

*Band*  
**3**

Ulrike Schwegler (Hrsg.)

*Roadtrip Leadership:  
Navigation durch die neue Arbeitswelt*

~  
mit Beiträgen von Vanessa Bohnet / Luisa Gier /  
Franziska Kraus / Maïke Kugler / Thomas Kuschel /  
Christine Riesch / Alena Tschullik / Leonie Uhl / Antje Vogel

KCQF Schriftenreihe



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

**Vanessa Bohnet / Luisa Gier / Franziska Kraus / Maike Kugler / Thomas Kuschel /  
Christine Riesch / Alena Tschullik / Leonie Uhl / Antje Vogel**

*Roadtrip Leadership: Navigation durch die neue Arbeitswelt*

KCQF Schriftenreihe der FOM, Band 3

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-374-2    ISSN (Print) 2751-0956  
ISBN (eBook) 978-3-89275-375-9    ISSN (eBook) 2751-0964

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

Verlag:  
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
info@mav-verlag.de

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



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:  
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

# **Roadtrip Leadership**

## **Navigation durch die neue Arbeitswelt**

Ulrike Schwegler (Hrsg.)

mit Beiträgen von Vanessa Bohnet / Luisa Gier / Franziska Kraus /  
Maïke Kugler / Thomas Kuschel / Christine Riesch / Alena Tschullik /  
Leonie Uhl / Antje Vogel

**Kontakt:**

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

# Vorwort der Herausgeberin

Wohin soll die Reise gehen? Wen oder was nehmen wir mit? Und wie können wir uns am besten auf die bevorstehende Reise vorbereiten? Manch eine plant ihre Reise lange im Voraus, detailliert und präzise. In manchen Fällen ist dies das richtige Vorgehen. In anderen Fällen jedoch wäre eine gewisse Toleranz gegenüber Unvorhersehbarem sowie Offenheit gegenüber kurzfristigen Umwegen und Abzweigungen die bessere Alternative. Um entscheiden zu können, welche Vorgehensweise die adäquate ist, braucht es eine Analyse der Kontextfaktoren, unter denen unsere Reise stattfindet. Je nach Gelände und abhängig von der Zielsetzung brauchen wir andere Strategien. Wer in Bali einen Berg besteigen möchte, muss einen Guide beauftragen. Die Berge sind heiliges Terrain und dürfen von ausländischen Touristinnen und Touristen nicht ohne lokale Führung bestiegen werden. In den Alpen ist ein Alleingang möglich, erfordert jedoch Orientierungssinn, Kartenkenntnisse und eine gute Ausrüstung.

Der vorliegende Herausgeberband „Roadtrip Leadership“ führt uns nicht in entlegene Gebiete, sondern zu Anforderungen, die uns jeden Tag im beruflichen Kontext vor der eigenen Haustüre begegnen.

Die Herausforderung besteht darin, dass die Wege durch bekannte Gebiete führen, so die Annahme. Das kann ein Trugschluss sein, wenn außer Acht gelassen wird, dass die Kontextfaktoren, unter denen unsere Reise stattfindet, gravierenden Veränderungen unterliegen. Altbewährte Strategien können uns in die Sackgasse führen. Die Veränderungen im externen Umfeld, auch als VUCA-Umwelt beschrieben, erfordern eine Neujustierung von internen Prozessen und Strukturen in den Unternehmen.

Anpassungsleistungen und Gestaltungswille sind notwendig, um erfolgreich in die unbekannte und unsichere Zukunft zu gelangen. Der Druck, den Fach- und Führungskräfte verspüren, sich den verändernden Strukturen und Prozessen anzupassen respektive sich damit zu arrangieren, kann lähmend wirken, aber auch aktivierend, je nachdem, aus welcher Perspektive und mit welchem Mindset wir darauf schauen.

„Roadtrip Leadership“ will dazu anregen, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Ansätze zu denken und in die eigene Praxis zu integrieren. Die vorliegenden Artikel beleuchten unterschiedliche Aspekte der Führung der Zukunft und bieten eine Navigation durch die neue Arbeitswelt. Die Autorinnen und Autoren sind selbst junge Fachkräfte, die inmitten der herausfordernden Arbeitsprozesse ihren Arbeitsalltag meistern und sich im Rahmen von Forschungsarbeiten mit diesen Themen beschäftigt haben, die neue Wege in die Zukunft der Arbeitswelt weisen. Von den Erkenntnissen der Arbeiten können daher Praktikerinnen und Praktiker mit Interesse an psychologischer Forschung profitieren.

Im Rahmen des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule in Stuttgart, haben sich junge Akademikerinnen und Akademiker mit praxisnahen und zukunftsweisenden Themen beschäftigt und erweitern sowohl den wissenschaftlichen Diskurs als auch die praxisrelevante Diskussion.

Stuttgart, Mai 2024

Prof. Dr. Ulrike Schwegler

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

# Über dieses Buch

„Roadtrip Leadership“ richtet sich an Personen, die sich aktiv mit den Herausforderungen der Arbeitswelt der Zukunft beschäftigen möchten: Fach- und Führungskräfte, die das Steuer in die Hand nehmen, anstatt es sich auf dem Rücksitz bequem zu machen, ebenso Personalmanagerinnen und -manager, Beraterinnen und Berater sowie Dozierende und Studierende, die neue Wege einschlagen möchten. Der hohe Praxiswert der vorliegenden Beiträge ist der Tatsache geschuldet, dass in Orientierung am aktuellen Stand der Forschung praxisrelevante Fragestellungen entwickelt und basierend auf empirischen, qualitativen Studien beantwortet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse münden in Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von zukunftsorientierter Führung und laden dazu ein, eigenes Führungshandeln zu reflektieren.

Die ersten drei Beiträge beschäftigen sich mit dem Themenspektrum **„Route mit Ausblick: Perspektiven auf Mitarbeitende im Führungsprozess“**. Wer sich mit der Führung der Zukunft beschäftigen möchte, ist gut beraten, die eigenen Mitarbeitenden aktiv mit auf die Reise zu nehmen. Betroffene zu Beteiligten machen, wird oftmals proklamiert und selten in aller Konsequenz umgesetzt. **Maike Kugler** untersucht im Rahmen ihres soeben abgeschlossenen Dissertationsprojektes das Konzept „Followership“, das durch die Freiwilligkeit im Handeln gekennzeichnet ist, und gibt uns in ihrem vorliegenden Artikel einen Einblick in den **„Einfluss von Führungskräften auf freiwillige Verhaltensweisen im Alltag“**. Welche Führungskraft wünscht sich nicht Mitarbeitende, die mitdenken und freiwillig eine Extrameile gehen? Eine zentrale Erkenntnis aus ihrer Forschungsarbeit ist, dass stabile psychologische Verträge, die neben den juristischen Verträgen oftmals implizit abgeschlossen werden, das Auftreten von freiwilligen Verhaltensweisen fördern. Inwiefern Führungskräfte dieses Verhalten beeinflussen können, analysiert sie im Rahmen einer umfangreichen qualitativen Studie. Die Ergebnisse verweisen auf die Relevanz von Wertschätzung und oftmals unausgesprochenen Erwartungen.

**Christine Riesch** beschäftigt sich mit dem Konzept des psychologischen Empowerments. Zahlreiche Führungskräfte stellen sich die Frage, wie Mitarbeitende auf Distanz zielorientiert geführt werden können. In ihrem Artikel **„Auf dem digitalen Highway: Förderung von Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung im Home-Office“**, diskutiert sie den Einfluss des Führungsstils auf das Erleben von Bedeutsamkeit, Einfluss, Kompetenz und Selbstbestimmung. Sie verdeutlicht, dass neben der Berücksichtigung von individuellen Präferenzen auch die Gestaltung von Rahmenbedingungen von hoher Relevanz ist. Wenn Pflanzen nicht gegossen werden, verwelken sie. Ein vergleichbares Phänomen ist in Unternehmen zu beobachten. Auch Mitarbeitende können „vertrocknen“. In seinem Beitrag **„Mehr als Zufriedenheit: Wie können wir im Beruf aufblühen?“** setzt sich **Thomas Kuschel** mit der Positiven Psychologie auseinander. Haben Mitarbeitende in

gewinnorientierten Unternehmen ein anderes Sinnempfinden als Mitarbeitende in gemeinnützigen Organisationen? Die qualitative Studie verdeutlicht sowohl interessante Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten. Eine weitere Erkenntnis aus dieser Studie ist, dass sich auch unterschiedliche Schwerpunkte im Vergleich Privatleben und Arbeitsleben erkennen lassen.

Im zweiten Block des vorliegenden Bandes **„Vielfalt: Schätze auf dem Weg“** plädieren die Autorinnen für eine größere Offenheit gegenüber Diversität in der Arbeitswelt. Dass Zusammenarbeit in interkulturellen Teams nicht ohne Vertrauen funktionieren kann, zeigt **Antje Vogel** in ihrem Artikel **„Interkulturelle Teams: Wie kann der Vertrauensaufbau gelingen?“** auf. Für ihre Studie führte sie Interviews mit Teammitgliedern in afrikanischen und südostasiatischen Staaten sowie in Deutschland durch. Sie analysiert vertrauensfördernde und vertrauenshemmende Faktoren und stellt fest, dass neben individuellen Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen auch strukturelle Rahmenbedingungen den Vertrauensaufbau beeinflussen.

Schätze auf dem Weg müssen gehoben werden. Selten liegen sie offensichtlich am Straßenrand. Heterogene Zusammensetzungen im Team können solche Schätze darstellen – unter der Voraussetzung, dass die Andersartigkeit gesehen, verstanden, geschätzt und „gehoben“ wird. Als anders werden nicht nur Menschen mit fremdkulturellem Hintergrund erlebt, sondern auch Menschen im Autismus-Spektrum. Das Konzept der Neurodiversität findet erst seit einigen Jahren Beachtung in der Arbeitswelt, jedoch lohnt es sich, dieses zu kennen. **Vanessa Bohnet** beschäftigt sich mit den Herausforderungen von neurodivergenten Personen im Bewerbungsprozess und im Arbeitsalltag. In ihrem Beitrag **„Neurodiversität in der Arbeitswelt: Hilfe, ich habe eine Autistin im Team!“** gibt sie Hinweise, wie Führungskräfte mit Herausforderungen zielführend umgehen können.

Beinahe unvorstellbar, aber Realität in zahlreichen Unternehmen ist die Tatsache, dass es ein Problem darstellt, wenn Mitarbeiter Väter und Mitarbeiterinnen Mütter werden. In Interviews mit Betroffenen eruiert **Luisa Gier** die Bedarfe von jungen Eltern und stellt fest, dass die erforderliche Flexibilität weit mehr als Gleitzeitregelungen oder die Möglichkeit, remote zu arbeiten umfasst. In ihrem Artikel **„Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft: Welchen Einfluss hat die eigene Führungskraft?“** zeigt sie neben den Schwierigkeiten auch Handlungsoptionen für Führungskräfte und Unternehmen auf.

Welches Unternehmen, welches Team will nicht auf der Überholspur sein? Doch bringen sie auch die notwendigen PS auf die Straße? Im dritten Block des vorliegenden Bandes **„Auf der Überholspur: Menschliche und digitale Synergien“** werden Aspekte diskutiert, die für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sind. Menschliche und digitale Synergien entstehen durch ein innovatives Führungsverständnis; ferner, wenn Unternehmen sowohl bei der Gewinnung von Nachwuchskräften auf ein

menschenfreundliches Arbeitsklima und Authentizität achten als auch bei der Bindung von qualifizierten Arbeitskräften auf eine ausgeglichene Balance zwischen Substitution und Unterstützung durch Künstliche Intelligenz setzen.

Innovation ist willkommen – doch nicht selten erleben Mitarbeitende, dass die Rahmenbedingungen für ihr innovatives Verhalten durch strikte Vorgaben und Kontrolle eingeschränkt werden. Als Ergebnis ihrer Studie proklamiert **Leonie Uhl**, dass die Freiheit, eigenständig zu denken, Innovation fördert. In ihrem Beitrag **„Die freiberufliche Coachin: Kompetenzen und Erfolgsfaktoren einer New Work Führungskraft“** eruiert sie die Kompetenzen und Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes und agiles Arbeiten, welches kreatives Denken und die Entwicklung innovativer Lösungen fördern.

Ein Führungsverständnis, welches die Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigt und Freiraum lässt für eigenständiges Arbeiten, fördert die Bindung. Doch wie gewinnen Unternehmen junge Mitarbeitende für einen gemeinsamen „Roadtrip Leadership“? **Franziska Kraus** befragt in ihrer Studie junge Auszubildende nach ihren individuellen Beweggründen zur Arbeitgeberwahl. Ihr Artikel **„Berufseinstieg Ausbildung: Faktoren bei der Arbeitgeberwahl“** stellt die relevanten Faktoren vor, die Auszubildenden wichtig sind und die zur Entscheidung für oder gegen einen Ausbildungsplatz führen. Ferner enthält der Artikel zentrale Handlungsempfehlungen für Akteurinnen und Akteure in Unternehmen, die Auszubildende gewinnen möchten. Angesichts der rasanten Entwicklung von Künstlicher Intelligenz drängt sich die Frage auf, inwiefern die Themen Gewinnung und Bindung künftig noch relevant sein werden. Diese Frage kann und soll an dieser Stelle nicht beantwortet werden, jedoch die Folgende: Wie erleben Arbeitskräfte die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt? In ihrer Studie **„Arbeitsmarkt der Zukunft“** erfasst **Alena Tschullik** die Wahrnehmung, Ressourcen und Bewältigungsstrategien von (hoch-)qualifizierten Personen im Umgang mit Künstlicher Intelligenz. In ihren Handlungsempfehlungen regt sie zu einer interdisziplinären, transparenten und ergebnisoffenen Diskussion zwischen diversen Akteurinnen und Akteuren an, um Synergien zu generieren und negative Effekte zu minimieren.

Steigen Sie ein und genießen Sie die Reise. In jedem einzelnen Artikel steckt nicht nur viel Arbeit, sondern auch viel Herzblut. Viel Spaß beim Lesen und gute Fahrt in die Zukunft.

Stuttgart, Mai 2024

Prof. Dr. Ulrike Schwegler & Team



# Inhalt

Vorwort der Herausgeberin  
Über dieses Buch

## Route mit Ausblick: Perspektiven auf Mitarbeitende im Führungsprozess

1.	Einfluss von Führungskräften auf freiwillige Verhaltensweisen im Arbeitsalltag ( <i>Maike Kugler</i> ) .....	1
1.1	Die Extrameile gehen – Beispiele aus der Praxis.....	2
1.2	Die deutsche Dienstleistungsindustrie.....	3
1.3	Freiwilligkeit am Arbeitsplatz.....	4
1.4	Der psychologische Arbeitsvertrag.....	5
1.5	Das Erleben von zwölf Mitarbeitenden aus der Dienstleistungsbranche.....	7
1.6	Die Vielfalt freiwilliger Verhaltensweisen und ihrer Voraussetzungen.....	8
1.7	Handlungsempfehlungen.....	17
2.	Auf dem digitalen Highway: Förderung von Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung im Home-Office ( <i>Christine Riesch</i> ) .....	25
2.1	Hilflos versus empowert – Ein praktisches Beispiel.....	26
2.2	Empowerment: Mehr als ein Schlagwort.....	27
2.3	New Work: Digitales Arbeiten im Home-Office.....	29
2.4	Annahme: Home-Office hat Auswirkungen auf Empowerment.....	30
2.5	Unter der Lupe: Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden .....	30
2.6	Ergebnisse: Faktoren, die das Empowerment beeinflussen.....	32
2.7	Diskussion: Der Einfluss von Führung auf Empowerment.....	36
2.8	Handlungsempfehlungen.....	38
3.	Mehr als Zufriedenheit: Wie können wir im Beruf aufblühen? ( <i>Thomas Kuschel</i> ) .....	43
3.1	Kündigung statt Leidenschaft: Beispiele aus der Praxis.....	44
3.2	Positive Psychologie: „Die, die immer lacht“ vs. Authentisches Glück.....	45
3.3	PERMA-Modell – Navigator für das Aufblühen.....	47
3.4	Wie Mitarbeitende in Profit- und Non-Profit-Organisationen aufblühen...	49
3.5	Welche Säulen bringen uns im Job zum Aufblühen?.....	50
3.6	Aus den einzelnen Säulen lernen.....	53
3.7	Handlungsempfehlungen.....	56

## Vielfalt: Schätze auf dem Weg

4.	Interkulturelle Teams: Wie kann der Vertrauensaufbau gelingen? ( <i>Antje Vogel</i> ) .....	63
4.1	Wenn Vertrauensaufbau erschwert wird – Ein Praxisbeispiel.....	64
4.2	Kulturdimensionen: Was prägt unser Handeln?.....	65
4.3	Das Vertrauenskonstrukt.....	66
4.4	Vertrauen in interkulturellen Arbeitsbeziehungen.....	68
4.5	Globale Teams und der Umgang mit Vertrauen in der Praxis.....	69
4.6	Wie kann Vertrauen im interkulturellen Kontext aufgebaut werden?.....	71
4.7	Diskussion: Schwerpunkt auf die Kontextfaktoren statt auf die Aufgabe...76	
4.8	Handlungsempfehlungen.....	78
5.	Neurodiversität in der Arbeitswelt: Hilfe, ich habe eine Autistin im Team! ( <i>Vanessa Bohnet</i> ) .....	85
5.1	Die Reise zur Neurodiversität beginnt.....	86
5.2	Neurodiversität und Autismus in a Nutshell.....	86
5.3	Sieben Personen im Autismus-Spektrum, eine Führungskraft und zwei Expertinnen im Interview.....	91
5.4	Herausforderungen im Bewerbungsprozess und im Arbeitsalltag.....	92
5.5	Handlungsempfehlung: Was können Unternehmen tun?.....	100
6.	Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft – Einfluss der Führungskraft ( <i>Luisa Gier</i> ) .....	109
6.1	Du bringst hier unser ganzes Konzept durcheinander – Wenn Elternschaft für Unternehmen zur Herausforderung wird.....	110
6.2	Kinder und Karriere in Deutschland – Kann das (für Frauen) funktionieren?.....	111
6.3	Was ist eigentlich normal? Kulturelle Konstrukte im Kontext von Elternschaft und Beruf.....	114
6.4	Sechs Elternpaare und ihr Erleben von Vereinbarkeit.....	116
6.5	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren.....	118
6.6	Handlungsempfehlungen – Vereinbarkeit aktiv fördern.....	122

## Auf der Überholspur: Menschliche und digitale Synergien

7.	Die freiberufliche Agile Coachin – Kompetenzen und Erfolgsfaktoren einer New-Work-Führungskraft ( <i>Leonie Uhl</i> ) .....	129
7.1	Agilität – Buzzword oder Notwendigkeit?.....	130
7.2	Agile Coaches und ihre zentrale Rolle in Veränderungsprozessen.....	131
7.3	Genderspezifische Erfolgsfaktoren.....	134
7.4	Acht Agile Coaches aus der Praxis.....	135
7.5	Ein Zusammenspiel aus psychosozialer und methodischer Kompetenz...	138
7.6	Handlungsempfehlungen.....	145
8.	Berufseinstieg Ausbildung – Faktoren bei der Arbeitgeberwahl ( <i>Franziska Kraus</i> ) .....	151
8.1	Überangebot Berufsausbildung – Beispiele aus der Praxis.....	152
8.2	Aktuelle Trends in der Arbeitswelt.....	153
8.3	Charakterisierung von Ausbildungsplatzsuchenden.....	154
8.4	Präferenzbildungsprozess der Arbeitgeberwahl.....	155
8.5	Untersuchung mit zwölf kaufmännischen Auszubildenden.....	156
8.6	Die Arbeitgeberwahl der Auszubildenden.....	157
8.7	Präferenzbildung.....	165
8.8	Handlungsempfehlungen.....	167
9.	Arbeitsmarkt der Zukunft ( <i>Alena Tschullik</i> ) .....	173
9.1	Einfluss der Künstlichen Intelligenz (KI) auf den Arbeitsmarkt der Zukunft.....	174
9.2	Künstliche Intelligenz in der Arbeitsmarktforschung.....	175
9.3	Automatisierung und Rationalisierung.....	176
9.4	Stressempfinden als Auswirkung Künstlicher Intelligenz.....	178
9.5	(Hoch-)qualifizierte Personen im Interview.....	178
9.6	Einflussfaktoren und Zusammenhänge in den Bereichen Wahrnehmung, Ressourcen und Coping.....	179
9.7	Diskrepanz zwischen Studie und bisheriger Literatur.....	184
9.8	Handlungsempfehlungen.....	185

Herausgeberin  
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

# #1

## **Einfluss von Führungskräften auf freiwillige Verhaltensweisen im Arbeitsalltag**

Stabile psychologische Arbeitsverträge unterstützen das Auftreten von freiwilligen Verhaltensweisen. Doch welche Verhaltensweisen werden von Mitarbeitenden als freiwillig wahrgenommen und welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, positiv auf das Auftreten dieser Verhaltensweisen bei ihren Mitarbeitenden einzuwirken?

Maïke Kugler

**P**psychologische Verträge beschreiben, welche gegenseitigen Erwartungshaltungen Mitarbeitende und Organisationen außerhalb des juristischen Arbeitsvertrages haben. Ein stabiler psychologischer Vertrag, bei dem beide Seiten diese Erwartungen erfüllen, trägt zu einer verbesserten Gesundheit der Arbeitnehmenden bei und hat Auswirkungen auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Insbesondere konnte in vorangegangenen Forschungen festgestellt werden, dass durch stabile psychologische Verträge freiwillige Verhaltensweisen zunehmen (Griep et al., 2021; De Vos & Meganck, 2008; Schalk & Roe, 2007). Es lohnt sich also, auf dem „Roadtrip Leadership“ einen Parkplatz anzusteuern und Freiwilligkeit am Arbeitsplatz genauer zu untersuchen. Auf Basis einer qualitativen Forschungsarbeit wird in diesem Kapitel ein Einblick in die Diversität von freiwilligen Verhaltensweisen in der Dienstleistungsbranche in Deutschland gegeben. Es können sowohl vollständig freiwillige als auch teilweise freiwillige Verhaltensweisen identifiziert werden. Die teilweise freiwilligen Verhaltensweisen stehen im Bezug zu psychologischen Verträgen mit verschiedenen Vertragspartnern, darunter die Führungskraft sowie Kolleginnen und Kollegen. Um der Frage nachzugehen, inwieweit die Führungskraft Einfluss auf das Auftreten von freiwilligen Verhaltensweisen in ihrem Team nehmen kann, werden die Beweggründe der Mitarbeitenden analysiert und daraus Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet.

---

### **Keywords:**

Freiwilligkeit, Organisationales Verhalten, Followership, Psychologischer Arbeitsvertrag

## 1.1 Die Extrameile gehen – Beispiele aus der Praxis

Mark (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) ist Berater in einer Bank. Darüber hinaus dreht er Videos für die Social-Media-Kanäle, begeistert Schülerinnen und Schüler in der Umgebung für die Welt der Finanzen (und nebenbei für seinen Arbeitgeber) und nimmt seiner Führungskraft Aufgaben ab, wenn diese zu viel auf dem Tisch hat. Jasmin arbeitet im Marketing einer Immobiliengesellschaft und äußert regelmäßig Ideen, wie ihr Unternehmen Abläufe verbessern könnte. Diese Ideen fallen ihr häufig auch in der privaten Zeit, beispielsweise bei einem Spaziergang, ein. Sie bietet Kolleginnen und Kollegen oft ihre Hilfe an, wenn sie sieht, dass diese mit einem Thema nicht gut zurechtkommen, oder in zeitliche Not geraten. Gegenüber ihrer Führungskraft versucht sie, achtsam mit deren Zeit umzugehen, ihre eigenen Themen gut zu priorisieren und möglichst viele aufkommende Probleme eigenständig zu lösen. David ist in der Personalentwicklung eines Handelsunternehmens tätig und seine Führungskraft fragt ihn, ob er kurzfristig ein Seminar zu einem Thema halten kann, das nicht in seinem alltäglichen Arbeitsgebiet liegt. Seine Führungskraft sagt, dass sie die Anfrage auch ablehnt, wenn er das Seminar nicht übernehmen möchte – es ist seine Entscheidung. Obwohl David weiß, dass er sich das Thema neu erarbeiten und für das Seminar weit fahren muss, sagt er zu.

” **Ich halte Vorträge für Schüler, um denen ein bisschen was über finanzielle Bildung zu berichten. Und das mache ich komplett freiwillig, das muss ich nicht machen.**

Mark

Mark, Jasmin und David sind drei Beispiele von Mitarbeitenden, die über Situationen berichten, in denen sie freiwillige Verhaltensweisen im Arbeitskontext gezeigt haben. Häufig werden diese Verhaltensweisen als „Extrameile“ bezeichnet. Ohne Zweifel tragen sie zum Erfolg des Unternehmens bei. Mark unterstützt bei der Akquise von zukünftigen Kundinnen und Kunden sowie Auszubildenden, Jasmin bringt Verbesserungsvorschläge ein und David erfüllt einen Kundenwunsch, obwohl es für ihn Mehraufwand bedeutet. Doch warum haben sie sich dafür entschieden, über das geforderte Mindestmaß hinauszugehen? Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welchen Beitrag Führungskräfte leisten können, um freiwillige Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

## 1.2 Die deutsche Dienstleistungsindustrie

Die Dienstleistungsindustrie ist eine der tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 2021 wurden knapp 70 Prozent des Bruttoinlandsproduktes in der Dienstleistungsindustrie erwirtschaftet und mit 33,7 Millionen Beschäftigten finden sich hier ca. drei Viertel der Arbeitsplätze in Deutschland (Bundesagentur für Arbeit, 2021; Statistisches Bundesamt, 2022a; Statistisches Bundesamt, 2022b). Während der COVID-19-Pandemie war die Branche stark von Maßnahmen wie Kurzarbeit betroffen und viele Beschäftigte kehrten ihrem bisherigen Arbeitsplatz den Rücken und haben sich umorientiert (Jansen & Risius, 2022).

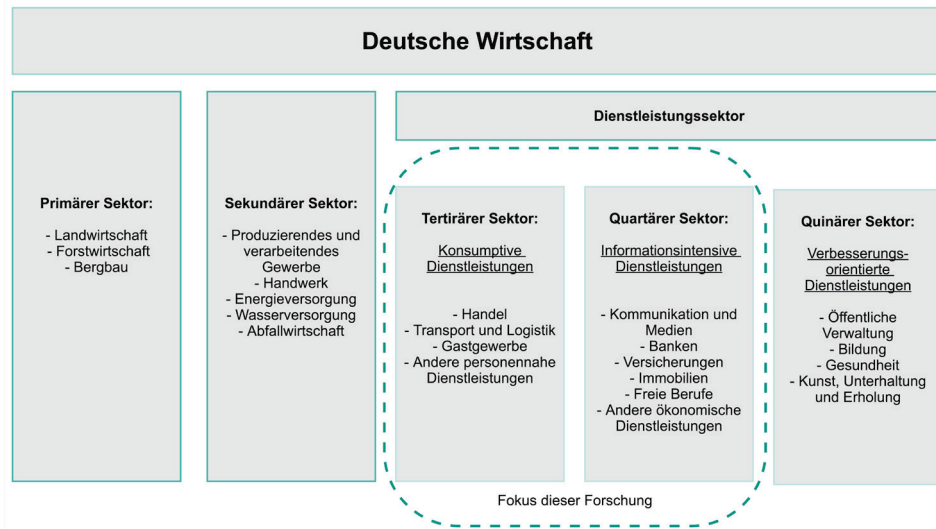
Die Dienstleistungsbranche ist durch eine hohe Diversität bezüglich der Unternehmensgröße geprägt und umfasst sowohl kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, als auch den klassischen Mittelstand (50-499 MA) und große Unternehmen, die über 500 Mitarbeitende beschäftigen (Institut des Mittelstands, 2022). Während der Dienstleistungssektor früher als tertiärer Sektor zusammengefasst wurde, gehen aktuelle Veröffentlichungen von mindestens drei Untersektoren aus (z. B. Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). Haller (2017) beschreibt die Diversität der Branche, die durch das starke Wachstum entstanden ist, in drei Sektoren.

- **Tertiärsektor:** Die Dienstleistung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie in einem bestimmten Zeitraum verbraucht wird und umfasst Güter und Erlebnisse. Die Art der Dienstleistung wird auch konsumptive Dienstleistung genannt. Beispiele hierfür sind die Gastronomie, die Hotellerie oder Reiseveranstaltungen.
- **Quartärsektor:** Die Erbringung der Dienstleistung erfordert ein bestimmtes Expertenwissen und ist deshalb informationsintensiv. Aufgrund der Komplexität der Dienstleistung beruht die Annahme der Dienstleistung auf dem Vertrauen in die Experten. Beispiele sind Versicherungen, Banken und freie Berufe wie Anwälte und Steuerberater.
- **Quinäresektor:** Dieser Sektor beinhaltet alle Dienstleistungen, die dem Allgemeinwohl oder der Verbesserung sowie dem Wachstum von Individuen dienen. Zu diesen Dienstleistungen gehört die Gesundheitsbranche, der Bildungsbereich sowie alle Dienstleistungen, die der Erholung dienen.

Abbildung 1.1 gibt eine Übersicht zu den Sektoren der deutschen Wirtschaft mit den oben beschriebenen Untersektoren der Dienstleistungsbranche. Beim Vergleich der Unterbranchen in der Dienstleistungsindustrie unterscheidet sich der quinäre Sektor deutlich vom tertiären und quartären Sektor. Während der tertiäre und der quartäre Sektor Gewinnerzielung als Primärziel verfolgen und hierbei mit Kunden arbeiten, dient der Quinäresektor dem Allgemeinwohl und bezeichnet die Empfänger der Dienstleistung nicht als Kunden, sondern als Patienten, Klienten, Lernende oder Besucher. Aufgrund dieser Unterschiede wird der Fokus in dieser Forschung auf den tertiären und den quartären Sektor gelegt.

## Abbildung 1.1

Einordnung der deutschen Dienstleistungsindustrie (Kugler, 2023)



### 1.3 Freiwilligkeit am Arbeitsplatz

Für Weibler (2023) bedeutet Führung „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (S. 24). Im englischen Sprachgebrauch wird der Führungsbegriff in Management und Leadership nach der Art der Beeinflussung unterschieden. Die Rolle des Managers ist auf die ökonomischen Funktionen des Planens, Organisierens und Kontrollierens mit dem Zweck der organisationalen Zielerreichung ausgerichtet und basiert auf der Hierarchie eines Unternehmens. Leadership hingegen beschreibt die Beeinflussung Anderer durch soziale Interaktion, beispielsweise durch die Vermittlung von Visionen und durch Werte, wobei die Rolle des Leaders nicht zwingend an die formale Hierarchie gebunden ist (Algahtani, 2014; Bedeian & Hunt, 2006). Während die Konzepte von Management und Leadership separat diskutiert werden können, muss beachtet werden, dass diese Rollen in der Praxis häufig von derselben Person übernommen werden (Alvesson & Blom, 2019). Im Folgenden wird der Führungsaspekt des Leaderships untersucht.

Freiwilligkeit am Arbeitsplatz wird mit der Rolle des Followers als komplementäre Rolle zum Leader verbunden. Bastardoz und van Vugt (2019) definieren „followers as individuals who adopt the leader's goals temporally (...) or structurally (...) and freely accept the influence of leaders“ (S. 2). Diese Definition beschreibt, dass die Rolle des Followers nicht über das Weisungsrecht des Arbeitgebers abgedeckt ist, sondern auf dem freien Willen des Followers basiert. Die Beeinflussung wird also freiwillig akzeptiert.

Blom und Lundgren (2019) diskutieren Freiwilligkeit im Arbeitskontext. Sie identifizieren drei Grade der Freiwilligkeit von Verhaltensweisen im organisationalen Kontext:

- **Vollständige Freiwilligkeit:** Die Follower akzeptieren den Einfluss des Leaders bewusst und ohne ein Gefühl der Verpflichtung, des Zwangs oder der Unwissenheit.
- **Teilweise Freiwilligkeit:** Die Follower akzeptieren den Einfluss des Leaders mit einem gewissen Maß eines Gefühls der Verpflichtung, des Drucks oder der Unwissenheit.
- **Geringfügige Freiwilligkeit:** Die Follower akzeptieren den Einfluss des Leaders, maßgeblich beeinflusst durch ein Gefühl von Untergebenheit, Manipulation oder Zwang.

Hierbei wird unter Druck nicht zwingend der Gebrauch formaler Macht, sondern auch das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit verstanden. Blom und Lundgren (2019) gehen davon aus, dass in Unternehmen hauptsächlich teilweise Freiwilligkeit vorgefunden werden kann. Dies ist auf die sozialen und inhaltlichen Abhängigkeiten zurückzuführen, die in Organisation mit einem hierarchischen Aufbau entstehen.

## 1.4 Der psychologische Arbeitsvertrag

Psychologische Verträge beschreiben „wechselseitige Erwartungen und Angebote von Mitarbeitenden und Unternehmen, die über die im formalen, juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen“ (Grote, 2007, S. 46). Die Verpflichtungen aus dem psychologischen Arbeitsvertrag sind reziprok, was bedeutet, dass es sich um ein Geben und Nehmen handelt (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Die Inhalte des psychologischen Vertrages können sowohl explizit vereinbart oder aber implizit abgeleitet werden. Im Gegensatz zu formalen Arbeitsverträgen beruht die Gültigkeit psychologischer Verträge nicht auf juristischen, sondern auf sozialen Vereinbarungen. Diese basieren häufig auf der Organisationskultur und werden während der organisationalen Sozialisationsphase (Onboarding) angenommen (Raeder & Grote, 2012). Zudem vergleichen Organisationsmitglieder ihren eigenen psychologischen Vertrag mit dem anderer, vergleichbarer Personen in der Organisation (Ho & Levesque, 2005). Als Vertragspartner von psychologischen Verträgen im Sinne der oben genannten Definition sind hier die Organisation oder deren Vertreter, die Führungskraft, denkbar. Wird der Begriff „Unternehmen“ als Organisation im weiteren Sinne ausgelegt, sind auch psychologische Verträge innerhalb von Teams ohne Beteiligung einer formalen Repräsentation des Arbeitgebers denkbar, wobei die gegenseitigen Erwartungen und Angebote hier zwischen den Teammitgliedern bestehen (Laulié & Tekleab, 2016).



Psychologische Arbeitsverträge finden stets in einem organisationalen Kontext statt und werden durch diesen beeinflusst. Die Organisationsstruktur, ihre Größe, aktuelle Veränderungsprozesse in der Organisation, die nationale und Unternehmenskultur, sowie die Persönlichkeiten und Bedürfnisse der beteiligten Personen und die Art des juristischen Arbeitsverhältnisses (Teil- oder Vollzeit sowie befristet oder unbefristet) spielen eine Rolle in der Ausgestaltung des Vertrages (Raeder & Grote, 2012). Langfristig ausgelegte psychologische Arbeitsverträge sind zudem von Vertrauen geprägt, da die Gegenleistung häufig nicht sofort, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt erbracht wird (Solga, 2016).

Die Stabilität des psychologischen Arbeitsvertrages ist gegeben, solange beide Seiten die implizit verhandelten Pflichten erfüllen und der Kontext unverändert bleibt. Erfüllt eine Seite die Versprechungen des Vertrages nicht und bricht damit den Vertrag oder ändern sich die Rahmenbedingungen, beispielsweise durch eine Veränderung in der Organisation, so entsteht ein Ungleichgewicht und es kommt zu einer Neubewertung des psychologischen Vertrages (Robinson & Morrison, 2000).

Psychologische Arbeitsverträge haben Auswirkungen auf das Verhalten, die Einstellungen und Absichten sowie die Gesundheit der Organisationsmitglieder. Stabile Arbeitsverträge tragen über eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit zu einer höheren allgemeinen Lebenszufriedenheit und einem verbesserten Gesundheitszustand bei (Griep et al., 2021). Auch kann durch einen stabilen psychologischen Vertrag eine höhere Verbundenheit mit der Organisation sowie eine geringe Kündigungsabsicht begünstigt werden (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2020; De Vos & Meganck, 2008). Zudem konnte ein erhöhtes Auftreten freiwilliger Verhaltensweisen festgestellt werden, wenn der psychologische Arbeitsvertrag stabil ist. Hierunter fallen beispielsweise Organisational Citizenship Behaviour und andere Extra-Rollen Verhaltensweisen (Schalk & Roe, 2007). Kann die Balance des Gebens und Nehmens in einem gebrochenen psychologischen Vertrag nicht wieder hergestellt werden, kann dies kontraproduktive Verhaltensweisen zur Folge haben, die dem Austauschpartner schaden oder zu einem Verlassen des Austauschverhältnisses, also zur Kündigung, führen (Bordia et al., 2008; Bal et al., 2008).

Während festgestellt werden konnte, dass ein als stabil und ausgeglichen wahrgenommener psychologischer Arbeitsvertrag zu freiwilligen Verhaltensweisen beiträgt, stellt sich die Frage, wie diese Erkenntnisse in die unterschiedlichen Arten der Freiwilligkeit nach Blom und Lundgren (2019) eingeordnet werden können. In der aktuellen Forschung wird zu wenig berücksichtigt, dass der psychologische Arbeitsvertrag parallel zum juristischen Arbeitsvertrag besteht und somit durch die Machtkomponente beeinflusst wird (Ali, 2021). In diesem Kapitel wird deshalb der Frage nachgegangen, inwiefern Mitarbeitende ihre Verhaltensweisen im Arbeitskontext als freiwillig bewerten und wie die Voraussetzungen für das Zeigen solcher freiwilligen Verhaltensweisen durch die Führungskraft günstig beeinflusst werden können.

## 1.5 Das Erleben von zwölf Mitarbeitenden aus der Dienstleistungsbranche

Im Rahmen der empirischen Forschung wurde ein qualitativer Ansatz gewählt (Kugler, 2023). Das Ziel war es, die individuellen Sichtweisen und das subjektive Erleben der Mitarbeitenden zu erforschen, die potenziell freiwillige Verhaltensweisen zeigen können (Gläser & Laudel, 2010). Im Rahmen der Datenerhebung wurden zwölf narrative Interviews geführt (Schütze, 1983). Mit einer erzählgenerierenden Frage wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, von Situationen zu berichten, in denen sie freiwillige Verhaltensweisen gezeigt haben, die auf die Ziele einer anderen Person oder einer Organisation eingezahlt haben. Auf Basis der Antworten wurden die Erfahrungen der Teilnehmenden mit diesen diskutiert und durch Rückfragen besser verstanden. Die Datenanalyse wurde auf Basis der Template Analysis nach King und Brooks (2017) durchgeführt. Insgesamt konnten 60 Berichte zu freiwilligen Verhaltensweisen ausgewertet werden.

In der Branche können Tätigkeiten mit direktem Kundenkontakt und sogenannte Backoffice-Tätigkeiten unterschieden werden (Haller, 2017). Vor Beginn der Untersuchung wurde festgelegt, dass jeweils die Hälfte der Teilnehmenden mit bzw. ohne direkten Kundenkontakt tätig sein soll. Um die Diversität der Unternehmen der Branche widerzuspiegeln, wurde im Rahmen einer Bottom-Up Stichprobe darauf geachtet, Personen aus verschiedenen Zweigen der Dienstleistungsindustrie und aus unterschiedlich großen Unternehmen auszuwählen. Die Teilnehmenden wurden im persönlichen Netzwerk und über das Schneeballsystem rekrutiert. Eine Übersicht über die Stichprobe gibt Tabelle 1.1.

**Tabelle 1.1**

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

Name	Branche	Art der Tätigkeit	Unternehmensgröße	Altersgruppe	Geschlecht
Mark	Bank	Kundennah	mittel	20-29 Jahre	männlich
Paul	Vermietung	Kundennah	mittel	20-29 Jahre	männlich
Melanie	Personaldienstleistung	Kundennah	klein	40-49 Jahre	weiblich
Tom	Transport	Kundennah	groß	20-32 Jahre	männlich
Lukas	Beratung	Kundennah	mittel	20-29 Jahre	männlich
Cem	Gastronomie	Kundennah	klein	30-39 Jahre	männlich
Emilia	Versicherung	Backoffice	groß	20-29 Jahre	weiblich
Jana	Medien	Backoffice	mittel	50-59 Jahre	weiblich
David	Handel	Backoffice	groß	40-49 Jahre	männlich
Lina	Logistik	Backoffice	groß	30-39 Jahre	weiblich
Marie	Wirtschaftsverbände	Backoffice	mittel	40-49 Jahre	weiblich
Jasmin	Immobilien	Backoffice	groß	30-39 Jahre	weiblich

## 1.6 Die Vielfalt freiwilliger Verhaltensweisen und ihrer Voraussetzungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung bezüglich der Inhalte der freiwilligen Verhaltensweisen analysiert. Zudem werden die Voraussetzungen für die freiwilligen Verhaltensweisen diskutiert. Insgesamt wurden von den zwölf befragten Personen 60 Geschichten zu freiwilligen Verhaltensweisen erzählt. Diese unterscheiden sich in der Nähe zur Tätigkeit, der zeitlichen Komponente sowie den Vertragspartnern. Abschließend wird die Freiwilligkeit der beschriebenen Verhaltensweisen in das Modell nach Blom und Lundgren (2019) eingeordnet.

### Unterstützung

Unterstützung wurde von allen Teilnehmenden in verschiedenen Formen genannt. In dieser Kategorie konnten drei Unterkategorien gefunden werden: die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, das Teilen von Wissen sowie die Unterstützung des sozialen Zusammenhalts im Team.

Die Übernahme zusätzlicher Aufgaben kann aus verschiedenen Situationen heraus entstehen und unterschiedlich ausgeprägt sein. Sie bezieht sich sowohl auf Führungskräfte als auch Kolleginnen und Kollegen. Beispielsweise berichtet Jana, dass ihre Arbeitsauslastung stark von den Anfragen der Auftraggeber abhängig ist und sie dann Kolleginnen und Kollegen anbietet, ihnen Arbeit abzunehmen. Sie bekommt daraufhin häufig Tätigkeiten zugewiesen, die konzentrierte und detailgenaue Arbeit erfordern. Diese Aufgaben werden von den Kolleginnen und Kollegen ungern gemacht, lösen bei Jana aber ein Flow-Erleben aus: „Das hat etwas Meditatives.“ Mark unterstützt seine Führungskraft, die einen sehr vollen Terminkalender hat, und geht für diese in Meetings. Seine Führungskraft entlastet dies und sie erhält einen besseren Überblick über das Meeting, denn „Emotionen kann man natürlich im Protokoll nicht sehen und man erkennt da vielleicht auch Prioritäten anders.“ Mark erwartet im Gegenzug, dass seine Führungskraft sich für seine berufliche Entwicklung einsetzt und sieht darin eine Form der Wertschätzung. Auch David berichtet von einer Situation, in der er wahrgenommen hat, dass eine Kollegin die Arbeitsmenge nicht bewältigen konnte und er ihr deshalb angeboten hat, sie bei der Erledigung zu unterstützen. Auch ihm wurde bereits von Kolleginnen und Kollegen angeboten, Termine zu tauschen, um lange Fahrzeiten einzusparen. David sagt: „Das sind natürlich meine Werte. Wenn jemand Hilfe braucht, dann helfe ich. Und natürlich auch andersrum, wenn ich Hilfe brauche, dann sind natürlich auch Kollegen da, die unterstützen.“

Das Teilen von Wissen wird ebenfalls als wichtige freiwillige Verhaltensweise gesehen, die hauptsächlich gegenüber Kolleginnen und Kollegen gezeigt wird. Marie sagt, dass in ihrer Organisation „keiner Inhalte oder Informationen verschweigt.“ Sie beschreibt, dass dies keine Selbstverständlichkeit ist, da sie es in einer anderen Organisation bereits anders erlebt hat. Sie sieht den Unterschied in der Unternehmenskultur. „Das ist hier schon die

Kultur, dass alle offen sind und positiv und sich gegenseitig unterstützen.“ Lukas beschreibt einen Kollegen, der sich viel Zeit nimmt, um Inhalte eines Themas zu teilen, für das Lukas sich interessiert, obwohl es keinen direkten Bezug zu seiner aktuellen Tätigkeit hat. Trotzdem hilft es ihm, die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen besser zu verstehen. Lukas geht davon aus, dass der Kollege sich die Zeit genommen hat, weil sie ein gutes Verhältnis zueinander haben und er ihn bei seiner Entwicklung unterstützen möchte. Melanie arbeitet in einem kleinen Team über mehrere Standorte hinweg. Mit einem Kollegen steht sie in sehr gutem Austausch „im Sinne von kollegialem Coaching.“ Melanie schildert, dass sie sich gegenseitig unterstützen, also in einer dauerhaften, reziproken Austauschbeziehung stehen. Paul beschreibt sich als IT-affin und hat sich bei der Einführung einer neuen Software als Key User gemeldet, um sein Wissen dann mit seinen Kolleginnen und Kollegen teilen zu können.

Eine weitere Form der Unterstützung ist der soziale Zusammenhalt im Team, der teilweise als „umeinander kümmern“ beschrieben wird. Diese Art der Unterstützung kann sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Tom arbeitet im Transportbereich und der Fahrzeugführer kann seinen Arbeitsplatz nicht verlassen. Als Passagier-Begleitperson fragt er nach den Bedürfnissen und bringt einen Kaffee oder Essen vorbei. Lukas wurde von einem Kollegen eingeladen, ihn zu einem Fußballspiel zu begleiten. Er findet, dass das „schon ein bisschen wie Teambuilding ist, obwohl es außerhalb der Arbeitszeit stattfindet. Aber es hat dann nachher doch wieder Auswirkungen auf das Teamgefüge.“ Jasmin kümmert sich auch um ihre Führungskraft und achtet darauf, dass sie eine Mittagspause hat und diese nicht am Schreibtisch verbringt. Dafür verschiebt sie auch ihre eigenen Termine mit der Führungskraft. Aus Jasmins Sicht ist die Führungskraft Teil des Teams, was auch daran liegt, dass sie im selben Büro sitzt wie ihre Mitarbeitenden. Dadurch bekommt das Team den Tagesablauf der Führungskraft mit und kann einschätzen, wann ein emphatischer Umgang mit der Führungskraft nötig ist. Jasmin beschreibt ihre Führungskraft als menschlich, authentisch und nahbar und sagt: „Ich versuche nicht zu werten, nur weil sie die Vorgesetzte ist, sondern sie dann auch eher als Mensch mit Privatleben zu sehen.“

In dieser Kategorie fällt auf, dass vor dem eigentlichen Verhalten des Unterstützens häufig eine Kommunikation steht, in der entweder Unterstützung angeboten oder angefordert wird. Die beschriebenen Voraussetzungen für das Zeigen von Unterstützung sind oft in einem psychologischen Arbeitsvertrag innerhalb des Teams begründet. Auch die Werte des Mitarbeitenden in Übereinstimmung mit den in der Unternehmenskultur verankerten Werten sowie die Fähigkeiten, Interessen und Motivatoren des Mitarbeitenden tragen zur stärkeren Ausprägung dieser Verhaltensweisen bei. Letztlich spielt auch die relationale Ebene zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie das Verhältnis zur Führungskraft eine Rolle.

## Arbeitsstil

Eine häufig genannte freiwillige Verhaltensweise ist der Beitrag zu Verbesserungsprozessen und Problemlösungen. Jasmin berichtet, dass ihr zu Beginn ihrer Arbeit bei ihrem aktuellen Arbeitgeber einige Dinge aufgefallen sind, die verbessert und digitalisiert werden konnten. Diese hat sie angesprochen, „obwohl ich noch nicht wusste, wie das in dem Unternehmen funktioniert.“ Jasmin beschreibt sich selbst als innovativen Menschen. Um ihre vielen Ideen sinnvoll einbringen zu können, findet Jasmin es wichtig, die Strategie des Unternehmens zu kennen und gut informiert zu sein. Lina erzählt, dass ihr Unternehmen stark gewachsen ist und Büroarbeitsplätze gefehlt haben. Durch ihre gute Vernetzung hat sie mitbekommen, dass ein anderes Unternehmen seine Büroräume im selben Gebäude gekündigt hatte und konnte dadurch zu einer schnellen Lösung des Platzproblems beitragen. Die Motivation zur Lösung des Problems lag für Lina in der Zusammenarbeit des Teams, da durch die Bürosituation wenig Kommunikation stattfinden konnte. Emilia hat während eines Projektes zur Digitalisierung von Prozessen Erfahrungen gesammelt und diese auch dokumentiert. Sie möchte die Etablierung einer Fehlerkultur in der Organisation unterstützen und hätte sich selbst gefreut, im Vorfeld ihres Projektes von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Deshalb hat sie angeregt, ein Erfahrungshandbuch für ähnliche Projekte anzulegen und arbeitet nun auch bei der Umsetzung mit.

Weiterhin wird eigenständiges Arbeiten als freiwillige Verhaltensweise gesehen. Marie beschreibt, dass häufig „ein kurzes inhaltliches Briefing“ bekommt und dann selbständig arbeitet. Für sie gehört eine eigenständige Arbeitsweise zum Verständnis ihrer Tätigkeit dazu. Kolleginnen und Kollegen von ihr gehen hier anders vor und stellen bei Unklarheiten Rückfragen. Marie ist der Meinung, dass diese Kolleginnen und Kollegen „ihren Arbeitsbereich perfekt machen. Aber die würden jetzt nicht einen Schritt weiter gehen. Sie brauchen genaue Vorgaben, wie was gemacht werden soll. Das machen sie dann aber wirklich perfekt.“ Jasmin überlegt stets genau, welche Themen sie mit ihrer Führungskraft besprechen muss und stellt eine Verbindung zur Unterstützung des sozialen Zusammenhaltes her. Aus ihrer Sicht unterstützt eine eigenständige Arbeitsweise die Führungskraft, da Mitarbeitende ihr damit „den Rücken freihalten“ und diese ihren eigenen operativen Aufgaben nachgehen kann. Dies ist laut Jasmin darin begründet, dass das gesamte Team die Werte eines respektvollen Umgangs miteinander pflegt.

”

**Meine Führungskraft ist schon eine Autoritätsperson, aber gleichzeitig auch sehr nahbar und authentisch. Sie ist auch einfach ein Mensch.**

Jasmin

Auch die Priorisierung innerhalb der eigenen Arbeit ist eine freiwillige Verhaltensweise. Lukas erlebt, dass ein Kollege seine eigenen Aufgaben zurückstellt, um ihm eine Aufgabe zu erklären. Dadurch kann Lukas zeitnah weiterarbeiten und die Arbeit ist insgesamt effizienter. Lukas geht davon aus, dass sein Kollege dies tut, weil er selbst genau einschätzen kann, dass er seine eigenen Aufgaben trotzdem erledigt bekommt und dann den Fortschritt des gesamten Projekts priorisiert. Marie berichtet, dass sie häufig mehrere Aufgaben hat, die von den Auftraggebern als wichtig beschrieben werden. Sie sieht es dann als ihre Verantwortung, die Reihenfolge der Bearbeitung selbst zu priorisieren und dies nicht ihrer Führungskraft zu überlassen, da sie selbst die Dringlichkeit am besten einschätzen kann.

Emilia gibt ihrer Führungskraft Feedback, denn sie glaubt, „dass Führungskräfte nichts an ihrem Führungsstil ändern können, wenn sie kein Feedback bekommen.“ Ihr ist es wichtig, das Feedback „in einem angemessenen Tonfall“ zu geben. Sie sieht Feedback als etwas, das man „sich trauen muss,“ das aber wichtig ist, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Um ihrer Führungskraft Feedback zu geben, braucht sie eine vertrauensvolle persönliche Ebene. Emilia beschreibt einen reziproken psychologischen Arbeitsvertrag, in dem sie ihrer Führungskraft offen Feedback gibt und diese auch anderweitig unterstützt. Im Gegenzug setzt sich ihre Führungskraft für ihre Weiterentwicklung ein und „lobt mich auch in Führungskräfte-Kreisen, in denen ich nicht dabei bin.“ Sie empfindet ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit und sagt: „Ich weiß, dass er voll hinter mir steht und auch Aufgaben gerne abgibt, um mich weiterzubringen.“

In dieser Kategorie spielt die Unternehmenskultur eine übergeordnete Rolle. Die Teilnehmenden beschreiben Kulturen, in denen ein offenes, vertrauensvolles Klima vorherrscht, in dem Vorschläge, aber auch Fehler gemacht werden dürfen. Auch die relationale Ebene zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft spielt hier eine stärkere Rolle. Eine von Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe geprägte Beziehung führt zu einer Förderung der freiwilligen Verhaltensweisen. Hierbei unterstützt die Delegationsfähigkeit der Führungskraft sowie Feedback zwischen den Beteiligten das Auftreten der freiwilligen Verhaltensweisen im Arbeitsstil. Auch ist das Selbstverständnis der Mitarbeitenden bezüglich des Umfangs ihrer Tätigkeit ausschlaggebend. Dies beschreibt die Dimension der Erwartungshaltung an den Mitarbeitenden aus dem psychologischen Arbeitsvertrag. Weiterhin sind Erfahrungen und Kenntnisse unterstützenden Faktoren für das Zeigen der freiwilligen Verhaltensweisen in der Kategorie „Arbeitsstil“. Diese Verhaltensweisen werden häufig von Mitarbeitenden gezeigt, die bereits bestimmte Erfahrungen gesammelt haben oder Spezialisten in ihrem Fachgebiet sind.

## **Arbeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit**

Einige Teilnehmende berichten von freiwilligen Verhaltensweisen, die das Arbeiten außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit beinhalten.

Cem berichtet, dass er häufig für Kolleginnen und Kollegen einspringt, die sich krankmelden. Er sagt, dass dies in kundennahen Branchen wie der Gastronomie wichtig ist, da die Arbeit sonst von weniger Personal gemacht werden muss. Auch Paul arbeitet direkt mit Kunden und kennt die Situation, für Kolleginnen und Kollegen einzuspringen. Aus seiner Sicht ist es wichtig, Termine wahrzunehmen, bei denen Kunden involviert sind, „damit es einfach läuft, damit die Mieter ihre neue Wohnung bekommen oder wir die Schlüssel zurückbekommen.“ David hat bereits erlebt, dass Kolleginnen und Kollegen gesagt haben „Nein, das ist mir zu kurzfristig, ich kann nicht einspringen.“ Er geht davon aus, dass der aktuelle Arbeitnehmermarkt dazu beiträgt, dass Kolleginnen und Kollegen eine kurzfristige Übernahme eines Seminars ablehnen. Er nimmt weiterhin an, dass Arbeitgeber in Zukunft im Rahmen des psychologischen Arbeitsvertrages mehr bieten müssen, um freiwillige Leistungen zu erhalten. Für David ist die Übernahme von Terminen für Kolleginnen und Kollegen aber „normaler Arbeitsalltag.“ Er glaubt, dass dies an seiner beruflichen Sozialisation und den dadurch vermittelten Werten liegt. Da er viel Erfahrung in seiner Tätigkeit mitbringt, ist es für ihn auch leichter, Seminare von Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen.

Auch Termine außerhalb der regulären Arbeitszeit werden als freiwillig betrachtet. Melanie hat häufig Kundinnen und Kunden, die nur abends Zeit haben, so dass sie zu diesen Zeiten Termine vereinbart. Sie sagt: „Das ist eine Verhaltensweise, die niemand von mir fordert, die ich freiwillig mache, weil ich meinen Job liebe, er mir Spaß macht und ich Erfolg haben möchte.“ Melanie hat auch während einer Krankschreibung einen digitalen Termin mit einem Kunden durchgeführt, da die Terminfindung vorab schwierig war. Lukas hat an einem Sonntagabend eine Aufgabe für einen Kunden fertiggestellt und auch Paul kennt dringende Anrufe am Wochenende. Tom vertritt als Vorsitzender der Auszubildendenvertretung die Interessen der Auszubildenden. Für seine Tätigkeit wird er zwar teilweise freigestellt, beantwortet aber oft auch außerhalb der Arbeitszeit Anrufe. „Das Telefon ist immer an, egal ob Samstag, Sonntag oder Urlaub.“ Tom sagt zu seiner Motivation: „Es ist auf jeden Fall nicht das Geld. Ich habe schon immer gerne geholfen und zugehört. Aber durch die Tätigkeit habe ich auch einen gewissen Stellenwert im Unternehmen. Wo sonst kann man mit dem Vorstand auf Augenhöhe sprechen.“

Die Erbringung der Arbeitsleistung außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit, also auch nach Feierabend oder am Wochenende, wird hauptsächlich durch den eigenen Anspruch der Mitarbeitenden an sich und ihre Arbeitsleistung geprägt. Zusätzlich können diese mit einer Erwartungshaltung an den Arbeitgeber verknüpft sein.

## Kundenerlebnis

In dieser Kategorie berichten die Teilnehmenden von Verhaltensweisen, in denen sie externen sowie internen Kunden ein exzellentes Kundenerlebnis ermöglicht haben.

