene Darstellung in Anlehnung an Padilla et al., 2007)



#### Vorhandene Ansätze zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen

Bereits May et al. (2016) haben sich mit dem Erkennen und der Vorbeugung destruktiver Führung befasst und Maßnahmen vorgestellt, die einem Führungskräfteversagen entgegenwirken. Ihre Betrachtung bezieht sich dabei auf destruktive Führung im Allgemeinen, nicht speziell vor dem Hintergrund der Dunklen Triade (May et al., 2016).

May et al. (2016) sehen dabei vorrangig die Organisationsentwicklung, also die Unternehmensumwelt, und die Führungskraft selbst als erfolgsversprechende Ansatzpunkte, um destruktive Führung zu verhindern. Hinsichtlich der Organisationsentwicklung heben May et al. (2016) eine Leitkultur gegen destruktives Verhalten, die gezielte Personalauswahl von Führungskräften und eine Nachfolgeplanung hervor. Bei der Auswahl der Führungskräfte erachten sie es als wichtig, deren Resilienz und Werteorientierung zu berücksichtigen. Zielführend für die Entwicklung der Führenden erachten sie Feedback, sowohl durch die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden, sowie eine Lernkultur, welche sowohl das Lernen im Arbeitsumfeld, Mentorings und Coachings aber auch Führungskräftetrainings beinhaltet (May et al., 2016).

## 5.2 Methodisches Vorgehen

Die zentrale Fragestellung der Studie ist, welche Maßnahmen Unternehmen etablieren können, um einem Führungskräfteversagen vorzubeugen. Zur Erhebung dieser Daten wurden teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews gewählt. Als Orientierung für die Gesprächsführung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der sicherstellt, dass alle relevanten Themenfelder besprochen werden (Mey & Ruppel, 2018). Um eine umfassende Betrachtung der Thematik zu ermöglichen, wurden Teilnehmende ausgewählt, die über einen Erfahrungsschatz im Bereich Führung verfügen. Dazu wurden sowohl Personen mit direkter Führungserfahrung, aber auch Personen aus den Bereichen Human Resources und Recruiting ausgewählt, welche nicht notwendigerweise selbst Führungsaufgaben übernehmen, jedoch durch ihre tägliche Arbeit mit Führungskräften über hinreichend Erfahrungen verfügen. Um den Einfluss verzerrender Effekte zu verringern, wurde auf eine möglichst heterogene Stichprobenziehung geachtet. Zu diesem Zweck wurden bewusst Teilnehmende aus insgesamt 10 unterschiedlichen Branchen gewählt. Diese sind: Tourismus, Medizintechnik/Pharma, IT-Beratung, Automobil und Zulieferer, Einzelhandel, Messtechnik, Recruiting, Finanzwesen, Elektrotechnik sowie Maschinen- und Anlagenbau. Der Stichprobenplan in Tabelle 5.1 stellt nähere Informationen zur Stichprobe bereit.

Insgesamt wurden 15 Interviews durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Die Interviews lassen sich je in drei Fragenblöcke unterteilen. Zu Beginn wurden den Probandinnen und Probanden offene Fragen dazu gestellt, welche Eigenschaften sie grundsätzlich für eine Führungskarriere als förderlich oder hinderlich bewerten. Im Falle der Führungskräfte wurde diese Fragestellung wiederholt und neben der allgemeinen Betrachtung auch die persönlichen Eigenschaften der Person beleuchtet. Im zweiten Block wurden den Teilnehmenden nacheinander die 11 Sub-Eigenschaften des TOP (Schwarzinger & Schuler, 2016) genannt. Dabei sollten sie jede Eigenschaft als förderlich oder hinderlich für eine Führungskarriere bewerten. Bewerteten die Befragten eine Eigenschaft als hinderlich, wurde zudem nach den Risiken gefragt, die sie in der Eigenschaft begründet sehen. Im dritten Fragenblock wurden eben diese Risiken nochmals aufgegriffen und die Teilnehmenden gebeten, Maßnahmen zu erarbeiten, welche diesen Risiken vorbeugen. Zum Abschluss des Gesprächs wurde nochmals in einer offenen Fragestellung die Möglichkeit geboten, sich zu den Themenfeldern des Interviews zu äußern.

**Tabelle 5.1**

*Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)*

Name	Ge- schlecht	Alter	Position	Berufser- fahrung	Füh- rungser- fahrung	Direkt unter- stellte MA	UN Größe in MA
Felix	Männlich	35 J	Abteilungsleiter R&D	10 J	4 J	11	250
Eva	Weiblich	35 J	Marketingleitung	15 J	7 J	2	100
Monika	Weiblich	37 J	HR Business Partner	12 J	2 J	2	10.000
Annika	Weiblich	28 J	Personalreferentin	5,5 J	0 J	0	700
Franziska	Weiblich	33 J	Area Manager Retail	13 J	4 J	17	7.000
Thomas	Männlich	51 J	Director Sales	20 J	5 J	4	4.300
Steffen	Männlich	42 J	Bereichsleiter Produk- tion	22 J	14 J	8	1.100
Jochen	Männlich	59 J	Freiberufler HR/Recruiting	35 J	32 J	0	1
Erich	Männlich	63 J	Regional Director	35 J	24 J	1	60
André	Männlich	51 J	Business Unit Leiter	35 J	30 J	2	1.000
Ulrich	Männlich	64 J	Fachbereichsleitung	37 J	20 J	6	82,5
Sandra	Weiblich	29 J	Business Partner Commercial	8 J	0 J	0	250
Hannes	Männlich	36 J	Geschäftsstellenleiter	18 J	8 J	10	200
Clarissa	Weiblich	30 J	Personalreferentin	10 J	0 J	0	1.600
Marianne	Weiblich	61 J	Geschäftsführung	36 J	19 J	6	30

Nach der wörtlichen Transkription der Interviews, wurden diese anhand einer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) ausgewertet. Zunächst wurden die Kategorien aus den 11 Eigenschaften des TOP (Schwarzinger & Schuler, 2016) gebildet und für jede Kategorie die Ausprägungen förderlich und hinderlich gewählt. Anschließend wurden die genannten Maßnahmen zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen induktiv aus dem Datenmaterial gebildet (Mayring, 2015). Dazu wurden zunächst die genannten möglichen Formen der Entgleisung als Kategorien gewählt. Die genannten Maßnahmen zur Vorbeugung der jeweiligen Entgleisung wurden daraufhin der entsprechenden Kategorie als Ausprägung zugeordnet. Anschließend wurden die Maßnahmen konsolidiert, um so einen ganzheitlichen Ansatz zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen zu erhalten. Der Maßnahmenkatalog wird im nachfolgenden Abschnitt detailliert dargestellt.

### 5.3 Ergebnisse der Forschung

In der Studie wurde zunächst herausgearbeitet, welche Risiken hinsichtlich eines Führungskräfteversagens die Befragten in den 11 Sub-Eigenschaften des TOP (Schwarzinger & Schuler, 2016) sehen. Dabei wurde eine Vielzahl von Risiken für Entgleisungen identifiziert. Diese beziehen sich sowohl auf Management-Aspekte wie beispielsweise das Eingehen hoher Risiken, als auch auf ein Versagen hinsichtlich der Führungsverantwortung. Entsprechend der bereits erläuterten Definition von Externbrink und Keil (2018), bietet Führungskräfteversagen hohe Risiken in beide Wirkrichtungen.

Die Befragten konnten diverse Risiken hinsichtlich eines Führungskräfteversagens identifizieren, welche in den 11 Sub-Eigenschaften des TOP (Schwarzinger & Schuler, 2016) begründet liegen. Auffällig dabei ist, dass die Befragten nicht nur Risiken in einer Überausprägung der jeweiligen Eigenschaft sehen, wie beispielsweise einer zu hohen Risikofreude, sondern ebenfalls darin, dass Eigenschaften zu gering ausgeprägt oder gar nicht vorhanden sind. Die erarbeiteten Risiken lassen sich nicht eindeutig den jeweiligen Eigenschaften zuordnen. Vielmehr sehen die Teilnehmenden die Risiken in mehreren der 11 Eigenschaften begründet.

Für Unternehmen steht die Minimierung des grundsätzlichen Risikos von Führungskräfteversagen im Fokus und nicht eine Vorbeugung einzelner Entgleisungsmöglichkeiten. Daher wurden die Risiken an dieser Stelle kumuliert betrachtet. Zudem wirken die erarbeiteten Maßnahmen zeitgleich mehreren Risiken entgegen, sodass keine direkte Zuordnung von Risiko und Maßnahme stattfindet. Vielmehr werden die vorgestellten Maßnahmen als ein dynamisches Instrument gesehen, in welchem sich die jeweiligen Maßnahmen wechselseitig unterstützen.

Die genannten Risiken sind in Abbildung 5.3 aufgeführt, werden im Rahmen dieses Artikels jedoch nicht näher dargestellt.

## Abbildung 5.3

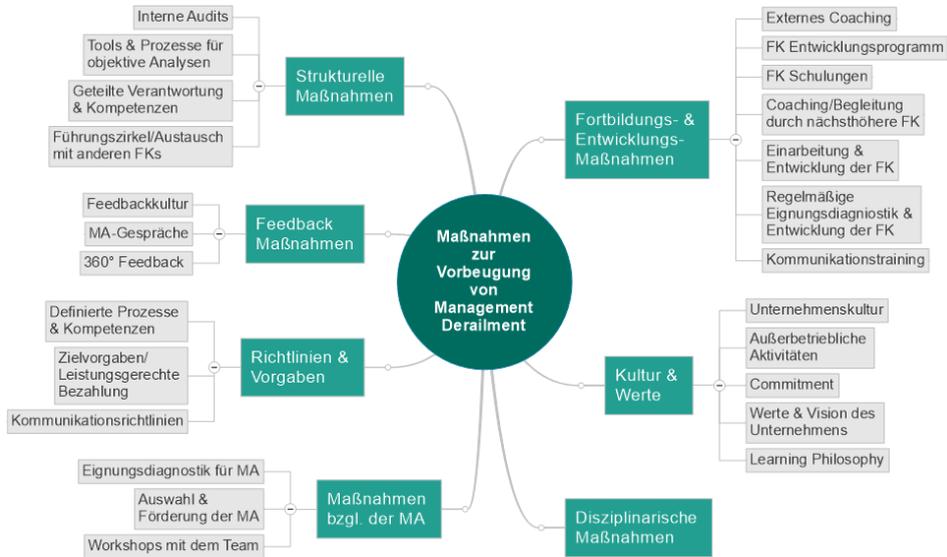
### Die Risiken des Führungskräfteversagens in Verbindung mit der Dunklen Triade



Die Maßnahmen zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen lassen sich insgesamt in sieben Kategorien unterteilen: *Strukturelle Maßnahmen*, *Richtlinien und Vorgaben*, *Kultur und Werte*, *Feedback-Maßnahmen*, *Disziplinarische Maßnahmen*, *Fortbildung und Entwicklung*, sowie *Maßnahmen hinsichtlich der Mitarbeitenden*. Nachfolgend wird auf ausgewählte Aspekte näher eingegangen, eine Übersicht aller Maßnahmen ist in Abbildung 5.4 dargestellt.

## Abbildung 5.4

Maßnahmenkatalog zur Vorbeugung von Management Derailment im Zusammenhang mit der Dunklen Triade



### Definierte Strukturen und Richtlinien bieten standardisierte Vorgehensweisen

Eng verbunden sind die Kategorien strukturelle Maßnahmen und Richtlinien und Vorgaben. Die Teilnehmenden betonten die Bedeutung klarer Strukturen, Prozesse und Befugnisse, da diese Handlungsabläufe definieren und klar festlegen, welche Personen bei Entscheidungen involviert und welche Vorgaben befolgt werden müssen. Dies bestätigt Thomas, der „klare Strukturen, klare Kommunikation und eine klare Festlegung der Rollen“ als Schlüssel dafür sieht, dass sich jeder im Unternehmen seiner Verantwortung aber auch seiner Befugnisse bewusst ist. Damit einher gehen eine geteilte Entscheidungsverantwortung und die Etablierung eines Führungszirkels, welche sicherstellen, dass relevante Ideen und Entscheidungen in einem Gremium diskutiert und getroffen werden. In Mariannes Unternehmen ist das bereits an der Tagesordnung: „Wenn es um größere Entscheidungen geht, werden die bei uns im Leitungsteam zusammen mit der Geschäftsleitung besprochen. Also das Risiko, dass da etwas komplett entgleist, ist bei uns eher gering.“

Ebenso wichtig ist es, Instrumente zu etablieren, die eine objektive Bewertung von Fragestellungen erlauben, beispielsweise eine Matrix zur Bewertung von Risiken. Diese standardisierten Abläufe verringern das Risiko, dass Grauzonen entstehen, in welchen wichtige Entscheidungen von Einzelnen zu deren Vorteil und zum Nachteil des Unternehmens getroffen werden können. Auch regelmäßige interne Audits zur Überprüfung dieser Prozesse stellen sicher, dass diese ihren Zweck erfüllen und eingehalten werden.

Darüber hinaus erachten die Probanden auch eine leistungsgerechte Bezahlung als probates Mittel, um die persönlichen Ziele der Führenden, in diesem Fall die Leistungsprämie, mit den Zielen des Unternehmens auszurichten. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Leistungsvorgaben sich nicht nur auf harte Faktoren, wie den Umsatz, fokussieren, sondern dass auch die Art und Weise der Zielerreichung, z.B. der Umgang mit den Mitarbeitenden, berücksichtigt wird. In diesem Zusammenhang sehen die Teilnehmenden auch eine Bedeutung in klaren Kommunikationsrichtlinien. Clarissa betont, dass es dabei wichtig ist, die gewünschte Art und Weise der Kommunikation auch auf höchster Ebene zu leben. Entsprechend ist dieser Punkt sehr eng verknüpft mit der Kategorie Kultur und Werte: Die Befragten erachten es ebenfalls als unabdinglich, dass diese im gesamten Unternehmen etabliert und gefördert werden. Dazu zählt unter anderem, dass das Unternehmen eine klare Vision und Werte hat, an welchen sich das alltägliche Tun orientiert. Franziska meint dazu: „Jedes Unternehmen braucht in meinen Augen Unternehmenswerte, die ein jeder Mitarbeitende auch versteht. Also hier geht es auch um die Identifikation mit dem Unternehmen.“

Zudem kann der Zusammenhalt durch außerbetriebliche Aktivitäten gefördert werden, um ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Auch sollten Unternehmen darauf achten, das Commitment ihrer Angestellten zum Unternehmen zu fördern, um so eine Loyalität und schlussendlich Einhaltung der Vorgaben zu fördern. André weist darauf hin, dass im Unternehmen erfolgreiche Führung schlussendlich auch daran gemessen wird, ob entsprechend der Unternehmenswerte geführt wird. Wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist dabei auch, eine sogenannte *Learning Philosophy* zu entwickeln, die ein ständiges Lernen und Lehren im Unternehmen fördert. In diesem Zuge ist aber auch eine Fehlerkultur unabdingbar, welche jedem zugesteht, Fehler machen zu dürfen, aus denen zukünftig gelernt werden kann.

### **Feedbackkultur und offener Austausch**

Eine weitere, wichtige Kategorie zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen sind Feedback-Maßnahmen. Diese korreliert wiederum eng mit den bereits vorgestellten Maßnahmen, da das Feedback anderer dazu beiträgt, den Handlungsbedarf zu erkennen sowie das eigene Verhalten zu reflektieren. „Auch eine Führungskraft braucht regelmäßig ein Feedback“, betont Franziska. Hierzu muss zunächst eine Feedbackkultur etabliert werden, die einen offenen, aber auch sachlichen Austausch ermöglicht und so die Grundlage bildet, dass jeder im Unternehmen offen Feedback anbringen kann. Dazu ist es jedoch von Nöten, Regeln für das Anbringen von Feedback zu etablieren und durchgehend im Unternehmen zu schulen, wie Annika betont. Neben einer Feedbackkultur, die eine Plattform für einen steten, offenen Diskurs bietet, sind aber auch regelmäßige, geplante Gespräche wichtig, in welchen auch die Führungskräfte eine Rückmeldung erhalten. Dies können zum einen Mitarbeitergespräche mit den eigenen Vorgesetzten oder auch den ei-

genen Mitarbeitenden sein, in welchen jeweils beiden Beteiligten eine Rückmeldung gegeben wird. Zum anderen bietet sich aber insbesondere bei Führungskräften auch 360°-Feedback an, wodurch das Feedback nicht nur zwischen Führenden und Mitarbeitenden erteilt wird, sondern beispielsweise auch zusätzlich von Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene oder externen Geschäftspartnern. Den Vorteil sehen die Teilnehmenden der Studie insbesondere darin, dass die Führenden Feedback möglicherweise besser annehmen können, wenn dieses von verschiedenen Stellen angebracht wird. So sagt Clarissa: „Das 360-Grad-Feedback ist wahrscheinlich das Wirksamste. Wenn aus unterschiedlichen Richtungen eine ähnliche Meinung oder Sichtweise kommt, dann ist es vielleicht das, was die Führungskraft aufrüttelt.“

Wichtig ist jedoch, dass das Feedback nicht nur erteilt wird, sondern im Unternehmen auch die Möglichkeit geboten wird, an dem gegebenen Feedback zu arbeiten, beispielsweise durch Trainings. Zudem sehen die Teilnehmenden ebenso eine Verantwortung bei der Personalabteilung, die indirekte Rückmeldungen, wie beispielsweise eine hohe Fluktuation wahrnehmen und analysieren sollte.

### **Stete Weiterentwicklung als Schlüssel für eine erfolgreiche Führungskraft**

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass eine Vielzahl von Maßnahmen zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen etabliert werden können, welche zunächst im Unternehmen die Rahmenbedingungen für gute Führung aber auch ein offenes Miteinander schaffen. Haben Unternehmen diese Rahmenbedingungen etabliert, identifizieren die Teilnehmenden darüber hinaus Maßnahmen, welche an der Entwicklung der Führungskraft selbst ansetzen. Dies fängt bereits bei der Einarbeitung der Führungskraft an, welche gezielt entlang der Werte des Unternehmens stattfinden sollte. Dies gewährleistet, dass die Führungskraft sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit den Werten und der Vision identifiziert, und trägt dazu bei, diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu leben und zu verbreiten. Darüber hinaus sehen die Befragten die Notwendigkeit, die Führungskraft entlang ihrer Karriere zu begleiten und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Den Grundstein dessen legt eine regelmäßige Eignungsdiagnostik, welche nicht nur bei Neueinstellungen, sondern in regelmäßigen Abständen auch bei bestehenden Führungskräften durchgeführt wird. So kann die Entwicklung einer Führungskraft an objektiven Parametern gemessen werden, um problematische Tendenzen in der Entwicklung zu erkennen und diesen entgegenzuarbeiten.

**”Oftmals ist dieser erste Sprung in eine Führungsposition der Startschuss und gefühlt wird vielen Personen anhand ihres Lebenslaufs, wenn sie mal in einer Führungsrolle waren, Führung per se einfach zugetraut. Die Person war schon mal Führungskraft, dann kann die das. Aus meiner Sicht wird es viel zu wenig wirklich hinterfragt nach einer gewissen Zeit, ob eine Person wirklich geeignet ist für die Führungsrolle.**

Clarissa

Zur weiteren Entwicklung der Führungskraft eignen sich abgestimmte Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, individuelle Führungskräfte Trainings oder auch externe Coachings. Darüber hinaus können auch interne Maßnahmen, beispielsweise eine intensive Begleitung durch die nächsthöhere Führungskraft, zur Entwicklung der Führenden beitragen. Die Teilnehmenden der Studie sehen vor allem in der Objektivität externer Maßnahmen einen Vorteil gegenüber internen Maßnahmen. „Ein externer Coach macht es in der Regel nochmal einfacher, weil Themen vielleicht offener und vorbehaltloser besprochen werden können“, meint André.

Unter den diversen Schulungsmöglichkeiten wird das Kommunikationstraining im Maßnahmenkatalog separat und explizit aufgeführt. Die Teilnehmenden schreiben der verwendeten Sprache und Kommunikation einen sehr hohen Stellenwert zu, der aus ihrer Sicht oftmals unterschätzt wird. Entsprechend bewerten sie Kommunikationstrainings als sehr wichtig, um die Führenden zum einen für die Bedeutung und möglichen Konsequenzen von Sprache zu sensibilisieren, aber auch, um diese darin zu schulen, Inhalte adressatengerecht zu kommunizieren. Dies ermöglicht es, sich besser auf die Empfängerin oder den Empfänger einzustellen, um so Inhalte klar zu kommunizieren. Marianne lässt im eigenen Unternehmen regelmäßig Kommunikationsschulungen für gewaltfreie Kommunikation durchführen und sieht darin einen wesentlichen Baustein in der Konfliktlösung.

### **Mitarbeitende dürfen nicht außer Acht gelassen werden**

Den dritten Baustein in der Vorbeugung von Führungskräfteversagen bilden die Mitarbeitenden selbst, die von den Unternehmen nicht vergessen werden dürfen, wenn es um Führungsfragen geht. Die Teilnehmenden der Studie sehen dabei vor allem drei wichtige Bausteine, welche die Mitarbeitenden betreffen: Ähnlich wie bei den Führenden, ist hier ebenfalls eine umfassende Eignungsdiagnostik notwendig, um Persönlichkeit, Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu kennen und so in der Lage zu sein, diese weiter-

zuentwickeln und zu stärken. Auch die Auswahl der Mitarbeitenden, sowie die Zusammensetzung innerhalb des Teams und die Kooperation zwischen Team und Führungskraft können dabei helfen, einem Führungskräfteversagen vorzubeugen. Wiederum ist dazu zunächst eine gezielte Eignungsdiagnostik notwendig. Darauf aufbauend, sollte die Teamzusammensetzung geplant und Dynamiken, Stärken und Schwächen der Teams identifiziert werden. Die individuelle Weiterentwicklung der Teammitglieder sowie die Verteilung von Kompetenzen und Wissen innerhalb des Teams sieht beispielsweise Eva als eine effiziente strukturelle Maßnahme.

Darüber hinaus sehen die Befragten vor allem in der systematischen Förderung des gegenseitigen Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden einen wichtigen Faktor zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen. Misstrauen zur Führungskraft kann für die Mitarbeitenden eine erhebliche Belastung im Arbeitsalltag sein. Die Entstehung und die Folgen von Misstrauen, sowie die Konsequenzen eines Vertrauensbruchs werden in diesem Buch ebenfalls näher behandelt (siehe 4. Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? und 6. Vertrauensbruch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ein Tabuthema der Führung, beides in diesem Buch).

Vertrauensbildende Maßnahmen können vom Unternehmen geförderte Workshops oder außerbetriebliche Aktivitäten sein, welche zudem eine konstruktive Arbeitsatmosphäre fördern. Im Rahmen solcher Aktivitäten können zudem die jeweiligen Erwartungshaltungen kommuniziert und abgeglichen werden, was Annika für einen wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bewertet. Auch für die fachliche Zusammenarbeit eignen sich Workshops, um die Kommunikation und das Vertrauen zwischen Führungskraft und Team zu fördern. So empfiehlt es sich beispielsweise, strategische Ziele und den Weg zu deren Erreichung gemeinsam zu erarbeiten. Diese Beteiligung erhöht die Akzeptanz innerhalb des Teams und fördert ein gemeinsames Arbeiten zur Erreichung dieser. Hanes sieht darin zudem eine Möglichkeit, um eventuell vorhandene, gegenseitige Skepsis abzubauen.

### **Die Rolle des Toxischen Dreiecks**

Der vorgestellte Maßnahmenkatalog bietet ein umfassendes Werkzeug, um an verschiedenen Stellen im Unternehmen ganzheitlich einem Führungskräfteversagen vorzubeugen. Die Befragten wurden vor den Interviews weder über die genaue Thematik der Forschung noch über theoretische Hintergründe informiert. Dennoch finden sich viele theoretische Belege für die erarbeiteten Maßnahmen in der Literatur. Dabei ist zunächst das bereits vorgestellte Toxische Dreieck nach Padilla et al. (2007) zu nennen. Der erarbeitete Maßnahmenkatalog setzt an allen drei Ebenen des Toxischen Dreiecks an, um einem Führungskräfteversagen vorzubeugen: An der Führungskraft selbst, an den Mitarbeitenden und der Unternehmensumwelt. Padilla et al. (2007) sehen die Gefahr für das Entstehen toxischer Führung dann besonders hoch, wenn alle drei sich gegenseitig begünstigenden Ebenen aufeinandertreffen. Durch Maßnahmen, die an jeder dieser drei Ebenen ansetzen,

kann so die Entstehung toxischer Führung und einem Führungskräfteversagen vielschichtig entgegengewirkt werden.

An dieser Stelle findet sich auch der größte Unterschied zu den Forschungsergebnissen von May et al. (2016), die sich in ihrem Maßnahmenkatalog vorrangig auf die Ebene der Führenden und der Unternehmensumwelt konzentrieren. Innerhalb dieser beiden Ebenen zeigen sich jedoch deutliche Überschneidungen zwischen den Ergebnissen von May et al. (2016) und jenen der Autorin. Die Überschneidung der Forschungsergebnisse, insbesondere der einzelnen Maßnahmen, trägt zur Validierung ihrer Relevanz bei.

## 5.4 Fazit: Management Derailment kann verhindert werden

Die Risiken für ein Entstehen von Führungskräfteversagen sind ebenso vielfältig wie die Folgen für die Unternehmen. In der vorgestellten Forschung konnte die Notwendigkeit für ein zielgerichtetes Entgegenwirken deutlich gezeigt werden. Die erarbeiteten Maßnahmen sollen Unternehmen als Grundgerüst zur Vorbeugung von Führungskräfteversagen dienen. Dabei darf die Individualität eines jeden Unternehmens und der jeweiligen Konstellation hinsichtlich Führenden, Mitarbeitenden, Kultur und Werten des Unternehmens nicht außer Acht gelassen werden. Entsprechend muss bei der Umsetzung darauf geachtet werden, dass jede Maßnahme gezielt auf das Unternehmen abgestimmt und zielgerichtet eingesetzt wird.

Sowohl die Maßnahmen als auch Führung selbst müssen als dynamische Systeme verstanden werden, die Umwelteinflüssen ausgesetzt sind und durch diese beeinflusst werden. Folglich müssen auch die bestehenden Maßnahmen und Leitlinien in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass oftmals Entwicklungsmaßnahmen für angehende Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte in den Unternehmen vorhanden sind, diese Entwicklungsmaßnahmen aber für etablierte Führungskräfte nicht weitergeführt werden. Hier findet sich weiterer Handlungsbedarf, sodass die Führungskräfte entlang ihrer kompletten Führungslaufbahn begleitet und in ihrer individuellen Entwicklung unterstützt werden. Dies unterstützt die Führungskraft auch darin, auf die sich stets verändernde Umwelt angemessen reagieren zu können. Durch ein stabiles und gleichzeitig ausreichend dynamisches Konstrukt zur Vorbeugung von *Management Derailment*, können Unternehmen die Risiken erhöhter Werte der Dunklen Triade reduzieren und so die förderlichen Aspekte dieser Charakterzüge zielgerichtet einsetzen.

Durch die vorgestellte Studie der Autorin konnte ein weiterer Beitrag zur Erforschung des noch recht jungen Feldes der dunklen Führung geleistet werden. Dabei bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschungsprojekte, welche zu einem besseren Verständnis der Dunklen Triade und den Ursachen von Führungskräfteversagen beitragen können. Dazu zählt beispielsweise eine tiefergehende Erforschung der Faktoren, die dazu

beitragen, dass sich die Eigenschaften förderlich oder hinderlich auswirken und ein Entgleisen begünstigen. Durch eine detailliertere Datenlage könnten sich so die Maßnahmen zur Vorbeugung von *Management Derailment* verfeinern.

## 5.5 Handlungsempfehlung

Der eingangs dargestellte Fall der Wirecard AG zeigt, welche scherwiegenden Ausmaße die Extreme von *Management Derailment* haben können. Doch auch in der täglichen Arbeit vieler Führungskräfte zeichnen sich Ansätze oder sogar starke Ausprägungen von Führungskräfteversagen ab. Dieses Versagen hat viele Facetten und kann sich in unterschiedlichster Weise auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden auswirken. Um den möglichen Risiken entgegenzuwirken, ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, sich intensiv mit diesen Risiken auseinanderzusetzen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie diesen entgegengewirkt werden kann.

” **Manchmal muss man auch mit Macht  
umgehen können. Die hat man einfach.  
Und sich bewusst sein, dass man in  
solchen Situationen auch ganz viel falsch  
machen kann.**

Jochen

Zur Vorbeugung von *Management Derailment* gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, die einer individuellen Anpassung an das jeweilige Unternehmen bis an die einzelnen Teams bedürfen. Eine zielgerichtete Eignungsdiagnostik ist notwendig, sowohl bei der Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung, um den Entwicklungsbedarf festzustellen. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung Strukturen, aber auch Werte und Visionen zu etablieren und zu leben. Diese geben Mitarbeitenden und Führenden eine Handlungsorientierung, und stellen eine standardisierte und geregelte Entscheidungsfindung auf allen Ebenen sicher. Auch klare Vorgaben hinsichtlich Kommunikation fallen hierunter. Es ist zudem wichtig, nicht nur die Führenden selbst, sondern ebenso die Geführten zu betrachten.

Die Auswahl sowie Entwicklung der Mitarbeitenden kann entscheidenden Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Auch die Zusammensetzung der Teams inklusive ihrer Führungskraft ist ein kritischer Faktor. Bei allen Maßnahmen ist es unabdingbar, dass diese in regelmäßigen Abständen auf ihre Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf ange-

passt werden. Wie die Teilnehmenden betonen, sind Unternehmen und ihre Umwelt dynamischen Einflüssen ausgesetzt und so muss sich auch die Führung im Unternehmen stetig weiterentwickeln.

### Abbildung 5.5

Handlungsempfehlungen zur Vorbeugung destruktiver Führung



---

## Zum Weiterlesen

Externbrink, K. & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17239-8>

Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 68-77.

May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, J. & van Dick, R. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (265-278). Springer Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_2)

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Die Dunkle Triade zwischen Ambition und Entgleisung. Eine qualitative Analyse zur Relevanz der TOP-Subskalen für die Führungskarriere und Ableitung von Maßnahmen zur Vorbeugung von Management Derailment“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([christine-dennig@web.de](mailto:christine-dennig@web.de)).

## Literaturverzeichnis – Management Derailment

- Christie, R. & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D. & Librizzi, E. H. (2012). Machiavellianism, Unethical Behavior, and Well-being in Organizational Life. In R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Hrsg.), *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-being* (183-194). M.E. Sharpe.
- Dennig, C. (2021). *Die Dunkle Triade zwischen Ambition und Entgleisung. Eine qualitative Analyse zur Relevanz der TOP-Subskalen für die Führungskarriere und Ableitung von Maßnahmen zur Vorbeugung von Management Derailment*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Externbrink, K. (2019). Falsche Propheten in Organisationen: Ein berufsbezogener Kurztest zur dunklen Triade der Persönlichkeit. *Wirtschaftspsychologie*, 108-113.
- Externbrink, K. & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17239-8>
- Furtner, M. (2017). *Dark Leadership*. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18189-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18189-5_3)
- Helfrich, H. & Steidle, A. (2017). Der Ansatz der dunklen Triade in der Führungsforschung und seine Bedeutung für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 41-50.
- Kanning, U. (2014). Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive. *Wirtschaftspsychologie*, 13-20.
- Landay, K., Harms, P. & Credé, M. (2019). Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-analytic Review of Psychopathy and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 183-196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K. & Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and Workplace Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 387-414.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 68-77.

