

*Band
22*

Ulrike Schwegler / Maike Kugler (Hrsg.)

*Impulse für die Arbeitswelt von morgen – Vertrauen,
Veränderung & Nachhaltigkeit*

~

Julia Adelmann, Marion Burzlaff, Lina Fuchs, Carolin Hortig,
Janine Kemmer, Katja Kretschmer, Tina Neuhold,
Lidia Schilling

iwp Schriftenreihe



Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

**Julia Adelmann, Marion Burzlaff, Lina Fuchs, Carolin Hortig, Janine Kemmer,
Katja Kretschmer, Tina Neuhold, Lidia Schilling**

Impulse für die Arbeitswelt von morgen – Vertrauen, Veränderung & Nachhaltigkeit

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 22

Essen 2025

ISBN (Print) 978-3-89275-404-6 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-405-3 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie
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.

Impulse für die Arbeitswelt von morgen – Vertrauen, Veränderung & Nachhaltigkeit

Ulrike Schwegler / Maike Kugler (Hrsg.)

mit Beiträgen von

Julia Adelman
Marion Burzlaff
Lina Fuchs
Carolin Hortig
Janine Kemmer
Katja Kretschmer
Tina Neuhold
Lidia Schilling

Kontakt:

Prof. Dr. Ulrike Schwegler

E-Mail: ulrike.schwegler@fom.de

Schriftenreihe des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie,
Wissenschaftlicher Direktor Prof. Dr. Manuel Pietzonka

Vorwort

Steigende Lebenshaltungskosten, der Ukraine-Krieg und die Covid-19-Pandemie sind nur einige der großen Herausforderungen, mit denen sich unsere Gesellschaft und damit jede und jeder einzelne von uns in den letzten Jahren auseinandersetzen musste. Kaum ein Tag vergeht, an dem wir die Auswirkungen von globalen Machtkämpfen, wirtschaftlicher Unsicherheit und internationalen Krisen nicht in den Medien sehen. Social Media hat die Zugänglichkeit und Direktheit dieser Nachrichten weiter verstärkt. So kann durch die aktuellen Ereignisse in der Welt schnell das Gefühl von Ohnmacht entstehen.

Auch in der Arbeitswelt werden die Herausforderungen täglich deutlich. Immer stärker wird der Fachkräftengpass spürbar, obwohl ein Großteil der Babyboomer-Generation noch nicht in Rente ist. Gleichzeitig wird mit Neu-Einstellungen vorsichtig umgegangen, da durch den Druck der globalen Märkte auch auf die Personalkosten geachtet werden muss. Schnell stellt sich die Frage nach der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Die Inflation und steigende Sozialversicherungsbeiträge reduzieren das verfügbare Nettoeinkommen und Tarifverhandlungen sind langwierig und zäh. Die VUCA- und BANI-Welt führt dazu, dass die Komplexität unserer unternehmerischen Umwelt überfordernd wirken kann und uns in unserem Handeln lähmt. Ferner zeigt die in den letzten Jahren stetig steigende Zahl der Burnout-Fälle die psychische Beanspruchung auf. Beschäftigte werden neben der hohen Komplexität in der täglichen Arbeit auch durch die wirtschaftliche Unsicherheit und die Herausforderungen des demografischen Wandels belastet.

Kurzum: Wir stehen sowohl gesellschaftlich als auch in der Arbeitswelt vor nationalen ebenso wie globalen Herausforderungen. Die Zukunft ist ungewiss und man könnte nun als junger Mensch den Kopf in den Sand stecken und vor all diesen Herausforderungen resignieren. Die Autorinnen dieses Sammelbandes tun genau das Gegenteil. Sie sehen hin,

greifen aktuelle Themen in ihrem direkten Arbeitsumfeld auf und untersuchen diese mit einer neugierigen und positiven Grundeinstellung. Frei nach Antoine de Saint-Exupéry, der schrieb, man solle die Zukunft nicht voraussehen wollen, „sondern möglich machen“, wollen sie sich dafür einsetzen, die Gegenwart besser zu verstehen, um die Zukunft gestalten und positiv beeinflussen zu können.

Wir möchten Sie einladen, die Beiträge dieses Buches mit derselben Neugierde und Offenheit zu lesen und zu überlegen, wie Sie, vielleicht auch mit neu gewonnenen Kenntnissen aus diesem Sammelband, die Zukunft gestalten können.

Der vorliegende Band führt thematisch zwei weitere, ebenfalls auf Beiträgen von Absolventinnen und Absolventen der FOM Hochschule fußende Publikationen fort: „Menschenfreundliche Führung“ (2022) und „Roadtrip Leadership: Navigation durch die neue Arbeitswelt“ (2024).

Stuttgart, im April 2025

Prof. Dr. Ulrike Schwegler

Kooptierte Wissenschaftlerin
am iwp Institut für Wirtschafts-
psychologie, FOM Hochschule
in Stuttgart

Prof. Dr. Maike Kugler

Europäische Hochschule für
Innovation und Perspektive

Über dieses Buch

Dieser Sammelband bietet keine Antworten auf alle im Vorwort aufgeworfenen Fragen der aktuellen Arbeitswelt. Vielmehr soll er als Anregung und Inspiration für die Gestaltung der Gegenwart und nahen Zukunft dienen. Die Grundlage liegt im hohen Praxisbezug der Kapitel. Die Autorinnen sind hauptberuflich in Unternehmen tätig und haben ihre Fragestellungen aus ihrem Arbeitsalltag abgeleitet. In Verbindung mit dem aktuellen Forschungsstand und empirisch erhobenen Daten bieten diese Beiträge aktuelle und tiefgehende Einblicke in Themen, die Führungskräfte, Personalmanagerinnen und -manager, Beratende und Studierende gleichermaßen betreffen.

Der erste Abschnitt trägt den Titel **Wachsen & Verändern**. Wer schon einmal eine berufliche Veränderung durchlebt hat, und das dürfte die meisten Erwachsenen betreffen, wird die damit einhergehenden Herausforderungen kennen. Das Kapitel **„Veränderungsbereitschaft – von Hilflosigkeit zu Selbstwirksamkeit bei beruflicher Unzufriedenheit“** greift die Veränderungsbereitschaft aus einer persönlichen Perspektive auf. Nicht immer ist der einmal gewählte Beruf der passende und es kann der Wunsch nach einer beruflichen Umorientierung entstehen. Häufig verharren Mitarbeitende jedoch trotz dieser Erkenntnis in ihrer aktuellen Tätigkeit und sind dabei unglücklich. **Janine Kemmer** analysiert den Prozess der beruflichen Veränderung und gibt Empfehlungen, wie Berufstätige sich neu orientieren und ihre Selbstwirksamkeit stärken können. Eine weitere Perspektive auf den Arbeitsalltag bringt **Julia Adelman** ein. In ihrem Beitrag **„Gute Laune durch gute Arbeit?“** verknüpft sie Berufs- und Privatleben und untersucht, inwieweit Empowerment in der Arbeitswelt zu einer höheren Zufriedenheit in der Freizeit führen kann. Beide Kapitel leisten einen Beitrag zu einer menschlicheren Arbeitswelt, in der nicht nur die Leistung, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Fokus steht.

Der zweite Abschnitt ist dem Thema **Vertrauen & Compliance** gewidmet. Das Thema des Kapitels „**Hybrid Arbeiten – Bleibt das Vertrauen auf der Strecke?**“ wird aktuell in den Medien kontrovers diskutiert: Hybrides Arbeiten und das Vertrauen in die Mitarbeitenden. **Carolin Hortig** untersucht die Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Praxis. Dabei liegt der Fokus auf vertrauskritischen Situationen, die zu einem Verlust des Vertrauens führen können. Die Erfahrungen der Akteurinnen und Akteure zeigen, wie schwierig der Wiederaufbau in einem hybriden Arbeitsumfeld ist. Doch was, wenn das Vertrauen tatsächlich gebrochen wird? Berufliche Kontexte, die immer stärker von regulatorischen Anforderungen geprägt sind, machen ein gutes Compliance Management nötig. **Lidia Schilling** verbindet in ihrem Kapitel „**Vertrauensbrüche und Complianceverstöße: Kann das Arbeitsverhältnis danach fortgesetzt werden?**“ die Auswirkungen von Complianceverstößen mit der Frage nach deren Auswirkung auf das Vertrauen. Ist eine Trennung von der oder dem Mitarbeitenden die einzige Option oder besteht die Möglichkeit, weiter zusammenzuarbeiten und das Vertrauen erneut wachsen zu lassen?

Der dritte Abschnitt behandelt Fragestellungen rund um die **Arbeits- & Lebenszeit**. Der Generation Z wird häufig nachgesagt, nicht mehr leistungsbereit zu sein. Im Kapitel „**More life, less work? Die Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit**“ geht **Lina Fuchs** der Frage nach, warum junge Mitarbeitende, die keine familiären Verpflichtungen haben und nicht gesundheitlich eingeschränkt sind, sich für eine Beschäftigung in Teilzeit entscheiden. Die Gründe sind vielschichtig und zeigen, dass sowohl individuelle als auch betriebliche und gesellschaftliche Faktoren eine Entscheidung gegen eine Vollzeitbeschäftigung begünstigen. Eine weitere Mitarbeitendengruppe, die der Väter, wird in „**Väter und deren Entscheidung für oder gegen Elternzeit**“ in den Mittelpunkt gestellt. Die traditionellen Rollenbilder von der Mutter, die zu Hause die Kinder betreut, und dem Vater, der das Einkommen si-

chert, sind heute nicht mehr Standard. Vielmehr wird von modernen Vätern erwartet, dass sie sich aktiv an der Kinderbetreuung und -erziehung beteiligen, und Studien zeigen, dass junge Väter dies auch tun möchten. Doch warum nehmen dann nicht mehr Väter eine (längere) Elternzeit? **Katja Kretschmer** gibt Einblicke in die Entscheidungskriterien und zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen diese Einflussfaktoren wirken.

Im vierten Abschnitt wird das zunehmend wichtige Thema der **Nachhaltigkeit** und des **Konsumentenverhaltens** beleuchtet. Dabei erweitert sich im Vergleich zu den vorherigen Abschnitten der Blickwinkel. Neben den individuellen Bedürfnissen und der Beziehungsebene beeinflussen auch die Akzeptanz von Produkten und Verhaltensweisen am Markt sowie in der Gesellschaft, wie wir in Zukunft arbeiten werden. Der Automobilmarkt war lange eine starke Stütze der deutschen Wirtschaft und sieht sich aktuell mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Mit neuen Strategien versuchen die Unternehmen, ihre Marktanteile zu sichern. **Tina Neuhold** analysiert eine dieser Strategien, indem sie die Wahrnehmung von Luxus und Nachhaltigkeit im internationalen Kontext erforscht. Der Beitrag „**Luxus und Nachhaltigkeit – ein Widerspruch? Ein Kulturvergleich zur Akzeptanz grüner Luxusautos**“ gibt Einblicke in das kulturgeprägte Verständnis von Luxus und Nachhaltigkeit und bietet Handlungsempfehlungen für eine zukunftssichere Strategie. Der abschließende Beitrag dieses Sammelbandes „**Die Komplexität des Klimawandels: Wie gelingt ein klimafreundliches Konsumverhalten?**“ knüpft an die bereits im ersten Kapitel genannten Veränderung an. Den meisten Menschen ist ihr Beitrag zum Klimawandel bewusst, nur wenige passen ihr Verhalten jedoch an diese Erkenntnis an. **Marion Burzlaff** untersucht, welche Faktoren ein klimabewusstes Verhalten unterstützen beziehungsweise hemmen und inwieweit unsere Gedanken und Gefühle uns dabei beeinflussen.

Herausgeberschaft**Ulrike Schwegler**

wurde 2011 zur Professorin für Wirtschaftspsychologie und Internationales Management an der FOM Hochschule berufen. Seit 2013 ist sie Wissenschaftliche Gesamtstudienleiterin des FOM Hochschulzentrums in Stuttgart. Ihre langjährigen beruflichen Aufenthalte in Lateinamerika, Südostasien und Afrika haben ihre Forschungsinteressen maßgeblich geprägt: Vertrauen zwischen Fremden, die Vertrauensgenese in der interkulturellen Zusammenarbeit und die Entwicklung vertrauensorientierter Unternehmenskulturen. In ihrer Forschung verfolgt sie einen qualitativen Forschungsansatz, bei dem das Individuum als handelndes Subjekt im Mittelpunkt steht. Neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit ist sie auch in der Beratung aktiv. Als Leiterin des Instituts für angewandte Vertrauensforschung, Stuttgart, trainiert und berät sie seit vielen Jahren Fach- und Führungskräfte zur vertrauensbasierten Führung. Sie betrachtet es als eine wertvolle Chance und als Geschenk, Menschen in ihrer akademischen Laufbahn sowie bei wichtigen Entscheidungen zu begleiten und dabei ihren Mut und ihre Selbstwirksamkeit zu fördern.