Tom berichtet, dass er häufig Passagiere mit besonderen Bedürfnissen hat. Beispielsweise kümmert er sich um alleinreisende Kinder oder hilft mit Gepäck. Auch nutzt er eine interne App für Fundgegenstände, die dabei unterstützt, diese schneller wieder zu ihren Eigentümern zu bringen. Er sagt: „Es gibt auch viele Kollegen, die Fundsachen finden und sie gar nicht erst mitnehmen.“ Auch Paul versucht, seinen Kunden ein gutes Erlebnis zu ermöglichen. Wenn beispielsweise Reparaturen in den von Paul betreuten Immobilien anstehen, bleibt er mit den Mietparteien in Kontakt. Er findet es zu leicht zu sagen „Das habe ich jetzt abgegeben, jetzt warte ich einfach mal.“ Mit der regelmäßigen Kontaktaufnahme möchte er Eskalationen vermeiden und auch seine Führungskraft entlasten, da „sich die Leute sonst direkt beim Vorgesetzten beschweren.“ Von seiner Führungskraft erhält Paul wenig Lob für seine Verhaltensweise, diese „werden mittlerweile als selbstverständlich gesehen. Das hat sich so eingebürgert, dass ich mehr mache als ich eigentlich machen müsste.“ Von seinen Kunden erhält er häufiger positives Feedback, indem „sie sich für die Arbeit bedanken.“

”

**Mir war es einfach wichtig, dass die Person rechtzeitig eine qualifizierte Antwort bekommt und nicht im Regen steht. Es soll keiner den Eindruck bekommen, es würde sich niemand kümmern.**

Emilia

Auch Beispiele für exzellente Erlebnisse interner Kunden wurden berichtet. Emilia hat sich während der urlaubsbedingten Abwesenheit ihres Vorgesetzten um das Anliegen einer anderen Abteilung gekümmert. Sie war vorab in den E-Mails in Kopie, wurde aber nicht darum gebeten, den Vorgang abzuschließen. Ihr war es wichtig, „dass die Person rechtzeitig eine qualifizierte Antwort bekommt und nicht im Regen steht.“ Sie sieht dies aber auch als ihre Aufgabe und sagt: „Ich bin nicht nur Sachbearbeiterin, sondern weiter qualifiziert und habe die Kompetenz, das auch selbst weiter zu verfolgen.“ Emilia traut sich die Erledigung der Aufgabe zu und gibt ihrer Führungskraft, die sie in der Vergangenheit stark gefördert hat, eine Leistung zurück. David berichtet von einer Situation, in der eine Abteilung innerhalb des Unternehmens eine kurzfristige Anfrage für ein Seminar gestellt hat, dessen Inhalt noch nicht ausgearbeitet war. „Das bedeutet für mich schon



auch zusätzlichen Stress und Mehrarbeit.“ Aufgrund der Kurzfristigkeit hat seine Führungskraft ihm freigestellt, den Auftrag anzunehmen oder abzulehnen. „Es kommt auch mal vor, dass das vielleicht eine rhetorische Frage ist. Aber in dem Fall hatte ich nicht das Gefühl. Ich konnte tatsächlich entscheiden und es hätte nichts ausgemacht, wenn ich abgelehnt hätte.“ Trotzdem entscheidet sich David dazu, die Anfrage anzunehmen. Hierfür sieht er zwei Gründe: zum einen ist ihm bewusst, dass es eine interne Verrechnung gibt und die Abteilung den Umsatz gut gebrauchen kann, zum anderen hat er Vertrauen in die psychologische Austauschbeziehung: „Ich weiß, dass meine Führungskraft das in anderen Situationen auch wieder zurückgeben wird.“

Wie die Arbeiterbringung außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit hängen auch die freiwilligen Verhaltensweisen, die zu einem exzellenten Kundenerlebnis führen, von der Definition der eigenen Rolle innerhalb der Organisation ab. Zudem ist Hintergrundwissen zu den zu treffenden Entscheidungen, insbesondere in Bezug auf die Strategie des Unternehmens und der eigenen Abteilung, förderlich. Hilfreich ist hier weiterhin das Vertrauen der Mitarbeitenden in die eigenen Fähigkeiten, das durch Bestätigung und Lob gestärkt werden kann. Auch das Vertrauen in die langfristige Reziprozität des psychologischen Arbeitsvertrages mit dem Vertragspartner in Form der Führungskraft trägt zu kundenorientiertem Verhalten bei.

### **Zusätzliche Rollen**

In dieser Kategorie berichten Teilnehmende von dauerhaft angelegten Rollen, die sie zusätzlich zu ihrer Tätigkeit übernommen haben.

Paul und Tom berichten, dass sie Auszubildende am Arbeitsplatz betreuen. Beide arbeiten noch in ihrem eigenen Ausbildungsunternehmen und geben ihre Erfahrung an die aktuellen Auszubildenden weiter. Paul sagt: „Da habe ich mich freiwillig gemeldet, weil ich ja selbst Auszubildender war und mich damit auskannte. Dadurch hatte ich auch immer einen guten Draht mit den Azubis.“ Tom geht davon aus, dass Auszubildende, die freiwillige Verhaltensweisen, wie exzellenten Service, vorgelebt bekommen, diese später auch selbst als Mitarbeitende zeigen. Er sagt: „Ich wünsche jedem, dass er eine gute Ausbildung erfahren kann.“ Tom ist zudem Mitglied des Betriebsrates und Vorsitzender der Auszubildendenvertretung. Obwohl er teilweise freigestellt wird, sieht er eine Freiwilligkeit in dieser Tätigkeit, da er auch seine Freizeit investiert.

”

**Betriebsratsarbeit ist ein Ehrenamt. Das beginnt  
manchmal auch nach Schichtende.**

Tom

Eine weitere zusätzliche Rolle kann die Übernahme informeller Führungsaufgaben darstellen. Cem ist Mitarbeitender ohne Führungsfunktion, genießt aber als langjähriger Mitarbeitender das Vertrauen seiner Führungskraft und übernimmt informelle Führungsaufgaben. Während seine Führungskraft eine grobe Arbeitseinteilung macht, ist Cem für die Detailplanung verantwortlich. Er sagt: „Am Anfang war ich da gar nicht so heiß drauf. Aber es hat sich einfach so entwickelt, inoffiziell.“ Obwohl Cem die Aufgabe erst nicht übernehmen wollte, freut er sich über die Wertschätzung, die er durch seinen Vorgesetzten erfährt. „Er kam von selbst zu mir und hat nochmal ein bisschen was beim Gehalt draufgelegt. Das sind so kleine Sachen, die mich dann wiederrum motivieren, die Aufgabe dann doch zu erfüllen.“ Denny berichtet, dass in Projekten häufig eine Person mit viel Erfahrung die informelle Leitung übernimmt und den anderen Projektmitgliedern als Ansprechpartner zur Seite steht.

Mitarbeitende können auch interne und externe repräsentative Funktionen übernehmen. Jana repräsentiert ihre Abteilung intern im Rahmen des Onboardings gegenüber neuen Kolleginnen und Kollegen. Paul ist Nachhaltigkeitsbotschafter und teilt mit seinen Kolleginnen und Kollegen Ideen, um die verwalteten Gebäude nachhaltiger zu gestalten. Er sagt, dass dies „ein Thema ist, das uns alle betrifft und in das ich gerne meinen Input einbringe.“ Mark engagiert sich in der Öffentlichkeitsarbeit seines Unternehmens und erklärt Themen rund um die finanzielle Bildung in Schulen und auf Social Media. Während er sich für die Social-Media-Aktivitäten auf einen Aufruf seines Unternehmens gemeldet hat, liegen ihm die Vorträge in Schulen am Herzen. Er sagt: „Ich kenne viele, die beenden das Studium oder die Schule und haben leider gar keine Ahnung, was den finanziellen Aspekt angeht. Die leben dann teilweise über ihre Verhältnisse hinaus.“ Er beschreibt auch, dass es ihm leichtfällt, sein Wissen weiterzugeben und ihm das Sprechen vor Gruppen immer Spaß gemacht hat – insbesondere, wenn die Zuhörenden einen Mehrwert davon haben.

Die Voraussetzungen, die zur Übernahme einer zusätzlichen Rolle führen können, liegen stärker im persönlichen Bereich der Mitarbeitenden als in der Beziehung zur Führungskraft oder dem Unternehmen. Die persönlichen Interessensgebiete der Mitarbeitenden können zu freiwilligen Verhaltensweisen führen, aber auch der Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden ist ausschlaggebend.

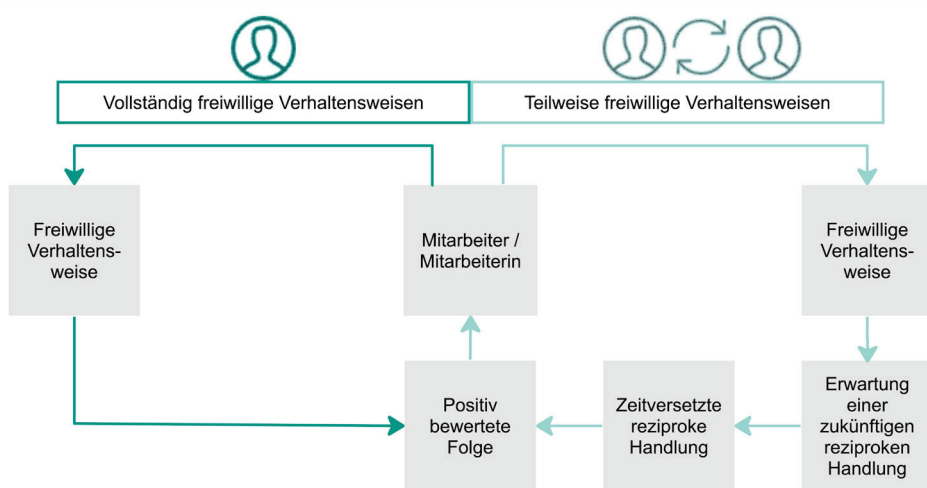
### **Freiwilligkeit der Verhaltensweisen**

Die beschriebenen freiwilligen Verhaltensweisen lassen sich in zwei Kategorien entsprechend den Graden der Freiwilligkeit nach Blom und Lundgren (2019) einteilen: vollständige Freiwilligkeit und teilweise Freiwilligkeit. Die vollständig freiwilligen Verhaltensweisen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne das Zutun der Organisation oder der Führungskraft durchgeführt werden und die positiv bewertete Folge auch außerhalb dieser Beziehung entsteht. Die Erwartungshaltung an die Führungskraft ist in diesem Fall

das Zulassen der Verhaltensweise, eine aktive Beteiligung oder eine reziproke Erwartungshaltung im Sinne des psychologischen Arbeitsvertrages entsteht nicht. Ein Beispiel kann bei Mark gefunden werden. Er bietet Schulen an, Finanzwissen an Schülerinnen und Schüler zu vermitteln. Obwohl dies einen Bezug zu seiner Arbeit hat, zieht er die positive Folge, Zufriedenheit mit sich selbst und eine hohe Diversität seiner Aufgaben, aus der Tätigkeit selbst. Die teilweise freiwilligen Verhaltensweisen bedingen im Gegensatz dazu das Entstehen einer Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft, der Organisation oder den Kolleginnen und Kollegen. Ein Beispiel wird in Davids Bereitschaft deutlich, ein Seminar zu übernehmen, das für ihn zusätzlichen Aufwand bedeutet. Er formuliert die Erwartungshaltung, dass dieser Gefallen zu einer zukünftigen Handlung seiner Führungskraft führt, auch wenn er noch nicht genau formuliert, wie diese Verhaltensweise aussieht. Häufig finden sich in den Erzählungen Aspekte der vollständig freiwilligen und der teilweise freiwilligen Handlungen. Davids Bereitschaft, das Seminar durchzuführen, bestätigt auch das Selbstbild, das er von sich und seinen Werten hat und er berichtet, dass seine Tätigkeit ihm Freude bereitet. Abbildung 1.2 stellt die beiden Abläufe bildlich dar.

**Abbildung 1.2**

*Ablaufmodell von vollständig und teilweise freiwilligen Verhaltensweisen*



## 1.7 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die in Abbildung 1.3 dargestellten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte beschrieben. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse insbesondere für die Dienstleistungsbranche Gültigkeit haben. Sie können aber in großen Teilen auch auf andere Branchen übertragen werden.

### Abbildung 1.3

*Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zur Förderung von freiwilligen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz*



### Führungskraft

Die Führungskraft wird häufig als Stellvertretung für den Arbeitgeber interpretiert. Für die Stärkung des Vertrauens der Mitarbeitenden in die langfristige Reziprozität des psychologischen Vertrages ist es förderlich, als Führungskraft authentisch und nahbar zu sein. Hierfür kann die räumliche Integration in das Team hilfreich sein. Auch das Zeigen von Wertschätzung ohne die Aufforderung zu einer Verhandlung fördert die Stabilität des psychologischen Vertrags. Die Delegationsfähigkeit der Führungskraft ist Voraussetzung für freiwillige Verhaltensweisen im Rahmen des Arbeitsstils der Mitarbeitenden. Eigenständiges Arbeiten ist beispielsweise nur dann möglich, wenn die Führungskraft durch Delegation auch die Freiräume für diese Verhaltensweisen schafft.

### Individualität

Um freiwillige Verhaltensweisen bei Mitarbeitenden zu fördern, sollten Führungskräfte die Individualität der Mitarbeitenden berücksichtigen. Mitarbeitende unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Interessen, Werte, Motivatoren und Persönlichkeiten und werden daher unterschiedliche freiwillige Verhaltensweisen zeigen. Auch das Selbstbild und die Rollenorientierung innerhalb der eigenen Tätigkeit tragen zur individuellen Entscheidung für oder gegen freiwillige Verhaltensweisen bei und Führungskräfte sollten mit ihren Mitarbeitenden sowohl bezüglich des individuellen psychologischen Vertrags als auch den persönlichen Voraussetzungen ins Gespräch gehen. Insbesondere bei den freiwilligen Verhaltensweisen mit Bezug zum Arbeitsstil spielt die Berufserfahrung eine Rolle, so dass Führungskräfte ihre Erwartungshaltung gegenüber Mitarbeitenden an die Erfahrung der Individuen anpassen sollten.

## Psychologischer Team-Vertrag

Nicht nur der psychologische Vertrag mit der Organisation oder der Führungskraft, sondern auch der psychologische Vertrag im Team spielt eine Rolle bei der Förderung freiwilliger Verhaltensweisen. Insbesondere die freiwilligen Verhaltensweisen der Kategorie „Unterstützung“ werden überwiegend gegenüber Kolleginnen und Kollegen gezeigt und können über den psychologischen Vertrag im Team beeinflusst werden. Führungskräfte sollten daher nicht nur das Gespräch zu den individuellen psychologischen Verträgen mit einzelnen Mitarbeitenden suchen, sondern im Rahmen der Teamentwicklung auch auf die gegenseitige Erwartungshaltung der Teammitglieder eingehen. Durch die Verbalisierung der Erwartungshaltungen im Team kann Vertrauen in die Reziprozität des psychologischen Team-Vertrags aufgebaut werden, wodurch die Entscheidung für freiwillige Verhaltensweisen wiederum positiv beeinflusst wird. Bei der Einstellung neuer Teammitglieder sollte zudem die Passung der Werte und Vorstellung des potenziellen neuen Teammitglieds zum bestehenden psychologischen Team-Vertrag geprüft werden.

### Information

Eine weitere Voraussetzung für freiwillige Verhaltensweisen stellen ausreichende Informationen dar. Dies können sowohl die Unternehmens- und Abteilungsziele, aber auch Aspekte der Organisationskultur sein. Durch die Kenntnis der Organisationsziele fällt es den Mitarbeitenden leichter, die Sinnhaftigkeit ihrer freiwilligen Verhaltensweise einzuordnen. Dies ist insbesondere bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben über den eigenen Aufgabenbereich hinaus sowie bei kundenorientiertem Verhalten der Fall. Auch die Erwartungshaltung der Organisation oder der Führungskraft sollte klar kommuniziert werden, da diese implizit in der Organisationskultur verankert und insbesondere neuen Mitarbeitenden nicht bewusst ist. Hierdurch können vor allem Verhaltensweisen der Unterstützung und des Arbeitsstils gefördert werden. Im Bereich der Arbeitsleistung außerhalb der Arbeitszeit ist es von besonderer Bedeutung, Grenzen aufzuzeigen. Obwohl es für das Unternehmen Vorteile hat, wenn Mitarbeitende während einer Krankschreibung arbeiten, steht hier das Wohlergehen der Mitarbeitenden im Vordergrund.

---

## Zum Weiterlesen

Blom, M., & Lundgren, M. (2019). The (In)voluntary follower. *Leadership*, 16(2), 163–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1742715019888078>

Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Arbeitsvertrag*. Hogrefe.

Solga, M. (2016). Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In: J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 353–364). Springer.

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).

## Literaturverzeichnis – Freiwillige Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

- Algahtani, D. A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Ali, H. (2021). Reciprocity or negotiation in the psychological contract: A power perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1250–1267. <https://doi.org/10.1108/er-09-2019-0367>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48(1), 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001>
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *Leadership Quarterly*, 30(1), 81–95. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.004>
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, 17(2), 190–205. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.006>
- Blom, M., & Lundgren, M. (2019). The (in)voluntary follower. *Leadership*, 16(2), 163–179. <https://doi.org/10.1177/1742715019888078>
- Bordia, P., Restubog, S. L., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104–1117. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1104>
- Bundesagentur für Arbeit. (2021). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202012/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-202012-pdf.pdf?blob=publicationFile&v=2>

- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, strategy, information technology* (7th ed.). McGraw Hill.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Griep, Y., Banks, S., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2021). How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: The longitudinal role of effort-reward imbalance. *Applied Psychology: Health & Wellbeing*, 13(2), 263–281. <https://doi.org/10.1111/aphw.12246>
- Grote, G. (2007). Mitarbeiterzufriedenheit ist keine Garantie für Leistung - Motivation aus tragfähigen psychologischen Verträgen. In A. Jäggi & V. Egli (Hrsg.), *Interne Kommunikation in der Praxis* (S. 43–56). Verlag Neue Züricher Zeitung.
- Haller, S. (2017). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (7. Aufl.). Gabler.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2020). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Ho, V., & Levesque, L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16(3), 275–289. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0121>
- Institut für Mittelstandsforschung. (2022). *KMU-Definition des IfM Bonn*. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>

- Jansen, A., & Risius, P. (2022). *Sorgenkind Gastro? Berufswechsel in der Corona-Pandemie*. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht\\_2022-Sorgenkind\\_Gastro.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Sorgenkind_Gastro.pdf)
- King, N., & Brooks, J. (2017). *Template analysis for business and management students*. Sage Publishing.
- Kugler, M. (2023). *Follower behaviour in the German service industry: Research constructs and lived experiences juxtaposed*. [Doktorarbeit, University of Gloucestershire]. <https://doi.org/10.46289/9YW7P88Q>
- Laulié, L., & Tekleab, A. G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658–698. <https://doi.org/10.1177/1059601116668972>
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Arbeitsvertrag*. Hogrefe.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167–182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13(3), 283–293.
- Solga, M. (2016). Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In: J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 353–364). Springer.
- Statistisches Bundesamt. (2022a). *Erwerbstätige und Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen (Inlandskonzept) 1000 Personen*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/arbeitnehmer-wirtschaftsbereiche.html>



Statistisches Bundesamt. (2022b). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung - Inlandsproduktberechnung Vierteljahresergebnis*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Publikationen/Downloads-Inlandsprodukt/inlandsprodukt-vierteljahr-pdf-2180120.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Publikationen/Downloads-Inlandsprodukt/inlandsprodukt-vierteljahr-pdf-2180120.pdf?__blob=publicationFile)

Weibler, J. (2023). *Personalführung: Personen, Beziehungen, Kontexte, Wirkungen* (4. Aufl.). Vahlen.

#2

# Auf dem digitalen Highway: Förderung von Bedeutsam- keit und Selbstbestimmung im Home-Office

Vom Büro ins Wohnzimmer – das eigene Zuhause ist für viele Beschäftigte gleichzeitig auch der Arbeitsort. Doch wie bewältigen Mitarbeitende die Herausforderung der räumlichen Distanz, um Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Kompetenzen und Einfluss beizubehalten, oder auch zu steigern? Und welche Rolle spielen ihre Führungskräfte in diesem wandelnden Arbeitsumfeld?

Christine Riesch

**D**ie COVID-19-Pandemie hat nicht nur die Komplexität unserer Welt unterstrichen, sondern auch die Arbeitslandschaft radikal verändert. Während viele Führungskräfte zuvor Home-Office kritisch gegenüberstanden, hat in der Zeit der COVID-19-Pandemie ein Paradigmenwechsel stattgefunden (Kohlrausch et al., 2023). Doch wie wirkt sich dieser Wandel konkret auf die Mitarbeitenden aus? Dieser Artikel präsentiert wertvolle empirische Daten, die belegen, dass der Führungsstil einen wesentlichen Einfluss auf das Erleben der Mitarbeitenden im Home-Office hat. Es wird dargestellt, wie Führungskräfte aktiv die Wahrnehmung von Bedeutsamkeit, Einfluss, Kompetenz und Selbstbestimmung ihrer Teams gestalten können. Zusätzlich werden Einblicke in weitere entscheidende Faktoren, wie die Rahmenbedingungen und individuellen Präferenzen gegeben, die das Empowerment-Erleben beeinflussen.

Wer also verstehen möchte, wie man Mitarbeitende im Home-Office effektiv führt und unterstützt, findet hier fundierte Antworten und praxisrelevante Erkenntnisse.

---

## Keywords:

Erlernte Hilflosigkeit, psychologisches Empowerment, empowermientorientierter Führungsstil, New Work, Home-Office, digitales Führen

## 2.1 Hilflös versus empower – Ein praktisches Beispiel

**”Im Home-Office fühle ich mich von meinem Vorgesetzten oft nicht gesehen. Ich denke, er vergisst mich dort und sieht daher auch meinen Wunsch nach Entwicklung nicht.**

Maren

So beschreibt die 39-Jährige Marketingmanagerin Maren (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) ihre Erfahrung. Maren befand sich pandemiebedingt abrupt im Home-Office. Was sie mit ihrer Aussage genau meint, vertieft sie wie folgt: „Seit den ersten Corona-Lockdowns entwickelt sich meine Stelle nicht weiter. Bei meiner Einstellung wurde mir ein Platz im Talentpool für Führungskräfte in Aussicht gestellt. Doch seit ich im Home-Office bin, wird darauf nicht mehr eingegangen.“ Maren schildert zudem, dass ihre wöchentlichen Online-Meetings mit ihrem Vorgesetzten immer distanzierter wirken: „Früher im Büro hatte ich das Gefühl, er hörte mir wirklich zu. Jetzt, online, fühle ich mich oft kontrolliert und ich habe den Eindruck, dass er meine Produktivität im Home-Office hinterfragt.“

Dieses Gefühl führt schließlich zu einer radikalen Entscheidung: Maren wechselt den Arbeitgeber. In ihrer neuen Position, die sie ebenfalls hauptsächlich aus dem Home-Office heraus ausübt, hat sie ihre Ambitionen als Führungskraft vorerst zurückgestellt. Aber nicht aus Resignation, sondern aus Zufriedenheit:

**”Auch wenn meine Aufgaben ähnlich sind wie zuvor, habe ich seit dem Jobwechsel viel mehr Spaß an meiner Arbeit. Mein neuer Vorgesetzter schätzt meine Meinung und ich darf viel mitentscheiden.**

Maren

Marens positiver Wandel in ihrer neuen Arbeitsposition wirft Fragen auf: Was löst diesen drastischen Wandel in Marens Empfinden aus? Welche Faktoren tragen dazu bei, dass sie sich in ihrem neuen Job motiviert und anerkannt fühlt, obwohl die Arbeitsbedingungen ähnlich sind? Die Antwort könnte im Konzept des „Empowerments“ liegen. Marens Geschichte beleuchtet, wie zentral das psychologische Empowerment-Konstrukt für das Wohlbefinden und die Motivation von Mitarbeitenden sein kann.

## 2.2 Empowerment: Mehr als ein Schlagwort

Im vorherigen Absatz wird ein Zusammenhang zwischen der beruflichen Geschichte von Maren und ihrem Empowerment-Erleben gesehen. Doch was steckt hinter dem Begriff Empowerment? Empowerment, auch Selbstbefähigung oder Selbstbemächtigung genannt, meint die Stärkung der Autonomie und Selbstverfügung (Herriger, 2002). Durch das Erleben von Empowerment können Menschen ihre persönlichen und sozialen Ressourcen aktivieren und dadurch ihr soziales Miteinander sowie ihr eigenes Leben gestalten (Brandes & Stark, 2021). In der Theorie existieren zwei Ansätze des Empowerments. Der erste strukturelle Ansatz konzentriert sich auf die Makro-Ebene. Dabei stehen die Strukturen, Strategien und die operativen Umsetzungen eines Unternehmens im Mittelpunkt. Das Ziel dieses Ansatzes ist die Weitergabe von Autorität und Verantwortung, um die Produktivität in der Organisation zu erhöhen und damit bessere Ergebnisse zu erzielen (Boes et al., 2021). Wie sich dies auf das individuelle Erleben von Mitarbeitenden auswirkt, findet in diesem Ansatz jedoch keine Beachtung (Schermuly, 2016). Daher ergänzen Laschinger et al. (2001) diesen ersten strukturellen Empowerment-Ansatz durch den zweiten, individuellen oder auch psychologische Empowerment-Ansatz. Dieser fokussiert die Mikro-Ebene und wird nach Conger und Kanungo (1988) als motivationales Konstrukt beschrieben, welches sich auf die Gefühle und den psychologischen Zuständen der Mitarbeitenden konzentriert. Spreitzer (1995) erweitert diesen Ansatz und versteht das psychologische Konstrukt als eine Form der gesteigerten intrinsischen Aufgabenmotivation. Sie identifiziert vier Schlüsselfacetten des individuellen Empowerment-Erlebens:

- **Bedeutsamkeit.** Die Facette der Bedeutsamkeit beschreibt, wie sinnhaft oder bedeutsam Mitarbeitende ihre Arbeit wahrnehmen.
- **Kompetenzen.** Unter den Kompetenzen wird das Vertrauen der Arbeitenden in ihre eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten verstanden.
- **Selbstbestimmung.** Mitarbeitende erleben bei der Facette der Selbstbestimmung das Gefühl, über Methodik, Tempo, Aufwand und Arbeitsort der Aufgaben selbst entscheiden zu können.
- **Einfluss.** Bei der Facette des Einflusses handelt es sich um das Maß an Kontrolle, das Mitarbeitende über strategische, administrative und operative Aufgaben ihrer Arbeit haben.

Eine Metastudie zeigt, dass die vier Facetten additiv verknüpft sind. Fehlt eine Facette, kann das zu negativen Gefühlen und erhöhtem Stressempfinden der Mitarbeitenden führen (Seibert et al., 2011). Im Extremfall kann dies gemäß Seligmanns (1975) Theorie zur erlernten Hilflosigkeit führen. Dieser Zustand, in dem Mitarbeitende das Gefühl haben, keinen Einfluss auf ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld zu haben, kann starke Auswirkungen auf das subjektive Wohlbefinden haben und in extremen Fällen zu Depression führen

(Schermyly, 2019). Wenn jedoch alle vier Empowerment-Facetten berücksichtigt werden, hat dies positive Effekte auf die Beschäftigten: erhöhte Arbeitszufriedenheit, stärkere Identifikation mit ihrem Unternehmen, weniger Stress, weniger emotionale Erschöpfung, höhere Produktivität, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft (Seibert et al., 2011). Es lohnt sich also dieses Konstrukt in den folgenden Abschnitten genauer zu betrachten und zu erfahren, wie Führungskräfte das Empowerment-Erleben ihrer Mitarbeitenden beeinflussen können.

### **Empowerment-Erleben von Mitarbeitenden als Führungskraft beeinflussen**

Schermyly (2016) definiert persönliche und kontextuelle Faktoren, welche das individuelle Empowerment-Erleben beeinflussen. Zu den persönlichen Einflussfaktoren können Vorerfahrungen, Grundwerte oder auch das aktuelle gesundheitliche Befinden der einzelnen Mitarbeitenden gezählt werden. Auf der kontextuellen Ebene identifiziert der Forscher drei Kanäle, welche Führungskräfte in ihrem Handeln berücksichtigen können, um Mitarbeitende in ihrem psychologischen Empowerment-Erleben zu beeinflussen:

Eigenes Empowerment-Erleben der Führungskraft. Quinn und Spreitzer bringen die Beschreibung des ersten Kanals mit folgender Aussage treffend auf den Punkt: „It is nearly impossible for unempowered people to empower others“ (Quinn & Spreitzer, 1997, S. 416). Es handelt sich hierbei um das Empowerment, welches die Führungskräfte selbst erleben.

Arbeitscharakteristische Rahmenbedingungen. Der zweite Kanal wird dem strukturellen Empowerment zugeordnet, welches wie zuvor beschrieben die Strukturen, Strategien und die operativen Umsetzungen eines Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Sogenannte arbeitscharakteristische Rahmenbedingungen sollten von den Führungskräften, orientiert am Empowerment-Konstrukt, entwickelt werden (Boes et al., 2021).

Führungsstil. Der dritte Kanal setzt seinen Fokus auf das konsistente Verhalten der Führungskraft in verschiedenen Situationen. Eine Untersuchung legt nahe, dass das psychologische Empowerment eine vermittelnde Rolle zwischen dem gewählten Führungsstil und den Erfolgsfaktoren, wie Zufriedenheit, Leistung, Innovation und psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden einnimmt (Schermyly, 2019). Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelt Schermyly den empowermentorientierten Führungsansatz mit sechs Dimensionen:

Sinnstiftung. Bei der Dimension der Sinnstiftung klärt die Führungskraft den Sinn von Aufgaben und schafft eine motivierende Vision der Zukunft.

Individualisierte Berücksichtigung. Wie ein Coach agierend, erkennt hier die Führungskraft die Einzigartigkeit jedes Mitarbeitenden und schätzt die individuellen Kompetenzen. Daher wird diese Dimension „individualisierte Berücksichtigung“ genannt.

**Idealisierter Einfluss.** Hohe Prinzipien für ihr eigenes Verhalten setzt die Führungskraft in der Dimension des idealisierten Einflusses voraus, wobei sie authentisch agiert und für die Mitarbeitenden als Vorbild dient.

**Kompetenzentwicklung.** Die Führungskraft unterstützt bei der Dimension der Kompetenzentwicklung die Weiterentwicklung der individuellen beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten und bereitet die Mitarbeitenden auf neue Rollen vor.

**Partizipation.** Unter der Dimension der Partizipation wird verstanden, dass die Führungskraft Informationen rechtzeitig teilt, Mitarbeitende in Entscheidungen einbezieht und deren Meinungen berücksichtigt.

**Verantwortung.** Als befähigende Person wird die Führungskraft angesehen, wenn sie minimale Kontrolle und Bürokratie vorgibt, wodurch die Mitarbeitenden selbständig und eigenverantwortlich arbeiten können. Dies wird der Dimension der Verantwortung zugeschrieben.

Um das Empowerment-Erleben von Mitarbeitenden umfassend zu fördern, sollten Führungskräfte eine ganzheitliche Herangehensweise verfolgen und alle sechs aufgeführten Dimensionen des Empowerments berücksichtigen. Aufgrund der Komplexität der heutigen Arbeitswelt wäre es unzureichend, nur vereinzelte Dimensionen in den Fokus zu nehmen.

## **2.3 New Work: Digitales Arbeiten im Home-Office**

Dass die Welt zu komplex für einfache Lösungen ist, zeigt sich nicht nur in Studien zum empowermentorientierten Führungsstil. Auch der Philosoph Frithjof Bergmann untersuchte, wie sich die Gesellschaft aufgrund der fortschreitenden Automatisierung, Technisierung und Digitalisierung verändern muss. Die hierdurch veränderte Arbeitsumwelt ist vor allem durch eine weniger vorhersehbare und planbare Geschäftsumwelt geprägt. Diese wird im organisationspsychologischen Sinne derzeit auch VUCA-Umwelt genannt, was sich aus den Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity zusammensetzt (Petry, 2019). Bergmann argumentiert, dass sich die Sicht auf die Arbeit verändern muss, um der stark wandelnden Umwelt gerecht zu werden. Sie soll nicht mehr als Mittel zum Zweck wahrgenommen und mit viel Anstrengung verbunden werden. Arbeit soll vielmehr die Möglichkeit bieten, Energie und Motivation freizusetzen, wodurch Mitarbeitende zu lebendigeren, vollständigeren und stärkeren Menschen werden. Basierend auf dieser Vision prägt Bergmann den „New Work“-Ansatz. Dieser betont die Werte wie (Handlungs-) Freiheit, Freiräume für Kreativität, Persönlichkeitsentwicklung, Selbständigkeit und Teilhabe (Bergmann, 2017). Die Arbeit im Home-Office verkörpert viele dieser Werte und wird oft als Maßnahme von New Work gesehen (Kienbaum, 2017). Unter Home-Office, oder auch mobiles Arbeiten, versteht man die zeitweise Erledigung

von beruflichen Tätigkeiten im eigenen Zuhause der Mitarbeitenden (Grunau et al., 2019). Doch auch das Arbeiten an anderen Orten, wie im Ausland, wird immer populärer. Einige Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitenden mittlerweile die Flexibilität an, an selbstgewählten Orten „remote“ (dt. *entfernt*), also fern eines festen Arbeitsplatzes, zu arbeiten (Kohlrausch et al., 2023).

In der hier vorgestellten Forschungsarbeit liegt der Fokus jedoch auf der Arbeit im eigenen Heim. Eine zentrale Frage, welche in den kommenden Kapiteln näher untersucht wird, ist: Wie beeinflusst das Arbeiten im Home-Office das Empowerment-Erleben von Mitarbeitenden?

## **2.4 Annahme: Home-Office hat Auswirkungen auf Empowerment**

Wie in den vorherigen Kapiteln aufgezeigt, beeinflusst das Handeln von Führungskräften das Empowerment-Erleben ihrer Mitarbeitenden (Schermuly, 2019). Doch welche Faktoren beeinflussen das psychologische Empowerment-Erleben von Mitarbeitenden, die überwiegend digital im Home-Office arbeiten? Gibt es hier Unterschiede zu denen, welche überwiegend im Büro vor Ort arbeiten? Diese Forschungsfrage wurde im Rahmen einer Master-Thesis im Jahr 2021 entwickelt. Es wird angenommen, dass Führungskräfte trotz der räumlichen Distanz mit ihrem Verhalten das psychologische Empowerment-Erleben ihrer Mitarbeitenden beeinflussen können. Hierbei müssen sie jedoch andere Strategien und Methoden verwenden (Heck, 2022). Aus diesem Grund liegt der Fokus dieser Arbeit auf dem kontextuellen Faktor des Führungsstils nach Schermuly (2016). Die folgenden Kapitel beschreiben das Vorgehen der Forschungsarbeit, deren Ergebnisse und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte.

Ziel der Arbeit ist es, die veränderte Arbeitswelt mit der vermehrten Arbeit im Eigenheim zu untersuchen und Führungskräften ein differenzierteres Bewusstsein für das Empowerment-Erleben ihrer Mitarbeitenden im Home-Office zu ermöglichen.

## **2.5 Unter der Lupe: Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden**

Für die Forschungsarbeit wurden Daten von fünf Mitarbeitenden und deren direkten Vorgesetzten anhand der Methode der halbstandardisierten Interviews, digital per Microsoft-Teams, erhoben (Heck, 2022). Alle Interviewteilnehmenden gehörten der Gruppe der Wissensarbeitenden aus der IT- und Unternehmensberatungsbranche an. Zum Zeitpunkt der Befragung arbeiteten sie zu mindestens 50 Prozent ihrer Arbeitszeit im Home-Office. Vor der Corona-Pandemie im März 2020 arbeiteten alle, bis auf Sebastian, hauptsächlich vor Ort im Büro. Sebastian arbeitete auch vor der Pandemie ausschließlich im Home-Office. Bei den anderen Befragten variierten die Arbeitsmodelle im Verlauf der

Pandemie. Einige arbeiteten zeitweise komplett von zu Hause, andere kehrten schrittweise ins Büro zurück. Ob sie auch in Zukunft hauptsächlich im Home-Office arbeiten werden, war zum Befragungszeitpunkt unklar.

**Tabelle 2.1**  
*Qualitativer Stichprobenplan*

Name	Tandem/ Triade	Höchster Bildungs- abschluss	Altersspanne	Aktuelle Position	Arbeitszeit Home- Office
Annelie	1	Diplom	41-50 Jahre	Bereichsleitung ( <b>Führungskraft</b> von Elisa & Benjamin)	50%
Elisa	1	Bachelor	41-50 Jahre	Teamleitung ( <b>Mitarbeiterin</b> von Annelie & <b>Führungskraft</b> von Benjamin)	50%
Benjamin	1	Bachelor	31-40 Jahre	Mitarbeiter ( <b>Mitarbeiter</b> von Elisa & Annelie)	100%
Jonas	2	Diplom	31-40 Jahre	Bereichsleitung ( <b>Führungskraft</b> von Franziska)	80%
Franziska	2	Master	31-40 Jahre	Projektleitung ( <b>Mitarbeiterin</b> von Jonas & <b>Führungskraft</b> von Daniel)	80%
Daniel	2	Diplom	21-30 Jahre	Mitarbeiter ( <b>Mitarbeiter</b> von Franziska)	100%
Thomas	3	Diplom	31-40 Jahre	Teamleitung ( <b>Führungskraft</b> von Sebastian)	60%
Sebastian	3	Master	41-50 Jahre	Mitarbeiter ( <b>Mitarbeiter</b> von Thomas)	100%
Moritz	4	Master	31-40 Jahre	Teamleiter ( <b>Führungskraft</b> von Kilian)	90%
Kilian	4	Bachelor	31-40 Jahre	Mitarbeiter ( <b>Mitarbeiter</b> von Moritz)	50%
Maren		Master	31-40 Jahre	Mitarbeiterin (Zusatzinterview)	90%

Zur Datenerhebung wurden für Mitarbeitende und Führungskräfte jeweils teilstrukturierte Interviewleitfäden entwickelt. Die Daten wurden durch wortwörtliche Transkription und die Bildung von deduktiven und induktiven Kategorien, basierend auf der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), ausgewertet. Die sechs Dimensionen des empowermentorientierten Führungsstils nach Schermuly (2019) bildeten die deduktiven Kategorien in dieser Forschungsarbeit. Weitere induktive Kategorien sind aus den Interviews abgeleitet, diskutiert und festgelegt worden. Anschließend wurden alle Kategorien den vier Facetten des individuellen Empowerment-Erlebens nach Spreitzer (1995) in ihrer Aussagenhäufigkeit zugeordnet.

Aus der daraus entstandenen Kategorienmatrix, welche als Schaubild im folgenden Kapitel zusammengefasst wird, wurden die Ergebnisse dieser Studie abgeleitet.

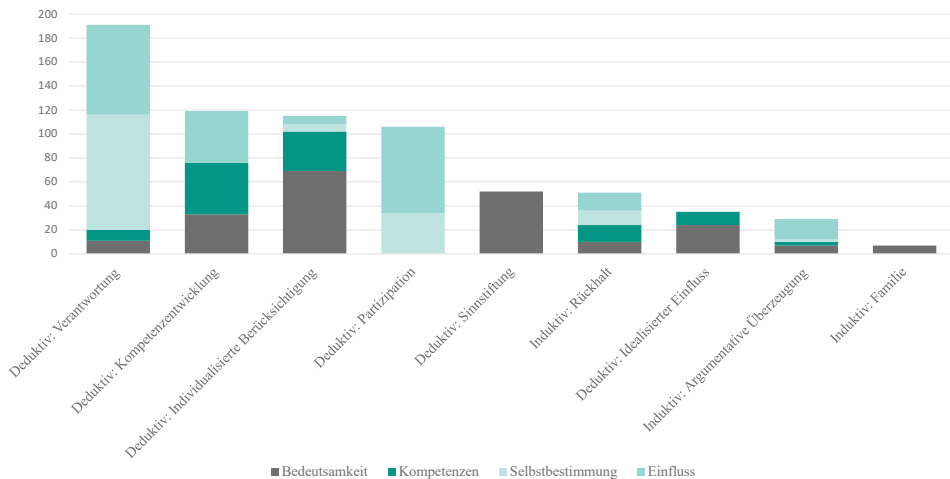


## 2.6 Ergebnisse: Faktoren, die das Empowerment beeinflussen

Aus den Interviews wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die das Empowerment von Mitarbeitenden im Home-Office beeinflussen. Abbildung 2.1 stellt die Aussagehäufigkeit der einzelnen Faktoren dar. Viele der getroffenen Interviewaussagen passen zu den vorab definierten deduktiven Kategorien, aber es sind auch drei neue induktive Kategorien entstanden. Alle Kategorien werden im Folgenden erläutert.

**Abbildung 2.1**

*Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse*



### Verantwortung

In den Interviews wird der Kategorie „Verantwortung“ eine besondere Bedeutung beigegeben. Die meisten Aussagen lassen sich der Facette der Selbstbestimmung zuordnen. Allen befragten Mitarbeitenden ist es wichtig, im Home-Office weitestgehend selbst entscheiden zu können, wie sie arbeiten. Benjamin schätzt das von seiner Führungskraft Elisa entgegengebrachte Vertrauen und empfindet, dass er dadurch die flexible Arbeit mehr genießen kann. Sebastian lobt das entgegengebrachte Vertrauen durch seinen Vorgesetzten Thomas, gibt jedoch zu bedenken, dass die damit verbundene Selbstverantwortung für ihn bisweilen eine Herausforderung darstellt. Er reflektiert: „Diese Prioritäten selbst festzulegen, finde ich schon manchmal schwer.“ Sebastian gibt an, sich mehr Unterstützung und damit weniger Verantwortung zu wünschen. Des Weiteren betonen die befragten Mitarbeitenden, dass sie es als ihre Pflicht sehen, auf ihre Führungskraft zuzugehen, wenn sie weitere Ressourcen oder Kompetenzen zur Aufgabenbewältigung brauchen. Zudem geben sie auch die Notwendigkeit an, in der räumlich distanzierten Arbeit bewusst Räume und Zeiten für Austausch zu schaffen. Die befragten Führungskräfte betonen vor allem die Wichtigkeit von Freiräumen. Sebastians Führungskraft sagt beispielsweise: „Meine Mitarbeiter haben bei mir sehr viele Freiräume, das zu entscheiden und zu

machen, wie sie es für richtig halten.“ Jonas, Führungskraft von Franziska und Daniel, fügt hinzu: „Wir versuchen so viele Entscheidungen wie möglich ins Team zu geben. Weil das Team meiner Meinung nach am besten weiß, was es braucht.“ Für ihn bedeutet das, die Verantwortung zu haben, digitale Austauschräume für das Team zu schaffen.

### **Kompetenzentwicklung**

Die befragten Mitarbeitenden betonen, dass es für ihr Empowerment-Erleben von großer Bedeutung ist, während der Home-Office-Arbeit ihre Kompetenzen weiterentwickeln zu können. Sie sehen in der Kompetenzentwicklung und -anwendung eine Möglichkeit, die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit zu erfahren. Für sie ist vor allem das regelmäßige Feedback durch die Führungskräfte entscheidend. Auffällig dabei ist, dass ihnen nicht nur die deduktiven Empowerment-Facetten der Kompetenzen und des Einflusses wichtig sind, sondern auch die Facette der Bedeutsamkeit als eine induktiv ermittelte Kategorie heraussticht. Die befragten Führungskräfte sind sich einig, dass die Unterstützung ihrer Mitarbeitenden in der Kompetenzentwicklung essenziell ist. Führungskraft Jonas legt besonderen Wert auf positives Feedback und Anerkennung. Er betont beispielsweise die Wichtigkeit des Lobes: „Das heißt einfach gute Worte zu finden, zu sagen: „*Geil, Mega, Hammer, wie ihr euch da durchgeboxt habt.*“ zum Beispiel, oder „*Das und das hast du einfach grandios gemacht.*“ zu sagen.“ Aus seiner Sicht trägt diese Art von Bestärkung dazu bei, dass Mitarbeitende Empowerment erleben und dementsprechend noch engagierter und leistungsstärker werden.

### **Individualisierte Berücksichtigung**

Ein zentrales Thema in den Interviews ist das Bedürfnis der Mitarbeitenden, als Individuum wahrgenommen zu werden – mit eigenen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen. Die Mitarbeitenden berichten, dass sie die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit vor allem durch individuelle Gespräche mit ihren Führungskräften erfahren. In diesen Gesprächen werden individuelle Bedarfe, Fähigkeiten und auch Schwierigkeiten gemeinsam herausgearbeitet und Lösungsansätze gefunden. Sebastian, der ausschließlich im Home-Office arbeitet, gibt Einblicke in seine persönliche Erfahrung: Er fühlt, dass er sich im Gegensatz zu jenen, die regelmäßig im Büro arbeiten, stärker bemühen muss, sichtbar zu sein. Er berichtet von Fällen, in denen er das Gefühl hat, übersehen oder vergessen zu werden, wie zum Beispiel bei der Ausgabe von neuem Arbeitsmaterial: „Also so ein bisschen als Mensch mit diesen Bedürfnissen wahrgenommen werden. Das wäre nicht so schlecht. Ich kümmere mich selbst einigermaßen gut. Aber das hab ich mir alles selbst organisiert.“ Er ist der Meinung, dass Kolleginnen und Kollegen im Büro schneller und einfacher Unterstützung erhalten. Die Führungskräfte sind bestrebt, individuelle Lösungsansätze mit ihren Mitarbeitenden zu finden. Sie betonen jedoch, dass die räumliche Distanz die individuelle Berücksichtigung ihrer Mitarbeitenden erschwere.

## **Partizipation**

Alle Befragten empfinden keine nennenswerte Verzögerung bei der Übermittlung arbeitsrelevanter Informationen. Das Thema Partizipation in Bezug auf die Empowerment-Facetten der Selbstbestimmung wurde von den meisten Interviewpartnern als selbstverständlich angesehen. Es zeigt sich jedoch ein stärkerer Bezug zur Empowerment-Facetten des Einflusses. Die Mitarbeitenden wünschen sich eine aktive Teilhabe an Entscheidungsprozessen. Kilian bringt dies prägnant zum Ausdruck, indem er die Bedeutung seines fachlichen Inputs in seiner Rolle als Mitarbeiter betont: „Ich wurde auch als Experte eingestellt, dann sollte ich auch mitentscheiden dürfen.“ Er fühlt sich jedoch von seinem Vorgesetzten Moritz, den er als häufig intuitiv entscheidend wahrnimmt, aufgrund von dessen vermeintlichem Fachwissensmangel übersehen. Moritz stellt seine Führungsmethoden aus einem anderen Blickwinkel dar. Er sieht sich als demokratisch handelnden Vorgesetzten und hebt hervor: „Wie man die Entscheidung erreicht, das wird schon in der Gemeinschaft diskutiert. Entschieden wird das natürlich dann von demjenigen, der die Spezialisierung hat oder halt von der Leitung letztendlich.“

## **Sinnstiftung**

Die Mitarbeitenden betonen die Bedeutung der Empowerment-Dimension Bedeutsamkeit, insbesondere im Kontext der Sinnstiftung. Sie legen großen Wert darauf, dass ihre Führungskräfte Erfolge anerkennen und den Hintergrund sowie den Sinn ihrer Arbeit deutlich definieren. Sebastian erwähnt die Wichtigkeit der klaren Kommunikation des Ziels und des Hintergrunds eines Arbeitsauftrags: „dass die Führungskräfte sagen, das ist gerade die Schwierigkeit und unser Ziel ist es, durch diese Maßnahme eine positive Veränderung zu bewirken.“ Annelie, eine Führungskraft, unterstreicht die Wichtigkeit der Sinnstiftung und betont die Notwendigkeit von klarem Feedback und Anerkennung. Ihre Aussage, dass nach jedem abgeschlossenen Arbeitsprozess ein „großes Danke“ wichtig ist, verdeutlicht die Rolle der Anerkennung im Rahmen der Sinnstiftung. Sie hebt auch die Bedeutung der Kommunikation von Hintergrund, Zielen und Visionen hervor, um das Empowerment-Erleben der Mitarbeitenden zu fördern (vergleiche hierzu auch Beitrag 3 von Thomas Kuschel hier in diesem Band).

## **Rückhalt**

Die befragten Mitarbeitenden betonen durchweg die Bedeutung des Rückhalts seitens der Führungskräfte als essenziellen Faktor für wahrgenommenes Empowerment. Dieser Rückhalt zeichnet sich durch das Vertrauen aus, das die Führungskraft ihnen entgegenbringt. Elisa beschreibt, wie sie in ihrer Vorgesetzten Annelie eine Art Backoffice sieht, auf das sie sich verlassen kann, insbesondere in dringenden Situationen. Regelmäßiges Feedback, konstantes unterstützendes Verhalten und Lob seitens der Führungskraft werden als elementare Ausdrucksformen dieses Rückhalts von den Befragten erachtet. In Übereinstimmung mit den Aussagen der Mitarbeitenden betonen auch die Führungskräfte die Relevanz von Rückhalt als einen zentralen Faktor für Empowerment. Moritz hebt

hervor, dass es für ihn von großer Bedeutung ist, dass Fehler seiner Mitarbeitenden nicht gegen sie verwendet werden, sondern dass sie die Sicherheit haben, offen kommunizieren zu können. Zudem ist es den Führungskräften wichtig, dass sie den Rücken ihrer Beschäftigten freihalten, indem sie diese in der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen fördern. Franziska betont als Führungskraft ihre Rolle darin, Unterstützung und Rückhalt anzubieten, um Lösungsperspektiven aufzuzeigen. Sie vermittelt das Gefühl, gemeinsam für jedes Problem eine Lösung zu finden.

### **Idealisierter Einfluss**

Der deduktiven Kategorie des idealisierten Einflusses können im Vergleich zu den anderen deduktiven Kategorien wenige Aussagen zugeordnet werden. Hierbei liegt der Fokus auf der Führungskraft als Vorbild. Die meisten Mitarbeitenden betonen, dass sie ihre Führungskraft inhaltlich und fachlich nicht als direktes Vorbild sehen. Diese Ansicht wird von Elisa unterstützt, die sagt: „Vorbild in der fachlichen Sache nicht, weil sie einen völlig anderen Schwerpunkt in ihrem Arbeitsgebiet hat.“ Doch auf der zwischenmenschlichen Ebene dienen die Führungskräfte einigen Mitarbeitenden als Vorbild. Elisa merkt an, dass sie von ihrer Führungskraft und ihren Erfahrungen aus früheren Führungstätigkeiten viel lernt. Jedoch lässt sich aus den Gesprächen kein Bezug auf das Arbeiten im Home-Office ableiten. Die zwei Führungskräfte, welche sich zu dieser Kategorie äußern, heben hervor, dass sie sich weniger als Vorbilder, sondern vielmehr als Unterstützende ihrer Mitarbeitenden sehen. So sagt Thomas: „Als Führungskraft ist man aus meiner Sicht dafür da, um seine Mitarbeiter zu unterstützen, seinen Mitarbeitern zu helfen und nicht primär, um fachliche Themen zu lösen. Weil, das können die Mitarbeiter oft viel besser.“

### **Argumentative Überzeugung**

Die Mitarbeiter Daniel und Kilian betonen wiederholt, dass sie die Verantwortung tragen, den Sinn ihrer Arbeit für ihre Vorgesetzte verständlich darzustellen. Sie erachten dies als notwendig, da ihre Führungskräfte nicht aus derselben Fachrichtung kommen und somit die Relevanz ihrer Aufgaben nicht immer nachvollziehen können. Konkret wollen sie beispielweise verdeutlichen, weshalb Weiterbildungen für ihre Kompetenzentwicklung notwendig sind. Zudem berichten sie, wie sie kontinuierlich aufzeigen, warum eigenverantwortliches Arbeiten und autonome Entscheidungsfindung in ihrem Fachgebiet essenziell sind. Sie sehen diese überzeugende Argumentation vor allem bei der Arbeit im Home-Office als unerlässlich an, denn sie sind der Meinung, dass ihre Vorgesetzten darüber informiert sein möchten, welche Leistungen sie bei der Arbeit zu Hause erbringen. Die Führungskräfte gehen in den Gesprächen nicht auf diese Kategorie ein.

### **Persönlicher Einflussfaktor Familie**

Alle befragten Mitarbeitenden mit Kindern betonen gleichermaßen, dass ihnen das flexible Arbeiten zu Hause vor allem bei der Vereinbarung ihres Familien- und Berufslebens hilft. Daher wird der persönliche Einflussfaktor der Familie als induktive Kategorie in die

Auswertung aufgenommen. Eltern berichten, dass ihre Arbeit einen anderen Stellenwert erhalten hat, seit ihre Kinder auf der Welt sind. Sie erleben dadurch mehr Sinn und Bedeutsamkeit ihrer Arbeit. Vor allem Benjamin, Jonas und Kilian berichteten von diesem gesonderten Sinnerleben. Alle drei sind eineinhalb Jahre vor den Interviews das erste Mal Vater geworden. Benjamin sagt beispielsweise: „meine kleine Tochter mit eineinhalb, und da ist nochmal eine ganz andere Bedeutung in mein Leben gekommen. Und auch mein Job hat dadurch eine andere Bedeutung bekommen.“ Für Jonas war die Tochter der Grund für den Stellenwechsel zu einer Firma mit deutschem Standort: „Und wir haben uns halt bei der Stelle im Ausland überlegt, was wir eigentlich wollen. Und da ist das Thema Familie sehr groß gewesen. Mit kleiner Tochter dann eben in die Nähe von Großeltern zu ziehen, ist halt einfach wichtiger gewesen, als jetzt zum Beispiel einen bestimmten Job in einer bestimmten Firma zu haben.“ Kilian hebt die Vorteile des Arbeitens von zu Hause aus hervor, die es ihm ermöglichen, seine Arbeit flexibel zu gestalten und sich zwischendurch um seine Tochter zu kümmern. Dies trägt positiv zu seiner Arbeitszufriedenheit bei.

Durch die aufgeführten deduktiven und induktiven Kategorien lässt sich erkennen, dass das Empowerment-Erleben sowohl durch externe als auch durch persönliche Einflussfaktoren verändert werden kann. Die zentralen Ergebnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt und diskutiert.

## **2.7 Diskussion: Der Einfluss von Führung auf Empowerment**

In der Home-Office-Umgebung steht Führung vor neuen Herausforderungen. Wie zuvor erwähnt, setzt die Anpassung an das Arbeiten im Home-Office das Selbstmanagement der Mitarbeitenden und das Bewahren von Einfluss und Bedeutung voraus. Folgend werden die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Studie in Bezug auf die Theorie diskutiert:

Einfluss des Führungsstils durch Vertrauen. Theoretische Konzepte betonen den Wert des konsistenten Verhaltens der Führungskraft in verschiedenen Situationen und über die Zeit hinweg als zentrales Element erfolgreicher Führung (Schermuly, 2019). In der Home-Office-Umgebung wird vor allem die Notwendigkeit des konsistenten Erfahrens von Vertrauen deutlich. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden Vertrauen schenken, können diese auch aus der Ferne effektiv führen, wie die Forschungsergebnisse dieser Arbeit zeigen. Es wird klar, dass Führung aus der Ferne nicht bedeutet, ständige Kontrolle auszuüben. Stattdessen hebt es die Wichtigkeit eines vertrauensvollen Verhältnisses hervor, das Empowerment bei den Mitarbeitenden ermöglicht.

Notwendigkeit von Feedback und Loben. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Forschungsarbeit geht deutlich hervor, dass die Mehrheit der Befragten es als essenziell betrachtet, im Home-Office regelmäßig Feedback und insbesondere Lob von ihren Vorgesetzten zu erhalten. Dieses Feedback bietet nicht nur eine Orientierung hinsichtlich ihrer

Leistungen, sondern trägt auch dazu bei, ein Gefühl von Bedeutung und Wertschätzung in einer ansonsten isolierten Arbeitsumgebung zu vermitteln. Betrachtet man dies im Kontext von Bergmanns „New Work“-Vision, so wird die Relevanz von Feedback durch Führungskräfte im Home-Office noch deutlicher. Die zentralen Werte des „New Work“-Ansatzes, wie Freiheit, Kreativität, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstständigkeit, setzen eine Arbeitsumgebung voraus, in welcher sich die Mitarbeitenden sicher und gewürdigt fühlen (Bergmann, 2017).

**Bedeutung der Arbeitsgestaltung.** Die Gestaltung der Arbeitsumgebung spielt eine entscheidende Rolle für das Empowerment-Erleben der Mitarbeitenden (Boes et al., 2021). Die Ergebnisse zeigen auf, dass in der Home-Office-Umgebung die Facetten des Empowerments durch einerseits klare Strukturen, wie feste Termine für digitale Feedbackgespräche, und andererseits Flexibilität, beispielsweise bei der Vereinbarung von Familie und Beruf, gestärkt werden. Hierbei ist es wichtig, dass Unternehmen und Vorgesetzte die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, um ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, ohne sie zu bevormunden.

**Persönliche Faktoren der Mitarbeitenden.** Die von Spreitzer (1995) postulierte individuelle Beeinflussbarkeit des Empowerment-Erlebens, kann durch die vorliegenden Daten unterstützt werden. Interessant ist das unterschiedliche Sinnerleben von Eltern im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen ohne Kinder. Eine einfühlsame Führungskraft erkennt die individuellen Fähigkeiten und sieht die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden. In Bezug auf die Arbeit im Home-Office ist es wichtig, dass Vorgesetzte auch Raum für Austausch schaffen, um ein gegenseitiges Verständnis zu fördern. Gerade vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es nicht empowernten Personen respektive Führungskräften unmöglich ist, andere Personen zu empowern, ist es im Interesse von Unternehmen, die eigenen Führungskräfte zu unterstützen (Quinn & Spreitzer, 1997).

Die vorliegende Studie unterstreicht die Relevanz des Empowerment-Konzepts bei der Arbeit im Home-Office und zeigt Optionen für eine moderne Führung auf. Zusammenfassend soll erwähnt werden, dass es in Unternehmen nicht nur darum gehen sollte, produktive Mitarbeitende zu haben, sondern dass auch deren Bedürfnisse nach dem Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss berücksichtigt werden.

Ein solches Umfeld fördert nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern auch die Gesamtqualität und Produktivität des Unternehmens. Doch auch mit diesen eindeutigen Erkenntnissen sollten die Limitationen der vorliegenden Forschungsarbeit nicht außer Acht gelassen werden. Während diese Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Ermittlung von Einflussfaktoren des psychologischen Empowerment-Erlebens bei der digitalen Arbeit im Home-Office liefert, sind ihre Ergebnisse aufgrund der Erhebungszeit und der Stichprobenbeschränkungen nicht vollständig generalisierbar. Für spezifischere und umfangreichere Erkenntnisse empfehlen sich zukünftige Studien mit größeren und branchenspezifischen Stichproben.

Allerdings sollte betont werden, dass die Forschungsarbeit die von Mayring (2002) formulierten Gütekriterien erfüllt, was ihren hohen Qualitätsstandard bestätigt. Somit bietet sie eine solide Basis für zukünftige Forschungsarbeiten und praktische Anwendungen in der Arbeitswelt.

## 2.8 Handlungsempfehlungen

Das fundierte Verständnis des Empowerment-Erlebens von Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit im Home-Office ist für Führungskräfte im operativen Tagesgeschäft bedeutend. Für das Arbeiten im Home-Office sind jedoch angepasste Methoden und Strategien erforderlich, welche in Abbildung 2.2 zusammengefasst dargestellt sind. Führungskräfte müssen das richtige Maß an Vertrauen und Zutrauen finden. Es ist wichtig, dass die Beschäftigten angemessene Selbstverantwortung für ihre Arbeit übernehmen können und nicht das Gefühl der ständigen Kontrolle durch die Vorgesetzten aufkommt. Gleichzeitig sollten regelmäßige digitale Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, sodass beständiges Feedback wie auch Lob bei guter Aufgabenbewältigung stattfinden kann. Dies schafft Sicherheit, Orientierung und beidseitiges Verständnis. Klare und transparente Rahmenbedingungen, welche das Unternehmen gemeinsam mit den Führungskräften entwickeln sollte, sind unerlässlich für effektives Arbeiten von zu Hause und für die gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Zudem ist auch das eigene Empowerment-Erleben der Führungskraft eine wichtige Grundvoraussetzung, um das Empowerment-Erleben der Mitarbeitenden im Home-Office zu stärken. Daher sollte der Fokus auch auf der Gestaltung der Empowerment-Facetten der Führungskräfte liegen.