- Mahmood, Z., Alonazi, W. B., Baloch, M. A. & Lodhi, R. N. (04. Februar 2021). The Dark Triad and Counterproductive Work Behaviours: A Multiple Mediation Analysis. *Economic Research – Ekonomska Istrazivanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874463>
- May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, J. & van Dick, R. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (265-278). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_2)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Ausg.). Beltz.
- Mey, G. & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In: Decker, O. (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Sozialtheorie* (205-244). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3_14)
- Michels, M. (2019). Adaptivität der dunklen Triade im Arbeits- und Organisationskontext: Ein systematischer Review. *Wirtschaftspsychologie*, 100-107.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leader, Susceptible Followers, and Conductive Environments. *The Leadership Quarterly*, 176-194.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pfister, A. & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In U. Jörg (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (39-74). Springer.
- Reuters (16.03.2021). *Timeline: The Rise and Fall of Wirecard, a German Tech Champion*. Abgerufen am 25.11.2021 von <https://www.reuters.com/article/us-germany-wirecard-inquiry-timeline-idUSKBN2B811J>
- Schwarzinger, D. & Schuler, H. (2016). *TOP Dark Triad of Personality at Work*. Hogrefe.
- Spengler, M., Dekker, H. & Frintrup, A. (2019). Wie viel Ellenbogen brauchen Führungskräfte für beruflichen Erfolg wirklich? *Wirtschaftspsychologie*, 114-120.

#6

# Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Füh- rungskraft. Ein Tabuthema der Führung

In einem Unternehmen begegnen uns eine Vielzahl unterschiedlicher sozialer Beziehungen. Eine der wichtigsten ist die zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft. Doch wie erleben und verhalten sich Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag, wenn sie gegenüber ihrer direkten Führungskraft Misstrauen empfinden?

Julia Götz-Schaal

**B**eziehungen gehören ganz selbstverständlich zu unserem Arbeitsalltag. Speziell die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft hat großen Einfluss auf das Arbeitsergebnis und Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Ist die Beziehung von Misstrauen geprägt, können destruktive Verhaltensweisen und negative Emotionen eine Belastung für die Mitarbeitenden darstellen und negative Konsequenzen für das Unternehmen zur Folge haben. Ziel dieses Artikels ist es, einen Einblick in das subjektive Erleben von Misstrauen am Arbeitsplatz aus Sicht der Mitarbeitenden zu gewinnen und die Ursachen sowie Auswirkungen zu untersuchen. Im Rahmen der qualitativen Forschung konnten vier Gruppen von Mitarbeitenden identifiziert werden, die sich in der Ausprägung ihres Misstrauens und dem Umgang mit ebendiesem unterscheiden. Ein sensibilisierter Umgang mit Misstrauen kann dazu beitragen, frühzeitig destruktive Verhaltensweisen aufzudecken und emotionale Belastungen zu reduzieren, um eine gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft zu fördern.

---

## Keywords:

Misstrauen, Beziehung, Führung, mangelnde Wertschätzung, Teamzusammenhalt, Frustration, Resignation

## 6.1 Wenn Misstrauen den Arbeitsalltag bestimmt

Wenn Susi abends von der Arbeit nach Haus kommt, kann sie häufig nicht abschalten (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert). Sie durchlebt ihren Arbeitstag noch einmal. Ihre Gedanken und Emotionen kreisen um Situationen, die sie mit ihrer Führungskraft erlebt hat: „Ja, manchmal nervt mich mein Arbeitstag mit meinem Chef, weil ich mich durch ihn nicht wertgeschätzt fühle. Ich möchte als Mitarbeiterin wahrgenommen werden. Oft fühle ich mich durch ihn kontrolliert. Weil für mich ist es auch Misstrauen, wenn Sachen nochmal nachgeprüft werden.“ Susi beschreibt, was bereits einige Arbeitnehmende erlebt haben: Misstrauen.

Um mit dieser Situation umzugehen, hat sie sich angewöhnt, mündliche Aussagen ihrer Führungskraft im Nachgang zusammenzufassen und an sie zu versenden. Es gab nämlich Situationen, in denen die Führungskraft sich an getätigte Aussagen nicht gehalten hat. Daher hat Susi einen Weg gefunden, sich gegenüber ihrer Führungskraft abzusichern. Susi hat ihr Verhalten und ihre Arbeitsweise bezüglich ihrer Führungskraft durch die erlebten Situationen verändert. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist aus ihrer Sicht nicht möglich. Emotional ist die Situation am Arbeitsplatz für Susi sehr belastend: „Ich bin dann Abends oft schlecht gelaunt, ich bin genervt, manchmal habe ich auch geheult, weil ich so frustriert war und ja, mich auch von meinem Chef ungerecht behandelt gefühlt habe.“

Das Beispiel von Susi zeigt, welche Auswirkungen es haben kann, wenn der eigenen Führungskraft misstraut wird. Ist Susi ein Einzelfall? Womöglich nicht. Doch wie gehen Mitarbeitende damit um, wenn sie Misstrauen in ihrem Arbeitsalltag erleben? Auf dieser Fragestellung basiert die Untersuchung von Götz-Schaal (2019), welche im Rahmen einer Masterarbeit bearbeitet wurde. Dabei wird beleuchtet, wie Misstrauen entsteht, wie sich Misstrauen auf das subjektive Erleben von Mitarbeitenden auswirkt und wie sie damit umgehen. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen zu Misstrauen dargestellt und im Anschluss die Ergebnisse der empirischen Studie vorgestellt.

## 6.2 Misstrauen unter der Lupe

Die meisten Menschen kennen Misstrauen aus eigener Erfahrung, entweder, wenn sie selbst jemandem misstraut haben oder ihnen Misstrauen entgegengebracht wurde. Da Misstrauen ein subjektives Erleben darstellt, kann es sich für jeden Menschen anders anfühlen und äußern. In der Wissenschaft wird das Phänomen Misstrauen unterschiedlich definiert und beschrieben.

### **Grundsätzliches zu Misstrauen**

Für Misstrauen gibt es in der wissenschaftlichen Forschung keine eindeutige, allgemeingültige Definition (Keyton & Smith, 2009; Kramer, 1999). Vielmehr beschreiben

verschiedene Autorinnen und Autoren Misstrauen anhand unterschiedlicher Konstrukte. Eine zentrale Frage, die dabei behandelt wird, ist, inwiefern Misstrauen und Vertrauen zusammenhängen. Manche frühen Ansätze beschreiben dabei Misstrauen und Vertrauen als die beiden Pole eines Kontinuums (Bigley & Pearce, 1998) oder als separate, aber gleichzeitig verbundene Dimensionen (Lewicki et al. 1998). Aktuelle Ansätze hingegen behandeln Misstrauen und Vertrauen als zwei unterschiedliche Konstrukte (Van de Walle & Six, 2014; Guo et al., 2017). Luhmann (2014) zeigt auf, dass Misstrauen nicht einfach das Gegenteil von Vertrauen ist, sondern ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen darstellt. Vertrauensvolle Beziehungen erleichtern den Alltag dahingehend, dass durch sie soziale Komplexität reduziert werden kann. Misstrauen an sich kann Komplexität nicht so einfach reduzieren, die Akteurinnen und Akteure müssen sich weiterer Strategien, wie zum Beispiel Kontrolle, bedienen (Luhmann, 2014). Dirks und Ferrin (2001) definieren Misstrauen ebenfalls über eine Charakterisierung mit Vertrauen: Misstrauen stellt ein niedriges Niveau von Vertrauen dar.

Ist Misstrauen erst einmal etabliert, bildet es den Rahmen für die nachfolgenden Ereignisse und Handlungen. Selbst gut gemeinten Handlungen und Worten des Gegenübers, die eigentlich dazu dienen sollen, die Beziehung zwischen den beiden Parteien wieder zu verbessern und zu festigen, wird dann mit Argwohn und Skepsis begegnet. In diesem Misstrauensrahmen wird jede weitere Handlung des Gegenübers dahingehend interpretiert, dass weiteres Misstrauen gerechtfertigt ist (Tomlinson & Lewicki, 2006). Daher ist es auch sehr schwierig, einmal bestehendes Misstrauen wieder abzubauen, denn das Gegenüber wird in der Regel weiterhin als Bedrohung wahrgenommen (Keyton & Smith, 2009). Des Weiteren kann Misstrauen einer inhärenten Tendenz folgen, sich selbst zu verstärken, wodurch die eigentlichen Ursachen nur noch schwer zu identifizieren sind. Dabei können bestimmte Ereignisse für den Einzelnen eine individuell starke Bedeutung haben, welche jedoch bei Betrachtung durch andere Personen als nicht so relevant eingestuft werden. Durch diese persönliche Zuschreibung kann eine große Diskrepanz im Erleben auftreten (Luhmann, 2014).

Luhmann (2014) zeigt durch einen Schwellenbegriff, dass es durch Schwellen systematisierte Erlebensbereiche gibt, in denen die eigene Verhaltensgrundlage weitestgehend gleich bleibt. Wird die Schwelle überschritten, kommt es zu einer Neuorientierung im Verhalten. Dies bedeutet, dass das Erleben von Vertrauen durch einen spezifischen Anlass in Misstrauen umschlagen kann. Dieser Anlass kann objektiv bewertet gering sein, im subjektiven Erleben aber eine große Rolle spielen. Daher kann es durch die Überschreitung des Schwellenwertes durch ein individuell bewertetes Ereignis zu einem Erleben von Misstrauen kommen. Passend dazu zeigen Lewicki und Bunker (1995), dass Vertrauen, welches durch eine Reihe positiver Erlebnisse aufgebaut wird, mit nur einer einzigen negativen Handlung zerstört werden kann.

## **Die Entstehung von Misstrauen in unserem Gehirn**

Am unbewussten Entstehen von körperlichen Bedürfnissen, Affekten und Gefühlen ist das limbische System beteiligt. Dabei wirkt die Amygdala als Teil des limbischen Systems bei der Entstehung von negativen und starken Emotionen mit. Des Weiteren hat die Amygdala einen großen Einfluss darauf, negative Emotionen in kognitiven Output zu übersetzen. Daher sind Gefühle wie beispielsweise Hass durch die Tätigkeit der Amygdala mit Misstrauen verknüpft (Dimoka, 2010; Roth, 2016).

Ein weiterer Faktor, welcher zur Herkunft von Misstrauen herangezogen werden kann, wird durch die Studie von Reimann et al. (2017) aufgezeigt. Die Autoren stellen fest, dass Misstrauen nicht nur durch Ereignisse in Kindheit und Jugend geprägt, sondern darüber hinaus auch im Erwachsenenalter durch individuelle Erfahrungen ausgebildet werden kann (Reimann et al., 2007).

## **Emotionale Reaktionen auf Misstrauen und Umgang mit Misstrauen**

Durch das Wissen um die Entstehung von Misstrauen können soziale Wechselbeziehungen besser verstanden werden. Auch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Misstrauen durchaus auch einen positiven Nutzen haben kann. Misstrauen erzeugt konstruktive Skepsis, gesunden Argwohn, Wachsamkeit gegenüber anderen Personen und die eigene Verletzlichkeit wird besser überwacht (Lumineau, 2017). Zudem warnt Misstrauen davor, Botschaften und Informationen als gegeben hinzunehmen. Vielmehr veranlasst Misstrauen eine Person dazu, Botschaften und Informationen auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu hinterfragen und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit einer genauen Überprüfung. Zusätzlich wird kontrolliert, inwiefern die Information bei sorgfältiger Betrachtung im Vergleich zur ersten Einschätzung abweicht (Mayo et al. 2014).

Auch wenn Misstrauen mit einem positiven Nutzen in Verbindung gebracht werden kann, überwiegen in vielen Fällen die negativen Konsequenzen. Zentral für die Konzipierung von Misstrauen ist die negative Erwartungshaltung (Lewicki et al. 1998). Bereits Deutsch (1958) hat darauf hingewiesen, dass Misstrauen eine negative Erwartungshaltung gegenüber dem Verhalten einer anderen Person beinhaltet. Personen mit einer negativen Erwartungshaltung gehen davon aus, dass das Gegenüber negative Motive hat oder schädliches Verhalten zeigen wird. Lewicki et al. (1998) definieren Misstrauen ebenfalls dahingehend, dass eine sichere negative Erwartungshaltung gegenüber dem Verhalten einer anderen Person besteht. Dabei kann sich die sichere negative Erwartungshaltung in Furcht, in unterstellten bösen Absichten und dem Verlangen, sich selbst vor den Auswirkungen des Verhaltens anderer zu schützen, ausdrücken. Konkret spiegelt sich Misstrauen in Vorsicht, Skepsis, beobachtbarem defensivem Verhalten und Wachsamkeit wider (Lewicki et al., 1998).

## **Auswirkungen von Misstrauen im organisatorischen Kontext**

Auch im organisatorischen Kontext spielen Misstrauen und Vertrauen eine große Rolle (Guo et al., 2017). Mitarbeitende können ihre Bemühungen dahin lenken, Misstrauen in einigen Beziehungen zu reduzieren und Vertrauen innerhalb anderer Beziehungen zu fördern (Lewicki et al., 1998). Schwegler (2008) zeigt in einer empirischen Studie auf, dass Vertrauen beziehungsweise Misstrauen nur bedingt steuerbar ist. Sie unterscheidet zwischen funktionalem, exklusivem und negativem Vertrauen. Das funktionale Vertrauen unterliegt einer aktiven Gestaltung und kann daher aktiv aufgebaut werden. Das negative Vertrauen hingegen, welches sowohl kein Vertrauen als auch Misstrauen impliziert, basiert auf einer emotionalen Komponente und ist nur bedingt kontrollierbar. Menschen können sich nur schwer gegen das Gefühl des Misstrauens wehren. Hat sich eine negative Vertrauensbeziehung erst einmal gebildet, ist sie aufgrund der reziproken Dynamik nur schwer zu stoppen (Schwegler, 2008).

In der Literatur werden zahlreiche negative Folgen von Misstrauen diskutiert: ineffektive Kommunikation, geringere Arbeitszufriedenheit, mehr Konflikte, eine höhere Fluktuationsrate (Guo et al., 2017). Durch eine Misstrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten kann das Unternehmen Schaden erleiden, indem die Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird. Daher kann Misstrauen als eine relevante Einflussgröße auf die Effektivität innerhalb einer Organisation und im Speziellen in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden angesehen werden. Folglich zeigen sich negative Auswirkungen auf ein Unternehmen, sobald Misstrauen in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden vorherrscht. Vertrauen hingegen wird mit zahlreichen positiven Auswirkungen in Verbindung gebracht (Dirks & Ferrin, 2001; Guo et al., 2017; Lewicki et al., 1998).

### **6.3 Wer ist bereit, über ein Tabuthema zu sprechen**

Um das Erleben von Misstrauen im organisatorischen Kontext besser zu verstehen, hat die Autorin eine empirische Studie durchgeführt. Dabei ist sie der folgenden Forschungsfrage nachgegangen: Wie erleben Mitarbeitende Misstrauen gegenüber ihrer direkten Führungskraft und welche Auswirkungen zeigen sich im Verhalten und den Emotionen? Weiterführend soll untersucht werden, wie die Mitarbeitenden mit dem Misstrauen konkret umgehen und ob es spezifische Auslöser gibt.

Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung wurden zehn Mitarbeitende interviewt, die Misstrauen gegenüber ihrer Führungskraft empfinden. Trotz des sensiblen Themas zeigten sich viele Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Branchen bereit, offen über Misstrauen zu ihrer Führungskraft zu sprechen. Aufbauend auf den theoretischen Konzepten zu Misstrauen wurde ein Leitfaden für die Durchführung der halbstandardisierten Interviews entwickelt. Häufig ist es den Interviewten in der konkreten Interviewsituati-

on anfänglich schwer gefallen über das erlebte Misstrauen zu sprechen, nach Schilderung der aktuellen Situation jedoch konnten sie offen über Misstrauen sprechen. Die Auswertung der Ergebnisse orientierte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016).

Da Misstrauen in jedem Tätigkeitsbereich vorkommen kann, wurde die Stichprobe allgemein gehalten und nicht auf eine bestimmte Branche oder Berufsgruppe eingeschränkt. Im Durchschnitt sind die Mitarbeitenden 6,7 Jahre in ihrer aktuellen Position tätig und alle Führungskräfte der Befragten sind männlich. Da der Beruf, Bildungsgrad und die Unternehmensbranchen stark variieren, ist der Stichprobenplan in Tabelle 6.1 nach einzelnen Befragten aufgegliedert.

**Tabelle 6.1**

*Stichprobenplan nach Probandinnen und Probanden*

Name	Geschlecht	Alter in Jahren	Beruf	Unternehmensbranche	Höchster Bildungsabschluss
Frederik	männlich	31	Quality Manager	Pharmaindustrie	Master of Science
Daisy	weiblich	38	Assistenz & Buchhaltung	Energieversorger	Berufsausbildung
Karin	weiblich	30	Junior Consultant	Unternehmensberatung	Master of Science
Heinrich	männlich	40	Software Engineer	Automobil/ Software	Diplom-Ingenieur
Susi	weiblich	42	Strategische Einkäuferin	Metallindustrie	Bachelor of Arts
Anna	weiblich	30	Finanzbuchhalterin	Automobil/ Rennsport	Betriebswirtin
Jürgen	männlich	50	Vertrieb im Außendienst	Betriebseinrichtung	Berufsausbildung
Evelyn	weiblich	25	Personalreferentin	Personalvermittlung	Bachelor of Arts
Moritz	männlich	52	Arbeitsvorbereitung & Einkauf	Zulieferer/Dienstleister Metallindustrie	Meister
Carla	weiblich	30	HR Business Partner	Automatisierungstechnik	Master of Science

Durch die Analyse der transkribierten Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) wird das Textmaterial systematisiert und ein Kategoriensystem gebildet. Dabei werden zu den drei Hauptkategorien *Entstehung des Misstrauens*, *Reaktionen auf das Misstrauen* und *Methodik im Umgang mit Misstrauen* deduktiv und induktiv Unterkategorien gebildet.

## 6.4 Was bewirkt das erlebte Misstrauen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden

Auf Grundlage der durchgeführten Interviews konnten die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Entstehung von Misstrauen identifiziert sowie Emotionen und Verhalten der Mitarbeitenden dargelegt werden. Ebenfalls konnten Strategien im Umgang mit dem erlebten Misstrauen aufgezeigt werden.

### **Das Verhalten der Führungskräfte als wichtiger Einflussfaktor auf die Entstehung von Misstrauen**

Als eine häufige Ursache für das Misstrauen nennen die Mitarbeitenden im Interview mangelnde Wertschätzung durch die Führungskraft. Die Führungskraft zeigt kein Interesse und äußert sich geringschätzig über die Mitarbeitenden. Daisy beschreibt ihre Erfahrungen folgendermaßen:

” **Ich wünsche mir, dass es geschätzt wird, was man tut, gerade weil man so viel leistet und es viel Arbeit ist. Ich muss nicht jeden Tag ein Lob bekommen, aber ich sollte doch wenigstens wissen, dass nicht alles für selbstverständlich hingenommen wird. Und sehr wichtig für mich ist, dass die Kommunikation auf einer ehrlichen und sachlichen Basis stattfindet, ohne Ausraster.**

Daisy

Sieben von zehn Interviewten beziehen sich in ihren Antworten zur Ursache von Misstrauen direkt auf eine konkrete Verhaltensweise ihrer Führungskraft. Dabei konnten vor allem eine verstärkte Kontrolle, respektloses und distanzierendes Verhalten der Führungskraft als Verhaltensweisen identifiziert werden, die zur Bildung von Misstrauen beim Mitarbeitenden beitragen.

### **Emotionale Reaktion und Umgang mit dem Misstrauen durch die Mitarbeitenden**

Die Interviewten berichten im Interview über ihre Emotionen und ihr Verhalten am Arbeitsplatz. Häufig erleben die Mitarbeitenden neben Resignation und Enttäuschung vor allem Frust. Frederik beschreibt seine Frustration folgendermaßen:

**”Eigentlich ist es ein schöner Job, aber es frustriert, wenn man immer wieder gegen verschlossene Türen rennt. Es kostet einen Energie und im Endeffekt vergiftet es das Arbeitsklima.**

Frederik

Die Mitarbeitenden haben auch ihr eigenes Verhalten beschrieben. Sie versuchen, die Interaktion mit ihrer Führungskraft auf ein Minimum zu beschränken und zeigen distanzierte Verhaltensweisen. Sie sichern sich bei Vereinbarungen oder Gesprächen mit der Führungskraft durch Zeugen oder einen schriftlichen Nachweis ab. Im Interview erzählt Heinrich von seinem Verhalten gegenüber der Führungskraft. Er beschreibt, dass er seine Arbeit selbst priorisiert, auch entgegen der Anweisung seiner Führungskraft. Dieses Beispiel zeigt, dass das erlebte Misstrauen am Arbeitsplatz in Ungehorsam gegenüber der Führungskraft münden kann.

Trotz des erlebten Misstrauens sind einzelne Mitarbeitende sehr gewissenhaft hinsichtlich ihrer Arbeitsaufgaben und zeigen sich offen gegenüber neuen Arbeitsinhalten. Interessanterweise hatten die Interviewteilnehmenden keine gehäuften, längeren Ausfälle am Arbeitsplatz durch Krankheit. Daher kann keine Verbindung zwischen dem erlebten Misstrauen und erhöhter Fehlzeit durch Krankheit festgestellt werden.

#### **Auswirkungen von Misstrauen im organisatorischen Kontext**

Häufig beschäftigt die Mitarbeitenden ihre emotionale Situation am Arbeitsplatz auch noch im privaten Umfeld. Die emotionale Belastung wird von der Arbeit ins Private mitgenommen und die Interviewten befassen sich noch nach der Arbeitszeit mit den Erlebnissen. Karin beschreibt die Situation zu Hause mit ihrem Partner folgendermaßen:

**”Ich merke es selbst, dass ich viele Sachen mit nach Hause nehme und dass das für mich sehr unbefriedigend ist. Mit meinem Mann habe ich vereinbart, dass ich mich am Abend nur über eine Sache aufregen darf.**

Karin

Viele Interviewte denken über einen internen oder sogar externen Jobwechsel nach. Eine Abwanderung der Mitarbeitenden würde zu Wissensverlust und Kosten für eine Neueinstellung führen. Des Weiteren kann das erlebte Misstrauen der Mitarbeitenden auch zu einem verstärkten Zusammenhalt im Team gegenüber der Führungskraft führen. Einige Interviewte tauschen sich mit ihren Teammitgliedern zu ihrer Situation und ihren Emotionen hinsichtlich der Führungskraft aus.

Einerseits bemühen sich die Interviewten teilweise aktiv darum, ihre aktuelle Situation zu verbessern. Dafür suchen die Mitarbeitenden ein direktes Gespräch mit ihrer Führungskraft. Keines der geführten Gespräche konnte allerdings das Misstrauen verringern, da diese ohne konkretes Resultat blieben. Andererseits unternehmen einige der Interviewten keinen Versuch, etwas zu verändern, sondern verharren im Status quo beziehungsweise sitzen die Situation aus. Daisy beschreibt dies folgendermaßen:

” **Ich habe immer wieder Enttäuschungen über einen langen Zeitraum erlebt, daher mache ich eigentlich nichts mehr, weil ich irgendwann resigniert habe und auch gar nichts mehr tun möchte.**

Daisy

Die Ergebnisse der Interviews haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden ganz unterschiedlich mit dem erlebten Misstrauen umgehen. Es gibt keine allgemein anwendbare Bewältigungsstrategie zum Umgang mit der Situation. Vielmehr wenden einzelne Mitarbeitende verschiedene Taktiken zum Umgang mit ihren Emotionen und dem Verhalten ihrer Führungskraft an und gestalten auch ihren Arbeitsalltag unterschiedlich.

## 6.5 Die verschiedenen Misstrauensgruppen

### Übersicht der Misstrauensgruppen

Anhand der empirisch gewonnenen Ergebnisse können die Interviewten vier Gruppen zugeordnet werden. Die Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer spezifischen Merkmale in der Entstehung von Misstrauen, dem Umgang damit und in den Auswirkungen im organisationalen Kontext. Eine Übersicht zu den spezifischen Gruppen wird im jeweiligen Unterkapitel dargestellt. Tabelle 6.2 zeigt die vier Misstrauensgruppen *der distanzierten, gewissenhaften, frustrierten und hasserfüllten* Misstrauenden und ordnet diese zu einer verhaltens- oder emotionsorientierten Hauptgruppe zu.

**Tabelle 6.2***Übersicht der Misstrauensgruppen*

Misstrauensgruppen			
Verhaltensorientierte Gruppen		Emotionsorientierte Gruppen	
Die distanzierten Misstrauenden	Die gewissenhaften Misstrauenden	Die frustrierten Misstrauenden	Die hasserfüllten Misstrauenden

Bei den beiden verhaltensorientierten Gruppen der distanzierten und gewissenhaften Misstrauenden beschäftigen sich die Mitarbeitenden hauptsächlich mit ihrem Verhalten als Reaktion auf das erlebte Misstrauen. Bei der Beschreibung der Ursache für das Misstrauen beziehen sich die Mitarbeitenden auf unterschiedliche Verhaltensweisen der Führungskraft. Die Gruppen der distanzierten und gewissenhaften Misstrauenden unterscheiden sich jedoch darin, welches Verhalten am stärksten ausgeprägt ist. Bei den beiden emotionsorientierten Gruppen der frustrierten und hasserfüllten Misstrauenden ist das Misstrauen stark ausgeprägt. Die Mitarbeitenden beziehen sich im Interview hauptsächlich auf ihre starken Emotionen und weniger auf ihr Verhalten. Das Misstrauen wird durch Überschreitung des Schwellenwertes aufgrund eines kritischen Ereignisses ausgelöst und weitergehend durch die negative Erwartungshaltung der Mitarbeitenden verstärkt. Dabei unterscheiden sich diese beiden Gruppen dahingehend, welche Emotion vorherrschend ist.

### **Die distanzierten Misstrauenden**

Die Gruppe der distanzierten Misstrauenden zeichnet sich vor allem durch distanziertes Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber ihrer Führungskraft aus. Dieser Gruppe können insgesamt drei Interviewte (Katharina, Susi und Moritz) zugeordnet werden. Die Mitarbeitenden leiden stark unter der verstärkten Kontrolle und der mangelnden Wertschätzung durch ihre Führungskraft. Dieses Verhalten der Führungskraft sehen die Mitarbeitenden als ursächlich für das erlebte Misstrauen und die daraus resultierende Frustration und Resignation.

Als Reaktion auf das erlebte Misstrauen distanzieren sich die Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft, indem sie versuchen, den Kontakt zu reduzieren. Das distanzierte Verhalten zur Führungskraft nutzen die Mitarbeitenden zu ihrem Vorteil, da durch die geringen Kontaktpunkte die psychische Belastung sinkt. Trotzdem zeigen die Mitarbeitenden weiterhin offenes Verhalten beispielsweise gegenüber neuen Arbeitsinhalten. Das Verhalten gegenüber der Führungskraft ist allerdings absichernd. Dazu werden beispielsweise Gespräche schriftlich festgehalten oder Teammitglieder gebeten, beim Gespräch anwesend zu sein. Die Kommunikation gegenüber der Führungskraft bleibt auf einer sachlichen und professionellen Ebene. Die Mitarbeitenden halten keine Informationen zurück, sondern kommunizieren ihrer Führungskraft alle geschäftlich relevan-

ten Informationen aktiv und vollumfänglich. Diese offene Kommunikation kann als Merkmal von Vertrauen eingestuft werden (Mishra & Morrissey, 1990). Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass die Befragten dieser Gruppe Freude an ihrem Arbeitsinhalt empfinden.

Die Situation am Arbeitsplatz führt bei zwei der drei Mitarbeitenden zu einem Leistungsabfall und Schaden gegenüber dem Unternehmen in Form von fehlender Arbeitsleistung. Die Mitarbeitenden nehmen ihre Frustration von der Arbeitsstelle mit ins private Umfeld und berichten ihren Partnerinnen oder Partnern davon. Mit dieser Umgangsform konnte keine Verbesserung herbeigeführt werden, da die Partner nach einiger Zeit kein Verständnis mehr für die Situation aufbringen können. Alle Mitarbeitenden dieser Gruppe versuchen ein direktes, klärendes Gespräch mit ihrer Führungskraft zu führen. Keines der geführten Gespräche hat zu einer Verbesserung der Situation der Mitarbeitenden geführt, was weitere Frustration nach sich zieht. Daher sehen die Mitarbeitenden als letzten Ausweg aus der Situation nur einen internen oder externen Jobwechsel. Allerdings forcieren die Mitarbeitenden diesen Punkt nicht aktiv, sondern verharren in der Situation, da die große Resignation dazu führt, dass die Bereitschaft für eine aktive Veränderung der Situation gehemmt wird. Die Mitarbeitenden erleben dadurch eine Selbstverstärkung des Misstrauens, wodurch noch mehr Resignation entsteht und sich die Situation weiter verschlechtert (für einen Einblick ins Commitment von Mitarbeitenden siehe auch: 2. Bindungsfaktor Emotionale Intelligenz, in diesem Buch). Tabelle 6.3 stellt die Gruppe der distanzierten Misstrauenden zusammenfassend dar.

**Tabelle 6.3**

*Die distanzierten Misstrauenden*

Die distanzierten Misstrauenden		
Ursachen des Misstrauens	Reaktionen auf Misstrauen	Umgang und Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangelnde Wertschätzung</li> <li>- Verstärkte Kontrolle</li> <li>- Negative Erwartungshaltung</li> <li>- Selbstverstärkung des Misstrauens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distanziertes Verhalten</li> <li>- Resignation</li> <li>- Offenes und gewissenhaftes Verhalten</li> <li>- Sachliche und reduzierte Kommunikation</li> <li>- Frustration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absicherung</li> <li>- Leistungsabfall</li> <li>- Mitnahme ins Privatleben</li> <li>- Direktes Gespräch</li> <li>- Fluktuation</li> </ul>

## **Die gewissenhaften Misstrauenden**

Die Gruppe der gewissenhaften Misstrauenden zeichnet sich vor allem durch die gewissenhafte Arbeitsweise der Mitarbeitenden aus. Dieser Gruppe können vier Befragte (Alexandra, Jürgen, Christina und Heinrich) zugeordnet werden. Als Ursache des Misstrauens wurden Falschaussagen und opportunistisches Verhalten der Führungskraft angegeben. Aufgrund dieser Verhaltensweise erleben die Mitarbeitenden eine Selbstverstärkung des Misstrauens und sie entwickeln eine negative Erwartungshaltung gegenüber ihrer Führungskraft.

Die Mitarbeitenden fokussieren sich stark auf ihren Arbeitsinhalt und sind dabei sehr sorgfältig und gewissenhaft. Diese Gruppe von Mitarbeitenden ist frustriert über die aktuelle Situation am Arbeitsplatz und fühlt sich durch die Führungskraft ungerecht behandelt. Dadurch ziehen sich die Mitarbeitenden immer weiter zurück, versuchen den Kontakt zur Führungskraft zu minimieren und halten die Kommunikation auf einer sachlichen und professionellen Ebene. Die Mitarbeitenden dieser Gruppe sind bezüglich ihres Arbeitsinhaltes engagiert, zuverlässig und zeigen hohe Leistungsbereitschaft. Gegenüber der Führungskraft jedoch zeigen die Befragten eine sinkende Leistungsbereitschaft. Der Mitarbeitende Heinrich geht sogar so weit, dass er seine Arbeit auch entgegen den Anweisungen seiner Führungskraft selbst priorisiert und versucht, diese ohne Kenntnis der Führungskraft zu Ende zu führen, bevor er mit der zugewiesenen neuen Aufgabe beginnt. Zwei der vier Mitarbeitenden dieser Gruppe erleben einen starken Teamzusammenhalt innerhalb der Abteilung, da sie sich gemeinsam mit Teammitgliedern über die eigene problematische Situation mit der Führungskraft austauschen können.