Maike Kugler

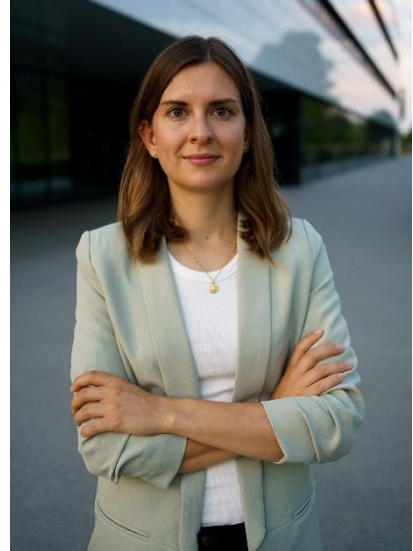
ist seit 2024 als Professorin für Personalmanagement an der Europäischen Hochschule für Innovation und Perspektive tätig. Sie hat an der University of Gloucestershire zu Followerverhalten in Organisationen promoviert und ist zertifizierter Business- und Stärken-Coach. Neben ihrem Interesse an der informellen Rolle der Followerin bzw. des Followers forscht sie mit qualitativen Methoden zu Neurodiversität im Arbeitsalltag und zu Global Leadership. Dabei ist ihr Verständnis von Führung und Zusammenarbeit durch die Perspektive der Mitarbeitenden als aktiver Bestandteil des Führungsprozesses geprägt. Sie bringt dreizehn Jahre Erfahrung in verschiedenen People & Culture-Rollen, von der generalistischen Betreuung über die Personalentwicklung bis hin zu HR-Digitalisierung in mittelständischen und großen Unternehmen der Dienstleistungs- und Automobilbranche, in ihre Forschung ein und gibt diese in der Lehre an Studierende weiter. Durch ihren beruflichen Weg, der von berufsbegleitenden Studiengängen und internationaler Erfahrung geprägt ist, möchte sie Studierende ermutigen, an sich und ihre Träume zu glauben.



Autorinnen

Julia Adelmann

erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat sieben Jahre vielseitige Berufserfahrung im Marketing, Vertrieb und Produktmanagement in einem mittelständischen Unternehmen. Durch die im Beruf gesammelten Eindrücke wurde in ihr das Interesse für die Bedingungen für gute und erfüllende Arbeit geweckt. Weiterhin beschäftigt sie sich mit den Voraussetzungen für Zufriedenheit sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Freizeit.



Marion Burzlaff

hat über sechs Jahre Berufserfahrung als stellvertretende Projektleitung in einem großen Veränderungsprojekt der Landeskirche in Württemberg. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Ihr Schwerpunkt liegt auf Change Management – sowohl in Unternehmen als auch in der Gesellschaft. Besonders interessiert sie sich dafür, wie alltägliche Konsumententscheidungen eine nachhaltigere Gesellschaft fördern können.

Lina Fuchs

erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und einen B.A. in BWL-Personalmanagement an der DHBW und hat mehrjährige Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen des Personalwesens. Während ihres Master-Studiums wählte sie den Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Besonders interessiert ist sie an der Entwicklung und Förderung junger Nachwuchskräfte.

**Carolin Hortig**

ist derzeit im Bereich Global Sourcing bei einem Dienstleister für Digitalisierung tätig. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat über sieben Jahre Berufserfahrung im Personalbereich. Im Master-Studium hat sie ihren Schwerpunkt auf die Themen Arbeitspsychologie und Führungspsychologie gelegt. Besonders wichtig sind ihr die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden sowie die Möglichkeit, stets Neues dazulernen.

Janine Kemmer

ist im Einzelhandel tätig und steuert derzeit die weltweiten Warenströme in die USA. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule sowie einen B.A. in Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und hat neun Jahre Berufserfahrung in Industrie und Handel. Nebenberuflich unterrichtet sie als Dozentin im Fachbereich Wirtschaftspsychologie. In beiden Berufsfeldern legt sie den Schwerpunkt auf das Thema Führung und macht es sich zum Anliegen, Mitarbeitende und Studierende in ihrer Entwicklung zu fördern.

**Katja Kretschmer**

hat sich dem Nachhaltigkeitsmanagement verschrieben und treibt dieses Thema in einem Kreditinstitut voran. Sie erwarb einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat über zehn Jahre Berufserfahrung in der Finanzbranche. Die Arbeit im Personalbereich weckte ihr Interesse am unterschiedlichen Umgang der Geschlechter mit Elternzeit.

Tina Neuhold

arbeitet in der Automobilbranche. Sie erwarb einen M. Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat neun Jahre Erfahrung im Marketing- und Kommunikationsumfeld in unterschiedlichen Branchen. Besonders interessiert sie, wie der Wandel in der Automobilbranche – in der Deutschland führend ist – kulturelle Perspektiven auf Luxus und Nachhaltigkeit beeinflusst und welche Auswirkungen dies auf die Zukunft der Branche hat.

**Lidia Schilling**

ist als Ausbildungsreferentin tätig. Sie erwarb den M.Sc. in Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und hat mehrjährige Erfahrung in der Personalarbeit, insbesondere in der Zusammenarbeit mit jungen Nachwuchstalenten in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Die Verknüpfung von psychologischen und rechtlichen Aspekten in der Personalarbeit weckte ihr Interesse für die Erforschung der Auswirkungen von Vertrauensbrüchen auf zwischenmenschliche Beziehungen im Job.



Inhalt

Vorwort	III
Über dieses Buch.....	V
Herausgeberschaft	IX
Autorinnen.....	XI

Wachsen & Verändern

1 Veränderungsbereitschaft – von Hilflosigkeit zu Selbstwirksamkeit bei beruflicher Unzufriedenheit <i>Janine Kemmer</i>	1
2 Gute Laune durch gute Arbeit? <i>Julia Adelmann</i>	33

Vertrauen & Compliance

3 Hybrid Arbeiten – Bleibt das Vertrauen auf der Strecke? <i>Carolin Hortig</i>	65
4 Vertrauensbrüche und Complianceverstöße: Kann das Arbeitsverhältnis danach fortgesetzt werden? <i>Lidia Schilling</i>	97

Arbeits- & Lebenszeit

5 More life, less work? Die Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit <i>Lina Fuchs</i>	127
6 Väter und deren Entscheidung für oder gegen Elternzeit <i>Katja Kretschmer</i>	159

Nachhaltigkeit & Konsumentenverhalten

- 7 Luxus und Nachhaltigkeit – ein Widerspruch?
 Ein Kulturvergleich zur Akzeptanz grüner Luxusautos
 Tina Neuhold.....189
- 8 Die Komplexität des Klimawandels:
 Wie gelingt ein klimafreundliches Konsumverhalten?
 Marion Burzlaff.....217

1 Veränderungsbereitschaft – von Hilflosigkeit zu Selbstwirksam- keit bei beruflicher Unzufriedenheit

„Der Beruf ist das Rückgrat des Lebens und seine Wahl die wichtigste Entscheidung, die der Mensch treffen muss“ (Nietzsche, 1954, S. 706).

Bedeutet dies, dass eine einmal getroffene Berufswahl irreversibel ist?

Doch was ist, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer im aktuellen Beruf unzufrieden ist und eine berufliche Veränderung unumgänglich scheint?

Janine Kemmer

Abstract

Die Vertragslösungsquote für Ausbildungsverträge im Jahr 2020 betrug 25,1 Prozent (BMBF, 2022). Demnach scheint ein Viertel der Auszubildenden mit dem gewählten Beruf bzw. Unternehmen nicht zufrieden zu sein. Laut einer 2020 durchgeführten YouGov-Umfrage mit 2.071 Teilnehmenden gab jede zweite Person der Altersgruppe zwischen 18 und 24 Jahren an, den derzeitigen Beruf nicht erneut wählen zu wollen. 18 Prozent davon hinterfragen ihre Berufswahl bereits während der Ausbildung (Presseportal Monster, 2020). Doch wenn jede zweite Person mit der Wahl des Berufes unzufrieden ist, wieso wurde dann nur ein Viertel der Ausbildungsberufe aufgelöst? Warum bleiben Menschen trotz beruflicher Unzufriedenheit in ihrem Beruf? Welche Folgen haben unterdrückte Veränderungswünsche und was würde diese Menschen zur Veränderung bewegen? Auf diese Fragen werden in diesem Kapitel Antworten gefunden. Empfehlungen für einen reflektierten Umgang mit der eigenen Berufssituation sollen aus einer empfundenen erlernten Hilflosigkeit heraus hin zur Selbstwirksamkeit hinsichtlich der beruflichen Veränderungsbereitschaft führen.

Keywords:

Veränderung, Unzufriedenheit, Hilflosigkeit, Berufsorientierung, Selbstwirksamkeit

1.1 Glücklich im Beruf – ein Fremdwort?

2022 standen in Deutschland 324 Ausbildungsberufe (BIBB, 2022) und 20.951 Studiengänge (HRK, 2021) zur Verfügung. Eine nahezu unbegrenzte Auswahl an Möglichkeiten, die gerade Berufseinsteigende vor eine schwierige Entscheidung stellt. Denn es gilt, den Beruf zu wählen, den man für den Rest des Lebens ausüben möchte. Nicht selten kommt es vor, dass eine Berufswahl getroffen wird, die die Person später bereut. Über diese und andere Hürden des beruflichen Werdegangs berichten auch die Probandinnen und Probanden, die im Rahmen der qualitativen Forschung der Autorin befragt wurden (Kemmer, 2023). So musste beispielsweise Jessica schnell feststellen, eine falsche Wahl getroffen zu haben: „Wenn meine Eltern das irgendjemandem erzählt haben, hat man immer gemerkt, die sind echt richtig stolz drauf, dass ich dieses Studium mache. Das hat auch ein bisschen Druck aufgebaut, weil ich schon während des Studiums gemerkt habe, dass ich darin nicht so richtig aufgehe. Aber dadurch, dass meine Eltern davon so überzeugt waren, hatte ich dann natürlich auch Hemmungen zu sagen: Hey Leute, ich brech‘ das hier nach einem Jahr ab. Ich muss leider das Handtuch werfen und weiß erst mal zwei Jahre nicht, was ich mache, weil ich auch keine Alternative habe.“

Wenn Sie sich schon einmal in einer ähnlichen Situation wie Jessica befunden haben, kommt Ihnen dieser innere Druck möglicherweise bekannt vor. War dieses Studium richtig? Erfüllt mich der Job und macht mir Spaß? Und wenn nicht, was hält mich davon ab, mich beruflich zu verändern? Wer einen Bekannten auf der Straße trifft und Smalltalk führt, wird derartige Bedenken nicht als Antwort auf die Frage „Wie geht es dir, was gibt es Neues?“ geben. Stattdessen lautet die Antwort häufig „Gut, und selbst?“, während diese Art von Gedanken für sich behalten werden. Betroffene fühlen sich dadurch mit diesen Fragen, Sorgen und Ängsten oft allein gelassen. Doch hört man genauer hin, wird deutlich, dass dem gar nicht so ist. Sich einzugestehen, dass der Beruf nicht der richtige ist, bedeutet keinesfalls, versagt zu haben. Entscheidend ist jedoch, sich mit der eigenen beruflichen Unzufriedenheit auseinanderzusetzen und aktiv eine

Veränderung anzustreben. So hebt auch Albert Einstein in einem seiner Zitate hervor, dass sich nichts ändern kann, wenn man selbst nichts unternimmt (Elling, 2013):

” **Die Definition von Wahnsinn ist,
immer wieder das Gleiche zu tun
und andere Ergebnisse zu erwarten.**

Albert Einstein

Wie eine berufliche Veränderung richtig anzugehen ist, wie potenzielle Hemmschwellen überwunden werden und Betroffene von einer scheinbar aussichtslosen Situation hin zur beruflichen Selbstwirksamkeit gelangen, erfahren Sie in diesem Kapitel.

1.2 Berufswahl, Berufszufriedenheit & berufliche Veränderungsbereitschaft

Berufswahl

In der Theorie existieren vielfältige Ansätze, die zur Erklärung der Berufswahl herangezogen werden können. Eine davon ist die sozial-kognitive Laufbahnthorie nach Lent et al. (1994). Diese stellt einen dynamischen Prozess mit mehreren Entscheidungspunkten dar, bei dem die folgenden drei Variablen essenziell für die selbstregulierte berufliche Entscheidungsfindung sind: Selbstwirksamkeitserwartung, Ergebniserwartung und persönliche Ziele. Als Selbstwirksamkeitserwartung wird das Vertrauen in die eigene Person bezeichnet, die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu besitzen, um bestimmte Handlungen auch in Extremsituationen erfolgreich ausführen zu können. Bei der Ergebniserwartung geht es um die Wahrscheinlichkeit, mit der eine bestimmte Handlungsfolge eintritt und ob diese angenehme oder unangenehme Konsequenzen verspricht. Die dritte Variable wird durch die Ziele verkörpert, die für das

Zeigen eines bestimmten Verhaltens oder einer Leistung sowie deren Aufrechterhaltung über einen längeren Zeitraum maßgeblich sind. Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung nehmen dabei Einfluss auf das Interesse für bestimmte Aktivitäten. Denn wer davon ausgeht, eine Aktivität erfolgreich ausführen und dadurch erstrebenswerte Leistungen erzielen zu können, wird diese auch gerne ausführen. Die gezeigten Leistungen wirken sich als Rückkopplungseffekt wiederum auf die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung aus, weshalb sich das Modell in ständiger Bewegung befindet und sich im Laufe des Lebens verändert (Lent et al., 1994).

Neben diesen Faktoren berücksichtigt die sozial-kognitive Laufbahntheorie auch Umweltfaktoren im Hinblick auf die berufliche Entscheidungsfindung. So kann beispielsweise das Vorhandensein von beruflichen Rollenmodellen einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung ausüben. Gleichzeitig können proximale Umweltfaktoren auf die Ziele und das Zielverhalten einwirken. Beispiele sind finanzielle Mittel, die für die Aufnahme eines bestimmten Studiums oder Ausbildungsberufes entscheidend sind, oder eine Infrastruktur mit guter Anbindung und Erreichbarkeit der Arbeitsstätte. Die Berufswahl ist somit nicht allein auf Interessen und Erwartungen zurückzuführen, sondern wird auch durch die Determinanten des persönlichen Umfeldes geprägt (Lent et al., 1994).

Berufszufriedenheit

Unter Berufszufriedenheit ist die subjektive, langfristige Zufriedenheit mit der eigenen Wahl des Berufes zu verstehen. Dabei wird die generelle Einstellung zum Beruf betrachtet, die sich aus rationalen und emotionalen Bewertungen zusammensetzt (Nerdinger, 2019).