**Abbildung 2.2**  
*Handlungsempfehlungen*



Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können Mitarbeitende eine erhöhte Wahrnehmung von Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung erfahren. Dies stärkt nicht nur ihre Motivation und Zufriedenheit, sondern auch ihre Loyalität zum Unternehmen. Es lohnt sich also als Führungskraft, das psychologische Konstrukt des Empowerments im Berufsalltag aktiv anzuwenden.

---

## Zum Weiterlesen

Boes, A., Gül, K., Kämpf, T., & Lühr, T. (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. In: W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.) *Arbeit in der digitalisierten Welt* (S. 307–319). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.34157/9783648136003>

Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Aufl.). Haufe. <https://doi.org/10.34157/9783648150030>

Petry, T. (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl.). Haufe.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Psychologisches Empowerment bei der digitalen Arbeit im Home-Office“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([Riesch.Christine@gmail.com](mailto:Riesch.Christine@gmail.com)).



## Literaturverzeichnis – Auf dem digitalen Highway

Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit – Neue Kultur* (6. Aufl.). Arbor.

Boes, A., Gül, K., Kämpf, T., & Lühr, T. (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. In: W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.) *Arbeit in der digitalisierten Welt* (S. 307–319). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.34157/9783648136003>

Brandes S., & Stark. W. (2021). *Empowerment/ Befähigung*. BZgA – Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. <https://doi.org/10.17623/BZGA:224-i010-1.0>

Conger. J. A., & Kanungo. R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3). 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten – Home Office bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. <http://hdl.handle.net/10419/216702>

Heck, C. (2022). *Psychologisches Empowerment bei der digitalen Arbeit im Home-Office*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.

Herriger, N. (2002). *Empowerment in der Sozialen Arbeit*. Kohlhammer.

Kienbaum (22.06.2017). *New Work Pulse Check 2017*. <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/>

Kohlrausch, B., Wenckebach, J., Lott, Y., Ahlers, E., & Mierich, S. (2023). *Studien zu Home-office und mobiler Arbeit*. (o. D.). <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Almost, J. (2001). Testing Karasek's demands-control model in restructured healthcare settings: Effects of job strain on staff nurses' quality of work life. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 233–243. <https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00003>

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. (12. Aufl.), Beltz Verlag.

- mdr Aktuell (2020). *Die Chronik der Corona-Krise*. <https://www.mdr.de/nachrichten/jahres-rueckblick/corona-chronik-chronologie-coronavirus-102.html>
- Petry, T. (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl.). Haufe.
- Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: R. van Dick & J. Felfe (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 15–26). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_25)
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Aufl.). Haufe. <https://doi.org/10.34157/9783648150030>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seligmann, M. E. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co. <https://doi.org/10.1192/S0007125000042616>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37–49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)

#3

# Mehr als Zufriedenheit: Wie können wir im Beruf aufblühen?

Das Streben nach einem erfüllten und zufriedenen Leben, ein zentrales Thema der Positiven Psychologie, gewinnt nicht nur im privaten Umfeld, sondern auch im Arbeitsleben zunehmend an Bedeutung. Wie können Führungskräfte diese wissenschaftliche Disziplin dazu nutzen, damit Mitarbeitende auch im beruflichen Alltag aufblühen?

Thomas Kuschel

**D**ie Positive Psychologie, zuallererst konzentriert auf das Wohlbefinden des Einzelnen, wird in der Unternehmenslandschaft stetig bedeutsamer. Angesichts einer Arbeitswelt, die durch ständige Veränderungen, hohe Anforderungen und Stress geprägt ist, steigt das Interesse daran, durch wissenschaftliche Methoden die Verbesserung des Wohlbefindens und des Aufblühens der Mitarbeitenden zu fördern.

Im Fokus dieses Artikels steht das PERMA-Modell – ein Kernkonzept der Positiven Psychologie – welches sich auf fünf wesentliche Elemente stützt: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und Zielerreichung (auf Englisch: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment). Es bietet einen umfassenden Rahmen, der sowohl Glück und Wohlbefinden erklärt als auch die Wichtigkeit positiver menschlicher Erfahrungen für eine erfüllende Lebensgestaltung hervorhebt.

Der „Roadtrip Leadership“ legt einen Zwischenstopp bei dem Aufblühen der Mitarbeitenden ein. Dafür wird die Relevanz des PERMA-Modells im beruflichen Kontext untersucht, insbesondere im Hinblick auf das Sinnempfinden in profitorientierten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Zusätzlich liefert der Artikel zweckdienliche Impulse, wie Führungskräfte das Aufblühen der Mitarbeitenden unterstützen können.

---

## Keywords:

Positive Psychologie, PERMA-Modell, Martin Seligman, Aufblühen im Beruf, Sinnempfinden

### 3.1 Kündigung statt Leidenschaft: Beispiele aus der Praxis

„Inzwischen ist exakt nach Ende der Arbeitszeit Schluss. Mehr stecke ich nicht mehr rein, die Extrameile bin ich jetzt nicht länger bereit zu gehen.“ Sebastian (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) klingt frustriert, wenn er aus seinem Berufsleben erzählt. „Früher war das Undenkbar: Da habe ich viele Überstunden gemacht. Das fand ich teilweise sogar schön, weil ich dann eine tolle Präsentation fertiggestellt hatte und viel Lob bekommen habe. Oder ich habe einen Meilenstein erreicht. Das war befriedigend. Aber heute? Nach Allem, was passiert ist, engagiere ich mich lieber im Privaten.“ Sebastian arbeitet seit Jahren im gleichen Unternehmen. Während er früher für sein Unternehmen brannte, sind es heute die privaten Hobbies, die seine Leidenschaft wecken. Nine to Five im Job, voller Einsatz für das Privatleben.

” **Warum soll ich weiterhin brennen, wenn das Unternehmen nur lauwarmer Dankbarkeit serviert?  
Meine Passion gehört jetzt meinem Privatleben.**

Sebastian

Annette könnte man als Person beschreiben, die für ihren Beruf lebt. Getrieben von intrinsischer Motivation, entscheidet sie sich für eine soziale Laufbahn im Krankenhaus, um das Leben von Menschen zu verbessern. „Ich möchte, dass meine Arbeit nicht nur mir, sondern auch anderen zugutekommt,“ betont sie im Interview. Diese sozialen Beweggründe sind für sie von großer Bedeutung. Es könnte die perfekte Passung sein: Annette blüht in ihrem Beruf auf, während ihr Arbeitgeber von ihrem leidenschaftlichen Engagement profitiert. Leider sieht die Realität anders aus: „Die Stimmung ist so schlecht, dass man es nicht aushält. Aus einer Gemeinschaft sind viele Einzelkämpfer geworden.“ Mittlerweile hat sie ihren Job gekündigt und ist in eine andere Branche gewechselt.

” **Ich möchte, dass meine Arbeit nicht nur mir,  
sondern auch anderen zugutekommt.**

Annette

Beide Beispiele veranschaulichen, dass Mitarbeitende unter optimalen Rahmenbedingungen aufblühen können, während sie unter den falschen viel Potential für das Unternehmen verschenken oder kündigen. Was benötigen Sebastian und Annette, um in ihrem Berufsleben aufzublühen? Und wie können Führungskräfte die dafür notwendigen Rahmenbedingungen schaffen?

### 3.2 Positive Psychologie: „Die, die immer lacht“ vs. Authentisches Glück

Positive Psychologie wird häufig als ein Aufruf zur konstanten Fröhlichkeit missverstanden. Doch tatsächlich zielt sie darauf ab, ein Wohlbefinden zu fördern, das über die kurzfristige Ausschüttung von Dopamin hinausgeht. Bereits in der Antike wusste man das Wohlbefinden zu unterscheiden: in hedonistisches Wohlbefinden, das vielmals als Freude und Genuss im Hier und Jetzt beschrieben wird und negative Gefühle tunlichst vermeidet, und in eudämonistisches Wohlbefinden, das auch den Sinn, persönliches Wachstum und Authentizität in den Mittelpunkt stellt (Ryan et al., 2011).

Auf welche Art von Wohlbefinden fokussiert sich die Positive Psychologie hauptsächlich? Untersuchungen zur Frage, ob Kinder das Glück steigern, bieten hier interessante Einblicke. Überraschenderweise deuten Studien darauf hin, dass Eltern im Vergleich zu kinderlosen Personen ähnliche oder geringere Werte in Bezug auf alltägliche Freude und Lebenszufriedenheit aufweisen (Powdthavee, 2009). Dies deutet darauf hin, dass eine rein hedonistische Herangehensweise, die primär auf alltägliche Freude abzielt, eventuell keine umfassende Erklärung für die Komplexität von Glück und Wohlbefinden liefert. Zudem vernachlässigt die Konzentration auf alltägliche Freude wichtige Aspekte wie das Sinnempfinden, welches empirischen Erkenntnissen zufolge eine bedeutende Rolle im Gesamtkonstrukt des Glücksempfindens spielt. Des Weiteren ergeben sich methodologische Herausforderungen bei der Erfassung von Lebenszufriedenheit. Die individuelle, subjektive Einschätzung der Lebenszufriedenheit basiert laut Seligman (2011) zu circa 70 Prozent auf der gegenwärtigen Gemütsverfassung und lediglich zu 30 Prozent auf der objektiven Lebensqualität. Dies legt nahe, dass eine wissenschaftliche Methodik, die sich auf die gefühlte Steigerung der Lebenszufriedenheit konzentriert, primär die Messung der aktuellen Stimmung in den Mittelpunkt stellen würde.

Die Positive Psychologie hingegen verfolgt ein differenzierteres Ziel: Sie fokussiert sich auf beide Arten des Wohlbefindens und sieht hedonistische Elemente wie kurzfristige Freude und positive Emotionen lediglich als Teil des Aufblühens. Gleichwertig sind auch Aspekte wie Sinn und Beziehungen. Gleichzeitig soll das Empfinden negativer Gefühle nicht kategorisch unterbunden werden. Ein zentrales Anliegen der Positiven Psychologie ist es, sich nicht ausschließlich auf die Behandlung bestehender psychischer Erkrankungen zu fokussieren, sondern auch präventiv zu wirken, indem sie das Wohlbefinden von bereits gesunden Individuen steigert und eigene Stärken stärkt (Pawelski, 2016).

## Die Wurzeln der Positiven Psychologie

Abraham Maslow prägte den Ausdruck ‚Positive Psychologie‘ erstmals im Jahr 1954, aber das Konzept erfuhr erst Ende der 1990er Jahre breitere Aufmerksamkeit, insbesondere durch die Beiträge des US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman. Ein prägendes Ereignis für Seligman in Bezug auf die Positive Psychologie war eine Begegnung mit seiner Tochter während der Gartenarbeit. Als sie spielerisch das von ihm gejähtete Unkraut verstreute und er daraufhin verärgert reagierte, konfrontierte sie ihn mit der Kritik, er sei zu negativ. Diese Erfahrung veranlasste Seligman, über seine eigene Haltung nachzudenken, insbesondere im Licht seiner Forschungen zur erlernten Hilflosigkeit. Diese Reflexion führte ihn dazu, die Positive Psychologie als ein Gegengewicht zu seinen früheren Forschungen zu entwickeln und zu fördern (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

”

**I had spent 50 years mostly enduring wet weather  
in my soul in a household full of sunshine.**

Martin Seligman

Seligman widmet die nachfolgenden Jahre der Erforschung dieses neuen Feldes. Seine Präsidentschaft der American Psychological Association (APA) im Jahr 1998 nutzte er als Plattform, um das Forschungsfeld weiter in den Vordergrund zu rücken. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Förderung präventiver Maßnahmen zur Vermeidung psychischer Krankheiten, wie beispielsweise Depressionen oder Schizophrenie. Darüber hinaus wurde ein starker Fokus auf die Steigerung der menschlichen Widerstandsfähigkeit und die Betonung von Stärken gelegt. Mit der Entstehung erster Netzwerke zur Erforschung der Positiven Psychologie rückte das Thema vermehrt in den Blickpunkt verschiedener Forscherinnen und Forscher, was die Sichtbarkeit und Relevanz des Themas zusätzlich steigerte (Nathan, 2009).

Heute ist die Positive Psychologie vor allem in den USA und weiteren westlichen Ländern ein anerkannter psychologischer Forschungszweig. An der University of Pennsylvania wird im Positive Psychology Center der Studiengang zum Master of Applied Positive Psychology angeboten. Forschungen und konkrete Anwendungsfelder gibt es in unterschiedlichsten Bereichen, zum Beispiel im Schulsystem Bhutans, bei der Erziehungsarbeit sowie im physischen Gesundheitswesen (Seligman, 2011). Auch in Deutschland wird an einzelnen Schulen das Schulfach Glück unterrichtet (Fritz-Schubert et al., 2015).

### 3.3 PERMA-Modell – Navigator für das Aufblühen

Mit zunehmender Anerkennung und Verbreitung der Positiven Psychologie haben sich auch ihre Modelle und Theorien weiterentwickelt und diversifiziert. Ein einflussreiches Konzept, das aus dieser Entwicklung hervorgegangen ist, stellt das PERMA-Modell dar. Erstmals im Jahr 2011 veröffentlicht, stellt dieses Modell eine systematische Erweiterung der Forschung in diesem Bereich dar und zielt darauf ab, die entscheidenden Faktoren zu identifizieren, die zu einem erfüllten und aufblühenden Leben beitragen. Nachfolgend werden die Komponenten dieses Modells im Einzelnen betrachtet (Seligman, 2011; Seligman, 2018).

*Positive Emotionen* reflektieren die hedonistische Seite des subjektiven Wohlbefindens, was im Wesentlichen das persönliche Gefühl von Glück umfasst. Im privaten Bereich kann dieses Element durch verschiedene Interventionen unterstützt werden. Eine davon ist die *Three Good Things*-Übung, bei der man täglich drei positive Ereignisse des Tages notiert (Seligman et al., 2005). Im beruflichen Kontext gibt es ebenso Übungen, die dazu beitragen können, positive Emotionen zu fördern (Ouweneel et al., 2013).

*Engagement* wird auch als Flow bezeichnet und als Zustand beschrieben, in dem Menschen in ihrer Aufgabe voll aufgehen, in dem sie die Zeit vergessen. Sie fühlen in diesem Zustand keine starken positiven Emotionen. Rückblickend können Befragte häufig nicht sagen, was oder ob sie etwas gefühlt haben. Im Berufsumfeld geht dieser Zustand häufig mit hoher Energie und Involvement einher (Inceoglu & Fleck, 2010).

Die Säule *Beziehungen* im PERMA-Modell konzentriert sich auf die Interaktionen mit anderen Menschen. Diese kann sowohl durch helfende Handlungen gegenüber anderen, einschließlich fremden Personen, als auch durch eine tiefgreifende emotionale Verbundenheit mit anderen erfüllt werden. Diese Aspekte können durch spezifische Übungen, wie beispielsweise dem Demonstrieren von Hilfsbereitschaft und positivem Verhalten gegenüber Fremden, gefördert werden. Die Bedeutung positiver und starker Beziehungen für das berufliche Aufblühen wird durch die Forschungsergebnisse von Colbert et al. (2016) unterstrichen. Sie verdeutlichen, dass stabile Beziehungen nicht nur einen direkten Einfluss auf das Aufblühen haben, sondern auch positive Emotionen (über Freundschaften) und Sinn (über das Geben an andere) erhöhen können. Die sogenannten „Random Acts of Kindness“, also zufällige Akte der freundlichen Handlung gegenüber anderen (Buchanan & Bardi, 2010), stellen eine gut erforschte Methode dar, um diese Säule durch praxistaugliche Übungen zu unterstützen.

Das Erleben von *Sinn* beinhaltet ein Gefühl der Zugehörigkeit oder der Verbundenheit mit einer Sache, die größer als das Individuum selbst ist. Ein Beispiel dafür kann das Elternsein darstellen, das häufig mit einer Bedeutung verbunden ist, die über das Individuum hinausgeht. Ebenso kann die Beteiligung an gemeinnützigen Projekten, wie die Forschung an AIDS, das Erleben von Sinn erhöhen (Seligman, 2011). Für das Erleben

von Sinn im beruflichen Kontext spielen nach Lysova et al (2018) vier Hauptfaktoren eine Rolle. Dazu gehören individuelle Faktoren wie Persönlichkeit oder eigene Ziele, job-bezogene Faktoren wie Gehalt oder die Bedeutsamkeit der Aufgaben, organisatorische Faktoren wie Unternehmenskultur oder Corporate Social Responsibility und gesellschaftliche Faktoren wie die kulturellen Normen des Landes. Sinn muss dabei nicht zwangsläufig in der Arbeitsaufgabe selbst gefunden werden, sondern kann auch im Kontext der Arbeit entstehen, beispielsweise durch ein Gemeinschaftsgefühl mit den Kolleginnen und Kollegen.

Die *Zielerreichung* ist auf das Erfüllen selbst gesetzter Soll-Zustände ausgerichtet und beruht auf der Annahme, dass Erfolgserlebnisse das Wohlbefinden und das Selbstwertgefühl steigern. Dabei kann auch das Erreichen kleinerer Ziele zum allgemeinen Wohlbefinden beitragen. Eine Methode zur Förderung der Zielerreichung stellt die Übung „You at your best“ dar, in welcher die Teilnehmenden dazu angehalten werden, eine Situation zu reflektieren, in der sie erfolgreich oder produktiv agierten. Des Weiteren können andere Säulen wie *positive Emotionen* oder *Beziehungen* die Zielerreichung unterstützen (Goh et al., 2021).

**Abbildung 3.1**  
Übersicht des PERMA-Modells mit passenden Übungen (eigene Darstellung nach Seligman, 2011)

PERMA-Säule	Definition	Übungen
Positive Emotionen	Hedonistisches, subjektives Gefühl von Glück.	3 Good Things, 6 Minuten-Tagebuch
Engagement	Hedonistisches Flow-Erleben, oft einhergehend mit dem Verlust von Zeitgefühl.	Savoring
Beziehungen	Fühlen sozialer Verbindungen zu Menschen, die eine wichtige Rolle im Leben spielen.	Giving to others, Random Acts of Kindness
Sinn	Sich zu etwas größerem zugehörig fühlen, einen Wert im Tun sehen, der über die Erreichung des Ziels hinausgeht.	Ehrenamtliches Engagement
Zielerreichung	Objektives Erreichen von selbstgesteckten Zielen, unabhängig von der Größe des Ziels.	You at your best

### Aufblühen am Arbeitsplatz

Das berufliche Wohlbefinden ist ein zentrales Thema in wissenschaftlichen Untersuchungen der Arbeitspsychologie. Dabei sticht insbesondere das Job Demands Resources Model (JD-R) hervor (Bakker & Demerouti, 2007). Es basiert auf der Grundannahme, dass alle berufliche Tätigkeit im Wesentlichen aus zwei zentralen Kategorien besteht: den Job-Demands, Englisch für Arbeitsanforderungen, und den Job-Resources, zu Deutsch die



Arbeitsressourcen. Insbesondere die Arbeitsanforderungen sind mit physiologischen oder psychologischen Belastungen für den Mitarbeiter verbunden, zum Beispiel durch Arbeitsdruck oder emotionale Belastung. Ressourcen hingegen gleichen Arbeitsanforderungen beziehungsweise die Kosten dieser aus. Diese können zum Beispiel Coaching, Autonomie oder Karriereöglichkeiten sein. In richtiger Balance können negative Eigenschaften der Arbeitsanforderungen und -ressourcen ausgeglichen werden, sodass die Anforderungen nicht in jedem Fall als zwingend negativ für das berufliche Wohlergehen anzusehen sind (Bakker & Demerouti, 2007).

### **3.4 Wie Mitarbeitende in Profit- und Non-Profit-Organisationen aufblühen**

Diesem Artikel liegt eine Forschungsarbeit zugrunde, die eine Anwendbarkeit des PERMA-Modells im beruflichen Kontext untersucht (Kuschel, 2021). Der erste Schritt bestand darin, die zentralen Faktoren zu identifizieren, die für ein erfolgreiches berufliches Aufblühen essenziell sind. Darauffolgend wurden Unterschiede und Übereinstimmungen im Aufblühen in privaten und beruflichen Umfeldern ermittelt. Ein Schwerpunkt der Arbeit lag auf dem Konzept des *Sinns*, einem integralen Bestandteil des PERMA-Modells. Hierbei wurden die Unterschiede im Sinnempfinden zwischen Mitarbeitenden in gewinnorientierten Unternehmen und solchen in gemeinnützigen Organisationen intensiv betrachtet.

Für die Arbeit wurden zehn teilstandardisierte Interviews mit Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung durchgeführt. Wichtig war, eine Mischung aus bewusster und unbewusster Auseinandersetzung mit dem PERMA-Modell zu erzeugen. So wurden nur manche Fragen bewusst auf das Modell bezogen, während andere Fragen gestellt wurden, bevor das Modell erläutert wurde. Die Stichprobe war sowohl in Bezug auf den Sektor – jeweils fünf Personen waren in Profit- und Non-Profit-Organisationen tätig – als auch hinsichtlich des Geschlechts ausgeglichen. Weiterhin repräsentieren die Teilnehmenden eine breite Streuung hinsichtlich Alter und Tätigkeitsbereichen. Fünf der Befragten waren in Kerngeschäftsbereichen der Organisation tätig, zum Beispiel als Erzieherin in einem Kindergarten, während weitere fünf Personen unterstützende Rollen in Bereichen wie Personal oder Controlling einnahmen. Im Anschluss wurden die Interviews transkribiert und gemäß der Kategorienbildung nach Mayring (2015) ausgewertet. Hierfür wurde als Basis die Aufteilung in die fünf PERMA-Säulen (Seligman, 2011) genutzt. Falls nötig, wurden diese Kategorien deduktiv oder induktiv erneut unterteilt.

**Tabelle 3.1**

Stichprobenplan. Alle Namen wurden anonymisiert.

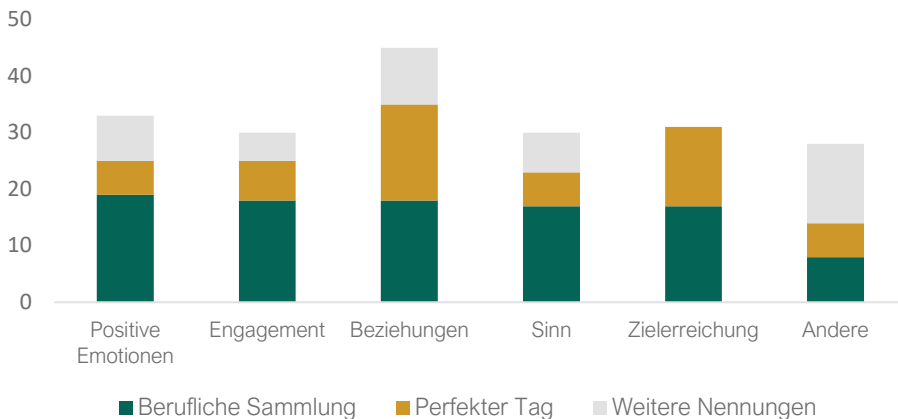
	Name	Geschlecht	Altersgruppe	Funktion	Branche
Profit-Unternehmen	Olaf	Männlich	30-40	Support – HR	Automobil
	Tatjana	Weiblich	20-30	Support – HR	IT
	Sebastian	Männlich	30-40	Support – Controlling	Automobil
	Martin	Männlich	20-30	Support – Produktmanagement	Automobil
	Ariane	Weiblich	20-30	Kern – Consultant	Consulting
Non-Profit-Organisation	Erika	Weiblich	30-40	Support – Marketing	Medien
	Yvette	Weiblich	30-40	Kern – Erzieherin	Bildung
	Susanne	Weiblich	30-40	Kern – Soziale Beraterin	Gesundheit
	Werner	Männlich	50-60	Kern – Statistiker	Öffentlicher Dienst
	Annette	Weiblich	50-60	Kern – Gesundheitspflegerin	Gesundheit

### 3.5 Welche Säulen bringen uns im Job zum Aufblühen?

Eine Betrachtung von unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht die Frage, welche Säulen Mitarbeitende zum Aufblühen bringen. Die häufigsten Assoziationen bilden die Beziehungen.

**Abbildung 3.2**

Häufigkeit der Nennungen einzelner Säulen mit besonderem Fokus auf die Zuordnung zum PERMA-Modell und die Beschreibung eines perfekten Arbeitstags



Zunächst werden die Interviewten gebeten, die fünf PERMA-Säulen hinsichtlich ihrer Bedeutung für ihre berufliche Erfüllung zu bewerten. Bei dieser Bewertung erscheinen

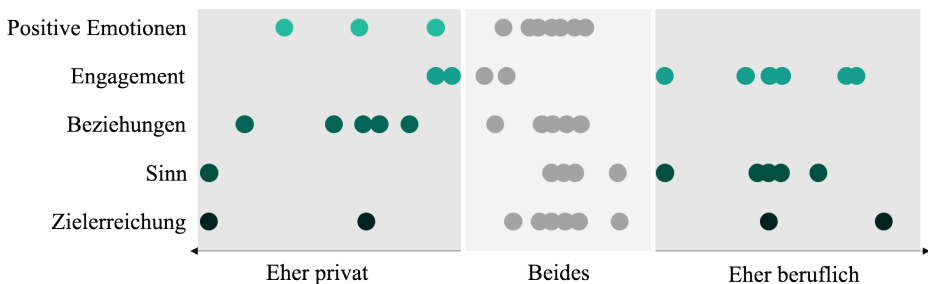
alle Säulen als ähnlich bedeutsam (vgl. die grünen Säulen „Berufliche Sammlung“ in Abbildung 3.2). Eine interessante Verschiebung ergibt sich jedoch, als den Interviewten eine offene Frage gestellt wird, in der sie gebeten werden, ihren idealen Arbeitstag von Anfang bis Ende detailliert zu beschreiben: „Du kannst jetzt einmal träumen! Lass uns einen typischen, aber perfekten Arbeitstag von dir durchgehen. Wie sähe dein perfekter Arbeitstag, von morgens bis abends aus?“ (vgl. die Werte zu „Perfekter Tag“). Bei dieser Übung werden insbesondere die Säulen „Beziehungen“ und „Zielerreichung“ hervorgehoben. Diese Aspekte werden mehr als doppelt so häufig erwähnt wie die anderen Säulen. Die meisten Interviewten äußern, dass das Erreichen der für den Tag gesetzten Ziele einen wesentlichen Faktor für das Zufriedenheitsgefühl am Ende eines idealen Arbeitstages darstellte. Dies deutet darauf hin, dass gute Beziehungen und das Erreichen von Zielen von besonderer Bedeutung für das berufliche Aufblühen sind.

### Welche Säulen sollten im privaten und welche im beruflichen Umfeld erfüllt werden?

Um eine tiefere Differenzierung zwischen dem PERMA-Modell im privaten und beruflichen Kontext zu erarbeiten, werden die Interviewten gebeten, eine Entscheidung zu treffen: Hat die Erfüllung jeder einzelnen Komponente im privaten Umfeld eine größere Bedeutung oder ist sie im beruflichen Umfeld wichtiger? Dazu wird eine spezielle Skala verwendet: Wenn eine Komponente ausschließlich im privaten Kontext als relevant angesehen wird, platzieren die Interviewten einen Punkt am linken Rand der Skala. Wenn eine Komponente sowohl privat als auch beruflich gleichermaßen wichtig ist, wird der Punkt in der Mitte platziert. Und wenn eine Komponente ausschließlich im beruflichen Kontext als relevant angesehen wird, wird der Punkt am rechten Rand der Skala platziert. In Abbildung 3.3 sind die Zuordnungen aller Interviewten abgebildet. Die Auswertung ergibt, dass einzelne Elemente des PERMA-Modells stark im privaten bzw. beruflichen Umfeld verortet werden.

#### Abbildung 3.3

Antworten der Interviewten, ob sie die Erfüllung der PERMA-Säulen eher im privaten oder im beruflichen verorten



Positive Emotionen und vor allem die Beziehungen werden als deutlich wichtiger im privaten Umfeld angesehen. Dies erscheint paradox, da beziehungsbezogene Elemente häufiger als alle anderen Faktoren für berufliches Aufblühen genannt werden (vgl. Abbildung 3.2). Das Erreichen von Zielen ist in beiden Bereichen ähnlich priorisiert, während Engagement und das Verspüren von Sinn eher im beruflichen Umfeld gesucht wird. Und – das mag überraschen – Mitarbeitende in profitorientierten Unternehmen legen den Sinn-Fokus deutlich stärker auf das berufliche als Mitarbeitende in Non-Profit-Organisationen.

### **Stehen die Säulen für sich allein oder besteht ein Zusammenhang zwischen ihnen?**

Positive Emotionen erweisen sich als essenziell für das Phänomen des Aufblühens. Im Kontext der Interviews wird diese Komponente häufig in Verbindung mit anderen Elementen des PERMA-Modells genannt.

” **Das Team gehört zu positiven Emotionen  
und Beziehungen. Es spielt sehr, sehr viel miteinander.  
Es ist ein Labyrinth.**

Tatjana

Die Befragten ordnen eine Vielzahl von Faktoren, die für ihr berufliches Aufblühen von Bedeutung sind, sowohl den positiven Emotionen als auch gleichzeitig anderen Komponenten wie Beziehungen und Zielerreichung zu. Darüber hinaus werden Engagement und Sinn nicht isoliert betrachtet, sondern ebenfalls in Verbindung mit positiven Emotionen erwähnt. Dies deutet auf eine mögliche Interdependenz der verschiedenen Faktoren hin, bei der das Vorhandensein positiver Emotionen als zentrale Achse fungieren könnte. Tatjana bezeichnet die Verbindungen als Labyrinth und bezieht sich dabei auf ihr eigenes Team. Anna verknüpft berufliche Herausforderungen mit unterschiedlichen Säulen: „Herausforderung ist für mich etwas, das passt definitiv zu Zielerreichung. Aber es ist auch mit den Themen Engagement, Flow und mit positiven Emotionen verknüpft.“ Ebenso fällt auf, dass es Verbindungen zwischen Sinn und Zielerreichung gibt. Es erscheint daher plausibel, dass die Erfüllung einer einzelnen Komponente des PERMA-Modells üblicherweise Auswirkungen auf andere hat – besonders allerdings auf die positiven Emotionen.

Bei der Untersuchung der Bedeutung der verschiedenen Säulen des Modells sticht keine Säule allein hervor. Je nach Fragestellung rückt eine andere Säule in den Vordergrund, ohne dass eine von ihnen durchgehend dominierend ist. Dies deutet darauf hin, dass jede der fünf Säulen aus unterschiedlichen Perspektiven einen wesentlichen Beitrag zum be-

ruflichen Aufblühen leistet. Um dies näher zu erläutern, werden im Folgenden die Auffassungen der Befragten zu einem Aufblühen im Kontext der einzelnen Säulen detaillierter beleuchtet.

### 3.6 Aus den einzelnen Säulen lernen

*Positive Emotionen* spielen eine zentrale Rolle im PERMA-Modell des Wohlbefindens und sind eng mit anderen Elementen verknüpft. Erika beispielsweise erlebt positive Emotionen insbesondere in Beziehungen mit wichtigen Personen, was zeigt, wie Beziehungen das Wohlbefinden steigern können: „Mit Personen verbinde ich positive Emotionen“. Darüber hinaus tragen das Erreichen von Zielen und das Ausüben sinnstiftender Tätigkeiten zur Förderung positiver Emotionen bei.

*Engagement und Flowerleben* nehmen insbesondere im beruflichen Kontext eine zentrale Rolle ein. Die Abwesenheit dieser Faktoren kann für Mitarbeitende große Herausforderungen darstellen, die nur bedingt durch andere Aspekte ihres Lebens kompensiert werden können. Tatjana stellt die Übertragung von Verantwortung in den Mittelpunkt für die Steigerung des Engagements: „Wenn ich dann sehe, dass ich etwas fertig machen möchte, weil ich dann auch im Endeffekt dafür verantwortet werde, dann mache ich das auch nicht nur bis meine Arbeitszeit vorbei ist, sondern dass es fertig ist, wo ich dann auch manchmal die Zeit vergesse.“ Die meisten Faktoren zur Steigerung des Engagements im beruflichen Umfeld hängen direkt mit der Tätigkeit zusammen. Insbesondere die Übertragung von Verantwortung und die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten könnten somit das Engagement und das Flowerleben der Mitarbeitenden steigern.



**Selbstständig ist für mich, dass ich meine Arbeit selbst manage, dass mir da keiner groß reinredet.**

Werner

Die Untersuchung zeigt, dass *Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen* besonders wichtig für das Aufblühen im Beruf sind. Insbesondere in Pausenzeiten spielen sie eine entscheidende Rolle. Dies unterstützt die Annahme, dass eine tiefgreifende Erfüllung der PERMA-Säule durch die Pflege von menschlichen Beziehungen mit den Kolleginnen und Kollegen vor allem außerhalb der eigentlichen Arbeit von hoher Bedeutung ist. Wenn Kolleginnen und Kollegen einen angenehmen Umgang miteinander pflegen und sich neben der geschäftlichen Zusammenarbeit über Privates austauschen, kann dies das Aufblühen im Beruf fördern.

” **Der Tag war gut, wenn Zeit für eine gemeinsame Pause ist, in der man auch vielleicht zwei, drei Worte privat reden kann.**

Annette

Um das *Empfinden von Sinn* besser untersuchen zu können, werden die sinnbezogenen Antworten in vier Kategorien nach Lysova et al (2018) gegliedert; in die individuelle Ebene, die berufsbezogene Ebene, die organisationsbezogene Ebene und die gesellschaftliche Ebene. In den meisten Interviews wird der Sinn vorwiegend auf beruflicher Ebene verstanden, insbesondere im Kontext einer sinnstiftenden Tätigkeit. Dieser berufsbezogene Sinn kann jedoch viele Facetten annehmen. Beispielsweise weisen Mitarbeitende in Supportfunktionen unterschiedliche Auffassungen auf verschiedenen Ebenen auf: Unternehmens-, Abteilungs- und persönlicher Sinn variieren bei jedem Einzelnen. So versteht Sebastian unter seinem persönlichen Sinn, den Projektleiter nicht zu enttäuschen. Den Sinn seiner Abteilung sieht er in der Schaffung von Effizienzen und der Reduktion von Personal im Controlling durch digitale Prozesse. Der Sinn des Unternehmens liegt für ihn darin, den Kunden das beste Auto anzubieten. Im Gegensatz dazu äußerten Mitarbeitende in Kerngeschäftsbereichen nahezu identische Sinnvorstellungen. So sieht eine Erzieherin ihren persönlichen, abteilungsbezogenen und organisatorischen Sinn darin, Kinder weiterzuentwickeln und sie auf die Schule vorzubereiten: „Dass die Kinder nach ein paar Jahren gut in die Schule gehen können, um dort weiter lernen zu können und gut anzukommen. Im Großen und Ganzen ist das der Sinn meiner Arbeit.“ (Yvette).

*Was verstehen Menschen unter „Sinn“?*

Das Sinnempfinden unterscheidet sich besonders stark zwischen Mitarbeitenden in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Die Wortwolke in Abbildung 3.4 zeigt deutlich: Bei Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen sind es vor allem soziale und personenbezogene Aspekte, die erfüllend sind.

” **Das ist einfach sehr befriedigend, weil wenn man weiß, dass man Menschen, denen es nicht gut geht, helfen kann, dass man die versorgen kann.**

Susanne

Mitarbeitende in Profit-Unternehmen stellen hingegen eher leistungs- und produktbezogene Motive in den Vordergrund, zum Beispiel der Produktmanager eines Luxusautos: „Das beste Auto der Welt erfolgreich auf den Markt zu bringen“ (Martin). Teilweise wird der Abbau von Personal durch die eigene Digitalisierungsarbeit als Sinn angesehen: „Das Controlling schlanker, digitaler, innovativer und datengetriebener zu machen, mit dem Ziel, Geld und Personalkosten in Zukunft zu sparen“ (Sebastian).

### Abbildung 3.4

Wortwolke mit den meistgenannten Wörtern zum Thema „Sinn“, aufgeteilt nach Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen (links) und Profit-Unternehmen (rechts)



Die Möglichkeit, selbst gesteckte Tagesziele erfolgreich zu erreichen, stellt einen maßgeblichen Indikator für ein Aufblühen durch *Zielerreichung* dar. Dabei lassen sich die Antworten in zwei Kategorien einteilen: Ziele, die die Interviewten selbst beeinflussen können und Faktoren, die durch das Umfeld oder den Arbeitgeber bestimmt sind, die sogenannten Umfeldfaktoren. Bei der Beschreibung ihres perfekten Arbeitstages nennen sie ausschließlich selbst beeinflussbare Faktoren, wie das Setzen und Erreichen von Tageszielen. Vielmals ist das der Hauptgrund, warum ein Arbeitstag mit einem guten Gefühl beendet wird. Zu den Umfeldfaktoren zählt ein unternehmerisches Umfeld, das selbstständige Entscheidungen und Handlungen ermöglicht.

” **Wenn ich mit den Dingen fertig bin, die ich mir vorgenommen habe, dann ist mein perfekter Arbeitstag zu Ende.**

Sebastian

Viele Interviewte nehmen die Wichtigkeit der Zielerreichung nicht bewusst wahr. Dies zeigt sich darin, dass die Zielerreichung eine geringe Rolle spielt, als nach bewussten Faktoren für das Aufblühen gefragt wird. Doch beim freien Erzählen des perfekten Ar-

beitstags stellt sich heraus, dass die Zielerreichung bei den meisten Interviewten mit Abstand die wichtigste Säule darstellt. Dies legt nahe, dass die Bedeutung von erreichten Zielen häufig unterschätzt oder vergessen werden kann.

### **Grenzen des Aufblühens im Berufsleben**

Manche Faktoren für ein berufliches Aufblühen können keiner bestehenden Säule zugeordnet werden. So werden insbesondere Aspekte wie angemessene Bezahlung sowie persönliche Entwicklung und Karrierechancen häufig thematisiert, finden aber im Rahmen des PERMA-Modells keine explizite Berücksichtigung. Diese sind in Abbildung 3.2 unter „Andere“ dargestellt. An dieser Stelle könnte das Job Demands-Resources Model (JD-R Modell) (Bakker & Demerouti, 2007) einen erweiterten Bezugsrahmen bieten. In diesem Modell können eine angemessene Bezahlung sowie die persönliche Entwicklung und Karrierechancen als berufliche Ressourcen verstanden werden.

Weiterhin muss beachtet werden, dass die Grundlage der Analyse auf qualitativen Interviews mit lediglich zehn Teilnehmenden beruht. Dies stellt eine kleine Stichprobe dar, was eventuell die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Dennoch ermöglicht diese Forschungsmethode die Erkennung von Mustern und Trends innerhalb der Antworten der Befragten, die in der Diskussion weiter erörtert werden können. Die im Kontext dieser Stichprobengröße generierten Erkenntnisse sind daher wertvoll und liefern nützliche Einblicke, sollten jedoch nicht ohne Vorbehalt auf breitere Bevölkerungsgruppen übertragen werden.

## **3.7 Handlungsempfehlungen**

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten, die aus der Sicht der Mitarbeitenden das Aufblühen im Beruf unterstützen.

Die *positiven Emotionen* können durch Übungen, wie '3 Good Things', Dankbarkeit und das 6-Minuten-Tagebuch gestärkt werden. Ihre tiefgreifenden Verbindungen zu anderen Bereichen des Wohlbefindens sollten beachtet werden.

*Engagement und Flowerleben* sind vor allem im Arbeitsalltag wichtig. Wenn das nicht vorhanden ist, haben es Mitarbeitende schwerer als bei anderen Säulen, dies im Privatleben zu kompensieren. Es kann durch Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit gesteigert werden. Der Return für das Unternehmen ist groß, da ein hohes Engagement nicht nur das Aufblühen der Mitarbeitenden fördert, sondern auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit, das arbeitsbezogene Wohlbefinden und das Erreichen von Zielen einwirkt.

In der Arbeitswelt spielen *Beziehungen* zu Teammitgliedern eine entscheidende Rolle für das Aufblühen. Führungskräfte können diese durch Team Buildings und persönlichkeitsorientierte Teamentwicklung stärken. Pausenzeiten, die für den Austausch genutzt werden, können als Aufblühbooster dienen. Dies ist besonders im Home-Office wichtig, wo



informeller Austausch leicht verloren gehen kann. Weiterführende Forschung findet sich in dieser Veröffentlichung im Beitrag „Auf dem digitalen Highway: Förderung von *Be-deutsamkeit und Selbstbestimmung im Home-Office*“ von Christine Riesch.

**Abbildung 3.5**

*Handlungsempfehlungen, um das Aufblühen im Beruf zu stärken*



Viele Mitarbeitende streben nach *Sinn* in ihrer beruflichen Tätigkeit, in einigen Fällen überwiegt dieser Wunsch dem nach Sinnstiftung im Privatleben. Insbesondere in profit-orientierten Unternehmen kann die Vermittlung eines übergeordneten Sinns Vorteile mit sich bringen. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um einen sozialen Sinn handeln; Mitarbeitende können ebenso für einen leistungsorientierten und unter Umständen auch für einen monetär motivierten Sinn empfänglich sein. Es erweist sich zudem als vorteilhaft, Mitarbeitenden in Supportfunktionen die Möglichkeit zu bieten, ihren eigenen Sinn auf der Team- und Abteilungsebene zu formulieren, um so den persönlichen Leistungsbeitrag der Mitarbeitenden einzubinden. Für zukünftige Forschungen im Bereich der Sinnstiftung könnte es impulsgebend sein, das Merkmal der Kerngeschäfts- und Supportfunktionen in Erhebungsinstrumenten zu berücksichtigen.

Schließlich spielt die *Zielerreichung* eine große Rolle. Indem Führungskräfte den Fokus auf transparente, von den Mitarbeitenden selbst gesetzte Tagesziele legen, wird nicht nur das Wohlbefinden im Hinblick auf die Zielerreichung unterstützt, sondern auch das Engagement durch erhöhte Verantwortung gefördert. Flexible Arbeitszeitmodelle können diesen Effekt verstärken, indem die Mitarbeitenden selbst entscheiden können, ob sie

nach Erreichen des Tagesziel weiterarbeiten oder den Arbeitstag beenden. Die hohe Bedeutung dieser Säule ist vielen häufig nicht bewusst, daher kann es von Vorteil sein, wenn Führungskräfte diesen Faktor aktiv fördern.

---

## Zum Weiterlesen

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, USA: Simon and Schuster.

Rose, N. (2019). *Arbeit besser machen*. Haufe.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W.B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Positive Psychologie im Beruf – Die Bedeutung des PERMA-Modells für das Aufblühen im Arbeitsalltag“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage vom Autor ([thomaskuschelwork@gmail.com](mailto:thomaskuschelwork@gmail.com)).

## Literaturverzeichnis – Mehr als Zufriedenheit

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Buchanan, K. E., & Bardi, A. (2010). Acts of kindness and acts of novelty affect life satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 235–237. <https://doi.org/10.1080/00224540903365554>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 69(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Fritz-Schubert, E., Saalfrank, W., & Leyhausen, M. (2015). *Praxisbuch Schulfach Glück: Grundlagen und Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Goh, P. S., Goh, Y. W., Jeevanandam, L., Nyolczas, Z., Kun, A., Watanabe, Y., Noro, I., Wang, R., & Jiang, J. (2021). Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12283>
- Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010). Engagement as a motivational construct. In S. Albrecht (Hrsg.), *The handbook of employee engagement*, 74–86. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00012>
- Kuschel, T. (2021). *Positive Psychologie im Beruf – Die Bedeutung des PERMA-Modells für das Aufblühen im Arbeitsalltag* [Unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule für Oekonomie & Management.
- Lysova, E., Allan, B., Dik, B., Duffy, R., & Steger, M. (2018). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.

- Nathan, P. E. (2009). *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>
- Pawelski, J. O. (2016). Defining the 'positive' in positive psychology: Part II. A normative analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 357–365. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137628>
- Powdthavee, N. (2009). Think having children will make you happy? *The Psychologist*, 2(4), 308–310.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology* 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55, 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Stehen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–21. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

#4

# Interkulturelle Teams: Wie kann der Vertrauensaufbau gelingen?

Neue Wege in der Zusammenarbeit werden durch die Digitalisierung möglich und internationale Organisationsstrukturen bestimmen vermehrt den Alltag. Die Teamzusammensetzung wird vielfältiger - vieles scheint aber jetzt fremd. Vertrauen kann Grenzen überwinden. Doch was gilt es hierbei zu beachten?

Antje Vogel

**L**ängst haben Unternehmen die Möglichkeiten der Globalisierung erkannt. Neben Expansion und Wachstum rückt auch die Suche nach qualifiziertem Personal unabhängig vom Standort in den Fokus. Durch Digitalisierung und moderner IT-Infrastruktur ist vernetztes Arbeiten in internationalen Teams heutzutage rund um den Globus möglich. Auf dem „Roadtrip Leadership“ der länderübergreifenden Zusammenarbeit ist Vertrauen dabei mitentscheidend für den Teamerfolg (De Jong et al., 2016). Die Autorin beschäftigt sich in diesem Beitrag mit der Frage, welche Faktoren für den Vertrauensaufbau zu Beginn einer Zusammenarbeit, insbesondere in einem interkulturell geprägten Umfeld, besondere Beachtung benötigen. Die qualitative Forschungsarbeit basiert auf dem Forschungsstand um das wissenschaftlich anerkannte Vertrauensmodell von Mayer et al. (1995) sowie den Facetten des kulturellen Mosaiks (Chao & Moon, 2005). Die Datenerhebung wurde in einer gemeinnützig und international tätigen Organisation durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass neben den strukturellen Rahmenbedingungen, individuelle Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale den Vertrauensaufbau wesentlich mitgestalten. Der vorliegende Artikel bietet somit Anregungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Arbeitsumfeld zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Rahmen einer erfolgreichen interkulturelle Zusammenarbeit.

---

## Keywords:

Vertrauensaufbau, Brückenbauer, internationale Teams, kulturelles Mosaik, Culture Map

## 4.1 Wenn Vertrauensaufbau erschwert wird – Ein Praxisbeispiel

Malaika (alle Namen und Orte der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert bzw. verfremdet) leitet die kenianischen Auslandsniederlassung einer gemeinnützig tätigen Organisation und berichtet frustriert von ihrer Zusammenarbeit mit den deutschen Teammitgliedern. „Man hat uns am Anfang nicht vertraut. Unsere Niederlassung war gerade gegründet. Wir wurden von den Mitarbeitenden in der Zentrale ständig hinterfragt, weil es davor Schwierigkeiten in Asien gab. Wir übernahmen zu dritt die Arbeit für sechs Personen und dennoch wurden uns keine neuen Tätigkeiten gegeben. Den Projekten in Asien wurde mehr Beachtung geschenkt. Es hat Monate gedauert, bis sie mir vertrauen konnten. Die Zusammenarbeit hat sich erst verbessert, als sich das Team vor Ort ein Bild über unserer Arbeitsabläufe gemacht hat, und eine Kollegin die Vermittlerrolle übernahm.“

”

**We felt like the other unwanted child.**

Malaika

Der Aufbau der kenianischen Niederlassung wird von Sonja aus der deutschen Ländergesellschaft hingegen wie folgt geschildert: „Ich bin für die Finanzen verantwortlich. Zu Beginn einer Zusammenarbeit ist es meine Aufgabe, genauer nachzufragen, um die Zusammenhänge zu verstehen. Da ist es doch verständlich, wenn ich näher nachfrage. Ich dachte, wenn ich vor Ort bin, kann ich alles klären. Aber selbst dann war es sehr schwierig eine gemeinsame Ebene zu finden.“

Handelt es sich bei den beiden Perspektiven von Malaika und Sonja also lediglich um ein Missverständnis? Ist es allein von der Präsenz vor Ort abhängig, ob eine Zusammenarbeit erfolgreich ist? Die Beispiele verdeutlichen, dass in den geschilderten Situationen Aspekte wie Nichtbeachtung, Kontrolle und Distanz angesprochen werden, wenn von bestehendem oder fehlendem Vertrauen die Rede ist. Das eigene Erleben und aktuelle Befinden spielen dabei eine große Rolle in der Bewertung der Handlungssituation, der Entscheidung für oder gegen Vertrauen sowie bei der Gestaltung der Zusammenarbeit (Mayer et al., 1995; Wright & Ehnert, 2010). In monokulturellen Kontexten scheint Vertrauen in der Zusammenarbeit durch Gemeinsamkeiten leichter aufgebaut werden zu können. Die Zusammenarbeit in multikulturellen Kontexten wird hingegen durch eine erhöhte Komplexität in Form von wahrgenommener Fremdheit bestimmt. Die Berücksichtigung situativer Faktoren im Umfeld der agierenden Organisation spielen dabei ebenso eine wesentliche Rolle wie die individuellen Prägungen. Selbst wenn Einigkeit über die zu verrichtende Aufgabe hinsichtlich Ziel und Ablauf besteht, so wird die Umsetzung, der Dialog über die Aufgabe sowie Mimik und Gestik in der Ausführung gegebenenfalls unterschiedlich verstanden und interpretiert (Schwegler, 2008). Auf den folgenden Seiten wird

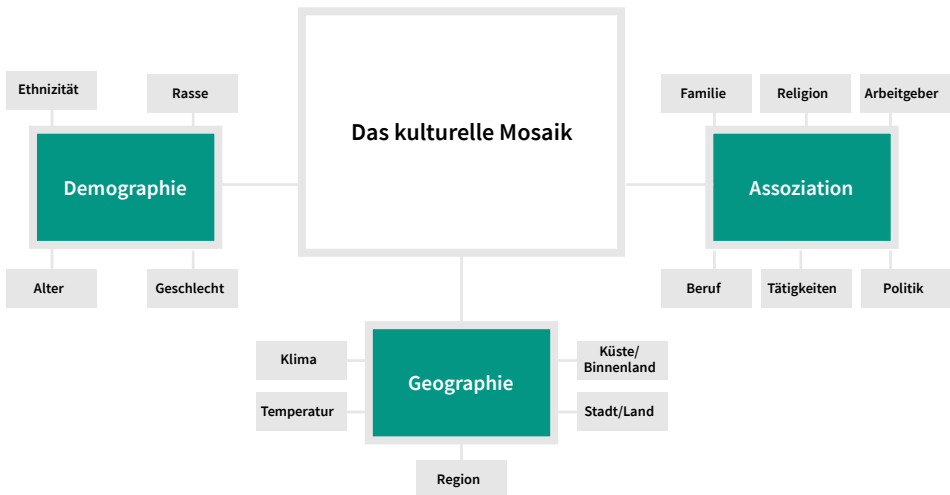
untersucht, welche Einflussfaktoren den Aufbau von Vertrauen in der interkulturellen Interaktion beeinflussen.

## 4.2 Kulturdimensionen: Was prägt unser Handeln?

Unsere Kultur prägt Denken und Handeln und beeinflusst somit jegliche soziale Interaktion. Kultur wird im Verhalten sichtbar, das durch Werte, Gewohnheiten und Einstellungen implizit zum Ausdruck kommt. Kultur offenbart sich aber auch in beobachtbaren Merkmalen wie Kleidungsformen, Kommunikationsarten oder Begrüßungsritualen (Schein, 2016; Dietz et al., 2010). Ausgehend von der These, dass sich alle Gesellschaften anhand der gleichen Merkmalsgruppen charakterisieren lassen, gibt es Modelle, die Dimensionen, wie zum Beispiel den Umgang mit Autorität oder Zeit in ihren Extrempunkten definieren und somit vergleichbar machen. Mehrfach wird dabei von nationalen Kulturen auf Verhalten geschlossen und über quantitative Erhebungen in Kulturdimensionen bewertet (Hofstede et al., 2017; Trompenaars & Hampden-Turner, 2020). Eine Erweiterung dieser Betrachtungsweise stellt der Ansatz des kulturellen Mosaiks der Psychologen Chao & Moon (2005) in Abbildung 4.1 dar.

### Abbildung 4.1

*Das kulturelle Mosaik (eigene Darstellung nach Chao & Moon, 2005)*



Die Interpretation von Verhalten auf Basis der national definierten Kulturdimensionen und die Klassifizierung anhand geographischer Merkmale ist nach Chao & Moon (2005) nicht aussagekräftig genug. Neben geographischen Komponenten wie der Region wirken auch demographische Komponenten wie die Herkunft oder die individuell empfundene Zugehörigkeit zu einer Volksgruppe. Auch assoziative Elemente wie der familiäre Hin-

tergrund, der Beruf und der Arbeitgeber beeinflussen die kulturelle Identität des Individuums. Jeder Mensch verfügt somit über multiple Identitäten, die sich im Zeitverlauf nach Erlebnissen, Erfahrungen und Prägungen innerhalb neuer Kulturkreise herauskristallisieren und in den Arbeitsalltag hineinwirken. Sie beeinflussen den eigenen Umgang mit fremden Situationen und die persönliche Vertrauensbereitschaft, die als Grundlage für den Vertrauensaufbau notwendig ist (Zaheer & Zaheer, 2006). Die kulturellen Facetten, die das Individuum prägen, beeinflussen nach Chao & Moon (2005) darüber hinaus die Möglichkeit, individuelles Verhalten des Gegenübers vorauszusehen.

”

**If my colleague says something to me,  
it might be the person, a person with no connection,  
it could be a single mother with two adult children,  
it could be an Aeta woman, it could be a Philippine woman,  
it could just be a woman.**

Lynn

Earley und Mosakowski (2004) formulieren auf Basis ihrer quantitativen Studie mit 2000 Probanden in 60 Ländern als mögliche Antwort darauf den Begriff der kulturellen Intelligenz. Werden in der Zusammenarbeit von den Beteiligten die interkulturellen Unterschiede erkannt und verarbeitet sowie Auftreten und Gestik an kulturelle Traditionen wie Begrüßungsrituale angepasst, so wirkt sich das positiv auf die Zusammenarbeit aus und damit auch auf wahrgenommenes Vertrauen.

### 4.3 Das Vertrauenskonstrukt

Blickt man in die heutige Arbeitsorganisation vieler Unternehmen, so ist die Zusammenarbeit durch interdisziplinären Austausch von Experten und Teamarbeit bestimmt. Eine vernetzte Welt mit E-Mail, Video- und Chat-Plattformen ermöglicht Interaktionen ohne Wohnortwechsel. Gleichzeitig benötigt es Gewissenhaftigkeit und Disziplin bei der Aufgabenerfüllung (Breuer et al., 2016). Vor allem im Rahmen von Projekten oder beim Aufbau einer neuen Zusammenarbeit wird die Dynamik im Team durch unterschiedliche Stadien und wechselseitiger Abhängigkeit bestimmt (Tuckman, 1965). Eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit hilft dabei, Unsicherheiten und wahrgenommenen Risiken zu begegnen und hat direkten Einfluss auf Kommunikation, Konfliktmanagement, Verhandlungsergebnisse und die Arbeitszufriedenheit (de Cremer et al., 2018). Das Resultat führt ebenso zu einer höheren Motivation der Teammitglieder und einer effektiveren Zusammenarbeit (De Jong et al., 2016; Breuer et al., 2016). Fehlt Vertrauen oder



kommt es gar zum Vertrauensbruch, können die Konsequenzen folgenscher sein. Ein Beitrag zu den Folgen und Perspektiven des möglichen Wiederaufbaus ist im ersten Band dieser Schriftenreihe veröffentlicht (Schwegler, 2022). Was ist Vertrauen? Eine eindeutige Definition von Vertrauen hat sich in der Wissenschaft aufgrund unterschiedlicher Schwerpunktlegung nicht etabliert. Der integrative Ansatz der Vertrauensdefinition von Mayer et al. (1995) stellt die Vertrauenshandlung als eine Funktion von Situation und Person dar, die prozessorientiert und in Abhängigkeit der Akteurinnen und Akteure mit einem unterschiedlichen Maß an Vertrauen durchlaufen wird. Die Bewertung der handelnden Parteien, die entweder Vertrauen schenken oder Vertrauen empfangen, fließt im Vorfeld der Vertrauenshandlung in die Situation ein. In Verbindung mit dem wahrgenommenen Risiko und unter Berücksichtigung der äußeren Einflussfaktoren ist das für den Vertrauensgeber bedeutende Ergebnis der Vertrauenshandlung ein weiteres Bewertungskriterium für Folgehandlungen.

Vertrauen scheint in einer Situation absoluter Sicherheit aufgrund von Vorerfahrungen, bekannten Personen und ihrer vorhersehbaren Reaktionen gut kalkulierbar. Arbeitsbeziehungen sind jedoch mehrfach Zweckbeziehungen, bei denen man sich seine Teammitglieder oder die anstehenden Aufgaben selten aussuchen kann. In Unsicherheitsmomenten wie beispielsweise vor Beginn einer neuen Zusammenarbeit oder der Neugründung von Auslandsgesellschaften wird Vertrauen ein wichtiger Faktor zur Überbrückung und Aktivierung nachfolgender Handlungsfähigkeit (Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; Williamson, 1993). In die Bewertung für oder gegen Vertrauen werden mehrere Faktoren einbezogen. Neben der Bedeutung der Risikosituation und dem Ausmaß für die zukünftige Handlung ist es gleichzeitig das Bewusstsein, sich unter Umständen verletzbar zu machen und der Umstand, sich in der Vertrauenssituation in einer wahrgenommenen Abhängigkeit zu befinden (Deutsch, 1958; Cook & Wall, 1980; Schwegler, 2008).