Alle Mitarbeitenden nehmen die emotional belastende Situation mit ins private Umfeld, was allerdings zu keiner Verbesserung der Situation führt. Die Mitarbeitenden dieser Gruppe beschäftigen sich am stärksten mit einem internen oder externen Jobwechsel aufgrund der Situation mit dem Vorgesetzten. Diese Gedanken beschäftigen die Mitarbeitenden auch stark während des Arbeitsalltages, so dass dieser von negativen Gedanken geprägt ist. In Tabelle 6.4 werden die gewissenhaften Misstrauenden zusammenfassend dargestellt.

**Tabelle 6.4***Die gewissenhaften Misstrauenden*

Die gewissenhaften Misstrauenden		
Ursachen des Misstrauens	Reaktionen auf Misstrauen	Umgang und Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falschaussagen der Führungskraft</li> <li>- Opportunistisches Verhalten der Führungskraft</li> <li>- Selbstverstärkung des Misstrauens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf den Arbeitsinhalt</li> <li>- Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit</li> <li>- Sachliche und reduzierte Kommunikation</li> <li>- Frustration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negativität</li> <li>- Fluktuation</li> <li>- Mitnahme ins Privatleben</li> </ul>

**Die frustrierten Misstrauenden**

Die dritte Gruppe umfasst zwei Interviewte (Frederik und Evelyn) und wird als frustrierte Misstrauende aufgeführt. Diese Mitarbeitenden zeichnen sich durch ein hohes Frustrationslevel aus. Im Allgemeinen benennt diese Gruppe ihre erlebte Frustration und Resignation zwar aktiv, im gesamten Ausmaß wird sie allerdings erst durch genaue Betrachtung des Verhaltens und der Emotionen sichtbar. Oberflächlich beschreiben die Mitglieder dieser Gruppe ein reduziertes und unterkühltes Verhältnis zur Führungskraft, gleichzeitig sind sie enttäuscht über das distanzierte Verhältnis. Dadurch entsteht zusätzlich zum bewussten auch unterschwelliger Frust, der sich in einer negativen Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft äußert. Zugleich kommt es bei den Mitarbeitenden zu einer Selbstverstärkung, da die Führungskraft durch ihre Handlungen das Misstrauen weiter verstärkt. Auslöser für das Misstrauen in dieser Gruppe ist die Überschreitung des Schwellenwertes durch ein bestimmtes Ereignis. Bei Evelyn geschieht dies dadurch, dass eine Zusage durch die Führungskraft im Nachgang ohne Angabe von Gründen revidiert wurde.

Die Mitarbeitenden versuchen sich durch eine professionelle Kommunikation und distanziertes Verhalten von der Führungskraft abzuschotten. Neben dem erlebten Frust empfinden die Mitarbeitenden auch Enttäuschung, da die Erwartungen gegenüber der Führungskraft durch diese nicht erfüllt worden sind. Frustration und Enttäuschung werden dadurch genährt, dass die Führungskraft nach dem Misstrauen auslösenden Ereignis weiterhin negatives Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden zeigt, beispielsweise, dass sie nach wie vor gemachte Zusagen nicht einhält.

Auch die frustrierten Misstrauenden finden durch Gespräche mit den Teammitgliedern Unterstützung. Dies hilft den Mitarbeitenden beim Umgang mit den akuten Geschehnissen, eine Verbesserung des Misstrauensverhältnisses wird dadurch jedoch nicht erreicht. Die belastende Situation nehmen die Mitarbeitenden mit in ihr privates Umfeld und

auch die Leistung für das Unternehmen nimmt ab. Des Weiteren entsteht dem Unternehmen Schaden in Form von fehlender Arbeitsleistung, zum Beispiel durch Krankmeldung, um ein Bewerbungsgespräch wahrzunehmen. Auch in dieser Gruppe wird durch ein selbstinitiiertes Gespräch mit der Führungskraft versucht, die Situation zu verbessern, was allerdings nicht gelingt. Daher beschäftigen sich die Mitarbeitenden mit der Möglichkeit des internen und externen Jobwechsels. Die frustrierten Misstrauenden sind zusammenfassend in Tabelle 6.5 abgebildet.

**Tabelle 6.5**  
*Die frustrierten Misstrauenden*

Die frustrierten Misstrauenden		
Ursachen des Misstrauens	Reaktionen auf Misstrauen	Umgang und Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überschreitung des Schwellenwertes</li> <li>- Negative Erwartungshaltung</li> <li>- Selbstverstärkung des Misstrauens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frustration</li> <li>- Enttäuschung</li> <li>- Distanziertes Verhalten</li> <li>- Reduzierte Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamzusammenhalt</li> <li>- Direktes Gespräch</li> <li>- Fluktuation</li> <li>- Schaden für das Unternehmen</li> </ul>

### Die hasserfüllten Misstrauenden

Bei der Befragten Daisy ist ein Merkmal so markant ausgeprägt, dass sie keiner der oben genannten Gruppen zugeordnet werden kann, sondern als Einzelfall gilt. Die Autorin vermutet, dass die Ergebnisse auf weitere Personen ausweitbar sind, was jedoch durch weitere Forschung überprüft werden muss.

Bei Daisy wurde das Misstrauen durch ein gebrochenes Versprechen, und damit die Überschreitung des Schwellenwertes, ausgelöst. Danach wurde es durch weitere falsche Versprechungen und Lügen seitens der Führungskraft gesteigert. Im Allgemeinen nimmt Daisy ihre Führungskraft als sehr cholerisch und aufbrausend wahr und fühlt sich auch selbst angegriffen. Die Mitarbeitende leidet sehr unter dem Verhalten ihrer Führungskraft und kann mit diesen Situationen nicht richtig umgehen. Daher entwickelt sie eine negative Erwartungshaltung, welche das Misstrauen noch verstärkt.

Daisy kann als hasserfüllte Misstrauende beschrieben werden, da ihre Emotionen sehr stark ausgeprägt sind und sie Hass im Interview auch direkt benennt. Sie konzentriert sich vollkommen auf die negativen Aspekte ihrer Führungskraft und scheint wenig selbstreflektiert. Bei dieser Mitarbeitenden zeigt sich die stärkste Ausprägung an Emotionen durch die Verknüpfung von Hass über die Amygdala mit Misstrauen. Durch die Aktivierung der Amygdala wird die Situation, in der Misstrauen empfunden wird, als besonders unangenehm und negativ wahrgenommen. Folglich möchte die Mitarbeitende

die an der Situation beteiligte Person und die damit verbundenen Gegebenheiten meiden.

Aufgrund der belastenden Situation empfindet Daisy im Arbeitsalltag Frust, Enttäuschung und Stress, vor allem aber Resignation. Gerade durch die Resignation ist ihr Verhalten verschlossen und sie unternimmt keinen Lösungsversuch, um die Situation zu verbessern. Auch eine mögliche Hilfestellung seitens des Unternehmens, wie beispielsweise ein Mediatorengespräch, wird grundsätzlich abgelehnt. Die Mitarbeitende weist keine Bereitschaft für eine aktive Veränderung auf, sondern verharrt in der Situation. Gleichzeitig zeigt Daisy eine große Verbundenheit zum Unternehmen und hat Freude an ihrer Tätigkeit. Zukünftig möchte Daisy an ihrem Verhalten arbeiten, um mit der Situation besser umgehen zu können. Die Veränderung soll darin bestehen, mehr Abstand zu wahren und auf Sachebene zu kommunizieren. Bisher konnte die Verhaltensänderung allerdings aus unbekanntem Gründen nicht umgesetzt werden. Tabelle 6.6 zeigt die Übersicht über die hasserfüllten Misstrauen.

**Tabelle 6.6**  
*Die hasserfüllten Misstrauen*

Die hasserfüllten Misstrauen		
Ursachen des Misstrauens	Reaktionen auf Misstrauen	Umgang und Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lügen und falsche Versprechungen der Führungskraft</li> <li>- Überschreitung des Schwellenwertes</li> <li>- Negative Erwartungshaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hass</li> <li>- Frustration</li> <li>- Enttäuschung</li> <li>- Stressempfinden</li> <li>- Resignation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein aktiver Lösungsversuch</li> <li>- Verharren in der Situation</li> <li>- Geplante Verhaltensänderung</li> </ul>

Da Misstrauen in jeder Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden der einzelnen Gruppen besteht, bildet es einen Rahmen für die aktuelle Beziehung (Tomlinson & Lewicki, 2006). Auch ist bestehendes Misstrauen nur schwer wieder abzubauen (Keyton & Smith, 2009). Diese Negativität im Erleben führt zu den beschriebenen Verhaltensweisen und den Emotionen der einzelnen Gruppen. Subjektiv empfinden alle Interviewten die eigene erlebte Negativität des Misstrauens als stark ausgeprägt. Keiner der Versuche, an der Situation etwas zu verändern, hat das Misstrauen zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft verbessert. Daher konzentrieren sich die Mitarbeitenden vornehmlich auf sich selbst und ihr eigenes Wohlergehen.

Es wurde festgestellt, dass nicht alle Gruppen exklusiv Merkmale von Misstrauen aufweisen, sondern zudem ein Merkmal von Vertrauen besitzen können (die distanzierten Misstrauen). Somit kann gleichzeitig Misstrauen und Vertrauen in verschiedenen Abstufungen existieren. Dieses Ergebnis unterstützt die Aussage von Lewicki et al.

(1998), das Misstrauen und Vertrauen separate aber gleichzeitig verbundene Dimensionen sind. Auf der anderen Seite gibt es Misstrauensgruppen, die keine Merkmale von Vertrauen besitzen, also exklusiv Misstrauensmerkmale aufweisen und so die These von zwei separaten Konstrukten unterstützen (Van de Walle & Six, 2014; Guo et al., 2017). Die Ergebnisse dieser Untersuchung gilt es in weiteren Studien mit einem größeren Teilnehmerkreis zu validieren.

## 6.6 Fazit: Was hat das erlebte Misstrauen zur Folge?

Die durchgeführte Studie konnte zeigen, dass das erlebte Misstrauen der Mitarbeitenden sowohl auf das Verhalten als auch die Emotionen Auswirkungen haben kann und unterschiedliche Gründe für die Entstehung von Misstrauen ursächlich sein können. Da Misstrauen ein emotional sehr belastendes Thema ist und den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden stark beeinträchtigt, haben die Mitarbeitenden unterschiedliche Verhaltensweisen im Umgang mit Misstrauen entwickelt.

Durch die verschiedenen Emotionen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, aber auch durch die Ursachen und Auswirkungen des Misstrauens konnten vier Gruppen identifiziert werden. Mit Hilfe derer kann es gelingen, Mitarbeitende hinsichtlich ihres Misstrauens einzuordnen. Bei den beiden Gruppen des frustrierten und hasserfüllten Misstrauenden werden die Mitarbeitenden hauptsächlich von ihren Emotionen als Reaktion auf das Misstrauen dominiert. Beim distanzierenden und gewissenhaften Misstrauenden liegt der Fokus hingegen im Wesentlichen auf den Verhaltensweisen hinsichtlich des erlebten Misstrauens. Der Frustration kommt eine wichtige Rolle zu, da diese Emotion in jeder Misstrauensgruppe identifiziert und von den Mitarbeitenden auch direkt als Emotion benannt werden konnte. Weiterführend können die Gruppen noch dahingehend unterschieden werden, ob ausschließlich Merkmale von Misstrauen vorherrschen oder auch Merkmale von Vertrauen erlebt werden.

Das Misstrauen ist aus Sicht der Mitarbeitenden durch das Verhalten der Führungskräfte zustande gekommen. Als Entstehungsgründe können ein bestimmtes auslösendes Ereignis oder andauernde spezifische Verhaltensweisen der Führungskraft identifiziert werden. Besonders hervorzuheben sind hier die Aspekte der mangelnden Wertschätzung und der verstärkten Kontrolle als besonders destruktive Verhaltensweisen. Weiterführend konnte die negative Erwartungshaltung als elementare Komponente bei der Entwicklung von Misstrauen festgestellt werden, was die Ergebnisse von Lewicki et al. (1998) bestätigt.

Keine der Misstrauensgruppen konnte einen Weg finden, der zu einer Verbesserung des Misstrauens und einer Steigerung von Vertrauen geführt hätte. Lediglich der Teamzusammenhalt konnte zu einer teilweisen Kompensation der emotionalen Belastung führen. Schlussendlich sehen die Mitarbeitenden nur durch einen internen oder externen

Jobwechsel Chancen auf eine Verbesserung der Situation, da dies mit einem Wechsel der Führungskraft einhergehen würde.

## 6.7 Handlungsempfehlungen

Die Schilderungen der befragten Mitarbeitenden haben gezeigt, wie belastend der Arbeitsalltag sein kann, wenn der eigenen Führungskraft Misstrauen entgegen gebracht wird. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft zu fördern, aber auch Misstrauen als einen wichtigen Einflussfaktor auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft anzuerkennen. Damit die Mitarbeitenden ihre Energie und Leistung zum Wohl des Unternehmens einsetzen können, möchte die Autorin durch den Artikel auf die Relevanz von Misstrauen in Beziehungen hinweisen und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende dafür sensibilisieren, denn Misstrauen in Unternehmen sollte kein Tabuthema sein.

Für Unternehmen stellt sich dabei die herausfordernde Aufgabe, Mitarbeitende und Führungskräfte schon möglichst so auszuwählen, dass diese gut harmonisieren. Bei größeren Unstimmigkeiten oder destruktiven Verhaltensweisen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, die mit Hilfe eines Gespräches geklärt werden sollen, kann eine externe Person, beispielsweise aus der Personalabteilung, involviert werden. Ein moderiertes Gespräch kann hilfreich sein, da starke Emotionen bei den Personen vorhanden sein können und destruktive Verhaltensweisen gegebenenfalls erst aufgedeckt werden müssen. Ziel soll ein konstruktives und ergebnisorientiertes Gespräch sein. Damit soll gewährleistet werden, dass kein Misstrauen ausgelöst oder bestehendes Misstrauen nicht verstärkt wird. Das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden spielt im Hinblick auf Misstrauen eine zentrale Rolle. Um einen Eindruck vom Verhalten der Führungskraft aus Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten, kann beispielsweise vor dem Feedbackgespräch einer Führungskraft ein Fragebogen an die Mitarbeitenden herausgegeben werden, der konkret Misstrauensmerkmale wie die mangelnde Wertschätzung abfragt.

Besonderes Augenmerk sollten Unternehmen auf Mitarbeitende richten, die ihre Kommunikation zur Führungskraft reduzieren und sich distanziert verhalten. Dies kann ein Zeichen für bestehendes Misstrauen sein. Schwieriger ist es, das Misstrauen aufgrund der Emotionen von Mitarbeitenden zu identifizieren. Hierzu können die Teammitglieder befragt werden, ob ihnen erhöhte Frustration und Resignation beim betreffenden Mitarbeitenden aufgefallen sind. Abbildung 6.1 zeigt die Handlungsempfehlungen für Unternehmen zusammenfassend dargestellt.

## Abbildung 6.1

Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Identifikation von und Umgang mit Misstrauen



---

## Zum Weiterlesen

Keyton, J. & Smith, F. L. (2009). Distrust in Leaders. Dimensions, Patterns, and Emotional Intensity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 6-18. <https://doi.org/10.1177/1548051809334196>

Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>

McKnight, D. H. & Chervany, N. L. (2001). While Trust Is Cool and Collected, Distrust is Fiery and Frenzied: A Model of Distrust Concepts. *AMCIS 2001 Proceedings*, Paper 171.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Eine qualitative Untersuchung über das erlebte Misstrauen im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([juliagoetzschaal.fom@gmx.de](mailto:juliagoetzschaal.fom@gmx.de)).

## Literaturverzeichnis – Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft

- Bigley, G. A. & Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926618>
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279. <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>
- Dimoka, A. (2010). What Does the Brain Tell Us About Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study. *MIS Quarterly*, 34(2), 373-396. <https://doi.org/10.2307/20721433>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926618>
- Götz-Schaal, J. (2019). *Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Eine qualitative Untersuchung über das erlebte Misstrauen im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Guo, S.-L., Lumineau, F. & Lewicki, R. J. (2017). Revisiting the Foundations of Organizational Distrust. *Foundations and Trends in Management*, 1(1), 1-88. <http://dx.doi.org/10.1561/3400000001>
- Keyton, J. & Smith, F. L. (2009). Distrust in Leaders. Dimensions, Patterns, and Emotional Intensity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 6-18. <https://doi.org/10.1177/1548051809334196>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lewicki R. J. & Bunker B. B. (1995). Trust in Relationships: A Model of Development and Decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Hrsg.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch* (133-173). Jossey-Bass/Wiley.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>

- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen*. UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Lumineau, F. (2017). How Contracts Influence Trust and Distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314556656>
- Mayo, R., Alfasi, D. & Schwarz, N. (2014). Distrust and the Positive Test Heuristic: Dispositional and Situated Social Distrust Improves Performance on the Wason Rule Discovery Task. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 985-990. <https://doi.org/10.1037/a0035127>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Reimann, M., Schilke, O. & Cook, K. S. (2017). Trust Is Heritable, Whereas Distrust Is Not. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(27), 7007-7012. <https://doi.org/10.1073/pnas.1617132114>
- Roth, G. (2016). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen am Beispiel deutsch-indonesischer Kooperationen*. IKO.
- Tomlinson, E. C. & Lewicki, R. J. (2006). Managing Distrust in Intractable Conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(2), 219-228. <https://doi.org/10.1002/crq.170>
- Van De Walle, S. & Six, F. (2014). Trust and Distrust as Distinct Concepts: Why Studying Distrust in Institutions Is Important. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 16(2), 158-174. <https://doi.org/10.1080/13876988.2013.785146>

#7

# Vielfalt ist Trumpf – Implementierung eines Diversity Trainings für Führungskräfte

Viele Unternehmen haben sich vorgenommen, Vielfalt in Belegschaft und Management zu erhöhen. Trainingsmaßnahmen sind ein wichtiger Baustein auf diesem Weg. Wie kann ein solches Training gestaltet werden?

Brigitte Ott-Göbel

**D**iversity Management hat seinen Einzug in die Organisationsstrukturen der großen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland gehalten. Treiber dieser Entwicklung ist zum einen die Gesetzgebung mit der Einführung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, die 2015 eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent für den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen festlegte. 2021 ergänzte der Gesetzgeber dies mit der Regelung, dass in Vorstände ab drei Personen künftig eine Frau berufen werden muss (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021). Zum anderen erweitern Einflussfaktoren wie die Globalisierung, der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in deutschen Unternehmen und das Phänomen der sogenannten *Aging Workforce* die Interpretation von Diversity in der Wirtschaft stark in Richtung weiterer Dimensionen wie kultureller Hintergrund, Alter, Religion etc. Die Autorin beschreibt die Bedeutung von Vielfalt für Führungskräfte und stellt ein Trainingskonzept für Unternehmen vor, das hilft, die individuelle Sensibilität für Diversity zu erhöhen und die Bedeutung von *Unconscious Bias* (unbewusste Voreingenommenheit) zu erkennen. Des Weiteren werden flankierende Maßnahmen im Unternehmen beschrieben, die neben Trainings dem Ziel dienen, die in mehreren Studien beschriebenen positiven Effekte einer diverseren Belegschaft zu realisieren.

---

## Keywords:

Vielfalt, Diversity, Unconscious Bias, Diversity Training, Führung, Führungskräfte

## 7.1 Eine Geschichte zum Thema Vielfalt

Zu Beginn meiner Karriere in einem großen deutschen Automobilkonzern passierte es einige Male, dass ich in einem größeren Meeting oder einer Vortragsveranstaltung saß, die mit der Begrüßungsformel „Sehr geehrte Herren“ eröffnet wurde. Nach dem ersten Schock begann ich bei den folgenden Malen, an denen Gleiches passierte, aufzustehen und mit den Worten „Wenn ich hier nicht gemeint bin, dann kann ich ja ebenso gehen“, die Veranstaltung zu verlassen.

Diese Vorfälle sind über 30 Jahre her. Wäre so etwas heute noch denkbar? Vielleicht schütteln Sie spontan den Kopf. Wie aber ist es um die Vielfalt in deutschen Unternehmen bestellt?

Die deutsch-schwedische AllBright Stiftung stellt in ihren regelmäßigen Studien zur Diversität der Unternehmen in Deutschland fest, dass der durchschnittliche Vorstand eines deutschen Börsenunternehmens zu 92 Prozent männlich und zu 76 Prozent deutsch ist. 67 Prozent der Mitglieder haben ihre Ausbildung in Westdeutschland absolviert (AllBright, 2018). Sieht so Vielfalt aus? Vermutlich nicht. Und während der Frauenanteil in Vorständen der größten Unternehmen in vielen Staaten in der Krise steigt, z.B. in den USA von 2019 auf 2020 um rund 1 Prozent auf 28,6 Prozent, in Schweden um rund 2 Prozent auf 24,9 Prozent und in England ebenso um rund 2 Prozent auf 24,5 Prozent, ist er in Deutschland um rund 2 Prozent auf 12,8 Prozent zurückgegangen (AllBright, 2020).

## 7.2 Warum Diversity?

Diversity hat längst die Phase des Modebegriffs überwunden. Diversity-Aktivitäten sind zum Standard des Personalmanagements und der Führungsarbeit geworden (Becker, 2015). Die Einflussfaktoren sind vielfältig: Da ist zum einen die alternde und schrumpfende Bevölkerung, die sich auf die Erwerbspersonenzahl auswirkt und zu einer Verknappung der Fachkräfte führt. Unternehmen spüren die Verknappung der Talente und den zunehmenden Wettbewerb um kluge junge Köpfe bereits seit Jahren. Wer sich um die Vielfalt der Talente, Befähigungen, Erfahrungen optimal kümmert, wird von der nachwachsenden Generation als attraktiver Arbeitgeber angesehen (Becker, 2015). Zum anderen ist die Gesetzgebung mit Antidiskriminierungsvorschriften wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ein weiterer Einflussfaktor. Das AGG soll Benachteiligungen und Diskriminierung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern oder beseitigen (Gutmann, 2014). Diversity Management dient jedoch nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen, sondern zielt darauf ab, Vielfalt zum Vorteil bzw. Nutzen für alle Beteiligten einzubeziehen (Gutmann, 2014). Auch Globalisierung wirkt sich als Treiber von Diversity aus: die

zunehmende Vielfalt der Märkte und Produkte erfordert z.B. die Berücksichtigung anderer Kulturen in den Bereichen, die für Produktentwicklung oder Marktbetreuung zuständig sind (Becker, 2015). Dabei wird unter Diversity „die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Elementen eines Ganzen, z.B. der Belegschaft eines Unternehmens, entsteht“ verstanden (Aretz & Hansen, 2003).

Jüngere Studien führen einen klaren quantitativen Nutzen von Diversity-Aktivitäten an. So zeigen Lorenzo et al. in einer von der BCG gemeinsam mit der TU München durchgeführten Untersuchung von 171 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass vier Arten von Diversity – Branchenerfahrung, Herkunftsland, Karriereweg und Geschlecht – eine positive Korrelation mit Innovationskraft haben (2017). Diese Wirkung wurde vor allem für große Unternehmen mit komplexem Produktprogramm und Aktivitäten in verschiedenen Industriesegmenten festgestellt (Lorenzo et al., 2017). Das Beratungsunternehmen McKinsey, das seit 2007 systematisch zu größerer Parität in Wirtschaft und öffentlichem Bereich forscht, stellte in einer Untersuchung von 300 Unternehmen in 10 Ländern im Zeitraum von 2007 bis 2009 fest, dass Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand eine bis zu 45 Prozent höhere Eigenkapitalrendite und eine bis zu 55 Prozent höhere EBIT-Marge aufweisen als der jeweilige nationale Median der Industrie (Desvaux et al., 2017).

In einer Befragung von 1322 CEOs in 77 Ländern durch PwC gaben 85 Prozent der interviewten CEOs mit einer Diversity-Strategie in ihrem Unternehmen an, dass diese den Ertrag des Unternehmens verbessert habe. 56 Prozent sagten, die Strategie hätte geholfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit in neuen Regionen oder Branchen zu verbessern (Snowden & Cheah, 2015).

Hewlett et al. (2013) zeigten in einer repräsentativen US-Studie, dass Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft und Führungsteams mit um 45 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit ein Wachstum der Marktanteile aufweisen und mit 70 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit einen neuen Markt erobert hatten.

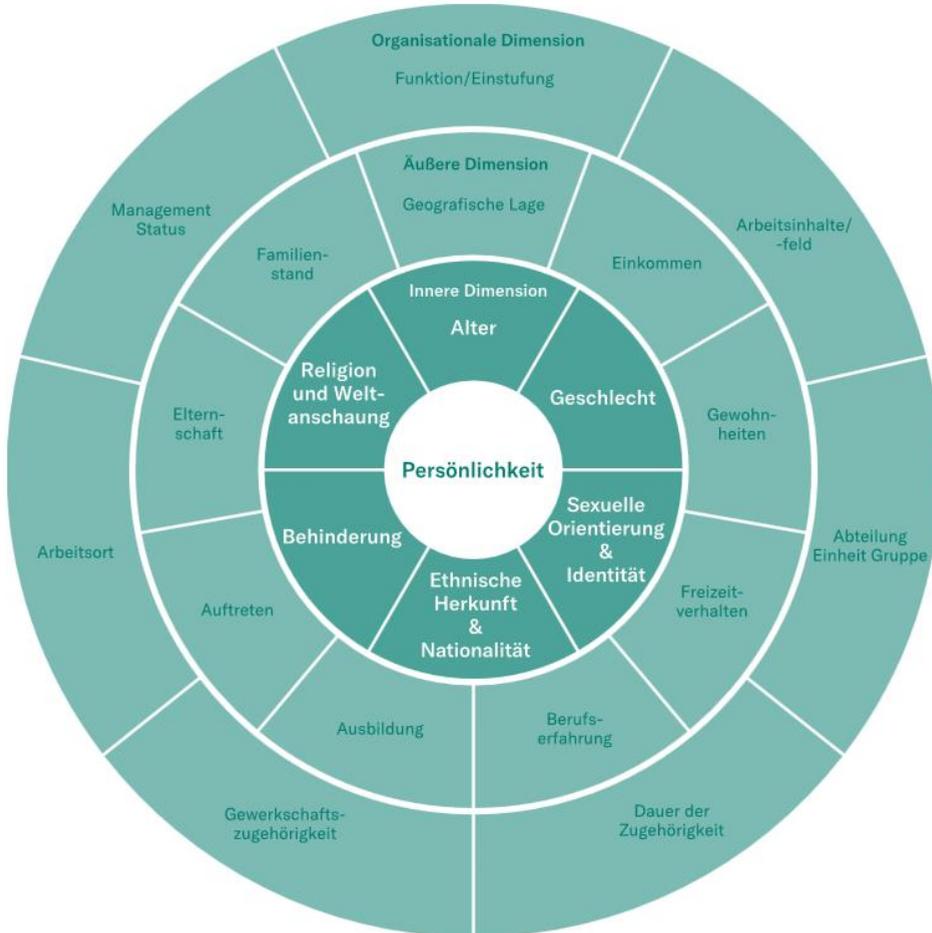
### 7.3 Dimensionen von Diversity

Gender und Gendermanagement standen lange im Vordergrund der Aktivitäten von Diversity-Bereichen in Unternehmen: Die Frauenquote in Vorständen, Aufsichtsräten sowie in den oberen und mittleren Managementebenen wird seit Mitte der 1990er Jahre von Unternehmen systematisch erhoben und von Wirtschaft und Politik als deutlich zu niedrig angesehen. Heute wird neben den sechs Kerndimensionen der sogenannten *Inneren Dimension* von Vielfalt wie Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft, Behinderung und Religion auch die *Äußere Dimension* betrachtet, die sich z.B. auf unter-

schiedliche Einkommensgruppen oder Ausbildungsabschlüsse bezieht sowie die *Organisationale Dimension*. Letztere betrachtet Vielfalt in Bezug z.B. auf Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, Management-Status oder Einstufung der jeweiligen Stelle.

**Abbildung 7.1**

*Dimensionen von Vielfalt (Charta der Vielfalt, 2022)*



Wenn Vielfalt also nützlich und sinnvoll für das Unternehmen ist, ja geradezu als Erfolgsfaktor angesehen wird, was bedeutet das für die Führungskräfte im Unternehmen?

Diversity Management umzusetzen ist kein kurzfristiges Projekt, das im Rahmen von ein oder zwei Jahren abgeschlossen wird. Es geht um eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur hin zu mehr Offenheit, Transparenz und Wertschätzung im Umgang miteinander. Um diese Veränderung zu erreichen, zielen die Diversity-Aktivitäten darauf

ab, in der gesamten Belegschaft – insbesondere jedoch bei Führungskräften – ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen sowie deren Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit und den Erfolg der Organisation zu vermitteln (Gutmann, 2014).

## 7.4 Fokus auf drei Dimensionen: Kultur, Geschlecht, Generation

Bei der Erarbeitung konkreter Maßnahmen wie Trainings, Coaching- oder Mentoringprogrammen fokussieren die meisten Unternehmen auf zwei bis drei Dimensionen, bei denen sie den größten Veränderungsbedarf sehen. Ein Training von ein bis drei Tagen kann aus didaktischen Gründen nicht alle Dimensionen abdecken. So gaben die von PwC befragten 1322 CEOs in 77 Ländern die folgenden Dimensionen an, die sie in ihren Strategien adressieren: 33 Prozent Geschlecht, 32,4 Prozent Ausbildungsstand, 24,5 Prozent ethnische Herkunft, 8,2 Prozent Einstellung zu Karriere und 8 Prozent Alter (Snowden & Cheah, 2015).

Auch Unternehmen im deutschsprachigen Raum fokussieren in Diversity Trainings zumeist auf die Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Alter oder Generation. Abhängig von der Art der Organisation wird teilweise auch die Dimension Religion behandelt, in Unternehmen bisher jedoch weniger in Trainings adressiert. Sexuelle Orientierung steigt gegenwärtig in der Bedeutung: In vielen großen Unternehmen gibt es LGBTQI-Gruppen, die auf die Herausforderungen ihrer Mitglieder, wie gesellschaftliche Ausgrenzung oder drohende Karrierenachteile durch Coming-out aufmerksam machen. Dies hat jedoch nach der Erfahrung der Autorin noch keinen flächendeckenden Eingang in Diversity Trainings gefunden. So wird im Folgenden, basierend auf den Erfahrungen der Autorin mit Diversity Trainings in zwei global agierenden Unternehmen, auf die Dimensionen ethnische Herkunft/Kultur, Alter/Generation und Geschlecht fokussiert.

## 7.5 Wie kann ein Diversity-Trainingskonzept aussehen?

Diskriminierung vollzieht sich nicht immer als bewusste Entscheidung und Handlung, sondern als unbewusstes Agieren, dessen sich die diskriminierenden Personen nicht bewusst sind (Becker, 2015). Deshalb geht es beim Entwickeln eines Diversity-Trainingskonzeptes vor allem darum, unbewusstes Handeln ins Bewusstsein zu bringen. Im Diversity Awareness Training oder im Diversity Training ist ein Prozess der Bewusstmachung einzuleiten, der unterschiedliches Urteilen und Handeln in denselben Situationen aufdeckt, so z.B., dass gleiche Eigenschaften bei Männern und Frauen oft unterschiedlich bewertet werden. Beginnen sollte dieser Prozess mit Informationen, die an Beispielen mögliche Diskriminierungen aufzeigen. Das Wissen ist dann in einem zweiten Schritt in ein Bewusstsein für das eigene Handeln zu erweitern, indem die Teilnehmenden erken-

nen, dass sie ohne Absicht diskriminiert haben (Becker, 2015). Rollenspiele und interaktive Methoden sind hier besonders geeignet, das Bewusstsein für das eigene Handeln zu schärfen.