Zur Messung von Berufszufriedenheit gibt es mannigfaltige Modelle wie das Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975). Die Arbeitszufriedenheit wird hierbei anhand folgender fünf Kernfaktoren gemessen: Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Auf-

gabenbedeutung, Autonomie und Feedback. Darüber hinaus fließen die erlebte Sinnhaftigkeit und Verantwortung der Arbeit sowie die Kenntnis über deren Ergebnisse mit ein (Hackman & Oldham, 1975).

Die Variablen des Job-Characteristics-Modells lassen sich partiell auf das psychologische Wohlbefinden übertragen, das als zentrales Merkmal psychologischer Gesundheit betrachtet werden kann. Eine in der psychologischen Forschung häufig verwendete Definition stammt von Ryff (1989). Sie untersuchte die Struktur des Wohlbefindens im Laufe der Lebensspanne, indem sie sich auf die Aspekte konzentrierte, die langfristige Auswirkungen auf das psychologische Wohlbefinden haben. Psychologisches Wohlbefinden wird erreicht, indem ein Zustand des Gleichgewichts erzielt wird, der sowohl durch herausfordernde als auch durch lohnende Lebensereignisse beeinflusst wird. Die mentale Gesundheit wird dadurch in Beziehung zur Berufszufriedenheit gesetzt, die wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen können.

Ein neuerer Ansatz der Führungsstilforschung, der im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit steht und sowohl die Gedanken von Hackman und Oldham als auch von Ryff aufgreift, ist das psychologische Empowerment. Dabei geht es um Maßnahmen, welche den Grad an Selbstbestimmung und Autonomie regulieren und es somit ermöglichen, dass Interessen eigenmächtig vertreten werden können. Geprägt wird der Begriff insbesondere durch Spreitzer (1995), die das Empowerment in vier Komponenten unterteilt: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss.

Der Antiwert zur Zufriedenheit, die berufliche Unzufriedenheit, wird in der gängigen Literatur hingegen kaum genauer betrachtet. Als Ursache lassen sich jedoch ein negatives Arbeits- oder Teamklima, falsche strukturelle Gegebenheiten, eine Tätigkeit außerhalb des Flow-Korridors, ein Mismatch zwischen Eignungen und Neigungen, oder auch ein Mangel an Werten und Sinnhaftigkeit betiteln (Leitner, 2020; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014; Shell Jugendstudie, 2019).

Optimalerweise wird die ausgeübte Arbeit als Flow erlebt, welcher entsteht, wenn die bereits beschriebenen Eignungen und Neigungen, das heißt Fähigkeiten und Interessen, genau zu den Arbeitsanforderungen passen. Der Flow ist dabei Bestandteil des Passungsgrades zwischen Person und Beruf und beschreibt einen Korridor, in dem weder Besorgnis, Langeweile, noch Stress entstehen. Unzufriedenheit entsteht, wenn man sich außerhalb des Korridors befindet und genau in diese Zustände der Langeweile, der Besorgnis und des Stresses verfällt (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014).

Fehlende Werte und Sinnhaftigkeit sind Auslöser von Unzufriedenheit, die insbesondere die jüngere Generation tangieren (Shell Jugendstudie, 2019). Diese sind unter anderem auch Bestandteil des Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1975) sowie des psychologischen Wohlbefindens (Ryff, 1989). Die Purpose Bewegung fokussiert sich auf die übergeordnete Frage des „Warum?“ und stellt eine Verschmelzung von Sinn und Zweck dar. Hurst (2014) beschreibt drei Kategorien von Purpose: Der persönliche Purpose beschreibt die Erfüllung im Beruf und inwiefern eine persönliche Leidenschaft in die tägliche Arbeit integriert werden kann. Beispiele sind Sportler, die ihre sportliche Passion zum Beruf werden lassen. Der beziehungsbasierte Purpose bezieht sich auf die Beziehungen zu anderen, und verdeutlicht, welchen Beitrag man zur Lösung einer gemeinsamen Herausforderung geleistet hat. Der gesellschaftliche Purpose wird auch als „Higher Purpose“ bezeichnet, da er als der kleine oder große Beitrag definiert wird, den man leistet, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Fehlt dieser Sinn und Zweck, für den man arbeitet, kann ein Gefühl der Bedeutungslosigkeit eintreten. Sowohl Sinnhaftigkeit als auch Werte gewinnen in der heutigen Gesellschaft zunehmend an Bedeutung und sind gerade bei der jüngeren Generation ein zentraler Faktor, der über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entscheidet (Shell Jugendstudie, 2019).

Berufliche Veränderungsbereitschaft

Mit der Berufswahl wird ein berufliches Selbstkonzept geschaffen, mit dem sich insbesondere die jüngere Generation zunehmend identifiziert. Festzustellen, dass diese Identifikation nicht gelingt, man im Beruf nicht aufgeht oder glücklich ist, stellt eine große Belastung dar, die nachhaltige Folgen auf die Psyche und Physis haben kann (Parkinson, 2014). Es entsteht eine Abwärtsspirale, aus der es ohne Hilfe immer schwieriger wird, herauszukommen. Und obgleich die Ratgeber zur beruflichen Unzufriedenheit zahllos zu sein scheinen, fehlt es an Handreichungen, die durch eine berufliche Veränderung führen.

Im Abwägungsprozess über einen beruflichen Wechsel bzw. Neustart kommt der Bewertung des aktuell ausgeübten Berufes nach Bruggemann et al. (1975) eine erhebliche Bedeutung zu. Diese wirkt sich demnach maßgeblich auf die Bereitschaft aus, sich beruflich zu verändern. In ihrem Modell der Arbeitszufriedenheit beschreiben Bruggemann et al. (1975), dass Zufriedenheit respektive Unzufriedenheit durch einen Soll-Ist-Abgleich zwischen Erwartungen und Realität entsteht. Fällt dieser positiv aus, entsteht eine stabilisierte oder auch progressive Zufriedenheit. Bei einem negativen Ergebnis können verschiedene Formen von Unzufriedenheit entstehen. Werden Versuche unternommen, die Unzufriedenheit zu beseitigen, spricht man von einer konstruktiven Unzufriedenheit. Die Situation vielmehr zu akzeptieren und Problemlösungsversuche gänzlich zu unterlassen, zeugt von einer resignativen Unzufriedenheit. Wird die Unzufriedenheit gar vollständig verdrängt, liegt eine Pseudozufriedenheit vor (Bruggemann et al., 1975).

Von dieser Pseudozufriedenheit spricht auch die Dissonanztheorie. Demnach lässt sich der Verdrängungseffekt auf Basis von kognitiven Dissonanzen erklären. Sie entstehen durch einen Widerspruch zwischen Einstellungen, Werten und den ausgeführten Verhaltensweisen. Um diesen als unangenehm wahrgenommenen Zustand zu überwinden, verändert die betroffene Person entweder ihre Einstellungen oder ihr Verhalten. Studien

nach Ehrlich et al. (1957) und Silberer (1987) zufolge wird die Wahrnehmung direkt nach der Entscheidung so gesteuert, dass kognitive Dissonanzen gar nicht erst zustande kommen. Wird diese Theorie auf die berufliche Veränderungsbereitschaft übertragen, so wird der Verdrängungseffekt dazu genutzt, die eigene Berufswahl nicht als falsch anerkennen zu müssen. Fehlende finanzielle Mittel, fehlender Mut oder auch ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis können uns davon abhalten, eine Veränderung zu wagen. Die daraus entstehenden kognitiven Dissonanzen, welche durch die Diskrepanz der erlebten Unzufriedenheit und dem Wunsch nach Veränderung gebildet werden, sorgen dafür, dass diese Wünsche unterdrückt und Argumente, die für einen Wechsel sprechen, nur begrenzt wahrgenommen werden (Felser, 2023).

Dieser Zustand kann in einer erlernten Hilflosigkeit münden, die sich aus der Überzeugung entwickelt, dass „Handlungsergebnisse nicht kontingent auf das eigene Verhalten folgen“ (Parkinson, 2014, S. 83). Erlernte Hilflosigkeit ist die Konsequenz einer geringen Ergebnis- und Selbstwirksamkeitserwartung, dem zentralen Konstrukt in der sozial-kognitiven Laufbahnthorie zur Berufswahl nach Lent et al. (1994). Dies verdeutlicht wiederum, wie bedeutsam die Gedanken zur Berufswahl sind und welche Auswirkungen es haben kann, wenn die Erwartungen die Realität übertreffen. Einmal im Zustand der erlernten Hilflosigkeit angekommen, scheint es Betroffenen unmöglich, der als unangenehm empfundenen Lage zu entkommen und einen erwünschten Ergebniszustand herbeizuführen. Im Extremfall kann ein Verharren in diesem Zustand zu Panikattacken und Depressionen führen (Parkinson, 2014).

Weitere Konsequenzen lassen sich nach Flammer und Nakamura (2002) in die folgenden drei Kategorien unterteilen: Kognitive, motivationale und emotionale Konsequenzen. Erstere sorgen dafür, dass Betroffene fälschlicherweise der Meinung sind, nicht über die erforderlichen Kontrollfähigkeiten zu verfügen und das Geschehen somit nicht durch das eigene Handeln und Verhalten beeinflussen zu können. Die Folge davon

sind motivationale Konsequenzen, die sich in Form eines geringen Durchhaltevermögens und einer niedrigen Handlungsinitiative zeigen. Schlussendlich äußern sich emotionale Konsequenzen durch Traurigkeit, Ärger bis hin zu depressionsähnlichen Zuständen, welche die Aktivität hemmen und den Selbstwert beeinträchtigen. Erlernte Hilflosigkeit entsteht insbesondere dann, wenn das negative Ergebnis auf stabilen und internalen Faktoren basiert. Sie muss jedoch nicht unbedingt auf persönlichen Erfahrungen beruhen, sondern kann auch durch das Umfeld und die reine Beobachtung anderer, die einen Kontrollverlust erleiden, entstehen. Im Umkehrschluss wird deutlich, dass der Beruf ein wichtiger Teil der persönlichen Identität ist und zur Selbstverwirklichung beitragen kann (Blickle, 2019).

Aktueller Stand der Forschung und Forschungslücke

Aktuelle Studien zur Berufszufriedenheit mit berufsspezifisch heterogenen Stichproben gibt es kaum. Je nachdem, wie Berufszufriedenheit ausgelegt und wonach spezifisch gefragt wird, ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse. So ergab eine Umfrage des Statistischen Bundesamtes (2018), dass 89 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 15 und 74 Jahren zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit sind, 33 Prozent davon sind sogar sehr zufrieden. Dem gegenüber stehen die Ergebnisse des Gallup Engagement Index, der umfangreichsten und renommiertesten Studie zur Arbeitsplatzqualität in Deutschland. Hierbei weisen lediglich 17 Prozent eine hohe emotionale Bindung zu Beruf und Arbeitgebendem auf, 69 Prozent haben eine geringe Bindung, 14 Prozent weisen gar keine Bindung auf, was die Identifikation mit der Arbeit reduziert und die Fluktuation steigert (Gallup, 2022). Diese Widersprüchlichkeit legt nahe, dass es keine universale Lösung für dieses individuelle und subjektive Konstrukt zu geben scheint. Studien zur beruflichen Veränderungsbereitschaft weisen auf die weitreichenden Folgen hin, die als Konsequenz auf unterdrückte Veränderungswünsche folgen. Sie geben zu Teilen Antworten auf die Frage des „Warum?“, aber weniger auf das „Wie?“. Auch haben die Recherchen gezeigt, dass es kaum aktuelle Studien gibt, die sich inhaltlich auf Verände-

rungswünsche, potenzielle Hemmschwellen und insbesondere auf benötigte Auslöser fokussieren. Denn gerade die Frage, was konkret notwendig wäre, damit der Schritt zur Veränderung vollzogen wird, bleibt unbeantwortet.

Forschungsfragen

Diese Forschungslücke soll durch eigene empirische Forschung in Verbindung mit den theoretisch aufgearbeiteten Erklärungsansätzen gefüllt werden. Durch eine berufsspezifisch heterogene Stichprobe, die sich aus unterschiedlichen Gruppierungen zusammensetzt (siehe Abschnitt 1.3), wird die Thematik aus verschiedenen Sichtweisen beleuchtet. Die dabei generierten Praxisimplikationen sollen in ihrer Gesamtheit dazu führen, dass Betroffene aus der erlernten Hilflosigkeit heraus zurück zur Selbstwirksamkeit finden. Die nachfolgend durchgeführte qualitative Studie soll einen Beitrag leisten, um die aufgedeckte Forschungslücke weiter zu schließen. Dazu wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit die folgenden Forschungsfragen untersucht:

- (1) Warum verbleiben Mitarbeitende trotz beruflicher Unzufriedenheit in ihrer Stelle?
- (2) Welche Folgen haben unterdrückte Veränderungswünsche?
- (3) Welche Determinanten beeinflussen die Veränderungsbereitschaft bei beruflicher Unzufriedenheit?

1.3 Die Methodik – eine Beleuchtung aus mehreren Blickwinkeln

Um die Forschungsfragen möglichst umfassend zu beantworten, erfolgte die Auswahl der Stichprobe aus verschiedenen Perspektiven. So lassen sich die insgesamt zwölf Befragten den drei folgenden Gruppierungen zuordnen: Die Betroffenen, welche in einem Beruf derzeit unzufrieden sind. Die Erfahrenen, welche eine berufliche Veränderung bereits erfolgreich durchlaufen haben. Sowie die Expertengruppe aus den Bereichen des Coachings, der Personalstrategie, Psychologie, Karriereberatung und der

Abteilungsleitung. Die subjektiven Motive, Beweggründe, Erfahrungen und Erkenntnisse der Betroffenen und Erfahrenen sollen zielführend analysiert und durch die objektiven Erfahrungen der Expertengruppe ergänzt werden.