Lenkt man den Blick auf die handelnden Personen, so ist es zunächst die eigene Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers, die sich als stabiles Persönlichkeitsmerkmal auch über Testverfahren messen lässt (Rotter, 1967, 1980). Je nach Ausprägung fällt es sogenannten High-Trust-Typen, unabhängig von der Situation, leichter, Menschen Vertrauen zu schenken als sogenannte Low-Trust-Typen, die neuen Personen gegenüber argwöhnischer sind. Zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers finden unter anderem kognitiv gebildete Kategorisierungsprozesse von Stereotypen oder die Zuordnung zur eigenen Gruppe statt. Dieser Zustand kann vom Vertrauensgeber auch als Vertrautheit wahrgenommen werden (McKnight et al., 1998). Um das Gegenüber als vertrauenswürdig einschätzen zu können und bei positiver Bewertung den „kognitiven“ Sprung in die Handlungsfähigkeit zu wagen, wird der Fokus neben der Kompetenz auch auf die Faktoren Integrität und Wohlwollen im Sinne einer loyalen Handlungsweise gelegt (Mayer et al., 1995). Von einem zunächst rational kalkulierten Vertrauen mit einer starken Orientierung an Verträgen, Vereinbarungen und Projektplanungen verändert sich in der Arbeitsbeziehung die Vertrauensebene durch erste gemeinsame Tätigkeiten hin zu einem

wissensbasierten Vertrauen (Lewicki & Bunker, 1996). Nach Schwegler (2008) kann abhängig von der Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen funktionalem, negativem und exklusivem Vertrauen unterschieden werden. Negatives Vertrauen setzt von vorneherein einen negativen Ausgang der Handlungssituation voraus. Exklusives Vertrauen in Arbeitsbeziehungen, oftmals als „blindes Vertrauen“ beschrieben, wird nicht willentlich gesteuert und besteht allein mit wenigen Personen. Funktionales Vertrauen hingegen kann durch Führungskräfte im Arbeitskontext bereichsspezifisch aufgebaut und gezielt für die Förderung der Teamzusammenarbeit eingesetzt werden.

#### 4.4 Vertrauen in interkulturellen Arbeitsbeziehungen

Betrachtet man die Bewertungsprozesse der Personen im Vorfeld einer Vertrauenshandlung hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit und der individuellen Vertrauensbereitschaft, so wird der Kontext durch die verschiedenen kulturellen Hintergründe globaler Teams erweitert (Lewicki et al., 2006; Schoorman et al., 2007). Fremdheit wird unter Umständen wahrgenommen und das Gefühl der Unsicherheit wächst. Kühlmann (2005) und Schwegler (2008) beschreiben dieses Phänomen als Vertrauensdilemma. Insbesondere in diesen Situationen ist nach Luhmann (2014) Vertrauen nötig, um Komplexität zu reduzieren und handlungsfähig zu werden. Der Aufbau von Vertrauen geschieht dabei unter Berücksichtigung der kulturellen Identität auf unterschiedlichem Wege.

Meyer (2018) positioniert Nationen hinsichtlich der Vertrauensbildung und des Vertrauensaufbaus auf einer Skala mit den Polen „auf der Arbeit beruhend“ und „auf Beziehungen beruhend“. Die Positionierung dient dazu, das Bewusstsein für die eigene Kultur zu schaffen und gleichzeitig den Blick auf die Ausprägungen und Verhaltensweisen der Individuen der anderen Kultur zu legen. In westlichen Kulturgemeinschaften wie den USA oder Deutschland gelingt der Aufbau von Vertrauen vermehrt über Aktivitäten, die im direkten Kontext zur Arbeit stehen. Kognitiven Aspekten wie Kompetenz oder Ähnlichkeit wird besondere Beachtung geschenkt. In östlichen Kulturen wie beispielsweise Indien oder China wird Vertrauen hingegen über die Beziehungsebene auch außerhalb der Arbeitszeit entwickelt und benötigt viel mehr Zeit. Gleichzeitig gilt es zu beachten, dass Vertrauen nicht alleinig als kulturübergreifendes gesamthafte Konstrukt betrachtet werden darf, das über alle Individuen einer Nationalität gleich aufgebaut wird. Es ist vielmehr auch die Art des Vertrauens und die Varianz innerhalb von Kulturen mit zu berücksichtigen (Zaheer & Zaheer, 2006).

Diese Gedanken führen Javidan und Zaheer (2021) in ihrer Langzeitstudie unter Führungskräften fort. Ihre Ergebnisse belegen, dass je nach Land die Kriterien Integrität, Wohlwollen und Kompetenz zur Einschätzung von Vertrauenswürdigkeit unterschiedlich interpretiert und gewichtet werden. Führungskräfte achten darüber hinaus je nach nationalem Hintergrund auf weitere Faktoren, um die Vertrauenswürdigkeit eines neuen

Teammitglieds einzuschätzen. Neben dem ersten Eindruck und dem Auftreten des neuen Mitarbeitenden zählt dazu die Passung in das Teamgefüge, der Aufbau persönlicher Beziehungen, persönliche Verbindungen sowie die Leistung.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und den Vertrauensaufbau in globalen Teams empfehlen die Wissenschaftler einen dreistufigen Prozess. Neben der Transparenz über die kulturspezifischen Ausprägungen der Mitarbeitenden sollten Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und die wesentlichen Erkenntnisse im Team diskutiert werden. Eine Teamvereinbarung unter Berücksichtigung der zuvor erarbeiteten Inhalte enthält abschließend die Kernpunkte für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (Javidan & Zaheer, 2021).

Die Forschung zu interkulturellem Vertrauen zeigt anhand der überwiegend quantitativ durchgeführten Studien und Veröffentlichungen der letzten Jahre, wie präsent das Thema für den Alltag ist. Die Vielzahl an Facetten, die beim Vertrauensaufbau im globalen Handlungsumfeld zu beachten sind, lassen sich jedoch insbesondere über qualitative Forschungsansätze unter Berücksichtigung des Kontextes weiter erforschen.

## **4.5 Globale Teams und der Umgang mit Vertrauen in der Praxis**

Ziel der Forschungsarbeit war es, die förderlichen sowie hemmenden Faktoren für den Aufbau von Vertrauen in global agierenden interkulturellen Teams zu untersuchen (Vogel, 2021). Für die Untersuchung wurde eine Organisation ausgewählt, die sich durch ein virtuell aufgestelltes, internationales Managementteam mit Länderbüros in Asien und Afrika auszeichnet. Darüber hinaus ist die Teamzusammensetzung von einem hohen Anteil unterschiedlicher Kulturen und Berufsgruppen geprägt. Als Erhebungsmethode wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, der das subjektive Erleben und Empfinden in den Mittelpunkt rückt. Gleichzeitig bietet dieses Verfahren im Rahmen von Einzelfallanalysen die Möglichkeit, Zusammenhänge zu erfassen (Mayring, 2016). Die Datenerhebung erfolgte mittels teilstrukturierter problemzentrierter Interviews in englischer und deutscher Sprache. Dadurch konnte im späteren Verlauf anhand qualitativ-interpretativer Techniken das Datenmaterial ausgewertet und subjektiven Bedeutungen im Hinblick auf den Forschungsgegenstand größtmögliche Aufmerksamkeit eingeräumt werden.

Die interviewten Personen wurden im Vorfeld gezielt und basierend auf fixen Kriterien ausgewählt, um ein umfassendes Abbild der Realität in Arbeitsorganisationen zu simulieren. Dazu zählten die internationale Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in anderen Ländern, die Befragung von Fach- und Führungskräften, die Einbeziehung aller Altersstufen, die gleichmäßige Berücksichtigung männlicher und weiblicher Probanden sowie unterschiedliche Firmenzugehörigkeitsdauern. Alle Interviews wurden aufgrund der geographischen Entfernung über Videokonferenzen durchgeführt. Eine Übersicht über die Stichprobe gibt Tabelle 4.1:

**Tabelle 4.1**  
*Qualitativer Stichprobenplan*

Name	Geschlecht	Alter	Führungs- Kraft	Herkunfts- Region	Tätigkeit im Herkunfts- land	Team- Struktur (Länder)	Beschäfti- gungs- dauer
Jan	männlich	> 30	ja	Europa	ja	DE, PH, KE	< 2 Jahre
Lynn	weiblich	> 40	ja	US	nein	DE, PH, KE	< 2 Jahre
Malaika	weiblich	> 40	ja	Afrika	ja	DE, CZ, PH,	2-5 Jahre
Malou	weiblich	> 50	ja	Asien	ja	DE, CZ, KE	2-5 Jahre
Michael	männlich	> 50	ja	Europa	ja	CZ, PH, KE	> 5 Jahre
Walter	männlich	> 40	ja	Europa	ja	CZ, PH, KE	> 5 Jahre
Peter	männlich	> 30	ja	Europa	ja	CZ, PH, KE	> 5 Jahre
Sonja	weiblich	> 50	ja	Europa	ja	CZ, PH, KE	> 5 Jahre
Max	männlich	> 30	nein	Europa	nein	DE, PH	< 2 Jahre
Jack	männlich	> 20	nein	Australien	nein	DE, PH, CZ	< 2 Jahre
Cici	weiblich	> 40	nein	Asien	nein	DE, CZ, PH, KE	< 2 Jahre
Sari	weiblich	> 20	nein	Asien	ja	DE, CZ, KE	2-5 Jahre
Julia	weiblich	> 30	nein	Europa	nein	DE, CZ, PH, KE	2-5 Jahre
Ken	männlich	> 30	nein	Afrika	ja	DE, CZ	2-5 Jahre
Vina	weiblich	> 30	nein	Asien	ja	DE, PH	> 5 Jahre

Ausgehend von allgemeinen Fragen zur Organisation der Teamzusammenarbeit wurde im Verlauf des Interviews der Blick auf Situationen gelenkt, in denen Beispiele und Wahrnehmungen von gebildetem Vertrauen, aber auch von Vertrauensbrüchen geschildert wurden. Indirekte Fragetechniken und Bildbetrachtungen von Teams in unterschiedlichen Situationen wurden zur Gesprächsführung verwendet. Diese Techniken unterstützten die Beantwortung zu Fragen hinsichtlich Vertrauensaufbau, Vertrauenswahrnehmung und Erfahrungen mit Vertrauensbruch sowie Misstrauen. Die Auswertung der wörtlich transkribierten Interviews erfolgte in Anlehnung an Mayring (2016) im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse und unter Bildung eines Kategoriensystems. Neben den aus der Theorie abgeleiteten deduktiven Hauptkategorien zu Definition von Vertrauen und der förderlichen und hinderlichen Faktoren wurden zusätzlich induktive Unterkategorien gebildet. Der dadurch entwickelte Kodierleitfaden lieferte das Fundament für die Auswertung der Ergebnisse.

## 4.6 Wie kann Vertrauen im interkulturellen Kontext aufgebaut werden?

### Wahrnehmungen zur Vertrauenswürdigkeit werden individuell gewichtet

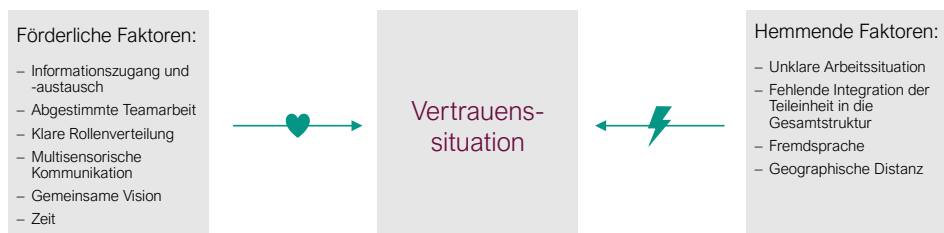
Analog dem Vertrauensmodell nach Mayer et al. (1995) werden gleichermaßen und kulturübergreifend die Faktoren Wohlwollen, Kompetenz und Integrität als Merkmal zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit benannt. Während im Vorfeld der Forschungsarbeit die Annahme formuliert wurde, dass Integrität und Kompetenz intuitiv geprüft werden, zeigen die Ergebnisse ein differenzierteres Bild. Integrität, interpretiert im Sinne von Respekt, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit wird ebenso wie Kompetenz von der Hälfte der Befragten in den Schilderungen genannt und im späteren Gesprächsverlauf als Beispiel eines ehrlichen und authentischen Verhaltens belegt. Kompetenz wird dabei überwiegend in europäisch formulierten Definitionen aufgeführt: „Wenn ich einer Person vertraue, dann gehe ich auch immer davon aus, dass diese Person kompetent ist und weiß, was sie tut“ (Peter). Insbesondere in den Vertrauensdefinitionen der asiatischen Befragten werden darüber hinaus vermehrt Akzente auf beziehungsrelevante Faktoren gesetzt. Wohlwollen, der dritte belegte Faktor zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit, wird in den eigens formulierten Vertrauensdefinitionen über alle Befragten hinweg und kulturübergreifend am häufigsten aufgeführt. „Trust is when you believe in someone and you know that this person will not harm you in any other way“ (Sari). Beispiele, wie die vorgenannte Definition im Sinne von Offenheit und wohlwollendem Verhalten auch bei Fehlern, stehen stellvertretend für die erhobenen Ergebnisse.

### Äußere Rahmenbedingungen fördern eine vertrauensvolle Handlungsumgebung

Volatile Rahmenbedingungen hinsichtlich finanzieller Fördermittel und langfristiger Projektplanung bestimmten den Alltag der befragten Organisation. Unsicherheit und notwendige Flexibilität in unbekanntem Situationen bestimmen den Alltag. Einhergehend mit den eigens formulierten Vertrauensdefinitionen und Erwartungen zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit wird die Bedeutung der äußeren Rahmenbedingungen offensichtlich. Der Wandel von Situationen offensichtlicher Unsicherheit zu einer wahrgenommenen vertrauensvollen Handlungsumgebung wird durch die nachfolgenden beschriebenen Merkmale in Abbildung 4.2 deutlich.

#### Abbildung 4.2

*Förderliche und hemmende Faktoren der Vertrauenssituation*



### *Die gemeinsame Vision verbindet*

„Während der Krise hielten wir zusammen, weil wir an dasselbe Ziel, denselben Wert und die Vision glaubten“ (Ken). Gemeinnützig agierende Organisationen zeichnen sich mehrfach dadurch aus, dass die Belegschaft hinter den Zielen und der Vision steht und dafür bereit ist, ihren Beitrag zu leisten (Spreitzer, 1995). Auch im Hinblick auf wiederholt neue gemeinsame Erfahrungen betonen zwei Drittel der Befragten innerhalb der Interviews die gemeinsame Vision als förderlich für den Aufbau von Vertrauen. Krisensituationen konnten aufgrund derselben geteilten Werte und Visionen gemeinsam überwunden werden, oder wie Vina formuliert: „We bring the same mission.“

### *Informationszugang und -austausch schafft Transparenz innerhalb der Organisation*

„Zu Vertrauen gehört das Wissen. Je weniger Wissen vorhanden ist, desto weniger vertraust du deinem Gegenüber oder einem Team“ (Max). Die Kommunikation über die Vision und Mission fördert gemeinsames Verständnis und stärkt den Zusammenhalt. Sobald die Zusammenarbeit jedoch über mehrere Standorte verteilt ist, verändert sich die Ausgangssituation für einen umfassenden *Informationszugang und -austausch*. Die Sorge vor der „hidden agenda“, die Mitarbeitende bei neuen Situationen umtreibt und Führungskräften unter Umständen unterstellt wird, wird durch die *geographische Distanz* zusätzlich verstärkt: „Die Mitarbeitenden wussten nicht genau, was die Änderungen bedeuten. Es waren viele Gerüchte im Umlauf“ (Walter). Zu den positiven und vertrauensfördernden Maßnahmen zählen nach Ansicht der befragten Fach- und Führungskräfte organisationsübergreifende Informationsveranstaltungen mittels Videokonferenz, sogenannte Townhall-Meetings. Die Belegschaft erhält somit standortübergreifend regelmäßig und zeitgleich Informationen der Geschäftsführung. Das Team kann in diesen Runden Rückfragen stellen und steht im Austausch mit allen Organisationseinheiten. Ergänzend unterstützen geteilte Laufwerke und Dokumentationsprogramme dabei, Transparenz zu schaffen.

### *Kommunikation und Wahrnehmung mit allen Sinnen hilft*

Moderne Hilfsmittel ersetzen keinen Vor-Ort-Termin. Persönliche Treffen und Gespräche, die über den beruflichen Austausch hinausgehen, unterstützen nicht nur in beziehungsorientierten Kulturen den Vertrauensaufbau.

”

**When you meet her personally and you know her voice  
and you know how she says ‘thank you’,  
then you understand later how it is meant.**

Vina

Dennoch kann vor allem in globalen Organisationsstrukturen die gemeinsame Arbeit vor Ort ausschließlich temporär stattfinden. Die modernen Kommunikationsmittel wie Chat- und Videokonferenzprogramme erfahren insbesondere in gewachsenen Teams somit eine größere Bedeutung. Die Nutzung der Kamera hilft den Befragten in der virtuellen Zusammenarbeit, Gespräche persönlicher und informeller zu gestalten. Neben dem Informationsaustausch werden gleichzeitig nonverbale Elemente wie Gestik und Mimik berücksichtigt, um die Reaktion besser einschätzen zu können.

#### *Abgestimmte Teamarbeit und eine klare Rollenverteilung fördern die Integration*

In zehn von fünfzehn geführten Interviews wird *Klarheit über die Rollen* innerhalb der Teams und Organisation als Lösung in früheren Situationen geschildert, in denen Vertrauensaufbau zunächst nicht gelang. Durch eine eindeutige Definition von Verantwortlichkeiten wird die Bedeutung der einzelnen Mitarbeitenden und ihrer Aufgabe innerhalb des Teams hervorgehoben. „Jeder von uns hat einen eigenen Arbeitsbereich und alle Arbeitsbereiche sind relevant, dass das große Ganze funktioniert“ (Peter). Fehlt diese Klärung und eindeutige Definition der Aufgabenteilung, entstehen in den Teams Gedanken von Ungleichbehandlung innerhalb der Organisation.

#### *Fremdsprache als hemmendes und gleichzeitig verbindendes Element*

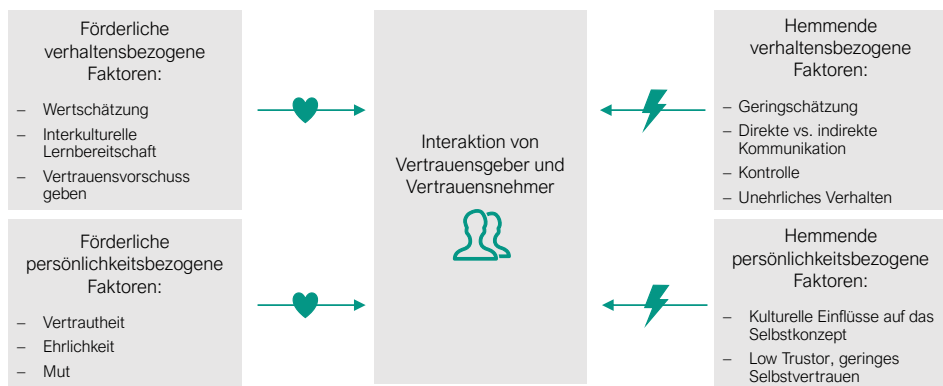
Im Vorfeld der Forschungsarbeit wurde die Annahme getroffen, dass die Fremdsprache als Hürde für den gemeinsamen Austausch und damit auch für den Aufbau von Vertrauen empfunden wird. Diese Annahme bestätigt sich in einigen Interviews. Die Notwendigkeit zum Austausch in der Fremdsprache wird über alle Hierarchieebenen hinweg als Distanz und Barriere erlebt. Missverständnisse und Fehlinterpretationen können die Folge sein. Vina spricht von der Sprachbarriere ihrer asiatischen Kolleginnen und Kollegen, denen die Fähigkeit fehlt, sich in der globalen Sprache Englisch fließend auszudrücken. Das Gefühl von Inkompetenz und die Notwendigkeit der Fremdsprache zur Verständigung verstärken die Unsicherheit zusätzlich, wenn Mitarbeitende im Team Englisch zu ihrer Muttersprache zählen. Jack erzählt aus eigener Erfahrung, dass es schwer sei, jemandem vollständig zu vertrauen, wenn man denjenigen schlecht versteht und Walter hält fest: „Ich war immer auf Personen angewiesen, die mir vor Ort übersetzen und damit sprachlich und kulturell eine Brücke bauen.“ Gleichzeitig wird in den Interviews dennoch deutlich, dass eine Fremdsprache auch zur Vertrauensbildung und Ausdruck von Kompetenz genutzt werden kann. „Die Fachkräfte vor Ort wollen zeigen, dass sie Englisch sprechen können“ (Jack). Es reicht, einzelne Wörter in der Landessprache der Teammitglieder oder der gemeinsamen Fremdsprache Englisch aussprechen zu können. Die Wirkung erfolgt mehreren Ebenen. Es verdeutlicht einerseits die interkulturelle Lernbereitschaft und Wertschätzung für das Gegenüber und offenbart andererseits gleichzeitig die Verletzlichkeit, in die sich der Vertrauensgeber begibt. Eine Fremdsprache wird somit analog Henderson (2010) auch als verbindendes Element für den Vertrauensaufbau gesehen.

## Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen den Vertrauensaufbau

Mit Blick auf die wahrgenommenen und eigenen Verhaltensweisen zeigen sich Faktoren, die den Vertrauensaufbau in Arbeitsbeziehungen unabhängig von der kulturellen Herkunft positiv mitgestalten. Da jeder der Vertrauensakteure sowohl die Rolle des Vertrauensgebers als auch des Vertrauensnehmers einnimmt, gelten die erhobenen Ergebnisse gleichermaßen für beide Akteure. Persönlichkeitsbezogene Eigenschaften der agierenden Personen wirken darüber hinaus förderlich oder auch hemmend als Verstärker auf die Vertrauensbereitschaft und die aktive Mitgestaltung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Eine Übersicht über die Faktoren zeigt Abbildung 4.3.

### Abbildung 4.3

*Verhaltensbezogene und persönlichkeitsbezogene Faktoren für den Vertrauensaufbau*



### *Wertschätzung und gewährter Vertrauensvorschluss wirken motivierend*

Wertschätzendes Verhalten in Form von Hilfsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft durch die Führungskraft aber auch innerhalb des Teams unterstützt auf der zwischenmenschlichen Ebene den Ausdruck von Vertrauenswürdigkeit. Für Malaika als Führungskraft zählt dazu nicht allein, die Mitarbeitenden in der eigenen Organisation mit Namen zu kennen, sondern sie auch zu neuen Handlungen zu ermutigen: „You can walk in any time you want and talk to me“ (Malaika). Ein gewährter und offen kommunizierter Vertrauensvorschluss in die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden fördert zusätzlich wahrgenommenes Vertrauen und der Zuspruch wirkt über alle Kulturen hinweg motivierend. Insbesondere in Situationen, in denen der Zuspruch von der Führungskraft oder leitenden Organisation ausgeht, wird die übertragene Verantwortung als Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und zeitgleich als Ehre oder „Segen“ (Malou) interpretiert.



### *Interkulturelle Lernbereitschaft und Offenheit fördern die Interaktion*

Im Vorfeld der Forschungsarbeit wurde die Annahme getroffen, dass kulturelle Prägungen und Stereotype über bestimmte Kultur- und Lebensräume den Aufbau von Vertrauen erschweren. Dies bestätigt sich in den geführten Gesprächen. Zeitgleich wird im Hinblick auf die globale Zusammenarbeit wiederholt die Notwendigkeit betont, die interkulturellen Unterschiede, wie von Earley & Mosakowski (2004) als kulturelle Intelligenz beschrieben, wahrzunehmen und zu verinnerlichen. Offenheit für fremde Kulturen, formuliert als Neugierde, ist notwendig und wird als Voraussetzung gesehen: „Es braucht Menschen, die offen sind für andere Meinungen, sich auf kulturelle Unterschiede einlassen und diese Unterschiede auch spannend finden“ (Walter). Die Bereitschaft, sich mit den Teamkolleginnen und -kollegen auch außerhalb des arbeitsbezogenen Kontextes auszutauschen, hilft dabei, das Gegenüber umfassender kennenzulernen, sich in Arbeitsbeziehungen später sicherer zu fühlen und funktionales Vertrauen aufzubauen (Schwegler, 2008). „Sie hat mir von ihrer Familie in Deutschland erzählt und ich konnte sie danach viel besser verstehen“ (Sari). Neben der Nationalität und Fremdsprache umfasst die Wahrnehmung der Unterschiede dabei analog den Ausführungen von Chao & Moon (2005) auch kulturelle Identitäten. Gleiche Völkergruppen, ähnliche berufliche Hintergründe oder eine gemeinsame Kultur verhelfen den interviewten Personen zu einem Gefühl der Vertrautheit. Unterschiede werden wahrgenommen und fließen in die Bewertung der Interaktion mit ein.

”

**The most important thing that any of our colleagues abroad should understand is, that we are coming from different culture, different background, different nationality.**

Malou

### *Kulturelle Einflüsse auf das Selbstkonzept*

Fehlt diese Offenheit und wirken kulturelle Einflüsse auf die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Person, zeigt sich dies in Unverständnis. „Es stellt sich heraus, dass sie anders ticken“ (Sonja). Je nach individueller Ausprägung kann das fehlende Verständnis zu Hilflosigkeit führen, wenn die Vorgehensweise im Verhalten nicht verstanden oder interpretiert werden kann. Situationsklärung durch Mentoren hilft aus Erfahrung der Befragten in diesen Momenten weiter. Ebenso kann das Bewusstsein über die vielfältigen kulturellen Prägungen wie Herkunftsregion oder familiäre Hintergründe der Mitarbeitenden einen Beitrag dazu leisten, Verhalten aus einer anderen Perspektive zu betrachten und neu zu bewerten. „When a colleague says something to me, it could be

a single mother with two adult children, it could be a woman from a specific region, a Philippine woman, or just a woman“ (Lynn).

### *Direkte und indirekte Kommunikation – interpretiert als Kontrolle*

Im Hinblick auf die wahrgenommenen Unterschiede wird auch die Art der Kommunikation beschrieben, die in den geführten Interviews als fremd und zunächst hemmend im Vertrauensaufbau wirkt. Einer direkt geführten Kommunikation mit klaren Aussagen, die den Arbeitsalltag in westlich geprägten Kulturkreisen gestalten, steht die besondere Betonung der indirekten und nonverbalen Kommunikationsanteile in asiatischen Kulturkreisen gegenüber (Meyer, 2018). Malou und Vina beschreiben ihre Art der Gesprächsführung als höflich und um respektvollen Umgang bemüht. „We are polite, we cannot speak too openly to each other“ (Malou). „When we feel that we do not want to do it, we have the tendency not to say it“ (Vina). Walter bestätigt dies aus europäischer Sicht: „Es sagt kaum offen jemand Nein. Wenn man wissen möchte, was die Menschen wirklich denken, muss man Wege finden, diese anderweitig in Erfahrung zu bringen.“ Malou geht noch einen Schritt weiter und merkt an, dass sie das Gegenüber durch direkte Fragen nicht in Verlegenheit bringen möchte. Das kann vor allem zu Beginn einer gemeinsamen Zusammenarbeit ein Hindernis werden, wenn Informationsaustausch wichtig ist. Malaika und Malou merken an, dass direkt gestellte Fragen in ihrem Umfeld in Afrika und Asien teilweise als Kontrolle verbunden mit Misstrauen interpretiert werden. Für Sonja und ihren westlich geprägten Hintergrund sind hingegen direkt gestellte Fragen die einzige Möglichkeit, konkrete Antworten zu erhalten und ein Gefühl der Sicherheit zu bekommen.

Sind sich die Teammitglieder der Wirkungsweise direkter und indirekter Kommunikation bewusst, hilft der Austausch im Team darüber, Barrieren in neuen Handlungssituationen nicht entstehen zu lassen. Für die Befragten benötigt es dafür Mut. Mut, die Komfortzone zu verlassen, Situationen anders anzugehen, sich unter Umständen verletzbar zu machen und zu vertrauen.

## **4.7 Diskussion: Schwerpunkt auf die Kontextfaktoren statt auf die Aufgabe**

Inwieweit der Vertrauensaufbau in internationalen Arbeitsbeziehungen gelingen kann, hängt von mehreren Einflussfaktoren ab. Die durchgeführte Forschungsarbeit zeigt, dass Vertrauen in Teams durch unterschiedliche Merkmale und unabhängig von der Rolle als Führungskraft oder Fachkraft gebildet und wahrgenommen wird. Die Aussagen bekräftigen analog der Forschung von Mayer et al. (1995), dass die eigene Vertrauensbereitschaft sowie die Faktoren Kompetenz, Wohlwollen und Integrität bei der Bewertung der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit dazu beitragen, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu entwickeln. Wohlwollen durch erlebte gemeinsame Erfahrungen wird dabei als Hauptindikator für eine vertrauensvolle Beziehung gesehen. Empfundene Vertrautheit

und die persönliche Nähe gewinnen vor dem Hintergrund kulturell vielfältiger Facetten eine tiefergehende Bedeutung für die Zusammenarbeit (Lewicki & Bunker, 1996; Dietz et al., 2010). Eine gemeinsame Vision ist in gemeinnützigen Organisationen wie im vorliegenden Beispiel einer der Faktoren, die das Gefühl der Gemeinschaft bekräftigen und den Vertrauensaufbau positiv unterstützen. Eine unklare Arbeitssituation und fehlende organisationale Strukturen hingegen erschweren aufgrund der geographischen Distanz die Bildung von Vertrauen und können die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Der Kontext, in dem Arbeitsbeziehungen stattfinden und gestaltet werden, spielt ebenso wie die individuellen Prägungen eine wichtige Rolle im Vertrauensaufbau. Er trägt entscheidend zu Erfolg oder Misserfolg der Tätigkeit bei. Bei der untersuchten Organisation wurde die Bedeutung der kulturellen Facetten und ihrer Wirkungsweisen in den Interviews wiederholt betont. Die Nutzung von Brückenbauern in einer übersetzenden und vermittelnden Tätigkeit wird ebenso genannt wie der Mehrwert die Vorbedingungen und Wirkungsweisen von Vertrauen zu verstehen.

Die aufgeführten Ergebnisse aus den Einzelfallanalysen leisten einen wesentlichen Beitrag zu den Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen interkultureller Zusammenarbeit. Dennoch lassen sich bei offenen Befragungen wie im Rahmen dieser Forschungsarbeit Verzerrungen und eine subjektive Bewertung nicht ausschließen und sind über weitergehende Forschung zu validieren. Die Forschungsarbeit wurde mit Personen durchgeführt, die die englische Sprache beherrschen. Operativ tätige Mitarbeitende außerhalb der Verwaltung, die hingegen eingeschränkt Englisch sprechen, wurden nicht befragt. Es wäre zur weiteren Validierung der Forschungsergebnisse interessant, deren Sichtweise zu ergänzen. Ebenso sollten in einem weiteren Schritt Organisationen einbezogen werden, die erst am Beginn einer globalen Zusammenarbeit stehen.

Der Beitrag soll Anregungen und Gestaltungsmöglichkeiten für Organisationen bieten, die sich in einem vergleichbaren organisationalen Kontext bewegen und in eine globale Zusammenarbeit eintreten oder diese weiter ausbauen.

## 4.8 Handlungsempfehlungen

Aus den vorgestellten Ergebnissen lassen sich zentrale Handlungsempfehlungen ableiten, die Führungskräften und Mitarbeitenden Anregungen für Gestaltungsmöglichkeiten in der internationalen Zusammenarbeit aufzeigen (siehe Abbildung 4.4).

### Abbildung 4.4

Handlungsempfehlungen zum Vertrauensaufbau in interkulturellen Teams



### Strukturelle Rahmenbedingungen

Strukturelle Rahmenbedingungen wie die Möglichkeit von Vor-Ort-Terminen, eine klare Definition von Aufgaben und Rollen und hohe Informationstransparenz schaffen einen guten organisationalen Rahmen für den Vertrauensaufbau.

### Perspektivwechsel

Das Bewusstsein der eigenen Kultur mit seinen Ausprägungen und Verhaltensweisen hilft, die Aufmerksamkeit auf die Kultur der Individuen der anderen Kultur zu legen. Interkulturelle Trainings und gemeinsam verbrachte Zeit über den Arbeitskontext hinaus bieten diese Möglichkeit.

### Brückenbauer einsetzen

Wenn Verständnis füreinander fehlt, hilft die Unterstützung und rechtzeitige Einbindung durch Dritte, denen aufgrund von Vorerfahrungen das kulturelle Umfeld beider Parteien vertraut ist. Sogenannte „Brückenbauer“ nehmen neben der Übersetzerrolle je nach Situation auch eine Vermittlerrolle ein. Sie können dabei unterstützen, Missverständnissen vorzubeugen.

### Vertrauensaufbau im Fokus

Die reine Ausrichtung auf die Tätigkeit bringt nicht den Erfolg. Vertrauen ist insbesondere im internationalen Organisationsumfeld ein wichtiger Erfolgsfaktor, um tragfähige und effiziente Teamzusammenarbeit zu ermöglichen.

---

## Zum Weiterlesen

Meyer, E. (2018). *Die culture map*. Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

Javidan, M., & Zaheer, A. (2021). The geography of trust: building trust in global teams. *Organizational Dynamics*, 50(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>

Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128–1140, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1128>

Alle Namen und Orte der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Weitere Informationen erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([Antje.Vogel@gmx.de](mailto:Antje.Vogel@gmx.de)).

## Literaturverzeichnis – Interkulturelle Teams und Vertrauen

- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1128>
- De Cremer, D., van Dijke, M., Schminke, M., & de Schutter, L. (2018). The trickle-down effects of perceived trustworthiness on subordinate performance. *Journal of Applied Psychology, 103*(12), 1335–1357. <https://doi.org/10.1037/apl0000339>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- De Jong, B., Dirks, K., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators and covariates. *Journal of Applied Psychology, 8*, 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, 2*(4), 265–279. <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>
- Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. In M. N. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie & R. J. Lewicki (Hrsg.), *Organizational trust: A cultural perspective* (S. 3–41). University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763106.002>
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural intelligence*. Harvard Business Review, 139–146.
- Henderson, J. K. (2010). The implications of language boundaries on the development of trust in international management teams. In M. N. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. J. Lewicki (Hrsg.), *Organizational trust: A cultural perspective* (S. 358–382). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763106.002>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln*. (6. Aufl.). dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co KG.
- Javidan, M., & Zaheer, A. (2021). The geography of trust: Building trust in global teams. *Organizational Dynamics*, 50(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>
- Kühlmann, T. M. (2005). Formation of trust in German-Mexican business relations. In K. Bijlsma-Frankema & R. Klein Woolthuis (Hrsg.), *Trust under pressure. Empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances* (S. 37–53). Edward Elgar.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 114–139). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452243610>
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (5. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 3, 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.2307/259290>
- Meyer, E. (2018). *Die culture map*. Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. (5. Ausg.). John Wiley & Sons. Inc.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen am Beispiel deutsch-indonesischen Kooperationen*. IKO Verlag.
- Schwegler, U. (2022). Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? In U. Schwegler (Hrsg.), *Menschenfreundliche Führung KCQF Schriftenreihe der FOM, Band 1*, S. 65–88. MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH. <http://hdl.handle.net/10419/262328>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. (4. Aufl.). Nicholas Brealey Publishing.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Vogel, A. (2021). *Faktoren des Vertrauensaufbaus in der interdisziplinären Zusammenarbeit globaler Teams - eine qualitative Studie am Beispiel einer gemeinnützig agierenden Organisation*. [Unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule.
- Williamson, E. O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 1(2), 453–486. <https://doi.org/10.1086/467284>
- Wright, A., & Ehnert, I. (2010). Making sense of trust across cultural contexts. In M. N. Saunders, D. Skinner, G. Dietz & N. L. Gillespie (Hrsg.), *Organizational trust: A cultural perspective* (S. 107–126). University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763106>



Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37, 21–29. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400180>

#5

# Neurodiversität in der Arbeitswelt: Hilfe, ich habe eine Autistin im Team!

Menschen mit Autismus, ADHS, Legasthenie oder Tourette sind mitten unter uns. Von Mitleid bis hin zum Vorwurf der „Modediagnose“ haben neurodivergente Menschen, die mit dem Thema offen umgehen, auf ihrem Lebensweg wohl schon alles gehört. Doch was ist Neurodiversität? Was bedeutet es, im Autismus-Spektrum zu sein? Und wie kann am Arbeitsplatz trotz – oder gerade wegen – großer Unterschiede eine Win-Win-Situation geschaffen werden?

Vanessa Bohnet

**N**eurodiversität ist nicht nur als Konzept zu verstehen, in dem neben dem Autismus-Spektrum auch ADHS (kurz für: Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung), Legasthenie, Dyskalkulie und Dyslexie, Dyspraxie sowie das Tourette-Syndrom ihren Platz finden, sondern auch als eine soziale Bewegung. Menschen im Autismus-Spektrum werden hierbei nicht als „krank“, sondern als „anders“ betrachtet, das Autismus-Spektrum als eine Variation des menschlichen Daseins. Dieses „anders sein“ kann die Arbeitswelt bereichern, Teams stärken und Ergebnisse verbessern. Von Bewerbungsprozess bis Arbeitsalltag: Welche Stärken und Fähigkeiten bringen Autistinnen und Autisten mit? Was müssen Führungskräfte wissen, um Herausforderungen zu bewältigen und Potentiale zu heben? Bereits an dieser Stelle sei gesagt: so unzugänglich und verwachsen der Weg an vielen Stellen aussehen mag, es ist einfacher als gedacht ihn gemeinsam zu beschreiten, daran zu wachsen und die Arbeitswelt zu einem besseren Ort für alle zu machen – ob neurotypisch oder neurodivergent.

---

## Keywords:

Neurodiversität, Autismus-Spektrum, Inklusion, Diversität

## 5.1 Die Reise zur Neurodiversität beginnt

Fanny (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) ist verzweifelt. Die 34-jährige steht kurz davor, gekündigt zu werden. Fanny ist Autistin, das weiß sie seit knapp einem Jahr. Nachdem sie online zufällig auf ein Forum gestoßen ist, hat sie mit ihrer Therapeutin gesprochen, die sie wiederum zu einem Spezialisten geschickt hatte. Hier im Büro weiß es niemand. Auch nicht Stefan, ihr Chef. Fanny hat noch keinen Mut gefunden, mit ihm über ihre Diagnose zu sprechen. Obwohl sie hier in der Versicherung trotz Fehlzeiten mehr Fälle bearbeitet als zwei ihrer Kollegen zusammen, kommt sie bei der Kollegschaft und ihrem Chef nicht gut an. Anscheinend würde sie ständig die anderen vor den Kopf stoßen. Dabei liebt Fanny ihren Job. Die Struktur und das Abarbeiten der Fälle liegen ihr, ihr Jura-Studium hat sie mit Prädikatsexamen abgeschlossen. Letzte Woche war schon wieder so eine merkwürdige Situation. Fanny hat zu einem Meeting eingeladen, um einen besonders schweren Fall mit hoher Schadenssumme zu besprechen – wie es hier üblich ist. Das Meeting konnte aber erst zehn Minuten später starten, weil sich die Kollegen noch über das Wochenende unterhalten haben und Witze gemacht haben, die sie mal wieder nicht verstanden hat. Als sie einen Kollegen auf einen Fehler im Dokument hingewiesen hat, wurde dieser sauer. Dabei wurde im Vorstellungsgespräch doch gesagt, dass Ehrlichkeit hier ihr höchstes Gut ist – was sie sehr begrüßt. Doch irgendwie scheint Ehrlichkeit nicht gewünscht zu sein, wenn es um Feedback zur Arbeit geht. Solche Situationen, das Großraumbüro und die ständige Ratlosigkeit, wenn es wieder zu sozialen Situationen kommt. Es ist anstrengend.

Stefan ist ratlos. Schon wieder hat sich Fanny krankgemeldet. So langsam glaubt er, dass sie blau macht. Aber wenn Fanny da ist, arbeitet sie deutlich schneller und effizienter als alle anderen in der Abteilung. Wenn da nur nicht die Sache mit der unverschämten Art den Kollegen gegenüber wäre, wenn sie diese auf Fehler hinweist. In der Sache hat sie dabei immer Recht, so konnte Fanny die Firma schon vor einem Millionenschaden bewahren, der beinahe durch die Unachtsamkeit eines Kollegen entstanden wäre. Stefan ist eine fürsorgliche Führungskraft, die sich für das Wohlergehen seiner ihm anvertrauten Mitarbeitenden sorgt. Egal ob beruflich oder privat: Stefan hat Verständnis.

## 5.2 Neurodiversität und Autismus in a Nutshell

„Wie erkenne ich eine Autistin oder einen Autisten?“, mögen sich Führungskräfte oder HR-Mitarbeitende in ihrem Bedürfnis, allen Mitarbeitenden einen guten Arbeitsplatz bieten zu können, fragen. Vorstellungen von Neurodiversität sind auch heute noch häufig klischeebehaftet und verbinden den Autismusbegriff z. B. mit intelligenten, aber unnahbaren Männern. Vorurteile und Gender-Bias lassen beispielsweise eine Autistin, die kompetent ihrer Arbeit nachgeht, jedoch in sozialen Situationen durch Kritik an ihren Kolleginnen oder Kollegen aneckt, oder die sich durch den Lärm im Großraumbüro überfordert

fühlt, schnell unter dem Radar laufen. Denn: Es ist den Menschen nicht anzusehen, ob sie im Autismus-Spektrum sind, Dyskalkulie oder eine Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS) haben. Das Label ist dabei auch nicht entscheidend, Führungskräfte sehen Menschen, Persönlichkeiten, Stärken und auch Schwächen. Diese gilt es, zum Wohle des Unternehmens bestmöglich einzusetzen. Das gelingt, wenn auf die Wünsche und Bedürfnisse der anvertrauten Mitarbeitenden Wert gelegt wird und versucht wird, diesen nachzukommen. Um dies zu ermöglichen, bietet dieses Kapitel eine Übersicht der Grundlagen zur Neurodiversität sowie Best Practices. Wichtig vorab zu erwähnen ist, dass Autistinnen und Autisten sowie andere Personen im Spektrum der Neurodivergenz so individuell wie alle Menschen sind. Daher gilt auch hier: Kommunikation ist der Schlüssel.

Neurodiversität beschreibt ein Konzept sowie eine soziale Bewegung und umfasst neben Autismus auch ADHS, Legasthenie, Dyskalkulie und Dyslexie, Dispraxie sowie das Tourette Syndrom (National Symposium on Neurodiversity at Syracuse University, n. d.). Die Neurodiversitätsbewegung fordert, dass das Autismus-Spektrum neben den eben aufgeführten anderen neurologischen Divergenzen, nicht als medizinischer Zustand gesehen wird, den es zu behandeln gilt (Schuck et al., 2021). Vielmehr soll die Akzeptanz des Anders-Seins im Vordergrund stehen (National Symposium on Neurodiversity at Syracuse University, n. d.). Während Menschen im Autismus-Spektrum bis Ende des 20. Jahrhunderts teils grausamen Behandlungsmethoden ausgesetzt waren (Schuck et al., 2021), soll den Betroffenen und der Gesellschaft eine Antwort auf die sozialen Schwierigkeiten der Personen im Autismus-Spektrum, wie beispielsweise Ausgrenzung, Mobbing und intensiven Auseinandersetzungen gegeben werden (Peters et al., 2016). Jedoch befürworten viele Anhängerinnen und Anhänger der Neurodiversitätsbewegung medizinische bzw. therapeutische Interventionen, wenn sie respektvoll und mit dem Fokus auf sinnvolle, den Patientinnen und Patienten helfenden Fähigkeiten durchgeführt werden und die Lebensqualität der Individuen sich dadurch verbessert (Kapp et al., 2013, den Houting, 2018; Chapman & Bovell, 2020).

Der Begriff der Neurodiversität wurde zum ersten Mal von Judy Singer, einer australischen Sozialforscherin, die selbst im Autismus-Spektrum ist, im Jahr 1998 verwendet (Donaldson et al., 2017). In den letzten Jahren hielt der Begriff auch Einzug in wissenschaftliche Publikationen und wurde auch der breiten Öffentlichkeit bekannt. Menschen, die nicht in das Spektrum der Neurodiversität fallen, werden in wissenschaftlichen Publikationen als neurotypisch bezeichnet (Schuck et al., 2021).

## **Das Autismus-Spektrum**

Zur Definition des Autismus-Spektrums existieren eine Vielzahl von Begriffen, die in den letzten Jahren sowohl in der medizinischen Welt, aber auch in der ganzen Gesellschaft verwendet wurden. So wurde in der Vergangenheit die Tiefgreifende Entwicklungsstörung, Autismus, Atypischer Autismus, das Rett-Syndrom, das Asperger-

Syndrom und weiteren Entwicklungsstörungen unterschieden. Heute sprechen die führenden Diagnosebücher der Medizin sowie der Psychologie jeweils nur noch von der Autismus-Spektrum-Störung mit Unterscheidungen hinsichtlich der funktionellen Sprache und der An- bzw. Abwesenheit einer intellektuellen Beeinträchtigung (Freitag, 2021). Das Wort „Störung“ wird in diesem Kapitel nur verwendet, wenn es um die Bezeichnung der Diagnose geht, denn nach dem Konzept der Neurodiversität ist Autismus keine Störung, sondern eine Variation des menschlichen Daseins. Autismus ist keine Krankheit und kann entsprechend nicht geheilt werden. Die autismusbezogenen Eigenschaften sind neurobiologisch verankert, sie sind nicht wesentlich veränderbar (Tebartz van Elst & Ebert, 2016). Warum ein Mensch mit Autismus zur Welt kommt, ist nicht abschließend geklärt (Hofer & Fellinger, 2021). Klar ist, dass es eine starke erbliche Komponente gibt. Ein Zusammenhang mit Umwelteinflüssen hingegen oder gar Impfungen konnte ausgeschlossen werden (Tick et al., 2016).

### **Autismus erkennen**

Ob das Gegenüber im Autismus-Spektrum ist, lässt sich nicht anhand einer Checkliste feststellen. Der wahrscheinlich bekannteste Anhaltspunkt zum Erkennen von Autismus ist die soziale Interaktion. Menschen im Autismus-Spektrum haben häufig Schwierigkeiten zu erkennen, was die Mehrheit der Menschen als angebracht empfinden und was nicht. Als Beispiel ist hier zu nennen, dass es dem Großteil der Autistinnen und Autisten schwerfällt zu erkennen, wann die Teilnahme an einer Unterhaltung beginnt oder endet. Viele haben daher im Laufe ihres Lebens Strategien entwickelt, damit umzugehen und nicht aufzufallen. Das intuitive Agieren in einer sozialen Situation fällt neurotypischen Menschen leichter. Bei Personen im Autismus-Spektrum wird das Verhalten aktiv über den Kopf gesteuert, vergleichbar mit der Anwendung einer erlernten Fremdsprache. Das unauffällige Bewegen in der Gesellschaft kostet die Personen im Autismus-Spektrum viel Energie (Sünkel, 2016). Das Imitieren von neurotypischem Verhalten wird auch als Masking bezeichnet. Der Leidensdruck dabei entsteht vor allem über die Erschöpfung sowie einem verstärkt negativem Selbstbild durch die Ablehnung, die sie bei vermeintlich falschem Verhalten erfahren.

Ein weiterer Unterschied zu neurotypischen Menschen ist die Wahrnehmung. Personen im Autismus-Spektrum können auf Reize, wie Temperatur, Geräusche, Gerüche, Licht oder Oberflächenstrukturen über- oder unterempfindlich reagieren. Durch die andere Art der Wahrnehmung kann es zu Reizüberflutungen kommen, die zu großer Erschöpfung führen (Sünkel, 2016).

Ferner treten bei Personen im Autismus-Spektrum häufig sich wiederholende Verhaltensmuster auf. Diese können sich in der Sprache zeigen, dem Aufreihen von Spielzeug oder anderen Gegenständen oder in der Liebe zur Einhaltung von Regeln und Routinen. Veränderungen, auch vermeintlich kleine, werden als Stressoren wahrgenommen. Personen im Autismus-Spektrum interessieren sich häufig für ein

bestimmtes Thema. Solche Spezialinteressen können neben einem erfüllenden Hobby auch Berufsmöglichkeiten darstellen, in denen sie voll und ganz aufgehen und ihre Expertise einbringen können (American Psychiatric Association, 2013).

Personen im Autismus-Spektrum haben im Vergleich zu neurotypischen Menschen eine andere Art zu kommunizieren, was sie oder ihr Umfeld im Alltag häufig vor Herausforderungen stellt. In Bewerbungsgesprächen, in denen der erste Eindruck zählt, kann dies zum großen Problem für Betroffene werden. Von merkwürdig klingenden Antworten bis hin zum kompletten Verstummen aufgrund von Überreizung – ein zweites Gespräch oder gar einen Arbeitsvertrag wird es so wohl kaum geben. Auch in der non-verbalen Kommunikation kann es zu Missverständnissen zwischen neurodivergenten und neurotypischen Personen kommen. So sehen Personen im Autismus-Spektrum häufig keinen Mehrwert darin, dem Gegenüber in die Augen zu schauen. Ein natürlich wirkender Augenkontakt kommt so oft nicht zustande (American Psychiatric Association, 2013). Wenn sich zwei neurotypische Personen einen vielsagenden Blick zuwerfen, so wird das von Personen im Autismus-Spektrum zwar erkannt, kann häufig jedoch nicht gedeutet werden (Böckler et al., 2014).

Die Fachwelt geht davon aus, dass ca. 1 Prozent der Weltbevölkerung im Autismus-Spektrum ist (American Psychiatric Association, 2013). Neuere Forschungen kommen sogar auf 2,3 Prozent (Maenner et al., 2021). Die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch im eigenen Bekanntenkreis oder im Kollegium eine Person im Autismus-Spektrum befindet, ist demnach statistisch gesehen recht hoch. Dennoch ist das Wissen über das Autismus-Spektrum bei Arbeitgebenden begrenzt (Djela, 2021). Es konnte in Studien gezeigt werden, dass Autistinnen und Autisten besser in Bewerbungssituationen bewertet wurden, wenn das Gegenüber viel über das Autismus-Spektrum wusste und die Diagnose offen gelegt wurde, da so merkwürdig wirkendes Verhalten besser eingeordnet werden konnte. Auch die soziale Erwünschtheit hat hier eine große Rolle gespielt (McMahon et al., 2021).

### **Autismus-Spektrum und Behinderung**

In Deutschland zählen die verschiedenen Formen von Autismus, abhängig vom Grad der Teilhabebeeinträchtigung, zu den Behinderungen. Bei tiefgreifenden Entwicklungsstörungen mit mittleren bis schweren sozialen Anpassungsschwierigkeiten kann ein Schwerbehindertenausweis beantragt werden. Je nach Grad der Behinderung können Menschen mit einem solchen Ausweis Unterstützung, beispielsweise vom Integrationsfachdienst, erhalten. Außerdem stehen ihnen verschiedene Ausgleichsmaßnahmen, wie steuerliche Vorteile, zusätzliche Urlaubstage und ein besonderer Kündigungsschutz zu. Dies bedeutet jedoch entgegen der weitläufigen Meinung nicht, dass sie unkündbar sind. Es ist zu betonen, dass der Grad der Behinderung keine Aussage über die Leistungsfähigkeit einer Person trifft (Anlage zu § 2 der Versorgungsmedizin-Verordnung, 2008; Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., n. d.).

## Autismus in der Arbeitswelt

Diversität, sei es Genderdiversität, kulturelle Diversität oder die Interdisziplinarität eines Teams ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Jedoch zeigen Studien aus Deutschland, Australien und den USA, dass Personen im Autismus-Spektrum mit normaler bis hoher Intelligenz auf dem ersten Arbeitsmarkt benachteiligt werden. So sind Autistinnen und Autisten häufiger als neurotypische Personen von Arbeitslosigkeit betroffen (Baldwin et al.) und haben seltener eine dauerhafte Festanstellung (Taylor et al., 2015;). Außerdem sind Gelegenheitsbeschäftigungen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überrepräsentiert, besonders bei Personen mit niedrigem Qualifikationsniveau (Baldwin et al., 2014). Des Weiteren erfahren Autistinnen und Autisten eine erhöhte Diskrepanz zwischen ihrem Qualifikationsniveau und dem Niveau des Arbeitsplatzes (Frank et al., 2018). Außerdem arbeiten Personen im Autismus-Spektrum häufiger in Teilzeit (Baldwin et al., 2014). Die Mehrheit der Autistinnen und Autisten (72 Prozent) mit einem festen Arbeitsplatz erhalten keine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Unterstützung am Arbeitsplatz, 66 Prozent wünschen sich diese jedoch. Als gewünschte Unterstützung wurde unter anderem mehr Anerkennung genannt, aber auch Hilfe bei der Entwicklung von sozialen und kommunikativen Fähigkeiten. In der Studie erhielten einige Teilnehmende bereits Unterstützung in Form von flexiblen Arbeitszeiten, spezieller Beleuchtung, Freistellung von Aufgaben mit Kundenkontakt, schriftlichen Arbeitsaufträgen sowie Verständnis seitens der Führungskraft, wenn die Person einen schlechten Tag hat (Baldwin et al., 2014). Am Arbeitsplatz selbst erfahren Personen im Autismus-Spektrum häufig toxische Gruppendynamiken wie Mobbing, Diskriminierung durch die Führungskraft unter dem Vorwand der richtigen Entscheidung für das Geschäft und Strukturen, welche die Stärken der autistischen Mitarbeitenden nicht ausreichend berücksichtigen (Djela, 2021).

Personen im Autismus-Spektrum bringen auch einige Stärken mit in die Arbeitswelt, die sie statistisch gesehen von neurotypischen Menschen unterscheiden. Besonders sind hier die Detailorientiertheit und der hohe Fokus, jedoch auch die Bevorzugung von repetitiven Aufgaben und der Umgang mit Zahlen hervorzuheben (Lorenz & Heinitz, 2014). Außerdem sind Autistinnen und Autisten häufig loyale Arbeitnehmende und, wenn das Spezialinteresse im Job stattfindet, auch versierte Expertinnen und Experten für ihr Gebiet (Sünkel, 2016). Viele weltweit agierende Firmen wie Walgreens, Microsoft, Facebook (Solomon, 2020) aber auch die deutsche Softwarefirma SAP (SAP Deutschland SE & Co. KG, n. d.) haben dies erkannt und bieten Programme an, die auf Personen mit Behinderung im Allgemeinen, jedoch auch auf Personen im Autismus-Spektrum speziell ausgerichtet sind.

### 5.3 Sieben Personen im Autismus-Spektrum, eine Führungskraft und zwei Expertinnen im Interview

Die Forschung fand im Rahmen einer Master-Thesis statt (Bohnet, 2022). Hierfür wurden insgesamt zehn Interviews geführt, um zu erfahren, welchen Chancen und Herausforderungen Personen im Autismus-Spektrum im Bewerbungsprozess und in der Arbeitswelt begegnen. Eine weitere Forschungsfrage beschäftigte sich mit der Nutzung der Chancen und Bewältigung der Herausforderungen auf Seiten der Firmen sowie der Arbeitnehmenden. Ferner sollte auch beantwortet werden, inwiefern die Autismus-Diagnose dem Umfeld mitgeteilt wird. Die Interviews fanden virtuell statt und wurden aufgezeichnet. Anschließend wurden die Interviews wörtlich transkribiert und in Orientierung an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet. Interviewt wurden sieben Personen aus dem Autismus-Spektrum, zwei Expertinnen und die ehemalige Führungskraft einer befragten Autistin (Anna). Vorab wurde ein demographischer Fragebogen sowie, im Falle der Personen im Autismus-Spektrum, auch die Kurzversion des Fragebogens zum Autismus-Spektrum-Quotienten (Freitag et al., 2007) ausgehändigt. Der Stichprobenplan ist in Tabelle 5.1 zu finden.

**Tabelle 5.1**

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

Person	Geschlecht	Altersgruppe	Aktueller Beruf	Diagnose
Anna	w	45-55	Technische Dokumentation	Nicht diagnostiziert
Paul	m	25-35	Student der Rechtswissenschaften	Asperger-Syndrom
Michael	m	35-45	Versicherungsmitarbeiter	Asperger-Syndrom
Simone	w	35-45	Kundenbetreuung	Asperger-Syndrom
Pia	w	35-45	Entwicklerin	Atypischer Autismus
Karl	m	35-45	Lagerist	Asperger-Syndrom
Max	d (Pronomen: er/-)	25-35	Berater im sozialen Bereich	Autismus-Spektrum-Störung
Fanny	w	35-45	Versicherungsmitarbeiterin	Autismus-Spektrum-Störung
Wolfgang	m	45-55	Produktmanager	-
Sonja Woll-Penzing	w	45-55	Psychologische Psychotherapeutin	-
Heike Gramkowitz	w	45-55	Managing Director bei Auticon	-



## 5.4 Herausforderungen im Bewerbungsprozess und im Arbeitsalltag

In diesem Kapitel werden die Herausforderungen, denen Personen im Autismus-Spektrum im Bewerbungsprozess und im Arbeitsalltag gegenüberstehen, dargestellt. Ferner werden die Faktoren vorgestellt, die zur Bewältigung der Herausforderungen beitragen und die das Mitteilen der Diagnose am Arbeitsplatz erleichtern.

### Herausforderungen im Bewerbungsprozess

In den Interviews wurden verschiedene Herausforderungen im Bewerbungsprozess identifiziert, welche sich in inhaltliche und situative Herausforderungen gliedern lassen. Zu den inhaltlichen Herausforderungen gehören beispielsweise die für Bewerbungsgespräche üblichen Fragestellungen. Da Autistinnen und Autisten sehr ehrlich auf Fragen antworten – was grundsätzlich natürlich positiv zu sehen ist – können auf Seiten des Fragestellenden Irritationen entstehen. Eine gute Selbstdarstellung, wie man sie auf Seiten der Bewerbenden erwarten würde, findet hier nicht statt.

” **Ich sage immer: Ich bin dummerweise total ehrlich. Kommt mir zum Beispiel nicht zugute, wenn ich nach Teamfähigkeit gefragt werde. Ich arbeite nicht gerne im Team, kann mich aber eingliedern.**

Paul

Eine weitere Herausforderung ist das Teilen der Autismus-Diagnose. Hier spielt auch die Außenwahrnehmung des Unternehmens eine wichtige Rolle: wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit als offen und tolerant gesehen, so ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Diagnose schon im Bewerbungsgespräch geteilt wird.

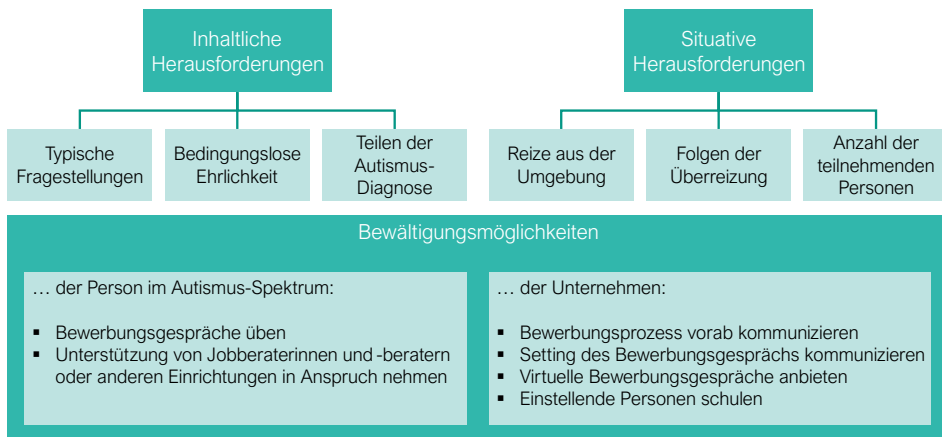
Zu den situativen Herausforderungen zählen die Reize aus der Umgebung. So kann eine ungewohnte Umgebung mit lauten Geräuschen und unklarem Ablauf zu einem stark erhöhten Stresslevel führen. Darüber hinaus kann die Anzahl der teilnehmenden Personen auf Seiten des Unternehmens einschüchternd wirken. Die Auswirkungen einer Überreizung sind individuell, können jedoch von Unkonzentriertheit bis hin zum vollständigen Verstummen der Bewerbenden reichen.