Teilnehmen sollten an einem Diversity Training das Topmanagement, alle Ebenen der Führung und idealtypisch die gesamte Belegschaft. „Diversity Management funktioniert für die Befragten top-down. Das Top-Management ist der wichtigste Treiber für Diversity Management in den Unternehmen“ (Charta der Vielfalt, 2022). Nur wenn die Mitarbeitenden erkennen, dass die oberste Management-Ebene es mit der Wertschätzung von Vielfalt ernst meint und nur, wenn es nicht beim Ankündigen bleibt, sondern den Konzepten auch entsprechende Handlungen (z.B. Besetzungsentscheidungen) folgen, wirkt Diversity Management glaubhaft.

Exemplarisch kann sich ein Diversity Training aus den in Abbildung 7.2 dargestellten Methoden zusammensetzen. Hierbei ist die Methodenvielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor, da unterschiedliche Teilnehmende unterschiedliche Lernpräferenzen und Vorlieben haben.

**Tabelle 7.1**

*Methoden des Diversity-Training- und Development-Konzeptes (eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2015, S. 480)*

Methoden Diversity Training & Development		
Wissensvermittlung	Ergänzende Maßnahmen	Einbezug
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops</li> <li>- Rollenspiele</li> <li>- Fallstudien</li> <li>- Diskussionsrunden</li> <li>- Coaching</li> <li>- Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> <li>- Expertenhearings</li> <li>- Benchmarkanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studien</li> <li>- Publikationen</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Firmenzeitungen</li> <li>- Checklisten</li> <li>- Argumentationshilfen</li> </ul>

In der Anwendung der interaktiven Methoden der Wissensvermittlung ist es wichtig, die Verknüpfung zur eigenen Biografie herzustellen, um eigene Prägungen und mögliche Vorurteile (siehe Kapitel 7.6) bewusst zu machen. Fragestellungen wie „Wo und wie habe ich in meinem bisherigen Leben Vielfalt erfahren?“ oder „Wie divers ist mein Freundes- und Bekanntenkreis?“ können nützliche Fragen zur Sensibilisierung sein.

Die Gruppengröße eines Diversity Trainings sollte nach praktischen Erfahrungen der Durchführung – ähnlich wie bei anderen verhaltensorientierten Trainings – zwischen sechs und zwölf Teilnehmenden liegen. Eine Durchführung ist sowohl in Präsenz als auch als Online-Training möglich; bei einem Online-Training ist es sinnvoll, zwei Trainerinnen oder Trainer vorzusehen, um die Betreuung der Gruppe optimal zu gewährleisten.

## 7.6 Umgang mit Unconscious Bias

Der Begriff *Bias* kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Verzerrungen, wie z.B. automatische Stereotype und andere fehlerhafte Neigungen bei der Wahrnehmung, Erinnerung und Beurteilung. *Biases* treten meist unbewusst (= *Unconscious Bias*, unbewusste Voreingenommenheit) auf (Wondrak, 2020). Es handelt sich um ein implizites Gedankenmuster, das nicht willentlich beeinflusst werden kann. Es geschieht automatisch und wird ausgelöst, wenn das Gehirn eine schnelle Beurteilung von Situationen und Menschen vornimmt (Sparks, 2014). Das Unterbewusstsein verarbeitet wesentlich mehr Informationen als unser Bewusstsein, indem es Abkürzungen verwendet. Diese Abkürzungen basieren auf unserem Hintergrund, unserem kulturellen Umfeld und persönlichen Erfahrungen. Diese selektive Wahrnehmung ist eine Stärke unseres Gehirns. Zum einen wird Komplexität reduziert, damit wir nicht von Informationen und Reizen überwältigt werden, zum anderen können wir erst dadurch Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden. Bekannte Muster und Konzepte sind notwendig, um schneller und leichter reagieren zu können (Domsch et al., 2020).

Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman (Kahneman, 2011) beschreibt das menschliche Gehirn als zwei Denksysteme:

### **System 1: Das unbewusste, automatische System**

Das unkontrollierte, mühelose, assoziative, schnelle, kraftvolle: Es ist der Autopilot, der uns durch die komplexe Umwelt führt und er greift überwiegend auf gespeicherte Erfahrungen zurück.

### **System 2: Das bewusste, reflektive System**

Das kontrollierte, mühsame, konzentrierte, logische und langsame System: Wir benutzen es zum Beispiel, wenn wir eine Kopfrechnung durchführen oder unsere Aufmerksamkeit auf ein Gespräch lenken.

In der Wahrnehmung und Beurteilung von Personen und Situationen greifen Menschen also überwiegend, insbesondere bei schnellen Reaktionen und Entscheidungen, auf das System 1 zurück. Durch die gespeicherten Erfahrungen und individuellen Assoziationen werden Entscheidungen verzerrt. So wird unser Unterbewusstsein eher Menschen aus dem eigenen Kulturkreis präferieren als andere, weil es mit Ersteren bereits Erfahrungen gemacht hat.

*Biases* treten nicht nur auf der persönlichen Ebene auf, sie können sich auch in Teams und in Organisationskulturen manifestieren, wie z.B. als implizite Normen, als Karriere-Barrieren, als Rollenbilder und in Machtstrukturen (Wondrak, 2020). Es ist folglich wichtig, *Unconscious Bias* in Diversity Trainings zu thematisieren, um zu einer bewussteren Wahrnehmung und Beurteilung und dadurch zu besseren Entscheidungen zu kommen.

Die folgenden häufig auftretenden *Biases* werden unter anderem in Diversity Trainings aufgezeigt und diskutiert:

**Tabelle 7.2**

*Verhaltensfallen – Unconscious Bias (eigene Darstellung in Anlehnung an Domsch et al., 2020 und Porsche Consulting, 2019)*

Bias	Erläuterung	Beispiel
Schubladen-Denken	Erwartung, dass ein Mitglied einer Gruppe gewisse Eigenschaften aufweist, ohne Informationen über die Person zu haben	Annahme, dass Frauen sich um ihre Kinder kümmern möchten anstatt Karriere zu machen
Mini-Me/Ähnlichkeitseffekt	Tendenz, sich überwiegend mit Menschen zu umgeben, die einem selbst ähnlich sind	Bewerber mit ähnlichen Stationen im Lebenslauf wie man selbst werden unbewusst bevorzugt
Halo-Effekt (engl. = Heiligenschein)	Tendenz, dass positive oder negative Eigenschaften einer Person in der Wahrnehmung auf deren andere Persönlichkeitsbereiche übertragen werden	Gut angezogen = intelligent, sympathisch attraktives Aussehen = kompetent
Autoritätsgläubigkeit	Tendenz, der Meinung von Autoritätsfiguren (unabhängig ihres Inhalts) eine bessere Treffgenauigkeit zu attribuieren und durch diese stark beeinflusst zu werden	Einschätzungen von Vorgesetzten zu fachlichen Fragen
Herdentrieb	Tendenz, Dinge zu tun oder zu glauben, weil viele weitere Menschen dasselbe tun oder glauben	Verhalten in Meetings
Stereotype-Effekt	Stereotype sind Eigenschaften, die sozialen Gruppen zugeschrieben werden	Alle Frauen sind kommunikativ, alle Männer sind durchsetzungsfähig

Über das Aufzeigen und Bewusstmachen hinaus ist es für den Erfolg eines Diversity Trainings essenziell, Hilfestellungen anzubieten, wie die Teilnehmenden mit Verhaltensfallen aufgrund von *Unconscious Bias* umgehen können. Hierbei wird in Trainings häufig mit sogenannten *Nudges* gearbeitet.

Der Begriff *Nudge* (engl. für Schubs oder Stoß) wurde zuerst von den Wissenschaftlern und Nobelpreisträgern Richard Thaler und Cass Sunstein verwendet (2010). In ihrem Buch *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* beschreiben sie *Nudging* als Methode zur Veränderung von Entscheidungsarchitekturen. Mit Hilfe von Vorschlägen, indirekten Hinweisen oder Änderungen von Umgebungsinformationen werden die Motive,

Anreize und Entscheidungen von Personen beeinflusst. Menschen werden also mit einem Stubs in eine vorhersehbare Richtung gelenkt – und das ohne Bestrafung, Zwang oder Verbote. Mit der Methode *Nudging* sollen somit Menschen auf sanfte Weise „geschubst“ werden, um ihr Verhalten zu ändern und um bessere Entscheidungen zu treffen.

Die Diversity-Expertinnen Lisa Kepinski und Tinna C. Nielsen haben den Begriff der *Inclusion Nudges* geprägt (2020). Diese sollen helfen, *Unconscious Bias* in verschiedenen Entscheidungssituationen zu vermeiden. Kepinski und Nielsen gruppieren *Inclusion Nudges* in drei Typen (vgl. Wondrak, 2020).

### Abbildung 7.2

*Inclusion Nudges (eigene Darstellung in Anlehnung an Kepinski & Nielsen, 2020)*



**Feel the Need – Inclusion Nudges:** Diese Interventionen zielen vorwiegend auf das System-1-Denken, das Unbewusste, ab. Es sollen Emotionen wie Überraschung, Ablehnung oder Empathie geweckt werden. Dabei werden auch kognitive Verzerrungen (*Unconscious Bias*) bewusst zu einem Vorteil umfunktioniert. Anwendungsbeispiele: Visualisierung der fehlenden Diversität in Führungsetagen durch Bilder an den Wänden, Einsatz von Rollenmodellen, Benchmarking-Vergleiche mit ähnlichen Organisationen.

**Process – Inclusion Nudges:** Durch Änderung von Elementen in System- oder Entscheidungsprozessen sollen objektivere, möglichst *bias*-freie und vielfaltsbewusste Entscheidungen angestoßen werden. Das können etwa Reflexionsschleifen, Planungsimpulse, Erinnerungshilfen, Veränderungen von Standardparametern (*Defaults*), kollektive Entscheidungen oder automatische Korrekturen sein. Anwendungsbeispiele: Anonymisierung von Recruiting-Prozessen, mehrstufige Personalbeurteilungsprozesse (*Talent-Reviews*), strukturierte Interviewleitfäden für Bewerbungsgespräche, gemischtgeschlechtliche bzw. diverse Auswahl- und Beurteilungskommissionen.

**Framing – Inclusion Nudges:** Allgemein bedeutet *Framing*, dass unterschiedliche Formulierungen desselben Inhalts das Verhalten des Empfängers unterschiedlich beeinflussen können. Mit *Framing – Inclusion Nudges* sollen positive bzw. neutrale Assoziationen

in Bezug auf Diversität, Chancengleichheit etc. ausgelöst und so vielfaltsbewusste Verhaltensweisen angestoßen werden. Anwendungsbeispiele sind: Genderneutrale Stellenausschreibungen, Kommunikation mit Bildern von kontra-stereotypen Personen (z.B. Männer in Elternschaft).

In Diversity Trainings sollen unter anderem von den Teilnehmenden selbständig *Inclusion Nudges* diskutiert und entwickelt werden. Zum Beispiel kann das anhand einer beschriebenen Ausgangssituation geschehen, in der in Meetings häufig *Unconscious Biases* auftreten; die Teilnehmenden entwickeln dann *Inclusion Nudges*, um eine stärker inklusive Meeting-Kultur zu entwickeln, in der sich alle wertgeschätzt fühlen.

## 7.7 Beispielhafte Module des Trainingsprogramms

Im Folgenden werden – basierend auf den Erfahrungen in zwei großen internationalen Unternehmen – Module und Übungen aus Diversity Trainings vorgestellt. Diese Trainings richteten sich als Pflichtveranstaltungen an Führungskräfte der mittleren Ebene und wurden sowohl in Präsenz als auch online durchgeführt; dabei umfassten die Präsenztrainings drei Tage, die Online-Trainings fanden in zwei Modulen à 4 Stunden statt. Die Gruppengröße variierte zwischen acht und sechzehn Teilnehmenden; dabei wurde auf eine diverse Gruppenzusammensetzung hinsichtlich des Anteils der Männer und Frauen, kulturelle Zugehörigkeit, Standort und Alter geachtet. Es waren jeweils zwei Trainerinnen (unternehmensintern und -extern) im Einsatz. Die Trainings waren eingebettet in längerfristige Programme und Initiativen des HR-Bereichs zu Diversity im Unternehmen. Die Unternehmen gehören der Automobilbranche bzw. der verarbeitenden Industrie an.

Wie bereits erläutert, ist es wichtig, den Teilnehmenden zu Beginn eines Diversity Trainings die Grundlagen über Verhalten und Verhaltensfallen durch *Unconscious Bias* zu vermitteln und sie im Hinblick auf die eigene Wahrnehmung zu sensibilisieren. Des Weiteren geht es darum, den Nutzen und die Wichtigkeit von Vielfalt für die jeweilige Organisation herauszustellen.

Eine wirksame Übung, Vielfalt begreifbar zu machen und zugleich die eigene Biographie zu reflektieren ist die Übung *The Trusted Ten – Meine 10 Personen des Vertrauens* des US-amerikanischen Diversity Consultant Scott Horton (Horton, 2014). Die Teilnehmenden identifizieren zehn Personen ihres Vertrauens auf vorbereitetem Papier, nur die Namensspalte ist sichtbar. Dabei sollen keine Familienangehörigen genannt werden. Nachdem die erste Spalte mit den Initialen dieser Personen ausgefüllt ist, wird das Papier aufgeklappt und die restlichen Spalten werden sichtbar. In diese sind vom Teilnehmenden nun einzutragen: Geschlecht, Alter, Ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Höchster Ausbildungsabschluss, Familienstand, Behinderung ja/nein, Religion.

**Tabelle 7.3**

Übung „The Trusted Ten“ (eigene Darstellung in Anlehnung an Horton, 2014)

First Name or Initials	Gender	Age	Race or Ethnicity	Sexual Orientation	Education	Marital Status	Disability Y or N?	Other ?

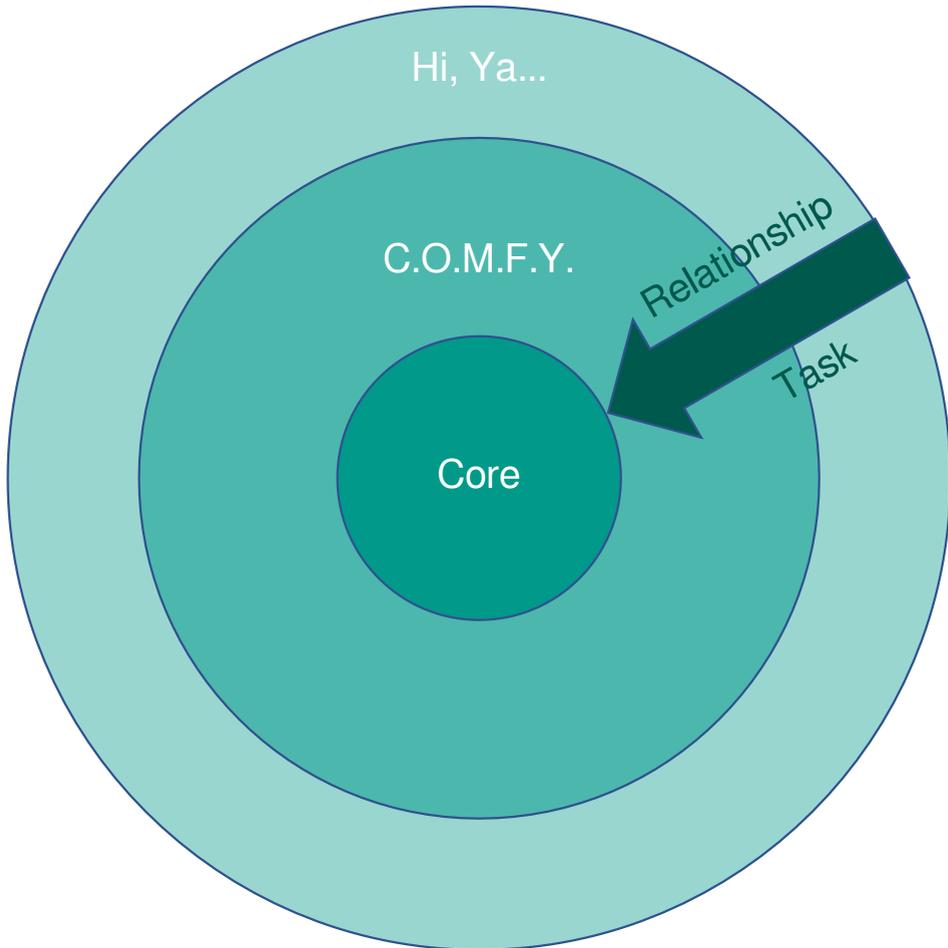
In einem anschließenden Austausch (*Sharing*) diskutieren die Teilnehmenden ihre Erkenntnisse. Typisch ist, dass Personen unseres Vertrauens ähnliche kulturelle Hintergründe sowie einen ähnlichen Ausbildungsabschluss haben und uns selbst und unserer Lebenssituation auch in Familienstand, Alter und in Bezug auf die Frage Behinderung stark ähneln. Wir umgeben uns also mit Vertrauenspersonen, die uns selbst ähnlich sind. Auch in Bezug auf Geschlecht wird oft die starke Dominanz eines Geschlechts beobachtet.

Scott Horton erklärt darauf aufbauend den sogenannten *Circle of Trust*, der in Abbildung 7.3 dargestellt ist (2014). Horton beschreibt drei Kategorien von Menschen, mit denen wir uns umgeben. Die äußere Kategorie (*Hi, Ya*) beschreibt Menschen, die wir kennen und grüßen. Die zweite Kategorie, (C.O.M.F.Y. = *Come over to my front yard*) beinhaltet Menschen, denen wir so freundschaftlich verbunden sind, dass wir sie in unser Haus einladen. Der innere Kreis (*Core*) symbolisiert die Menschen, denen wir unser Vertrauen entgegenbringen. Dabei nimmt die Diversität von außen nach innen ab.

Wenn Führungskräfte eine wichtige Aufgabe zu vergeben oder ein heikles Projekt zu besetzen haben, neigen sie dazu, auf den eigenen inneren Kreis zurückzugreifen und damit Menschen auszuwählen, die ihnen selbst ähnlich sind.

**Abbildung 7.3**

*Circle of Trust: drei Level (eigene Darstellung in Anlehnung an Horton, 2014)*

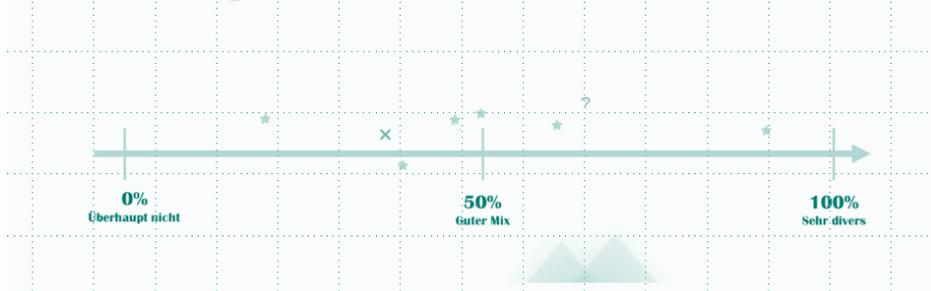


Eine gute Anschlussübung ist die Übung „Wie vielfältig ist mein Team?“. Hierbei tragen die Teilnehmenden auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht) über 50 (guter Mix) bis 100 (sehr divers) ein, wie hoch sie die Vielfalt in dem von ihnen geführten Team einschätzen. Die Übung kann sowohl online (durch Markierung auf geteiltem Dokument) als auch analog, z.B. durch eine Aufstellung, durchgeführt werden.

## Abbildung 7.4

Übung: Wie vielfältig ist mein Team? Fotoprotokoll Führungskräfte-Training (Bindrich, 2020)

### Wie vielfältig ist mein Team?



Ein wichtiger Bestandteil der Phase *Bewusstmachung und Information* in Diversity Trainings ist ein Input über die Ist-Situation und die Strategien und Ziele des Unternehmens hinsichtlich Diversity. Je nach Unternehmensgröße präsentiert üblicherweise der Bereich bzw. die Verantwortlichen Human Resources oder Diversity Zahlen, Daten und Fakten zum Stand von Diversity in der Organisation. Dem Ist-Stand werden die entsprechenden strategischen Ziele und daraus abgeleiteten Maßnahmen gegenübergestellt. Häufig ist eine lebhafte Diskussion sowohl über die aktuelle Situation („Gibt es wirklich so wenig Führungskräfte mit anderer Kultur?“, „Warum ist in der Region Asien der Anteil weiblicher Führungskräfte so viel höher als in Europa?“) als auch über die geplanten Maßnahmen die Folge („Sollte nicht unser Top-Management mit gutem Beispiel vorangehen, dort sitzen überwiegend ältere Männer?“, „Für welche Zielgruppen ist ein Mentoringprogramm geplant?“). Hierbei ist es für den Trainingserfolg wichtig, der Diskussion über diese Fragen genügend Zeit einzuräumen und möglichst authentische Antworten darauf zu geben. Nur wenn die am Training teilnehmenden Führungskräfte sowohl die gesetzten Ziele als auch die geplanten bzw. eingeleiteten Maßnahmen verstehen und mittragen, kann eine Diversity-Initiative erfolgreich sein.

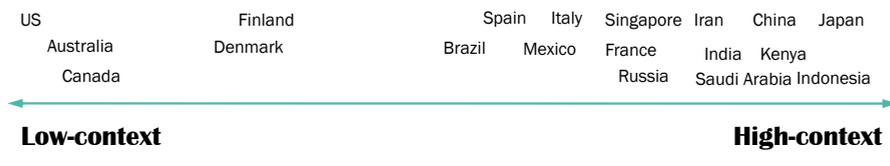
Eine einprägsame Methode, um unterschiedlichen Umgang mit Problemen in verschiedenen Kulturen deutlich zu machen, ist das Video *Gavin and Jack* (Bindrich, 2020). In diesem telefoniert ein britischer Projektleiter (Gavin Hales) mit seinem chinesischen Teammitglied (Jack Xu) und stellt einige Fragen zum aktuellen Projektstand. Auf seine (zumeist geschlossenen) Fragen erhält er ausweichende und unklare Antworten. Auch sein Nachhaken führt nicht zur Präzisierung durch Jack. Das Telefonat hinterlässt bei Gavin ein schlechtes Gefühl. Die Teilnehmenden sollen nach dem Anschauen des Videos überlegen, wie Jack signalisiert, dass es Herausforderungen gibt und was Gavin hätte anders machen können, um diese Schwierigkeiten in Erfahrung zu bringen. Anschließend wird, basierend auf dem Modell von Erin Meyer, Kommunikation mit niedrigem und hohem Kontextbezug erläutert (2016) und es werden Beispiele aus Kulturen mit *High-*

context- und Low-context-Kommunikation gezeigt und mit den Teilnehmenden diskutiert.

Durch eine heterogene Zusammensetzung der Trainingsgruppen mit Teilnehmenden, von denen einige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen haben, ergibt sich darüber ein lebhafter Austausch. Fragen wie „Woran können Sie in einem Konflikt eine Abwehrhaltung erkennen, wenn ein klares Nein von Ihrem Gegenüber vermieden wird?“ oder „Welche Möglichkeiten nutzen Sie als Projektleitende in einem international besetzten Projektteam, um möglichst frühzeitig Schwierigkeiten bei der Erarbeitung zugesagter Teilpakete zu erkennen?“ können diesen Austausch fördern.

### Abbildung 7.5

*High-context und Low-context Communication (eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer, 2016, S. 39)*



#### Low-context

Good communication is precise, simple and clear. Messages are expressed and understood at face value. Repetition is appreciated if it helps clarify the communication.

#### High-context

Good communication is sophisticated, nuanced and layered. Messages are both spoken and read between the lines. Messages are often implied but not plainly expressed.

Am Ende eines Trainings ist es wichtig, die Teilnehmenden individuelle Ziele erarbeiten zu lassen, die die Umsetzung des erworbenen Wissens unterstützen. Eine erprobte Methode ist die „WOOP-Methode“ (Oettingen, 2017). WOOP steht für

**W**ish: Was möchte ich erreichen?

**O**utcome: Was hätte ich davon? Nutzen?

**O**bstacle: Was ist das größte Hindernis?

**P**lan: Wie gehe ich vor? Hindernisse nach dem „Wenn ..., dann“-Prinzip planen

Idealerweise erfolgt ein Austausch über die Umsetzungserfahrungen in Peer Groups.

## 7.8 Fazit: Flankierende Maßnahmen im Unternehmen

Ein Diversity Training allein ändert das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeitenden nicht nachhaltig. Deshalb sollten die Trainingsmaßnahmen in ein längerfristiges Kulturveränderungsprogramm eingebettet sein. Dabei beschreibt das untenstehende Zitat von Cawa Younosi, der seit 2015 Personalchef bei SAP Deutschland ist und selbst mit seiner afghanischen Herkunft und seiner Migrationsbiographie ein Beispiel für Vielfalt darstellt, sicherlich eher einen Zielzustand als die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen:

” **Es ist wichtig eine Kultur zu haben, in der nicht die Frage gestellt wird, warum wir von Vielfalt und Chancengerechtigkeit überzeugt sind.**

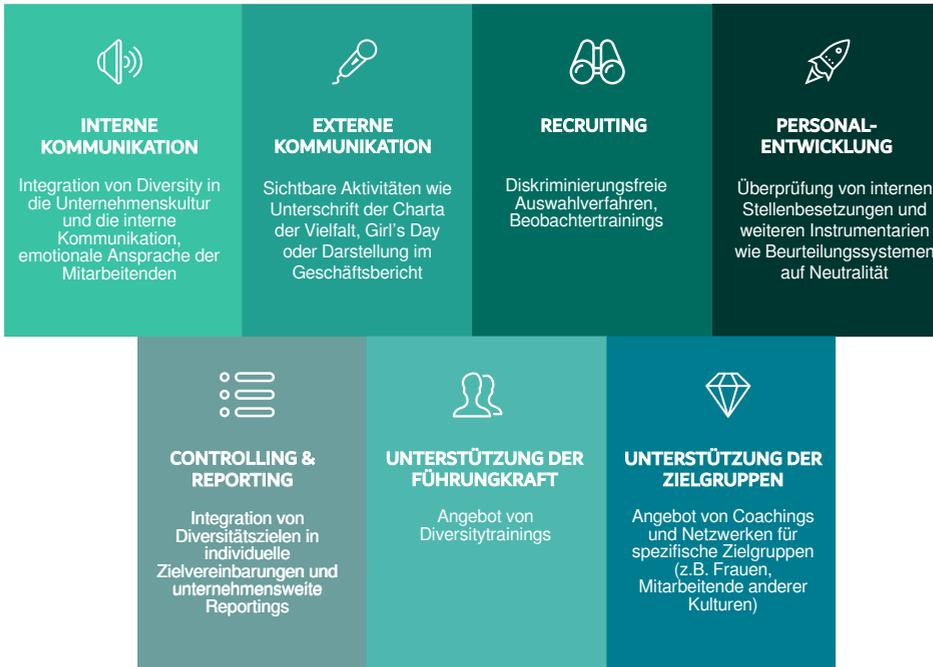
Cawa Younosi, Head of People Management SAP

Es soll an dieser Stelle nicht darauf eingegangen werden, wie die Unternehmenskultur in Organisationen verändert werden kann, vielmehr sollen Hinweise gegeben werden, welche Voraussetzungen es braucht, damit Diversity erfolgreich im Unternehmen verankert werden kann. Zahlreiche Autoren und Studien (vgl. Coffman & Gino, 2021; Chang et al., 2019) haben die Notwendigkeit der Einbettung der Trainings in längerfristige Programme betont, die auch die Überarbeitung der internen Prozesse insbesondere der Personalauswahl und -entwicklung erfordern. Weiterhin wird die Messung und das Tracking der entsprechenden Daten sowohl zur Zusammensetzung der Belegschaft als auch zur Karriereentwicklung und Fluktuation der verschiedenen Gruppen als elementar angesehen, um den Erfolg der Diversity-Programme zu messen.

## 7.9 Handlungsempfehlungen

**Abbildung 7.6**

*Handlungsempfehlungen für Unternehmen*



Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen gegeben, die sich die Erhöhung der Vielfalt in Belegschaft und Führung vorgenommen haben. Hierbei wird unterschieden nach Maßnahmen, die sich auf die interne und externe Kommunikation des Unternehmens beziehen, klassische HR-Maßnahmen insbesondere zu Recruiting und Personalentwicklung sowie Controlling der beschlossenen Zielgrößen und Maßnahmen. Für jedes Handlungsfeld werden optional Maßnahmen beschrieben.

In der internen Kommunikation ist es das Ziel, Diversität in der Unternehmensstrategie und -kultur zu verankern. Hierfür sollte die Unternehmensleitung Diversity in der Strategie schriftlich verankern und das Bekenntnis zu den Prinzipien von Diversität beispielsweise durch Videobotschaften im Intranet selbst vertreten. Hierdurch wird eine höhere Wahrnehmung erreicht und die Unternehmensleitung fungiert als Vorbild. Zudem können weitere Botschafterinnen und Botschafter, beispielweise Führungskräfte, diese Vorbildfunktion übernehmen. Weitere mediale Unterstützung kann durch Artikel in Mitarbeiterzeitschriften, einem Diversity-Film, Ausstellungen wie *Diversity Parcours* oder einem *Diversity Lab* erzielt werden. Wichtig ist bei allen Kommunikationsmitteln eine emotionale Ansprache, damit die vermittelten Inhalte langfristig in die Ebene der Artefakte der Unternehmenskultur übergehen und Diversität von Führungskräften und Mitarbeitenden als ganz normal und nicht mehr als besonders wahrgenommen wird.

In der externen Kommunikation können bereits bestehende Initiativen, wie die Charta der Vielfalt (2022), unterstützt werden. Die Unterschrift der Charta kann dann auf der Unternehmenshomepage kommuniziert werden. Auch Veranstaltungen wie der Girls‘ Day, die auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet sind, können das Streben nach Diversität im Unternehmen verdeutlichen. Zudem sollte das Diversity Management in den Geschäftsbericht aufgenommen werden. Auch das Teilen von Best-Practice-Berichten ist eine Maßnahme, bei der nicht nur internes Wissen weitergegeben werden, sondern auch neue Impulse gewonnen werden können.

Die Recruiting-Prozesse des Unternehmens sollten überprüft und angepasst werden. Hierzu gehört, dass Interviewteams bewusst gemischt zusammengesetzt, die Auswahlkriterien auf Neutralität überprüft und Stellenausschreibungen in diskriminierungsfreier Sprache verfasst werden. Auch wenn hierzu gesetzliche Vorgaben existieren, können Unternehmen ihre Stellenanzeigen für die Zielgruppen ansprechender gestalten. Um die Zahl der Bewerbungen aus den Zielgruppen zu steigern, können zudem adressatengerechte Recruiting-Events durchgeführt werden. Auch das Bewusstsein der am Recruiting-Prozess beteiligten Personen für das Vorhandensein von *Unconscious Biases* sollte durch Beobachtertrainings gestärkt werden, damit diese situationsbezogen erkannt und reflektiert werden können.

In der Personalentwicklung können Unternehmen bei der Zusammenstellung des Talentpools auf eine diverse Zusammensetzung achten sowie bei der Stellenbesetzung aus dem Pool heraus gezielt diverse Mitarbeitende berücksichtigen. Die Ermöglichung von Führung in Teilzeit bietet zudem die Chance, einen diverseren Talentpool für Führungsstellen zu generieren. Neben der klassischen Personalentwicklung sollten auch die damit zusammenhängenden Instrumente der Personalbeurteilung sowie die darin verwendeten Kriterien auf Neutralität überprüft werden.