Tabelle 1.1. *Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)*

Name	Gruppe	Beruf	Alter	Geschlecht
Isabell	Betroffen	Pharmatechnik	26 Jahre	weiblich
Tabea	Betroffen	Sachbearbeitung	26 Jahre	weiblich
Laurin	Betroffen	Elektronik	28 Jahre	männlich
Diego	Betroffen	Projektmanagement	28 Jahre	männlich
Jessica	Erfahren	Personal	26 Jahre	weiblich
Rona	Erfahren	Verlagswesen	30 Jahre	weiblich
Richard	Erfahren	Medizin	24 Jahre	männlich
Michelle	Erfahren	Wirtschaftspädagogik	27 Jahre	weiblich
Marcel	Experte	Abteilungsleitung	N/A	männlich
Hedwig	Expertin	Personalstrategie	N/A	weiblich
Nina	Expertin	Coaching	N/A	weiblich
Ricarda	Expertin	Psy. Karriereberatung	N/A	weiblich

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über den Kreis der Familie, Bekannten, Kolleginnen und Kollegen der Autorin. Zusätzlich wurden soziale Netzwerke und Karriereplattformen wie LinkedIn und Xing genutzt. Die Interviews wurden teilstandardisiert und problemzentriert durchgeführt, wobei die Befragten möglichst frei und unter Verzicht auf Antwortvorgaben von ihren subjektiven Erfahrungen berichteten (Mayring, 2022). Je nach Kategorisierung in Betroffene, Erfahrene sowie Expertengruppe wurden verschiedene Interviewleitfäden zugrunde gelegt, die jeweils auf die individuellen Sichtweisen und Erfahrungen der entsprechenden Gruppierung eingehen.

Nach der wörtlichen Transkription des erhobenen Textmaterials, wurde dieses in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet.

1.4 Die Determinanten der Veränderungsbereitschaft

Die Erkenntnisse der vorangegangenen Abschnitte und der erhobenen Stichprobe werden im Folgenden tiefergehend beleuchtet. Die Ergebnisse werden dabei überwiegend ganzheitlich präsentiert. Vereinzelt werden individuelle Besonderheiten und Aussagen bestimmter Interviews zur Verdeutlichung und Betonung hervorgehoben. Abschnitt 1.4 fokussiert sich dabei auf die reine Darstellung der Ergebnisse der Studie. Deren Diskussion und Interpretation anhand der Theorie ist Gegenstand des Abschnitts 1.5.

Berufswahl

Betrachtet wird zunächst die Grundlage, auf der ein Beruf von der vorliegenden Stichprobe gewählt wurde. Dabei konnten insgesamt 30 verschiedene Aspekte ermittelt werden, wovon die am häufigsten genannten nachfolgend aufgeführt werden. Der Faktor Sicherheit stellt dabei für acht der zwölf Befragten den bedeutendsten Aspekt dar. Diese definiert sich für die Teilnehmenden im umgangssprachlich krisensicheren Job und bedeutet die Beständigkeit des Arbeitgebenden und des Arbeitsplatzes auch in schwierigen Phasen, beispielsweise während der Covid-19-Pandemie, in Kriegszeiten oder während einer Inflation. Auf die Sicherheit folgt für die knappe Mehrheit das Gehalt. Der Faktor Geld geht einerseits mit dem Sicherheitsstreben einher, da hierbei auch privat eine finanzielle Rücklage aufgebaut werden kann. Auf der anderen Seite stellt er gerade für junge Menschen die finanzielle Unabhängigkeit dar, um sich beispielsweise ein Eigenheim leisten zu können. Die Hälfte der Befragten richtet sich bei der Berufswahl nach ihren Interessen und Neigungen aus. Darüber hinaus ist die Reputation bzw. das Image eines Arbeitgebenden bei 5 von 12 Befragten entscheidend für eine Bewerbung. Zuletzt lässt sich der Faktor Sinnstiftung und Beitrag nennen, der mit 4 Nennungen ebenfalls zu den am häufigsten genannten Einflüssen zählt: „Für mich ist es schon sehr wichtig, dass ich das Gefühl habe, etwas Sinnstiftendes zu machen“ (Rona).

Neben diesen materiellen und immateriellen Faktoren wird die Berufswahl auch von den Personen des Umfeldes beeinflusst. Allen voran sind das die Eltern, die mit 11 von 12 Nennungen am häufigsten aufgeführt werden. Isabell und Tabea berichten, dass sich deren Einfluss dabei direkt in Form unmittelbarer Beeinflussung zeigt, beispielsweise durch die konkrete Äußerung von Wünschen und Vorstellungen. Zeitgleich lässt sich ein indirekter Einfluss dahingehend ausmachen, als dass Kinder bemüht sind, den Erwartungen ihrer Eltern gerecht zu werden. So entschieden sich Jessica und Rona gezielt deshalb für Berufe, von denen sie vermuteten, dass deren Wahl die Eltern stolz machen würde. Neben den Eltern nennt die Hälfte der Befragten den Freundeskreis als Einflussfaktor, der insbesondere mit steigendem Alter an Bedeutung gewinnt. Während Isabell, Tabea und Richard die Einstellung der Eltern vielfach als konservativ und zu Teilen voreingenommen beschreiben, sind Gleichaltrige meist offener für Veränderung und begegnen sich gegenseitig auf Augenhöhe. Das schafft eine andere Form des Austauschs und der Unterstützung, findet Richard: „In meinem Freundeskreis, dem engen Freundeskreis, da wird viel geredet. Also alles, was einen beschäftigt. Das war natürlich sehr wertvoll.“ Ricarda merkt an, dass uns auch in den Medien Berufe begegnen, die von Personen mit Vorbildfunktionen verkörpert werden, beispielsweise Schauspielende, Politikerinnen und Politiker oder Autorinnen und Autoren.

Berufszufriedenheit

Bei Fragen zu ihrer Berufszufriedenheit fallen die Bewertungen der Teilnehmenden der Stichprobe eher moderat aus (5,3/10 bei den Betroffenen; 3,9/10 bei den Erfahrenen vor ihrem beruflichen Wechsel. 8,5/10 hingegen nach erfolgtem Wechsel). Ursachen für die vorliegenden respektive vergangenen Unzufriedenheiten sind vielfältig und individuell begründet. Sie ergeben sich unter anderem in einem Eignungs-Neigungs-Mismatch, mangelnder Zukunftsperspektive, Unterforderung, einem schlechten Teamklima, den Arbeitszeiten, monetären Gründen und fehlender Leidenschaft für den Beruf. Der zuletzt genannte Punkt greift

die Purpose-Bewegung, die Suche nach Wert und Sinn im Beruf, auf. Die Assoziationen zum Sinn sind vielfältig und reichen von Leidenschaft über Identifikation bis hin zu einem übergeordneten Ziel und dem Wunsch, etwas Gutes zu tun und einen positiven Beitrag zu leisten. Für Nina sind Purpose und Beruf eng miteinander verbunden: „Gerade in der jungen Generation kommt der Purpose verstärkt aus der Arbeit, weil wir uns darin selbst verwirklichen wollen. Aber es muss nicht so sein.“ Sie hebt weiterhin hervor, dass andere die Sinnstiftung in der Mutter- bzw. Vaterrolle fänden oder sie durch ehrenamtliche Arbeit erlebten. Wichtig sei nur, der jeweiligen Quelle der Erfüllung genügend Raum und Zeit im Leben einzuräumen, um dieses Bedürfnis ausreichend zu befriedigen. Ricarda findet, dass gerade für junge Menschen ein enormer Druck entstehe, wenn sie denken, der Beruf müsse die Berufung sein. Dies führe meist zur Überbewertung der eigenen Unzufriedenheit. Marcel und Hedwig merken ihrerseits an, dass dem Arbeitsplatz immer eine gewisse Bedeutung beigemessen werde, wenn man Spaß an der Arbeit hat. Zudem könne es sich auf die Karriereentwicklung förderlich auswirken, Leidenschaft für den Beruf mitzubringen, denn diese spiegele sich auch in der Arbeitsleistung wider. Doch auch hier gelte die Devise, dass zu viel Druck nicht förderlich sei.

”

Das Berufsleben ist ein Marathon und kein Sprint.

Also muss man seine Kräfte einteilen.

Marcel

Die Befragten berichten auch von negativen Folgen ihrer beruflichen Unzufriedenheit. Einige sprechen von Frustration, die knappe Mehrheit beschreibt den Zustand ganz allgemein als schlechte Grundstimmung. Vermehrtes Jammern oder Weinen geht mit Traurigkeit einher, aber auch kein oder schlechter Schlaf, Albträume, Angstzustände, Panik, Gewichtszunahme und Neid auf andere werden von den Teilnehmenden angeführt. Dabei fällt auf, dass weibliche Probandinnen

unter intensiveren Folgen leiden und verglichen mit den männlichen Teilnehmern auch größere Schwierigkeiten aufweisen, generell über die Thematik ihrer Unzufriedenheit zu sprechen. Aus der Gruppe der Erfahrenen sprechen Jessica und Rona über den Bedarf nach professioneller Hilfe, da eine Bewältigung der Situation aus eigener Kraft nicht möglich gewesen sei. Die Teilnehmenden berichten weiterhin davon, weniger aktiv bzw. kraftlos zu sein, von fehlender Motivation, dem Gefühl der Fremdsteuerung sowie der Veränderung der eigenen Person und der Sichtweisen. In Extremfällen wie bei Rona traten auch körperliche Beschwerden wie Herzrasen, Übelkeit, Schweißausbrüche, Tinnitus und Hautausschläge auf.

Berufliche Veränderungsbereitschaft

Daraus wird deutlich, dass eine Besserung eines als nicht zufriedenstellend erachteten Zustands nicht eintreten kann, wenn die betreffende Person nicht aktiv wird und die Dinge in die Hand nimmt, um sich ihren Zielen jeden Tag ein Stück zu nähern. Aus jeder Veränderung lässt sich eine Lehre über deren positive bzw. negative Aspekte ableiten. Ein Drittel der Befragten bringt dabei die Bedeutsamkeit von Praktika und dem generellen Sammeln von Berufserfahrung an. Auch wer danach feststellt, dass ein bestimmter Beruf doch nicht der Richtige ist, erhält durch diese Erfahrungen dennoch einen grundlegenden Beitrag für den weiteren beruflichen Werdegang. So kann auch die Einsicht darüber, was die betreffende Person konkret nicht sucht, ein Fortschritt in Richtung Traumberuf sein. Zudem finden einmal gesammelte Erfahrungen auch in anderen Situationen Anwendung. Ein abgebrochenes Studium muss daher nicht bedeuten, dass das dort Gelernte niemals wieder verwendet werden kann und völlig umsonst war. Hedwig empfiehlt, Angefangenes bis zu einem verträglichen Punkt zu Ende zu bringen. Dieser Punkt definiert sich beispielsweise darin, begonnene Module zu beenden, um sie sich in einem anderen Studium anrechnen zu lassen. Zeitgleich bietet dies laut Hedwig die Möglichkeit, sich im persönlichen Profil zu differenzieren und sich mit bestimmten Kenntnissen und Fertigkeiten aus einem anderen Fachgebiet

von Mitbewerbenden abzuheben: „Das ist Individualität, die wir ja auch suchen. Ich will niemanden von der Stange, wo zehn dasselbe können. Ich will genau diese interessenorientierte oder -geleitete Qualifizierung, da es so viele verschiedene Tätigkeitsfelder, Ausprägungen und Stellenzuschnitte gibt.“ Denn auch Berufe verändern sich im Laufe der Zeit und je breiter man aufgestellt ist, desto höher sei die Anpassungsfähigkeit an zukünftige, veränderte Anforderungen, so Hedwig.

Wichtig ist dabei immer, sich selbst Ziele zu setzen und konkrete Pläne aufzustellen. Laurin und Diego betonen, dass bereits die Formulierung einer Zielrichtung ganz neue Perspektiven und Lichtblicke schaffe. Beim Verfolgen der Ziele könne es hilfreich sein, sich Unterstützung aus dem Umfeld zu holen. Das könnten Inspirationsquellen aus dem Internet sein, Kontakte aus beruflichen und sozialen Netzwerken oder Personen aus dem engsten Bekanntenkreis, welche dabei helfen, blinde Flecken aufzudecken und Talente zu erschließen. Gleichzeitig könne das Umfeld als Spiegel fungieren, der bei einer ehrlichen Selbstreflexion hilft oder auch einfach nur als Gesprächspartner dient. Eine offene, ehrliche und direkte Kommunikation ohne Beschönigungen sei dafür eine grundlegende Basis, um dem Gegenüber die Bedeutung der Situation und der erlebten Unzufriedenheit nahezubringen. Generell geht aus den Erfahrungsberichten der Teilnehmenden der Ratschlag hervor, nicht zu lange mit der Veränderung zu warten, sowie von Durchhalteparolen oder der Erwartung, das Problem werde sich von allein lösen, abzusehen. Laut Michelle und Hedwig ist Mut zur Veränderung die Devise, der man mit einer positiven Haltung begegnen sollte. Auch Nina empfiehlt, negative Glaubensmuster abzulegen und damit zu beginnen, Energieräuber ins Positive zu übersetzen. Zeitgleich sollte aber nicht überstürzt oder vorschnell gekündigt werden. Wichtig ist zu jedem Zeitpunkt, sich nicht unter Druck setzen zu lassen und die Erwartungen etwas zu lockern. Denn nach Laurin und Hedwig ermöglicht eine offene innere Haltung eine deutlich vergrößerte Sichtweise und lässt Raum für das Unerwartete.