Personen im Autismus-Spektrum können sich auf die Situation vorbereiten, indem sie die Bewerbungsgespräche üben und Unterstützung von Jobberaterinnen und -beratern oder anderen spezialisierten Einrichtungen in Anspruch nehmen. Die Unternehmen können es den Bewerbenden im Autismus-Spektrum leichter machen, indem sie den

Bewerbungsprozess so detailliert wie möglich vorab kommunizieren, ebenso das Setting des Bewerbungsgesprächs. Virtuelle Bewerbungsgespräche können es Autistinnen und Autisten ebenfalls leichter machen, davon berichtet auch Simone im Interview: „Virtuelle Vorstellungsgespräche sind einfacher. Weniger nonverbale Kommunikation, die Anreise entfällt und ich sitze in meiner gewohnten Umgebung.“ Darüber hinaus können einstellende Personen über das Autismus-Spektrum informiert werden und im Umgang mit Neurodivergenz generell geschult werden. Die Herausforderungen sowie die Bewältigungsmöglichkeiten sind in Abbildung 5.1 dargestellt.

### Abbildung 5.1

#### *Inhaltliche und situative Herausforderungen in Bewerbungsgesprächen*



### Sag ich's oder sag ich's nicht? Umgang mit der Diagnose am Arbeitsplatz

Ob eine Person im Autismus-Spektrum über ihre Diagnose offen mit dem Kollegium und der Führungskraft spricht, ist von mehreren Faktoren abhängig. Der erste ist der persönliche Umgang mit der eigenen Situation. Wenn Autistinnen und Autisten ihre Diagnose für sich angenommen haben und vielleicht schon Unterstützung, sei es vom Unternehmen selbst oder von externen Stellen, etwa durch den Integrationsfachdienst, erhalten haben, so gehen sie tendenziell offener damit um. So berichtet Karl von seinen Erfahrungen: „Die Betreuerin vom Integrationsfachdienst kommt einmal im Monat. Sie hilft, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen und den Arbeitsplatz für mich zu optimieren.“

Der zweite Faktor ist die subjektive Einschätzung des Umfeldes. Wenn dieses von der Person im Autismus-Spektrum als vertrauenswürdig und tolerant wahrgenommen wird, so fühlen sich diese eher bereit, die Diagnose zu teilen und offen ihre Bedürfnisse zu äußern. Wenn aber Vorurteile oder Unwissen über das Autismus-Spektrum wahrgenommen oder auch nur vermutet werden, wird die Diagnose eher zurückgehalten.

”

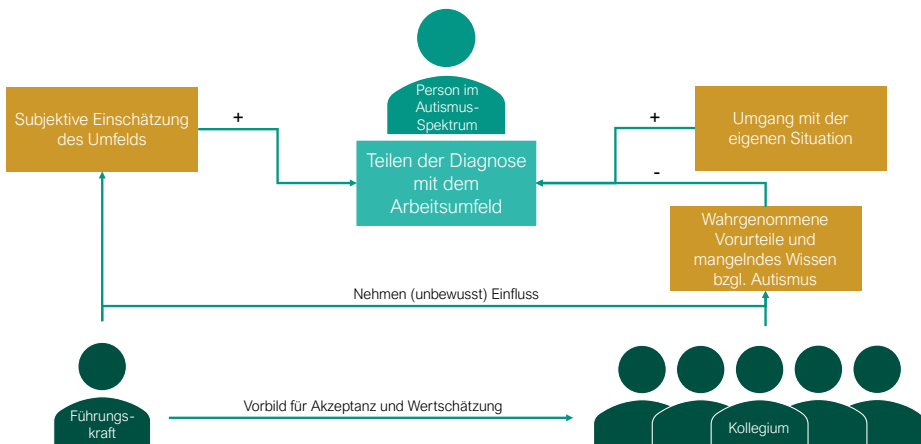
**Meine Chefin hat sich abfällig gegenüber einem anderen autistischen Arbeitskollegen, der offen mit seiner Diagnose umging, geäußert. Das macht mein Outing jetzt noch schwieriger.**

Max

Aus Sicht des Umfelds ist es grundsätzlich besser, von der Neurodivergenz des Mitarbeitenden zu wissen, da so von neurotypischen Personen als merkwürdig empfundene Eigenschaften und besonderen Anforderungen besser angenommen werden können. Die Führungskraft hat hier eine besondere Rolle inne, da sie einen Einfluss auf das Kollegium nimmt und für Akzeptanz und Wertschätzung innerhalb des Teams sorgen kann. Das Zusammenspiel der Faktoren ist in Abbildung 5.2 dargestellt.

**Abbildung 5.2**

*Faktoren, die das Teilen der Diagnose mit dem Arbeitsumfeld beeinflussen*



### Bitte nur Neurotypische? Herausforderungen am Arbeitsplatz

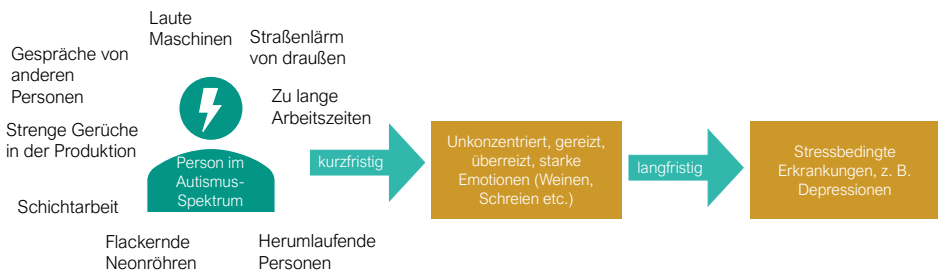
Die Befragten machten verschiedene Angaben dazu, welche Herausforderungen ihnen am Arbeitsplatz begegnen. Hinsichtlich der Gestaltung des physischen Arbeitsplatzes selbst und der Arbeitszeit wurden besonders akustische und visuelle Reize als Schwierigkeit angegeben. Laute Produktionsumgebungen oder klassische Großraumbüros sind demnach eher ungeeignet für Personen im Autismus-Spektrum.

”**Da waren Neonröhren, die geflackert haben, was wahrscheinlich niemandem aufgefallen ist außer mir. Es war wie Strobolicht in der Disco für mich beim Arbeiten.**

Max

Bei zu vielen Reizen droht kurzfristig eine Reizüberflutung und Stress, was sich nach außen in starken Emotionen zeigt. Langfristig jedoch kann dies Erkrankungen wie Depressionen oder andere stressbedingte Krankheiten hervorrufen (vgl. Sünkel, 2016). Unsichere Variablen in Bezug auf den Arbeitsplatz, wie es beispielsweise beim Desk-Sharing oder bei Geschäftsreisen der Fall ist, bedeuten für die autistischen Mitarbeitenden zusätzlichen Stress. Aufgrund des erhöhten Stressempfindens durch die besondere Reizsensibilität ist die Arbeitszeit ebenfalls eine Herausforderung. Unstrukturierte oder lange Arbeitszeiten, ohne ausreichend Möglichkeiten zur Regeneration, wie es beispielsweise in der Schichtarbeit der Fall ist, führen ebenfalls zu den beschriebenen kurz- und langfristigen Wirkungen. Diese Erkenntnisse werden durch die Literatur bestätigt, so schreibt Rudolph (2020), dass das Stressempfinden von autistischen Menschen generell höher ist als bei neurotypischen Personen. Die für Autistinnen und Autisten typische Reizfilterchwäche kann zu einer sensorischen Überbelastung, einem sogenannten Overload, führen. In Abbildung 5.3 ist der Zusammenhang der Herausforderungen und deren Auswirkungen dargestellt.

**Abbildung 5.3**  
*Arbeitsplatz- und arbeitszeitbezogene Herausforderungen und deren Auswirkungen*



Hinsichtlich der Aufgabengestaltung erfahren Personen im Autismus-Spektrum besonders dann Schwierigkeiten, wenn die übertragenen Aufgaben unstrukturiert oder mit einer für sie nicht nachvollziehbaren Struktur versehen sind. Außerdem sind unklare Prioritäten oder schnelles, intransparentes Ändern von Prioritäten ein Problem. Parallele Aufgaben

werden abgelehnt, da Personen im Autismus-Spektrum es bevorzugen, eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen – am besten, ohne unterbrochen zu werden. Denn einmal unterbrochen, finden sie nur schwer in das Thema zurück.

” **Wenn ich überreizt bin, muss ich flüchten.  
Wenn ich das verpasse, kann ich ungehalten werden oder anfangen zu heulen.**

Anna

Die Gestaltung der Kommunikation unterscheidet sich ebenfalls von neurotypischen Personen. Häufig können Personen im Autismus-Spektrum kaum oder gar nicht die Emotionen im Gesicht des Gegenübers erkennen, jedoch ist dies nicht immer der Fall. Hinzu kommt, dass viele Autistinnen und Autisten ihrem Gegenüber nicht in die Augen schauen können oder wollen. Anna kennt diese Schwierigkeiten: „Bei Vorträgen fällt es besonders auf, dass ich Menschen nicht in die Augen schauen kann. Das kommt nicht gut an.“ Lockeres Plaudern und Small Talk wird als unnötig oder sogar unangenehm empfunden. Viele beschreiben, dass sie das nicht können und sich daher schnell fehl am Platz fühlen. In ungezwungenen Situationen, wenn viel durcheinandergeredet wird, kann es passieren, dass dem Gespräch gar nicht gefolgt werden kann. Durch das Fernbleiben oder vermeintlichem falschen Teilnehmen in sozialen Situationen können die Autistinnen und Autisten als desinteressiert, merkwürdig oder gar verschroben von ihrer Außenwelt wahrgenommen werden. Das erschwert im Arbeitskontext das Teambuilding und Missverständnisse können entstehen. In fachlichen Gesprächen haben die autistischen Mitarbeitenden häufig den Drang, ihr breites Wissen zu teilen und andere Teammitgliederinnen und -mitglieder zu korrigieren, wenn sie etwas Falsches sagen oder sich unpräzise ausdrücken. Dies führt ebenfalls zu Antipathie gegenüber den Personen im Autismus-Spektrum, sie werden als besserwisserisch und unangenehm pedantisch wahrgenommen. Des Weiteren fehlt auf Seiten der autistischen Personen das Verständnis, wenn Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeit nicht so sorgfältig, strukturiert und/oder vollständig erledigen, wie sie dies von sich aus machen. Aus diesen und weiteren Aspekten können Auseinandersetzungen mit der Führungskraft entstehen, in denen sich die autistischen Mitarbeitenden unterlegen und hilflos fühlen.

Diese Herausforderungen werden zu den allgemeinen fachlichen Anforderungen, welchen jeder Mensch auf der Arbeit begegnet, als zusätzlich betrachtet, sodass Menschen mit autistischen Eigenschaften sich einer Doppelbelastung ausgesetzt sehen.

” **Es ist, als hätte ich zwei Jobs: das Fachliche und das Menschliche. Ich dachte, das Fachliche ist wichtiger, aber das ist nicht so.**

Simone

Hinzu kommt, dass durch die erschwerte Interaktion mit Autistinnen und Autisten diese als weniger sozial verträglich angesehen werden, was wiederum Einfluss auf die wahrgenommene Beschäftigungsfähigkeit auf Seiten des Arbeitgebenden hat (vgl. Determinanten der Beschäftigungsfähigkeit nach Hogan et al., 2013).

### **Mitarbeitende im Autismus-Spektrum? Immer her damit!**

Besonders häufig wurde in den Interviews die Eigenschaft der Detailorientiertheit sowie die Fähigkeit, sich in Themen intensiv einzuarbeiten und sich auf diese zu fokussieren genannt. Es lassen sich keine Bereiche oder Branchen identifizieren, in denen Personen im Autismus-Spektrum vorzugsweise arbeiten bzw. arbeiten wollen. Dennoch können branchenunabhängig Jobs, die eine hohe fachliche Expertise und Tiefe des Wissens erfordern, als besonders geeignet für autistische Mitarbeitende gesehen werden. Dies wird durch den Faktor verstärkt, dass Personen im Autismus-Spektrum häufig eine außergewöhnliche Muster- und Fehlererkennung mitbringen. Dadurch können sie gut in Bereichen eingesetzt werden, in denen dies erforderlich ist, beispielsweise in verschiedenen technischen oder juristischen Berufen. Von sozialen Berufen sind sie jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen (vgl. Lorentz & Heinitz, 2014). Durch die neutrale Grundhaltung und vorurteilsfreie Herangehensweise können Autistinnen und Autisten, insofern dies in ihrem Interessensbereich liegt, auch dort eingesetzt werden. Wenn es beispielsweise um das Erfassen von komplexen persönlichen Situationen von Klientinnen und Klienten geht, können sie durch das vermeintliche Defizit in der Gefühlserkennung deutlich präziser nachfragen und dadurch Fehlinterpretationen vermeiden.

” **Die Kommunikation mit den Klientinnen und Klienten klappt viel besser als die private mit den Kollegen. Im Gespräch mit Klienten habe ich einen Vorwand nachzufragen und treffe weniger Vorannahmen. Das ist ein Vorteil gegenüber meinen Kollegen.**

Max

Diese Eigenschaften können sich positiv auf das ganze Team auswirken. Durch die strukturierte Arbeitsweise können Prozesse verbessert und die Produktivität des ganzen Unternehmens gesteigert werden.

Werden autistische Mitarbeitende gut integriert, so kann sich dies auf die Effektivität von Meetings auswirken: höhere Pünktlichkeitsrate, bessere Strukturierung oder auch das Ausreden lassen eines jeden Einzelnen können positive Konsequenzen sein. Darüber hinaus können durch die Ehrlichkeit und durch den stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn der Personen im Autismus-Spektrum nicht nur Lästereien, sondern auch illegale oder moralisch verwerfliche Aktivitäten reduziert werden. Heike Gramkow, Geschäftsführerin bei Auticon, berichtet über die positiven Erfahrungen ihrer Kunden mit den Consultants im Autismus-Spektrum: „Die Regeln werden eingehalten, Meetings beginnen pünktlich, weniger Politik und Lästereien. Das hält auch nach dem Einsatz an.“

Das Streben nach Konstanz im Leben der Autistinnen und Autisten allgemein gilt auch für die Wahl des Unternehmens, was sie zu loyalen Arbeitnehmenden macht (vgl. Sünkel, 2016). Eine Führungsposition im Sinne der Personalführung wird in den meisten Fällen nicht angestrebt, jedoch sind Personen im Autismus-Spektrum meist hilfsbereit und geben ihr Wissen gerne weiter, etwa in einer offiziellen Mentorenrolle oder als Expertinnen und Experten, aber auch auf inoffiziell, kollegialem Weg.

### **Wie können Herausforderungen bewältigt und Chancen genutzt werden?**

Wenn das Verhaltensmodell nach von Rosenstiel (1988) und von Rosenstiel und Nerdinger (2011) zugrunde gelegt wird, nachdem jedes Verhalten von den vier Faktoren persönliches Wollen, individuelles Können, situative Ermöglichung sowie dem sozialen Dürfen und Sollen beeinflusst wird, so stellt man fest, dass besonders die letzten beiden Faktoren betrachtet werden müssen. Die ersten beiden Faktoren, das Wollen und Können, sind nach den Ergebnissen des letzten Kapitels gegeben.

Die situative Ermöglichung umfasst die Arbeitsplatz- sowie die Arbeitszeitgestaltung. Dem sozialen Dürfen und Sollen sind die Aufgaben- und Kommunikationsgestaltung zuzuordnen. Das soziale Dürfen stellt hierbei eine Herausforderung an das Umfeld dar. Das Kollegium sowie die Führungskraft stehen vor der Aufgabe, trotz der kommunikativen Schwierigkeiten, Missverständnisse und dem Gefühl, eine andere Sprache zu sprechen, eine Umgebung zu schaffen, in der sich die Person im Autismus-Spektrum entfalten und die Leistung in einer für sie optimalen Weise abrufen kann. Dies kann gelingen, indem die kommunikativen und aufgabenbezogenen Herausforderungen bewältigt werden.

Aufgabenbezogene Herausforderungen können nur schwer von den Betroffenen selbst angegangen werden, lediglich können sie ihre Wünsche und Bedürfnisse diesbezüglich an die Führungskraft richten. Diese kann in der Übertragung und Priorisierung der Aufgaben den autistischen Mitarbeitenden entgegenkommen und mit dem ganzen Team für eine störungsarme Umgebung sorgen.

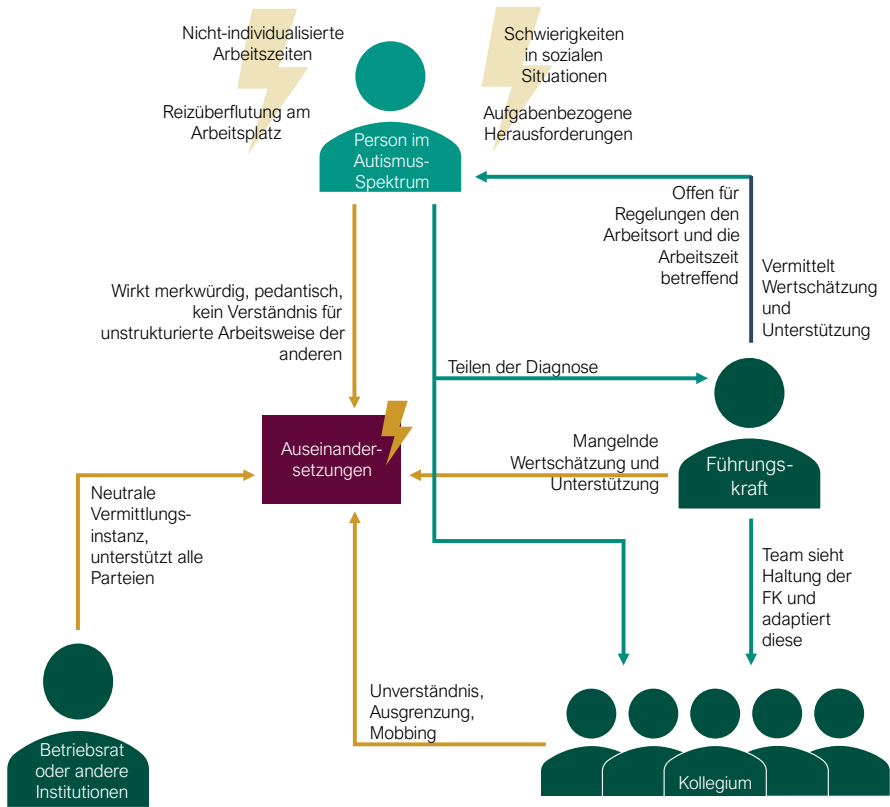
Zur Bewältigung der kommunikativen Herausforderungen kann es helfen, das Kollegium und die Führungskräfte über die Autismus-Diagnose zu informieren. So kann auch im Arbeitsalltag ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden und die Irritation oder der Ärger vermindert werden, wenn sich die Personen im Autismus-Spektrum beispielsweise aus sozialen Situationen, wie Mittagspausen oder Firmenfeiern, zurückziehen. Dabei können unternehmensexterne Stellen, wie der Integrationsfachdienst oder andere beratende Institutionen in der Vermittlung der unterschiedlichen Bedürfnisse von neurodivergenten und neurotypischen Personen unterstützen. Grundsätzlich kann auch eine Person aus dem Kollegium oder Betriebsräte als Vermittlungspersonen und Unterstützung auftreten, etwa bei Auseinandersetzungen mit der Führungskraft. Die Führungskraft spielt eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen, so kann sie in der Art der Führung, dem Übertragen der Aufgaben sowie beim Stecken der Rahmenbedingungen großen Einfluss nehmen. Außerdem kann sie die Integration in das Team durch die Vermittlung von Wertschätzung und Verständnis gegenüber der autistischen Person unterstützen. Besonders die Wertschätzung wird von den Befragten als wichtiger Punkt hervorgehoben. Auch in der Literatur wird die Rolle der Führungskraft hinsichtlich der Inklusion hervorgehoben (Key-Roberts et al., 2020). Besonders eine authentische Führungskraft kann hier eine Vorbildfunktion einnehmen (Boekhorst, 2014).

Um den Herausforderungen des Arbeitsplatzes und -zeit begegnen zu können, ist abhängig von der Tätigkeit der einfachste Weg, Homeoffice zuzulassen. Zu Hause können sich die Mitarbeitende einen individuellen Arbeitsplatz einrichten, der ihren Vorstellungen entspricht. Dies gilt besonders für die Reduktion der Reize, jedoch auch für optische Gestaltungen. Eine weitere Möglichkeit ist ein Einzelbüro oder ein Büro, das mit so wenig anderen Kolleginnen und Kollegen wie möglich geteilt wird. Eine kurzfristige oder zusätzliche Lösung können geräuschunterdrückende Maßnahmen, wie spezielle Kopfhörer, sein (vgl. Baldwin et al., 2014). Hinsichtlich der Arbeitszeit ist eine Reduktion dieser eine Möglichkeit, die Belastungen, welche durch die Reize entstehen, zu minimieren. Aus finanziellen Gründen ist dies jedoch häufig nicht möglich. Eine weitere Option kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit sein, sodass sich die Person im Autismus-Spektrum diese selbst einteilen kann.

Das Wirkmodell zu den Herausforderungen die Arbeitswelt betreffend sowie deren Bewältigungsmöglichkeiten sind in Abbildung 5.4 abgebildet.



**Abbildung 5.4**  
*Wirkmodell der Herausforderungen und deren Bewältigungsmöglichkeiten*



Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass die Inklusion von Autistinnen und Autisten auf dem ersten Arbeitsmarkt ein Gewinn für alle sein können. Durch wenig Aufwand, wie Schulung der Führungskräfte und flexible Arbeitszeiten und -orte können neurodivergente Personen fester Bestandteil des Teams werden. Die Unternehmen erhalten effiziente und loyale Mitarbeitende, die durch ihre Denkweise und den etwas anderen Blickwinkel wertvolle Beiträge liefern und das Unternehmen weiter nach vorne bringen können.

## 5.5 Handlungsempfehlung: Was können Unternehmen tun?

Personen im Autismus-Spektrum bringen viele Stärken mit in die Arbeitswelt. Durch ihre etwas andere Sicht auf die Dinge sind sie in jeder Branche eine Bereicherung – jedoch nur, wenn die Integration gelingt. Hierbei sind einige Dinge zu beachten, die gemessen an dem großen Benefit, verhältnismäßig klein erscheinen. Im Rahmen der abgeleiteten Handlungsempfehlungen muss berücksichtigt werden, dass diese Arbeit ausschließlich

die Chancen, Bedürfnisse und Herausforderungen von Personen im Autismus-Spektrum behandelt. Andere Formen der Neurodiversität wie ADHS, Dyskalkulie, Dyslexie, Dyspraxie und Tourette wurden nicht betrachtet.

### Abbildung 5.5

*Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Unternehmen zur Förderung der Integration von Personen im Autismus-Spektrum*



Der direkten Führungskraft kommt bei der Integration von Personen im Autismus-Spektrum eine besondere Rolle zu. Sie ist – ganz im Sinne ihrer Vorbildfunktion – dafür verantwortlich, allen ihren Mitarbeitenden Akzeptanz und Wertschätzung zu vermitteln. Besonders bei Personen im Autismus-Spektrum, die im Teamgefüge häufig als anders oder gar merkwürdig wahrgenommen werden, ist dies wichtig. Ebenso ist die Bildung von Vertrauen ein unterstützender Faktor. Wenn die Führungskraft als vertrauenswürdig wahrgenommen wird und offen für Gespräche ist, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Mitarbeitende sich öffnen und ihre Bedürfnisse offen kommunizieren. Dies erfordert auch Selbstreflexion und ständige Weiterbildung zum Thema Menschenführung, insbesondere Neurodiversität. Außerdem kann die Führungskraft für flexible Regelungen hinsichtlich des gewählten Arbeitsortes oder der Arbeitszeit sorgen. Auch eine angepasste Kommunikation, beispielsweise schriftlich formulierte Arbeitsaufträge, können das Arbeitsleben von Personen im Autismus-Spektrum erleichtern. In jedem Fall ist der Dialog mit der betroffenen Person zu suchen und nachzufragen, welche Anpassungen für sie individuell funktionieren.

Die Personalabteilung kann den detaillierten Bewerbungsprozess im Voraus, idealerweise auf der Karriereseite des Unternehmens, kommunizieren. In der Einladung zum Vorstellungsgespräch sollte stehen, welche Personen teilnehmen werden, wo das Gespräch stattfinden wird etc. Die Personenanzahl seitens des Unternehmens sollte dabei so gering wie möglich gehalten werden. Des Weiteren sollte in Betracht gezogen werden, virtuelle Vorstellungsgespräche anzubieten. Zudem sind Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem HR-Umfeld, die Vorstellungsgespräche führen, über Neurodiversität und deren Vorteile für den Unternehmenserfolg zu schulen.

Fanny ist glücklich. Stefan hat ihr Unterstützung angeboten und sie konnte endlich den Mut fassen, sich ihm zu öffnen. Sie wird nun, soweit es ihre Aufgabe zulässt, im Home-Office arbeiten. Im Büro trägt Fanny von nun an Kopfhörer mit Geräuschunterdrückung. Das Team profitiert von ihrer genauen und effizienten Arbeitsweise und lernt viel über Prozessoptimierung, sodass sogar die teuren Berater nicht mehr notwendig sind. Außerdem achtet das Team in Meetings auf mehr Pünktlichkeit und Fokus. Fanny hat ihren Kollegen erklärt, dass es kein Angriff auf die Person ist, wenn sie auf Fehler hinweist. Die Kommunikation funktioniert nun deutlich besser. Auch Stefan ist erleichtert. Mit Fanny hat er eine zuverlässige Mitarbeiterin, die transparent und effizient arbeitet. Die Anzahl der ungeplanten Abwesenheiten hat sich drastisch reduziert und das Arbeitsklima in der Abteilung ist so gut wie noch nie zuvor.

Die Recherche, die Interviews, die Foren und persönlichen Gesprächen waren emotional und lehrreich. Personen im Autismus-Spektrum haben fast immer eine lange Leidensgeschichte hinter sich. Von Depressionen über Mobbing bis hin zu diversen Fehldiagnosen und Traumata. Sie leben in einer Welt, die nicht für sie gemacht wurden, in der sie aber zu funktionieren haben. Als Führungskräften ist uns daran gelegen, alles für das Unternehmen und unsere Mitarbeitende zu tun. Durch Zusammenarbeit und Vielfalt entsteht Innovation. Daher gilt, wie auch bei anderen Behinderungen: Mit, nicht über. Durch eine gelungene Integration wird für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation geschaffen.

---

## Zum Weiterlesen

Linke, D. (2018). *Nicht normal, aber das richtig gut. Mein wunderbares Leben mit Autismus und ADHS*. Pieper.

Spektrum Kompakt (2023). *Neurodiversität – Vielfalt im Gehirn*. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft.

Wharmby, P. (2023). *Untypical. How the world isn't built for autistic people and what we should all do about it*. HarperCollins.

Die meisten Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Wo sie nicht geändert wurden, wurde die Erlaubnis im Vorfeld erteilt. Die vollständige Studie „Neurodiversität in der Arbeitswelt – Eine qualitative Untersuchung der Bedürfnisse und Herausforderungen von Personen im Autismus-Spektrum“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([Vanessa.Bohnet@gmail.com](mailto:Vanessa.Bohnet@gmail.com)).

## Literaturverzeichnis – Neurodiversität in der Arbeitswelt

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostisches und statistisches Manual psychischer Störungen DSM-5*. Hogrefe.
- Baldwin, S., Costley, D., & Warren, A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and asperger's disorder. *Journal of Autism & Developmental Disorders*, 44(10), 2440–2449. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2112-z>
- Böckler, A., Timmermans, B., Sebanz, N., Vogeley, K., & Schilbach, L. (2014). Effects of observing eye contact on gaze following in high-functioning autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 44(7), 1651–1658. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2038-5>
- Boekhorst, J. A. (2014). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Bohnet, V. (2022). *Neurodiversität in der Arbeitswelt – Eine qualitative Untersuchung der Bedürfnisse und Herausforderungen von Personen im Autismus-Spektrum* [unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule.
- Djela, M. (2021). Change of autism narrative is required to improve employment of autistic people. *Advances in Autism*, 7(1), 86–100. <https://doi.org/10.1108/AIA-11-2019-0041>
- Donaldson, A. L., Krejcha, K., & McMillin, A. (2017). A Strengths-Based Approach to Autism: Neurodiversity and Partnering with the Autism Community. *Perspectives of the ASHA Special Interest Groups* 2(1), 56–68. <https://doi.org/10.1044/persp2.SIG1.56>
- Frank, F., Jablotschkin, M., Arthen, T., Riedel, A., Fangmeier, T., Hölzel, L. P., & van Elst, L. T. (2018). Education and employment status of adults with autism spectrum disorders in Germany – A cross-sectional-survey. *BMC Psychiatry*, 18, Artikel 75. <https://doi.org/10.1186/s12888-018-1645-7>
- Freitag, C. M. (2021). Von den tiefgreifenden Entwicklungsstörungen in ICD-10 zur Autismus-Spektrum-Störung in ICD-11. *Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie*, 49(6), 437–441. <https://doi.org/10.1024/1422-4917/a000774>

- Freitag, C. M., Retz-Junginger, P., Retz, W., Seitz, C., Palmason, H., Meyer, J., & von Gontard, A. (2007). Evaluation der deutschen Version des Autismus-Spektrum-Quotienten (AQ) – die Kurzversion AQ-k. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 36(4), 280–289. <https://doi.org/10.1026/1616-3443.36.4.280>
- Key-Roberts, M., Lynn, B., Ratcliff, N. J., & Nye, J. M. (2020). Inclusion at work: A conceptual model of factors that contribute to climates for inclusion. In D. L. Stone (Hrsg.), *Diversity and inclusion in organizations*, 223-250. Information Age Publishing, Inc.
- Hofer, J., & Fellingner, J. (2021). Autismus-Spektrum-Störungen: Von der Früherfassung zu Intervention und Begleitung. *Monatsschrift Kinderheilkunde: Zeitschrift Für Kinder- Und Jugendmedizin*, 1.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3–16. <https://doi.org/10.1111/iops.12001>
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (n. d.). *Schwerbehindertenausweis beantragen oder nicht?* <https://www.rehadat-bildung.de/berufseinstieg/richtig-bewerben/schwerbehindertenausweis-beantragen-oder-nicht/>
- Lorenz, T., & Heinitz, K. (2014). Aspergers – Different, Not Less: Occupational Strengths and Job Interests of Individuals with Asperger's Syndrome. *PLoS ONE* 9(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0100358>
- Maenner, M. J., Shaw, K. A., Bakian, A. V., Bilder, D. A., Durkin, M. S., & Esler, A. (2021). Prevalence and Characteristics of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 8 Years - Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 Sites, United States, 2018. *Morbidity and Mortality Weekly Report. Surveillance Summaries*, 70(11), 1–16. <https://doi.org/10.15585/mmwr.ss7011a1>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- McMahon, C. M., Henry, S., & Linthicum, M. (2021). Employability in autism spectrum disorder (ASD): Job candidate's diagnostic disclosure and ASD characteristics and employer's ASD knowledge and social desirability. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 27(1), 142–157. <https://doi.org/10.1037/xap0000282>
- National Symposium on Neurodiversity at Syracuse University. (n. d.). *What is Neurodiversity?* <https://neurodiversitysymposium.wordpress.com/what-is-neurodiversity/>

- Rudolph, R. (2020). Stresserleben bei Autismus. *PiD – Psychotherapie im Dialog*, 50–54. <https://doi.org/10.1055/a-0987-5379>
- SAP Deutschland SE & Co. KG (n. d.). *Autism at Work Program*. <https://www.sap.com/about/careers/your-career/autism-at-work-program.html>
- Schuck, R. K., Tagavi, D. M., Baiden, M. P., Dwyer, P., Williams, Z. J., Osuna, A., & Vernon, T. W. (2021). Neurodiversity and Autism Intervention: Reconciling Perspectives Through a Naturalistic Developmental Behavioral Intervention Framework. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 1, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10803-021-05316-x>
- Solomon, C. (2020). Autism and Employment: Implications for Employers and Adults with ASD. *Journal of Autism & Developmental Disorders*, 50(11), 4209–4217. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04537-w>
- Sünkel, U. (2016). Autismus-Spektrum-Störung und die Arbeitswelt. In L. Tebartz van Elst (Hrsg.), *Das Asperger-Syndrom im Erwachsenenalter: und andere hochfunktionale Autismus-Spektrum-Störungen* (S. 341–367). Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Taylor, J. L., Henninger, N. A., & Mailick, M. R. (2015). Longitudinal patterns of employment and postsecondary education for adults with autism and average-range IQ. *Autism: The International Journal of Research and Practice*, 19(7), 785–793. <https://doi.org/10.1177/1362361315585643>
- Tebartz van Elst, L., & Ebert, D. (2016). *Kapitel 26 – Das Asperger-Syndrom im Erwachsenenalter: und andere hochfunktionale Autismus-Spektrum-Störungen*. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.1016/B978-3-437-22484-3.00026-8>
- Tick, B., Bolton, P., Happe, F., Rutter, M., & Rijdsdijk, F. (2016). Heritability of autism spectrum disorders: A meta-analysis of twin studies. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 57(5), 585–595. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12499>
- Versorgungsmedizin Verordnung (2008). Anlage zu § 2 der Versorgungsmedizin-Verordnung vom 10. Dezember 2008. [https://www.gesetze-im-internet.de/normengrafiken/bgb1\\_2008\\_ab/j2412\\_0010.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/normengrafiken/bgb1_2008_ab/j2412_0010.pdf)
- von Rosenstiel, L. (1988). Motivationsmanagement. In M. Hofmann & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Funktionale Managementlehre*, 214–264. Springer.

von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer-Poeschel Verlag.

#6

# Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft – Einfluss der Führungskraft

Führungskräfte nehmen eine wichtige Rolle in der beruflichen Laufbahn ihrer Mitarbeitenden ein. Besonders relevant wird dies, wenn Mitarbeitende Eltern werden und sich ihre Bedürfnisse ändern. Wie können Unternehmen und Führungskräfte ein Umfeld für Mitarbeitende mit Kindern und deren Anforderungen schaffen?

Luisa Gier

# M

itarbeitende übernehmen in ihrem Privatleben andere Rollen als im beruflichen Kontext, beispielsweise als Eltern. Forschende postulieren, dass die Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine nützliche Strategie sein kann, um diese zu gewinnen und langfristig an die Organisation zu binden. Flexibilität im Arbeitsumfeld wird hierbei oft als

Notwendigkeit für modern und attraktiv wahrgenommene Arbeitsplätze gesehen. Auf dem Roadtrip Leadership gilt es, neue Wege einzuschlagen und dieser Zielgruppe Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade für Eltern ist die Möglichkeit, frei darüber zu entscheiden, wann und wie lange sie sich mit arbeitsbezogenen Aufgaben beschäftigen, wichtig. Die Flexibilität betrifft dabei mehr als nur Gleitzeitregelungen oder die Option, teilweise remote zu arbeiten. Im folgenden Kapitel soll insbesondere der Einfluss der Führungskraft auf die Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben berufstätiger Eltern näher betrachtet werden. Dabei wurden die Erfahrungen von berufstätigen Müttern und Vätern untersucht und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

---

## Keywords:

Vereinbarkeit, Elternschaft, Work-Life-Balance



## 6.1 Du bringst hier unser ganzes Konzept durcheinander – Wenn Elternschaft für Unternehmen zur Herausforderung wird

Im Gespräch zum Thema Vereinbarkeit erzählt Christian, 38 Jahre alt (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) und Führungskraft in einer Werbeagentur, wie er damals, vor über zehn Jahren, nach Elternzeit fragte. Damals war er frisch im Berufsleben, das erste Kind war unterwegs. Christian wollte sich gemeinsam mit seiner Partnerin insgesamt zwei Monate Zeit für diese neue Lebenssituation nehmen, vier Wochen zu Beginn und später hatte er einen vierwöchigen Urlaub geplant. Die Reaktion seiner Führungskraft? Negativ, abwertend und so prägend, dass Christian sich heute noch gut daran erinnern kann. Den Arbeitgeber hat er inzwischen gewechselt. Er ist mittlerweile Vater von drei Kindern und in Teilzeit tätig. Nach der Geburt seines dritten Kindes nahm er bewusst und selbstverständlich vier Monate lang Elternzeit.

Julia ist 33 Jahre alt und seit einem Jahr Mutter. Zu Beginn ihrer Schwangerschaft hatte sie Angst vor dem Gespräch mit ihrer Führungskraft, obwohl sie keine lange Elternzeit plante. Julia war an einem wichtigen Punkt in ihrem Berufsleben angekommen und wollte beides: Kinder und Karriere. Ihre Führungskraft ist ebenfalls Mutter und reagierte – im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen – verständnisvoll auf die Nachricht und auch auf Julias Überlegungen. Sechs Monate nach ihrem Mutterschutz kam sie in Teilzeit zurück und wurde kurz darauf befördert.

Beide Geschichten zeigen, wie unterschiedlich die Reaktionen von Führungskräften ausfallen können und welchen Einfluss dies auf ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden ausübt. Obwohl Christian und Julia verschiedene Erfahrungen machten, ist bei beiden Unsicherheit zu erkennen. Die Reaktion der eigenen Führungskraft und der Umgang des Unternehmens mit diesen Veränderungen in ihrem Leben ist für Mitarbeitende oftmals schwer abschätzbar und von Ungewissheit geprägt.

” **Du brauchst jemanden, der dich und deine Situation versteht. Wenn du jetzt einen Mann hast, der ist 50 und Single, dann ist es schwierig. Der hat eine andere Erwartungshaltung an dich als meine Chefin, die selbst Mutter ist.**

Julia

## 6.2 Kinder und Karriere in Deutschland – Kann das (für Frauen) funktionieren?

In Deutschland entscheiden sich weniger Väter als Mütter dazu, eine längere Elternzeit zu nehmen: 2019 waren bei Eltern, deren jüngstes Kind unter 6 Jahre alt ist, über 25 Prozent der Mütter und nur 1,9 Prozent der Väter in Elternzeit (Statistisches Bundesamt, 2019). In vielen Unternehmen fehlt das Umfeld für die Fortführung der Berufstätigkeit ohne Einschränkungen oder Veränderungen in den organisatorischen Rollen der Frauen. Mangelnde flexible Arbeitsmodelle und fehlende Unterstützung in Bezug auf Kinderbetreuung können Barrieren darstellen. Die Zahlen verdeutlichen, dass es in der Gesellschaft oftmals an Vorstellungskraft und Umsetzungskraft dafür mangelt, dass ein Vater den Großteil der Elternzeit in Anspruch nimmt. Dabei ist die Bewertung der Art und Weise, wie die Vereinbarkeit von Elternschaft und Berufstätigkeit gestaltbar ist, dauerhaft präsent und findet immer wieder neue Beschreibungen (Schneider et al., 2015). Begriffe wie „Rabenmutter“, „Helikopter-Eltern“ oder die „neuen Väter“ machen sichtbar, wie komplex Elternschaft in Deutschland wahrgenommen wird. Fehlender Änderungswille und vorhandene Strukturen hemmen die Vereinbarkeit. Der Diskurs suggeriert, dass nach einer Geburt die Karriere, das Kind, die Bedürfnisse der Eltern oder alles miteinander zu kurz kommen. So merken Schneider et al. an: „In Deutschland dominiert eine Kultur des Bedenkens, Zweifels und Sorgens im Hinblick auf Elternschaft“ (2015, S. 9).

Die effektive Verbindung von Arbeit, Elternschaft und Leben kann eher einem hektischen Jonglieren als einem ruhigen Balanceakt gleichen, eine Herausforderung, die nicht alle Menschen annehmen. Die Vermutung liegt nahe, dass dies auch Einfluss auf die geringe Geburtenrate in Deutschland nimmt. Während im Jahr 2011 die geringste Geburtenrate seit 1946 erhoben wurde, ist diese laut Statistischem Bundesamt (2022a) seit 2017 erstmals wieder gestiegen, und zwar von 1,53 Kindern je Frau im Jahr 2020 auf 1,58 Kinder je Frau im Jahr 2021.

### **Sprechen wir über Vereinbarkeit**

Der Begriff der Vereinbarkeit findet in den letzten Jahren zunehmend Verwendung. Der Ausdruck ist sehr präsent, wird in der Literatur jedoch kontrovers diskutiert (vgl. Hüttges & Fay, 2015; Schrammel, 2022; Diabaté & Beringer, 2018) und ist nicht eindeutig definiert. Vereinbarkeit hat viele subjektive Facetten. In Bezug auf Beruf und Familie wurde diese bis heute fast ausschließlich als eine Aufgabe, die vor allem Frauen betrifft, angesehen, und das, obwohl sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten 50 Jahren in den meisten westlichen Ländern erheblich erhöht hat (Verniers et al., 2022). Paradoxe Weise hat der Rückgang des männlichen Ernährer-Modells zugunsten von Doppelverdiener-Familien nicht zu einer Neuverteilung der Care-Arbeit geführt: Frauen sind nach wie vor weitgehend für die unbezahlte Hausarbeit zuständig und die

Elternschaft trägt weiter zu einer Zunahme dieser Ungleichverteilung bei (Verniers et al., 2022).

Die erste Frankfurter Karrierestudie hat Karriereperspektiven von 1.801 berufstätigen Müttern untersucht. Dabei fanden die Wissenschaftlerinnen heraus, dass eine Karriere für Frauen in Deutschland nach wie vor herausfordernd ist. Als Gründe nennen sie die auch in der heutigen Zeit patriarchalisch geprägte Berufswelt, die nicht nur zu einem geringeren Durchschnittsverdienst von Frauen führt, sondern eine Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften mit sich bringt (Ziegler et al., 2015; Statistisches Bundesamt, 2022b). Die heutige westliche Gesellschaft ist ein herausforderndes Umfeld für berufstätige Mütter. Die Präsenz der Mutter im Alltag der Kinder ist aus der Perspektive der Gesellschaft für viele eine Voraussetzung. In ihrer Studie „Maternal presenteeism: Theorizing the importance for working mothers of ‚being there‘ for their children beyond infancy“ befasst sich Alison Edgley (2021) damit, welchen Einfluss diese mütterliche Unersetzbarkeit auf das Verhalten und die Eigenwahrnehmung von berufstätigen Müttern hat. Berichte von zwanzig Frauen, die Kinder im schulpflichtigen Alter haben, zeigen Zusammenhänge zwischen dem Wunsch, Präsenz am Arbeitsplatz zu zeigen und der intensiven Ausführung der Mutterrolle. Die Untersuchung verdeutlicht, dass manche Phänomene auch über das Kleinkindalter hinaus bestehen. Anders als in der vorliegenden Arbeit, in der nur Elternpaare mit Kleinkindern befragt wurden und die Vollzeitätigkeit kein Kriterium war, sind in der Untersuchung von Edgley (2021) alle Frauen in Vollzeit beschäftigt und haben Kinder zwischen vier und 24 Jahren. Schließlich zeigt die Studie, dass es auch heute noch die Frauen sind, die sich neu erfinden müssen, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Dabei kommt es zu Konflikten, wenn berufstätige Mütter sowohl in der Arbeit als auch in der Familie versuchen, alle Bedürfnisse zu erfüllen. Die Performanz der mütterlichen Anwesenheit dient dazu, die Möglichkeit abzuwehren, dass Probleme mit Kindern im Nachhinein auf die mütterliche Abwesenheit zurückgeführt werden (Edgley, 2021).

In den Diskussionen um die Vereinbarkeit wird häufig auch Bezug auf die ungleiche Verteilung der Care-Arbeit und dem daraus resultierenden *Mental Load*, vor allem für Frauen, genommen. Unter Care-Arbeit können die Fürsorgearbeit, Erziehung, Versorgung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen, Haushaltsarbeit und die Organisation des Familienalltags verstanden werden. Dabei ist *Mental Load* Teil der Care-Arbeit und als die Denk- und Planungsarbeit zu verstehen, die mit den oben genannten Aufgaben verbunden und für deren Erfüllung notwendig ist (Schrammel, 2022).

Vereinbarkeit und *Work-Life-Balance* werden in Diskussionen häufig synonym verwendet. *Work-Life-Balance* wird je nach Betrachtungsweise verschieden definiert (Kalliath & Brough, 2008). Kirchmeyer (2000) geht davon aus, dass eine gute Verteilung der persönlichen Ressourcen wie Energie, Zeit und Engagement zu einer erfüllenden

Erfahrung in allen Lebensbereichen führt. Clark (2000) betrachtet das Konzept weniger im Sinne des persönlichen Verhaltens, sondern aus organisationaler Sicht. In seiner Theorie zur Work-Family-Balance beschreibt er, dass Work-Life-Balance dann entsteht, wenn die beruflichen und familiären Ressourcen ausreichend sind, um die Anforderungen von Beruf und Familie zu erfüllen, sodass die Teilnahme in beiden Bereichen effektiv ist. Für Clark (2000) setzt sich der Begriff der Balance aus dem beruflichen und dem privaten Bereich zusammen und er postuliert, dass diese nebeneinander und voneinander getrennt existieren. Ziel der Work-Family-Balance soll folglich die Balance zwischen den beiden koexistierenden Bereichen „Arbeit“ und „Leben“ sein. Im folgenden Kapitel wird der Begriff Vereinbarkeit im Sinne der Integration von Berufs- und Privatleben verwendet.

### **Elternzeitregelungen in Deutschland**

In den letzten Jahren gab es hinsichtlich der Vereinbarkeit von Elternschaft und Berufstätigkeit viele Änderungen seitens der Politik – etwa durch die Regelungen zur Elternzeit, um strukturelle Hürden abzubauen. In Deutschland hat jedes Elternteil Anspruch auf bis zu drei Jahre Elternzeit für die Betreuung und Erziehung pro Kind (Elterngeld und Elternzeit, 2022). Der Anspruch wird durch die Arbeitnehmenden gegenüber dem Arbeitgeber geltend gemacht, wobei keine Zustimmung seitens des Arbeitgebers erforderlich ist. Während der Elternzeit besteht Kündigungsschutz und die Arbeitspflicht ruht. Eltern können jedoch in Teilzeit, aktuell maximal 32 Wochenstunden, arbeiten (Elterngeld und Elternzeit, 2022). Frauen nehmen die gesetzliche Elternzeit deutlich häufiger in Anspruch als Männer (Statistisches Bundesamt, 2019). Im Jahr 2019 waren 63,4 Prozent aller Eltern mit Kindern unter sechs Jahren aktiv erwerbstätig. Dabei waren 93,1 Prozent der erwerbstätigen Väter vollzeitbeschäftigt, während nur 6,9 Prozent einer Teilzeittätigkeit nachgingen. Bei den Müttern war das Verhältnis umgekehrt: von ihnen gingen 27,4 Prozent einer Vollzeit- und 72,6 Prozent einer Teilzeitbeschäftigung nach. Mit steigender Kinderzahl wächst auch der Anteil der Väter in Teilzeit, wenn auch nur leicht. Während 6,7 Prozent der Väter mit einem Kind im Vorschulalter eine Stelle mit reduziertem Stundenumfang haben, arbeiteten 9,5 Prozent der Väter mit drei und mehr Kindern in Teilzeit (Statistisches Bundesamt, 2019).

Das Basiselterngeld ersetzt fehlendes Einkommen, wenn Eltern nach der Geburt eines Kindes ihre Erwerbsarbeit aussetzen oder reduzieren. Das 2007 eingeführte einkommensunabhängige Elterngeld sowie die Partnermonate sollen eine egalitäre Arbeitsteilung fördern. Wenn beide Elternteile die berufliche Auszeit in Anspruch nehmen, stehen ihnen 14 Monate Basiselterngeld zu. Diese können aufgeteilt werden: Ein Elternteil darf mindestens zwei und höchstens 12 Monate Elterngeld in Anspruch nehmen (Elterngeld und Elternzeit, 2022). 2015 folgte das ElterngeldPlus, das zusätzliche Flexibilität von Elternzeit und Elterngeld ermöglichen soll. Mit dieser Reform des Elterngeldes können Eltern doppelt so lange Zuschüsse erhalten als mit dem Basiselterngeld. Ziel dieser Maßnahme war es, das Engagement der Väter in den oben

genannten Bereichen zu fördern und den Weg für Mütter zurück in die Erwerbstätigkeit zu erleichtern.

### 6.3 Was ist eigentlich normal? Kulturelle Konstrukte im Kontext von Elternschaft und Beruf

Elternschaft und Berufstätigkeit sind bedeutende Aspekte unseres Lebens, in denen wir verschiedene Rollen einnehmen. Die gesellschaftlichen Vorstellungen über die Ausgestaltung dieser Rollen beeinflussen unser Handeln.

Nach Dahrendorf (2006) bezeichnen soziale Rollen „Ansprüche der Gesellschaft an die Träger von Positionen, die von zweierlei Art sein können: zum einen Ansprüche an das Verhalten der Träger von Positionen (Rollenverhalten), zum anderen Ansprüche an sein Aussehen und seinen ‚Charakter‘ (Rollenattribute)“ (S. 37). Der Begriff der Rolle umschreibt keine Merkmale des Individuums, sondern eine bestimmte Position, wie die der Mutter, des Vaters oder der Angestellten. Zu jeder dieser sozialen Positionen gehört eine soziale Rolle. Nach den soziologischen Rollentheorien (Dahrendorf, 1958; Merton, 1957) haben wir eine Vielzahl sozialer Rollen inne, die mit verschiedenen Erwartungen verknüpft sind. Dahrendorf unterscheidet zwischen Muss-, Kann- und Soll-Erwartungen. *Muss-Erwartungen* sind dabei als Pflichten, die verbindlich festgelegt sind, zu verstehen, dagegen entstehen *Soll-Erwartungen* aus den sozialen Normen innerhalb einer Bezugsgruppe. *Kann-Erwartungen* gehen über die eigentlichen Anforderungen an die Rolle hinaus und müssen nicht erfüllt werden. Durch Sanktionen wird die Einhaltung von Erwartungen gewährleistet. Negative Sanktionen bei Nicht-Erfüllung der Muss-Erwartungen führt zu gerichtlichen Strafen, bei Kann-Erwartungen zu Antipathie (Dahrendorf, 2006). Soziale Rollen unterliegen einem Wandel, wenn auch nur bedingt. Solange die Personen, die die Rolle innehaben, immer in den Erwartungen bleiben, werden diese automatisch gefestigt.

Mit der Geburt von Kindern kommen für die Elternpaare neue Positionen hinzu und es finden Rollenänderungen statt: aus Frauen werden Mütter und aus Männern werden Väter, die Partnerschaft wird zur Familie. Dabei kann es zu Rollenkonflikten kommen, die entweder zwischen oder innerhalb von Rollen entstehen können. Geschlechtliche Rollenkonzepte unterstreichen das, denn nach wie vor ist Erwerbsarbeit noch stärker männlich konnotiert, wohingegen Hausarbeit tendenziell weiblich konnotiert ist (Diabaté & Beringer, 2018). Diese Stereotypisierungen führen ebenfalls dazu, dass Männer und Frauen in Bezug auf Eigenschaften, die mit Engagement und Produktivität am Arbeitsplatz verbunden sind, tendenziell unterschiedlich wahrgenommen werden. Gesellschaftlich geprägte Stereotype schreiben Männern eher die Eigenschaften willensstark, unabhängig und aggressiv zu; Frauen die Eigenschaften sympathisch, hilfsbereit und freundlich (Okimoto & Heilman, 2008). Das Geschlecht ist das primäre

Merkmal in der Personenwahrnehmung, geschlechtliche Kategorisierungen werden sofort erkannt und sind verankert. Dies trägt zur Bildung und Aufrechterhaltung von Geschlechterstereotypen bei und verstärkt die Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Männern und Frauen (Ellemers, 2018).

Rollenveränderungen führen jedoch nicht notwendigerweise zu Rollenkonflikten. Die Übernahme einer neuen Rolle (Vater oder Mutter) kann auch als Bereicherung erlebt werden. Bezogen auf den Arbeitskontext ist es sogar möglich, dass Personen die unterschiedlichen Rollen (Mitarbeiterin und Mutter) als gewinnbringend wahrnehmen. Greenhaus und Powell (2006) haben dieses Phänomen untersucht und festgestellt, dass ein Zusammenspiel beider Rollen zu positiven Effekten führen kann. In ihrer Theorie zum Work-Family-Enrichment beschreiben sie, wie Erfahrungen in der einen Rolle das Erleben in der anderen Rolle bereichern können. Work-Family-Enrichment definieren sie wie folgt: „We define work-family enrichment as the extent to which experiences in one role improve the quality of life in the other role“ (Greenhaus & Powell, 2006, S. 72). Es ergeben sich drei Möglichkeiten, wie Personen bei der Übernahme verschiedener Rollen positive Ergebnisse für sich selbst erreichen können. Im ersten Schritt postulieren sie, dass berufliche Arbeitserfahrungen und familiäre Erfahrungen eine *additive Wirkung* auf das Wohlbefinden haben können. Eine weitere Möglichkeit ist, dass es durch die Teilnahme an beiden Rollen, bei der Arbeit und in der Familie, zu einer *Entlastung* in einer der beiden Rollen kommen kann. Drittens können Erfahrungen in einer Rolle zu positiven Erfahrungen und Ergebnissen in der anderen Rolle führen (Greenhaus & Powell, 2006). Die letzte Möglichkeit verdeutlicht demnach am besten, wofür Work-Family-Enrichment steht: Eine Bereicherung zwischen Arbeit und Familie. Diese liegt dann vor, wenn Arbeitserfahrungen die Qualität des Familienlebens verbessern. Ein positiver Effekt lässt sich unter Umständen auch in die andere Richtung feststellen, und zwar dann, wenn durch die Familienerfahrungen die Qualität des Arbeitslebens verbessert wird (Greenhaus & Powell, 2006). Grundlage ist das „affective enrichment“, hier werden Affekte oder Emotionen von einer Rolle auf eine andere übertragen.

Eine Wahrnehmung der gegenseitigen Bereicherung der unterschiedlichen Rollen kann durch unterstützende Maßnahmen seitens des Unternehmens gefördert werden. Gleitzeitregelungen oder die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, tragen zu einer höheren Flexibilität im Umgang mit den beiden Rollen bei. Ferner unterstützen gegenseitiges Vertrauen und Respekt zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden diesen Prozess (Hill et al., 2008). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind sich darüber einig, dass ein Gleichgewicht zwischen den Bereichen Beruf und Familie und den vielfältigen Rollen das Leben nicht nur bereichern kann, sondern auch einen starken Einfluss auf die Lebenszufriedenheit hat. Sie gehen außerdem davon aus, dass der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben und den Rollenkonflikten bei Frauen möglicherweise stärker ist als bei Männern (Kossek &

Ozeki, 1998), weshalb eine Unterstützung am Arbeitsplatz besonders relevant wird (Gayathri & Karthikeyan, 2016).

In Rolle A (z. B. am Arbeitsplatz) erworbene Ressourcen, ob psychologischer, physischer, sozialer oder materieller Natur, können als mittelbaren Effekt eine hohe Leistung sowie positive Emotionen in Rolle A hervorrufen. Unmittelbar ist es des Weiteren möglich, dass sie eine hohe Leistung in Rolle B (z. B. in der Elternrolle) hervorrufen, entweder, da sich die erworbenen Fähigkeiten auf Rolle B übertragen lassen, oder da die in Rolle A hervorgerufenen positiven Emotionen die Leistung in Rolle B beeinflussen. Somit ist mittelbar auch ein positiver Effekt auf die Emotionen in Rolle B denkbar (Greenhaus & Powell, 2006). Doch wie ist die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen? Wie sieht die Unterstützung am Arbeitsplatz aus? Um das Erleben von Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft noch besser verstehen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte generieren zu können, wurden im Rahmen einer qualitativen Studie junge Väter und Mütter zu ihren Erfahrungen interviewt. Kapitel 6.4 zeigt die zentralen Ergebnisse auf.

## **6.4 Sechs Elternpaare und ihr Erleben von Vereinbarkeit**

Für Kapitel 6.4 wurden zwölf Interviews über Videotelefonie durchgeführt. Diese verteilen sich auf sechs heterogeschlechtliche Elternpaare (EP), demzufolge wurden sechs Mütter und sechs Väter befragt. Die Daten wurden im Rahmen der Masterthesis erhoben, auf der der vorliegende Beitrag basiert (Gier, 2022). Für die Durchführung hat sich die Autorin bewusst für getrennte Interviews entschieden, um den persönlichen Austausch zu ermöglichen und auch Effekte wie die soziale Erwünschtheit zu minimieren. Ziel war es, offen und in einem geschützten Rahmen über Herausforderungen und Ansichten zu sprechen. Zudem wird eine getrennte Befragung der beschriebenen unterschiedlichen Situationen, in denen sich Mütter und Väter im Kontext wiederfinden, gerecht. Davon ausgehend wurde der Leitfaden entsprechend angepasst und der Einstieg für die Gespräche unterschiedlich gewählt. Um eine ganzheitliche Betrachtung zu gewährleisten, stimmen beide Leitfäden in weiten Teilen überein und decken die Themenbereiche Rollenbilder, Arbeitgeber, Mutterschaft und Vaterschaft allgemein, Vereinbarkeit und wahrgenommene Herausforderung ab. Die Auswertung wurde in Orientierung an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) durchgeführt. Die Kategorien wurden gemischt, deduktiv und induktiv entwickelt.