Auch im Bereich Controlling und Reporting kann ein umfangreicher Beitrag zu Diversity geleistet werden. Wenn Diversitätsziele in Zielvereinbarungen mit Führungskräften hinterlegt sind, führt dies dazu, dass das Thema regelmäßig Aufmerksamkeit erfährt. Zudem bietet ein *Diversity Cockpit* mit Kennzahlen und selbst gesetzten Mindeststandards zu Diversität der Geschäftsführung die Möglichkeit, diese in regelmäßigen Reportings zu überprüfen. Mitarbeiterbefragungen, die in vielen Unternehmen bereits in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, können unkompliziert durch Fragen zu Diversity ergänzt werden.

Die Unterstützung der Führungskräfte kann durch die Integration von Diversity-Inhalten in Führungskräftetrainings verfolgt werden. Diese steigern das Bewusstsein gegenüber Diversität und regen Reflexion an. Mögliche Inhalte wurden in diesem Kapitel umfangreich dargestellt. Auch können Unternehmen einen *Inclusive Leader Award* für Führungskräfte vergeben, die sich in besonderem Maße um das Erreichen der Ziele des Diversity Managements verdient gemacht haben.

Neben den Führungskräften können auch die Mitglieder der Zielgruppen unterstützt werden. Ziel ist es, die Sichtbarkeit der Zielgruppen im Unternehmen zu erhöhen. Hierfür können Mentoring- oder Sponsoringprogramme initiiert werden, Auch Coachings speziell für Zielgruppen wie Frauen oder Mitarbeitende anderer Kulturen sind möglich. Zudem kann der Austausch in internen Mitarbeiternetzwerken (z.B. LGBT oder Frauen) gefördert werden.

---

## Zum Weiterlesen

Becker, M. (2015). *Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Schäffer-Poeschel.

AllBright-Stiftung (2019). *Entwicklungsland. Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung*. Abgerufen am 4. Dezember 2021, von [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5d87daa592c75f103f5978ff/1569184438389/AllBrightBericht\\_Herbst2019\\_Entwicklungsland.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5d87daa592c75f103f5978ff/1569184438389/AllBrightBericht_Herbst2019_Entwicklungsland.pdf)

Coffman K. & Gino, F. (2021). Unconscious Bias Training that Works. *Harvard Business Review*, 9, 2-11.

## Literaturverzeichnis – Vielfalt ist Trumpf

- AllBright-Stiftung (2018). *Die Macht der Monokultur. Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung*. Abgerufen am 9. November 2021, von [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5d78d6831d5e0e514fe34628/1568200336024/Allbright+Bericht\\_September+2018\\_klein.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5d78d6831d5e0e514fe34628/1568200336024/Allbright+Bericht_September+2018_klein.pdf)
- AllBright-Stiftung (2020). *Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise*. Abgerufen am 9. November 2021, von [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf)
- Aretz, J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1(17), 9-36.
- Becker, M. (2015). *Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Schäffer-Poeschel.
- Bindrich, J. (2020). *Fotoprotokoll Diversity & Inclusion Training*. ICUnet Group.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021). *Mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft*. Abgerufen am 5. April 2022, von <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-78562>
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Zarrow, L. J., Brabaw, K., Gromet, D. M., Rebele, R., Massey, C., Duckworth, A. L. & Grant, A. (2019). *Does Diversity Training Work the Way It's Supposed to?* Abgerufen am 3. Dezember 2021, von <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/891830/items/H05183-PDF-ENG/sclinks/7d81ed2f378d5b0c46acf9f03dccc15e>
- Charta der Vielfalt (2022). *Die Diversity Dimensionen*. Abgerufen am 25. März 2022, von <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>
- Coffman K. & Gino, F. (2021). Unconscious Bias Training that Works. *Harvard Business Review*, 9, 2-11.
- Desvaux, G., Devillard, S., de Zelicourt, A., Kossoff, C., Labaye, E. & Sancier-Sultan, S. (2017). *Women Matter. Ten Years of Insights on Gender Diversity*. Abgerufen am 10. November 2021, von <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>

- Domsch, M. E., Ladwig, D. & Weber, F. C. (2020). *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*. Springer Gabler.
- Gutmann, J. (2014). *Personalmanagement*. Haufe Lexware.
- Hewlett, S., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review* 12. Abgerufen am 9. November 2021, von <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Horton, S. (2014). *Circle of Trust*. Abgerufen am 10. November 2021, von <http://www.deltaconceptsin.com/what-we-do.php>
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler.
- Kepinski, L. & Nielsen, T. C. (2020). *Inclusion Nudges Guidebook*. Independently published.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I. M. & Brosi, P. (2017). *The Mix that Matters. Innovation through Diversity*. Abgerufen am 9. November 2021, von <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
- Meyer, E. (2016). *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. PublicAffairs.
- Oettingen, G. (2017). *Die Psychologie des Gelingens*. Droemer.
- Porsche Consulting (2019). *Flyer Verhaltensfallen. Unbewusste Denkmuster, welche die Umsetzung von diversen Teams und Perspektiven in der täglichen Zusammenarbeit verhindern*.
- Snowden, S. & Cheah, P.-K. (2015). *18th Annual Global CEO Survey, PwC*. Abgerufen am 3. Dezember 2021, von <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>
- Sparks, S. (2014). *What Is Unconscious Bias; Considerations and Top Tips*. University of Warwick. Abgerufen am 4. Dezember 2021, von [https://warwick.ac.uk/services/od/ras/opportunities/development\\_support/e\\_and\\_d/unconscious\\_bias/unconscious\\_bias\\_-2\\_june.pdf](https://warwick.ac.uk/services/od/ras/opportunities/development_support/e_and_d/unconscious_bias/unconscious_bias_-2_june.pdf)

Thaler, R. & Sunstein, C.R. (2010). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt*, Ullstein.

Wondrak, M. (2020). *Anti Bias*. Abgerufen am 4. Dezember 2021, von <https://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/unconsciousbias-definition/>

#8

# Ist Führung in Teilzeit praxistauglich? Die Sicht der Mitarbeitenden

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer Führungskräfte und möchten diese langfristig an das Unternehmen binden. Auch Führungskräfte fordern flexiblere Arbeitsmodelle. Doch funktioniert Führung aus Sicht der Mitarbeitenden auch, wenn Führungskräfte, beispielsweise nach einer Familienzeit, in Teilzeit arbeiten?

Maike Kugler

**A**

Arbeitgeber haben zunehmend Schwierigkeiten, gute Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Dies gilt auch für Führungskräfte, deren Rolle entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Durch den Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt können Arbeitnehmende höhere Ansprüche an potenzielle Arbeitgeber stellen und auch mit dem aktuellen Arbeitgeber in Verhandlungen gehen. Zu solch einer Verhandlungssituation kommt es beispielsweise, wenn Führungskräfte den Wunsch äußern, zukünftig in Teilzeit zu arbeiten. Unternehmen, die diesen Wunsch grundsätzlich ablehnen, laufen Gefahr, diese Führungskräfte an den Wettbewerb zu verlieren. Dies hat auch wirtschaftliche Konsequenzen, da im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen häufig größere Beträge in die Entwicklung eben dieser Führungskräfte investiert wurden. Da Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben, sollten die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden bei der Entscheidung für oder gegen Führung in Teilzeit berücksichtigt werden. Im Rahmen dieser Forschung zeigt sich zum einen, dass Mitarbeitende sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf ihre Arbeit und die Beziehung mit ihrer Führungskraft wahrnehmen. Zum anderen sind für das Gelingen von Teilzeitführung die Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie die Rahmenbedingungen und die Unternehmenskultur entscheidend.

---

## Keywords:

Führung, Teilzeit, New Work, Vereinbarkeit, Work-Life-Balance, alternative Arbeitszeitmodelle

## 8.1 Karriereknick durch Familienzeit – Beispiele aus der Praxis

Johanna ist 36 Jahre alt, Abteilungsleiterin in einem mittelständischen Unternehmen und führt 14 Mitarbeitende (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert). Vor 15 Jahren hat sie während ihres Studiums als Werkstudentin im Unternehmen begonnen, später am Führungskräftenachwuchsprogramm teilgenommen und sich über mehrere Stationen zur Abteilungsleiterin entwickelt. Sie liebt ihren Job, möchte aber auch eine Familie gründen. Ihre Führungskraft Norbert freut sich sehr für sie, als sie ihm erzählt, dass sie schwanger ist. Doch ihre Überlegungen, wie sie nach einem Jahr mit 75 Prozent der Arbeitszeit wieder als Führungskraft arbeiten könnte, hält er für vollkommen realitätsfern. Heute, zwei Jahre später, ist Johanna Mutter eines aufgeweckten Sohnes, befindet sich in Elternzeit und baut sich ihre Selbstständigkeit auf.

Martin ist 34, seine beiden Kinder sind zwei und drei Jahre alt. Vor seiner Elternzeit war er als Teamleiter tätig. Seine dreijährige Elternzeit endet bald und er möchte wieder als Teamleiter arbeiten, jedoch zukünftig mit 70 Prozent. Sein Teilzeitantrag wird mit der Begründung abgelehnt, dass die Stelle nur in Vollzeit zu besetzen ist. Seine Führungskraft bietet ihm eine Stelle in der gehobenen Sachbearbeitung an – natürlich für deutlich weniger Gehalt, mehr könne man in Teilzeit nicht erwarten. Martin bewirbt sich aktuell und hofft, vor dem Ende seiner Elternzeit eine neue Stelle zu finden.

Johanna und Martin sind zwei Beispiele von Führungskräften und Eltern, die nach einem Weg suchen, um beiden Rollen gerecht zu werden. Selbst wenn Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihren Werten verschriftlichen, stehen sie Führung in Teilzeit häufig skeptisch gegenüber. Obwohl Praxisbeispiele zeigen, dass Führung in Teilzeit möglich ist, sind sich Entscheider unsicher, ob die Aufgaben erledigt werden können. Ein Argument, das häufig genannt wird, lautet: „Mit weniger Zeit kann die Führungskraft ihren Mitarbeitenden doch gar nicht gerecht werden.“

Das Verhalten von Führungskräften hat einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und deren Bindung an das Unternehmen sowie das Engagement (Covella et al., 2017; Hammig, 2017; Wallace et al., 2013). Daher ist es wichtig, auch die Sicht der Mitarbeitenden zu beleuchten. In den bisher erschienenen Artikeln mit qualitativer und quantitativer Primärforschung wurde Führung in Teilzeit ausschließlich aus der Sicht der Führenden betrachtet. Hierbei wurde festgestellt, dass das Interesse an einer Führungsaufgabe in Teilzeit bei Frauen zwar ausgeprägter, aber auch bei Männern vorhanden ist (Himmen, 2019). Die Perspektive der Mitarbeitenden wurde bisher nicht berücksichtigt. Im Folgenden wird daher beleuchtet, wie Mitarbeitende Führung in Teilzeit wahrnehmen. Hierbei wird darauf eingegangen, welche Auswirkungen die Mitarbeitenden auf ihre eigene Arbeit und die Beziehung zu ihrer Führungskraft wahrnehmen und wie sie der reduzierten Arbeitszeit einer Führungskraft grundsätzlich gegenüberstehen. Abschließend werden Handlungsempfehlungen gegeben, die darauf basieren, welche Faktoren aus Sicht der Mitarbeitenden maßgeblich zum Gelingen von Führung in Teilzeit beitragen.

**” Ich wäre sehr gerne in Teilzeit in meinen Job als Teamleiter zurückgekehrt. Mein Arbeitgeber ist aber der Meinung, dass 70 Prozent Arbeitszeit für Führung nicht ausreichen. Ich hätte es mir zugetraut.**

Martin

## 8.2 Rechtlicher Anspruch auf Teilzeit und betriebliche Wirklichkeit

### Teilzeit und Teilzeitanspruch

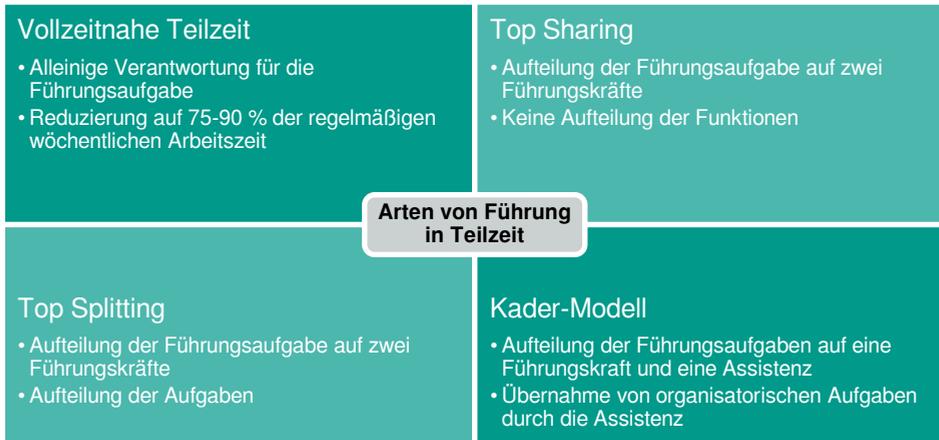
Arbeitnehmende in Deutschland haben nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses Anspruch darauf, ihre Arbeitszeit zu verringern (§8 Teilzeit- und Befristungsgesetz). Seit 2019 besteht auch die Möglichkeit, die Arbeitszeit im Rahmen der sogenannten ‚Brückenteilzeit‘ für einen vorab festgelegten Zeitraum zwischen einem und fünf Jahren befristet zu reduzieren (§9a Teilzeit- und Befristungsgesetz). Im Rahmen des Gesetzes sind Mitarbeitende in Teilzeit beschäftigt, wenn die „regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers“ (§2 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz). Eine Definition der OECD sieht Teilzeit für Personen gegeben, „die gewöhnlich weniger als 30 Wochenstunden an ihrem Hauptarbeitsplatz verbringen“ (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2016). In nicht tarifgebundenen Unternehmen beträgt die regelmäßige Wochenarbeitszeit häufig 40 Stunden, während diese in tarifgebundenen Unternehmen bei durchschnittlich 37,7 Stunden liegt (Bispinck & Schulten, 2017). Die Definition des Teilzeit- und Befristungsgesetzes trägt der unterschiedlichen Definition der regelmäßigen Wochenarbeitszeit Rechnung und wird daher verwendet.

### Führen in Teilzeit

In der Literatur werden vier grundlegende Arten von Führung in Teilzeit genannt (Katterbach & Stöver, 2019). Diese sind in Abbildung 8.1 dargestellt und beschrieben. Die Modelle unterscheiden sich nach Katterbach und Stöver (2019) in der Verteilung der Aufgaben. Während bei vollzeitnaher Teilzeitarbeit alle Führungsaufgaben durch eine Führungskraft ausgeführt werden, beinhalten die anderen drei Modelle eine Verteilung der Aufgaben auf zwei Führungskräfte (*Top Sharing* und *Top Splitting*) oder auf eine Führungskraft und eine Assistenz (*Kader-Modell*).

### Abbildung 8.1

Arten von Führung in Teilzeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Katterbach & Stöver, 2019)



In aktuellen Unternehmenskulturen ist die Umsetzung von Teilzeit in Tätigkeiten mit erhöhten Qualifikationsanforderungen noch schwierig, da präsenzgeprägte Kulturen Mitarbeitenden in Teilzeit weniger Motivation und Leistung zuschreiben. Von Führungskräften in Teilzeit wird zudem häufig eine hohe Erreichbarkeit, auch außerhalb der eigenen Arbeitszeit verlangt (Jablonowski & Schieck, 2016). Hier ist interessant, ob diese Anforderung nur vom Unternehmen oder auch von den Mitarbeitenden gestellt wird. Insbesondere für Führungskräfte im Modell *Vollzeitnahe Teilzeitarbeit* kann dies zur Belastung werden. Beim *Top Sharing* erschweren hohe Abstimmungsaufwände eine effiziente Arbeit und es besteht das Risiko, dass es zu Konflikten zwischen den beteiligten Führungskräften kommt. Es besteht zudem das Risiko des Informationsverlusts (Amstutz & Jochem, 2014; Ellwart et al., 2016), welches für Mitarbeitende ebenfalls Auswirkungen haben kann.

## 8.3 Aufgaben einer Führungskraft

Führungsaufgaben werden in der Literatur zumeist in aufgabenbezogene, beziehungsorientierte, veränderungsorientierte und externe Aufgaben unterteilt (Yukl, 2012). Die Auswirkungen werden daher anhand dieser Kategorien untersucht. Um ein möglichst umfassendes Bild der Führungsaufgaben zu erhalten, hat die Autorin verschiedene Theorien bezüglich der Zuordnung zu den vier Kategorien analysiert und zu einer Theorie subsumiert. Als Basis wurden die Führungsaufgaben nach Yukl (2012), Mintzbergs Rollen einer Führungskraft (1973) und die Leader-Member-Exchange-Theorie (Graen & Uhl-Bien, 1995; Wolfram & Mohr, 2014) verwendet.

**Tabelle 8.1**

*Aufgaben einer Führungskraft (eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg, 1973; Wolfram & Mohr, 2014; Yukl, 2012)*

Kategorie	Überbegriff	Definition
Aufgabenbezogen	Planung & Aufgabenklarheit	Meine Führungskraft legt klare Ziele fest und kommuniziert diese so, dass ich weiß, was meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind.
	Information	Meine Führungskraft ist gut vernetzt sowie über Vorgänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens informiert und gibt relevante Informationen an mich weiter.
	Ergebnisse & Rückmeldung	Meine Führungskraft kennt die Ergebnisse meiner Arbeit und gibt mir Rückmeldung zur Zielerreichung.
	Problemlösung	Meine Führungskraft löst aufkommende Probleme.
Veränderungsorientiert	Innovationen fördern	Meine Führungskraft hat eine klare Vision für die Zukunft, ermutigt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, innovative Lösungen zu entwickeln und aus möglichen Fehlern zu lernen.
Externe Aufgaben	Ressourcen-Organisator	Meine Führungskraft setzt sich für meine Belange ein, sorgt dafür, dass mir alle Ressourcen für die Erledigung meiner Aufgaben zur Verfügung stehen, und verhandelt diese mit den Schnittstellen.
	Vertretung	Meine Führungskraft sorgt dafür, dass meine Themen im Unternehmen gesehen und hoch priorisiert werden.
Beziehungsorientiert	Beziehung	Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft und wir sind auf derselben Wellenlänge.
	Unterstützung	Meine Führungskraft schenkt mir Aufmerksamkeit, macht mir Mut und verteidigt mich gegenüber Außenstehenden.
	Wertschätzung	Meine Führungskraft bringt mir Wertschätzung entgegen, lobt mich für Erfolge, berücksichtigt meine Lösungsvorschläge und respektiert meine Meinung.
	Vertrauen	Meine Führungskraft überträgt mir schwierige Aufgaben und hat Vertrauen in mich und meine Entscheidungen.
	Entwicklung	Meine Führungskraft sieht Potenzial in mir und fördert meine persönliche und berufliche Entwicklung.

Während die Theorien von Yukl (2012) und Mintzberg (1973) stärker durch Managementgedanken beeinflusst sind, beschreibt die Leader-Member-Exchange-Theorie die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Diese kann in verschiedenen Tiefen beschrieben werden (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Wolfram und Mohr (2014) haben im Rahmen der Entwicklung eines quantitativen Messinstruments Zuneigung, Ermutigung, Respekt und Vertrauen als wichtigste Aspekte identifiziert. Dieses Modell wird für die weitere Beschreibung verwendet. Im Rahmen des Managements ist es die Aufgabe der Führungskraft, sicherzustellen, dass sowohl sachliche, zeitliche als auch menschliche Ressourcen möglichst effizient eingesetzt werden. Yukl (2012) sieht daher die Teilaufgaben Planung, Klarstellung, Überwachung und Problemlösung als aufgabenbezogene Führungsaufgaben. Veränderungsorientierung ist in verschiedenen Tätigkeitsfeldern unterschiedlich relevant. In hoch innovativen Branchen

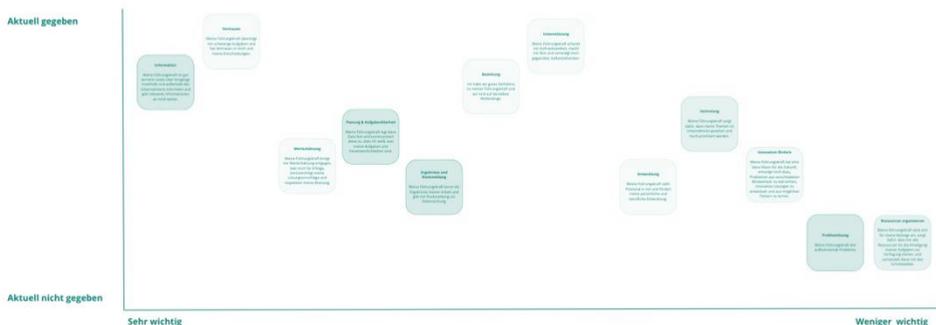
gehört diese zur täglichen Arbeit und könnte auch in der Kategorie *Aufgabenorientierung* abgebildet werden. Gleiches gilt für evolutionäre Veränderungsprozesse im Rahmen der lernenden Organisation (Pedler & Burgoyne, 2017). Ein revolutionärer Veränderungsprozess stellt eine Ausnahme dar und ist dadurch in der täglichen Arbeit nicht von hoher Relevanz (Gersick, 2020). Da im Rahmen dieser Forschung das tägliche Erleben der Mitarbeitenden untersucht werden soll, wird die Veränderungsorientierung als ein Punkt zusammengefasst und nicht unterteilt. Nach der Analyse und Zusammenfassung der genannten Literatur konnten zwölf Aufgaben einer Führungskraft identifiziert werden, diese sind in Tabelle 8.1 dargestellt.

## 8.4 Methoden

Für die empirische Forschung wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da die Forschungsfrage darauf abzielt, das subjektive Erleben und Empfinden der Mitarbeitenden zu erforschen (Gläser & Laudel, 2010). Für die Datenerhebung wurden teilstrukturierte Interviews geführt, die mit einem *Card-Sort-Ansatz* verknüpft wurden. Hier wurden die Teilnehmenden aufgefordert, die oben genannten Aufgaben einer Führungskraft im Kollaborationstool *Miro* horizontal nach Wichtigkeit zu sortieren. Im nächsten Schritt sollten die Teilnehmenden die aktuelle Situation mit ihrer Führungskraft einschätzen und auf der vertikalen Achse bewerten, inwieweit die Aufgabe von der aktuellen Führungskraft erfüllt wird. Ein beispielhaftes Ergebnis wird schematisch in Abbildung 8.2 dargestellt. Diese visuelle Einschätzung wurde dann als Grundlage für eine detaillierte Besprechung der Führungsaufgaben und möglicher Auswirkungen durch die Teilzeit herangezogen. In einem Probeinterview wurde diese Vorgehensweise getestet und positiv bewertet. Die Auswertung wurde mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) durchgeführt. Die Kategorien wurden gemischt deduktiv und induktiv erstellt.

### Abbildung 8.2

*Beispiel zur Vorgehensweise der Datenvisualisierung: Darstellung einer Einschätzung der Wichtigkeit und der aktuellen Führungssituation (Interview Hannah)*



Die Teilnehmenden wurden im persönlichen Netzwerk und über das Schneeballsystem rekrutiert. Voraussetzung war, dass die Führungskraft im Modell *vollzeitnahe Teilzeitarbeit* arbeitet und die befragte Person mindestens seit einem halben Jahr für diese Führungskraft tätig ist. Um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen, wurden jeweils zwei bis drei Mitarbeitende derselben Führungskraft befragt. Lediglich bei der Führungskraft Jessica konnte nur eine Mitarbeitende befragt werden, da die drei anderen Mitarbeitenden kürzer als sechs Monate für die Führungskraft tätig waren. Es ergeben sich zehn Interviews, die fünf Fällen (= Führungskräften) zugeordnet werden können. Eine Übersicht über die Stichprobe gibt Tabelle 8.2. Obwohl die Definition von Katterbach und Stöver (2019) vollzeitnahe Teilzeit mit einem Teilzeitgrad zwischen 75 Prozent und 90 Prozent beschreibt, berücksichtigt die hier durchgeführte qualitative Forschung auch den vorgefundenen Teilzeitgrad von unter 75 Prozent. Die Führungskraft Lena führt mit 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit und Anne hat einen Teilzeitgrad von 60 Prozent.

**Tabelle 8.2**  
*Qualitativer Stichprobenplan*

Führungskraft					Mitarbeitende		
Name	Geschlecht	TZ-Grad	Aufteilung der AZ	Anzahl MA	Name	Altersgruppe	Geschlecht
Lena	weiblich	50 %	täglich 8-12 Uhr	13	Lisa	20-29 Jahre	weiblich
					Melanie	40-49 Jahre	weiblich
					Peter	40-49 Jahre	männlich
Anne	weiblich	60 %	dienstags bis donnerstags ganztägig	2	Elisa	30-39 Jahre	weiblich
					Sophie	20-29 Jahre	weiblich
Jessica	weiblich	75 %	unregelmäßig	4	Katja	30-39 Jahre	weiblich
Nele	weiblich	80 %	unregelmäßig	23	Hannah	20-29 Jahre	weiblich
					Viktoria	30-39 Jahre	weiblich
Heike	weiblich	90 %	unregelmäßig	37	Harald	50-59 Jahre	männlich
					Christof	50-59 Jahre	männlich

## 8.5 Ergebnisse

### Auswirkungen auf die Tätigkeit

In diesem Abschnitt werden die von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Auswirkungen auf die tägliche Arbeit analysiert.

#### *Planung und Aufgabenklarheit*

In diesem Punkt sind sich die Teilnehmenden einig: Die Teilzeit hat wenig Auswirkungen auf die Planung und Aufgabenklarheit. „Sie kommuniziert, was die Ziele sind. Ich weiß zu 100 Prozent, was meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind“ (Melanie). Katja sagt, dass ihre Aufgaben oft von Schnittstellen direkt an sie kommuniziert werden und sie dann mit ihrer Führungskraft ins Gespräch geht, wenn es Unklarheiten gibt. Sie ist auch der Überzeugung, dass sich ihre Führungskraft in der Kommunikation zu den Aufgaben gleich verhalten würde, wenn sie in Vollzeit arbeiten würde.

Hannah kennt ihre Führungskraft Nele noch aus der Zeit, als diese noch Vollzeit gearbeitet hat und hat eine Veränderung in der Kommunikation wahrgenommen. Sie nimmt wahr, dass sie bei der Übertragung von Aufgaben „irgendwelche Fetzen zugeworfen bekommt“ und dass Nele „schnell, schnell Aufgaben verteilen und auch schnell, schnell Sachen gelöst haben will.“ Sie geht davon aus, dass der Grund in der großen Führungsspanne liegt und Nele sich mehr Zeit nehmen würde, wenn sie weniger Zeitdruck hätte.

#### *Information*

Durch Führung in Teilzeit erleben Mitarbeitende eine Verzögerung der Informationsweitergabe. Gleichzeitig haben viele von ihnen selbst ein umfangreiches Netzwerk oder erhalten die relevanten Informationen auf offiziellen Wegen, so dass die Auswirkungen unterschiedlich stark wahrgenommen werden.

Im Zusammenhang mit dem zuletzt dargestellten Punkt der Aufgabenklarheit ist Hannah der Meinung, dass ihre Führungskraft Aufgaben manchmal sehr schnell verteilt und dann Informationen zur Lösung dieser Aufgaben fehlen. Auch Melanie sieht einen Einfluss durch die fehlende Zeit. Sie glaubt aber auch, dass Informationsverteilung für alle Führungskräfte ein schwieriges Thema ist, da diese selbst nicht immer rechtzeitig informiert werden. Elisa merkt an, dass man sich wichtige Informationen auch über andere Kanäle und das eigene Netzwerk beschaffen kann und dies nicht nur Aufgabe der Führungskraft ist. Auch Katja stuft Informationen als weniger wichtig ein, da sie in ihrer Tätigkeit sehr selbstständig arbeitet und Informationen anderweitig erhält. Für Christof sind Informationen aus dem Unternehmen nicht so wichtig. Er bekommt alle für sein Aufgabengebiet relevanten Informationen und ist froh, dass seine Führungskraft ihm nicht zu viele Informationen weitergibt. Melanie sieht hier besonders bei neuen Mitarbeitenden mehr Infor-

mationsbedarf, damit diese schnell selbstständig arbeiten können. Katja findet regelmäßige Austausche wichtig, da sie hier relevante Informationen erhält. Für Peter sind es die offiziellen Kanäle, wie unternehmensweite E-Mails, die ihn informiert halten.

Es wird deutlich, dass sich die Anforderungen an die Führungskraft, abhängig von der Tätigkeit und der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden, unterscheiden. Auch die Unternehmenskultur spielt eine Rolle, da Informationen über verschiedene Kanäle weitergegeben werden.

### *Problemlösung*

Bei der Diskussion zu Auswirkung von Teilzeit auf die Problemlösung haben die Befragten danach unterschieden, ob die zu treffende Entscheidung innerhalb oder außerhalb der Kompetenz der Mitarbeitenden liegt.

Außerhalb der eigenen Entscheidungskompetenzen sehen die Befragten insbesondere dann Auswirkungen auf die Problemlösung, wenn die Verteilung der Arbeitszeit der Führungskraft vorsieht, dass diese ganze Tage nicht arbeitet. Elisa stellt fest, dass sich die Lösung von Problemen manchmal verzögert, wenn ihre Führungskraft nicht da ist. Sie nimmt hier aber eine hohe Akzeptanz innerhalb des Unternehmens wahr. Es werde nicht gesagt „Was, die ist schon wieder weg“, sondern es wäre eher eine Erinnerung im Sinne von „Stimmt, sie ist ja nicht da.“ Auch Lisa berücksichtigt die Abwesenheit ihrer Führungskraft und kommuniziert an ihre Kundschaft, „dass eine Lösung zwei bis drei Tage dauern wird.“ Außerdem teilt sie ihrer Führungskraft dann mit, welche Probleme besonders dringend sind. Harald merkt an, dass seine Führungskraft auch nicht alle Probleme sofort lösen kann, da vieles auf höheren Ebenen entschieden wird. Er findet es wichtig, dass die Peers und Führungskräfte der eigenen Führungskraft das Arbeitszeitmodell bei der Terminfindung berücksichtigen, damit seine Führungskraft Heike an wichtigen Terminen teilnehmen und Einfluss auf die Entscheidungen nehmen kann.

Liegen die zu lösenden Probleme innerhalb des eigenen Kompetenzrahmens, nehmen die Mitarbeitenden positive Auswirkungen wahr, da sie durch die Abwesenheit der Führungskraft selbst mehr Verantwortung übernehmen. „Es kann sein, dass ich sie sofort anrufen würde und somit ein bisschen weniger selbstständig arbeiten müsste“, reflektiert Sophie. Sie schätzt die Teilzeit ihrer Führungskraft als Rahmenbedingung ein, die sie in manchen Situationen aus ihrer Komfortzone holt und ein Umfeld schafft, in dem sie sich weiterentwickeln kann. Auch Melanie glaubt, dass Mitarbeitende eher dazu angeregt werden, selbst nachzudenken, eine Lösung zu finden und hierbei Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen. Sie sieht eine starke Verbindung zu den Aspekten Vertrauen und Unterstützung, da diese Voraussetzungen für das Treffen eigener Entscheidungen sind.

## *Ergebnisse und Rückmeldung*

Bei der Bewertung der Kategorie *Ergebnisse und Rückmeldungen* unterscheiden die Befragten nach der Wahrnehmung der Ergebnisse durch die Führungskraft und der Kommunikation der Rückmeldung.