Trotz aller Devisen und Ratschläge scheint die Umsetzung der Veränderung dennoch leichter gesagt als getan. Mit 5 von 12 Nennungen sind Bequemlichkeit, Unsicherheit und Angst davor, was andere denken könnten, die größten Hemmschwellen der beruflichen Veränderung. So meint Laurin: „Dieses große Ding nochmal ganz neu anzufangen ... das pack ich halt gerade nicht. Man ist halt so konfrontiert, man hat jeden Tag mit diesen ganz alltäglichen Dingen zu tun. Arbeitet halt, kommt heim, ist platt, muss einkaufen und putzen.“ Nach einem solchen Tag fehlt Betroffenen oftmals die Energie, sich nach Stellen umzusehen und eine Bewerbung zu verfassen. Dann denken Laurin und Diego zum Beispiel darüber nach, dass die Unzufriedenheit doch nicht so schlimm sei und sie das Thema Veränderung lieber noch etwas aufschieben. Hedwig spricht an dieser Stelle direkt von mangelnder Eigenverantwortung. Sofern es die Rahmenbedingungen zulassen, z. B. keine Standortgebundenheit bestehe, oder privaten Nachteile bei einem Wechsel entstünden, ist es für sie unverständlich, wie man bei einer beruflichen Unzufriedenheit in derselben Position verbleiben kann: „Sich selbst etwas vorzumachen oder die Welt schön zu reden und gleichzeitig zu spüren, dass die Tätigkeit, die Aufgabe einem keinen Spaß macht. Es nimmt doch einem einfach nur Lebensglück“ (Hedwig).

Doch eine solche Anpacker-Mentalität wird oftmals von Unsicherheiten ausgebrems, die sich den Betroffenen in vielfältiger Form zeigen. So werden Selbstzweifel erwähnt, nebst fehlendem Mut, Zukunfts- und Existenzängsten, insbesondere in Zeiten der Covid-19-Pandemie, sowie der Kostenaspekt, wieder auf ein geringes Ausbildungsgehalt zurückzufallen. Sich dabei finanzielle Unterstützung von den Eltern zu holen, ist für Laurin, Rona und Richard keine Lösung, da man ohnehin schon Sorge hat, was das Umfeld von einer solchen Änderung halten wird. Die Scham, sich vor anderen einzugestehen, dass es doch nicht geklappt hat, überwiegt, ebenso wie die Furcht vor dem Risiko, dass es wieder scheitern könnte. Sich einen weiteren Bruch im Lebenslauf zu leisten, möchten die Gesprächspartner vermeiden. Diese Versagensängste, vor

dem Hintergrund meist konservativ eingestellter Eltern, die einen geradlinigen Karriereweg bevorzugen, beschäftigt die Befragten mit am meisten. Nina vergleicht die Situation mit dem Gefühl, sich outen zu müssen, was mit der Scham einhergeht, im Vergleich zu allen anderen versagt zu haben.

Dazu kommt das Alter, denn während die Eltern bereits Anfang 20 fest im Leben standen, überlegen Betroffene selbst, nochmals alles zu verändern und weitere fünf Jahre zu studieren. Das erfordert zudem Durchhaltevermögen und mentale Belastbarkeit, womit wieder die Bequemlichkeit Thema ist, die zum Beispiel Isabell, Diego und Richard zum Verhängnis wird. Wieder andere können hingegen kein Studium benennen, für das sie alles verändern würden. Keine Alternativen zu haben, den Traumberuf nicht fassen oder das Problem nicht konkret definieren zu können, stellt weitere Hemmschwellen für Betroffene dar. Abschließend werden Durchhalteparolen von den Befragten angeführt. Rona und Richard reden sich ein, dass sie ohnehin kurz vor dem Ende stünden, und sie daher den Rest durchziehen wollten, da sonst das ganze Studium umsonst gewesen sei. Im Nachhinein stellen sich solche Ängste häufig als unbegründet heraus. Die Gruppe der Erfahrenen berichtet, dass sich die angenommenen Befürchtungen schlussendlich nicht bewahrheitet haben. Und obgleich sich Befürchtungen oftmals als unbegründet herausstellen, fehlt es dennoch an Auslösern, die letztlich zur Veränderung führen. So berichten Jessica und Rona, dass sie erst am absoluten psychischen und physischen Tiefpunkt ankommen mussten, ehe sie die Tatsache akzeptierten, dass eine Veränderung zwingend erforderlich sei.

” **Ich war wirklich überhaupt nicht mehr handlungsfähig und habe einfach nur darauf gewartet, dass mich irgendeiner rettet.**

Jessica

Während Richard durch die aktive Durchführung von Praktika auf seinen Traumberuf aufmerksam wurde, kam der Auslöser für andere in Form der Pandemie. Auch wenn Covid-19 aufgrund der sich verschlechternden Arbeitsmarktsituation eher als Hemmschwelle interpretiert werden kann, wurde Michelle dadurch bewusst, dass eine Veränderung unumgänglich war. Im Einzelhandel tätig, stellte sie die Kurzarbeit in ihrer damaligen Stelle vor finanzielle Herausforderungen. Ein Wechsel der Branche war die Lösung. Aus den Befragungen geht hervor, dass die Gründe für einen Wechsel individuell sind und es keinen allgemeingültigen und universalen Auslöser gibt. Doch warum fällt es so leicht, sämtliche Hemmschwellen zu identifizieren, die von einer Veränderung abhalten, dabei zeitgleich so schwer, die Determinanten zu benennen, die zu einer Veränderung führen würden? Darauf werden im Abschnitt 1.5 Antworten gegeben.

1.5 Die Berufswahl – eine irreversible Entscheidung?

Warum verbleiben Mitarbeitende trotz beruflicher Unzufriedenheit in ihrer Stelle?

Auf diese Beweggründe soll in der ersten Forschungsfrage tiefer eingegangen werden. Stellt man eine berufliche Unzufriedenheit fest, kann auf diese nach Bruggemann et al. (1975) auf unterschiedliche Weise reagiert werden. Hervorzuheben ist dabei die Pseudozufriedenheit, das heißt die vollständige Verdrängung der Unzufriedenheit. Diese trifft auf die Teilnehmenden Diego, Jessica und Rona zu. So versuchte Jessica, sich die Situation mit Durchhalteparolen gut zu reden: „Es ist doch gar nicht so schlimm. Du machst das jetzt ein paar Jahre und irgendwann wird es wieder besser und dann ergibt sich schon irgendwas.“ Ähnliche Argumente beschäftigen sich unter anderem damit, dass der Beruf auch schöne Seiten zeige oder der nächste Meilenstein, beispielsweise ein Studium oder der Einsatz in einem Projekt, ohnehin bald zu Ende seien. Auch der Vergleich mit Freunden, die in ihrem Beruf aufgehen, erweckt

in Betroffenen das Bedürfnis, ähnlich empfinden zu müssen und die tatsächlichen Gefühle zu unterdrücken. Diese Gedanken der Befragten als Grund, weshalb sie trotz Unzufriedenheit in ihrer Position verbleiben bzw. verblieben waren, lassen sich mit der Dissonanztheorie erklären. Der Verdrängungseffekt wird dazu genutzt, die Berufswahl nicht als falsch ansehen zu müssen. Veränderungswünsche werden dabei unterdrückt und die Argumente, die für einen Wechsel sprechen, werden nur begrenzt wahrgenommen (Felser, 2023).

Ein weiteres theoretisches Konstrukt, welches zur Erklärung herangezogen werden kann, ist der Locus of Control, die Kontrollüberzeugung. Darunter versteht sich das Ausmaß, in dem eine Person der Überzeugung ist, Geschehnisse selbst beeinflussen zu können und inwiefern sich der Einfluss externer Umweltfaktoren der eigenen Kontrolle entzieht (Rotter, 1966). Die Begründung, eine Veränderung aufgrund von Bequemlichkeit, mangelndem Durchhaltevermögen und Eigenverantwortung nicht zu vollziehen, zeugt von einer ausgeprägten internalen Kontrollüberzeugung, bei der das eigene Verhalten ein negatives Ergebnis mit sich bringt. Auch die soziale Erwünschtheit lässt sich in den von den Teilnehmenden aufgeführten Hemmschwellen verorten. So besteht vielfach die Angst davor, was das Umfeld, vor allem die Eltern, von einer Veränderung halten könnte (Ibarra & Barbulescu, 2010). Diese Sorge begründet sich besonders darin, dass die Anerkennung der Eltern für alle Befragten von großer Bedeutung ist. Abschließend lässt sich der Sunk-Cost-Effekt als weiterer Erklärungsansatz für den Verbleib bei beruflicher Unzufriedenheit anführen. Demnach nimmt die Bereitschaft für eine berufliche Veränderung ab, wenn bereits viel Zeit, Geld oder Ähnliches investiert wurde (Ceschi et al., 2017). Auch in der vorliegenden Stichprobe halten sich Rona und Richard an dieser Hürde auf und führen die Sorge an, dass bei einem Wechsel „alles“ umsonst gewesen sei. Dabei ist es durchaus möglich, dass einmal gesammelte Erfahrungen wieder zielführend eingebracht werden können und durch das erweitere

Human- und Sozialkapital vielmehr die Beschäftigungsfähigkeit steigern (Blickle, 2019).

Welche Folgen haben unterdrückte Veränderungswünsche?

Dieser Sachverhalt wird in der zweiten Forschungsfrage untersucht. Im vorangegangenen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass aus Pseudozufriedenheit und kognitiven Dissonanzen ein Verdrängungseffekt entstehen kann, der den Wunsch nach Veränderung unterdrückt (Bruggemann et al., 1975; Felser, 2023). Betroffene haben den Eindruck, dass sie ohnehin nichts tun können, was die Lage ändern würde, und attribuieren diese Nichtkontingenz auf stabile und internale Faktoren (Parkinson, 2014). Ein Beispiel ist das Steckenbleiben in bewährten Mustern aufgrund mangelnder Alternativen kombiniert mit Passivität bei der Suche nach anderen Möglichkeiten: „Okay, ich kann das ausschließen. Diese eine von 50.000 Möglichkeiten. Aber von den 49.999 Möglichkeiten kann ich dir leider nicht sagen, was meine Passion ist. Ich kann nur eine Sache ausschließen von 50.000. Super“ (Jessica). Es entsteht die Schlussfolgerung, dass künftige Handlungen nichts ändern werden, womit Betroffene in die erlernte Hilflosigkeit verfallen. Diese Hilflosigkeit, die bis zu Panikattacken und Depressionen führen kann, vermittelt das Gefühl, dieser Lage nicht mehr entkommen zu können (Parkinson, 2014).

Aus den Befragungen geht hervor, dass insbesondere weibliche Probandinnen die Themen der beruflichen Unzufriedenheit und Veränderungsbereitschaft als mentale Belastung wahrnehmen, über die es ihnen zum Teil sehr schwerfällt, zu sprechen. Gerade wenn sie sich in einem Umfeld befinden, das von diesen Problemen scheinbar nicht tangiert ist, wird ein aufkommender Gesprächsbedarf von Betroffenen meist unterdrückt und sie versuchen, die Probleme alleine mental zu lösen. Doch besonders in diesen Fällen wird die als misslich empfundene Lage auf intrinsische Merkmale des Selbst bezogen und es entsteht Hilflosigkeit (Parkinson, 2014).

Jessica und Rona gelangten an einen Punkt, an dem professionelle Hilfe erforderlich wurde. Doch auch die anderen Teilnehmenden, welche weniger extreme Formen der Hilflosigkeit verspürten, berichten von Traurigkeit, Wut, Frustration, Selbstzweifeln und Kraftlosigkeit. Die Aussagen decken sich mit den Erkenntnissen von Flammer und Nakamura (2002), welche von diesen Begleiterscheinungen im Rahmen der emotionalen Konsequenzen sprechen. Auch motivationale Konsequenzen konnten anhand der Stichprobe bestätigt werden, welche sich in Form von fehlender Motivation, Leistungseinbußen und mangelndem Durchhaltevermögen zeigten. Aber auch Langeweile, Besorgtheit und Stress können entstehen, befindet man sich in der aktuellen Beschäftigung außerhalb des Flow-Korridors. Weitläufigere Folgen zeigen sich dann in Form von Burnout und Boreout (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014), welche ebenfalls innerhalb der vorliegenden Stichprobe untermauert werden konnten.

Anhand der aufgezeigten Folgen unterdrückter Veränderungswünsche wird deutlich, dass der Beruf eng mit persönlicher Identität und Selbstverwirklichung verbunden ist (Blickle, 2019). Eine geringe Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung kann zu kognitiven, motivationalen und emotionalen Konsequenzen führen, die in Form der erlernten Hilflosigkeit auch mit Panikattacken und Depression einhergehen können (Flammer & Nakamura, 2002; Parkinson, 2014). Daran wird deutlich, wie wichtig es ist, berufliche Veränderungswünsche nicht zu unterdrücken und stattdessen aktiv an Bewältigungsstrategien zu arbeiten, wie sie im Folgenden vorgestellt werden.

Welche Determinanten beeinflussen die Veränderungsbereitschaft bei beruflicher Unzufriedenheit?

Mit dieser zentralen Thematik befasst sich die dritte Forschungsfrage. Verglichen mit den vorangegangenen Fragen, lassen sich an dieser Stelle die wenigsten Theorien aus der Literatur nennen. Dies unterstreicht erneut die aufgedeckte Forschungslücke. So fokussiert sich die Theorie

eher darauf, welche Faktoren prinzipiell förderlich und welche hinderlich für die Veränderungsbereitschaft sind. Konkrete Auslöser lassen sich an dieser Stelle nicht wiederfinden. So berichten Jessica und Rona beispielsweise davon, dass sie bis zum psychischen und physischen Tiefpunkt gelangen mussten, um sich schlussendlich zu verändern. Laurin hingegen, der dieses Extremum noch nicht erreicht hat, steht den Auslösern eher passiv gegenüber und wartet auf einen vorgegebenen Plan, der ihm das Gefühl von Sicherheit gibt und ihn durch die Veränderung begleitet.