**Tabelle 6.1**  
*Qualitativer Stichprobenplan*

Befragte Person	Aktuelle Position	Arbeitsmodell	Anzahl Kind(er)
Anna (EP 1)	Leitung PR/Öffentlichkeitsarbeit	Teilzeit	3
Sabine (EP 2)	Leitung HR/Recruiting	Teilzeit	1
Kerstin (EP 3)	Head of HR	Teilzeit	1
Laura (EP 4)	Teamleiterin Supply-Chain-Management	Teilzeit	1
Caroline (EP 5)	Senior Communications Manager (in Auszeit)	Teilzeit	2
Julia (EP 6)	Abteilungsleiterin	Teilzeit	1
Christian (EP 1)	Creative Director	Teilzeit	3
Andreas (EP 2)	Bereichsleiter Key Account	Teilzeit	1
Thomas (EP 3)	Projektkoordinator	Teilzeit	1
Moritz (EP 4)	Teamleiter Einkauf	Teilzeit	1
Tobias (EP 5)	CRM Expert	Vollzeit	2
Marcel (EP 6)	Teamleiter Product Engineering	Vollzeit	1

Neben dem Leitfaden wurde außerdem ein Card-Sorting eingesetzt. Die interviewten Personen sollen hier Faktoren, die die Vereinbarkeit fördern, in eine für sie plausible Ordnung bringen. Die eigene Führungskraft war unter anderem, neben der Betreuungseinrichtung, der Organisation in der Familie und der Verteilung der Care-Arbeit, einer dieser Faktoren.

Im Interview wurde zudem eine Skalenfrage gestellt, bei welcher die befragten Personen auf einer Skala von eins bis zehn angeben sollten, wie herausfordernd sie die Vereinbarung der Mutter- bzw. Vaterrolle mit der Berufstätigkeit erleben. Insgesamt bewerten alle die Herausforderung als hoch, wobei sie darauf verweisen, dass dies auch situationsabhängig sei. Der Durchschnitt bei den Müttern liegt mit 5,8 unter dem Wert, den die Väter angegeben haben, der bei 6,5 liegt. Als Gründe für einen erhöhten Skalenwert geben die Väter vor allem ein höheres Arbeitsaufkommen, wegfallende Betreuungsmöglichkeiten und Phasen, in denen die Kinder mehr Aufmerksamkeit als üblicherweise benötigen, an. Für alle befragten Personen waren vor allem die beruflichen Einflussfaktoren wie die Flexibilität des Arbeitgebers, auch über Teilzeitmodelle hinaus, für die erlebte Vereinbarkeit sehr wichtig. Die durch die Corona-Pandemie gewonnene Offenheit der Arbeitgeber für Home-Office-Regelungen verstärkt diese Flexibilität und wird von allen Befragten als positiv bewertet.

Die Elternpaare haben größtenteils selbst Führungspositionen inne. So war es möglich, das Themenfeld aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Zusätzlich weist die Stichprobe einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung auf, sowohl bei den Müttern als auch bei den Vätern. Alle Elternpaare haben mindestens ein Kind im Alter von unter 8 Jahren; diese Grenze beim Kindesalter wird gezogen, da Mütter und Väter bis zur



Vollendung des achten Lebensjahres des Kindes Elternzeit beanspruchen können. Insgesamt sind die Elternzeiträume der Mütter länger als die der Väter. Eine längere Erwerbsunterbrechung bei der Mutter entspricht der gesellschaftlichen Normalitätsvorstellung. Ausnahmen bilden der Zeitraum beim dritten Kind von Anna und Christian (EP1) und bei Kerstin und Thomas (EP3), da hier Kerstin keine Elternzeit in Anspruch genommen hat. Dabei wird bei EP1 deutlich, dass sich die Verteilung der Elternzeitmonate vom ersten bis zum dritten Kind bei der Mutter reduziert und beim Vater erhöht haben. Zwei der befragten Personen haben keine Elternzeit in Anspruch genommen. Dies trifft nicht nur auf Kerstin (EP 3), sondern auch auf Marcel (EP 6) zu.

## 6.5 Fördernde und hemmende Einflussfaktoren

### Die Rolle der Führungskraft

Im beruflichen Kontext spielt die eigene Führungskraft eine wichtige Rolle, da sie durch ihre Haltung und ihre Entscheidungen die erlebte Vereinbarkeit sowohl unterstützen als auch beeinträchtigen kann. Dabei soll erwähnt werden, dass sich Führungskräfte innerhalb der unternehmerischen Strukturen bewegen und dahingehend auch mit Grenzen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten konfrontiert sind. Die Erfahrungen der interviewten Personen verdeutlichen, dass der Umgang der Führungskraft mit der Ankündigung einer Vater- respektive Mutterschaft einen entscheidenden Einfluss auf die weitergehende Arbeitsbeziehung hat. Nicht nur die weiblichen, auch die männlichen Befragten geben an, kritisches Feedback von ihrer Führungskraft erhalten zu haben, nachdem sie den Wunsch nach Elternzeit geäußert hatten und dass dies die weitere Zusammenarbeit beeinträchtigte.

” **Mein Chef hat auch gut reagiert und hat gesagt: Mach das. Das hätte er sich damals auch gerne gewünscht, dass das möglich gewesen wäre.**

Moritz

Doch es gibt auch positive Erfahrungen. Sowohl Julia als auch Moritz und Carolin verweisen auf eine wohlwollende und förderliche Reaktion der eigenen Führungskraft. Interessant ist, dass die positive Reaktion der Führungskraft mit deren eigener Elternschaft in Verbindung gebracht wird. Wie eingangs erwähnt, machte Julia eine sehr positive Erfahrung mit ihrer Führungskraft und begründet das unter anderem damit, dass diese selbst Mutter ist. Ebenso berichtet Carolin von der Unterstützung durch ihre

Führungskraft. Durch die positive Erfahrung bei ihrer ersten Schwangerschaft fiel ihr die Kommunikation ihrer zweiten Schwangerschaft leicht. Diese Ergebnisse der Interviews decken sich mit den Ergebnissen von Byrons Meta-Analyse von mehr als 60 Studien (2005), die zeigt, dass eine unterstützende Führungsebene einen signifikanten Einfluss auf die Verbesserung der Work-Life-Balance hat.

### **Die Rolle des Unternehmens**

Einige der befragten Personen äußerten den Wunsch nach mehr Beratung durch den Arbeitgeber und den Austausch innerhalb des Unternehmens. Eltern-Netzwerke, speziell auch Mütter- und Väternetzwerke, werden als gute Möglichkeit der Vernetzung angesehen. In den Interviews wurde deutlich, wie viele verschiedene Modelle es gibt, Berufstätigkeit und Elternschaft zu organisieren. So zeigen die Interviews, dass Netzwerke oder vom Arbeitgeber initiierte Plattformen den Austausch fördern können. Es wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass vielen Betroffenen nicht bekannt ist, welche Modelle im eigenen Unternehmen angeboten werden. Solche Netzwerke beziehungsweise Plattformen könnten dabei helfen, diese Wissenslücke zu schließen und eine bessere Vorbereitung auf ein Gespräch über die Schwangerschaft und geplante Elternzeit ermöglichen.

Gleichzeitig verweisen die interviewten Personen darauf, dass Unternehmen dazu beitragen, dass auch Führungskräfte Wissen über rechtliche, organisatorische und soziale Aspekte im Kontext von Schwangerschaft und Elternzeit aufbauen. Dazu zählen unter anderem ein Grundverständnis darüber, wie Elternzeit beantragt wird und welche Möglichkeiten und Fristen für die Elternzeit gelten. Dies beinhaltet das Verständnis der Regelungen für die Teilzeitarbeit während der Elternzeit und die Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Das Wissen in den Bereichen Elternzeit, Mutterschutz und Diskriminierungsschutz ermöglicht es Führungskräften, ihre Mitarbeitenden in diesen Lebenssituationen effektiv zu unterstützen, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten und eine positive Arbeitsumgebung für das gesamte Team zu schaffen.

Zusätzlich wünschen sich die befragten Eltern auch in der Elternzeit Kontakt mit ihrem Unternehmen. Der Zugang zu Plattformen, die Einladung zu Eltern-Treffen und anderen Betriebsveranstaltungen sollte daher auch während der Abwesenheit gegeben sein. Es ist wichtig, während der Elternzeit Kontakt zu halten, um die Bindung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Hierbei wünschen sich die Mitarbeitenden in Elternzeit auch Einblicke in die Unternehmensentwicklungen. Dies kann durch regelmäßige E-Mails, Newsletter oder virtuelle Meetings erfolgen. Es ist wichtig, relevante Informationen zu teilen, um die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten und ihnen das Gefühl zu geben, weiterhin Teil des Unternehmens zu sein. Zusätzlich kann das Angebot zur Teilnahme an Schulungen, die für die Weiterentwicklung wichtig sind, eine Möglichkeit der Kontaktpflege sein. Diese

Maßnahme dient nicht nur der Verbindung zur Organisation und zeigt Wertschätzung, sondern auch der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden. Das erlernte Wissen kann bei der Rückkehr gewinnbringend eingesetzt werden. Julia berichtet davon, dass sie während der Elternzeit im Austausch mit ihrer Führungskraft war und sie vor Wiedereintritt in einem Termin alle wichtigen Themen und Entwicklungen besprechen konnten. So fühlte sie sich sehr gut vorbereitet. Andreas ist selbst Teamleiter und für ihn ist es seit seiner Vaterschaft zum Selbstverständnis geworden, die Mitarbeitenden in Elternzeit zu Teamevents einzuladen und auch über Änderungen im Unternehmen zu informieren.

### **Spillover-Effekte**

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Befragten Spillover-Effekte wahrnehmen. Zwar geben die befragten Personen mit kleinen Kindern noch keine starken Kompetenzerweiterungen für die Rolle als Mutter beziehungsweise Vater und ihre Berufstätigkeit an, berichten aber von einer Bereicherung durch die beiden Rollen im Sinne der Work-Family-Enrichment-Theorie (Greenhaus & Powell, 2006). Für alle Befragten ist die Berufstätigkeit wichtig und wirkt sich auch auf ihre mentale Gesundheit aus. Es lässt sich schlussfolgern, dass die Arbeitserfahrungen in Kombination mit familiären Erfahrungen eine additive Wirkung auf das Wohlbefinden haben. Durch einen offenen Umgang und die Unterstützung des Arbeitgebers lässt sich das Wohlbefinden stärken. Es zeigt sich außerdem, dass es durch die Teilnahme an beiden Rollen bei Müttern und Vätern – trotz der Herausforderung – zu einer Entlastung in den jeweiligen Rollen kommen kann.

” **Dass es ein normaler Prozess in der Gesellschaft wird, dass Männer auch mal ihre Karriereträume zurückstellen können, für die Elternschaft. Und für die Vereinbarkeit.**

Thomas

Die in der vorliegenden Untersuchung befragten Mütter sehen in ihrer Erwerbstätigkeit eine Bereicherung für ihre Mutterrolle. Alle befragten Frauen geben bei einer weiteren Skalenfrage an, wie wichtig ihnen ihre Berufstätigkeit für ihre Selbstverwirklichung ist. Der Durchschnitt der Skalenantworten auf einer Skala von 0 bis 10, liegt bei 8,3. Julia beschreibt, dass sie positive Erfahrungen in beiden Rollen in die jeweils andere einbringen kann. Nach der Arbeit fühlt sie sich gut und hat Lust, die Mutterrolle wieder zu übernehmen. Auch Sabine war von Anfang an klar, dass sie bald nach dem

Mutterschutz wieder arbeiten wollte – die Berufstätigkeit erfüllt sie, macht ihr Spaß und es ist ihr wichtig, nicht ausschließlich die Mutterrolle innezuhaben. Bei Julia beeinflusst die Elternschaft ihre Rolle als Führungskraft und veränderte ihre Einstellung. Sie berichtet, dass sie seit der Mutterschaft ihren Mitarbeitenden mehr Flexibilität bietet als zuvor, um vor allem gute Mitarbeitende mit Kindern langfristig an das Unternehmen zu binden. Diese Erfahrung teilen auch Andreas, Caroline und Laura: Durch die eigene Elternschaft ist ihr Verständnis gegenüber anderen Eltern im beruflichen Umfeld gewachsen. Auch bei Christian hat sich in den letzten Jahren viel verändert: mittlerweile ist er selbst Führungskraft. Die Reaktion seiner aktuellen Führungskraft war beim Gespräch zu seiner aktuellen Elternzeit für vier Monate eine positive: offen und unterstützend. Dabei teilt er die Erfahrung mit anderen befragten Personen, dass diese Flexibilität und Freiheit nicht automatisch gegeben, sondern erarbeitet sind und mit der Berufserfahrung wachsen. Für die Zukunft wünscht sich der Vater von drei Kindern, die Entwicklung hin zu einer gleichberechtigten Verteilung der Elternzeit.

Insgesamt wird von den befragten Eltern, vor allem in Führungspositionen, die Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf als herausfordernd empfunden. Die Interviews zeigen, dass trotz geringer Kompetenzerweiterungen bei Eltern mit kleinen Kindern Spillover-Effekte gemäß der Work-Family-Enrichment-Theorie wahrgenommen werden. Die Kombination von Beruf und Familie hat eine additive positive Wirkung auf das Wohlbefinden, wobei offener Umgang und Unterstützung des Arbeitgebers diese Effekte verstärken können und eine Entlastung in den jeweiligen Rollen ermöglichen.

Positive Reaktionen der Führungskräfte auf die Ankündigung von Elternschaft wurden als bedeutend für die Arbeitsbeziehung identifiziert, wobei diese oft mit der eigenen Elternschaft der Vorgesetzten verknüpft waren.

## 6.6 Handlungsempfehlungen – Vereinbarkeit aktiv fördern

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Haltung der Führungskraft, umfassende Informationen und eine verbindliche, transparente und angemessene Kommunikation die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft fördern können. Es wäre wünschenswert, dass Arbeitgeber und Führungskräfte ihre Mitarbeitenden aktiv unterstützen, auch angesichts der Tatsache, dass sich eine erlebte Unterstützung positiv auf die Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung auswirkt. Indem Führungskräfte die Vereinbarkeit fördern, signalisieren sie Mitarbeitenden, dass das Unternehmen ihre individuelle Lebenssituation und Bedürfnisse respektiert. Abbildung 6.1 fasst die Empfehlungen zur Förderung der Vereinbarkeit zusammen:

**Abbildung 6.1**

*Handlungsempfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Rollen*



Diese drei Bausteine können als Leitplanken für Unternehmen und Führungskräfte verstanden werden, auf deren Basis das Umfeld hinsichtlich der Vereinbarkeit ausgerichtet werden kann. Die **Haltung** wird beispielsweise deutlich, wenn es um Kinderkrankentage oder eine kurzfristige Anpassung des Arbeitszeitmodells geht. Denn auch über die Elternzeit hinaus bedarf es weitere Möglichkeiten, flexibel für Kinder da sein zu können. Neben einer klaren Haltung baut das Bereitstellen von **Informationen** Hürden ab, die Kommunikation über die Schwangerschaft oder anstehende Elternzeit hinauszuzögern. Der Austausch innerhalb des Unternehmens kann beispielsweise durch eine interne Plattform gefördert werden. Gleichzeitig sollten Arbeitgeber ihre Führungskräfte entsprechend schulen und sicherstellen, dass diese im ersten Schritt über alle arbeitsrechtlichen Regelungen informiert sind und im zweiten Schritt angemessen auf die Information einer Schwangerschaft reagieren können. Zusätzlich können Schulungen zu Diversität, Inklusion und Familienfreundlichkeit das Verständnis fördern. Eine zeitnahe **Kommunikation** ermöglicht eine gemeinsame Planung, die nachhaltig allen Beteiligten zugutekommt. Führungskräfte sollten die Bedeutung von Work-Life-Balance offen kommunizieren und deutlich machen, dass sie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anerkennen und unterstützen. Wenn Mitarbeitende erleben, dass ihre Organisation sie dabei unterstützt, die beruflichen und familiären

Aufgaben zu integrieren, wirkt sich das auf ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit aus. Dazu gehört auch die aktive Förderung von Elternzeit sowie die Durchführung von Rückkehrgesprächen, um einen reibungslosen Wiedereinstieg zu gewährleisten und berufliche Perspektiven zu besprechen.

Die Entwicklung in der Arbeitswelt, die neue Arbeit, muss aus Sicht der Verfasserin auch eine neue Betrachtung der Elternschaft nach sich ziehen. Vereinbarkeit ist mehr als die Möglichkeit zum Home-Office. Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung und hinsichtlich der Arbeitsmodelle sollte über die Pandemie hinaus erhalten bleiben. Trotz der relativen Stabilität vieler sozialer Konstruktionen lässt sich der soziale Wandel aktiv gestalten. Der Einfluss der Führungskräfte geht bei der Gestaltung über die bloße Implementierung von Richtlinien hinaus und erstreckt sich auf die Schaffung einer Kultur, die die Bedürfnisse von berufstätigen Eltern anerkennt und fördert. Dadurch wird es auch zu einer Veränderung von Leitbildern kommen: Was heute normal ist, kann und darf sich verändern.

---

## Zum Weiterlesen

Gayathri, N., & Karthikeyan, P. (2016). The role of self-efficacy and social support in improving life satisfaction. The mediating role of work-family enrichment. *Zeitschrift für Psychologie*, 224, 25–33.

Hüttges, A., & Fay, D. (2015). Work-to-family spillover: Wie Ressourcen das Familienleben stärken und entlasten. *Personal Quarterly*, 67(1), 25–29.

Schneider, N. F., Diabaté, S., & Ruckdeschel, K. (2015). *Familienleitbilder in Deutschland: Kulturelle Vorstellungen zu Partnerschaft, Elternschaft und Familienleben*. Verlag Barbara Budrich.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Working Moms – Eine qualitative Untersuchung zur Vereinbarkeit von Mutterschaft und Berufstätigkeit“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([luisa.gier@gmail.com](mailto:luisa.gier@gmail.com)).

## Literaturverzeichnis – Einfluss der Führungskraft auf die Vereinbarkeit

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Clark, S. (2000). Work/Family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Dahrendorf, R. (1958). Toward a theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/002200275800200204>
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (16. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diabaté, S., & Beringer, S. (2018). Simply the best!? – Kulturelle Einflussfaktoren zum „intensive mothering“ bei Müttern von Kleinkindern in Deutschland. *Journal of Family Research*, 3, 293–315. <https://doi.org/10.3224/zff.v30i3.04>
- Edgley, A. (2021). Maternal presenteeism: Theorizing the importance for working mothers of “being there” for their children beyond infancy. *Gender, Work & Organization*, 1023–1039. <https://doi.org/10.1111/gwao.12619>
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Elterngeld und Elternzeit: Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz. (2022). In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] (Nr. 2BR35). <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/elterngeld-und-elternzeit--185102>
- Gayathri, N., & Karthikeyan, P. (2016). The role of self-efficacy and social support in improving life satisfaction. The mediating role of work-family enrichment. *Zeitschrift für Psychologie*, 224, 25–33.
- Gier, L. (2022). *Working Moms – Eine qualitative Untersuchung zur Vereinbarkeit von Mutterschaft und Berufstätigkeit* [Unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hill, J. E., Grzywacz, J., Allen, S., & Blancha, J. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hüttges, A., & Fay, D. (2015). Work-to-family spillover: Wie Ressourcen das Familienleben stärken und entlasten. *Personal Quarterly*, 67(1), 25–29.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14, 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? *Trends in organizational behavior, Vol. 7 (Time in organizational behavior)*, 79–93. <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0119>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior – human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. Beltz.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (Rev. ed.). Free Press.
- Okimoto, T. G., & Heilman, M. E. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 189–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189>
- Schneider, N. F., Diabaté, S., & Ruckdeschel, K. (2015). *Familienleitbilder in Deutschland: Kulturelle Vorstellungen zu Partnerschaft, Elternschaft und Familienleben*. Verlag Barbara Budrich.
- Schrammel, B. (2022). Mental-Load: Ein psychodramatischer Blick auf die ungleiche Verteilung der Care-Arbeit. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 21(2), 369–379. <https://doi.org/10.1007/s11620-022-00690-9>



- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2019). Personen in Elternzeit. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022a, 3. August). Geburtenziffer 2021 erstmals seit 2017 gestiegen. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22\\_326\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_326_12.html)
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022b). Frauenanteil in Führungspositionen 2019 [Dataset]. [https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/dimension-1/08\\_frauen-fuehrungspositionen.html#:~:text=Nur%20jede%20dritte%20F%C3%BChrungskraft%20ist,um%201%2C2%20Prozentpunkte%20gestiegen.](https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/dimension-1/08_frauen-fuehrungspositionen.html#:~:text=Nur%20jede%20dritte%20F%C3%BChrungskraft%20ist,um%201%2C2%20Prozentpunkte%20gestiegen.)
- Verniers, C., Bonnot, V., & Assilamehou-Kunz, Y. (2022). Intensive mothering and the perpetuation of gender inequality: Evidence from a mixed methods research. *Acta Psychologica*, 227, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103614>
- Ziegler, Y., Graml, R., & Weissenrieder, C. (2015). *Karrierperspektiven berufstätiger Mütter: 1. Frankfurter Karrierestudie*. Cuvillier.

#7

# Die freiberufliche Agile Coachin – Kompetenzen und Erfolgsfaktoren einer New-Work-Führungskraft

New Work, neue Wege, neue Perspektiven – neue Führung?  
Wie die Prinzipien und Methoden Agiler Coaches traditionelle Führungspraktiken bereichern und neue Perspektiven eröffnen

Leonie Uhl

**D**ie Integration agiler Coaching-Methoden in die traditionelle Führung bietet die Möglichkeit, bewährte Praktiken zu verfeinern und gleichzeitig den Blick für transformative Strategien zu öffnen, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger werden. Der Artikel beleuchtet, dass Agilität weit mehr als ein modisches Schlagwort ist; es stellt eine notwendige Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung dar. Mit dem Cynefin Framework wird aufgezeigt, dass agiles Arbeiten nicht universell anwendbar ist, sondern in komplexen Situationen seine Stärken ausspielt. Hierbei ist die Rolle von Agile Coaches im Veränderungsprozess zentral, die nicht nur agile Techniken vermitteln, sondern auch eine agile Denkweise kultivieren. Ein Schwerpunkt liegt auf genderspezifischen Erfolgsfaktoren, wobei Unterschiede in der Motivation und Wahrnehmung weiblicher Agile Coaches hervorgehoben werden. Anhand von Interviews mit Agile Coaches und deren Kundinnen und Kunden werden die Kompetenzen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren freiberuflicher weiblicher Agile Coaches analysiert. Dabei werden die Bedeutung von psychosozialen und methodischen Kompetenzen sowie die Notwendigkeit des unternehmerischen Denkens für den Erfolg betont. Es wird deutlich, dass Agile Coaches nicht nur Werkzeuge zur Effizienzsteigerung anbieten, sondern auch tiefgreifende kulturelle Veränderungen initiieren, die zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Unabhängigkeit führen. Abschließend bietet die Studie praktische Handlungsempfehlungen, um die Integration agiler Praktiken zu optimieren und eine nachhaltige agile Transformation zu fördern.

---

**Keywords:** New Work, Agile Leadership, Servant Leadership, Innovative Arbeitsweisen, Agile Coaching, Agile Transformation

## 7.1 Agilität – Buzzword oder Notwendigkeit?

„Agilität“ ist eines der Schlagwörter des 21. Jahrhunderts. Beweglich und flexibel, so möchte jedes Unternehmen aufgestellt sein, oder vielmehr: so muss sich jedes Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung positionieren, um in der VUCA-Welt zu bestehen (Kusay-Merkle, 2018).

Agiles Projektmanagement wird als Begriff für eine neue Denkweise im Projektmanagement verwendet. Es steht für eine adaptive Planung, welche das regelmäßige Abstimmen von Arbeitspaketen und deren Priorisierung beinhaltet. Der Fortschritt der Arbeitspakete wird anhand funktionierender Software, beziehungsweise dem Minimum Viable Product (MVP), wörtlich ein „minimal brauchbares“ oder „existenzfähiges Produkt“, verfolgt. Ziel des agilen Projektmanagements ist es, innerhalb kurzer Zeiträume Zwischenergebnisse abzuliefern, um dazu Kundenfeedback in kurzen regelmäßigen Abständen einzuholen (Kusay-Merkle, 2018). Durch den stetigen Kundenkontakt kann schnell auf Veränderung reagiert und die Zusammenarbeit gestärkt werden. In Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement wird die Planung hierbei auf die gesamte Laufzeit aufgeteilt, anstatt sie in einer umfangreichen Vorausplanungsphase durchzuführen.

### **Agiles Arbeiten ist nicht immer die richtige Wahl**

Nun könnte der Eindruck entstehen, agiles Projektmanagement habe nur Vorteile und sei für jedes Projekt die richtige Wahl. Dem muss an dieser Stelle widersprochen werden, da sich agiles Projektmanagement nicht uneingeschränkt für jedes Projekt eignet. Welche Arbeitsweise zu welcher Aufgabe passt, wird unter anderem im *Cynefin Framework* dargestellt (Snowden & Boone, 2007).

Das *Cynefin Framework*, entwickelt im Jahr 2001 von David Snowden, einem walisischen Berater und Forscher auf dem Gebiet der Komplexitätswissenschaften, bietet einen innovativen Ansatz zum Verständnis von Komplexität (Hasan & Kazlauskas, 2014). Der Begriff *Cynefin*, stammt aus dem Walisischen und repräsentiert die vielschichtigen Einflüsse unserer Umgebung und persönlichen Erfahrungen (Snowden & Boone, 2007). Das Framework kategorisiert Aufgaben und Herausforderungen in vier Hauptkontexte.

Während sich *einfache* Aufgaben durch Stabilität und eine klar erkennbare Ursache-Wirkungs-Beziehung auszeichnen, können bei *komplizierten* Kontexten mehrere richtige Antworten enthalten sein. Dies ist der Bereich der „bekannten Unbekannten“. In einer *komplexen* Konstellation können richtige Antworten nicht ausfindig gemacht werden. Es handelt sich um die „unbekannten Unbekannten“. Die meisten Situationen und Entscheidungen in heutigen Organisationen sind *komplex*, da sie von Unvorhersehbarkeit und Wandel geprägt sind. In diesem Kontext kann meistens nur im Nachhinein verstanden werden, warum etwas passiert ist. Im *komplexen* Kontext sollte also nicht versucht werden, eine bestimmte Vorgehensweise vorzuschreiben. Führungskräfte und Kundschaft sollten stattdessen geduldig zulassen, dass sich der Weg nach vorn beim Gehen offenbart

(Snowden & Boone, 2007). In diesem Kontext ist agiles Arbeiten der geeignete Ansatz, da die Planung iterativ und anhand aktueller Erkenntnisse erfolgt. Herkömmliche Managementstile und Systeme wie der Wasserfall-Ansatz sind hier nicht sinnvoll, da sie nicht in der Lage sind, auf Änderungen und Entwicklungen flexibel zu reagieren (Stawicki, 2021). In einem *chaotischen* Kontext wäre es sinnlos, nach richtigen Antworten zu suchen. Die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung sind unmöglich zu bestimmen, weil sie sich ständig verschieben und es keine überschaubaren Muster gibt, sondern nur Unbeständigkeiten. Dies ist die Kategorie des „Unbegreiflichen“ (Venus et al., 2019). Um eine *chaotische* Situation in eine *komplexe* Situation umwandeln zu können, muss eine Führungskraft zunächst Ordnung schaffen, bevor sie erkennen kann, wo Stabilität vorhanden ist und wo diese fehlt (Snowden & Boone, 2007).

Mit Hinblick auf die Unterteilung in die vier Kontexte wird deutlich, dass agiles Arbeiten nicht pauschal der richtige Ansatz ist. Wenn sich ein Unternehmen entschließt, eine agile Arbeitsweise einzuführen, liegen diesem Vorhaben sowohl externe als auch interne Faktoren zu Grunde. Als externer Treiber zählt hier die bereits beschriebene VUCA-Welt, welche den technologischen Wandel und die Digitalisierung, das daraus resultierende Kundenverhalten und die hohe Wettbewerbsintensität zusammenfassen. Aber auch interne Treiber wie eine hohe Bürokratie, Wertewandel und Individualisierung drängen die Unternehmen dazu, agiler zu werden (Kusay-Merkle, 2018).

## 7.2 Agile Coaches und ihre zentrale Rolle in Veränderungsprozessen

Agile Coaches helfen bei der Bewertung, inwieweit agiles Arbeiten für ein bestimmtes Projekt angemessen ist. Sie fungieren als Wegbegleiter, die Organisationen beobachten, sie unterstützen und vermittelnd wirken (Fraser et al., 2009). Ihre Aufgabe im agilen Kontext ist es, Organisationen beim Übergang von *Doing Agile* zu *Being Agile* zu begleiten. Dieser Übergang ist entscheidend, denn es geht nicht nur darum, agile Methoden einzusetzen, sondern auch, eine agile Denkweise zu kultivieren (Hofert, 2021). *Doing Agile* bezieht sich auf die mechanische Anwendung agiler Praktiken, während *Being Agile* ein tieferes Verständnis und eine Verinnerlichung agiler Werte und Prinzipien beschreibt. Dieser Wandel ist essenziell, da er zu nachhaltigen Verbesserungen, einer stärkeren Teamdynamik und einer erhöhten Anpassungsfähigkeit an schnell wechselnde Marktbedingungen führt. Agile Coaches spielen daher eine Schlüsselrolle dabei, Organisationen nicht nur bei der Implementierung agiler Techniken zu unterstützen, sondern auch bei der Förderung einer agilen Kultur, die über reine Methodik hinausgeht.

Bei Betrachtung der Herausforderungen von Unternehmen wird deutlich, welche Aufgaben in diesem Umfeld für Agile Coaches und Führungskräfte entstehen. Diese erfordern die Beherrschung der gängigsten agilen Methoden, die verschiedene Anwendungsbereiche haben. Das bekannteste Framework für agiles Projektmanagement ist *Scrum*. In

großen Organisationen mit vielen Teams werden wiederum oft skalierende Frameworks wie *Scaled Agile Framework (SAFe)* oder *Large-Scale Scrum (LeSS)* angewandt (Larman & Vodde, 2017). In der agilen Entwicklung ist zudem *Kanban* weit verbreitet. In Innovationsprojekten wird meistens die Methode *Design Thinking* herangezogen, welche ein Ansatz zur Entwicklung neuer Ideen zur Problemlösung ist (Marchand & Lindken, 2019). Aber auch psychosoziale Kompetenzen wie Selbstreflexion, Empathie und Kommunikationsfähigkeit sind erforderlich, vor allem, um das *agile Mindset* zu entwickeln. Das Agile Coaching Institute hat die erforderlichen Kompetenzen eines Agile Coaches im *Agile Coach Competency Framework* zusammengefasst, an das Abbildung 7.1 angelehnt ist (Adkins & Spayd, 2021). Das Agile Coaching Institute (ACI) gilt als führende Autorität im Bereich Agile Coaching und Entwicklung. Gegründet von Lyssa Adkins und Michael Spayd, zwei Pionieren im agilen Bereich, hat sich das Institut der Ausbildung und Förderung von Agile Coaches verschrieben, um effektive und transformative Veränderungen in Organisationen weltweit zu unterstützen. Die Kernkompetenz des ACI liegt in der Entwicklung umfassender Lehrpläne und Rahmenwerke, die darauf abzielen, die Fähigkeiten und das Verständnis von Agile Coaches zu vertiefen (Griffin & Hinek, 2023).

Das Modell beschreibt im unteren Bereich drei Domänen: *Technische Kompetenz*, *Unternehmenskompetenz* und *Transformationskompetenz*. Diese beziehen sich auf die Fähigkeiten, welche die Coaches aufgrund ihrer eigenen einzigartigen Erfahrungen und Fähigkeiten einbringen. Die *Technische Kompetenz* fokussiert sich auf Fachkompetenz, beispielsweise im Umgang mit Software. Die *Unternehmenskompetenz* beinhaltet Strategie, Arbeitsabläufe, Verfahrens- und Produktinnovation. Die *Transformationskompetenz* befasst sich mit Themen wie Führungsstil, organisatorischem Wandel, Moderation und Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Organisationen (Calabrese, 2014). Bei diesen Kompetenzen geht es keinesfalls darum, dass ein guter Agile Coach alle drei Domänen beherrschen muss. Hier geht das Agile Coaching Institute vielmehr davon aus, dass sich jede Coachin auf einen dieser Bereiche konzentriert, wobei alle drei Domänen gleichermaßen wertvoll sind und für die erfolgreiche Umsetzung von agilem Arbeiten gebraucht werden (Adkins & Spayd, 2021).

### Abbildung 7.1

Kompetenzmodell in Anlehnung an das Agile Coach Competency Framework (Adkins & Spayd, 2021)



Abweichend vom restlichen Manuskript des Bandes steht die hier gezeigte Abbildung unter der Creative-Commons-Lizenz BY-NC-SA.  **CC BY-NC-SA 4.0**

Darüber hinaus werden im Framework zwei Fokusbereiche veranschaulicht. Es geht hierbei zum einen um die *Übermittlung von Fachkompetenz*, welche sich auf die Lehre beziehungsweise das Training und das Mentoring konzentriert. Zum anderen behandelt der zweite Fokusbereich den Prozess, der sich auf *professionelles Coaching* und Moderation konzentriert (Adkins & Spayd, 2021).

Die *Agile Expertise* steht als übergreifendes Element über den drei Domänen und den beiden Fokusbereichen. Diese wird als Grundvoraussetzung und Hauptaufgabe der Agile Coaches gesehen. Der Fokus liegt dabei stets auf dem Vorleben und Vermitteln agiler Denkweisen und Methoden.

### Personal Branding als Fundament für authentische Führung und Coaching

In der agilen Arbeitswelt sind Werte das Herzstück sowohl für authentische Coaches als auch für Führungskräfte. *Personal Branding* beschreibt einen bewussten Prozess, mit dem die Wahrnehmung der eigenen Person bei wichtigen Zielgruppen, wie Mitarbeitenden oder Auftraggebenden, gesteuert wird (Spall & Schmidt, 2019). Entscheidend ist dabei die Unverwechselbarkeit einer Persönlichkeit. Beim Personal Branding werden die Erkenntnisse der Markenforschung, die bei Produkten und Dienstleistungen gewonnen wurden, systematisch genutzt und auf den neuen Kontext übertragen (Spall & Schmidt, 2019).

Um eine persönliche Marke zu entwickeln und eine individuelle Markenpersönlichkeit ideell, visuell und sprachlich gekonnt in Szene zu setzen, sind verschiedene Schritte und Bausteine notwendig. Es gilt, die eigenen prägenden Erlebnisse und Themen herauszufinden, um sich selbst als „Marke“ unverwechselbar zu machen. Daraus lassen sich

individuelle Merkmale und Werte ableiten (Schulz, 2019). Hieraus geht hervor, dass, anders als bei Unternehmensmarken, bei der Identität einer Persönlichkeitsmarke nicht hauptsächlich die Errungenschaften und Leistungen im Vordergrund stehen. Die eigene Haltung, bewusste und versteckte Leidenschaften sowie Naturbegabungen spielen hingegen eine wichtige Rolle (Spall & Schmidt, 2019).

### 7.3 Genderspezifische Erfolgsfaktoren

In der Masterthesis, auf welche sich dieser Artikel bezieht, liegt der Fokus auf Erfolgsfaktoren von Frauen, die als Agile Coaches unternehmerisch tätig sind (Uhl, 2022). Im Jahr 2020 lag der Anteil der Gründerinnen in Deutschland bei 38 Prozent (Statista, 2021). Doch was unterscheidet weibliche Gründerpersonen von ihren männlichen Kollegen, und warum sind sie so deutlich in der Unterzahl?

Ein möglicher Erklärungsansatz findet sich in der intrinsischen Motivation vieler Frauen. Zahlreiche empirische Studien haben gezeigt, dass Frauen im Vergleich zu Männern ein tendenziell niedrigeres affektives Führungsmotiv aufweisen (Maurya, 2012). Ein affektives Führungsmotiv bezieht sich auf den emotionalen Antrieb oder das Verlangen, eine Führungsposition zu übernehmen und Verantwortung zu tragen. Gleichzeitig zeigen Frauen ein stärkeres Bindungsmotiv (Maurya, 2012). Dieses stärkere Bindungsmotiv könnte darauf hindeuten, dass Frauen möglicherweise aus einem intensiven Wunsch heraus handeln, Bindungen zu schaffen und zu pflegen. Dies könnte ihre Entscheidung beeinflussen, seltener Unternehmen zu gründen oder Führungspositionen einzunehmen, da sie andere Prioritäten oder Wertvorstellungen in Bezug auf ihre berufliche Laufbahn haben (Maurya, 2012).

Das Dilemma zeigt sich im sogenannten *Double-Bind*-Effekt, nach dem erfolgreiche Frauen sowohl tough als auch nett sein sollen (Eagly & Karau, 2002). Wenn Frauen in einer Weise handeln, welche mit Geschlechterstereotypen übereinstimmt, werden sie Untersuchungen zufolge häufig als weniger kompetente Führungskräfte und als zu weich wahrgenommen. Stimmt ihr Handeln hingegen nicht mit solchen Stereotypen überein, gelten sie oft als zu hart und werden als weniger sympathisch wahrgenommen (Abrahamsson & Marchesi, 2009). Diese Wahrnehmungsverzerrung wird *Backlash-Effekt* genannt (Rudman & Glick, 2001). Die genannten Effekte sind meist keine bewusste Diskriminierung, sondern das Ergebnis unbewusster sozialer Kategorisierung und Informationsverarbeitung und schmälern die Erfolgchancen von Frauen (Elprana et al., 2016).

Ein Beispiel für diese Dynamiken war im Wahlkampf zur Bundestagswahl 2021 bei der Politikerin Annalena Baerbock zu beobachten. Sie wurde beispielsweise beim dritten im Fernsehen übertragenen Triell von den Zuschauenden zwar als sympathisch wahrgenommen, aber zugleich für am wenigsten kompetent gehalten (Statista, 2022). In zahlreichen nachgelagerten Fakten-Checks und Analysen des dritten Triells zeigt sich jedoch wie

faktensicher und rhetorisch qualitativ überlegen sich Frau Baerbock gegenüber ihren Konkurrenten gezeigt hat (Belkini, 2021; Welz, 2021).

Die Assoziation von Führungsrollen mit männlichen Personen ist gesellschaftlich tief verankert. Die Nichtpassung von Frauen zu dieser Assoziation führt dadurch zu einer Benachteiligung. Die Assoziation führt dazu, dass der Erfolg von männlichen Führungskräften meist auf ihre Fähigkeiten zurückgeführt wird und somit internal attribuiert ist, wohingegen weiblichen Führungskräften, außer in feminin-konnotierten Branchen, häufig nachgesagt wird, aufgrund von Glück Erfolg zu haben. Dadurch sind sie external attribuiert (Elprana & Felfe, 2017).

## 7.4 Acht Agile Coaches aus der Praxis

Im New-Work-Umfeld, wo Führungsrollen stärker auf Zusammenarbeit, Empathie und Kommunikation ausgerichtet sind, können Frauen aufgrund ihrer intrinsischen Führungsmotivation und Bindungsorientierung besonders profitieren und sich entfalten (Maurya, 2012). Diese Untersuchung bezieht sich deshalb auf die Kompetenzen und Erfolgsfaktoren von Frauen, die freiberuflich bzw. selbstständig als Agile Coaches tätig sind.

” **Im digitalen Zeitalter sind die am erfolgreichsten, welche den meisten Nutzen für die KundInnen bieten können. Dazu braucht es Eigenschaften wie Empathie, Vernetzung, Beziehungen, alle diese weiblichen Eigenschaften, die feminine Seite.**

Ursula\*

*\* Alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert.*

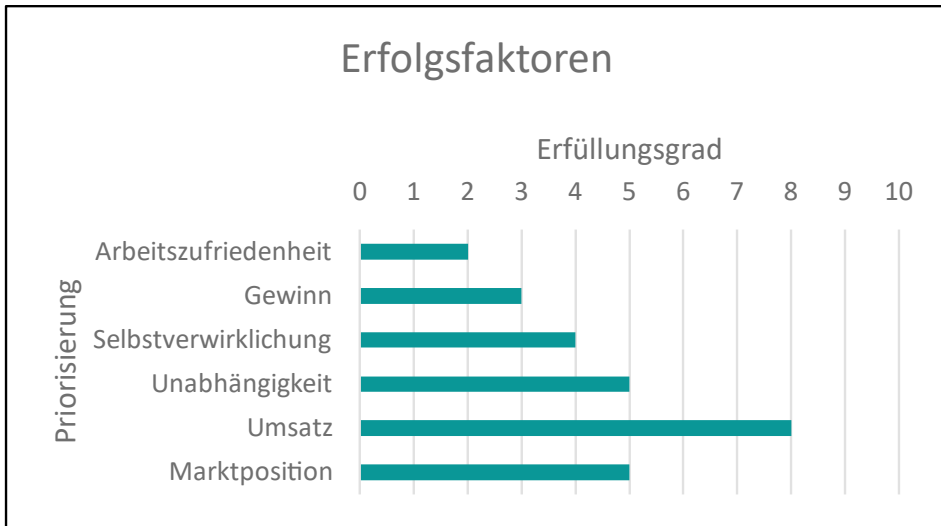
Um die Kompetenzen und Erfolgsfaktoren weiblicher, freiberuflich bzw. selbstständig tätiger Agile Coaches zu analysieren, wurden neben acht Coaches auch zwei Kunden als Nebenprobanden anhand narrativer Interviews befragt, um eine ergänzende Sichtweise einzubringen. Das Ungleichgewicht in der Anzahl der befragten Coaches und Kundschaft resultiert aus dem Fokus der Studie auf die weiblichen Agile Coaches. Während die Hauptintention darin lag, die Perspektiven und Erfahrungen der Coaches tiefgehend zu erfassen, dienten die Interviews mit den zwei Kunden von Agile Coaches als ergänzende Sichtweise. Diese Kundeninterviews hatten zum Ziel, die Erkenntnisse aus den Coach-Interviews zu validieren und zu bereichern. Zur Erzählstimulierung dient eine Vorabbefragung zu der Priorisierung und dem Erfüllungsgrad der subjektiven und objektiven



Erfolgsfaktoren. Der Erfüllungsgrad wird anhand einer Skala von null bis zehn eingeordnet, wobei zehn für vollumfänglich erreicht und null für überhaupt nicht erreicht steht. Die Priorisierung wird anhand der Rangfolge der Auflistung dargestellt. In Abbildung 7.2 ist eine beispielhafte Priorisierung und Erfüllung der subjektiven und objektiven Erfolgsfaktoren zu sehen. Die Auswertung der Interviews wurde in Orientierung an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt.

**Abbildung 7.2**

*Beispiel für Priorisierung und Erfüllungsgrad der Erfolgsfaktoren*



In der Forschungsarbeit wurden bewusst Interviews mit einem geringen Standardisierungsgrad durchgeführt, um die individuellen Karrierewege, Strategien und Wahrnehmungen besser zu erforschen. Ziel ist es, anhand der Erfolgsfaktoren zu erfahren, wie die selbstständige Tätigkeit erlebt wird und welche Handlungsempfehlungen daraus resultieren. Um die individuellen Karrierewege, Strategien und Wahrnehmungen zum Erfolg besser zu erforschen, wird das Interview deshalb bewusst offen gestaltet.

Im Verlauf des Interviews wurden die Agile-Coach-Probandinnen zu folgenden Kernthemen befragt:

- **Umfeld:** Welche Schlüsselmomente und Schlüsselpersonen haben Sie im privaten und beruflichen Umfeld dazu bewogen, als selbstständige Agile Coachin tätig zu sein?
- **Strategie:** Welches Portfolio bieten Sie an? Welche Strategie verfolgen Sie damit? Arbeiten Sie mit Personal Branding? Wie werden Kundinnen und Kunden akquiriert?
- **Motivation:** Was treibt Sie an, Freude und Erfolg in ihrem Beruf zu haben? Welche Motive sind dabei im Spiel?

- **Qualifikation:** Welche Zertifizierungen, Weiterbildungen und vorherige Fachkenntnisse sind aus heutiger Sicht förderlich für ihren Erfolg gewesen?

Die beiden Kunden, die als Randprobanden herangezogen wurden, beantworteten Fragen zu folgende Kernthemen:

- **Bedarf:** Wo ist Bedarf für Agile Coaches? Welche Leistungen würden Sie in Anspruch nehmen?

- **Qualifikation:** Welche Fähigkeiten/Charakterzüge braucht ein Agile Coach, um einen Auftrag erfolgreich zu meistern? Welche Erfahrungen haben Sie mit Agile Coaches bereits gemacht? Was ist Ihnen positiv und was negativ aufgefallen?

- **Personal Branding:** Wo würden Sie nach einem Agile Coach suchen, um sie/ihn zu beauftragen? Was ist Ihnen in der Außendarstellung eines Agile Coaches wichtig?

**Tabelle 7.1**  
*Qualitativer Stichprobenplan Agile Coaches*

Name	Altersgruppe	Abschluss	Berufsbezeichnung	Selbstständigkeit
Ursula	50-59 Jahre	Bachelor	Trainerin Agiles Management	14 Jahre
Anna	30-39 Jahre	Master	Agile Coach	4 Jahre
Jasmin	30-39 Jahre	Diplom	Unternehmensberaterin für agile Organisationsentwicklung, Agile Coach	9 Jahre
Annette	40-49 Jahre	Diplom	Agile Consultant, Coach und Trainerin	2 Jahre
Charlotte	40-49 Jahre	Diplom	Agile Coach	5,5 Jahre
Isabella	40-49 Jahre	Mittlere Reife	Agile Coach	2 Jahre
Laura	40-49 Jahre	Diplom	Agile Consultant, Coach und Trainerin	2,5 Jahre
Lisa	30-39 Jahre	Master	Management Consultant, Agile Coach Transformation Specialist	2,5 Jahre

**Tabelle 7.2**  
*Qualitativer Stichprobenplan Kunden*

Name	Branche	Berufsbezeichnung	Berufserfahrung
Michael	Automobilindustrie	Projektleiter, Digital Business Developer	4 Jahre
Max	Automobilindustrie	Entwicklungsingenieur	8 Jahre

## 7.5 Ein Zusammenspiel aus psychosozialer und methodischer Kompetenz

Zur Erzählstimulierung dient eine Vorabbefragung zu der Priorisierung und dem Erfüllungsgrad der subjektiven und objektiven Erfolgsfaktoren. Der Erfüllungsgrad wird anhand einer Skala von null bis zehn eingeordnet, wobei zehn für vollumfänglich und null für überhaupt nicht erreicht steht. Die Priorisierung wird anhand der Rangfolge der Auflistung dargestellt.

Mit einer Ausnahme belegen die subjektiven Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit immer die Top drei Prioritäten aus Perspektive der interviewten Agile Coaches. Anhand der ausgewerteten Skalengrößen kann ein hoher empfundener Erfolg der Agile Coaches im Rahmen ihrer Selbstständigkeit abgelesen werden. Hinsichtlich der subjektiven Erfolgsfaktoren berichteten alle Frauen eine offensichtliche Steigerung gegenüber ihrer Festanstellung.

Eine erhöhte Unabhängigkeit wird genderspezifisch insbesondere mit der Mutterschaft in Verbindung gebracht. Die Frauen entscheiden hier selbst, welchen Einfluss ihre Elternschaft auf ihre Karriere hat. Beispielsweise besteht keine Verpflichtung, die Kundinnen und Kunden über diese private Entscheidung, ein Kind zu bekommen, in Kenntnis zu setzen. Annette hat sich entschieden, diese Information für sich zu behalten und gibt potenzieller Kundschaft ihre Wochenkapazität an, die gebucht werden kann. Ob sie in der restlichen Zeit andere Kundinnen und Kunden oder ihr Baby betreut, spielt dabei keine Rolle. So verhindert sie, in ihrem beruflichen Umfeld durch ihre Mutterschaft kategorisiert zu werden. Resultierend steht ihre Kompetenz im Vordergrund und sie kann zudem ihr Privatleben flexibel gestalten. Dazu kommt, dass nach der Elternzeit keine Einbußen in der Karriere gemacht werden müssen, wie es oft in Unternehmen nach einem längeren Ausfall der Fall ist. Auch Jasmin schätzt die Autonomie, welche die Freiberuflichkeit mit sich bringt. Sie hat sich während der frühen Lebensjahre ihres Kindes bewusst für weniger Projekte entschieden, um ein Gleichgewicht zwischen beruflichen Verpflichtungen und Kindererziehung zu finden. Der entscheidende Vorteil der Freiberuflichkeit liegt für sie in der persönlichen Kontrolle über Arbeitsvolumen und Projektauswahl, eine Freiheit, die in traditionellen Arbeitsverhältnissen oft dem Vorgesetzten vorbehalten ist.

Die befragten Agile Coaches schätzen die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung als freiberufliche Coaches, die ihnen gegenüber einer Festanstellung wesentliche Vorteile bietet. Isabella erklärt dies so: „Dann habe ich für mich entschieden, ich möchte selbstbestimmter arbeiten und ich möchte nicht, dass mir jemand sagt, Du darfst jetzt hier irgendwie nicht drei Wochen Urlaub nehmen, wenn ich die für mich gerade brauche.“ Jasmin gestaltet ihre Arbeitswoche flexibel, arbeitet durchschnittlich drei Tage und widmet die übrige Zeit ihrer Familie oder ihrer Weiterbildung. Annette berichtet von einem Arbeitsrhythmus, in dem sie drei Monate intensiv arbeitet, um dann drei Monate pausieren zu

können. Alle Coaches berichten, dass sie trotz ihrer individuellen Arbeitsmodelle und einer durchschnittlichen Auslastung von nur 50 Prozent mindestens ein vergleichbares Einkommen zu ihrer letzten Festanstellung erzielen. Lisa betont diesen Aspekt: „Genau das ist der springende Punkt, es geht hier um die Hälfte der Arbeitszeit, ich bin noch gar nicht voll ausgelastet und habe trotzdem schon diese große Summe verdient.“ Diese finanzielle Flexibilität schafft für die Frauen nicht nur Unabhängigkeit, sondern auch die Freiheit, ihre Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Die befragten Agile Coaches verbinden eine hohe Arbeitszufriedenheit eng mit dem Grad ihrer Unabhängigkeit. Sie berichten, dass die Rolle einer internen Agile Coachin häufig mit Herausforderungen verbunden ist, insbesondere wenn sie auf Widerstände innerhalb der Organisation stoßen. Viele Unternehmen sind noch nicht vollständig auf das New Work Mindset eingestellt, und sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte stehen agilen Arbeitsmethoden oft skeptisch gegenüber. Diese Kultur des Widerstands kann für Agile Coaches, die fest angestellt sind, ermüdend und wenig zielführend sein. Die Befragten beschreiben, dass der kontinuierliche Kampf gegen diese Widerstände nicht nur ihre Energie zehrt, sondern auch als unproduktiv empfunden wird. Sie schätzen es, als externe Beraterinnen einen objektiveren Blick auf das Unternehmen werfen zu können, was zahlreiche Vorteile bietet. Eine externe Agile Coachin, die nicht an die internen Strukturen gebunden ist, kann unparteiische und frische Perspektiven einbringen, was nach Ansicht der in der Untersuchung Befragten oft zu effektiveren und innovativeren Lösungsansätzen führt.

” **Du darfst auch nicht wie ein Fähnchen im Wind sein, also mal kritisch sein und es nicht nur recht machen wollen.**

Laura

Darüber hinaus wird erörtert, dass die Position einer internen Agile Coachin, die an der agilen Transformation beteiligt ist und Veränderungen initiieren möchte, paradoxerweise ihre eigenen Aufstiegschancen im Unternehmen beeinträchtigen kann. Dies wird besonders deutlich, wenn sie Führungskräftetrainings leitet und ihr eigener Vorgesetzter zu den Schulungsteilnehmenden gehört. In solchen Fällen kann die interne Coachin in einen Interessenkonflikt geraten, da sie einerseits das Unternehmen voranbringen möchte, andererseits aber auch ihre berufliche Zukunft im selben Unternehmen bedenken muss. Im Gegensatz dazu ermöglicht die externe Position eine freiere und unvoreingenommene Herangehensweise. Diese Unbefangenheit kann es der Coachin erleichtern, notwendige, aber möglicherweise unpopuläre Entscheidungen zu befürworten und zu implementieren, ohne persönliche berufliche Konsequenzen fürchten zu müssen. Somit kann die externe Agile Coachin effektiver als Katalysator für Veränderungen agieren, da sie nicht in die

internen Machtstrukturen eingebunden ist und einen klaren Fokus auf das Wohl des Gesamtunternehmens legen kann.

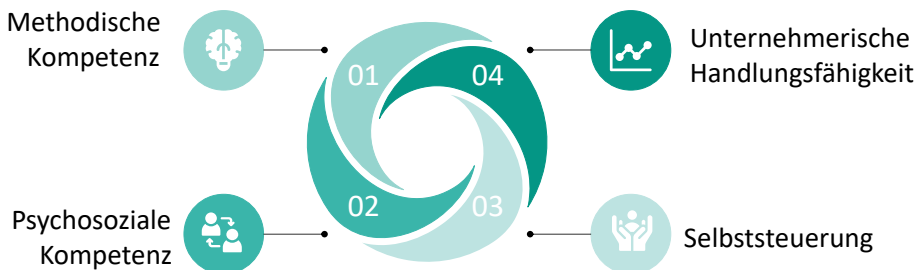
**„ Ich hatte oft Projekte, Initiativen oder Produktentwicklungen, wo Menschen beteiligt waren, die meine Arbeit blockiert haben und mich ausbremsen wollten.**

Annette

Aus den Interviews ergab sich des Weiteren, dass die methodische Kompetenz einer Agile Coachin Kenntnisse und praktische Erfahrungen von agilen Methodiken, agile Frameworks wie *Safe*, *Less*, *Scrum* und *Kanban* aber auch kreative Methoden wie *Design Thinking* und *Story Telling* beinhaltet. Neben den methodischen Kompetenzen sind es nach Ansicht der interviewten Personen vor allem die psychosozialen Kompetenzen, welche eine erfolgreiche Agile Coachin ausmachen.

**Abbildung 7.3**

*Kompetenzmodell Agile Coachin*



Hierbei spielen vor allem das aktive Zuhören und Empathie eine große Rolle. Denn trotz der vielen Erfahrungen und Kompetenzen, welche die Coaches mitbringen, sind die Bedürfnisse der Coachees ausschlaggebend. Eine hohe Kommunikationsfähigkeit und das Gespür für das Gegenüber sind dabei die essenziellen Kompetenzen.

**„ Es geht um das Gespür reinzuhören. Was braucht das System und das Team? Da ist sehr viel zwischen den Zeilen. Wann geht was und wann ist es zu früh?**

Laura

Bei selbstständigen Agile Coaches kommt für eine erfolgreiche Karriere zudem die Notwendigkeit des unternehmerischen Handelns hinzu. Hier ist strategisches Agieren und Denken gefragt. Es geht darum, Dienstleistungen ergebnisorientiert anzubieten und abzurechnen, was das Setzen von klaren Grenzen notwendig macht. Charlotte betont die Bedeutung der Verhandlungskompetenz: „Es ist wichtig, verhandlungsfähig zu sein, im Sinne dessen, dass man seinen eigenen Wert und seine Ansprüche kennt, seine Erwartungen klar formulieren kann und in der Lage ist, diese Positionen in den Verhandlungen nicht nur zu vertreten, sondern auch zu verteidigen.“ Es ist wesentlich, den eigenen Einflussbereich zu reflektieren und den idealen Zeitpunkt für den Abschluss von Aufträgen zu identifizieren. Dabei ist die Kundenorientierung von höchster Bedeutung. Selbststeuerung ist für diese Reflexion entscheidend und schließt Zeit- und Selbstmanagement sowie eine ausgeprägte Eigenverantwortung ein. Ein souveränes Auftreten unterstützt das Ausstrahlen von Integrität und Glaubwürdigkeit. Isabella spricht eine häufige Befürchtung an: „Wovor ich am meisten Angst hatte, nämlich dass ich es selbst nicht schaffe, Kunden zu akquirieren, weil ich nicht so ein guter Sales-Mensch bin,“ was die Notwendigkeit unterstreicht, auch diese Ängste zu adressieren und zu überwinden. Tabelle 7.3 bietet eine Zusammenfassung dieser Erkenntnisse.

**Tabelle 7.3**

*Kompetenzmodell Agile Coach*

Selbststeuerung	Psychosoziale Kompetenz	Unternehmerische Handlungsfähigkeit	Methodische Kompetenz
Zeit- und Selbstmanagement	Überzeugungskraft	Analysefähigkeit	Agiles Mindest und Methoden
Sicheres Auftreten	Empathie	Ergebnisorientierung	Coaching für Führungskräfte
Eigenverantwortung und Selbstreflektion	Konfliktfähigkeit	Strategisch Denken und Handeln	Agile Frameworks (bspw. Scrum, Kanban, LESS, Safe)
Flexibilität	Kommunikationsfähigkeit	Grenzen setzen	Agiles Projektmanagement
Integrität und Glaubwürdigkeit	Authentizität	Kundenorientierung	OKRs
Bewusstsein über Werte und Antrieb	Aktives Zuhören	Verhandlungsfähigkeit	Design Thinking

### **Das Marktpotenzial für Agile Coaches wächst stetig**

Alle Interviewpartnerinnen wurden zu ihrer Kundenakquise und der aktuellen Auftragslage befragt. Hierbei ergab sich die eindeutige und einheitliche Antwort zu einem hohen Marktpotenzial. Eine aktive Kundenakquise wird demnach nur in Ausnahmefällen von

den Coaches betrieben. In der Regel kommen ehemalige Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden oder Headhunter über Karriereplattformen auf sie zu, um sie für einen Auftrag zu gewinnen. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in den Umsatzstatistiken der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland bis 2022 wider. Im Jahr 2022 verzeichnete die Branche einen Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 38,1 auf rund 43,7 Milliarden Euro. Diese Zunahme geht einher mit einer kontinuierlich steigenden Anzahl von Beratungsunternehmen sowie Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberatern, wobei es im Jahr 2021 etwa 26.000 Beratungsfirmen in Deutschland gab. Agiles Coaching ist in der Unternehmens- und Managementberatung angesiedelt, da es als externe Dienstleistung Fachwissen für die Lösung betriebswirtschaftlicher Herausforderungen anderer Unternehmen bereitstellt. Häufig konzentriert sich dies auf die Optimierung interner Unternehmensprozesse im agilen Kontext. Der Marktanteil der Organisations- und Prozessberatung im deutschen Unternehmensberatermarkt liegt bei etwa 44 Prozent, während Strategie- und IT-Beratung jeweils über 20 Prozent ausmachen. Der kleinste Anteil entfällt auf die HR-Beratung (Graefe, 2022).