Sophie erlebt, dass ihre Führungskraft nicht alle ihre Arbeitsergebnisse wahrnimmt. „Ich glaube, dass da tatsächlich ein Unterschied zwischen Teilzeit und Vollzeit ist. Wir machen regelmäßig Teamkonferenzen, in denen ich versuche, meiner Chefin alle Ergebnisse mitzuteilen. Dennoch ist es so, dass ich an den Tagen, an denen sie nicht arbeitet, ja auch Dinge erledige. Ich vergesse dann auch zu erzählen, was ich alles erledigt habe.“ Auch Viktoria glaubt, dass ihre Führungskraft nicht alle ihre Arbeitsergebnisse kennt. Sie findet das nicht weiter schlimm, wünscht sich aber, dass ihre Führungskraft den Grad ihrer Auslastung erkennt. Harald ist der Meinung, dass seine Führungskraft über seine Ergebnisse informiert sein muss, um ihre eigene Tätigkeit ausführen zu können. Er betont aber auch, dass er viele inhaltliche Überschneidungspunkte mit seiner Führungskraft hat.

Melanie findet, dass ihre Führungskraft in ihrem Feedback „stark auf die Dinge fokussiert ist, die aktuell noch nicht so laufen, wie sie sich das vorstellt.“ Ihrer Meinung nach ist das „dem Teilzeitgrad geschuldet, weil sie einfach an ihre Grenzen kommt, mit den vier Stunden am Tag.“ Katja nimmt wahr, dass sie nur Feedback erhält, wenn sie danach fragt. Sie geht aber davon aus, dass dies nichts mit der Teilzeit zu tun hat, sondern die Art der Führung ihrer Führungskraft widerspiegelt. Sie findet, dass durch fehlendes Feedback unklar ist, ob ihre Führungskraft kein Interesse an ihren Arbeitsergebnissen hat oder ob sie ihr Vertrauen schenkt und deshalb nicht kontrolliert.

Die Organisationskompetenz der Führungskraft spielt eine Rolle. Lisa sagt: „Wir haben wöchentlich einen Termin, in dem wir uns eine halbe Stunde lang austauschen. Und dann gehen wir das tatsächlich auch durch.“ Wichtig ist ihr hierbei die Regelmäßigkeit. Auch Peter findet, dass seine Führungskraft sich hier gut organisiert. Er kann sich aber vorstellen, dass Führungskräfte, „die da nicht so gründlich vorgehen“ in Teilzeit weniger Rückmeldung geben können. Sophie glaubt, dass das Bedürfnis nach Rückmeldung auch an den Mitarbeitenden liegt: „Für junge Mitarbeiter ist der Punkt sicher wichtiger. Je selbständiger Mitarbeiter sind, desto weniger wichtig ist dieser Punkt.“

## *Vertretung*

Im Aspekt der Vertretung sehen die Befragten in großen Teilen Einflüsse durch die Teilzeit. Diese werden sowohl kritisch als auch positiv bewertet.

Harald sieht die Akzeptanz der Teilzeit durch die Organisation als zwingende Voraussetzung für eine gute Vertretung. Er sagt, dass es Sitzungen gibt, die absichtlich spät stattfinden: „Wenn man Kinder hat und früher gehen muss, kann man an manchen Sitzungen gar nicht teilnehmen und sich zu Wort melden. Das finde ich auf der Ebene der Kollegen unfair.“ Auch Melanie glaubt, dass die Vertretung von der Teilzeit beeinflusst wird. Sie

hält ihre Führungskraft nicht für konfliktscheu, glaubt aber, dass sie neue Themen nicht angeht, weil sie mit den vorhandenen Aufgaben noch voll ausgelastet ist. Katja sieht einen positiven Effekt, da ihre Führungskraft sie öfter ermutigt, ihre Themen selbst zu vertreten. So konnte sie Erfahrung im Präsentieren vor der Geschäftsleitung sammeln.

Für einige der Interviewpartnerinnen und -partner hat die Vertretung eine geringe Priorität. Dies ist in den meisten Fällen durch die Art der Tätigkeit bedingt. Lisa, Sophie, Viktoria und Christof können sich an keine Situation erinnern, in der die Vertretung durch ihre Führungskraft für sie wichtig gewesen wäre. Elisa sieht auch das Selbstverständnis als Team als Einflussfaktor und sagt: „Es gibt eigentlich nicht so richtig meine Themen, es gibt eher unsere Themen. Deswegen ist es natürlich in ihrem Interesse, diese zu vertreten und hoch zu priorisieren.“

### *Ressourcen organisieren*

Bei der Organisation von Ressourcen wurde nach Arbeitskraft und Arbeitsmitteln unterschieden. Hier wird in Teilen ein Einfluss durch die Teilzeit der Führungskraft vermutet.

Melanie sieht einen großen Einfluss durch die Teilzeit auf die Organisation von neuen Teammitgliedern. Vakanzen sind häufig lange offen, weil der Recruiting-Prozess viel Zeit in Anspruch nimmt, die ihre Führungskraft nicht aufbringen kann. Sie ist überzeugt, dass dies in Vollzeit anders wäre. Viktoria berichtet, dass ihre Führungskraft sich um Verstärkung für das Team bemüht, die Dringlichkeit jedoch noch besser wahrnehmen könnte, wenn sie die starke Arbeitsauslastung des Teams täglich selbst erleben würde und nicht nur durch Berichte ihrer Mitarbeitenden darauf aufmerksam gemacht werden würde.

Bei der Organisation von Arbeitsmitteln sehen die Befragten es lediglich als Aufgabe der Führungskraft, die Genehmigung zu erteilen. Die Kommunikation mit den Schnittstellen sieht die Hälfte der Befragten als ihre eigene Aufgabe.

Auch die Strukturen des Unternehmens werden als Einflussfaktor genannt. Christof berichtet, dass Budget für neue Arbeitsmittel teilweise nicht genehmigt wird und dann mit altem Material weitergearbeitet werden muss, obwohl seine Führungskraft die Beschaffung befürwortet. Auch Peter sagt, dass seine Führungskraft nur zu einem kleinen Teil einen Einfluss auf die Organisation von Ressourcen hat und hier von anderen Stellen im Unternehmen abhängig ist.

### *Innovationen fördern*

Der Einfluss auf die Förderung von Innovationen wird von den Befragten als gering wahrgenommen. Christof sieht hier keine Auswirkungen. Er ist der Meinung, dass es nicht die Aufgabe der Führungskraft ist, die Innovation voranzutreiben. Sie sollte lediglich die Impulse setzen und die Mitarbeitenden zur Innovation motivieren. Diesen Zeitaufwand schätzt er als gering ein. Auch Harald sieht die Intensität der Innovationsförderung in der

Persönlichkeit der Führungskraft begründet. Melanie sieht keine Auswirkung durch die Teilzeit, sondern glaubt viel mehr, dass ihre gesamte Organisation aktuell keine klare Vision hat. Sie nimmt auch nicht wahr, dass ihre Führungskraft sie ermutigt, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Sie sieht hier wiederum die Reife der Mitarbeitenden als entscheidenden Faktor, da sie selbst von sich aus innovatives Verhalten zeigt.

Viktoria sieht durch die Teilzeit eine positive Auswirkung auf ihre Innovationsfähigkeit: „Du bist dadurch noch selbständiger und noch öfter auf dich selbst gestellt und dass deine Führungskraft dir dann noch mehr Freiheiten lässt, Fehler zu machen oder andere Lösungen zu finden oder andere Wege zu gehen. Da bist du natürlich freier, weil du keine Führung in Vollzeit hast.“

### **Auswirkungen auf die Beziehung**

Im Folgenden Abschnitt werden die von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften erläutert.

#### *Vertrauen*

Die stärkste Auswirkung sehen die Befragten im Aspekt des Vertrauens. Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, müssen ihren Mitarbeitenden vertrauen, da „man seine Mitarbeiter nicht die ganze Zeit direkt persönlich beaufsichtigen kann“ (Peter). Außerdem sieht Hannah den zeitlichen Einfluss und beschreibt, dass die Führungskraft „nicht alles selbst erledigen kann und deshalb Aufgaben übertragen muss.“ Sie sieht in der Delegation von anspruchsvollen und herausfordernden Aufgaben einen Vertrauensbeweis und nimmt deshalb eine positive Auswirkung der Teilzeit auf das Vertrauen durch ihre Führungskraft wahr. Sophie sieht das Vertrauen der Führungskraft als Voraussetzung für eine gute Beziehung und ist der Meinung, dass mangelndes Vertrauen bei Führungskräften in Teilzeit noch schneller zu Konfliktpotenzial führt. Bezüglich des Aufbaus des Vertrauens sehen die Befragten keinen Zusammenhang. „Ich denke, das ist was rein Zwischenmenschliches und das hat überhaupt nichts damit zu tun, wie viel Prozent der andere arbeitet“ (Harald). Für einen tieferen Einblick in den Themenbereich mangelndes Vertrauen und Misstrauen siehe auch: 6. Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Ein Tabuthema der Führung, in diesem Buch.

#### *Wertschätzung*

Die Auswirkungen von Teilzeit auf die Wertschätzung liegen in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden hauptsächlich in der Zeit, die sich die Führungskraft für die Kommunikation der Wertschätzung nehmen kann. Einige Befragte sehen keine Auswirkung, da sie davon ausgehen, dass es eine Frage der Prioritätensetzung und der eigenen Einstellung ist, ob die Führungskraft Wertschätzung vermittelt oder nicht.

Christof empfindet Wertschätzung, wenn seine Führungskraft sich für ihn als Mitarbeitenden interessiert. Die Teilzeit der Führungskraft spielt aus seiner Sicht keine Rolle. Er sieht vielmehr die Einstellung zur Rolle als Führungskraft mit einem Fokus auf die Mitarbeitenden als wichtige Voraussetzung für die Vermittlung von Wertschätzung an. Melanie sieht einen starken Einfluss der Organisationskultur auf die Wertschätzung. In der Kultur ihres aktuellen Arbeitgebers sind Ergebnisse und Zahlen wichtig. Deshalb geht sie davon aus, dass ihre Führungskraft ebenfalls wenig Wert auf persönliches Feedback legt und würde auch bei einer Vollzeitführungskraft nicht mehr Wertschätzung erwarten. Hannah und Viktoria sehen die Führungskraft selbst mit ihrer Persönlichkeit und ihren Werten als relevant für die Ausprägung der gezeigten Wertschätzung an.

Peter, Katja und Lisa sehen einen Einfluss in der Zeit, die sich die Führungskraft für einzelne Mitarbeitende nehmen kann. Katja hat beispielsweise erlebt, dass Termine, in denen es um sie als Person geht, kurzfristig gekürzt wurden. Peter hingegen erkennt die Bemühungen seiner Führungskraft an und empfindet die Wertschätzung als für ihn ausreichend, würde aber in Vollzeit eine Verbesserung erwarten. Lisa nimmt wahr, dass sie sich seltener mit ihrer Führungskraft austauscht und diese ihre Ideen nicht aufnimmt.

### *Beziehung*

Der Einfluss der Teilzeit auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft wird unterschiedlich gesehen. Während manche Teilnehmende davon ausgehen, dass die Teilzeit keine Auswirkung hat, da eine Beziehung durch die beteiligten Personen beeinflusst wird, sehen andere den zeitlichen Aspekt als Einflussfaktor.

Katja sagt: „Das ist ihre Persönlichkeit, dass sie Arbeit und Privat auch trennt.“ Auch Harald meint, dass die Beziehung auf einer „rein menschlichen Ebene“ entsteht und „die Arbeitszeit damit gar nichts zu tun hat.“ Viktoria glaubt, dass die Teilzeit einen Einfluss auf die Beziehung haben kann, wenn die Führungskraft nicht gut organisiert ist oder ihre Prioritäten unvorteilhaft setzt. Diese Gefahr sieht sie aber auch bei Führungskräften in Vollzeit. Viktoria berichtet, dass die Beziehung zu ihrer aktuellen Teilzeitführungskraft sogar intensiver ist als die zu ihrer vorherigen Vollzeitführungskraft. Sie sagt, dass sie die Vollzeitführungskraft kaum gesehen hat, „weil sie so viel auf Reisen, gar nicht vor Ort oder in vielen Terminen war.“ Lisa und Peter sehen einen deutlichen Einfluss der Teilzeit auf die Beziehung zu ihrer Führungskraft. Lisa glaubt, dass viele Missverständnisse vermieden werden könnten, wenn ihre Führungskraft mehr Zeit hätte, um sich mit ihren Anliegen auseinanderzusetzen. Auch Peter hat das Gefühl, dass sich seine Führungskraft nicht genügend Zeit für ihn nehmen kann. Auffällig ist hier, dass diese Meinungen sich auf die Führungskraft Lena beziehen, die mit 50 Prozent den niedrigsten Teilzeitgrad hat.

### *Entwicklung*

Auch bei den Auswirkungen auf die Entwicklung der Mitarbeitenden sind sich die befragten Mitarbeitenden nicht einig. Einige sehen die mangelnde Zeit als Hemmnis für die

eigene Entwicklung, andere sehen eher die Rahmenbedingungen, wie das Weiterbildungsangebot des Unternehmens oder die Führungsspanne, als ausschlaggebend an.

Hannah sieht hier wiederum die Priorisierung als Einflussfaktor an. Sie geht davon aus, dass ihre Führungskraft „wirklich nur mit den Kandidaten spricht, bei denen sie die Weiterentwicklung direkt anstreben möchte. Und dann gibt es keine Zeit mehr für Gespräche mit anderen Kollegen.“ Viktoria würde sich wünschen, dass ihre Führungskraft „die persönlichen Stärken fördert“ und individueller auf die einzelnen Personen eingeht. Sie schätzt, dass es für ihre Führungskraft am wichtigsten ist, „dass der Laden läuft, ihre Mitarbeiter wissen, was zu tun ist und sie uns voll vertrauen kann.“ Außerdem nimmt sie wahr, dass ihre Führungskraft selbst viele Aufgaben hat.

Sophie sieht bei ihrer Führungskraft keine Auswirkung durch die Teilzeit auf ihre Entwicklung, da ihre Führungskraft sich genügend Zeit für Gespräche nimmt. Sie glaubt, dass eine größere Führungsspanne dazu führen kann, dass ein Einfluss durch die Teilzeit entsteht und die zur Verfügung stehende Zeit nicht mehr ausreicht. Lisa, Melanie und Peter sehen hier auch die Strukturen im Unternehmen als Einflussfaktor. Der Arbeitgeber bietet kein Seminarprogramm an und es wird vermittelt, dass Entwicklung im Unternehmen „nicht gewünscht ist“ (Lisa).

### **Bewertung von Führung in Teilzeit**

Die Auswirkungen der reduzierten Arbeitszeit der Führungskraft werden von den Befragten unterschiedlich bewertet. Grundsätzlich lassen sich drei Gruppen identifizieren: die Duldenden, die Neutralen und die aktiv Unterstützenden. Die Duldenden stehen Führung in Teilzeit kritisch gegenüber und akzeptieren diese, solange die persönlichen Auswirkungen nicht als gravierend wahrgenommen werden. Sie sehen in der Teilzeit der Führungskraft hauptsächlich Nachteile und stellen viele Bedingungen an das Gelingen des Führungsmodells. Die Neutralen sehen sowohl Vor- als auch Nachteile im Modell, schätzen die persönlichen Auswirkungen aber eher gering ein. Die aktiv Unterstützenden sehen positive Aspekte für sich selbst in der Teilzeit der Führungskraft oder nehmen die Möglichkeit für Teilzeit als wünschenswertes Merkmal eines Arbeitgebers wahr. Sie stehen Führung in Teilzeit grundsätzlich positiv gegenüber.

#### **Tabelle 8.3**

*Zuordnung der Teilnehmenden zur Gruppe der „Duldenden“, der „Neutralen“ und der „aktiv Unterstützenden“*

Duldende	Neutrale	Aktiv Unterstützende
– Melanie	– Katja	– Lisa
– Peter	– Hannah	– Elisa
– Harald		– Sophie
		– Viktoria
		– Christof

Unabhängig von den persönlichen Auswirkungen befürworten alle Mitarbeitenden Führung in Teilzeit aufgrund der positiven gesellschaftlichen Auswirkungen. Dies gilt auch für kritische Stimmen wie Peter, der dem Arbeitszeitmodell seiner Führungskraft ausschließlich neutrale oder negative Auswirkungen attestiert und damit der Gruppe der Duldenen zuzuordnen ist: „Teilzeit ist sicherlich kein Idealmodell. Es kann mit der richtigen Führungskraft funktionieren“ (Peter). Obwohl er der Meinung ist, dass das Angebot von Führung in Teilzeit gesellschaftlich positiv zu bewerten ist, würde er sich, hätte er die Wahl, immer für eine Führungskraft in Vollzeit entscheiden. Auch Harald steht Führung in Teilzeit eher kritisch gegenüber und ist der Meinung, dass Unternehmen sich damit auseinandersetzen müssen, in welchem zeitlichen Rahmen eine Stelle tatsächlich ausgefüllt werden kann. Dies sollte bei der Besetzung offen kommuniziert werden, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Bei niedrigen Teilzeitgraden oder umfassenden Führungsaufgaben kann er sich auch das Modell *Top Sharing* vorstellen.

Zur Gruppe der Neutralen gehören Hannah und Katja. Beide sehen sowohl Vor- als auch Nachteile in der reduzierten Arbeitszeit ihrer Führungskraft, nehmen die Nachteile aber nicht als störend wahr. Beide haben das Gefühl, dass sie autonom und abhängig von ihrer Führungskraft arbeiten können, sehen die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft als stärksten Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit und stehen dem Modell von Teilzeitführung offen gegenüber.

Die Gruppe der aktiv Unterstützenden steht Führung in Teilzeit nicht unkritisch gegenüber, für sie überwiegen aber die Vorteile. Vertreter der aktiv Unterstützenden sind Lisa, Elisa, Sophie, Viktoria und Christof. Lisa glaubt, „dass Teilzeit auch tatsächlich gut ist. Also, ich finde wichtiger, dass es einer Führungskraft auch als Mensch gut geht. Ich glaube, dann ist man auch leistungsfähiger.“ Sie denkt, dass Führungskräfte weniger leisten können und sich das auch auf ihre Mitarbeitenden auswirkt, wenn sie eine schlechte Work-Life-Balance haben oder gestresst sind. „Deswegen sollte man dem gegenüber, finde ich, auch ein bisschen offener werden oder vielleicht auch Richtung ‚New Work‘ denken“ (Lisa).

Viktoria sieht für sich selbst viele positive Auswirkungen durch die reduzierte Arbeitszeit ihrer Führungskraft und sieht die Notwendigkeit von Änderungen in der Gesellschaft, um mehr Führung in Teilzeit zu ermöglichen. Ihrer Ansicht nach liegt die geringe Umsetzung des Teilzeitmodells in Führung daran, dass Führung bisher meist in Vollzeit und hauptsächlich von Männern ausgeführt wurde, deren Frauen ihnen zu Hause den Rücken freigehalten haben. Sie glaubt, dass der gesellschaftliche Wandel noch dauern wird und dass Führung in Teilzeit ein Aspekt einer Welt ist, in der Frauen und Männer sich nicht mehr zwischen Karriere und Familie entscheiden müssen.

Für Elisa war die Arbeitszeit ihrer Führungskraft ein entscheidender Aspekt in der Entscheidung für das Unternehmen, bei dem sie aktuell tätig ist: „Dass ich damals schon gelernt habe, dass es wirklich die Möglichkeit gibt, ein Team zu führen, auch wenn es

nur ein kleines ist, aber trotzdem Führungskraft zu sein, obwohl in Teilzeit, und das scheint komplett akzeptiert zu sein in der Firma. Und es ist leider glaube ich, sehr selten, noch viel zu selten“ (Elisa). Sie erzählt, dass ihre Freunde es positiv bewerten, dass ihre Führungskraft in Teilzeit arbeitet und doch überrascht sind, dass dies möglich ist. Sie sieht ihre Führungskraft als Vorbild und kann sich vorstellen, später in einem ähnlichen Modell zu arbeiten.

Christof und Sophie sind sich einig, dass sie lieber eine gute Führungskraft in Teilzeit, als eine schlechte Führungskraft in Vollzeit haben. Sophie definiert einen Arbeitszeitannteil von 50 Prozent als Grenze für einen sinnvollen Teilzeitgrad und hält es für nicht erforderlich, dass Führungskräfte zu 100 Prozent verfügbar sind. Christof hatte „schon Führungskräfte, die waren nicht in Teilzeit, die waren zu hundert Prozent da und die wussten gar nichts über ihre Mitarbeiter. Heike wusste über jeden ganz genau Bescheid. Wenn ich mich richtig reinknie, dann reichen auch 70 Prozent.“

” **Es gibt nichts Schlimmeres als eine Führungskraft, die gar keine Lust auf Führung hat. Da habe ich lieber eine Führungskraft in Teilzeit, die Lust darauf hat und ihre Energie in der Zeit, in der sie da ist, voller Leidenschaft einsetzt.**

Sophie

## 8.6 Fazit: Der Blick der Mitarbeitenden auf Führung in Teilzeit

Die Wahrnehmung der Auswirkungen von Führung in Teilzeit auf die eigene Arbeit und die Beziehung zur Führungskraft sind individuell und werden unterschiedlich bewertet. Mitarbeitende haben grundsätzlich Verständnis für die Situation der Führungskraft und befürworten das Angebot von Führung in Teilzeit aus gesellschaftlicher Sicht. Bei der Bewertung der persönlichen Auswirkungen gehen die Meinungen allerdings auseinander. Die geringere zeitliche Verfügbarkeit führt häufig zu negativ empfundenen Auswirkungen, beispielsweise bei der wahrgenommenen Vermittlung von Wertschätzung oder der Weitergabe von Informationen. Aber auch positive persönliche Auswirkungen, wie eine höhere Eigenverantwortung, mehr Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung *on the job* und eine verbesserte Wahrnehmung des Arbeitgebers, werden genannt.

Die Frage, wie Mitarbeitende der reduzierten Arbeitszeit ihrer Führungskraft grundsätzlich gegenüberstehen, ergab drei Typen. Während die aktiv Unterstützenden sich überwiegend positiv zum Konzept der Teilzeitführung äußerten, sehen die Neutralen sowohl

positive als auch negative Auswirkungen. Die Gruppe der Duldenden sieht keine persönlichen Vorteile, sondern ist auf die Nachteile fokussiert. Bei der Einführung des Teilzeitmodells in einem Team ist es deshalb wichtig, die Mitarbeitenden einzubeziehen. Insbesondere bei den Duldenden kann Akzeptanz nur erreicht werden, wenn diese erleben, dass die befürchteten persönlichen Nachteile ausbleiben oder nur in geringem Umfang vorhanden sind.

Die Argumentation „Mit weniger Zeit kann die Führungskraft ihren Mitarbeitenden doch gar nicht gerecht werden“, mit der der Teilzeitwunsch von Johanna und Martin abgelehnt wurde, muss also differenziert betrachtet werden. Die Bereitschaft, Führung in Teilzeit zu unterstützen, ist seitens der Mitarbeitenden grundsätzlich gegeben. Neben Vorteilen sehen viele Mitarbeitende auch Herausforderungen. Vor der Vereinbarung von Führung in Teilzeit sollten daher einige Fragen gestellt und ehrlich beantwortet werden, um das Gelingen von Führung in Teilzeit sicherzustellen. Diese Fragen finden sich in den Handlungsempfehlungen im abschließenden Abschnitt dieses Kapitels.

Trotz der aktiven Suche nach männlichen Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten, konnte die Autorin keine ausfindig machen. Zudem sind alle Führungskräfte der Befragten aufgrund der Kindererziehung in Teilzeit beschäftigt. Auch wenn dies der Hauptgrund ist, wären andere Gründe für die Teilzeit, wie beispielsweise Pflege oder Weiterbildung, interessant, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu vergleichen.

Bei den Teilnehmenden ist auffällig, dass sich deutlich mehr weibliche Personen zu einer Teilnahme bereiterklärt haben. Ausschlaggebend hierfür könnte sein, dass mehr weibliche Personen in Bereichen arbeiten, in denen sich Teilzeitführungskräfte finden. Es ist aber auch möglich, dass weibliche Mitarbeitende ein stärkeres Interesse am Thema Teilzeitführung aufweisen, da dieses für sie selbst zukünftig relevant sein könnte.

In der vorliegenden Forschung stellen die aktiv Unterstützenden die größte Gruppe der Mitarbeitenden dar. Dies könnte ebenfalls durch das Interesse am Thema begründet sein. Für zukünftige Studien wird empfohlen, ganze Teams zu befragen, um ein noch umfassenderes Bild zu erhalten und die Verteilung der Mitarbeitenden auf die drei Gruppen zu konkretisieren. Auch weitere Einstellungstypen wären denkbar.

## 8.7 Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der qualitativen Forschung ergeben sich Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Personalabteilungen und Führungskräfte, die über eine Teilzeittätigkeit nachdenken. Diese sind in Abbildung 8.3 dargestellt.

**Abbildung 8.3**

*Handlungsempfehlungen zu Führung in Teilzeit*



Aus Sicht der Mitarbeitenden sollten Unternehmen zunächst vier Aspekte prüfen, um zu bewerten, ob ein sinnvoller Einsatz des Arbeitszeitmodells möglich ist.

### **Eignung der Führungskraft für Teilzeitführung**

Das Modell eignet sich für Führungskräfte, die bestimmte Führungskompetenzen und eine hohe Führungsmotivation mitbringen. Hierdurch versprechen sich die Mitarbeitenden ein großes Interesse an den Aufgaben, Ergebnissen und der eigenen Person. Die Kompetenzen *Prioritäten setzen* und *Selbstorganisation* werden als sehr wichtig angesehen. Durch die beschränkte verfügbare Zeit muss noch bewusster Zeit für Gespräche mit Mitarbeitenden eingeplant werden, als dies bei Vollzeitführungskräften der Fall ist. Hierzu gehört auch die Kommunikation von positivem Feedback. Wichtiger als die Organisation der Anwesenheitszeiten ist im Fall von Teilzeitführungskräften das Management der Abwesenheitszeiten. Um während der Abwesenheit der Führungskraft weiterarbeiten und Entscheidungen treffen zu können, schätzen Mitarbeitende das gegenseitige Vertrauen als wichtigsten Faktor ein. Mangelndes Vertrauen führt zu stockenden Prozessen und vermehrter Arbeit außerhalb des Arbeitszeitmodells durch die Führungskraft.

### **Organisationskultur**

Damit Aufgaben während der Abwesenheit der Führungskraft weiterhin bearbeitet werden können, müssen die Mitarbeitenden mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein. Mitarbeitende müssen daher auf Organisationsebene zur eigenständigen Arbeit befähigt werden oder der reibungslose Ablauf muss durch Vertretungsregelungen sichergestellt werden. Zudem muss die Teilzeittätigkeit von den Peers und den eigenen Vorgesetzten akzeptiert und respektiert werden. Dies zeigt sich beispielsweise durch die

Berücksichtigung der Verfügbarkeit der Führungskraft bei der Planung von entscheidungsrelevanten Terminen. Auch die Förderung von Netzwerken ist sinnvoll, damit der Informationsfluss nicht nur über die Führungskraft und offizielle Kanäle erfolgt, sondern Mitarbeitende auch über ihr eigenes, internes Netzwerk informiert bleiben.

### **Formale Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen spielen eine große Rolle, da sie festlegen, wie viel Zeit zur Verfügung steht und welche Art der Kommunikation gelebt wird. Die Führungsspanne, die fachlichen Aufgaben der Führungskraft und der Teilzeitgrad sollten aufeinander abgestimmt sein. Hierbei sollten die Führungsaufgaben im Vordergrund stehen und gegebenenfalls eigene inhaltliche Aufgaben anderweitig verteilt werden. Eine weitere Rahmenbedingung stellt der Arbeitsort dar. Während der Corona-Pandemie hat sich die Zahl der Führungssituationen auf Distanz deutlich erhöht. Dadurch sehen die Mitarbeitenden weitere Herausforderungen, insbesondere in der Kommunikation. Die Herausforderungen von Führung in Teilzeit und Führung auf Distanz können sich gegenseitig verstärken, so dass auch der Arbeitsort berücksichtigt werden sollte.

### **Mitarbeitende**

Eigenständig arbeitende Mitarbeitende können leichter in Teilzeit geführt werden als juniorige Mitarbeitende, die noch viel Unterstützung brauchen. Die Zusammensetzung des Teams ist insofern relevant, dass seniorigere Mitarbeitende bei Abwesenheit der Führungskraft fachliche Führungsaufgaben übernehmen können. Sind wenige oder keine seniorigen Mitarbeitenden im Team, kann diese Aufgabe nicht delegiert werden. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und ihre Einstellung gegenüber der Teilzeit der Führungskraft sind ebenfalls zu berücksichtigen. Hier ist es wichtig, regelmäßiges Feedback der Mitarbeitenden einzuholen, und die Rahmenbedingungen gegebenenfalls anzupassen.

---

## **Zum Weiterlesen**

Himmen, E. (2019). *Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24413-2>

Katterbach, S. & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser führen in Teilzeit: Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22937-5>

Rövenkamp, M. & Lampkemeyer, R. (2021). In Teilzeit durch die gläserne Decke. *Personalmagazin*, 01/2021, 46-47.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Weitere Informationen erhalten Sie auf Anfrage bei der Autorin ([maike.kugler@fom-net.de](mailto:maike.kugler@fom-net.de)).

## Literaturverzeichnis – Führung in Teilzeit

- Amstutz, N. & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht*. Fachhochschule Nordwestschweiz: Hochschule für Wirtschaft.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2017). *WSI Arbeitszeitkalender – Tarifdaten aus 25 Wirtschaftszweigen*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung.
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B. & Cocoran, D. (2017). Leadership's Role in Employee Retention. *Business Management Dynamics*, 7(5), 1-15.
- Ellwart, T., Russel, Y. & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.). *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (251-262). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5>
- Gersick, C. (2020). Reflections on Revolutionary Change. *Journal of Change Management* 20(1), 7-23. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1586362>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behaviour*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hammig, O. (2017). Health and Well-being at Work: The Key Role of Supervisor Support. *SSM Popul Health*, 3, 393-402.
- Himmen, E. (2019). *Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24413-2>
- Jablonowski, L. & Schieck, S. (2016). Part-time Leadership in the Baden-Württemberg Police Force: a Qualitative Study. *European Police Science and Research Bulletin*, 15, 81-91.

- Katterbach, S. & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser führen in Teilzeit: Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22937-5>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2016). *Teilzeiterwerbstätigkeit*. Abgerufen am 13. September 2021, von <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2015-51-de/index.html?itemId=/content/component/factbook-2015-51-de>
- Pedler, M. & Burgoyne, J. G. (2017). Is the Learning Organisation Still Alive? *The Learning Organisation*, 24(2), 119-126. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>
- Teilzeit- und Befristungsgesetz. (2019). Abgerufen am 7. September 2021, von <https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfhg/BJNR196610000.html>
- Wallace, E., de Chernatony, L. & Buil, I. (2013). Building Bank Brands: How Leadership Behavior Influences Employee Commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Wolfram, H. J. & Mohr, G. (2014). Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis26>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

#9

## Allein unter Männern

Wie sieht ein typisches Vorstandsmitglied eines deutschen DAX-Konzerns aus? Oder wie wird ein CEO beschrieben? Die Antwort auf beide Fragen wird meist „weiß, männlich und mittleren Alters“ lauten. Doch ist dieses Bild noch zeitgemäß?