Deshalb wurden von Seiten der Expertengruppe Handreichungen gegeben, die zum positiven Gelingen einer Veränderung beitragen. Ricarda weist insbesondere auf zwei methodische Fehler im Veränderungsprozess hin: Der erste Fehler besteht darin, nicht zu wissen, in welche Kategorie die Thematik einzuordnen ist. Aus ihren Erfahrungen als Karriereberaterin ist lediglich in drei bis fünf aus hundert Fällen eine berufliche Neuorientierung erforderlich. Bei allen anderen bedarf es nur einer Modifizierung des Berufes, ohne ganz von vorne anfangen zu müssen. Der zweite Fehler bezieht sich auf die Reihenfolge der danach eingeleiteten Schritte. Anstatt direkt mit der Suche auf Indeed oder LinkedIn zu starten, beginnt eine systematische Karriereplanung mit einer umfassenden Bestandsaufnahme und Selbstreflexion. Es gilt:



Diagnose vor Intervention.

Ricarda

Dadurch kann konkret identifiziert werden, welche Punkte zur Unzufriedenheit führen und was genau sich verändern müsste, um wieder selbstwirksam im Beruf zu stehen. Anschließend gilt es, zu prüfen, inwiefern diese Punkte veränderbar sind und verbessert werden können. Dies schließt auch die ehrliche Untersuchung der eigenen Verhaltensmuster ein, denn liegen Probleme darin begründet, werden diese auch nach einer Veränderung wieder auftreten. Anschließend folgt die Entwicklung

von Ideen. Dabei wird benannt, welche Anforderungen die Betroffenen selbst an den Arbeitgebenden, die Branche, die Arbeitsbedingungen, das Gehalt etc. stellen. In einer ersten Phase können dabei möglichst viele Ideen gesammelt und auch Vorschläge aus dem Umfeld mit eingearbeitet werden. Diese gilt es später zu bewerten und auf die relevantesten Punkte zu reduzieren. Weiterführend werden die Ideen und Annahmen durch umfassende Informationssuche, Gespräche mit Erfahrenen, Praktika, Shadowing usw. in der Realität überprüft. Dieser Schritt ist entscheidend, da er ein Gefühl von Sicherheit vermittelt, die passende Tätigkeit gefunden zu haben. Erst wenn diese Prüfung erfolgreich war, folgt abschließend die Ausschau nach konkreten Berufen, Zwischenstationen, Aus- und Weiterbildungen, die zum Ziel führen.

Literatur und Empirie zeigen also, dass die Wahl eines Berufes keine solche ist, die man leichtfertig treffen sollte. Eine Vielzahl von Faktoren fließt in diese Wahl ein, die mit ausreichend Vorlauf reflektiert, bewertet und erprobt werden sollte, ehe man eine finale Entscheidung trifft. Eine einmal gefällte Entscheidung ist jedoch keinesfalls irreversibel. Die Berufswelt befindet sich in stetigem Wandel und so tun es auch die eigenen Ansprüche an die Tätigkeit. Das heißt, nur weil man feststellt, dass ein bestimmter Beruf nicht der Richtige ist, bedeutet das nicht, dass man in diesem für immer verharren muss. Wichtig ist laut Hedwig nur, nach einer solchen Feststellung ins Handeln zu kommen und potenziell entstandenen Unsicherheiten mit dem Aufbau einer sicheren Basis zu begegnen.

Limitation und Forschungsausblick

Die dargelegten Erkenntnisse wurden anhand der sechs allgemeinen Gütekriterien nach Mayring (2022) begutachtet. Um eine Vergleichbarkeit der Stichprobe gewährleisten zu können und um die Einflüsse des Sunk-Cost-Effektes zu reduzieren, erforderten die Stichprobenkriterien eine maximale Berufserfahrung von fünf Jahren. Aus diesem Grund finden die gewonnenen Erkenntnisse auch nur für

Berufseinsteigende Anwendung und müssen vor der Übertragung auf andere berufliche Gruppen zunächst weitergehend untersucht werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit fortschreitendem Alter und Erfahrung andere Faktoren in die Berufswahlentscheidung einfließen und andere Hemmschwellen eine Rolle spielen. Auch könnte der berufliche Stellenwert eine andere Bedeutung einnehmen, abhängig von den Trends, die in der jeweiligen Generation zum Tragen kommen. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Gruppierungen könnten durch weitergehende Forschung identifiziert werden, um so ein umfassenderes Bild zur beruflichen Veränderungsbereitschaft zu geben. Auf Basis der durch die Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse, lässt sich hierbei ein größeres Potenzial vermuten, das aufgrund der Bedeutsamkeit von Selbstwirksamkeit im beruflichen Kontext ein essenzielles Konstrukt im Anwendungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellt.

1.6 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen dienen dazu, die Determinanten der beruflichen Veränderungsbereitschaft zu bestimmen und den Weg zur beruflichen Selbstwirksamkeit aufzuzeigen:

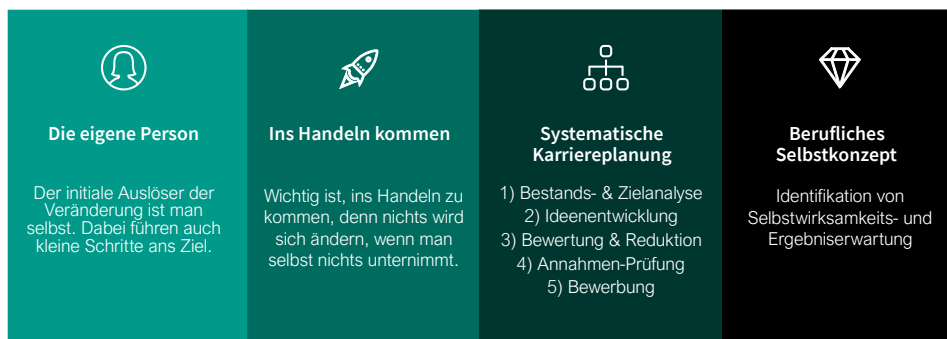


Abbildung 1.1. Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Veränderung bei beruflicher Unzufriedenheit

Die eigene Person

Die eigene Studie hat gezeigt, dass trotz der Vielzahl der genannten Hemmschwellen eine besonders wiegt: die eigene Person. So handelt es sich bei den Betroffenen selbst, bei der eigenen Unsicherheit und Eigenverantwortung um den Aspekt, der die größte Hürde darstellt. Die eigene berufliche Situation zu verbessern liegt jedoch in der Verantwortung der Einzelnen. Und obgleich eine Veränderung immer mit Unsicherheiten verbunden sein wird, sollten sich Betroffene die Frage stellen, was im schlimmsten Fall passieren kann, bzw. was passiert, wenn nichts passiert. Notwendig ist daher Vertrauen, in sich selbst haben – das wichtigste Fundament der Selbstwirksamkeit.

Ins Handeln kommen

Wichtig ist also, ins Handeln zu kommen, denn nichts wird sich ändern, wenn die Betroffenen selbst nichts unternehmen. Dass dabei das Ungewisse und das Loslassen dessen, was man kennt, beängstigend sein können, ist normal. Entscheidend ist zu jedem Zeitpunkt, offen und direkt über Probleme und Sorgen zu sprechen. Auf diese Weise kann eine Umgebung geschaffen werden, in der die Personen sich mit ihrer Unzufriedenheit und ihren Sorgen nicht alleine fühlen. Mit ausreichender Vorbereitung ist es möglich, eine sichere Basis zu schaffen, von der aus man leichter mutig sein kann.

Systematische Karriereplanung

Beim Herangehen an eine berufliche Veränderung ist es wichtig, zunächst die Ursache für eine entstandene Unzufriedenheit zu identifizieren und mittels Zielanalyse zu definieren, was das eigene Ziel ist. Hierzu kann die systematische Karriereplanung herangezogen werden, die in Abschnitt 1.5 ausführlich beschrieben wurde. Wichtig ist die Reihenfolge der eingeleiteten Schritte, denn es gilt die Devise: „Diagnose vor Intervention“ (Ricarda).

Berufliches Selbstkonzept

Die Thematik der beruflichen Veränderungsbereitschaft lässt sich in der Differentiellen Psychologie verorten (DGPS, 2023). Warum daher manche Menschen in ihrem Beruf glücklich sind und andere nicht oder was manche zu einer Veränderung bewegt und andere davon abhält, lässt sich mit der Individualität des beruflichen Selbstkonzeptes beantworten. Auf die Frage, welchen Stellenwert der Beruf einnehmen sollte, gibt es keine universale Antwort. Entscheidend ist, dass der ausgeübte Beruf in Einklang mit der Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung steht. Diese zu identifizieren ist somit die entscheidendste Determinante der beruflichen Veränderungsbereitschaft.

Der Beruf lässt sich als Teil der persönlichen Identität definieren, der in einer engen, sich gegenseitig beeinflussenden Wechselbeziehung zum persönlichen Umfeld steht und zur Selbstverwirklichung beitragen kann. Auch wenn der Beruf im Laufe der Lebensspanne immer wieder neu definiert werden kann, ist es essenziell, ihn richtig zu wählen.

Denn:

” **Der Beruf ist das Rückgrat des Lebens
und seine Wahl die wichtigste Entscheidung,
die der Mensch treffen muss.**

Friedrich Nietzsche

(Nietzsche, 1954, S. 706)

Zum Weiterlesen

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122. <https://doi.org/bpdwrw>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/dvp4hb>

Leitner, M. (2020). *Sackgasse Karrierewechsel*. Abgerufen am 01.11.2024, von <https://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/sackgasse-karrierewechsel/>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Determinanten der Veränderungsbereitschaft. Von Hilflosigkeit zu Selbstwirksamkeit bei beruflicher Unzufriedenheit“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (janine.kemmer@fom-net.de).

Literaturverzeichnis

- Blickle, G. (2019). Berufswahl und berufliche Entwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 209–231). Springer. <https://doi.org/brn969>
- Bruggemann, A., Großkurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit (Schriften zur Arbeitspsychologie)*. Huber.
- Bundesinstitut für Berufsbildung. BIBB (2022). *Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe 2022*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/3CbPKAE>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. BMBF (2022). *Berufsbildungsbericht 2022*. Abgerufen am 18.08.2024, von <http://bit.ly/40GTi7x>
- Ceschi, A., Costantini, A., Phillips, S. D., & Sartori, R. (2017). The career decision-making competence: A new construct for the career realm. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 8–27. <https://doi.org/nc7f>
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie. DGPS (2023). *Fachgruppen*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://www.dgps.de/fachgruppen>
- Ehrlich, D., Guttman, I., Schönbach, P., & Mills, J. (1957). Postdecisional exposure to relevant information. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 98–102. <https://doi.org/cfdm4p>
- Elling, M. (2013). Zitat: *Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten*. <http://bit.ly/4hsvglQ>
- Felser, G. (2023). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Springer.
- Flammer, A., & Nakamura, Y. (2002). An den Grenzen der Kontrolle. In M. Jerusalem, & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 83–112). Beltz.

- Gallup (2022). *Engagement Index Deutschland 2021*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/41Z0NGu>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/chz>
- Hochschulrektorenkonferenz. HRK (2021). *Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/3Cjirvg>
- Hurst, A. (2014). *The purpose economy – How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Elevate.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154. <https://bit.ly/40ruijh>
- Kemmer, J. (2023). *Determinanten der Veränderungsbereitschaft. Von Hilflosigkeit zu Selbstwirksamkeit bei beruflicher Unzufriedenheit*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Leitner, M. (2020). *Sackgasse Karrierewechsel*. Abgerufen am 01.11.2024, von <https://bit.ly/3CdFs jy>
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122. <https://doi.org/bpdwrw>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In M. Csikszentmihalyi (Hrsg.), *Flow and the foundations of positive psychology* (S. 239–263). Springer.

- Nerdinger, F. (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 463–484). Springer.
- Nietzsche, F. (1954). *Werke in drei Bänden. Band 1*. Carl Hanser.
- Parkinson, B. (2014). Soziale Wahrnehmung und Attribution. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 65–106). Springer. <https://doi.org/ccxg87>
- Presseportal Monster (2020). *Ich bereue nichts: 60 Prozent der Deutschen sind zufrieden mit ihrer Berufswahl*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/3NOMaOP>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/c49csg>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/dvp4hb>
- Shell Jugendstudie (2019). *18. Shell Jugendstudie – eine Generation meldet sich zu Wort*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/3YzqFaj>
- Silberer, G. (1987). Dissonanzen bei Konsumenten. In C. G. Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. von Rosenstiel, & B. Strümpel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen* (S. 344–350). Psychologie Verlags Union.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465. <https://bit.ly/3WsmGMs>
- Statistisches Bundesamt (2018). *33% der Erwerbstätigen sind mit ihrer Tätigkeit sehr zufrieden*. Abgerufen am 18.08.2024, von <https://bit.ly/4l6CbEE>

2 Gute Laune durch gute Arbeit?

Eine ausgeglichene Work-Life-Balance gewinnt unter Arbeitnehmenden zunehmend an Bedeutung. Mit Empowerment lassen sich die Jobzufriedenheit, die Motivation und die Leistung im Beruf beeinflussen. Doch lässt sich auch das Wohlbefinden in der Freizeit durch die Arbeit bestimmen?