Resultierend aus der guten Auftragslage, investieren die Befragten wenig Kapazität in Personal Branding. Es werden oft die Werte, der Antrieb und das Lebensgefühl reflektiert und erarbeitet, jedoch wird daraus keine Unternehmung hinsichtlich einer aktiven Außenwahrnehmung durchgeführt. Vielmehr sind sich die Coachinnen ihrer Werte bewusst und leben diese auch in ihrem Arbeitsalltag. Manche Coaches informieren auf ihrer persönlichen Webseite über ihre Werte und Prinzipien. Um sich die eigenen Werte und den Antrieb bewusst zu machen, haben vereinzelte Interviewpartnerinnen selbst ein Coaching in Anspruch genommen.

### **Arbeitszufriedenheit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung: Die Schlüsselemente hinter erfolgreichen Agile Coaches**

Einige der befragten Coaches sind Mütter. Sie berichteten, dass ihr Umfeld durch ihre Selbstständigkeit in Kombination mit ihrer Mutterschaft eine höhere Belastung gegenüber einem Anstellungsverhältnis vermuteten. Die Erfahrungen der Frauen zeigen jedoch eine andere Sichtweise auf. Der selbstbestimmte Arbeitsmodus hat insbesondere genderspezifische Vorteile für die Befragten, da sie im Gegensatz zu einer Festanstellung selbst entscheiden, inwieweit sie ihre Entscheidung zur Mutterschaft kommunizieren und in welchem Ausmaß sie ihrer beruflichen Tätigkeit weiter nachkommen wollen. Indem sie selbst über ihre Kapazität zur Auftragsannahme entscheiden können, sind sie flexibler als in einem Unternehmen und haben die Möglichkeit, ihre Elternzeit nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten. Dadurch entgehen sie dem beschriebenen *Double-Bind*-Effekt (Eagly & Karau, 2002). Wenn beispielsweise die Mutterschaft nicht kommuniziert wird, entfällt die Notwendigkeit einer Rechtfertigung, warum sie keine längere berufliche Auszeit nehmen, um eine „gute“ Mutter zu sein, oder warum sie eine zu lange Auszeit nehmen und damit vermeintlich ihrer Karriere schaden würden. Der Beitrag

„Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft“ (Kapitel 6 in diesem Band) vertieft die Herausforderungen dieser Zielgruppe im Angestelltenverhältnis.

” **Ich hatte das Gefühl, ich bin in diesen Strukturen gefangen. Als Freiberuflerin habe ich eine stärkere Distanz und auch die Perspektive von außen. Dadurch kann ich mehr bewirken und meine Ressourcen besser nutzen.**

Lisa

Die neu gewonnene Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit sind entscheidend für die empfundene Arbeitszufriedenheit. Selbst zu bestimmen, in welche Themen Zeit und Energie investiert wird, stärkt die Wahrnehmung der Unabhängigkeit. Um sich diesem Gewinn bewusst zu sein, sind Reflektion und das Bewusstsein der eigenen Werte unumgänglich. Hier werden die ersten Schritte Richtung Personal Branding getätigt. Es geht darum, sich Leidenschaften, Grundhaltungen, Glaubenssätzen und Talenten bewusst zu werden. Um sich selbst als Brand unverwechselbar zu machen, gilt es herauszufinden, durch welche Erlebnisse und Themen man geprägt wurde. Daraus lassen sich individuelle Merkmale und Werte ableiten. Die Probandinnen sind sich ihrer eigenen Werte und Prinzipien größtenteils bewusst und haben diese für sich definiert und erarbeitet.

Die Probandinnen finden ihre größte Motivation in der neu gewonnenen Selbstwirksamkeit. Durch ihre Unabhängigkeit erweitern sie ihren Wirkungskreis, was ein zentraler Antrieb für den Schritt in die Selbstständigkeit darstellt (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Unternehmerische und auch finanzielle Risiken einer selbstständigen Tätigkeit nehmen die Frauen dabei bewusst an. Alle Befragten berichteten jedoch von einem hohen Marktpotenzial, sodass keine von ihnen die selbstständige Tätigkeit als bedroht ansieht, sondern es wird sogar oft mit einer weitaus geringeren Auslastung im Vergleich zur Festanstellung ein ähnliches Gehaltsniveau erzielt. Den aktuellen Bedarf der Unternehmen sehen die Coaches sowohl auf Organisations- als auch auf Teamebene. Auf Organisationsebene werden Coaching für Führungsmethoden 4.0 und generelles Training zu agilem Projektmanagement angefragt. Auf Teamebene hingegen sind Themen wie *Objectives and Key Results*, *User Story Mapping*, *Planning Poker*, *Delegation Poker*, *Squad Health Check* und *Retrospectives* relevant. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden psychosoziale Kompetenzen wie Aktives Zuhören, Empathie und eine hohe Kommunikationsfähigkeit als essenziell abgeleitet. Die wichtigste Fähigkeit besteht darin, die Situation richtig einzuschätzen, um das passende Wissen zur angebrachten Zeit auf die adäquate Weise zu vermitteln. Die höchste Priorität sollte immer sein, einen Mehrwert für das Gegenüber zu stiften. Um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, betonen Coaches die Wichtigkeit



psychosozialer Kompetenzen. Methodische Kenntnisse sind zwar ebenfalls wichtig, aber für ein erfolgreiches Ergebnis nicht ausschlaggebend. Ein übermäßiger und starrer Fokus auf agile Frameworks und Methoden kann laut Aussage der Interviewpartnerinnen sogar nachteilig sein, da Unternehmen oft standardisierte Vorgehen als aufgezwungen und unpassend empfinden. Die besondere Stärke einer erfolgreichen Agile Coachin liegt darin, das angemessene Vorgehen in der benötigten Tiefe zu erkennen. In der Wahrnehmung der Interviewpartnerinnen können besonders selbstständige Agile Coaches einen erheblichen Mehrwert stiften, da ihr Unternehmertum ihnen vielseitige Einblicke in verschiedene Produkte, Dienstleistungen und Branchen verschafft. Ihre breite Erfahrung und die Fähigkeit, einen objektiven Blick von außen auf das System zu werfen, sind zusätzliche Stärken. Selbstständige Coaches profitieren eindeutig von gesteigerter Arbeitszufriedenheit und der Freiheit in ihrer Weiterbildung und Arbeitsplanung.

Der vorliegende Artikel basiert auf Interviews als qualitative Forschungsmethode. Diese Herangehensweise ermöglicht detaillierte Einblicke in die Erfahrungen und Meinungen der befragten Agile Coaches. Die subjektive Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren seitens der befragten Agile Coaches ist von individuellen Perspektiven, Erfahrungen und Präferenzen geprägt. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ für die gesamte Population freiberuflicher Agile Coaches. Eine weitere Einschränkung liegt in der begrenzten Stichprobe, die für die Interviews ausgewählt wurde. Die Anzahl der befragten Coaches und deren Hintergründe sind begrenzt, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ausschließt. Insgesamt liefert der Artikel wertvolle Einblicke in die Erfolgsfaktoren freiberuflicher Agile Coaches. Die Verwendung qualitativer Interviews ermöglicht es, tiefgehende Informationen zu sammeln und ein besseres Verständnis für die subjektive Wahrnehmung der Coaches zu gewinnen. Es ist jedoch wichtig, die genannten Einschränkungen in Bezug auf die Subjektivität der Ergebnisse und die begrenzte Stichprobe zu berücksichtigen, um eine angemessene Interpretation der Forschungsergebnisse vorzunehmen.

## 7.6 Handlungsempfehlungen

Was die freiberuflichen Agile Coaches bewegt, motiviert und erfolgreich macht, ist auch für Unternehmen und Führungskräfte von Bedeutung. Vier Handlungsfelder konnten identifiziert werden und sind in Abbildung 7.4 dargestellt.

**Abbildung 7.4**  
*Handlungsempfehlungen*



Es ist bei der **Führungskräfteentwicklung** essenziell, psychosoziale Kompetenzen gegenüber der Fachkompetenz nicht zu vernachlässigen. Diese Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit einer Führungskraft, mit den emotionalen und sozialen Aspekten der Mitarbeiterführung umzugehen. Indem Führungskräfte psychosoziale Kompetenzen erlernen und anwenden, können sie ein motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, das auf Vertrauen, Offenheit und Zusammenarbeit basiert. Sie sind in der Lage, die individuellen Bedürfnisse und Talente ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt zu fördern. Dadurch steigern sie die Mitarbeiterzufriedenheit, erhöhen die Produktivität des Teams und tragen zu langfristigen Erfolg bei. Das digitale Zeitalter braucht keine Fachexpertinnen und -experten als Führungskräfte, sondern *Servant Leadership* und Coaching, ein Führungsansatz, bei dem die Bedürfnisse der Teammitglieder zu erfüllen und sie zu unterstützen sind, um so ihr Wachstum, ihre Autonomie und Leistung zu fördern.

**Personal Branding** hilft Führungskräften dabei, eine klare und konsistente Botschaft über ihre Persönlichkeit, ihre Vision und ihre Führungsphilosophie zu kommunizieren. Es geht darum, die eigenen Werte, Prinzipien und Stärken zu erkennen und zu entwickeln, um sie authentisch nach außen zu tragen und zu repräsentieren. Führungskräfte, die als authentisch, kompetent und vertrauenswürdig wahrgenommen werden, strahlen diese Werte auch in ihrer Funktion als Repräsentanten des Unternehmens aus. Dies kann dazu beitragen, das Vertrauen der Kundschaft und Geschäftspartner zu gewinnen und die Reputation des Unternehmens zu steigern.

Insbesondere Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung tragen zum Erfolg und zur Zufriedenheit der freiberuflichen Agile Coaches bei. Durch das **Empowerment** der

Teammitglieder durch Mitbestimmung der Teamzusammensetzung oder dem *Commitment* zu bestimmten Arbeitspaketen können diese Erfolgsfaktoren gefördert werden. Ein selbstbestimmter Arbeitsmodus geht zudem auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein. Weitere Perspektiven auf die positive Beeinflussung der Mitarbeitenden im Führungsprozess finden sich in Kapitel 1.1 bis 1.3 dieses Sammelbandes.

Die Unbefangenheit von externen Agile Coaches kann auch intern durch **innovative Arbeitsweisen**, wie verteilte Führungsverantwortung, geschaffen werden. Dabei übernehmen agile Rollen wie *Scrum Master*, *Product Owner* oder Agile Coaches verschiedene Bausteine der Führung. Die Herausforderung besteht dabei in der klaren Rollenabgrenzung und -definition. Die Freiheit, eigenständig zu denken, fördert Innovation. Die Rahmenbedingungen für dieses selbstorganisierte und agile Arbeiten zu schaffen, erfordert ein neues Führungsverständnis abseits von strikten Prozessen, einseitiger Bewertung und Kontrolle. Im agilen Arbeiten und im Kontext von Führung im New-Work-Umfeld gewinnt die Freiheit des eigenständigen Denkens eine noch größere Bedeutung. Sie schafft ein Umfeld, in dem Innovation gedeihen kann, da Mitarbeitende die Möglichkeit haben, neue Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln. Indem sie Raum für kreatives Denken und unkonventionelle Ansätze erhalten, werden sie ermutigt, bestehende Prozesse und Arbeitsweisen zu hinterfragen und innovative Lösungen zu finden.

---

## Zum Weiterlesen

Adkins, L. (2010). *Coaching agile teams: A companion for scrum masters, agile coaches, and project managers in transition*. Addison-Wesley.

Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley.

Avery, C. (2018). *The responsibility process: Wie Sie sich selbst und andere wirkungsvoll führen und coachen*. dpunkt.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Personal Branding – Was macht Unternehmerinnen im Berufsfeld Agile Coaching erfolgreich?“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([coaching@leonieuhl.com](mailto:coaching@leonieuhl.com)).

## Literaturverzeichnis – Agile Coaches

- Abrahamsson, P., & Marchesi, M. (2009). Lecture notes in business information processing: Vol. 31. *Agile processes in software engineering and extreme programming: 10th international conference, XP 2008*, Pula, Sardinia, Italy, May 25–29, 2009. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01853-4>
- Adkins, L., & Spayd, M. (2021). *Agile Coach competency framework*. <http://agilecoachcompetencyframework.com/>
- Belkini, O. et al (2021) Bei welchen Themen Scholz, Baerbock und Laschet die Wahrheit dehnten. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/tv-triell-zur-bundestagswahl-annalena-baerbock-armin-laschet-und-olaf-scholz-im-faktencheck-a-2a96ecec-0f90-4cb6-8477-2e76407ea3ac>
- Calabrese, J. (2014). *Understanding ACI's Agile Coach competency framework*. <https://helpingimprove.com/understanding-acis-agile-coach-competency-framework/>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Elprana, G., & Felfe, J. (2017). *Die Rolle der Führungsmotivation für erfolgreiche Führungskarrieren*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_23-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_23-1)
- Elprana, G., Hernandez, A., & Pundt, L. (2016). Frauen in Führungspositionen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 185–197). Springer Reference Psychologie. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_23)
- Fraser, S., Lundh, E., Davies, R., Eckstein, J., Larsen, D., & Vilkki, K. (2009). Perspectives on agile coaching. In M. Abrahamsson (Hrsg.), *Agile processes in software engineering* (S. 271–276). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-01853-4\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01853-4_62)
- Graefe. (2022). Unternehmensberatungsbranche – Umsatz bis 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/>

- Griffin, L., & Hinek, A. (2023). An Analysis of Agile Coaching Competency Among Practitioners. In O. McDermott, A. Rosa, J. C. Sá & A. Toner (Hrsg.), *Lean, Green and Sustainability. ELEC 2022*. IFIP Advances in Information and Communication Technology, 668. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25741-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25741-4_4)
- Hasan H., & Kazlauskas, A. (2014). *The Cynefin framework: putting complexity into perspective*. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1413&context=buspapers>
- Hofert S. (2021). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>
- Kusay-Merkle, U. (2018). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: Für mittlere und kleine Projekte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56800-2>
- Larman, C., & Vodde, B. (2017). *Large-scale Scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley Signature Series (Cohn).
- Marchand, K., & Lindken, S. (2019). Der agile Coach: Rolle und Anforderungen aus der Unternehmensperspektive. *PERSONALquaterly*, 3, 42–47.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean – Iterate from plan A to a plan that works* (2. Aufl.). O'Reilly.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Rudman, L., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Schulz, B. (2019). *Das große Personal Branding Handbuch*. Campus.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2002). *Das Konzept der Selbstwirksamkeit*. Beltz. <https://doi.org/10.25656/01:3930>
- Snowden, D., & Boone, M. (2007). *A leader's framework for decision making: Wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face*. Harvard Business Review.

- Spall, C., & Schmidt, H. (2019). *Personal Branding: Was Menschen zu starken Marken macht*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23741-7>
- Statista (2021). *Frauenanteil an allen Gründerpersonen in Deutschland bis 2020*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197114/umfrage/anteil-der-gruenderinnen-an-allen-gruenderpersonen/>
- Statista (2022). *Meinungen nach 3. TV-Triell zu Scholz/Laschet/Baerbock 2021 | Statista: Welchen Kanzlerkandidaten empfanden Sie im 3. TV-Triell alles in allem am sympathischsten, wen am glaubwürdigsten, und wen am kompetentesten?*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1264571/umfrage/umfragewerte-des-dritten-tv-triell-scholz-vs-laschet-vs-baerbock/>
- Stawicki, A. (2021, 26. März). Wann sind agile Methoden sinnvoll und wann nicht? <https://www.veraenderungskraft.de/2021/03/26/wann-sind-agile-methoden-sinnvoll-und-wann-nicht/>
- Uhl, L. (2022). *Personal Branding – Was macht Unternehmerinnen im Berufsfeld Agile Coaching erfolgreich?* FOM-Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Venus, G., Sichert, S. Preußig, J., & Lange De Angelis, A. (2019). *Kommunikation in agilen Zeiten: Wie innovative Zusammenarbeit gelingt*. Haufe.
- Welz, F. (2021, 13. September). *Triell der Kanzlerkandidaten: Viel Attacke, wenig Ideen*. 21. <https://www.tagesschau.de/inland/btw21/triell-kanzlerkandidaten-kommentar-101.html>

# Berufseinstieg Ausbildung – Faktoren bei der Arbeitgeberwahl

Die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften ist für das Bestehen von Unternehmen essenziell. Bereits die Besetzung von Ausbildungsplätzen gestaltet sich zunehmend schwierig. Welche Aspekte im Arbeitskontext sind Auszubildenden wichtig und wie können Akteurinnen und Akteure im Unternehmen zu einem langanhaltenden gemeinsamen „Roadtrip Leadership“ beitragen?

Franziska Kraus

**M**it dem Ansatz der dualen Berufsausbildung werden junge Menschen in das Arbeitsleben eingeführt und lernen verschiedene Facetten ihrer Betriebe kennen. Auch für Arbeitgeber nimmt die Berufsausbildung einen hohen Stellenwert ein, während die Besetzung der Ausbildungsstellen durch den Akademisierungstrend und demografischen Wandel immer herausfordernder wird. Auf Basis einer qualitativen Forschungsarbeit wird in diesem Kapitel die Arbeitgeberwahl von Auszubildenden näher beleuchtet. Es konnten Faktoren herausgestellt werden, die zu einer Entscheidung für einen Arbeitgeber beitragen und Auszubildenden im Arbeitskontext generell wichtig sind. Dies liefert Erkenntnisse über den möglichen Beginn eines gemeinsamen Roadtrips und enthält hilfreiche Informationen darüber, wie der gemeinsame Weg möglichst langandauernd gestaltet werden kann. Die individuellen Beweggründe Auszubildender wurden hierfür analysiert sowie Handlungsempfehlungen für Akteurinnen und Akteure in Unternehmen abgeleitet, denen das Thema Ausbildung am Herzen liegt oder die mit Auszubildenden zusammenarbeiten.

---

## Keywords:

Arbeitgeberattraktivität, Berufsausbildung, Purpose, CSR, Recruiting, Bindung

## 8.1 Überangebot Berufsausbildung – Beispiele aus der Praxis

Peter (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) absolviert seit einigen Monaten eine kaufmännische Berufsausbildung. Dass er diese genau bei seinem aktuellen Arbeitgeber beginnen würde, stand für ihn bereits seit einigen Jahren fest. Er kennt das Unternehmen aus dem Bekanntenkreis und hat Gutes darüber gehört. Anders verlief die Arbeitgeberwahl bei Lilly. Sie hat sich unabhängig von konkreten Arbeitgeberpräferenzen bei einer Vielzahl an Unternehmen für Ausbildungsplätze beworben. Dabei war sie sich ihrer vorteilhaften Position gegenüber Arbeitgebern bewusst und glaubt, dass arbeitgeberseitige Erwartungen an Kandidatinnen und Kandidaten aufgrund des Fachkräftemangels vergleichsweise gering sind. Auch Frida bemerkte das große Angebot ausgeschriebener kaufmännischer Ausbildungsplätze und stellte sich der Arbeitgeberwahl. Die Menge an Optionen für eine Ausbildung bietet aus ihrer Sicht sowohl die Möglichkeit zur eigenen Entfaltung, stellt gleichzeitig aber auch eine Herausforderung dar.

”

**Alternativ hätte ich eine von den anderen Firmen genommen, die ich alle gar nicht mehr aufzählen kann.**

Frida

Max befindet sich ebenfalls im ersten Lehrjahr seiner kaufmännischen Berufsausbildung und erinnert sich gut an die spannende Phase seines Einstellungsprozesses. Er ist von seinem Arbeitgeber überzeugt und begleitet gerne seine Kolleginnen und Kollegen auf Messebesuche. Dort versucht er, durch seine Erzählungen andere junge Personen für eine Ausbildung bei seinem Arbeitgeber zu begeistern. Die Beispiele von Peter, Lilly, Frida und Max zeigen unterschiedliche Wahrnehmungen der Arbeitgeberwahl für eine Ausbildung. Viele Unternehmen beklagen zu Zeiten des Fachkräftemangels, dass sie keine Auszubildenden finden. Doch was bewegt die Zielgruppe, die potenziellen Auszubildenden, im Rahmen ihrer ersten Arbeitgeberwahl? Warum haben sie sich für ihre Arbeitgeber entschieden und was können Unternehmen tun, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und im Gedächtnis zu bleiben? Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie Auszubildende ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber treffen und welche Aspekte die Arbeitgeberwahl beeinflussen. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen formuliert, die sich als attraktiver Arbeitgeber für zukünftige Auszubildende positionieren möchten.



## 8.2 Aktuelle Trends in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt der vergangenen Jahre lässt sich als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig beschreiben, was durch die COVID-19-Pandemie bekräftigt wurde (Mustapha & Schweden, 2021). Aufgrund vielfältiger dynamischer Veränderungen sieht sich die Arbeitswelt einer Vielzahl von Mega- und Subtrends gegenüber. Ein Beispiel ist der Megatrend Neo-Ökologie, der auf Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, was insbesondere unternehmerisches sowie wirtschaftliches Handeln beeinflusst. Seine Subtrends beinhalten unter anderem den Druck seitens Konsumentinnen und Konsumenten sowie Politik, sich den Themen Umweltschutz und Klimawandel bewusst zu werden und sich ökologisch sinnhaft zu verhalten (Zukunftsinstitut, 2023).

Das daran anlehrende Konstrukt Corporate Social Responsibility (CSR) umfasst das freiwillige Engagement von Unternehmen, sozialen Nutzen zu stiften (Hiß, 2006). Dies kann sich durch das Agieren von Unternehmen am Markt, insbesondere durch das Zurverfügungstellen von Arbeitsplätzen und Gütern oder Dienstleistungen sowie Aktivitäten wie Arbeits- und Umweltschutzmaßnahmen und freiwillige Sozialleistungen zeigen. Zusätzlich umfasst CSR Handlungen außerhalb der konkreten Wertschöpfung wie wohltätiges Engagement (Hiß, 2006). CSR beinhaltet eine soziale Komponente, die unter anderem Spenden oder Aktivitäten zur Stärkung des Allgemeinwohls zusammenfasst (Chen et al., 2018). Bezogen auf die Umwelt finden Maßnahmen wie die Verwendung recycelter Materialien, die Nutzung grüner Energie, Müllreduzierung sowie Emissionsverringering Anwendung (Chen et al., 2018; Murshed et al., 2021). Diese Maßnahmen im Rahmen von CSR können mit positiven Effekten für Unternehmen wie einem verbesserten Ruf oder motivierteren Mitarbeitenden einhergehen (Bustamante et al., 2018).

Gemäß dem Subtrend Social Businesses streben Unternehmen nach der Maximierung sozialen und ökologischen Nutzens. Demnach versuchen sie, Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden (Zukunftsinstitut, 2023). Der darauf aufbauende Subtrend Sinn-Ökonomie schreibt der Wertschöpfung neue Wertvorstellungen zu, darunter sozialen Nutzen, gesellschaftliche Weiterentwicklung und glückliche Beschäftigte.

Eine daran anknüpfende Begrifflichkeit, welche die Arbeitswelt zunehmend prägt, stellt Unternehmenspurpose dar. Dieser Begriff bezeichnet den Sinn, Zweck oder die Bestimmung von Unternehmen (Rother, 2021). Im Wesentlichen bezieht sich Purpose auf den Mehrwert, der sich durch das Unternehmen für andere Personen wie Kundinnen und Kunden oder Beschäftigte sowie die Umwelt ergibt (Brosch, 2023). Unternehmen mit Purpose können positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, indem sie als Teil dieser agieren und entsprechende Standards umsetzen (Bustamante et al., 2018). Die Frage nach dem „Warum“ oder „Wofür“ hinter Handlungen und Verhaltensweisen beschäftigt ebenfalls einzelne Mitglieder innerhalb von Unternehmen. Führungskräfte hinterfragen zum Beispiel ihren Führungsstil und Mitarbeitende den Sinn ihrer Tätigkeit verbunden mit eigenen Zielen und dem persönlich zugeschriebenen Sinn des Lebens (Rey et al., 2019).

### 8.3 Charakterisierung von Ausbildungsplatzsuchenden

Viele der aktuell in den Arbeitsmarkt eintretenden Personen werden aufgrund ihrer Geburtsjahrgänge der Generation Z (1997–2013) zugeordnet, wobei das Durchschnittsalter bei Ausbildungsvertragsabschluss 20 beträgt (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2019). Laut einer Studie mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter von 12 bis 25 Jahren sind ihnen gute Freundschaften, Vertrauen, Familienleben, umweltbewusstes Verhalten, ein hoher Lebensstandard sowie eigene Bedürfnisse besonders wichtig (Albert et al., 2019). Die Generation Z verfügt über eine hohe Bildung und vielfältige Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt und zeichnet sich durch Erfolgsorientierung, eine ökonomische Denkweise, Kreativität sowie hohe Technikaffinität aus (Maas, 2019; Einramhof-Florian, 2022).

Des Weiteren definiert sich die Generation Z nicht nur über ihre Arbeit. Vielmehr sieht sie in ihrer Arbeit eine Tätigkeit, die Freude bereiten und sich durch Flexibilität kennzeichnen soll (Einramhof-Florian, 2022). Sie befasst sich zunehmend mit den Themen Fairness, Inklusion sowie Diversität und legt Wert auf die eigene Gesundheit und ein akzeptables Stressempfinden am Arbeitsplatz (Pandita, 2022). Faktoren für eine hohe Arbeitgeberattraktivität sind Zeit für Freizeit und Familie, jedoch spielen Einkommen, Nutzenorientierung und Sicherheit im Job bei ihrer Arbeitgeberwahl ebenfalls eine Rolle (Maas, 2019; Albert et al., 2019). Ein angenehmes Arbeitsklima wird als wichtig wahrgenommen, während das Angebot, von zu Hause Arbeiten zu dürfen, aufgrund der Gefahr, Privates und Arbeit zu vermischen, keine positiven Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität hat (Lassleben & Hofmann, 2023). Anziehend wirken weiterhin flache Hierarchien, eine offene Fehlerkultur sowie die Freiheit, eigene Ideen einbringen zu können (Einramhof-Florian, 2022).

Die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit ebenso wie die Möglichkeit, der Gesellschaft einen Nutzen zu bringen, hat eine anziehende Wirkung auf die Jugend (Albert et al., 2019). Insbesondere Jobs in Verbindung mit Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Aktivitäten hinsichtlich sozialer Verantwortung gelten dabei als attraktiv (Einramhof-Florian, 2022). Abbildung 8.1 stellt Faktoren zur Generierung von Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z dar.

### Abbildung 8.1

Auswahl von Faktoren zur Generierung von Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z (eigene Darstellung in Anlehnung an Albert et al., 2019; Maas, 2019; Pandita, 2022; Einramhof-Florian, 2022)

Jobsicherheit	Angenehmes Arbeitsklima
Vereinbarkeit mit Familie und Freizeit	Trennung von Privatem und Beruflichem
Spaß an der Arbeit	Interessante Tätigkeit
Weiterbildungsmöglichkeiten	Eigenverantwortung
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	Übernahme sozialer Verantwortung
Hohes Einkommen	Umweltbewusstes Verhalten
Raum für eigene Ideen	Flache Hierarchien
Toleranz und Vielfalt	Offene Fehlerkultur
Innovation	Gefühl der Anerkennung

## 8.4 Präferenzbildungsprozess der Arbeitgeberwahl

In der Literatur werden verschiedene Modelle des Arbeitgeberpräferenzbildungs- und Arbeitgeberwahlprozesses unterschieden. Ein bekanntes Modell stellt das Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl nach Süß (1996) dar. Diesem zufolge lässt sich der Prozess der Arbeitgeberwahl in drei Stufen unterteilen, beginnend mit der Phase des Low Involvements, an die sich die Präferenzbildungsphase anschließt und abschließend die Critical-Contact-Phase. In der ersten Phase weisen Personen ein geringes Involvement bezüglich Arbeitsplatzinformationen auf und zeigen kein spezifisches Interesse an bestimmten Arbeitgebern. Sie nehmen passiv vom Arbeitgeber kommunizierte Informationen auf. Als Produkt dieser ersten Phase entwickelt sich bei den Empfängerinnen und Empfängern dieser Informationen ein subjektives Unternehmensimage. Das Interesse an potenziellen Arbeitgebern und Jobs entsteht in der sich anschließenden Präferenzbildungsphase, in der spezifische Informationen aktiv gesucht, empfangen und verarbeitet werden. In dieser Phase erfolgt die Bildung einer Reihenfolge hinsichtlich der Präferenz potenzieller Arbeitgeber. Die Attraktivität einer Organisation hat dabei eine besonders hohe Wirkung, sofern eine gewisse Ähnlichkeit zum Selbstbild erkennbar ist. Als Ergebnis der zweiten Phase bilden sich subjektive Arbeitgeberimages sowie -präferenzen heraus. Jene können interessierte Kandidatinnen und Kandidaten durch direkten Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern abgleichen. Der Prozess von Bewerbungseingang bis Vertragsangebot erfolgt im letzten Schritt in der Critical-Contact-Phase.

Ein weiteres bekanntes Modell zur Arbeitgeberpräferenzbildung stellt ein von Böttger (2012) modifiziertes Modell menschlichen Verhaltens dar. Dieses beginnt zunächst mit der Kommunikation über bestehende Gegebenheiten bei Arbeitgebern, beispielsweise durch Mitarbeitende oder Medienberichte (Süß, 1996). Potenzielle Bewerbende nehmen

diese Informationen in Form von Stimuli auf. Der zweite Schritt bezieht sich auf den Organismus, in diesem Fall insbesondere Arbeitsplatzsuchende. Sie verarbeiten die aufgenommenen Unternehmensinformationen bewusst, speichern sie und bilden daraus ein subjektives Arbeitgeberimage und eine spezifische Einstellung zum Arbeitgeber heraus (Böttger, 2012). Als Reaktion beziehungsweise Response tritt das Individuum bei positiver Bewertung und Vergleich mit den eigenen Anforderungen an einen Arbeitgeber in den Bewerbungsprozess ein. In den folgenden Schritten des Bewerbungsverfahrens werden einzelne weitere Stimuli-Organismus-Response-Schleifen generiert, da in den Auswahlverfahren zusätzliche Informationen über das Unternehmen gewonnen werden (Süß, 1996).

Soelberg (1967) beschreibt, dass Berufseinsteiger zuerst eine Entscheidung für konkrete Ausbildungsberufe treffen, bevor sie Informationen über mögliche Arbeitgeber einholen. Ausbildungsplatzsuchende planen ihre Arbeitgebersuche im nächsten Schritt und treffen ihre Wahl durch den Vergleich bestehender Alternativen. Abschließend werden Informationen herangezogen, welche ihre getroffene Arbeitgeberentscheidung bestätigen, bevor sie diese mit ihrem sozialen Umfeld teilen.

## **8.5 Untersuchung mit zwölf kaufmännischen Auszubildenden**

Das Ziel der qualitativen empirischen Forschung war es, die individuellen Ansichten und das subjektive Empfinden Auszubildender zu untersuchen, sowie Verhaltensweisen aus ihrer Perspektive erklären zu können (Kraus, 2023). Dafür wurden mittels zwölf Experteninterviews mit kaufmännischen Auszubildenden Daten erhoben (Gläser & Laudel, 2010). Die Arbeitgeberwahl zur Absolvierung der Berufsausbildung stellte den inhaltlichen Schwerpunkt des Interviews dar. Dabei wurde insbesondere auf die Themen CSR, Unternehmenspurpose und Employer Branding eingegangen. Mithilfe eines Whiteboards wurden 21 Faktoren aufgelistet, die Forschungsergebnissen zufolge Arbeitgeberattraktivität generieren sollen. Diese beinhalteten die einzelnen Merkmale aus Abbildung 8.1, ergänzt um drei weitere spezifische Unterpunkte von CSR: Zum einen ethische Arbeitsbedingungen und zum anderen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung sowie die Unterstützung sozialer Einrichtungen. Die befragten Auszubildenden bewerteten jene Faktoren des Arbeitskontextes hinsichtlich ihrer individuell wahrgenommenen Attraktivität und ordneten diese nach ihrer Wichtigkeit. Die Daten der Interviews wurden anschließend mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2020) analysiert.

In Deutschland existiert eine Vielzahl an kaufmännischen Berufsausbildungen. Um eine möglichst große Varianz abzubilden, wurden Auszubildende verschiedener kaufmännischer Berufsbilder und Branchen in ländlichen und städtischen Gebieten Deutschlands befragt (die Angabe „städtisch“ entspricht in dieser Befragung Großstädten, „ländlich“ bezieht sich auf kleinere Städte und Gemeinden). Das Alter der Teilnehmenden entsprach

mit der Spanne von 16 bis 26 der Zuordnung zur Generation Z. Die Suche nach Teilnehmenden erfolgte über das persönliche Netzwerk sowie das Schneeballsystem. Tabelle 8.1 gibt eine Übersicht der Stichprobe.

**Tabelle 8.1**  
*Auswahl der Stichprobe*

Name	Branche	Berufsausbildung	Wohnort	Alter	Geschlecht
Thea	Eisenbahninfrastruktur	Industriekauffrau	ländlich	20	weiblich
Sven	Immobilien	Immobilienkaufmann	städtisch	19	männlich
Sina	Dienstleistungen	Kauffrau für Büromanagement	städtisch	26	weiblich
Peter	Maschinenbau	Industriekaufmann	ländlich	19	männlich
Alex	Bankwesen	Bankkaufmann	städtisch	16	männlich
Justus	Gesundheitswesen	Kaufmann im Gesundheitswesen	ländlich	19	männlich
Gözde	Öffentlicher Dienst	Kauffrau für Büromanagement	städtisch	20	weiblich
Frida	Tourismus	Kauffrau für Büromanagement	städtisch	25	weiblich
Can	Dienstleistungen	Kaufmann für Büromanagement	städtisch	19	männlich
Max	Gesundheitswesen	Kaufmann im Gesundheitswesen	ländlich	21	männlich
Rob	Bankwesen	Bankkaufmann	ländlich	22	männlich
Lilly	Energieversorgung	Industriekauffrau	ländlich	19	weiblich

## 8.6 Die Arbeitgeberwahl der Auszubildenden

Die Ergebnisse der Forschung bezüglich der Arbeitgeberwahl der Auszubildenden lassen sich in das Vorgehen der Arbeitgebersuche, den Bewerbungsprozess, die relevanten Informationen sowie Arbeitgeberentscheidung unterteilen. Auch die Einstellung zum Arbeitgeber und damit die Reflexion der Arbeitgeberwahl werden beleuchtet. Abschließend werden die beschriebenen Ergebnisse in die Forschung hinsichtlich des Prozesses der Arbeitgeberwahl eingeordnet.

### Das Vorgehen der potenziellen Auszubildenden

Der Startzeitpunkt der Ausbildungsplatzsuche variiert bei den Teilnehmenden zwischen Mai und Dezember des Jahres vor Ausbildungsbeginn. Acht Teilnehmende entschieden sich zunächst für einen Ausbildungsberuf und starteten anschließend die Suche nach einem Arbeitgeber. Bei Peter bestand zu diesem Zeitpunkt bereits eine Arbeitgeberpräferenz und Lilly hatte ihren aktuellen Arbeitgeber „von Anfang an im Kopf“.

Die Informationen, die bei der Suche nach einem Arbeitgeber eingeholt wurden, unterschieden sich zwischen den Teilnehmenden. Rob informierte sich über Arbeitgeber jeglicher Größe in der Bankenbranche, wohingegen Thea, Justus und Lilly gezielt auf große Arbeitgeber achteten. Vermehrt wurden kurze Anreisezeiten zum Unternehmen sowie zur

Berufsschule angestrebt. Frida legte auf eine gute Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln mit einem Fußweg von maximal einer Viertelstunde Wert, während Sven auch eine Fahrtzeit von einer Dreiviertelstunde akzeptiert hätte. Die Höhe der Ausbildungsvergütung hatte für mehrere Befragte ebenfalls Priorität, wobei Sina weitere Benefits, wie eine Bezuschussung zu einem Bahnticket für den Arbeitsweg, berücksichtigte. Zusätzlich spielte für Rob eine wichtige Rolle, „was einem geboten wird“. Peter und Justus holten auch Informationen über Jobsicherheit ein.

Sina fiel bei der Arbeitgebersuche auf, dass „den Ausbildungsberuf auch sehr viele angeboten haben“ und es „viele offene Positionen gab“. Die Anzahl der versendeten Bewerbungen variierte stark. Alex schickte lediglich eine Bewerbung ab, Max und Rob bewarben sich auf zwei bis vier Stellen. Mit 70 bis 80 Bewerbungen streute Frida ihre Bewerbungen breit. Auch Lilly schrieb 34 Bewerbungen und bewarb sich „erst mal größtenteils überall“, genaue Arbeitgeber waren für sie „erst mal [ein] bisschen egal“.

In einem Punkt waren sich alle Teilnehmenden einig: Die Recherche der Arbeitgebersuche erfolgte über das Internet. Insbesondere Google und Jobportale wurden genutzt. Auch die Unternehmenswebsite wurde von Justus und Max aufgerufen. Frida zog zudem Internetbewertungen von Arbeitgebern heran, um das Arbeitsklima in Erfahrung zu bringen, während Thea digitale Informationen generell erst einmal auf sich „wirken“ ließ. Ein moderner Internetauftritt war für Sina, Frida und Max relevant. Des Weiteren griffen einige Teilnehmende bei ihrer Recherche auf Stellenanzeigen zurück und für Sina war „ausschlaggebend: Was steht in der Stellenanzeige und geben die einfach auch schon viel von sich preis?“ Stellenanzeigen in Du-Form erweckten einen lockeren Eindruck. Alex bewertete Informationen in Form von Kurzvideos und Beiträgen von Auszubildenden positiv. Peter, Gözde und Frida zogen zusätzlich die Agentur für Arbeit heran. Weiterhin nahmen Peter und Justus ihre aktuellen Arbeitgeber auf einer Schulmesse wahr und Justus empfand positiv: „Auszubildende aus dem zweiten und dritten Lehrjahr haben dann wirklich erzählt: Was machen die da“. Durch Praktika verfügten zwei Teilnehmende bereits über persönliche Erfahrungen mit ihren aktuellen Arbeitgebern.

Darüber hinaus nahm das soziale Umfeld der Befragten Einfluss auf die Arbeitgeberbeziehungswise Ausbildungssuche. Theas Eltern waren „sehr hinterher, dass man sich früh bewirbt“ und auch bei Peter und Frida initiierten Elternteile die Arbeitgebersuche. Einige der Teilnehmenden verfügten über direkte Kontakte zu Arbeitgebern. Für Alex, Justus und Sven waren Verwandte, die von ihren Arbeitgebern oder Ausbildungen erzählten, die treibende Kraft hinter der Bewerbung. Svens Tante hatte ihm zudem ein Praktikum ermöglicht, bevor er weiter „irgendwie so ein bisschen reingerutscht“ ist. „Hörensagen“ sowie „Empfehlungen von Bekannten“ nahmen auch bei Sina Einfluss auf die Arbeitgebersuche. Im Gegensatz dazu wollte sich Max „nicht zu sehr beeinflussen lassen von dem, was man schon mal so gehört hat“.

## Bewerbungsprozess

In Bezug auf den Bewerbungsprozess wurden insbesondere der Prozessablauf, das Erleben von Stresssituationen sowie die Rückmeldung der Arbeitgeber thematisiert. Bereits bei der Bewerbungseinreichung unterschieden sich die Präferenzen der Teilnehmenden. Max bevorzugte die Bewerbung über eine E-Mail mit einem Anschreiben gegenüber einem Kontaktformular, welches er als „riesen Beschwerdeformular“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu präferiert Rob ein Formular, das er als „relativ kompakt“ verglichen zu einem üblichen Anschreiben empfand.

Thea machte die Erfahrung, dass sich bei ihren 10 bis 15 Bewerbungen lediglich ihr aktueller Arbeitgeber zurückmeldete. Eine wahrgenommene späte oder ausbleibende Rückmeldung führten Sina, Peter, Justus und Gözde ebenfalls an. Bezüglich der positiven Rückmeldung nach erfolgtem Bewerbungsverfahren und persönlichem Kontakt zwischen Arbeitgeber und Bewerbenden meinte Max: „Anrufen finde ich schon viel persönlicher als so eine Standard-E-Mail, die an jeden genommenen Auszubildenden rausgeht“. Lilly unterstützte diese Ansicht und ihr gefiel, „dass superschnell Rückmeldungen kamen“ und diese mit einem inhaltlichen Feedback verbunden waren.

Vorstellungsgespräche führten sowohl zu negativen als auch positiven Einstellungsänderungen bezüglich der Arbeitgeber. Für Lilly stand nach einem positiv wahrgenommenen Vorstellungsgespräch schnell eine Entscheidung fest. Sina sagte: „Ich habe das Gespräch so wahrgenommen, dass mir die Ausbildungsstelle mehr angepriesen wird, als dass ich mich anpreisen muss“. Max und Frida waren sich einig: Standardfragen in Vorstellungsgesprächen erwecken einen negativen Eindruck. Frida bezeichnet dies als „0815-Bewerbungsgespräch“. Die Anzahl an Unternehmensvertretenden beeinflusst zudem die wahrgenommene Gesprächsatmosphäre, die Lilly bei weniger Teilnehmenden als „ein bisschen familiärer“ beschrieb. Weiterhin gefiel ihr die Bereitschaft ihres aktuellen Arbeitgebers, auf individuelle Anfragen einzugehen. Andere Teilnehmende führten als positive Aspekte zum einen das gezeigte Interesse der Führungskräfte, wahrgenommene Harmonie und die persönliche Komponente des potenziellen Teams an und zum anderen Kommunikation auf Augenhöhe sowie erhaltene, weiterführende Informationen über den Arbeitgeber. Die virtuelle Durchführung von Auswahlverfahren sagte Alex zu: „Vor Ort wäre es ein bisschen komischer gewesen als zu Hause in meiner gewohnten Umgebung und ich fühle mich da wohler“. Rob und Lilly präferierten Gespräche „face-to-face“ statt virtuell.

Einig waren sich Gözde, Frida und Can darin, dass Probetage vor Ort bessere Eindrücke in das Unternehmen ermöglichen. Gözde fand diese hilfreich, um die „Harmonie und das Miteinander“ zu sehen und Can sagte: „Probetag fand ich persönlich besser. Ich weiß oftmals gar nicht, wie ich im Gespräch meine Stärken richtig rüberbringen soll“. Bezüglich eines Einstellungstests für die Berufsausbildung gingen die Meinungen der Teilnehmenden auseinander. Während Max diesen als „sehr angemessen und prinzipiell nicht

schlecht“ erachtete, solange es ein berufsspezifischer Test sei, der „nicht zu breit gefährdet“ ist, fand Frida es „ein bisschen zu viel, einen Test zu machen, um eine Ausbildung zu bekommen“. Alex nahm sein Assessment Center aufgrund der hilfreichen Rückmeldung der Beobachtenden als positiv wahr.

### Die Relevanz der vermittelten Informationen

Vor der Whiteboardbearbeitung im Experteninterviewprozess nannten die Teilnehmenden hinsichtlich der für sie wichtigsten Faktoren im Arbeitskontext am häufigsten das Arbeitsumfeld, gefolgt vom Einkommen. An dritter Stelle wurden Sicherheit sowie an vierter und fünfter Stelle Flexibilität und Work-Life-Balance genannt. Anschließend ordneten die befragten Auszubildenden die im Whiteboard vorgegebenen Faktoren hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Relevanz. Die gebildete Reihenfolge ließ diese Tendenzen ebenfalls erkennen, wobei Einkommen dabei eine etwas geringere Relevanz zuteilwurde. Abbildung 8.2 stellt die vier im Whiteboard am häufigsten als wichtig erachteten Faktoren im Arbeitskontext dar.

**Abbildung 8.2**

*Top Four der am häufigsten als wichtig erachteten Faktoren im Arbeitskontext*



Von den Teilnehmenden wurden ein angenehmes Arbeitsklima sowie Spaß als wichtigste Faktoren deklariert. Ein positives persönliches Miteinander werde angestrebt. Alex war es in dem Zusammenhang wichtig „von den Leuten wertgeschätzt zu werden“. Der Aspekt Toleranz und Vielfalt diene Sina als „Zeichen für Offenheit und Modernität“ und sei „in der heutigen Gesellschaft ein Muss“. Einigkeit bestand bei Alex und Max darin, dass Kommunikation als essenziell bewertet wurde. In dem Zusammenhang empfand Max Feedback als wichtig und erachtete es als relevant, dass „Fehler angesprochen werden“ und feste Gesprächstermine mit seiner Ausbilderin zur Reflexion existieren.

Bezüglich der Rolle von Spaß an der Arbeit bestanden unterschiedliche Meinungen. Ein Zusammenspiel zwischen einem angenehmen Arbeitsklima und Spaß gaben fünf Teilnehmende an. Frida erklärte die übergeordnete Einstufung von Spaß an der Arbeit gegenüber einem hohen Einkommen, was Gözde wie folgt bekräftigte: „Solange man Spaß an der Arbeit hat, kann man auch ein paar 100 Euro weniger verdienen“. Abweichend davon



gab Max an, dass Arbeit „zur Routine“ werde und Spaß sich in Freizeitaktivitäten wiederfinden sollte.

Ein weiterer als essenziell wahrgenommener Faktor bildete das Thema Jobsicherheit. Thea setzte diese in Verbindung mit der „Größe des Unternehmens“, welche das Insolvenzrisiko zunehmend reduziere. Sina erachtete „die Möglichkeit, übernommen zu werden“ für ihre Planung als wichtig und sah diese Chance bei kleineren Betrieben weniger gegeben. Ihr aktueller Arbeitgeber übernahm „pauschal wohl immer alle Auszubildenden für ein halbes Jahr“, bevor die Verfügbarkeit passender Stellen geprüft werde. Das Thema Entgelt trug ebenso zum Faktor Sicherheit bei und wurde von acht Auszubildenden als wichtig eingestuft. Für Alex sagte die Vergütung aus, „ob man dem Arbeitgeber viel bedeutet“ oder dieser „nur das Mindeste“ gebe. Als Benefit erachtete Max die Förderung von Aktivitäten, E-Bike-Leasing oder Vergünstigungen für Fitnessstudios als „sehr, sehr cool“, während er iPads und MacBooks als „too much oder nicht das Wichtigste“ ansah.

Auszubildende legten ebenso Wert auf interessante Tätigkeiten, die Abwechslung versprechen. Diesbezüglich teilte Sven mit, „gerne auf Anweisung“ zu arbeiten, solange es „Sinn ergibt“. Justus war es wichtig, „dass man weiß, was man tut“ und nachgelagerte Schritte kenne, während Gözde es am wichtigsten fand, dass die Aufgaben „zu der Person passen“. Sina wollte „gerne mehr lernen, unterschiedliche Abteilungen sehen und mich weiterentwickeln“ – da ihr aktueller Arbeitgeber ihr dies nicht bieten kann, wird sie ihre Berufsausbildung bei einem anderen Unternehmen fortführen.

Überwiegende Einigkeit bestand darin, dass dem Aspekt New Work eine hohe Relevanz zuteilwird. Sina stufte Work-Life-Balance als „sehr wichtiges Thema“ ein. Verglichen dazu war Frida „wichtig, dass man, wenn man Feierabend hat, auch wirklich Feierabend hat“ und eine Trennung zwischen Ausbildung und Freizeit stattfindet.

” **Ich lebe nicht für die Arbeit,  
sondern ich arbeite, um zu leben.**

Frida

Die Möglichkeit von Homeoffice-Arbeit als einer der wichtigsten Aspekte im Arbeitskontext führten Sina, Thea, Can und Rob an, wobei letzterer darauf achtet, die Möglichkeit nach der Ausbildung nutzen zu können, um vorab seine „Flexibilität abgesichert“ zu haben.

### **Der Einfluss von Unternehmenspurpose und Corporate Social Responsibility**

Hinsichtlich des Unternehmenspurpose waren sich sieben Teilnehmende einig, dass der höhere Sinn von Unternehmen mit einem Beitrag für die Welt, beziehungsweise die Zukunft, zusammenhänge. Can bezeichnete dies als „der Gesellschaft ein Plus zu geben“.

Laut Frida müsse nicht bei jeder Aufgabe „ein tieferer Sinn dahinterstecken“. Bezogen auf den Arbeitgeber deklarierte Rob als höheren Zweck von Banken „das globale Wirtschaftssystem am Laufen zu halten“ und Alex orientierte sich ebenfalls nah an dem Geschäftszweck einer Bank, durch den „der Kunde irgendwie sein Geld vermehren kann“. Einen weiteren höheren Sinn konnte er nicht anführen.

Als Unternehmenspurpose von Arbeitgebern nannten die Teilnehmenden unter anderem die Verbesserung von Heilprozessen, Ausbildungsvermittlung sowie „schöne Erinnerungen zu schenken“ (Frida). Can sagt: „Das Plus, was wir für die Gesellschaft machen wollen, ist Arbeitnehmer voranzubringen durch Fortbildung“. Für Max war die Heilung von Menschen durch seinen Arbeitgeber ein „schöner Nebenaspekt“, aber nicht der „ausschlaggebende Grund“ für seine Arbeitgeberwahl, da er im Büro „nicht tagtäglich mit Patienten in Kontakt“ steht und dies nicht stark mitbekommt. Auch Can erachtet das Anbieten von Trainings seines Arbeitgebers als sinnvoll, doch seiner vorbereitenden Tätigkeit (anstelle eigener Trainingsdurchführung) ordnet er weniger Sinn zu.

Demgegenüber betonte Lilly das Thema „Wertschöpfung“ und war motiviert, etwas zu tun, „wovon ganz viele Menschen was haben“. Dies verband den Purpose des Arbeitgebers mit dem der individuellen Person. Lilly führte in diesem Zusammenhang des persönlichen Purpose an: „Wenn ich in dem Unternehmen arbeite, leiste ich auch meinen Beitrag dazu, dass die Gewährleistung“ des Stromnetzes steigt. Dadurch, dass Frida sich mit dem Produkt Reisen ihres Arbeitgebers identifizieren konnte, war sie von diesem „überzeugter“. Sina beschrieb den „persönlichen Sinn“ durch einen sinnvollen Job, der „nicht irgendwie nur Geld scheffeln möchte“ – das Gefühl von Mehrwert und sinnvollen Tätigkeiten ließ sie anderen potenziellen Arbeitgebern ohne erkennbaren Sinn absagen.

Diese Ansicht der Berücksichtigung des höheren Sinns bei der Arbeitgeberwahl teilten Lilly, Can und Justus. Lilly gab an: „Ich könnte mir nicht vorstellen, bei einem Unternehmen zu arbeiten, wo ich den Sinn dahinter nicht sehe. Mir war wichtig, dass ich einen Beitrag dazu leisten kann, was Gutes zu tun“. Bei Cans Arbeitgeberwahl zählte Unternehmenspurpose zu Faktoren „unter den Top five“. In Kontrast dazu spielte Unternehmenspurpose bei der Arbeitgeberwahl von sieben Teilnehmenden keine Rolle. Alex zufolge mache er „bei jeder Bank dasselbe“ ohne Unterschiede hinsichtlich ihres Purposes.

Auch die Relevanz von CSR auf die Arbeitgeberwahl wurde mit den Teilnehmenden diskutiert. Sina verstand unter CSR „einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, aber auch einen Sinn für mich selber zu sehen“ und die Beschäftigung „ethisch vertreten“ zu können. Verglichen dazu teilte Can das Verständnis, dass Unternehmen „ethische Unebenheiten“ nicht in der Hand hätten beziehungsweise die wahren Umstände ihrer Geschäftspartner oft nicht kennen.

Als CSR-Maßnahmen ihrer aktuellen Arbeitgeber benannten die Teilnehmenden am häufigsten Spenden. In diesem Zusammenhang führten Justus, Max und Rob das soziale En-

agement ihres Arbeitgebers durch Investitionen in Umweltprojekte an. Bei Lillys Arbeitgeber werde „im Intranet immer viel berichtet“ hinsichtlich freiwilligen sozialen Engagements, unter das beispielsweise „eine soziale Weihnachtsgeschenkaktion“ fällt. Im Kontrast dazu waren Sven und Can keine Aktivitäten ihrer Arbeitgeber im Rahmen sozialen Engagements bekannt. Alex und Frida berichteten davon, dass Auszubildende in ihrem Unternehmen aktiv soziales Engagement übernahmen, indem sie zum Beispiel Spenden sammelten oder „einmal im Monat ehrenamtlich irgendwo aushelfen“. Max beschrieb Maßnahmen sozialen Engagements als „cool“, lernte diese allerdings erst nach Beginn seiner Ausbildung kennen. Er erwartete von seinem zukünftigen Arbeitgeber nicht viele Maßnahmen und CSR war kein „ausschlaggebender Punkt“ für seine Arbeitgeberwahl. Diese Ansicht, dass die Übernahme sozialer Verantwortung keine oder eine geringe Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielte, teilten alle Teilnehmenden bis auf Frida. Sie gab an: „Da habe ich auch immer drauf geachtet, bevor ich die Firma angeschrieben habe, ob sie noch irgendwas Soziales nebenbei machen, weil ich das schon sehr wichtig finde“.

### **Arbeitgeberentscheidung**

In den Expertinnen- und Experteninterviews wurde ebenfalls darauf eingegangen, wie die Teilnehmenden ihre finale Arbeitgeberentscheidung trafen. Dabei wurde der Fokus auf die Unterkategorien Einfluss ihres sozialen Umfelds, ausschlaggebende Faktoren, den Zeitpunkt ihrer Entscheidung und mögliche Alternativen gelegt.

Dem Einfluss des sozialen Umfelds der befragten Auszubildenden auf ihre Arbeitgeberentscheidung wurde eine unterschiedlich gewichtete Relevanz zuteil. Fünf Teilnehmende merkten an, ihre Arbeitgeberentscheidung allein getroffen zu haben. Sven und Lilly sagten, dass sie sich mit ihren Verwandten hinsichtlich ihrer Arbeitgeberwahl austauschten, doch die finale Entscheidung eigenständig trafen. Demgegenüber wurden Sven und Alex durch Empfehlungen ihres sozialen Umfelds beeinflusst.

Vorhandene Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung spielten bei Gözde und Rob eine entscheidende Rolle. „Gerade auch, weil mir da auch gezeigt wurde, dass die halt wirklich fast nur digital arbeiten“, nannte Can in diesem Zusammenhang als ausschlaggebenden Aspekt für seine Arbeitgeberentscheidung. Max' Entscheidung wurde durch das Einräumen von Bedenkzeit bestärkt. Auch individuelle E-Mails im Laufe des Bewerbungsprozesses sowie übersichtliche Internetseiten mit Quick-Links, Bildern und Unternehmensgeschichte trugen bei ihm zu einer positiven Entscheidung bei.

Zumeist stand die Arbeitgeberwahl im Anschluss an das Vorstellungsgespräch fest. Für Peter fiel die Arbeitgeberwahl hingegen bereits zu einem früheren Zeitpunkt, denn ihm „war von Anfang an klar: Da will ich hin“. Demgegenüber traf Rob seine Entscheidung erst nach der Zusage des Arbeitgebers. Lilly wartete zwei Wochen nach der Zusage weitere Rückmeldungen ab und traf anschließend ihre finale Arbeitgeberentscheidung.

Einige Teilnehmende verfügten für eine Ausbildung über drei bis sieben Angebote verschiedener Unternehmen. Lilly hätte alternativ ein FSJ angestrebt, „bevor ich jetzt irgendwas [aus] Not annehme, wo ich eigentlich gar nicht will“. Sven bemühte sich nicht aktiv um einen Ausbildungsplatz und suchte nach dem Angebot einer Berufsausbildung bei seinem Praktikumsbetrieb „gar nicht mehr groß irgendwo anders“. Thea lag zum Zeitpunkt ihrer Arbeitgeberentscheidung genau ein Angebot für eine Berufsausbildung vor. Dieses nahm sie zügig an und hätte alternativ dazu weitere Bewerbungsprozesse verfolgt.

## ”**Warum sollte ich weitersuchen und mich mit irgendwelchen Gesprächen in der Abizeit quälen?**

Thea

### **Reflexion der Arbeitgeberwahl**

Eine Reflexion der Arbeitgeberwahl wurde ebenfalls in die Überlegungen einbezogen, insbesondere, welche Veränderungen die Auszubildenden rückblickend auf ihre Arbeitgeberwahl feststellen und welche Einstellungen sie bezüglich ihrer Arbeitgeber haben.

Vor dem Ausbildungsstart ordneten Sven, Peter, Gözde und Max dem Aspekt Einkommen eine höhere Relevanz zu als sie dem Thema aktuell zuschreiben. Justus stimmt dem zu: „Ich glaube, dass das hohe Einkommen auf jeden Fall als allererstes gewesen wäre“.

Sina zufolge waren Spaß an der Arbeit und flache Hierarchien vor Ausbildungsstart unwichtiger als zum Zeitpunkt des Interviews. Sie gibt an, seitdem „noch mal ein extrem anderes Bild“ ihres Arbeitgebers gewonnen zu haben, das geprägt ist durch „sehr starre Hierarchien, einer altmodischen und konservativen Führung“ und den Fokus auf Finanzielles. Auch Frida würde bei einer erneuten Arbeitgeberwahl auf flache Hierarchien und Kommunikation auf Augenhöhe achten. Im Kontrast dazu änderte sich das wahrgenommene Bild von Alex insbesondere durch eine Kennlernwoche „ins Positive“ und vermittelte ihm „100 Prozent Bock auf diese Ausbildung“. Justus lernte das Ausmaß der Verantwortung seines Arbeitgebers seit dem Start seiner Ausbildung besser kennen und legt seitdem mehr Wert auf eine „Trennung von Privatem und Beruflichem“. Can ordnet Raum für eigene Ideen inzwischen höhere Relevanz zu und gibt an, während der Schulzeit noch nicht gewusst zu haben, „was für Ideen überhaupt im Unternehmen ankommen“. Verglichen dazu sind Rob nun Jobsicherheit und Flexibilität wichtiger als vor Ausbildungsbeginn.

Es existieren ebenso negativ ausgeprägte Einstellungen bezüglich der aktuellen Arbeitgeber. Sina bemängelt, dass sie keine Einblicke in gewünschte Abteilungen erhalten kann.

Can ist unzufrieden mit Konflikten zwischen Arbeitskollegen und falschen Versprechungen zu den Ausbildungsinhalten.

Lilly ist sich dem bestehenden „Fachkräftemangel“ bewusst und glaubt, dass der unternehmensseitige „Anspruch gesunken“ sei. Sie nimmt wahr, dass sich der Arbeitgebereintritt verändert hat und findet das Werben mit materiellen Gütern wie AirPods und MacBooks „ein bisschen erschreckend“ und würde auf derartige Anwerbung nicht eingehen. Max kann sich vorstellen, bei einer erneuten Arbeitgeberwahl vorab ein Praktikum zu machen, um den Arbeitgeber vor Ausbildungsbeginn bereits kennenzulernen. Über seine Jobchancen nach der Ausbildung hat er sich „aus Spaß“ bereits informiert und gibt an, dass „Gesundheitskaufleute händeringend gesucht werden“.