Britt Liebelt

**D**as Bild des weißen, männlichen Vorstandsmitglieds mittleren Alters dominiert nach wie vor die Vorstandsetagen deutscher Konzerne. Auch die intensiven Diversity-Diskussionen der letzten Jahre konnten dieses Bild nur wenig verändern. Doch was sind mögliche Einflussfaktoren, durch die sich der Status-quo so nachhaltig hält?

Um diese Frage zu klären, ist es wichtig, insbesondere die Herausforderungen für Frauen genauer zu betrachten, die sich in diesem Umfeld bereits etablieren konnten oder noch etablieren wollen. Wie sich aus den Ergebnissen der empirischen Studie der Autorin ergibt, stellen sich Frauen neben den eigentlichen Aufgaben der Position noch weitere Herausforderungen, mit denen Männer in dieser Weise in der Regel nicht konfrontiert werden. Allen voran ist das noch immer die Doppelbelastung von Familie und Karriere. Hinzu kommen geschlechtsspezifische Stereotype oder gar Vorurteile gegenüber Frauen in Führung. Und die gruppenspezifischen Prozesse innerhalb einer Gruppe erschweren zusätzlich die Etablierung von Frauen in männerdominierten (Top-) Management-Kreisen. Doch die Situation kann sich ändern, wenn Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeitende und die Gesellschaft gemeinsam daran arbeiten, das Bild von morgen aktiv zu gestalten. Im Rahmen der qualitativen Studie zu Frauen in Führungspositionen konnte die Autorin neben den persönlichen Skills fünf Haupthandlungsfelder für eine erfolgreiche Karriere von Frauen bzw. deren Förderung als relevant identifizieren: Diese sind Visibility, Netzwerk, Beratung, persönlicher Freiraum und Kultur. Die Arbeit an den aufgezeigten Handlungsfeldern können einen Beitrag zu einem diverseren Führungsbild in unserer Gesellschaft leisten.

---

### Keywords:

Führung, Diversity, Frauenförderung, Bias, kritische Masse

## 9.1 Wie wissenschaftliche Erkenntnisse für die unternehmerische Praxis nutzbar gemacht werden können

Nach Grimm (2019) gibt es einen Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskräften. Vorgesetzte konzentrieren sich auf das Anweisen und Kontrollieren ihrer Mitarbeitenden, ohne diese zu führen. Das Mandat dazu ist Personalverantwortung. Eine Führungskraft zeichnet sich zusätzlich dadurch aus, dass sie die ganze Bandbreite der Führungsinstrumente beherrscht und situationsgerecht einsetzen kann (Grimm, 2019). In der Praxis kann sich dieser Unterschied unter anderem dadurch zeigen, dass eine Führungskraft auch nach dem Positionswechsel in eine andere Aufgabe ein Vertrauter und Ratgeber für die ehemaligen Mitarbeitenden bleibt.

Im folgenden Praxisbeispiel trat die Mitarbeitende Katrin an ihre ehemalige Führungskraft heran, mit der Bitte um einen Ratschlag (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert). Katrin war bereits seit ihrem dualen Studium im Unternehmen und hatte in unterschiedlichen Branchen selbst jahrelang Erfahrung im Engineering für Automatisierungslösungen gesammelt. Im Kreis der Kolleginnen und Kollegen wurde sie für ihre fachlichen Kompetenzen respektiert und wurde gerne in anspruchsvollen Kundenprojekten als Teammitglied eingesetzt. Aufgrund ihrer sehr guten Arbeitsergebnisse wurde sie auch als Projektleiterin mit eigenen Projekten betraut. Dabei konnte sie erste Erfahrungen in der Führungsaufgabe als Projektleiterin mit ihren Projektmitgliedern sammeln. Katrin hatte bei ihren Kolleginnen und Kollegen sowie ihrer Führungskraft den Ruf eine äußerst qualifizierte, erfolgreiche und ambitionierte Mitarbeiterin zu sein. Damit stand sie vor dem nächsten Karriereschritt. Sie hatte das Angebot in die Rolle der Führungskraft eines eigenen Engineering-Teams zu wechseln, an sich eine großartige Chance. Und dennoch zögerte Katrin, die Stelle anzunehmen, denn sowohl die Mitarbeitenden des Engineering-Teams als auch die Kollegen auf ihrer Führungsebene waren ausnahmslos Männer. Würden sie Katrin in dieser Rolle akzeptieren? Ihre Sorge lag entsprechend nicht im Bereich ihrer fachlichen Qualifikation und Eignung für die Aufgabe, sondern darin, ob sie sich in diesem Umfeld behaupten könne: als einzige Frau „allein unter Männern“?

” **Ich wünschte das Leben einer Frau  
wäre wie das eines Mannes.**

Jane Eyre (Brontë, 1847)

Die Worte, die Charlotte Brontë ihrer Romanheldin vor 175 Jahren in den Mund gelegt hat, drücken auch heute noch aus, was viele Frauen denken. Dies verdeutlicht, dass die Diskussion über Themen wie Gleichberechtigung und insbesondere die Rolle der Frau

seit Jahrhunderten fester Bestandteil unserer Gesellschaft ist. Das Bild der Vorstands- oder CxO-Funktionsvertreter in Deutschland ist auch im Jahr 2020 noch überwiegend durch weiße Männer mittleren Alters geprägt (AllBright, 2020). Das noch immer vorherrschende Familien- und Frauenbild der Zweikindfamilie mit dem Vater als Erwerbserbringer und der Mutter, die für Kinder und Haushalt zuständig ist, hat sich seit den 1960ern nicht wesentlich verändert (Schneider & Diabaté, 2020). Dies zeigt sich darin, dass Frauen mit Kindern überwiegend in Teilzeit beschäftigt sind (Bundesagentur für Arbeit, 2019). Frauen stellen damit auch heute noch das größte, ungenutzte Beschäftigungspotenzial in Deutschland dar (Zwiener et al. 2020). So verwundert es nicht, dass Frauen in Führung auch heute eher die Ausnahme, denn die Regel sind. Doch welchen Herausforderungen müssen sich Frauen in Führungspositionen stellen? Und wo liegen mögliche Ursachen für die geringe Anzahl von Frauen in diesen Positionen? Gibt es weitere Herausforderungen über die eigentlichen Aufgaben der Position hinaus, denen sich Männer in dieser Form nicht stellen müssen? Diese Fragen stellen sich viele Frauen wie Katrin, wenn sie an diesem entscheidenden Punkt ihrer Karriere stehen. Unternehmen und Führungskräfte, die Frauen bewusst fördern möchten, fragen sich wiederum, inwiefern gute Führung positiven Einfluss auf die weitere Entwicklung von Frauen in Führungspositionen nehmen kann.

## 9.2 Hilfreiche Theorien und Fakten aus der Wissenschaft für die Praxis als Führungskraft

Inwiefern können wissenschaftliche Erkenntnisse Führungskräften bei der nachhaltigen Förderung von Frauen in der Praxis nützlich sein? Im Folgenden sollen zwei unterschiedliche Einflussfaktoren im Zentrum der Betrachtung stehen: Erstens die externalen Einflussfaktoren, die aus dem Umfeld heraus wirken, und zweitens die internalen oder auch persönlichen Einflussfaktoren, die in der Person selbst begründet sind.

### **Externale Einflussfaktoren**

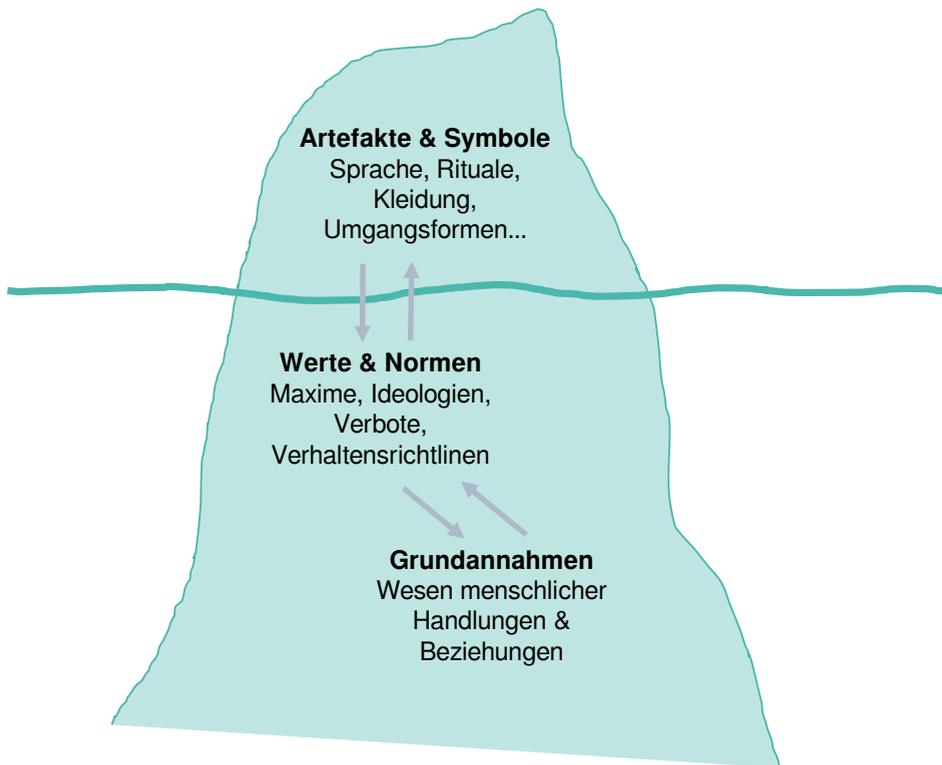
Zu den externalen Einflussfaktoren lässt sich auch der Fakt des *demografischen Wandels* der deutschen Bevölkerung zuordnen. Entwickelt sich die Gesellschaft wie in den letzten Jahren weiter, dann wird bis zum Jahr 2050 rund ein Drittel der Bevölkerung 60 Jahre oder älter sein (Statista, 2019). Umso überraschender, dass laut Zwiener et al. (2020) das Beschäftigungspotenzial von Frauen zur Steuerung des demografischen Wandels größtenteils ignoriert oder lediglich in Teilzeit genutzt wird (Höhn, 2017). Im Sinne einer zeitgemäßen und diversen Zusammensetzung auch bei Führungskräften ist demnach die Forderung nach mehr Frauen in Führung nachvollziehbar und konsequent.

Die *Kultur* als Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken und Handeln von Individuen einer gesellschaftlichen Gruppe (Thomas, 2014). Dabei kann die Kultur durch die Menschen aktiv gestaltet und verändert werden (Antweiler, 2018). Das gilt auch

für die *Unternehmenskultur*. In diesem Zusammenhang spricht Schein (2010) auch von Gruppennormen, Spielregeln und Klima als sichtbare Manifestationen. Die Essenz der Kultur liegt seiner Auffassung nach jedoch in den gemeinsamen bewussten und zum Teil auch unbewussten Grundannahmen, die bei den Organisationsmitgliedern verankert sind. Diese sind das Ergebnis vergangener Gruppenlernprozesse im Streben nach Lösungen von Problemen und dem Wunsch nach Integration in die eigene Gruppe bei gleichzeitiger Abgrenzung zu anderen Gruppen. Das Ebenen-Modell der Kultur von Schein (vgl. Abbildung 9.1) verdeutlicht, dass nur ein geringer Teil der Unternehmenskultur sichtbar ist.

**Abbildung 9.1**

*Ebenen-Modell der Kultur (eigene Darstellung in Anlehnung an Schein, 1995)*



Der größere Anteil liegt im Verborgenen. Die geringe Anzahl an Frauen in Machtpositionen zeigt, dass Frauen nur einen partiellen Teil der Führungsgruppe und -kultur ausmachen. Daher sollte in dieser Hinsicht weiter aktiv an dem im verborgenden liegenden Teil der Unternehmenskultur gearbeitet werden. Dadurch können Frauen in Führung, für alle sichtbar, fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Frauen stellt sich eine weitere Frage, über die sich Männer seltener Gedanken machen (müssen): Inwiefern lassen sich Familie und Karriere vereinbaren? Schneider und Diabaté (2020) zeigen, dass die Zweikindfamilie, das prägende *Familienleitbild* seit den 1960ern,

auch heute noch das dominierende und damit traditionelle Familienleitbild in Deutschland ist. Und dennoch ändert sich das Bild von Familie. Waren in den 1960ern noch neun von zehn Familien sogenannte Zweikindfamilien, wählen heute nur noch 41 Prozent der 30-45-jährigen Eltern dieses Modell (Schneider & Diabaté, 2020). Allerdings tragen ökonomische und tiefverankerte soziokulturelle Aspekte wesentlich dazu bei, dass sich bis dato die elterliche Kernfamilie mit dem Vater als Ernährer hält. Umso wichtiger ist es für Paare und insbesondere für Frauen, sich über dieses Thema frühzeitig Gedanken zu machen und mit dem Partner abzustimmen.

Ein weiterer externaler Faktor ist *Diversity*. Für Genkova und Ringeisen (2016) ist fehlende Diversity die Ungleichverteilung bestimmter Bevölkerungsgruppen in einflussreichen Positionen innerhalb der Gesellschaft. Sie verknüpfen dies mit der Forderung nach einer gezielten Förderung benachteiligter Gruppen in Entscheider-Positionen hinein. Die Förderung von Vielfalt soll ihrer Auffassung nach zudem auch zielgerichtet und nachhaltig erfolgen. Die deutsche Bundesregierung legte mit dem Führungspositionengesetz, kurz FüPoG, eine Quote für die Gleichstellung von Frauen in Höhe von 30 Prozent fest, einmal im Jahr 2015 mit dem FüPoG I für die Quote von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Unternehmen sowie im Jahr 2021 mit dem FüPoG II für Frauen in Vorständen, sofern dieser aus mehr als drei Mitgliedern besteht (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2015 & 2021). Diese Quote gilt hierbei als sinnvoller Zwischenschritt zum Erreichen der *kritischen Masse*. Die kritische Masse ist dann erreicht, wenn eine kleine Gruppe innerhalb einer Organisation genügend Eigendynamik entwickelt, um sich selbst zu erhalten und weiter an Bedeutung zu gewinnen (Clement & Schreiber, 2016).

Die kritische Masse spielt wiederum für *Gruppen* und *Prototypikalität* eine wichtige Rolle. Wenn es um die Entstehung von Gruppen und deren sozialen Identität geht, bedarf es der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen (Arrow & McGrath, 1995). Die gemeinsame Aufgabenverfolgung zur Ausprägung eines Wir-Gefühls spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die gegenseitige Anerkennung untereinander sowie die Nutzung gleicher Prozesse und Instrumente. Die Gruppe und deren Dynamik nimmt auch Einfluss auf das Verhalten der Individuen (Gerrig & Zimbardo, 2008). Die kognitive Gruppenzugehörigkeit manifestiert sich meist automatisch, manchmal auch unbewusst, in den sogenannten *Gruppen-Prototypen*. Sie dienen als Leitbild für das eigene Verhalten, Denken und Bewerten anderer Gruppenmitglieder (Rosch, 1978). Je stärker die Identifikation mit der Gruppe, desto wichtiger ist der Gruppenprototyp für das eigene Denken und Handeln (Giessner & Jacobs, 2014). Als Konsequenz der sozialen Identität einer rein männlichen Gruppe, können für Frauen Hürden entstehen, wenn sie neu zu einer bestehenden Gruppe von Männern hinzukommen. Denn auf den ersten Blick passen sie aufgrund des Geschlechts nicht zur Prototypikalität der Männergruppe.

*Stereotype* und *Vorurteile* können eine weitere Hürde für Frauen in einer möglichen Führungsaufgabe darstellen. Katz und Braly definieren bereits 1933 *Stereotype* als „einen starren Eindruck, der nur in geringem Maße mit der Realität übereinstimmt und dadurch zustande kommt, dass wir zuerst urteilen und dann hinschauen“. Während *Vorurteile* sich nach dem Drei-Komponenten-Modell von Einstellungen aus einer kognitiven, einer affektiven und einer konativen Komponente zusammensetzen, werden *Stereotype* ausschließlich auf die kognitive Komponente reduziert. Entsprechend werden sie als kognitiver Anteil von *Vorurteilen* betrachtet (Petersen & Six-Materna, 2006). Nach Förster (2008) können *Stereotype* durch deren kognitiven Ursprung positive, neutrale sowie negative Aspekte abbilden. *Vorurteile* hingegen sind oftmals negativ behaftet. Die Fremdwahrnehmung kann durch die positive oder negative Beurteilung durch Dritte beeinflusst werden. Hierbei spielt die konfirmatorische Informationssuche eine wichtige Rolle. Sie beschreibt die Tendenz, Informationen gezielt zur Bestätigung der eigenen Meinung zu suchen und nicht um sie zu widerlegen (Oswald & Grosjean, 2004).

### **Internale Einflussfaktoren**

Als internale Einflussfaktoren steht die *zentrale Selbstbewertung* der eigenen Fähigkeiten im Vordergrund (Judge et al., 1998). Die Selbstkategorisierungstheorie von Turner et al. (1987) beschreibt die individuelle sowie die kollektive soziale Identität als Ergebnis von Selbstkategorisierungsprozessen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, inwiefern die eigene Identität zum sozialen Kontext passt. Entsprechend wird die Selbstwahrnehmung von Individuen maßgeblich davon abhängig gemacht, wie die Person von anderen gesehen wird. Das wiederum kommt einer selbsterfüllenden Prophezeiung gleich (Fischer et al., 2008).

Studien zeigen, dass *Frauen in Führung* noch immer eher die Ausnahme darstellen, weshalb eine generalisierte Aussage über den Führungserfolg von Frauen schwierig ist (Gasche, 2015). Allerdings konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Frauen in Führungsgremien und dem Aktienkurs des Unternehmens nachgewiesen werden (Riepe & Yang, 2019). Die Boston Consulting Group (2020) belegt in einer weiteren Studie, dass gemischte Unternehmensleitungen eine 9 Prozent höhere Gewinnmarge erwirtschaften. Ferner zeigen Feldhof und Szebel-Habig (2021) einen 20 Prozent höheren Umsatzanteil durch Innovationen auf, als es in männlich dominierten Unternehmen der Fall ist. Eberhard und Majkovic (2015) weisen zudem darauf hin, dass Führung die Menschen auf vielfältige Art und Weise dem Ziel eines gemeinsamen Denk- und Handlungsraums näherbringen kann. Und doch setzen noch viele Unternehmen auf Homogenität im Vorstand. Diese vermittelt den Mitgliedern das Gefühl von Stabilität und Sicherheit. Und genau davor warnt der Frauen Karriere Index explizit (FKI, 2020). Weibliche Führungskräfte zu verlieren, gefährdet für Edding (2018) insbesondere in Krisenzeiten die Zukunft des Unternehmens. Dadurch steigt die Gefahr, zurück in monotone Strukturen zu fallen und die Transformationsfähigkeit zu verlieren (Edding, 2018). Dabei ist gerade in Krisen

eine Führung basierend auf Empathie, umfassender und ehrlicher Kommunikation und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven wichtiger denn je. Dies gelingt am besten durch ein diverses Führungsteam (Rump, 2021).

### 9.3 Empirie – Mit Fakten belegen, anstelle auf Vermutungen zu setzen

Die Studie der Autorin zu den Herausforderungen von Frauen in Vorstands- bzw. CxO-Funktionen, auf der dieser Beitrag beruht, basiert auf Interviews, die mit Orientierung an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet wurden (Liebelt, 2021).

Die Stichprobe besteht aus drei Frauen und zwei Männern (vgl. Tabelle 9.1). Alle Teilnehmenden haben mindestens zwei Jahre Erfahrung in einer Vorstands-/CxO-Position in einem deutschen Großunternehmen mit mindestens 10000 Mitarbeitenden. Die Interviewpartnerinnen und -partner sind in unterschiedlichen Branchen tätig, wie der Infrastruktur-, Automobil-, Versicherungs-, Elektro- und Luftfahrtindustrie.

**Tabelle 9.1**

*Stichprobenplan der angefragten möglichen Teilnehmenden Vorstände/CxOs*

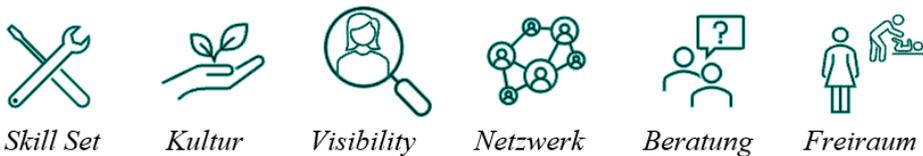
	Vorstand		CxO		Summe
	Männlich	Weiblich	Männlich	weiblich	
Zusagen	1	2	1	1	5
Absagen	6	6	3	2	17
Summe	7	8	4	3	22

Die Datenerhebung erfolgte mittels teilstrukturiertem Interviewleitfaden. Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die softwareunterstützte Analyse mit MAXQDA ermöglichte eine deduktiv-induktive Kategorienbildung. In der Feinanalyse wurden die finalen Kategorien *Freiraum*, *Beratung*, *Kultur*, *Netzwerk*, *Visibility*, *Skill Set* sowie *Herausforderungen* und *Ratschlag* gebildet. Im Zuge der Ergebnisaufbereitung flossen die Inhalte der Kategorien Herausforderung und Ratschlag in den anderen sechs Ergebniskategorien mit ein.

## 9.4 Forschungsergebnisse – Warum noch immer viele Frauen allein unter Männern sind

Die Untersuchungsergebnisse der empirischen Studie der Autorin zeigen neben dem persönlichen Skill Set fünf weitere Handlungsfelder auf, die für eine gezielte Förderung von Frauen in Führungsaufgaben relevant sind. Diese Ergebnis-Kategorien werden in Abbildung 9.2 dargestellt.

**Abbildung 9.2**  
*Übersicht der Ergebnis-Kategorien*



Im Folgenden werden die Ergebnisse differenzierter dargelegt und mit Zitaten aus den Interviews von Sabine, Annette, Christine, Thomas und Ralf untermauert. Hierfür wurden die Namen entsprechend verändert, um die Anonymität zu gewährleisten.

**Skill Set:** Das erforderliche Skill Set für eine berufliche Karriere ist so vielfältig, wie die Umfeld, in denen die Karriere angestrebt wird. Aus den Interviews lassen sich induktiv jedoch die folgenden Gruppierungen ableiten: *Analytik & Strategie*, *Emotionale Intelligenz*, *Mindset*, *Motivation & Zielorientierung*, *Kommunikation*, *Resilienz* sowie die *Fach- & Methodenkompetenz*.

*Analytik & Strategie:* Sachverhalte und Situationen schnell zu durchdringen und bewerten zu können inklusive Ableitung entsprechender Strategien und Verhaltensweisen. Für Annette bedeutet das vor allem, die Spielregeln der Männer zu kennen und für die politischen Machtspiele sensibilisiert zu sein. Sie sagt: „Ballett zu tanzen, wenn alle anderen Fußball spielen, wird nicht helfen. Nur wenn man das Spiel verstanden hat und auch selbst spielen kann, ist man auch als Frauen in der Lage das Spiel zu gestalten.“ Annettes Tipp für eine Aufgabe in einem neuen Umfeld lautet daher, sich als erstes mit den vorhandenen Spielregeln vertraut zu machen.

*Emotionale Intelligenz:* Deckt die komplette Bandbreite von Empathie, über Situationsgefühl bis hin zum Bauchgefühl ab. „Sie müssen nicht nur die IQ-, sondern auch die EQ-Themen abdecken“, sagt Thomas und fasst es mit dem Begriff „Menschenkenntnis“ zusammen. Für ihn bedeutet das auch die Fähigkeit zu haben, andere motivieren zu können.

*Mindset:* Umfasst die generelle Geisteshaltung einer Person. Inwiefern sind die Bereitschaft für Veränderung gegeben und die Fähigkeit, diese als Chance anstatt als Bedrohung zu betrachten? Mindset beinhaltet des Weiteren die Offenheit zur Akzeptanz anderer Meinungen und den positiven Umgang damit. Auch ist es die Anerkennung anderer

Wege und Möglichkeiten zur Zielerreichung anstelle der präferierten eigenen Vorgehensweise. Dies bedarf einer Selbstreflexion, Agilität sowie der persönlichen Lern- und Entwicklungsbereitschaft. Für Ralf ist das zusammengefasst die Bereitschaft für Veränderung im Kopf, denn „wo andere sich nicht bewegen können oder wollen, stößt man selbst in die Lücken rein und hat damit das Mandat zu gestalten.“

*Motivation & Zielorientierung:* Hinsichtlich Motivation ist die Kenntnis der persönlichen Motive ebenso relevant wie die Kenntnis der Motive der Personen des eigenen Umfeldes. Um im Top-Management zu bestehen, darin sind sich alle Interviewten einig, braucht es ein sehr ausgeprägtes Machtmotiv, gefolgt von einem hohen Leistungsmotiv und einer klaren Zielorientierung. Christine warnt in diesem Kontext und weist darauf hin, dass das Top-Management oder der Vorstand kein Team ist. Sie sagt: „Vorstände bestehen aus einzelnen Individuen mit hohem Machtanspruch. So sind sie in diese Position gekommen. Und sie sind bereit, diese auch zu verteidigen.“

*Kommunikation:* Die Notwendigkeit zur Selbstvermarktung der eigenen Leistungen und Fähigkeiten ist nach Aussagen der Interviewten relevant für die Karriere.

” **Frauen denken immer wieder, man würde  
ihre Leistung schon erkennen, und sie müssten  
nicht darüber sprechen. Falsch!**

Sabine

Besonders Frauen müssen klar, präzise und inhaltlich stimmig kommunizieren, und das kontinuierlich. Männer sind diesbezüglich weniger zurückhaltend. Jedoch haben Frauen gegenüber Männern auch Vorteile in der Kommunikation, findet Annette: „Als Frau kann man leichter auch sehr heikle Themen ansprechen, wenn man dabei freundlich ist oder der Situation durch ein Lächeln die Schärfe nimmt. Das ist im Grunde eine gute weibliche Strategie. Das bringt einen, finde ich, oft sehr viel weiter. Ein ähnliches Verhalten von männlichen Kollegen wird nicht funktionieren. Das muss man ehrlich sagen!“

*Resilienz:* Der Begriff der Resilienz stammt aus dem Englischen und bedeutet Spannkraft oder Widerstandsfähigkeit. Sie wird entsprechend auch als psychische Widerstandskraft und Fähigkeit von Individuen beschrieben, erfolgreich mit belastenden Lebenssituationen umzugehen, ohne anhaltende Beeinträchtigung davon zu tragen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Im beruflichen Kontext gesehen ist es die Fähigkeit mit Stress, Konflikten und hoher Arbeitsbelastung gut umgehen zu können, ohne dauerhaft Schaden zu nehmen. Dafür ist wichtig zu wissen, woher positive Energien geschöpft werden können und eine persönliche Erholungsstrategie zu haben bzw. zu entwickeln. Für Thomas ist es darüber hinaus auch die Kunst zu wissen, wann wieviel Energie eingesetzt werden

muss: „Viele Menschen können nicht unterscheiden, wann sie 200 Prozent bringen müssen und wann auch 80 Prozent reichen. Wenn ich zu einem Vorstandsmeeting eingeladen werde, was nicht sehr oft vorkommt, und ich bringe nur die 80 Prozent ein, ist das definitiv die falsche Wahl. Das sind genau die Momente im Leben, wo man 200 Prozent abliefern muss, um zu zeigen, dass man auch größere Aufgaben bewerkstelligen kann.“

*Fach- & Methodenkompetenz:* Das Fundament einer guten Karriere ist, über das entsprechende Fachwissen und die erforderliche Methodenkompetenz zu verfügen. Das wiederum ist davon abhängig, in welcher Branche oder in welchem Sektor eine Karriere angestrebt wird. Für Christine ist klar: „Ohne das Fachwissen geht es nicht. Sonst kommst du nicht so weit nach oben. Aber ab einer gewissen Position muss ich nicht überall richtig tief drin sein. Aber dennoch tief genug, um zu merken, wenn jemand denkt, man kann mir Blödsinn erzählen.“

**Kultur:** Die *gesellschaftlichen Leitbilder*, schlussfolgern die Interviewten im Hinblick auf Kultur, haben ihrer Einschätzung nach Einfluss auf die geringe Anzahl von Frauen in Führung. Dies zeigt sich ihrer Ansicht nach bei Mädchen bereits während der Schulzeit in der geringen Präferenz für MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Und in Anbetracht, dass es oft mehr technisch geprägte Führungsaufgaben gibt als im kaufmännischen Bereich, wie zum Beispiel im Marketing oder im Personalwesen, sind für Ralf und Sabine die Grundlagen im MINT-Bereich ein wichtiger Hebel für eine Führungslaufbahn. Thomas führt die geringe Grundgesamtheit der zu fördernden Potenzialträgerinnen im MINT-Bereich daher auf die kulturelle Prägung zurück: „Deutschland hat diesbezüglich ein Problem. Das fängt viel früher, quasi schon im Kleinkindalter an, wo Kinder bereits geschlechtsspezifisch stereotypisiert werden. Und letztendlich dadurch beeinflusst werden, so dass Mädchen und Frauen in ihrer Karriereplanung bestimmte Themen nicht miteinschließen, wie es Jungs oder Männer tun“, bringt Thomas seine Erfahrung dazu auf den Punkt. Frauen, die sich für Karriere statt Familie entscheiden oder die Kinder für die Karriere zur Betreuung in die Obhut Dritter geben, wurden gesellschaftlich lange Zeit stigmatisiert. „Als ich nach meiner Schwangerschaft direkt nach dem Mutterschutz zurückkam, war ich für alle die Rabenmutter. Das ist heute schon besser geworden“, schildert Sabine ihre Erfahrung. Selbst mit der entsprechenden Kinderbetreuung ist heutzutage ohne privates Netzwerk zur Absicherung der Kinderbetreuung über alle Eventualitäten hinaus eine Karriere für Mütter nach wie vor eine Herausforderung. Sabine nutzt aus diesem Grund ihre Position heute bewusst, um als Vorbild zu dienen und zu unterstreichen, dass sich Beruf, Karriere und Kinder in Deutschland nicht mehr ausschließen müssen. „Ja, es ist hart. Aber es ist machbar“, sagt sie und möchte anderen Frauen damit Mut machen die eigene Karriere auch mit Kindern zu verfolgen.

**Visibility:** Die Visibility ist die Sichtbarkeit im Unternehmen. Sie ist im Besonderen von Frauen mit Karriereambitionen oft ein zu wenig beachtetes Thema. Eine hohe fachliche Kompetenz, hohe Einsatzbereitschaft und großartige Ergebnisse allein sind nicht ausreichend, um Erfolg zu haben und Karriere zu machen. Es geht vielmehr um die Sichtbarkeit und Wahrnehmung dieser genannten Themen beim Management, der eigenen Führungskraft sowie bei Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden. Dies gelingt mit gutem Selbstmarketing für die Leistungen und Erfolge über das eigene Team hinaus. Auch die Übernahme von unliebsamen Aufgaben schafft Aufmerksamkeit und gibt im gleichen Zuge noch die Möglichkeit aus der Komfortzone zu gehen und mit der Aufgabe zu wachsen. Dies wiederum fördert die Persönlichkeit, die von Erfolg geprägt die eigene Präsenz und das Selbstbewusstsein auf- bzw. ausbaut. Ralf beschreibt die eigene Erfahrung so: „Ich wurde gebeten eine schwierige Restrukturierungsaufgabe zu übernehmen, die sonst keiner machen wollte. Und das war definitiv auch nicht mein Wunschtraum. Aber ich habe die Aufgabe übernommen und offenbar einen guten Job gemacht. Daraus hat sich dann der nächste Karriereschritt für mich ergeben, weil mich plötzlich relevante Entscheider kannten, was vorher nicht der Fall war.“ Eine weitere Möglichkeit für mehr Sichtbarkeit ist Eigeninitiative zu zeigen und sich aktiv für Zusatzaufgaben und Projekte über die eigentliche Aufgabe hinaus zu melden. All die oben genannten Punkte können die Sichtbarkeit erhöhen. Denn nur wessen Leistung erkannt wird, kann und wird auch gefördert werden. Dies gilt für Frauen noch viel mehr als für Männer, da Frauen bei Entscheidungen zur Beförderung auch heute noch (zu) oft schlicht übersehen werden. Thomas sagt dazu: „Nachdem ich die Entscheidung getroffen hatte eine Frau zum CTO zu machen und sie sich durchgesetzt hat und die Erkenntnis, dass sie keine Quotenfrau ist, sondern sehr gute Ergebnisse bringt, habe ich bei ihrer Nachfolgesuche plötzlich lauter Frauen auf der Liste gehabt. Und ihre Nachfolgerin ist ebenfalls eine Frau, die in allen Bereichen den Anforderung mehr als nur gerecht wird. Sie war vorher auf der Liste aber nicht drauf. Das heißt, sie war die ganze Zeit da, weil sie schon 20 Jahre im Unternehmen ist. Nur hatte sie vorher keiner auf dem Radar.“ Daher ist es für Christine und die anderen Interviewten auch Chefsache (anderen) Frauen zu mehr Sichtbarkeit zu verhelfen.