Julia Adelman

Abstract

Die Arbeit dient der Generation Y längst nicht mehr nur der Einkommenssicherung (Saxena & Jain, 2012; Bandura, 2018; Faber 2024). Der Beruf soll Spaß machen und interessant sein. Emotionale Aspekte gewinnen für Millennials eine zunehmende Bedeutung (Parment, 2013). Mit psychologischem Empowerment können Arbeitgebende den Anforderungen der Generation Y entgegengekommen und die emotionalen Ansprüche bedienen. Durch ein hohes Empowerment lässt sich etwa die Arbeitszufriedenheit steigern, die Bindung an das Unternehmen erhöhen und das Wohlbefinden fördern (Schermuly, 2019). Zahlreiche positive Einflüsse auf die Arbeit sind durch psychologisches Empowerment nachgewiesen. Doch welche Effekte hat empowerte Arbeit auf das Wohlbefinden in der Freizeit? Kann mit der Arbeit das Wohlbefinden im Feierabend beeinflusst werden? Mit der durchgeführten qualitativen Studie zur Übertragung von Empowerment auf das Wohlbefinden in der Freizeit konnten eine Vielzahl von Auswirkungen des psychologischen Empowerments auf die Zeit außerhalb des Berufs festgestellt werden (Adelmann, 2023). So führt hohes psychologisches Empowerment unter anderem zu einer positiveren Bewertung des Arbeitstages, sowie zu mehr Wohlbefinden, einem höheren Energielevel und mehr Tatendrang in der Freizeit. Insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ist dieser Aspekt nicht nur für Mitarbeitende interessant, sondern auch für Arbeitgebende, die positive Rahmenbedingung der Arbeit schaffen möchten.

Keywords:

Psychologisches Empowerment, Wohlbefinden, Gute Arbeit, Arbeit und Freizeit, Übertragung von Empowerment

2.1 Die Übertragung von Empowerment von der Arbeit auf die Freizeit

Kennen Sie das Gefühl, einen erfolgreichen Arbeitstag hinter sich zu haben und voller Tatendrang das Büro zu verlassen? Die Vorstellung ist schön, jedoch trifft häufig das Gegenteil zu: Wir sind müde, ausgelaugt und möchten den Abend auf der Couch verbringen. Wäre es nicht toll, wenn wir unser Wohlbefinden und unser Energielevel in der Freizeit bereits während der Arbeit positiv beeinflussen könnten? Um die Auswirkungen der Arbeit auf die Freizeit zu ermitteln, wurde eine qualitative Studie durchgeführt, in der insbesondere das psychologische Empowerment und dessen Einfluss auf unser Leben außerhalb des Berufs betrachtet wird. Bei psychologischem Empowerment handelt es sich um ein Konstrukt, das vier Faktoren bei der Arbeit umfasst (Einfluss, Selbstbestimmung, Kompetenz und Bedeutsamkeit), welche mehr oder weniger stark ausgeprägt sein können (Spreitzer, 1995). Dabei werden nicht nur einige positive, sondern auch negative Übertragungen vom Job auf unser Privatleben identifiziert. Die gute Nachricht zu Beginn: Mit psychologischem Empowerment lässt sich das Wohlbefinden in der Freizeit positiv beeinflussen.

„**Dann [nach einem Arbeitstag mit hohem wahrgenommenem Empowerment] würde ich sagen, fühle ich mich sehr beflügelt, sehr glücklich.**

Mona

Mona geht glücklich aus dem Büro. Heute konnte sie ein wichtiges Projekt abschließen. Sie hatte das Gefühl, dass ihr Wissen und ihre Fähigkeiten genau passend waren, um diese Aufgabe erfolgreich zu erledigen. Zum Glück hatte sie viele Freiheiten, konnte selbst Entscheidungen treffen und erhielt nur wenige Vorgaben von ihrem Vorgesetzten. Zudem war der Abschluss dieses Projekts ein wichtiger Schritt für das gesamte Unternehmen. Damit stellt sie sicher, dass sie auch in zukünftige Entscheidungen einbezogen wird: „Ich kann mit einem guten Gefühl Feierabend machen.

Und ich bin wahrscheinlich auch dann super motiviert, sprudele vor Energie und sage: okay, ich mache jetzt noch was.“ Mona nimmt sich selbst bei der Arbeit als kompetent, selbstbestimmt, einflussreich und ihre Arbeit als bedeutsam wahr. Diese vier Bausteine des psychologischen Empowerments sorgen dafür, dass sie bei der Arbeit zufriedener, motivierter und proaktiver ist (Schermyly, 2019). Aber auch die Zeit außerhalb des Berufs wird durch ein hohes Maß an Empowerment beeinflusst. Mona schließt den Arbeitstag gut gelaunt ab und nimmt diese Energie mit in den Feierabend. Sie trifft sich spontan mit Freundinnen und Freunden, ist kommunikativer und hat sogar noch Energie, den Haushalt zu erledigen.

Während ein hohes wahrgenommenes psychologisches Empowerment positive Effekte auf die Freizeit hat, wirkt sich niedriges Empowerment hingegen negativ aus.



Also das niedrige Empowerment beim Arbeiten führt dazu, dass ich abends einfach lustlos und nicht mehr groß unternehmungsfreudig bin.

Sina

Seit einigen Wochen arbeitet Sina an einem Projekt, welches ihr keine Freude bereitet. Ihre Aufgaben sind eintönig und repetitiv. Ihre Kompetenzen übersteigen die aktuellen Anforderungen und sie hat wenig Handlungsspielraum. Sie ist auf die Entscheidungen anderer angewiesen und kann den Fortschritt nur geringfügig beeinflussen. Deshalb fühlt sich ihr Job für sie häufig sinnlos und bedeutungslos an. Die vier Faktoren Kompetenz, Einfluss, Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung werden von ihr als nicht stark ausgeprägt wahrgenommen. Die negativen Emotionen und Stimmungen können von dem Beruf in die Freizeit transferiert werden (Roehling et al., 2003). Die Unzufriedenheit aus dem einen überträgt sich auf den anderen Bereich und führt zu einem niedrigeren Wohlbefinden. Die Übertragung kann sich in Form von Stress, Lustlosigkeit und Genervtheit äußern. Auch ein geringerer Tatendrang für Freizeitaktivitäten ist eine

Folge von niedrigem Empowerment während der Arbeit. Arbeit hat häufiger einen negativen Einfluss auf die Freizeit als Freizeit auf die Arbeit (Roehling et al., 2003). Demnach werden häufiger Stress und Sorgen aus dem Arbeitsumfeld mit nach Hause genommen als umgekehrt.

Aufgrund der Übertragungseffekte von der Arbeit auf die Freizeit soll dieses Kapitel die Wichtigkeit von psychologischem Empowerment aufdecken, ebenso wie die Frage, wie dieses im eigenen Berufsumfeld erhöht werden kann. Damit lässt sich nicht nur das Wohlbefinden während der Arbeitszeit steigern, sondern auch während der freien Zeit außerhalb des Berufs. Im Folgenden wird genauer auf die positiven Auswirkungen des Empowerments eingegangen.

2.2 Die positiven Auswirkungen des psychologischen Empowerments

Empowerment soll dazu dienen, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass Mitarbeitende motivierter, proaktiver und zufriedener sind. Der Empowerment-Begriff kann in zwei Ansätze unterteilt werden: in den strukturellen und in den psychologischen Ansatz (Schermulý, 2016). Das strukturelle Empowerment fokussiert sich auf die Strukturen und die Organisation eines Unternehmens. Dabei soll die Verantwortung und Macht nicht auf die oberste Führungsebene konzentriert sein, sondern auf alle Hierarchiestufen verteilt werden. Flache Organisationsstrukturen und teilautonome Arbeitsgruppen sind beispielsweise Maßnahmen des strukturellen Empowerments. Die Organisationsstrukturen stehen bei diesem Ansatz im Mittelpunkt, nicht die Menschen, die in dieser Organisation tätig sind. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus beim psychologischen Empowerment auf den Mitarbeitenden und ihren individuellen Wahrnehmungen. In diesem Kapitel wird mit dem Überbegriff Empowerment ausschließlich das psychologische Empowerment eingeschlossen. Dabei handelt es sich um ein motivationales Konstrukt, bei welchem der Schwerpunkt auf der individuellen Wahrnehmung der Arbeit liegt (Spreitzer, 1995). Das bedeutet, dass

zwei Personen dieselbe Position im selben Unternehmen unterschiedlich wahrnehmen können. Während die eine Person sich selbst als sehr empowert wahrnimmt, kann es sein, dass eine andere Person in derselben Position nur wenig Empowerment verspürt. Unterteilt wird das Konstrukt in vier Facetten: Einfluss, Kompetenz, Selbstbestimmung und Bedeutsamkeit wie in Abbildung 2.1 dargestellt.



Abbildung 2.1. Die vier Facetten des psychologischen Empowerments (eigene Darstellung in Anlehnung an Spreitzer, 1995)

Einfluss

Einfluss beschreibt das Gefühl von Macht und Kontrolle während der Arbeit (Schermuly, 2019). Personen, bei welchen diese Dimension besonders ausgeprägt ist, haben das Gefühl, Dinge in ihrem Arbeitsumfeld beeinflussen und kontrollieren zu können. Dazu zählen operative, administrative und strategische Entscheidungen. Spreitzer (1995) beschreibt Einfluss als das Gegenteil von erlernter Hilflosigkeit. Bei einem hohen Maß an erlernter Hilflosigkeit gehen Menschen davon aus, dass ihr Verhalten keine Veränderungen hervorruft und sie somit keinen Einfluss auf ihre Umwelt haben können (Schermuly, 2016). Das Gefühl von Einfluss im Konstrukt des Empowerments ist abhängig von der Arbeitsumgebung und ist keine Charaktereigenschaft, die über viele Situationen hinweg beständig bleibt (Spreitzer, 1995).

Kompetenz

Bei einem hohen Kompetenzerleben schätzt eine Person ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten als hoch ein. Arbeitsaufgaben werden so erlebt, dass sie bewältigt werden können und die Anforderungen den eigenen Kompetenzen entsprechen (Schermuly, 2014). Neben der fachlichen Kompetenz sind soziale, personale und methodische Fähigkeiten notwendig (Felfe, 2009). Für unterschiedliche Tätigkeiten und Anforderungen sind unterschiedlichen Fähigkeiten von verschieden großer Bedeutung (Schermuly, 2019). Ein weiterer wichtiger Faktor des Kompetenzerlebens ist die Selbstwahrnehmung. Eine Person muss die vorhandenen Kompetenzen als solche wahrnehmen, damit sich ein Gefühl von hoher Kompetenz einstellt.

Selbstbestimmung

Die Dimension der Selbstbestimmung beschreibt den Grad der Freiheit und Autonomie, die Mitarbeitende in der Art und Weise der Durchführung ihrer Arbeit verspüren (Schermuly, 2014). Ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit kann erreicht werden, wenn Mitarbeitende in ihrem Berufsleben mitentscheiden können (Schermuly, 2019). Das kann beispielsweise die Arbeitsaufgaben oder die Reihenfolge betreffen, in welcher Aufgaben erledigt werden. Auch die Möglichkeit des individuellen Zeitmanagements und die Verteilung der Arbeitszeit kann zu einer höheren wahrgenommenen Selbstbestimmung führen, ebenso wie die Freiheit bei der Auswahl der Arbeitsmittel.

Bedeutsamkeit

Die Bedeutsamkeit beschreibt die individuelle Bedeutung der Arbeit für eine Person, abhängig von ihren Werten und Normen (Thomas & Velthouse, 1990). Die Anforderungen der Arbeit müssen mit den Werten, Vorstellungen und dem Verhalten eines Individuums übereinstimmen. Wird die Arbeit als bedeutsam empfunden, ist es der Person wichtig, dass die Arbeit erledigt wird (Schermuly, 2019). Nicht nur die eigene Wahrnehmung der Bedeutsamkeit des Jobs spielt eine Rolle, auch die Meinung

der Organisation und der Gesellschaft sind von Wichtigkeit. Die Tätigkeit muss von Außenstehenden als wertvoll angesehen werden, damit die Bedeutsamkeit nicht von der ausführenden Person intrapsychisch abgewertet wird. Die Bedeutsamkeit lässt sich in drei Facetten gliedern (Steger et al., 2012). Der erste Aspekt beschreibt, inwiefern Mitarbeitende ihre Arbeit für das Unternehmen als bedeutsam empfinden. Im Mittelpunkt des zweiten Aspekts steht die Frage, ob die Arbeit einen Mehrwert für das Leben einer Person selbst darstellt. Der dritte Aspekt untersucht, ob die Mitarbeitenden in ihren Tätigkeiten eine Bedeutsamkeit für die Gesellschaft sehen, die damit das Leben von anderen beeinflusst. Werden alle diese Aspekte erfüllt, ist das Bedeutsamkeitsempfinden besonders hoch. Die Bedeutsamkeit ist nicht an das Gehalt gekoppelt (Schermuly, 2019). Sowohl Jobs mit einem hohen als auch mit einem niedrigen Einkommen können das Empfinden von Bedeutsamkeit hervorrufen.

Auswirkungen von psychologischem Empowerment

Ein hohes psychologisches Empowerment ist mit zahlreichen positiven Auswirkungen verbunden. Je höher das psychologische Empowerment wahrgenommen wird, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit (Seibert et al., 2011). Des Weiteren wird die von einer Person subjektiv wahrgenommene emotionale Bindung an das Unternehmen durch psychologisches Empowerment verstärkt (Chen et al., 2011; Pacheco et al., 2023). Diese Bindung wirkt sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit im Team aus. Verspüren Mitarbeitende das Gefühl, dass sie Einfluss haben und die Arbeit einen Sinn hat, fördert dies das innovative Verhalten und die Kündigungsabsichten sinken (Schermuly et al., 2013). Ebenfalls wird das Engagement der Mitarbeitenden durch psychologisches Empowerment beeinflusst (Sandhya & Sulphay, 2021). Durch ein hohes Maß an Engagement wiederum und eine hohe Bindung an das Unternehmen wird die Fluktuation verringert. Mit Empowerment lässt sich ebenfalls das extraproductive Verhalten von Mitarbeitenden steigern (Alge et al., 2006). Darunter werden die Tätigkeiten verstanden, die über die formale Jobbeschreibung hinausgehen (Schermuly, 2019). Dazu zählt beispielsweise die

Hilfsbereitschaft gegenüber Kolleginnen und Kollegen bei arbeitsbezogenen Problemen, rücksichtsvolles Verhalten, um Konflikte und Probleme zu vermeiden, Gewissenhaftigkeit, die Bereitschaft zu Mehrarbeit, proaktives Verhalten oder Eigeninitiative. Auch das gewünschte Renteneintrittsalter fällt höher aus, wenn ein hohes Maß an Empowerment vorliegt (Schermuly et al., 2017). Doch die Auswirkungen gehen über die Arbeit hinaus und beeinflussen beispielsweise die Gesundheit. Personen, die ihre Arbeitszeiten und den Arbeitsort beeinflussen können, sind zufriedener und gesünder (Messenger et al., 2017). Zudem sinkt die Neigung zu Depressionen mit einer höheren Ausprägung an psychologischem Empowerment (Schermuly & Meyer, 2016). Nach einigen Monaten mit geringem Empowerment steigt hingegen die Depressionsneigung. Empowerment führt zudem zu einer geringeren psychologischen und physiologischen Belastung (Schermuly et al., 2017).