Bestehende Zufriedenheit geben neun der befragten Auszubildenden an, wobei sich fünf vorstellen können, über die Berufsausbildung hinaus bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben. Dabei betont Max, dass „sich bis dahin noch vieles ändern“ könne und er unter Voraussetzung des arbeitgeberseitigen Angebots, seine gewünschten „Weiterbildungsmöglichkeiten zu machen“, bleiben würde. Sieben Auszubildende teilen mit, dass sie ihren aktuellen Arbeitgeber empfehlen würden, doch sich dies bisher nicht ergeben hat. Justus und Lilly haben ihren Arbeitgeber bereits weiterempfohlen, während Sina und Can dies nicht tun würden. Can gibt an: „Mehr als warnen, was da auf ihn zukommen könnte, könnte ich ja nicht“.

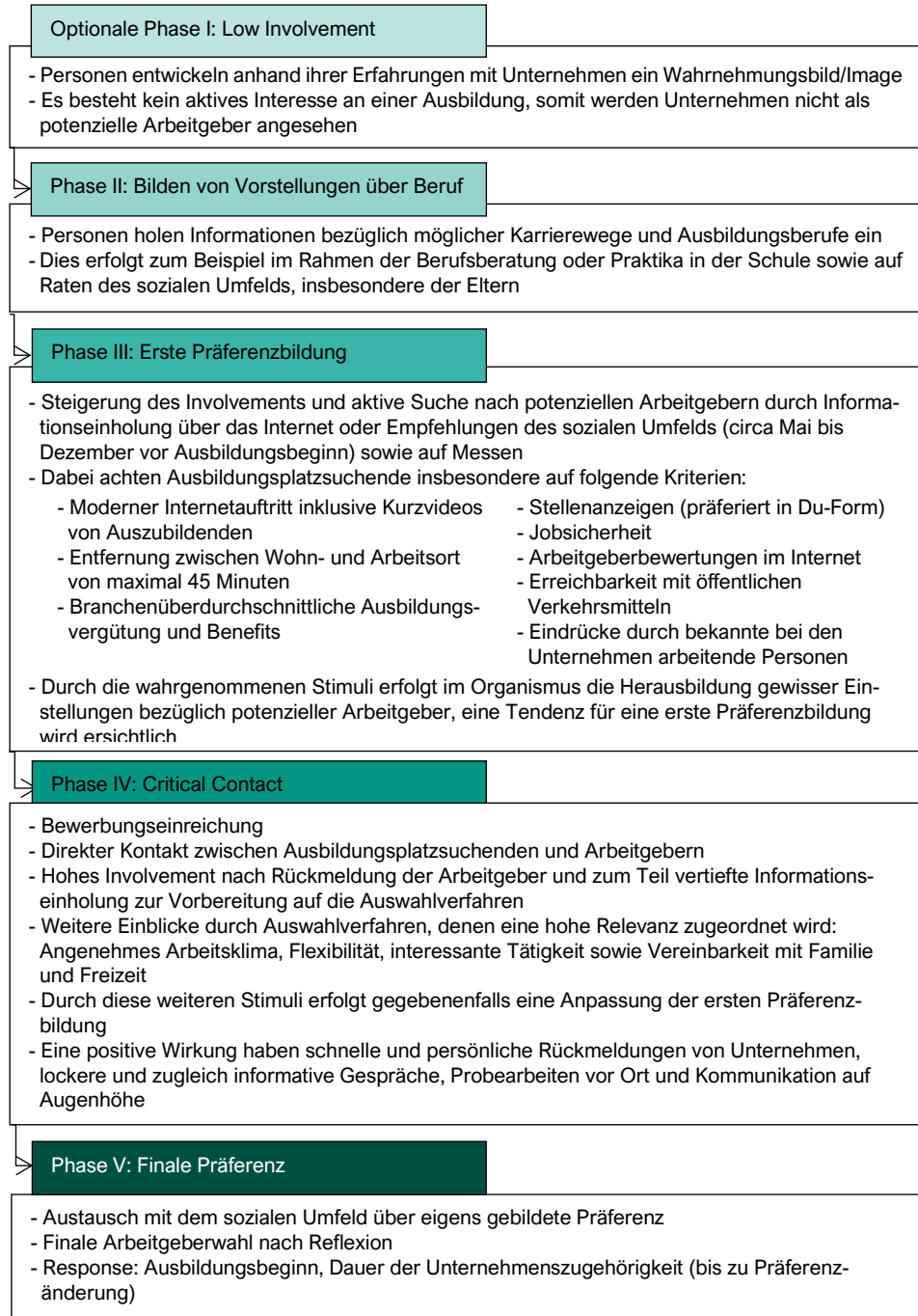
Einige Teilnehmende äußerten Optimierungsvorschläge für Arbeitgeber. Darunter führt Justus an, dass er Internetseiten im Vergleich zu Messen weniger informativ wahrnahm und findet es „nicht verkehrt, wenn man vielleicht bessere Seiten gestaltet“. Konkret hätte er sich vorab Informationen bezüglich möglicher Abteilungseinsätze während der Ausbildung und deren Aufgaben gewünscht. Als Verbesserung nennt er darüber hinaus die Möglichkeit, vorab mit einem Mitarbeitenden zu sprechen, damit man „ein bisschen was darüber erfahren kann und nicht erst beim Bewerbungsgespräch“. Max findet es „sehr innovativ“, wenn die Meinung von Auszubildenden bezüglich der Gestaltung von Social-Media-Inhalten eingeholt wird und Auszubildende Reels aufnehmen, in denen sie „ihren Beruf vorstellen“.

## 8.7 Präferenzbildung

Die beschriebenen Faktoren der Arbeitgeberwahl von Auszubildenden lassen sich in die verschiedenen Modelle zur Präferenzbildung eines Arbeitgebers einordnen, was die existierende Varianz an bestehenden Modellen stärkt und diese verknüpft. Abbildung 8.3 stellt dar, wie die einzelnen Modelle zur Präferenzbildung gemäß den Ergebnissen gebündelt und mit konkretem Inhalt befüllt werden können.

### Abbildung 8.3

Prozessmodell zur Präferenzbildung von Arbeitgebern aus Sicht Ausbildungsplatzsuchender



Wie von Soelberg (1967) beschrieben, treffen die Teilnehmenden vermehrt zuerst eine Entscheidung für konkrete Ausbildungsberufe, bevor sie Informationen über mögliche Arbeitgeber einholen. Bei manchen Expertinnen und Experten existierten zu dem Zeitpunkt allerdings bereits Arbeitgeberpräferenzen und es erfolgte keine Planung anhand von Auswahlkriterien. Die Ergebnisse bestärken ebenso die dritte Phase nach Soelberg (1967), in welcher die Expertinnen und Experten zumeist verschiedene Angebote vor ihrer Entscheidung verglichen, wobei die Schnelligkeit der Arbeitgeber bei ihrer Rückmeldung für einen Ausbildungsplatz entscheidend sein konnte.

Einige Teilnehmende bewarben sich bei Unternehmen, die ihnen durch vorherigen Kontakt bereits bekannt waren, was zunächst die Phase des Low Involvements nach Süß (1996) bekräftigt. Andere Befragte lasen bei der aktiven Informationseinholung erstmalig von Arbeitgebern und wiesen keinerlei Vorerfahrungen mit diesen auf. Größte Aufmerksamkeit widmeten Bewerbende den Unternehmen häufig erst bei persönlichem Kontakt, was mit der Critical-Contact-Phase übereinstimmt (Süß, 1996). Hierbei ist eine wichtige Erkenntnis, dass Vorstellungsgespräche sowohl mit negativen als auch positiven Einstellungsänderungen bezüglich Arbeitgebern einhergehen können. Die ausschließliche Nutzung von Standardfragen gilt es zu vermeiden, stattdessen werden lockere, offene Gespräche sowie eine Probearbeit vor Ort bevorzugt.

## **8.8 Handlungsempfehlungen**

Im Folgenden werden die in Abbildung 8.4 dargestellten Handlungsempfehlungen für Akteurinnen und Akteure in Unternehmen, wie Führungskräfte und Ausbildungsverantwortliche, beschrieben. Diese können weiterhin für alle Personen interessant sein, die mit Auszubildenden zusammenarbeiten und ein besseres Verständnis für diese jüngere Personengruppe anstreben.

## Abbildung 8.4

Handlungsempfehlungen zur Ansprache und Bindung von Auszubildenden



### Kommunikation

Ein wichtiges Thema im Umgang mit Auszubildenden stellt Kommunikation dar. Dies bezieht sich zum einen auf Kommunikationskanäle von Arbeitgebern sowie ihre Auswahlverfahren und zum anderen auf Austauschformate während der Ausbildung. Zur Informationsbeschaffung vor Bewerbungseinreichung bevorzugen potenzielle Nachwuchskräfte einen modernen Internetauftritt von Arbeitgebern mit einer intuitiven Website, die reale Eindrücke von Auszubildenden enthält. Zusätzlich sind Beiträge auf Social Media erwünscht. Des Weiteren sollten Unternehmen Arbeitgeberbewertungsportale bespielen. Hier können beispielsweise Mitarbeitende zum Verfassen positiver Beiträge angeregt werden. Offene Vorstellungsgespräche mit einem geringen Standardisierungsgrad und wenigen Beteiligten werden als ansprechend wahrgenommen. Lediglich auf Ausbildungen zugeschnittene Einstellungstests finden bei Bewerbenden Akzeptanz. Auch erwarten diese eine schnelle und persönliche Rückmeldung von Seiten der Arbeitgeber und schätzen die Möglichkeit zu Probearbeiten. Bereits bei dem ersten Kontakt ist eine Kommunikation auf Augenhöhe gefordert. Während der Ausbildung sind regelmäßige Austauschformate inklusive beidseitigem Feedback empfehlenswert.

### Arbeitsklima

Auszubildende legen Wert auf ein angenehmes Arbeitsklima, zu dem regelmäßige gemeinsame Teamevents zur Vernetzung beitragen können. Nachwuchskräfte streben einerseits interessante Tätigkeiten an, denen sie andererseits im ausgeglichenen Verhältnis zu ihrer Freizeit nachgehen möchten. Work-Life-Balance sowie Flexibilität spielen dabei eine entscheidende Rolle. Auch Anerkennung beeinflusst das Arbeitsklima positiv. Diese äußert sich unter anderem in Prämienzahlungen für gute Ideen und persönliche Empfehlungen des Arbeitgebers durch Beschäftigte. Sowohl eine Vergütung, die mindestens dem branchenüblichen Umfang entspricht als auch das Angebot von Benefits wie einer Bezuschussung für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel werden als relevant erachtet.



## **Authentizität**

Damit Auszubildende Arbeitgebern Vertrauen schenken, verlangen sie von diesen Authentizität. Maßnahmen haben keine langfristige Wirkung, sollten Worte oder erteilte Informationen und Taten von Unternehmen nicht im Einklang stehen. Der Fokus sollte auf Individualität und ein flexibles Eingehen auf Bedürfnisse Auszubildender gerichtet sein. Die Verwirklichung ist entscheidend und lediglich eine Vermarktung als attraktiver Arbeitgeber nicht ausreichend. Unternehmen sollten deshalb in ihrer Kommunikation nur solche Aspekte integrieren, die auch tatsächlich gelebt werden.

---

## **Zum Weiterlesen**

Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

Lis, B. (2018). Corporate Social Responsibility's Influence on Organizational Attractiveness: An Investigation in the Context of Employer Choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114. <https://doi.org/10.1177/0306307017749627>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Arbeitgeberwahl bei der Ausbildungsplatzsuche – Eine qualitative Analyse der Arbeitgeberattraktivität unter Berücksichtigung der Faktoren Purpose und CSR“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin ([franziska29@gmail.com](mailto:franziska29@gmail.com)).

## Literaturverzeichnis – Arbeitgeberwahl von Auszubildenden

- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2019). *Shell Jugendstudie: Jugend 2019: Eine Generation meldet sich zu Wort*. [https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/jcr\\_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call\\_to\\_action\\_copy/links/item2.stream/1642665734978/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf](https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action_copy/links/item2.stream/1642665734978/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf)
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7067-1>
- Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 93, 567–595. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01137-9>
- Bundesinstitut für Berufsbildung. (2019). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2019: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. <https://www.bibb.de/datenreport/de/2019/101256.php>
- Bustamante, S., Pelzeter, A. & Ehlscheidt, R. (2018). *Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität: Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20297-2>
- Chen, X., Huang, R., Yang, Z. & Dube, L. (2018). CSR types and the moderating role of corporate competence. *European Journal of Marketing*, 52(7/8), 1358–1386. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0702>
- Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hiß, S. B. (2006). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Campus Verlag.
- Kraus, F. (2023). Arbeitgeberwahl bei der Ausbildungsplatzsuche – Eine qualitative Analyse der Arbeitgeberattraktivität unter Berücksichtigung der Faktoren Purpose und CSR [Unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule.

- Lassleben, H. & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*, 38(4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personal- und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. Hanser. <https://doi.org/10.3139/9783446462397>
- Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 495–511). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Murshed, F., Sen, S., Savitskie, K. & Xu, H. (2021). CSR and job satisfaction: Role of CSR importance to employee and procedural justice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(4), 518–533. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1877156>
- Mustapha, V. & Schweden, F. (2021). *Arbeitsanalyse – Arbeitsbewertung – Arbeitsgestaltung: Anforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33129-0>
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569.
- Rey, C., Velasco, J. S. C. & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons & P. Sotok (Hrsg.), *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world* (S. 3–15). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
- Rother, J. (2021). Kein New Normal ohne Purpose ... Kein Purpose ohne Reputation. In U. Bihler & F. Müller (Hrsg.), *Modernes Reputationsmanagement: Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg* (S. 91–110). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32640-1>
- Soelberg, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Academy of Management Proceedings (0065-0668)*, 3–16. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1966.4980853>
- Süß, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. Rainer Hampp Verlag.
- Zukunftsinstitut. (2023). *Glossar Neo-Ökologie: Trendbegriffe und Definitionen*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-glossar/neo-oekologie-glossar>

# Arbeitsmarkt der Zukunft

Mit ChatGPT & Co. wurde Künstliche Intelligenz (KI) zu einem Trendthema, das jedoch neben positiven Aspekten auch Schwierigkeiten birgt. Es ist z. B. davon auszugehen, dass zunehmend qualifizierte und spezialisierte Arbeit automatisiert werden kann. Wie erleben (hoch-)qualifizierte Personen die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und wie gehen sie mit Sorgen und Ängsten um?

Alena Tschullik

**K**ünstliche Intelligenz gewinnt zunehmend an Bedeutung und nimmt Einfluss auf unser privates, berufliches und gesellschaftliches Leben. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft werden derzeit im Themenfeld der Künstlichen Intelligenz vor allem Potenziale für Produktivitätssteigerung bei gleichzeitigem Rückgang der Beschäftigung diskutiert (Brynjolfsson & McAfee, 2019). Durch die rasante Weiterentwicklung der Künstlichen Intelligenz könnte zukünftig auch qualifizierte und spezialisierte Arbeit automatisiert werden, wodurch (hoch-)qualifizierte Personen von Stellenstreichungen durch KI betroffen wären (Huang, Rust & Maksimovic, 2019). Am Ziel des „Roadtrip Leadership“ angekommen, stellt sich die Frage, ob menschliche Arbeit zukünftig durch Künstliche Intelligenz unterstützt oder automatisiert wird und wie sich dies auf den Arbeitsmarkt der Zukunft auswirken wird. Schon heute ist das Potenzial Künstlicher Intelligenz erkennbar. Ein Beispiel ist ChatGPT, die die Zulassungsprüfungen für amerikanische Ärztinnen und Ärzte und Anwältinnen und Anwälte sowie die Diplomprüfung für den Master of Business Administration durch KI bestehen konnte (Kreye, 2023). Dies deutet darauf hin, dass die Grenzen zwischen menschlicher und Künstlicher Intelligenz verschwimmen, was in der Gesellschaft auch Besorgnis hervorruft. In diesem Kapitel wird eine qualitative Studie zur Perspektive (hoch-)qualifizierter Personen vorgestellt, durch die die Frage beantwortet werden soll, wie diese Zielgruppe die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt erlebt und wie sie mit eventuell bestehenden Sorgen und Ängsten umgeht. Dazu werden die Wahrnehmung der (hoch-)qualifizierten Personen, deren Ressourcen und Bewältigungsstrategien sowie generelle Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge identifiziert und erläutert.

---

**Keywords:** Künstliche Intelligenz, Arbeitsmarkt, Zukunft, Automatisierung

## 9.1 Einfluss der Künstlichen Intelligenz (KI) auf den Arbeitsmarkt der Zukunft

Wer selbst schon eine Diskussion über Künstliche Intelligenz geführt hat, wird wissen, wie unterschiedlich die Vorstellungen sowie die Pro- und Contra-Argumente zum Thema KI sind. Im Zuge der für diese Untersuchung geführten Interviews traten verschiedene Positionen zutage. Es gibt Personen wie Olivia (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert), die Angst vor den negativen Effekten der KI haben. Die negativen Effekte beziehen sich meist auf die Automatisierung oder Rationalisierung menschlicher Arbeit.

” **Man hat schon Angst, dass sich Sachen ändern, zum Nachteil ändern.**

Olivia

Im Gegensatz zu Olivia hebt Marcel die positiven Aspekte und insbesondere den unterstützenden Charakter Künstlicher Intelligenz hervor.

” **Deshalb sehe ich das momentan als große, große Chance sich weiterzuentwickeln und einfach den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein.**

Marcel

Wieder andere Personen sind sich der negativen Effekte von KI zwar bewusst, sind aber der Überzeugung, zumindest mittelfristig nicht von diesen Effekten betroffen zu sein. Als Beispiel ist Mareike zu nennen, die sich als studierte Pflegekraft sicher ist, dass das Berufsbild der Pflegekraft nicht oder nur schwer automatisierbar ist. Es kann vermutet werden, dass sich Art und Inhalt des eigenen Berufes auf die Wahrnehmung von KI auswirken. Um diese Aussage besser zu verstehen und allgemein mehr über die Einflussfaktoren und Zusammenhänge in den Bereichen Wahrnehmung, Ressourcen und Coping (hoch)qualifizierter Personen zu erfahren, wurde eine empirische Studie durchgeführt, die dieser Artikel vorstellt. Des Weiteren werden das Vorgehen sowie die Erkenntnisse erläutert.

## 9.2 Künstliche Intelligenz in der Arbeitsmarktforschung

Der Begriff Künstliche Intelligenz (engl. Artificial Intelligence) wurde in den 1950er Jahren geprägt und seitdem in unterschiedlichen Disziplinen und Kontexten untersucht und diskutiert. Dementsprechend existieren auch über die Kategorisierung und Zuordnung der KI-Technologien unterschiedliche Definitionen. Eine allgemein gebräuchliche Auffassung ist, dass Arten Künstlicher Intelligenz danach unterschieden werden können, ob sie vorab definierte Aufgaben automatisieren (Aufgabenautomatisierung) oder ob sie sich an neue Kontextfaktoren anpassen und sich eigenständig weiterentwickeln können (Kontextbewusstsein). KI wird definiert als „die Fähigkeit eines Systems, [...] Daten korrekt zu interpretieren, aus diesen Daten zu lernen und diese Erkenntnisse zu nutzen, um durch flexible Anpassung bestimmte Ziele und Aufgaben zu erreichen“ (Haenlein & Kaplan, 2019, S. 5).

Obwohl KI schon lange ein Begriff ist und die Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt und die Beschäftigten empirisch behandelt und bestätigt wurden, ist die Studienlage in diesem Themenbereich gering. In Szenarien, in denen der Wegfall von Arbeitsplätzen durch KI thematisiert werden, ist nicht der individuelle Arbeitsplatzverlust, sondern die Entstehung eines Missverhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt entscheidend (Möller, 2016). Es stellt sich die Frage, ob der zunehmende Einsatz von KI zu einem solchen Missverhältnis auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft führen wird. Eine Panelstudie, die in 17 Industrieländern durchgeführt wurde, zeigt, dass der Einsatz von Industrierobotern im Untersuchungszeitraum von 1993 bis 2007 zu Produktivitätswachstum und einem Rückgang gering qualifizierter Arbeit führte (Graetz & Michaels, 2018). Allerdings konnte kein direkter Effekt auf die Gesamtbeschäftigung nachgewiesen werden. Tatsächlich kam es zum Ende des 20. Jahrhunderts zu einer Abkoppelung von Produktivität und Beschäftigung. Seitdem entwickelte sich die Beschäftigung nicht mehr analog zur Produktivität, sondern ging zurück, während die Produktivität weiter anstieg. Wenn sich dieser Trend weiter fortsetzt, ist mit einem Missverhältnis auf dem Arbeitsmarkt und einer ansteigenden und anhaltenden Arbeitslosigkeit zu rechnen. Auch in Zukunft wird ein weiteres Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum durch KI erwartet. Dies kann dazu führen, dass sich durch KI viele Berufsbilder verändern und neue Aufgaben entstehen, was wiederum zu einer Stabilisierung der Beschäftigung führen könnte (Hatzius et al., 2023; Brynjolfsson & McAfee, 2019). Ob sich das vorherige Gleichgewicht wieder einpendeln wird oder durch die Verschiebung der Innovationsgrenzen zu Gunsten der Automatisierung ein neues Gleichgewicht mit einem niedrigeren Beschäftigungsniveau entstehen wird, bleibt abzuwarten. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigt die Tendenz, dass bis zum Jahr 2035 vier Millionen Arbeitsplätze wegfallen sollen, während gleichzeitig nur 3,3 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen werden (Zika et al., 2019).

Trotz dieser Studienergebnisse gibt es kein allgemein gültiges oder vorherrschendes Szenario darüber, wie KI den Arbeitsmarkt der Zukunft verändern wird, auch weil „sich die Grenze zwischen ausschließlich menschlicher [Intelligenz] und maschinellen Möglichkeiten laufend“ verschiebt (Brynjolfsson & McAfee, 2019, S. 244; siehe auch Seemann, 2023). Infolge der hochkomplexen, undurchsichtigen und wenig erforschten Zusammenhänge, können nur vage Zukunftstrends und -prognosen abgeleitet werden (Boyd & Holton, 2018).

### 9.3 Automatisierung und Rationalisierung

Trotz der vagen Zukunftsprognosen und Trends, ist davon auszugehen, dass zunächst vor allem Routineaufgaben und gering qualifizierte Arbeit automatisiert und rationalisiert werden können. Der höhere Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im Gegensatz zu gering qualifizierten Arbeitskräften führt nach dem Ansatz des *Skill-biased Technological Change* zu einem qualifikationsbezogenen Beschäftigungsrückgang und einer Verschärfung der Einkommensungleichheit (Weiss & Garloff, 2011). Wenn KI über ein Kontextbewusstsein verfügen würde, könnten zukünftig auch Wissen und praktische Erfahrungen von Personen und Organisationen entkoppelt werden. In der Folge ließen sich kognitive Aufgaben und qualifizierte Arbeit automatisieren. Dies könnte eine höhere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von (hoch-)qualifizierten Personen verlangen, da dann auch diese Personen automatisierbare Bereiche verlassen und neue, nicht automatisierbare Möglichkeiten ergreifen müssten (Seemann, 2023; Brynjolfsson & McAfee, 2019; Frey & Osborne, 2017).

Das Aufgabenfeld vieler Berufe ist vielseitig und in der Art der Aufgaben unterschiedlich. Dadurch besteht ein Beruf zumeist aus automatisierbaren und nicht oder nur schwer automatisierbaren Tätigkeiten. Infolgedessen kann eine Vielzahl der Berufe nicht ad hoc, sondern nur stufenweise und zeitlich versetzt automatisiert werden. Die Erklärung dafür liefert ein Stufenmodell, das die Rationalisierbarkeit verschiedener Tätigkeiten nach dem für die jeweiligen Tätigkeiten notwendigen Kompetenz- und Intelligenzlevel aufzeigt. Demnach wären mechanische Tätigkeiten (Stufe 1) auf der Zeitachse am schnellsten und einfachsten rationalisierbar. Darauf folgen auf einer beschränkten Wachstumskurve analytische Tätigkeiten (Stufe 2), intuitive Tätigkeiten (Stufe 3) und empathische Tätigkeiten (Stufe 4) bis hin zur vollständigen Rationalisierung aller Tätigkeiten (Stufe 5) (Huang & Rust, 2018). Dieses Rationalisierungsszenario kann einerseits zu einer Vereinfachung von Tätigkeiten durch KI und einer damit einhergehenden Dequalifizierung auf dem Arbeitsmarkt führen. Andererseits ist eine Requalifizierung und ein sogenanntes Upgrading von Kompetenzen zur Bewältigung der Transformation und Anpassung an neu konfigurierte Berufsbilder möglich (Raisch & Krakowski, 2021).

## Automatisierbare und nicht bzw. schwer automatisierbare Tätigkeiten nach den Berufsgruppen „Kognitiv und Analytisch“, „Kreativ“ und „Sozial“

In Zukunft wird die hauptsächliche Herausforderung darin bestehen, die Verschiebung der Grenzen zwischen menschlicher und Künstlicher Intelligenz und die damit verbundene Veränderung der Arbeit zu verstehen. Nach den Stufen der Rationalisierung ist davon auszugehen, dass Kompetenzen wie emotionale Intelligenz, affektive Fähigkeiten, Empathie, interpersonale Flexibilität, menschliche Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit, Intuition, (Selbst-)Reflektion, Innovationsfähigkeit und Kreativität nicht gleichwertig von KI simuliert werden können (Huang & Rust, 2018). Es ist naheliegend, dass sich die Erwerbsarbeit in Richtung der Tätigkeiten verlagern wird, in denen die genannten Kompetenzen gefragt sind. Tabelle 9.1 gibt einen Überblick über zukünftig automatisierbare und nicht bzw. schwer automatisierbare Tätigkeiten nach den Berufsgruppen „Kognitiv und Analytisch“, „Kreativ“ und „Sozial“.

**Tabelle 9.1**

*Automatisierbare und nicht bzw. schwer automatisierbare Tätigkeiten nach Berufsgruppen (eigene Darstellung in Anlehnung an Huang & Rust, 2018)*

	Automatisierbar	Nicht bzw. schwer automatisierbar
Kognitiv & Analytisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Informationsverarbeitung und -bewertung</b></li> <li>▪ <b>Unterstützung im Entscheidungs- und Lösungsfindungsprozess</b> (z. B. im strategischen Management oder in Strafverfahren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Innovationsarbeit</b> (z. B. bei komplexen Produkt- oder Prozessentwicklungen)</li> <li>▪ <b>Training und Weiterentwicklung der KI</b></li> <li>▪ <b>Erklärung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse von KI</b></li> <li>▪ <b>Sicherstellung eines verantwortungsvollen Umgangs mit KI</b></li> </ul>
Kreativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unterstützung von kreativen Prozessen</b> (z. B. bei Generierung und Reflektion neuer Ideen) mittels Datenbanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bewertung eines kreativen Gutes</b> nach dessen Wert, da die Bewertung meist subjektiv und schwer nachvollziehbar erfolgt</li> <li>▪ <b>Sicherstellung des gesellschaftlichen Wertes</b> von Kunst bzw. kreativen Gütern</li> </ul>
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unterstützung und Verbesserung der medizinischen Entscheidungsfindung</b> (z. B. Ableitung von Diagnosen und Behandlungsmöglichkeiten) mittels Datenbankabgleich</li> <li>▪ <b>Unterstützung und Professionalisierung der Lehre</b> (z. B. differenzierte und personalisierte Lerninhalte und Lernförderung)</li> <li>▪ <b>Serviceaufgaben</b> durch Self-Service-Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Verantwortung von medizinischen Entscheidungen</b>, insbesondere bei atypischen Sonderfällen</li> <li>▪ <b>Ausbildung von sozial-emotionalen Fähigkeiten und Vermittlung von Werten</b> (z. B. bei der Entwicklung von und in menschlichen Beziehungen)</li> <li>▪ <b>Interaktionsarbeit</b> bzw. Interaktive Einflussnahme auf fremde Emotions- und Handlungsregulation</li> </ul>



## 9.4 Stressempfinden als Auswirkung Künstlicher Intelligenz

Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz werden insbesondere im beruflichen Kontext tendenziell negativ wahrgenommen und mit Rationalisierung und dem Verlust des Arbeitsplatzes in Verbindung gebracht (Federspiel et al., 2023). In einer Studie der American Psychological Association (2017) wurden 1512 arbeitstätige Erwachsene über 18 Jahren mit Wohnsitz in den USA zum Thema Arbeit und Wohlbefinden befragt. Aus dieser Studie ging hervor, dass Arbeitsplatzunsicherheit zu den wichtigsten Ursachen von Arbeitsstress zählt. Es ist zu beachten, dass länderspezifische Arbeitsmarktbedingungen und die soziale Absicherung zu unterschiedlichen, länderspezifischen Studienergebnissen führen können. Zahlreiche Studien stützen dieses Ergebnis und stellen Arbeitsplatzunsicherheit als Stressor dar (Lichtenthaler, 2020; Jiang, 2018; Zysman & Kenney, 2018; Dekker et al., 2017). Ein Modell zur Darstellung von Stressoren bildet das transaktionale Stressmodells nach Lazarus & Folkman (1984), das als Grundlage für die vorliegende qualitative Studie verwendet wurde. Zentrale Punkte dieses Modells sind die Stressbelastung, die sich aus der primären Bewertung des Stressors (*Primary Appraisal*) und der sekundären Bewertung der Ressourcen und Bewältigungsoptionen (*Secondary Appraisal*) ergibt, sowie die Stressreaktion bzw. die zu ergreifende Bewältigungsstrategie im Umgang mit dem Stressor (*Coping*).

Bisher existieren nur wenige Studien, die sich mit den Determinanten der Wahrnehmung (hoch-)qualifizierter Personen in Bezug auf KI auf dem Arbeitsmarkt beschäftigen (Dekker et al., 2017). Aufgrund der schnell fortschreitenden Entwicklung und Verbreitung von KI könnten zukünftig auch spezialisierte und qualifizierte Arbeit von den Auswirkungen Künstlicher Intelligenz betroffen sein. Aus diesem Grund bedarf es weiterer Forschung und empirischer Fundierung.

## 9.5 (Hoch-)qualifizierte Personen im Interview

Die Daten dieser Untersuchung wurden im Rahmen einer Masterarbeit im Jahr 2021 mittels teilstrukturierter Leitfadeninterviews zu den Fragenrubriken Stressor, Ressourcen und Coping erhoben (Tschullik, 2021). Die transkribierten Interviews wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, die sich an einem genau definierten Ablaufmodell orientiert und sich durch eine strikte Regel- und Kategoriengeleitetheit auszeichnet. Dadurch konnten die Textstellen der Interviews den Kategorien zugeordnet und nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten ausgewertet werden.

Im Rahmen der qualitativen Forschung wurden insgesamt zwölf Personen befragt. Um die verschiedenen Perspektiven und gegebenenfalls tätigkeitsbezogene oder berufsgruppenbezogene Unterschiede und Gemeinsamkeiten erfassen zu können, wurden in der Stu-

die jeweils vier (hoch-)qualifizierte Personen aus den Berufsgruppen „Kognitiv und Analytisch“, „Vernetzend“ und „Sozial“ befragt (die Kategorie „Vernetzend“ als Mischform aus „Kognitiv“ und „Sozial“ war für die Untersuchung relevanter als die zuvor genannte Kategorie „Kreativ“). Die Berufsgruppe „Kreativ“ wurde nicht berücksichtigt, da auch viele kognitive, analytische und soziale Tätigkeiten kreative Prozesse beinhalten. Die befragten Personen sind Hochschulabsolventinnen und -absolventen, haben alle mindestens einen Bachelor-Abschluss und sind während des Prozesses der Digitalisierung in Deutschland aufgewachsen. Dementsprechend sind die Teilnehmenden zwischen 20 und 29 Jahre alt. Zudem wurde die Stichprobe so gewählt, dass alle Befragten erste Kenntnisse oder Erfahrung im Bereich der KI aufweisen und über mindestens ein Jahr Berufserfahrung verfügen.

**Tabelle 9.2**

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

Jobkategorie	Name	Jobbezeichnung	Geschlecht
<b>Kognitiv &amp; Analytisch</b>	Judith	Projektmanagerin Konstruktion	weiblich
	Timo	Business Analyst	männlich
	Olivia	Steuerberaterin	weiblich
	Robin	Teamleitung Operativer Einkauf	männlich
<b>Vernetzend</b>	Marcel	Kundenserviceleitung	männlich
	Amelie	Conference & Group Coordinator	weiblich
	Michelle	Personalberaterin	weiblich
	Lia	Leitung Trainingsfläche	weiblich
<b>Sozial</b>	Hannah	Sonderpädagogin	weiblich
	Melanie	Grundschullehrerin	weiblich
	Annika	Jugendhelferin	weiblich
	Mareike	Pflegekraft	weiblich

## 9.6 Einflussfaktoren und Zusammenhänge in den Bereichen Wahrnehmung, Ressourcen und Coping

Das Ziel der Studie war, die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz auf den Arbeitsmarkt aus Sicht von (hoch-)qualifizierten Personen zu untersuchen sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Job Kategorien „Kognitiv und Analytisch“, „Vernetzend“ und „Sozial“ zu analysieren.

### Wie (hoch-)qualifizierte Personen Künstliche Intelligenz bewerten

Die Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt wurden von den Untersuchungspersonen als irrelevant, positiv, bedrohlich oder herausfordernd bewertet. Dabei war meist keine eindeutige Bewertung, sondern eine Verflechtung mehrerer Bewertungsstufen zu erkennen. Diese Beobachtung ist darauf zurückzuführen, dass einige der Interviewten nicht ausschließlich über die eigenen beruflichen Erfahrungen und Erwartungen, sondern auch

über die berufliche Wirklichkeit gering qualifizierter Personen sprachen. Die Mehrheit der Interviewten schätzt das Risiko, in naher Zukunft selbst von den negativen Auswirkungen der KI betroffen zu sein, als sehr gering ein, da Rationalisierung und Arbeitslosigkeit hauptsächlich mit unqualifizierten Tätigkeiten und Routineaufgaben assoziiert werden. Viele Teilnehmende betonen den positiven Charakter der KI.

” **Ich empfinde Künstliche Intelligenz  
und intelligente Systeme als etwas Positives.**

Timo

Die Bewertung der KI als „bedrohlich“ wurde genannt, wenn die Interviewten über gering qualifizierte Personen sprachen. Weil in der Studie die Wahrnehmung (hoch-)qualifizierter Personen untersucht wurde, wurde diese Bewertung weitestgehend ausgeklammert. Daraus folgt, dass KI von (hoch-)qualifizierten Personen nicht als Stressor, sondern als Erleichterung, Chance und Bereicherung wahrgenommen wird.

### **Ressourcen (hoch-)qualifizierter Personen**

Jobkategorie-übergreifend stehen den (hoch-)qualifizierten Personen tätigkeitsbezogene, kontextbezogene und personenbezogene Ressourcen zur Verfügung, um die Transformation und die Auswirkungen der KI bewältigen zu können. Abgesehen von den tätigkeitsbezogenen Ressourcen, konnten keine prägnanten Unterschiede zwischen den Jobkategorien identifiziert werden. Die Interviewergebnisse lassen darauf schließen, dass die tätigkeitsbezogenen Ressourcen sowohl bei Personen mit sozial-emotionalen und psychologischen Tätigkeiten (z. B. Pädagogik, Pflege, Therapie oder Soziale Arbeit) als auch bei Personen mit sozial-interaktiven Tätigkeiten stärker ausgeprägt sind, als bei Personen mit kognitiven oder analytischen Tätigkeiten. Die in der Studie identifizierten Ressourcen, die von den Interviewten genannt werden, sind in Abbildung 9.1 zusammengefasst.

” **Tatsächlich glaube ich, dass die sozialen Berufe  
weniger von Künstlicher Intelligenz bedroht sind.  
Wir müssen weniger Angst haben,  
von KI ersetzt zu werden.**

Hannah

## Abbildung 9.1

### Ressourcen (hoch-)qualifizierter Personen

Tätigkeitsbezogene Ressourcen		Kontextbezogene Ressourcen	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Art der Tätigkeit</li><li>▪ Automatisierungspotenzial</li><li>▪ Komplexität der Aufgabe</li><li>▪ Fachkräftemangel</li><li>▪ Akzeptanzprobleme</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alter</li><li>▪ Digital Native</li><li>▪ Aufgewachsen in Deutschland</li><li>▪ Politische Maßnahmen</li></ul>	
Personenbezogene Kompetenzen			
Soziale Kompetenzen	Methodische Kompetenzen	Fachliche Kompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soziale Intelligenz</li><li>▪ Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit</li><li>▪ Änderungsbereitschaft</li><li>▪ Anpassungsfähigkeit</li><li>▪ Motivationale Aspekte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Problemlösungsfähigkeit</li><li>▪ Entscheidungskompetenz</li><li>▪ Ganzheitliche Perspektive</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erfahrung</li><li>▪ Fachwissen</li><li>▪ Know-how</li><li>▪ Digitale Kompetenz</li></ul>	

## Bewältigungsstrategien/Coping

Die von den Untersuchungspersonen genannten Copingstrategien unterscheiden sich anhand ihres Fokus – auf Probleme, Emotionen oder individuelle Bewertungen. Die meistgenannten problemorientierten Copingstrategien sind Upgrading von Kompetenzen oder Umorientierung. Lia beschreibt ihre Reaktion auf eine potenzielle Veränderung ihres Arbeitsplatzes durch KI wie folgt: „Ich glaube, dann braucht es einfach eine komplette Umorientierung. Ich würde wahrscheinlich komplett die Branche wechseln wollen.“

Die Interviewten nannten Aufklärung als weitere wichtige Strategie, durch die Akzeptanz und Vertrauen geschaffen werden soll. Diese Strategie wird ebenso wie transparente Kommunikation, kontinuierliche Informationsweitergabe und Betonung des Wertes menschlicher Arbeit dem emotionsorientierten Coping zugeordnet. Auch Situationsselektion – die Meidung negativer Situationen – stellt eine emotionsorientierte, aber destruktive Copingstrategie dar.

Die Wahrnehmung von KI und die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Umgang mit KI und deren Auswirkungen entscheiden maßgeblich über die Wahl der Copingstrategie.

## **Drei Thesen zu Künstlicher Intelligenz auf dem Arbeitsmarkt**

Auf Basis der Forschungsergebnisse lassen sich drei Thesen zu Künstlicher Intelligenz auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft ableiten, die in weiteren Studien empirisch untersucht werden können:

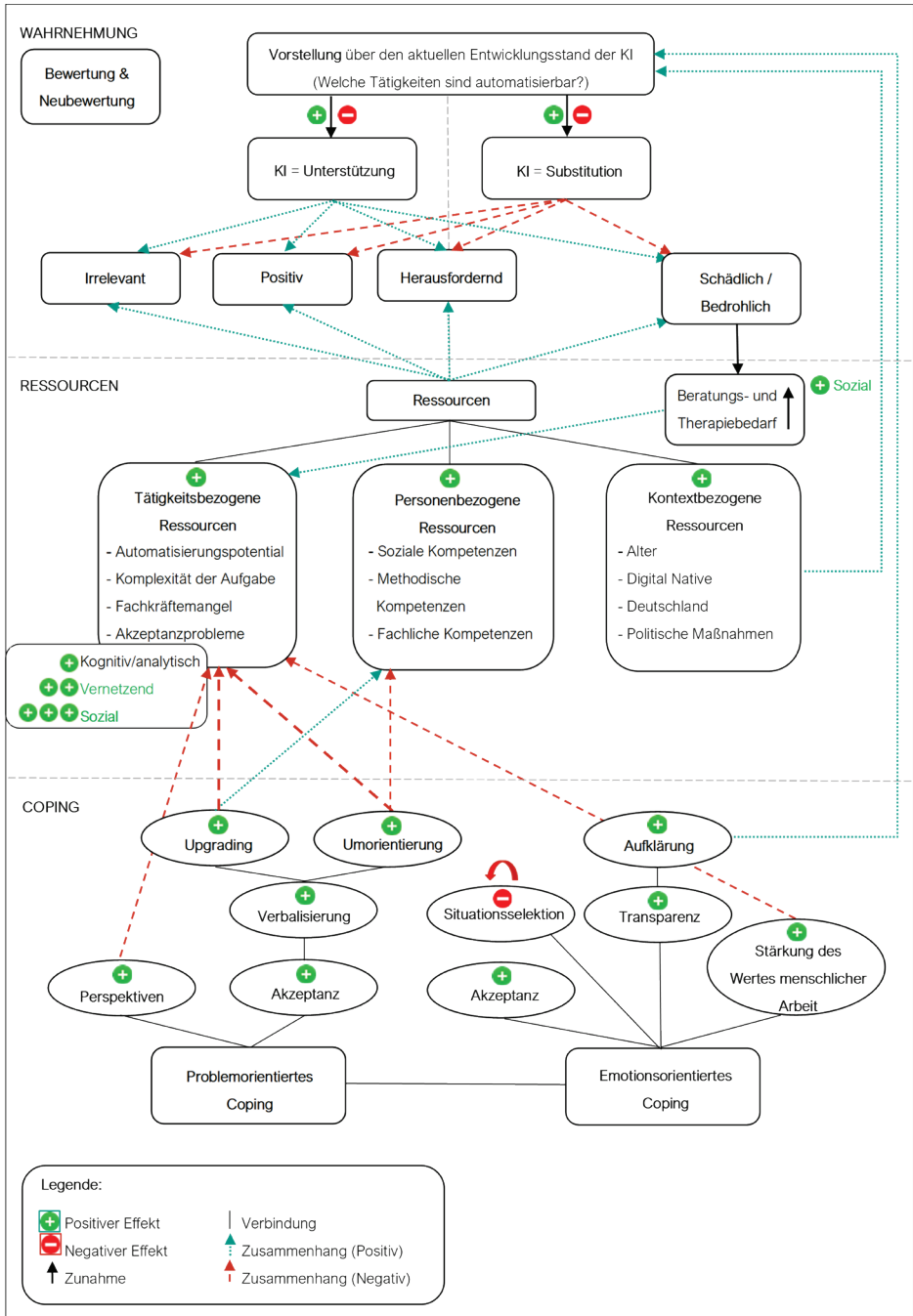
- (1) KI wird als Erleichterung und Chance, nicht als Stressor wahrgenommen.
- (2) Die Art des Einsatzes von KI – substituierend oder unterstützend – beeinflusst die Wahrnehmung von KI.
- (3) Qualifikation und andere Kontextfaktoren haben einen Einfluss auf die tätigkeitsbezogenen und personenbezogenen Ressourcen und beeinflussen dadurch indirekt die Bewertung der Auswirkungen von KI.

## **Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge**

In den Interviews konnten nur geringfügige Unterschiede zwischen den Jobkategorien und stattdessen einige kategorienübergreifende Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Die Studienergebnisse, insbesondere die identifizierten Einflussfaktoren und Zusammenhänge in und zwischen den Bereichen Wahrnehmung, Ressourcen und Coping werden in einem Modell (Abbildung 9.2) zusammengefasst. Das Modell bezieht sich ausschließlich auf die Ergebnisse der Studie; lediglich die Kategorien und einzelne Begrifflichkeiten sind an die Literatur angelehnt.

**Abbildung 9.2**

*Modell der Einflussfaktoren aus den Bereichen Wahrnehmung, Ressourcen und Coping*



## 9.7 Diskrepanz zwischen Studie und bisheriger Literatur

Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse – aus Sicht der (hoch-)qualifizierten Personen – decken sich nur teilweise mit der aktuellen Forschung und Literatur; die Abweichungen zwischen der Studie und Literatur werden im Folgenden erläutert.

### **Überbetonung des Automatisierungsszenarios**

In der aktuellen Forschung und Literatur liegt der Fokus oft auf den negativen Effekten Künstlicher Intelligenz (Federspiel et al., 2023; Brynjolfsson & McAfee, 2019; Zika et al., 2019; Frey & Osborne, 2017). Im Gegensatz dazu wurde KI in der vorliegenden Studie nicht als Stressor wahrgenommen, sondern tendenziell mit Chance, Erleichterung oder Bereicherung assoziiert. Die Diskrepanz kann mitunter dadurch erklärt werden, dass mit den (hoch-)qualifizierten Personen eine Personengruppe befragt wurde, die bisher nicht mit den negativen Effekten der KI konfrontiert war. Trotzdem sollte die Frage gestellt werden, ob das Automatisierungsszenario in der aktuellen Forschung und Literatur nicht überbetont wird und vielmehr der Unterstützungscharakter von KI in den Fokus gerückt werden sollte (Krakowski et al., 2023; Raisch & Krakowski, 2021).

### **Qualifikation und Qualifizierung lohnen sich weiterhin**

Die folgenden äußeren und inneren Faktoren wurden im Rahmen der Interviews von den Interviewpartnerinnen und -partnern nicht explizit als Ressourcen genannt: die wirtschaftliche Lage, die Arbeitsmarktposition, die Arbeitsmarktaussichten, die Beschäftigungsmöglichkeiten, das Bildungsniveau, der Spezialisierungsgrad und kognitive Fähigkeiten. Folglich ist davon auszugehen, dass sich diese Faktoren nicht direkt auf die Wahrnehmung von KI auswirken, eine indirekte Wirkung auf andere tätigkeits- und personenbezogene Ressourcen ist wiederum sehr wahrscheinlich.

### **Einflussfaktoren und Zusammenhänge**

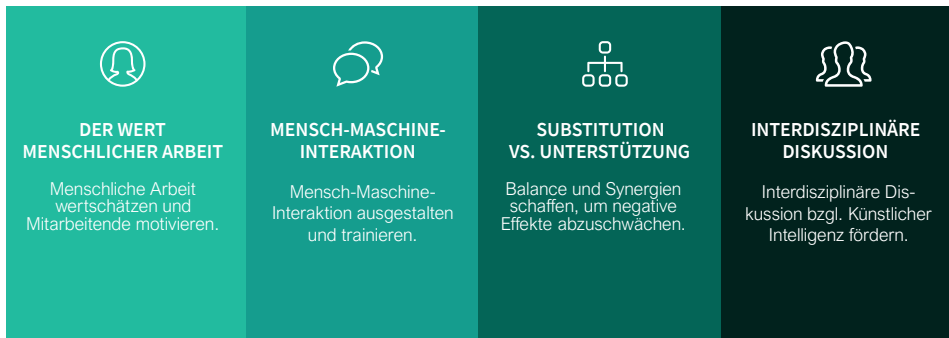
Eine andere wichtige Erkenntnis dieser Studie ist, dass sich die Wahrnehmung und Bewältigungsstrategien nicht durch die Berufsgruppen unterscheiden lassen, da mehr kategorienübergreifende als kategorienbezogene Überschneidungen analysiert werden konnten. Aufgrund dessen wurde kein Klassifikationsmodell, sondern ein Modell über die Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge entwickelt. Dieses Modell soll einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung, den Ressourcen und den Copingstrategien geben. Die Studie zeigt den Status quo und die Perspektive, mit der (hoch-)qualifizierten Personen die Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt betrachten. Es sollten größer angelegte Längsschnittstudien durchgeführt werden, um die Ergebnisse dieser Studie untermauern und etwaige Veränderungseffekte analysieren zu können.

## 9.8 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Studie können konkrete Handlungsempfehlungen für Organisationen abgeleitet werden.

### Abbildung 9.3

*Handlungsempfehlungen für Organisationen und Politik*



In Zukunft wird Künstliche Intelligenz zunehmend in Arbeitsprozesse integriert werden. Dabei wird menschliche Arbeit nicht vollumfänglich automatisiert, sondern durch KI lediglich ergänzt und unterstützt. In diesem Zusammenhang sollte der **Wert menschlicher Arbeit** als Ausdruck der Wertschätzung explizit betont werden, was zur Motivation der Mitarbeitenden beitragen kann. Darüber hinaus werden die **Ausgestaltung und das Training der Mensch-Maschine-Interaktion** zu einer wichtigen Herausforderung für Politik und Organisationen. Der Grund dafür ist, dass die Fähigkeit von Mitarbeitenden, KI steuern, programmieren oder erklären zu können, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen wird. Entgegen dem Automatisierungsszenario ist **eine ausgeglichene Balance von Substitution und Unterstützung** durch KI wünschenswert, weil gerade die Überbetonung einer Entwicklungstendenz – vollständige Automatisierung oder Unterstützung durch KI – negative Auswirkungen haben kann. Deswegen sollte KI sinnvoll in Arbeitsabläufe integriert werden und gleichzeitig die Vorteile menschlicher Arbeit und Kompetenzen genutzt werden.

Neben den bereits genannten Handlungsempfehlungen ist es unerlässlich eine **interdisziplinäre, transparente und ergebnisoffene Diskussion** zwischen möglichst vielen Disziplinen anzuregen und zu fördern, um in die weitere Entwicklung von KI zur Schaffung von Synergien und Abschwächung negativer Effekte möglichst viele Perspektiven und Einflussfaktoren einfließen zu lassen. Aufgrund der rasanten und kontinuierlichen Entwicklung im Themenfeld der KI ist es unabdingbar, dass die Studienergebnisse regelmäßig evaluiert und mit neueren Studien und Erkenntnissen abgeglichen werden.



---

## Zum Weiterlesen

Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91–134. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>

Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452. <https://doi.org/10.1002/smj.3387>

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

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

## Literaturverzeichnis – Arbeitsmarkt der Zukunft

- American Psychological Association (2017). *Work and Well-Being Survey*. <https://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>
- Boyd, R., & Holton, R. J. (2018). Technology, innovation, employment and power: Does robotics and artificial intelligence really mean social transformation? *Journal of Sociology*, 54(3), 331–345. <https://doi.org/10.1177/1440783317726591>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2019). *The second machine age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird* (2. Aufl.). Plassen.
- Dekker, F., Salomons, A., & van der Waal, J. (2017). Fear of robots at work: The role of economic self-interest. *Socio-Economic Review*, 15(3), 539–562. <https://doi.org/10.1093/ser/mwx005>
- Federspiel F., Mitchell R., Asokan A., Umana C., & McCoy D. (2023). Threats by artificial intelligence to human health and human existence. *BMJ Global Health*, 8(5). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-010435>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Graetz, G., & Michaels, G. (2018). Robots at work. *The Review of Economics and Statistics*, 100(5), 753–768. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00754](https://doi.org/10.1162/rest_a_00754)
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hatzius, J., Briggs, J., Kodnani, D., & Pierdomenico, G. (2023). *The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*. Goldman Sachs.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>

- Huang, M.-H., Rust, R. T., & Maksimovic, V. (2019). The feeling Economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43–65. <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>
- Jiang, L. (2018). Job insecurity and creativity: The buffering effect of self-affirmation and work-affirmation. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(7), 388–397. <https://doi.org/10.1111/jasp.12519>
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452. <https://doi.org/10.1002/smj.3387>
- Kreye, A. (2023, 27. Januar). KI, unser Untergang?. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/chatgtp-gesellschaft-folgen-kuenstlicher-intelligenz-1.5739267?reduced=true>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lichtenthaler, U. (2020). Extremes of acceptance: Employee attitudes toward artificial intelligence. *Journal of Business Strategy*, 41(5), 39–45. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0204>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Möller, J. (2016). Verheißung oder Bedrohung? Die Arbeitsmarktwirkungen einer vierten industriellen Revolution. In G. Becker, S. Lehndorff & C. Weinkopf (Hrsg.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten* (S. 49–61). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12159-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12159-4_6)
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Seemann, M. (2023). *Künstliche Intelligenz, Large Language Models, ChatGPT und die Arbeitswelt der Zukunft*. Working Paper Forschungsförderung, 304, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

- Tschullik, A. (2021). Künstliche Intelligenz auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft – Eine qualitative Untersuchung zur Perspektive (hoch-)qualifizierter Personen [Unveröffentlichte Masterarbeit]. FOM Hochschule.
- Weiss, M., & Garloff, A. (2011). Skill-biased technological change and endogenous benefits: The dynamics of unemployment and wage inequality. *Applied Economics*, 43(7–9), 811–821. <https://doi.org/10.1080/00036840802599933>
- Zika, G., Schneemann, C., Grossman, A., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Parton, F., Winnige, S., & Wolter, M. I. (2019, 11. Juni). BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“, IAB-FORSCHUNGSBERICHT. <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb0519.pdf>
- Zysman, J., & Kenney, M. (2018). The next phase in the digital revolution: Intelligent tools, platforms, growth, employment. *Communications of the ACM*, 61(2), 54–63. <https://doi.org/10.1145/3173550>

# 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 gründete sie gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen das KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung der FOM. Der vorliegende Band ist das dritte 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.

” **Leadership is not about you; it’s about investing  
in the growth of others.**

Ken Blanchard



# Verzeichnis der Autorinnen und Autoren



## Vanessa Bohnet

ist als Change Managerin tätig. Sie erwarb ihren M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und blickt auf sieben Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen in einem Softwareunternehmen zurück. Veränderungen und Weiterentwicklung von Unternehmenskultur liegen ihr besonders am Herzen.

” **Whatever you choose to do, leave tracks. That means don't do it just for yourself. You will want to leave the world a little better for your having lived.**

Ruth Bader Ginsburg

## Luisa Gier

ist als Director People & Culture tätig. Sie erwarb ihren M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und blickt auf über zehn Jahre Berufserfahrung im Bereich People & Culture in Marketing- und Design-Agenturen zurück. Sie entwickelt Organisationen mitarbeitendenorientiert mit Fokus auf Digitalisierung, Empowerment und Performance.



” **The paradox of change is that the only way to alter the way we think is by doing the very things our habitual thinking keeps us from doing.**

Herminia Ibarra



# Franziska Kraus

ist im Recruiting von Nachwuchskräften aktiv. Sie erwarb ihren M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und weist fünf Jahre Berufserfahrung im Bereich Human Resources von Konzernen vor. Sie war insbesondere in der Personalbetreuung tätig. Im Masterstudium widmete sie ihren Schwerpunkt der Arbeitgeberwahl von Auszubildenden. Besonders am Herzen liegt ihr, dass engagierte junge Menschen einen passenden Berufseinstieg finden.

” **Wege entstehen dadurch,  
dass man sie geht.**

Franz Kafka

# Maike Kugler

ist als Professorin für Personalmanagement tätig. Sie promovierte an der University of Gloucestershire zu Followerverhalten in Organisationen und hat über zwölf Jahre Erfahrung in verschiedenen People & Culture-Rollen. Ihr Verständnis von Führung ist durch die Perspektive auf Mitarbeitende als aktiver Bestandteil des Führungsprozesses geprägt. Ihre Motivation ist es, die Arbeitswelt durch wissenschaftliche Erkenntnisse menschenfreundlicher zu gestalten.



” **Menschenführung ist an die Hand nehmen, ohne festzuhalten und loslassen, ohne fallen zu lassen.**

Wilma Thomalla



# Thomas Kuschel

ist Mitgründer einer Datingplattform. Sein Anliegen ist es, Psychological Safety im unsicheren Umfeld des ersten Kennenlernens zu schaffen. Er erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und legte zunächst eine abwechslungsreiche Route durch die Automobilindustrie zurück: Er arbeitete im Projektmanagement, in der IT-Entwicklung und im Transformation Management.

” **Wie vieles hält man für unmöglich, bevor es ausgeführt ist?**

Plinius

# Christine Riesch

ist als stellvertretende Abteilungsleiterin für die Abteilung Betreuung und Erziehung der Stadt Neu-Ulm tätig. Sie legte mit einem M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und mehrjähriger Berufserfahrung in der Steuerung und Leitung von Teams in sozialen Organisationen, insbesondere in der Verwaltung von Kindertagesstätten, sowohl während ihres Masterstudiums als auch in ihrer beruflichen Laufbahn ihren Schwerpunkt auf Führung und Personalentwicklung. Ihre Leidenschaft besteht darin, Menschen dazu zu inspirieren, aus sich selbst herauszuwachsen und Selbstwirksamkeit zu erfahren.



” **Wir alle sollten die Führungskräfte sein, die wir uns selbst gewünscht hätten.**

Simon Sinek





# Alena Tschullik

ist als Team Lead People & Culture tätig. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat mehr als sechs Jahre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern des Personalmanagements, wie Personalstrategie, -gewinnung, -betreuung und -führung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Die zunehmende Digitalisierung, insbesondere in der Personalarbeit, weckte ihr Interesse für Künstliche Intelligenz und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und das Personalmanagement.

“ **When we are no longer able to change a situation – we are challenged to change ourselves.**

Viktor E. Frankl

# Leonie Uhl

ist als freiberufliche Organisationsentwicklerin tätig und hat sich dabei auf Unternehmen im Bereich technischer Innovation spezialisiert. Mit einem M.Sc. in Wirtschaftspsychologie und über sechs Jahren Erfahrung als Scrum Master und Agile Coach verfügt sie über eine fundierte Expertise. Ihre über zehnjährige Berufserfahrung in einem Großkonzern, gepaart mit den vielfältigen Einblicken als Vollzeit-Freelancerin seit 2023, bereichert ihren umfangreichen Erfahrungsschatz in der praktischen Anwendung agiler Arbeitsmethoden. Besonders leidenschaftlich widmet sie sich der Psychologie hinter agilen Arbeitsweisen. Ihr Fokus liegt dabei auf dem Verständnis und der Optimierung von Teamdynamiken, Motivationsfaktoren und Verhaltensmustern, um effektivere und zufriedenstellende Arbeitsumgebungen zu schaffen.



“ **Man sollte nicht warten, dass die Zukunft verändert wird und die Zeiten besser werden. Man sollte selbst die Zukunft formen und die Gegenwart verbessern.**

Malala Yousafzai



# Antje Vogel

verantwortet den Bereich Travel & Expense eines global agierenden mittelständischen Unternehmens. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und weist langjährige internationale Berufserfahrung in der Geschäftsreisebranche auf. Im Masterstudium richtete sie ihren Fokus auf die Themen Mitarbeiterentwicklung und Vertrauen. Die Zusammenarbeit von Teams verschiedener Kulturen liegen ihr besonders am Herzen und prägen ihren Alltag auch in ihrer aktuellen Führungsrolle.

”Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work.

Warren Bennis

Forschungsstark und praxisnah

# FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum  
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)



ISBN (Print) 978-3-89275-374-2

ISSN (Print) 2751-0956

ISBN (eBook) 978-3-89275-375-9

ISSN (eBook) 2751-0964



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

## FOM Hochschule

Mit über 50.000 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)