**Netzwerk:** Das eigene Netzwerk ist in vielerlei Hinsicht ein sehr wertvolles Instrument für Beruf und Karriere. Es dient zur (inoffiziellen) Informationsgewinnung und kann als Karriereplattform genutzt werden. Über neue Kontakte kann das eigene Netzwerk zudem beliebig erweitert werden. Ein gutes Netzwerk bietet gute Möglichkeiten sich Gleichgesinnte zu suchen, um Dinge gemeinsam voranzutreiben. Es kann auch bewusst in Fachbereiche ausgedehnt werden, in denen man selbst keine oder nur eine geringe Expertise hat, um sich breiter aufzustellen. Ein Netzwerk über mehrere Hierarchieebenen hinweg ist zudem ebenfalls hilfreich für die Visibility. Gerade wenn es um die Besetzung von höheren Positionen im Unternehmen geht, werden diese oft nicht ausgeschrieben. Die Information dazu oder gar die Empfehlung für die Stelle aus dem Netzwerk ist elementar. „Ich habe einen Anruf aus meinem Netzwerk erhalten, der sagte: hör zu, die haben Herrn

Meyer gefeuert“, beschreibt Christine den Nachmittag, als ihre Chance auf die CxO-Position zum Greifen nah kam. „Ich habe dann noch am gleichen Abend meinen Hut in den Ring geworfen, bevor mich der Mut verlässt, und den Vorstand um einen Termin gebeten. Und dann ging plötzlich alles ganz schnell. Mittlerweile bin ich schon drei Jahre in dieser Position und überlege, welche die nächste sein könnte“, lacht sie und ist froh diesen Tipp aus ihrem Netzwerk bekommen zu haben. Analog zum Thema der Visibility ist die Relevanz frühzeitiger Informationen aus Netzwerken Frauen nicht immer im vollem Umfang bewusst. Dadurch sind sie, aus Sicht der Interviewten, diesbezüglich den männlichen Kollegen gegenüber im Nachteil, die ihre Netzwerke intensiv pflegen und nutzen.

” **Denn in einem guten Netzwerk ist es ein Geben und Nehmen. Und wenn man in Vorleistung geht, hat man im Zweifelsfall immer jemanden, der einem noch was schuldet. Das ist der Teil des Netzwerkes, mit dem man richtig viel anfangen kann, wenn es drauf ankommt.**

Annika

Fehlendes Vertrauen der männlichen Netzwerkmitglieder gegenüber weiblichen Kolleginnen kann aber auch eine Erklärung für die geringeren Netzwerkaktivitäten von Frauen bieten. Ebenso kann die Problematik der fehlenden Akzeptanz und Gruppenzugehörigkeit in männlich dominierten Kreisen im beruflichen Umfeld der Frauen ein mögliches Hindernis darstellen. Im Umkehrschluss leitet sich daraus die Notwendigkeit für Frauen ab, Zeit und Energie in den Auf- und Ausbau sowie die Pflege des eigenen Netzwerkes zu investieren.

**Beratung:** Die Begleitung durch Dritte, die als Beratende für die eigene Weiterentwicklung dienen, kann für eine Karriere einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen. In Deutschland erfolgt diese Begleitung überwiegend durch Mentoring, seltener durch Coaching, so die Erfahrungen von Sabine und Annette. Hinsichtlich der Karriere kann der Mentor (oder die Mentorin) dem Mentee das eigene Netzwerk zur Verfügung stellen, Türen öffnen oder auch Schutz geben. Er bietet dem Mentee Möglichkeiten sichtbar zu werden, indem er herausfordernde Aufgaben vermittelt oder delegiert. Er fungiert als Vorbild, gibt Ratschläge und Tipps und stärkt den Glauben in die Fähigkeiten des Mentees. Er ist ebenfalls für die Selbstreflexion im Sinne der persönlichen Weiterentwicklung wichtig. Dabei empfiehlt Annette, dass der Mentor eine gewisse Nähe zu den Themen und zum Mentee haben

solle, beiden aber wiederum nicht zu nahe steht. Eine angemessene Distanz ist daher empfehlenswert. Für Frauen stellt sich aus diesem Grund beim Thema Mentoring oft die Herausforderung, dass es wenig bis keine Frauen in entsprechender Funktion im Unternehmen gibt, um eine Mentorinnenrolle zu übernehmen. In diesen Fällen kann Coaching eine gute Alternative sein. Auch wenn es in Deutschland als Personalentwicklungsmaßnahme noch nicht die Regel ist, kann ein gezieltes Coaching wertvoll und hilfreich sein, wenn es um die Auseinandersetzung mit zwischenmenschlichen Problemen bzw. Lösungsfindungen dazu geht. Für Sabine ist ein Coaching zu erhalten die beste Personalentwicklungsmaßnahme und sie sieht es als wertvolles Geschenk. Sie sagt weiter: „Ein Coach führt dich überhaupt erst mal an den Punkt, dass du mit Dingen umzugehen lernst. Du hast nicht per se ein Problem, nur weil du ein Coaching erhältst, wie das viele immer denken!“ Sie argumentiert damit gegen ein Vorurteil gegenüber Coaching.

**Freiraum:** Eleanor Roosevelt sagte einst: „Eine Frau ist wie ein Teebeutel – du kannst erst beurteilen, wie stark sie ist, wenn du sie ins Wasser wirfst.“ Um diesen Sprung ins Wasser wagen zu können, spielt der persönliche Freiraum eine wichtige Rolle für eine Karriere bis an die Unternehmensspitze. Eine Führungsaufgabe ist eine zeitintensive Herausforderung, die mit langen Arbeitszeiten, Stress und (Auslands-)Reisen verbunden ist, so die Erfahrungen der Interviewten. Diese unterstreichen: Nur wer den Kopf und den Rücken im privaten Umfeld frei hat, um sich auf die Karriere zu konzentrieren, wird auch erfolgreich sein können. Ralf sagt dazu: „Ich habe eine Familie, die mich voll unterstützt! Ich bin dankbar, dass meine Frau ihre eigene Karriere für mich und die Kinder zurückgestellt hat.“ Unabhängig vom Beziehungsstatus spielt der Rückhalt und die Unterstützung durch Dritte im Privatleben für die Interviewten eine wichtige Rolle. Sobald Partner oder gar Kinder involviert sind, erachten sie es als umso wichtiger. Weiter stellen Beziehungsprobleme durch lange Arbeitszeiten oder Abwesenheiten sowie Sorgen um die Betreuung von Kindern eine zusätzliche Belastung dar, die für eine Karriere eine Herausforderung bedeuten. „Ich finde daher, dass Frauen es im Familienkontext durchaus sehr viel schwerer haben, weil sie gerade mit Kindern eine deutlich höhere Abhängigkeit haben. Als Mann trifft man mit seiner Frau unter Umständen leichter eine Vereinbarung als umgekehrt. Und wenn die Kinder krank werden, wird es richtig kompliziert. Da benötigt es eine hohe Selbstorganisation von beiden Seiten sowie eine hohe Kompromissbereitschaft. Ich bin nicht sicher, ob gleichberechtigte Karrieren mit Kindern immer möglich sind“, fügt Ralf ergänzend hinzu. Deshalb empfiehlt Sabine, frühzeitig die persönlichen Karriereziele in einer Partnerschaft zu adressieren, um später Konflikte zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Dazu zählt ebenfalls, frühzeitig eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung in der Beziehung zu klären. Gerade dieser Punkt ist in Anbetracht der noch sehr traditionellen Familienleitbilder für Frauen besonders wichtig. Thomas beschreibt seine Erfahrungen folgendermaßen: „Um mich herum sehe ich natürlich, dass viele Frauen, die erfolgreich sind, im Zweifelsfall zusätzlich noch eine Familie jonglieren müssen. Das machen sich Männer in aller Regel vielfach leichter, ohne es pauschalisieren zu

wollen. Aber zahlenmäßig ist es nach meiner Erfahrung nach wie vor so.“ Letztendlich erfordert Karriere immer auch die Bereitschaft des sozialen sowie des beruflichen Umfeldes, Kompromisse einzugehen, um den persönlichen Freiraum für Karriere zu schaffen.

## 9.5 Fazit: Wie Führung positiven Einfluss auf die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen nehmen kann

Eine Führungskraft, egal auf welcher Ebene der Hierarchie, hat unmittelbaren Einfluss auf den Unterschied zwischen *interessanten* und *relevanten* Erkenntnissen. Führen die Erkenntnisse seitens der Führungskraft zu konkreten Handlungen und Aktivitäten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, dann entsteht aus Interesse konkrete Relevanz. Doch was kann konkret für die Förderung von Frauen getan werden? Was kann die Führungskraft beitragen, um Frauen nachhaltig zu fördern?

Die (männliche) Führungskraft hat maßgeblichen Einfluss auf die erforderlichen Veränderungen für mehr gelebte Diversity (siehe auch 7. Vielfalt ist Trumpf. Einführung eines Diversity Trainings für Führungskräfte, in diesem Buch) und moderne (Familien-)Leitbilder. Durch kleine Veränderungen, Schritt für Schritt, kann eine nachhaltige Veränderung herbeigeführt werden. Der Fokus sollte dabei auf den identifizierten Handlungsfeldern liegen. Zum einfacheren Transfer der Ergebnisse in den Alltag wurde das sogenannte *Star-Potenzial* (vgl. Abbildung 9.3) mit einer entsprechenden Matrix dazu entwickelt. Star steht dabei symbolisch für den Leitstern, der die Ausrichtung der Handlungen und Aktivitäten leiten soll.

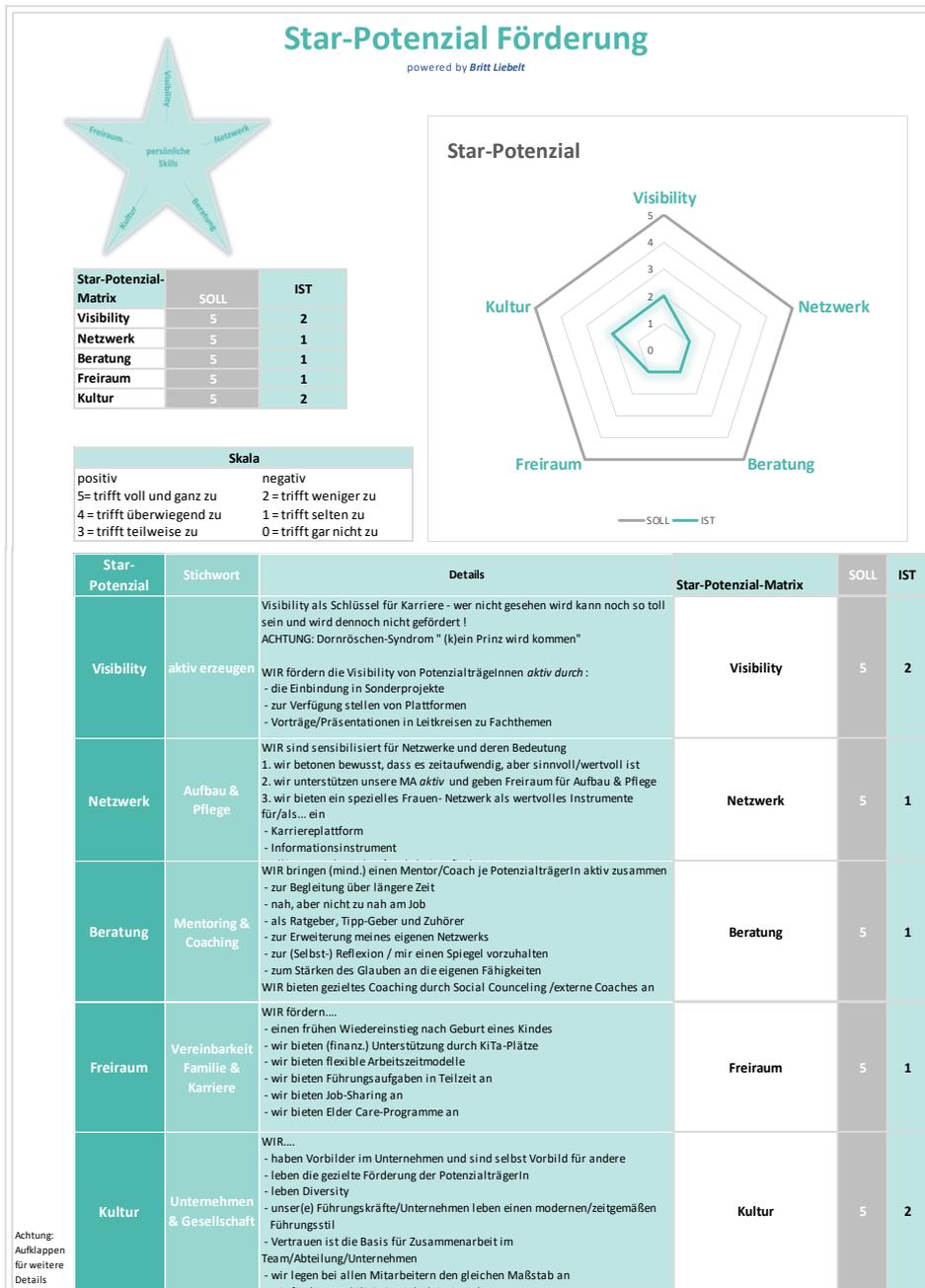
**Abbildung 9.3**  
*Star-Potenzial*



Sind die persönlichen Skills gegeben, ist eine Karriere noch lange nicht sichergestellt. Deshalb ist es erforderlich, die fünf Handlungsfelder des Star-Potenzials gleichermaßen zu bespielen. Seitens des Unternehmens bzw. der Führungskraft genauso wie seitens der Potenzialtragenden. Arbeiten beide Parteien daran, kann eine Veränderung schneller vorangetrieben werden. Zur einfachen Anwendung im Alltag wurde die Excel-Datei *Star-Potenzial-Matrix* als Hilfestellung für Unternehmen, Führungskräfte und Potenzialtragende entwickelt (vgl. Abbildung 9.4). Durch die Selbstbewertung können Handlungsfelder und -hebel schnell und einfach identifiziert und über die Ergebnisspinne visualisiert werden.

## Abbildung 9.4

### Star-Potenzial-Matrix, Ansicht für Unternehmen und Führungskräfte



## 9.6 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die aus der Studie der Autorin abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Unternehmen als Übersicht zusammengefasst. Sie sollen als Impuls für den Alltag und zur Erinnerung an die Handlungsfelder dienen (siehe Abbildung 9.5).

**Abbildung 9.5**  
*Zusammenfassung der Ergebnisse*



Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die Umsetzung der aufgeführten Maßnahmen allen Geschlechtern gleichermaßen zugutekommen.

Werden die oben genannten Handlungsfelder durch alle Beteiligten aktiv verfolgt, kann die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden. Dies kann wiederum zu mehr Diversität in allen Bereichen führen. Durch die Veränderung der Unternehmenskultur werden wiederum Vorbilder für die Gesellschaft implementiert. Diese Vorbilder können ihrerseits die gesellschaftlichen (Familien-) Leitbilder verändern, was mittelfristig dafür sorgen könnte, dass Frauen zukünftig nicht mehr „allein unter Männern“ sind, wenn es um Führung geht.

---

## Zum Weiterlesen

Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Franz Vahlen. doi.org/10.15358/9783800649143

Kugel, J. (2021). *It's Now! Leben, Führen, Arbeiten. Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie*. Ariston.

Giessner, S. & Jacobs, G. (2014). Identität und Prototypikalität. In J. Felfe (2014), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (117–128). Hogrefe.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität und Vertraulichkeit zu wahren. Die vollständige Studie „Herausforderungen für Frauen in Vorstands-/CxO-Funktionen“, die Star-Potenzial-Matrix sowie das ausführliche Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (britt@dieliebels.de).

## Literaturverzeichnis – Allein unter Männern

- AllBright Stiftung (2020). *AllBright Bericht Herbst 2020: Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise*. Abgerufen am 21. Dezember 2020, von [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf)
- Antweiler, C. (2018). Kultur. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Lehrbuch. Grundbegriffe der Soziologie*. 12. Aufl. 249–253. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_50)
- Arrow, H. & McGrath, J. E. (1995). Membership Dynamics in Groups at Work. A Theoretical Framework. *Research in Organizational Behavior*, 17(1), 373-411.
- Boston Consulting Group (2020). *Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen: BCG Gender Diversity Index Germany 2019*. Abgerufen am 14. Januar 2021, von <https://media-publications.bcg.com/BCG-Gender-Diversity-Index-2019-Deutsch.pdf>
- Brontë, C. (1847). *Jane Eyre*. Sonderausgabe 2014. Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2015). *Gesetz für eine Frauenquote: Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst*. Abgerufen am 21. Dezember 2020 von [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Gleichberechtigte\\_Teilhabe\\_Fuehrungspositionen\\_Privatwirtschaft\\_oeffentlicher\\_Dienst.html](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Gleichberechtigte_Teilhabe_Fuehrungspositionen_Privatwirtschaft_oeffentlicher_Dienst.html)
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2021). *Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*. Abgerufen am 28. März 2021, von [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Fu-epoG.html;jsessionid=CBAA9F2D84908584A33604CFC51EB30.1\\_cid324?nn=6704238](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Fu-epoG.html;jsessionid=CBAA9F2D84908584A33604CFC51EB30.1_cid324?nn=6704238)
- Bundesagentur für Arbeit (2019). *Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018*. Nürnberg. Abgerufen am 30. Dezember 2020, von [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?\\_\\_blob=publication-File](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publication-File)

- Clement, R. & Schreiber, D. (2016). Kritische Masse – Märkte. In R. Clement & D. Schreiber (Hrsg.), *Lehrbuch. Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*, 3. Auflage. 235–262. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49047-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49047-1_9)
- Eberhardt, D. & Majkovic, A.-L. (2015). *Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10812-0>
- Edding, C. (2018). Neue Heimat Vorstandsteam? Eine Frau wird Mitglied im Unternehmensvorstand. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(3), 277–288. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0426-6>
- Feldhof, P. & Szebel-Habig, A. (2021). *Frauen machen Firmen besser*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Abgerufen am 5. Januar 2021, von [https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gastbeitrag-frauen-machen-firmen-besser-17119403.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_3](https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gastbeitrag-frauen-machen-firmen-besser-17119403.html?printPagedArticle=true#pageIndex_3)
- Fischer, P., Greitemeyer, T. & Frey, D. (2008). Self-regulation and Selective Exposure: The Impact of Depleted Self-regulation Resources on Confirmatory Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(3), 382–395. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.3.382>
- FKI (2020). Wer jetzt seine weiblichen Führungskräfte verliert, riskiert die Zukunft seines Unternehmens – FKI. Abgerufen 29. Dezember 2020, von <https://www.frauen-karriere-index.de/aktuelles/wer-jetzt-seine-weiblichen-fuehrungskraefte-verliert-riskiert-die-zukunft-seines-unternehmens/>
- Förster, J. (2008). *Kleine Einführung in das Schubladen Denken: Vom Nutzen und Nachteil des Vorurteils*. Goldmann.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2019). *Resilienz*. 5. Auflage. Reinhard.
- Gasche, R. (2015). Frauen in Führung – eine Klasse für sich. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauen: Männer machen Frauen erfolgreich* (111–120). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-07498-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07498-2_8)
- Genkova, P. & Ringeisen, T. (2016). *Springer Reference Psychologie. Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder mit 83 Abbildungen und 24 Tabellen*. Springer. Abgerufen am 21. Dezember 2020, von <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-08594-0>

- Gerrig, R. & Zimbardo, P. (2008). *Psychologie*. 18. Auflage, Pearson. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9783863267933>
- Giessner, S. & Jacobs, G. (2014). Identität und Prototypikalität. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (117–128). Hogrefe.
- Grimm, C. (2019). *Chefsache Perspektivwechsel. Eingefahrene Unternehmerdenkweisen auf den Kopf gestellt*. Springer Gabler.
- Höhn, C. (2017). Die demografische Trägheit und ihre Politikresistenz. In T. Mayer (Hrsg.), *Die transformative Macht der Demografie* (59–71). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13166-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13166-1_5)
- Judge, T., Erez, A. & Bono, J. (1998). The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance. *Human Performance*, 11, 167–187. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3_4)
- Katz, D. & Braly, K. W. (1933). Racial Stereotypes of one Hundred College Students. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 30, 175-198.
- Liebelt, B. (2021). *Herausforderungen für Frauen in Vorstands- bzw. CxO-Funktionen im Jahr 2020*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 6. Auflage. Beltz.
- Oswald, M. E. & Grosjean, S. (2004) Confirmation Bias. In R. F. Pohl (Hrsg.), *Cognitive Illusions. Fallacies and Biases in Thinking, Judgment, and Memory*. *Psychology Press*, 79-96.
- Petersen, L.-E. & Six-Materna, I. (2006). Stereotype. In H.-W. Bierhoff, D. Frey, & J. Bengel (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*. In J. Bengel; Bd. 3. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Hogrefe.
- Riepe, J. & Yang, P. (2019). Are Studies on Gender Diverse Boards Biased by Using the Book Value of Debt? *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3329966>

- Rosch, E. (1978). Principles of Categorization. In E. Rosch, & B. B. Lloyd (Hrsg.), *Cognition and Categorization*, 28-49. Erlbaum.
- Rump, J. (2021). HR muss diverser werden und diverser denken. Wir können nicht mehr einfach ganze Bevölkerungsgruppen übergehen. *Personalwirtschaft Heute*, 1, 20.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Aufl., Jossey-Bass.
- Schneider, N. F. & Diabaté, S. (2020). Familienleitbilder. In J. Ecarius & A. Schierbaum (Hrsg.), *Handbuch Familie: Gesellschaft, Familienbeziehungen und differentielle Felder*, 1–18. Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19416-1\\_30-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19416-1_30-1)
- Statista (2019). *Bevölkerung nach relevanten Altersgruppen 2019*. Abgerufen am 29. Dezember 2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/>
- Thomas, A. (2014). *Wie Fremdes vertraut werden kann. Mit internationalen Geschäftspartnern zusammenarbeiten*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03235-7>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Blackwell.
- Zwiener, R., Blank, F., Logeay, C., Turk, E. & Woss, J. (2020). Demografischer Wandel und Renten: Beschäftigungspotenziale erfolgreich nutzen. *Wirtschaftsdienst*, 100(1), 35–41. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2558-x>

# Herausgeberin

## Ulrike Schwegler

wurde 2011 als Professorin für Wirtschaftspsychologie und Internationales Management an die FOM Hochschule in Stuttgart berufen. Seit 2013 ist sie Wissenschaftliche Gesamtstudienleiterin des FOM Hochschulzentrums in Stuttgart. Langjährige berufs- und forschungsbedingte Aufenthalte in Lateinamerika, Südostasien und Afrika prägten ihre Forschungsinteressen: Vertrauen zwischen Fremden, Vertrauen in organisationalen Kontexten, grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Interkulturelle Kompetenzen. Dabei verfolgt sie einen qualitativen Forschungsansatz, wobei das Individuum als handelndes Subjekt im Mittelpunkt steht. 2020 hat sie gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen das KCQF KompetenzCentrum für Qualitative Forschung der FOM gegründet. Der vorliegende Band ist das erste Werk der neu gegründeten Schriftenreihe des KCQF. Als Leiterin des Instituts für angewandte Vertrauensforschung, Stuttgart, trainiert und berät sie seit vielen Jahren Fach- und Führungskräfte zur vertrauensbasierten Führung, auch über kulturelle Grenzen hinweg. Menschen bei ihrer akademischen Laufbahn oder bei relevanten Entscheidungen begleiten zu können und dabei Mut und Selbstvertrauen zu stärken, sieht sie als große Chance und Geschenk.

” **The inability to open up to hope is what blocks trust, and blocked trust is the reason for blighted dreams.**

Elizabeth Gilbert



# Autorinnenverzeichnis



## Filiz Albrecht

ist seit 1. Januar 2021 Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der Robert Bosch GmbH. Ihre Zuständigkeiten umfassen das Personal- und Sozialwesen. Darüber hinaus verantwortet sie die Bereiche Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit, Recht, Compliance Management, Informationssicherheit sowie Datenschutz.

” **Um innovationsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen, setzen wir auf eine wertschätzende und kooperative Führungskultur.**

Filiz Albrecht

## Christine Dennig

M.Sc. in Wirtschaftspsychologie mit umfassender internationaler Erfahrung im Medizintechnik-Vertrieb. Bereits früh in ihrer Karriere hat sie durch zahlreiche Auslandsaufenthalte unter anderem in England, Island und den USA ihr Interesse an fremden Kulturen und die Begeisterung für ein internationales Miteinander entdeckt. Bei ihrer Arbeit im internationalen Vertrieb in der Medizintechnik ist diese Leidenschaft der Antrieb und Schlüssel zum Erfolg.



” **The only limit to the height of your achievements is the reach of your dreams and your willingness to work hard for them.**

Michelle Obama



# Julia Götz-Schaal

M.Sc. in Wirtschaftspsychologie mit sieben Jahren Berufserfahrung im Vertrieb in der Betriebseinrichtungsbranche. Der tägliche Kontakt mit den unterschiedlichsten Personengruppen weckte ihr Interesse, die Verhaltensweisen und Motive von Mitarbeitenden näher kennenzulernen. Ihre Begeisterung im Vertrieb liegt im Bereich der Kundenorientierung und -zufriedenheit.

”

**Nur, wer sein Ziel kennt, findet den Weg.**

Laozi

# Ramona Haisch- Gerlinger

M.Sc. in Wirtschaftspsychologie mit sechs Jahren Berufserfahrung als Projektleitung im Event- und Marketingbereich. Nebenberuflich leitet sie ein E-Commerce Startup. Als Arbeitnehmerin und Gründerin ist sie beruflich wie privat an den Forschungsthemen der Mitarbeiterverbundenheit und -führung interessiert.



”

**Wir sind nicht nur verantwortlich für das,  
was wir tun, sondern auch für das,  
was wir nicht tun.**

Molière

# Maike Kugler

M.Sc. in Human Resource Management und über zehn Jahre Berufserfahrung als HR-Business-Partnerin in mittelständischen Unternehmen. Sie unterrichtet Personalmanagement sowie qualitative Forschungsmethoden und promoviert an der University of Gloucestershire. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Follower-ship im organisationalen Kontext und Führung in Teilzeit.



”

**Du magst die Erste sein, die viele Dinge tut, aber stell sicher, dass du nicht die Letzte bist.**

Kamala Harris



# Britt Liebelt

M.Sc. in Wirtschaftspsychologie mit über 20 Jahren Berufserfahrung in der Elektroindustrie sowie viele Jahre in der Führung von großen, standortübergreifenden Engineering Teams. Als eine von wenigen Frauen in diesem Umfeld hat sie früh die Notwendigkeit zur Förderung von Frauen im männerdominierten, technischen Umfeld erkannt und sich zur Aufgabe gemacht. Lebenslanges Lernen ist ihre Passion.

”

**Viel mehr als unsere Fähigkeiten sind es unsere Entscheidungen, die zeigen, wer wir wirklich sind.**

Joanne K. Rowling

# Brigitte Ott-Göbel

Dipl.-Betriebswirtin (BA) mit über 30 Jahren Berufserfahrung als Managerin im internationalen Vertrieb der Automobilbranche sowie als Beraterin für Change Management und Diversity in Organisationen. Daneben arbeitet sie als Coach für Führungskräfte. Ihre Leidenschaft ist es, Potenziale in jungen Nachwuchskräften zu fördern.



”

**Kämpfe für die Dinge, die dir wichtig sind.  
Aber kämpfe so, dass sich dir andere anschließen wollen.**

Ruth Bader Ginsburg



# Kerstin Rück

M.Sc. in Wirtschaftspsychologie mit Auszeichnung, B.A. in BWL-Bank mit über zehn Jahren Berufserfahrung im Finanzbereich. Derzeit ist sie in der Unternehmenskundenberatung für Großkonzerne bei der Landesbank Baden-Württemberg tätig. Im Masterstudium hat sie ihren Schwerpunkt auf die Themen Führung und Personalentwicklung gelegt. Besonders am Herzen liegt ihr die Entwicklung von jungen Mitarbeitenden und Führungskräften.

”

**Hab den Mut zu tun,  
was dich begeistert, dann  
wirst du erfolgreich sein.**

Kerstin Rück

# Interviewpartnerin



Foto: VAUDE

## Antje von Dewitz

Seit 2009 Geschäftsführerin der VAUDE Sport GmbH & Co. KG. Antje von Dewitz steht für eine vertrauensbasierte Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften. Nach ihrem Studium der Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau, war sie bei VAUDE zunächst als Produktmanagerin, später als Verantwortliche für die Kommunikation tätig. Von 2002 bis 2005 promovierte und arbeitete Antje von Dewitz an der Universität Hohenheim. Sie setzt sich kontinuierlich für ökologische und soziale Verantwortung in den globalen Lieferketten ein – nicht nur bei VAUDE, sondern auch auf nationaler und internationaler Ebene.

” **Vorausschauend denken.  
Nachhaltig wirtschaften.  
Und mit Herz handeln.  
So kommen wir gemeinsam voran.**

Antje von Dewitz



Forschungsstark und praxisnah:

# Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den  
berufsbegleitenden Master-Studiengang  
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.

**FOM**

ISBN (Print) 978-3-89275-264-6

ISSN (Print) 2751-0956

ISBN (eBook) 978-3-89275-265-3

ISSN (eBook) 2751-0964



KCQF KompetenzCentrum  
für qualitative Forschung  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## KCQF

Das KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung bietet Lehrenden und Forschenden der FOM Hochschule eine gemeinsame Plattform, auf der sie qualitativ-hermeneutische Forschungsansätze und -methoden für ihre Forschung und für ihre akademische Lehre weiterentwickeln, teilen und erproben können.

Die Schriftenreihe des KCQF greift aktuelle wissenschaftliche Trends und Themen auf. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind eingeladen, ihre aktuellen Forschungserkenntnisse über die Schriftenreihe mit einer größeren Interessensgemeinschaft zu teilen. Der Dialog fördert den Austausch, schärft das qualitativ-hermeneutische Denken und will den Transfer der Erkenntnisse in Wissenschaft, Wirtschaft und Lehre fördern. Nicht zuletzt wird darüber die Relevanz qualitativen Forschens und die Bedeutung qualitativ-wissenschaftlichen Arbeitens nachhaltig gestärkt.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kcqf.de](http://fom-kcqf.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](http://fom-blog.de)