Während der Einfluss des psychologischen Empowerments auf die Arbeit bereits umfassend erforscht wurde, gibt es nur wenige Studien dazu, welche Effekte das psychologische Empowerment auf die Zeit außerhalb der Arbeit hat. Für die einzelnen Facetten des Empowerments – Einfluss, Kompetenz, Selbstbestimmung und Bedeutsamkeit – wurden bereits Auswirkungen auf das Wohlbefinden und weitere Faktoren in der Freizeit nachgewiesen. Diese werden folgend aufgeführt.

Mitarbeitende nehmen sich als einflussreich wahr, wenn sie selbst entscheiden können, in welcher Form sie Aufgaben erledigen (Andersen et al., 2022). Dazu zählen die Reihenfolge, die zeitliche Planung, aber auch die Art und Weise, wie eine Aufgabe erledigt wird. Zusätzlich kann Einfluss durch die Weitergabe von Wissen, durch die Beeinflussung von Arbeitsprozessen und durch Mitsprache empfunden werden. Durch diese Form von Einfluss kann die Arbeit besser mit der Freizeit vereinbart werden und sorgt für eine erhöhte Work-Life-Balance sowie für eine gesteigerte mentale Gesundheit. Einfluss kann zudem eine Voraussetzung zur Zugehörigkeit sein und den Mitarbeitenden ein Gefühl von Wertschätzung vermitteln. Diese beiden Gefühle sind wichtig für die mentale Gesundheit.

Einflussreichtum bei der Arbeit beeinflusst zudem die Identität einer Person.

Die Arbeitnehmenden, die über viele Möglichkeiten der Selbstbestimmung verfügen, sind weniger erschöpft, haben seltener Rücken- oder Gelenksbeschwerden und leiden seltener unter Schlafstörungen (Waltersbacher et al., 2018). Sie haben seltener Kopfschmerzen oder Angstgefühle vor der Arbeit. Ein hoher Gestaltungsspielraum in Bezug auf die Arbeitszeit und große Kontrollmöglichkeiten führen zu einer verbesserten Wahrnehmung der subjektiven Gesundheit sowie der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance (Brauner, 2020). Selbstbestimmung in Bezug auf den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende führen zu weniger Überstunden und damit zu einer geringeren Beeinträchtigung des Zusammenspiels von Arbeit und Freizeit (Albrecht et al., 2024). Je selbstbestimmter Mitarbeitende bei ihrer Erreichbarkeit agieren können, desto größer ist das Wohlbefinden.

Eine hohe Bedeutsamkeit der Arbeit wirkt sich positiv auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben aus (Allan et al., 2019). Zudem steigt die Bedeutung des eigenen Lebens durch die Sinnerfüllung im Job. Außerdem wird das Wohlbefinden durch eine verbesserte Gesundheit und weniger negative Emotionen gesteigert. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steigt mit einer höheren Bedeutsamkeit der Arbeit (Bragger et al., 2021). Positive Übertragungseffekte von der Arbeit in das Familienleben nehmen zu, wie etwa die Leistung oder positive Emotionen. Ebenso sinken negative Übertragungseffekte, beispielsweise bezüglich der Energiereserven oder der Zeitverteilung. Auch die Work-Life-Balance wird durch die Bedeutsamkeit des Jobs positiv beeinflusst (Viñas-Bardolet et al., 2020). Die Work-Life-Balance ist wiederum ein entscheidender Faktor für die Zufriedenheit mit dem Lebensstandard, dem sozialen Umfeld und der Familie.

Ein hohes Kompetenzerleben führt zu einem gesteigerten Wohlbefinden (Kulikova, 2021). Außerdem tragen bestimmte Kompetenzen zu einer verbesserten Stressresistenz bei. Beispielsweise hilft die Fähigkeit des Zeitmanagements und des Aufgabenmanagements dabei, besser mit Stress umgehen zu können. Stressresistenz ist eine wichtige Ressource für die Bildung und Aufrechterhaltung der mentalen Gesundheit. Hohe wahrgenommene Kompetenz bei der Arbeit verringert zudem die Gefahr von psychischen Belastungen (Magson et al., 2024).

Zur Erforschung des psychologischen Empowerments und der Übertragung auf die Freizeit müssen weitere Konstrukte zum Einfluss der Arbeit auf die Bereiche außerhalb des Berufs berücksichtigt werden. In der Literatur bestehen drei Theorien, die die Beziehung zwischen Arbeit und Freizeit beschreiben (Lambert, 1990). Dabei handelt es sich um die Segmentierung, die Kompensation und die Generalisierung. Bei der Segmentierung wird angenommen, dass Arbeit und Freizeit als zwei unabhängige Bereiche zu betrachten sind, welche sich gegenseitig nicht beeinflussen. Die beiden Bereiche sind entweder grundsätzlich unabhängig voneinander, oder eine Person hält diese beiden Bereiche aktiv voneinander getrennt. In der Theorie der Kompensation geht es darum, fehlende Zufriedenheit, bei der Arbeit oder zu Hause, durch den jeweils anderen Bereich zu kompensieren. Arbeitende suchen aktiv nach einer größeren Erfüllung im Beruf oder in der Freizeit, ausgelöst durch die Unzufriedenheit in dem jeweils anderen Bereich. Die bekannteste Theorie bezüglich der Beziehung zwischen Arbeit und Freizeit ist die Übertragung bzw. Generalisationstheorie. Diese Theorie besagt, dass die Erfahrungen der beiden Bereiche jeweils überschwappen. Emotionen, Stimmungen und Verhalten werden in dem einen Bereich erlebt und in den zweiten Bereich transferiert (Roehling et al., 2003).

Aufgrund der zahlreichen Auswirkungen der einzelnen Empowerment-Facetten auf das Wohlbefinden in der Freizeit ist eine Übertragung der Effekte des Konstruktes des Empowerments als Gesamtes anzunehmen. An diesem Punkt setzt die Forschung an und die Forschungsfrage

„Wie wirkt sich das erlebte psychologische Empowerment bei der Arbeit auf das Wohlbefinden in der Freizeit aus?“ soll mit einer qualitativen Studie beantwortet werden. Ziel der Forschungsarbeit ist es, den Zusammenhang zwischen dem psychologischen Empowerment, welches bei der Arbeit wahrgenommen wird, und dem Wohlbefinden in der Freizeit zu untersuchen. Ebenfalls werden die Zufriedenheit mit einem Arbeitstag und das Energielevel nach der Arbeit im Zusammenhang mit psychologischem Empowerment erforscht.

2.3 Wie Arbeitnehmende psychologisches Empowerment wahrnehmen

Eine qualitative Studie soll die Zusammenhänge zwischen dem erlebten psychologischen Empowerment während der Arbeit und dem Wohlbefinden und Energielevel nach Feierabend aufdecken. Durchgeführt werden problemzentrierte Interviews mit zwölf Arbeitnehmenden aus der Generation Y (geboren zwischen 1981 und 1996). Für die Auswahl der Stichprobe wird ein kontrastives Vorgehen gewählt. Bei dieser Vorgehensweise werden die Personen so ausgesucht, dass sie sich in Bezug auf das zu untersuchende Merkmal möglichst unterscheiden (Schreier, 2020). Um ein ausgeglichenes Bild zu erhalten, sind Männer und Frauen paritätisch in der Stichprobe vertreten. Ebenso werden die Probandinnen und Probanden der Gen Y in drei unterschiedlichen Altersclustern rekrutiert, womit die Heterogenität der Stichprobe sichergestellt werden soll, auch wenn dieses Merkmal in der Forschung nicht weiter berücksichtigt wurde. Die erste Gruppe umfasst Personen, welche zwischen 1981 und 1986 geboren wurden. In der zweiten Gruppe sind die Personen, die zwischen 1987 und 1991 und in der dritten Gruppe, die zwischen 1992 und 1996 geboren wurden. Um die Probandinnen und Probanden entsprechend für die Forschung auszuwählen, wird vorab ein digitaler Fragebogen an einige potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Bekanntenkreis der Autorin versen-

det. Durch das Schneeballprinzip wird dieser an weitere mögliche Probandinnen und Probanden weitergeleitet. Mit Hilfe dieses Vorabfragebogens werden für diese Studie relevante Merkmale abgefragt, anhand welcher geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Studie ausgewählt werden können.

Tabelle 2.1. *Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)*

Name	Geschlecht	Empfundenes Maß an Empowerment	Altersgruppe
Anne	weiblich	Niedrig	27–31 Jahre
Ben	männlich	Niedrig	32–36 Jahre
Johannes	männlich	Hoch	37–42 Jahre
Philipp	männlich	Hoch	37–42 Jahre
Mona	weiblich	Hoch	27–31 Jahre
Daniel	männlich	Mittel	27–31 Jahre
Sina	weiblich	Mittel	32–36 Jahre
Tom	männlich	Mittel	32–36 Jahre
Lena	weiblich	Hoch	37–42 Jahre
Lisa	weiblich	Mittel	32–36 Jahre
Jennifer	weiblich	Niedrig	27–31 Jahre
Simon	männlich	Niedrig	37–42 Jahre

Um die Auswirkungen von hohem bzw. niedrigem Empowerment zu identifizieren, wurden die Teilnehmenden so gewählt, dass sie sich in ihrer Ausprägung an wahrgenommenem Empowerment unterscheiden. Nach der Auswahl der Teilnehmenden wurde diesen ein Fragebogen zugesendet. Mit dem tagebuchartigen Fragebogen wurde das Ziel verfolgt, Daten zum erlebten psychologischen Empowerment und dem Wohlbefinden und weiteren Faktoren zu ermitteln. Ein Kurzfragebogen kann vor oder nach dem Interview eingesetzt werden, um Rahmendaten und Faktenfragen aus dem Interview auszulagern (Mey & Mruck, 2020). Der Fragebogen wurde über einen Zeitraum von einer Arbeitswoche jeweils abends von den Studienteilnehmenden ausgefüllt. Damit soll untersucht

werden, inwiefern das Wohlbefinden an einem Tag mit dem erlebten psychologischen Empowerment zusammenhängt. Zusätzlich zu den Daten aus dem Fragebogen, wurden weitere Daten in Form von problemzentrierten Interviews erhoben. Diese wurden im Anschluss an den fünftägigen Tagebuchzeitraum durchgeführt. Auf Basis der zuvor gesichteten theoretischen Grundlagen und des aktuellen Forschungsstandes wurde der Interviewleitfaden erstellt (Schaffer & Schaffer, 2019). Das Interview wird als kommunikatives Geschehen gesehen; dabei soll durch offene Fragen ein Erzählcharakter erzeugt werden (Mey & Mruck, 2020). Im problemzentrierten Interview haben die Fragen eine Explorationsfunktion und helfen dabei das Gespräch zu steuern. Der Interviewleitfaden dient dazu, das Wissen des oder der Forschenden zu organisieren. Es wurden problemzentrierte Interviews durchgeführt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich auf eine Problemstellung konzentrieren und auf diese im Gesprächsverlauf immer wieder zurückkehren (Schaffer & Schaffer, 2019). Dieses Format zählt zu den semi-strukturierten Interviewformen und orientiert sich an einem Leitfaden, welcher die relevanten Fragestellungen und Themen vorgibt, jedoch werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben (Misoch, 2019). Die Befragten können frei zu Wort kommen und es soll ein möglichst offener Gesprächsverlauf zustande kommen (Mayring, 2016). Mit der offenen Gesprächsform können weitere Themenfelder aufgedeckt werden (Schaffer & Schaffer, 2019). Die Interviews und die Antworten aus den Fragebögen dienen als Grundlage für eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

2.4 Psychologisches Empowerment beeinflusst die Stimmung im Feierabend

Durch die qualitative Inhaltsanalyse konnten verschiedene Auswirkungen des psychologischen Empowerments, welches bei der Arbeit wahrgenommen wird, auf Bereiche außerhalb des Berufs identifiziert wer-

den. Für die Auswertung wurden die Antworten der einzelnen Probandinnen und Probanden analysiert, gegenübergestellt und kategorisiert. So konnten Gruppen und Muster identifiziert werden, die Aufschluss über den Einfluss von Empowerment auf die Freizeit liefern. Des Weiteren sollen im Folgenden die Ergebnisse zum Einfluss von Empowerment auf das Wohlbefinden in der Freizeit sowie auf das Energielevel dargestellt.

Wahrgenommener Einfluss der Arbeit auf die Freizeit durch Empowerment

Mit zunehmendem psychologischem Empowerment verändert sich die Wahrnehmung der Probandinnen und Probanden, welchen Einfluss die Arbeit auf die Freizeit hat. Während Personen mit niedrigem Empowerment eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit bevorzugen, lässt sich bei Personen mit hohem Empowerment erkennen, dass sie Arbeit und Freizeit als ineinanderfließende Bereiche wahrnehmen.

” **Also wenn ich einen guten Tag habe, dann nehme ich den Schwung irgendwie mit und wenn es einfach viel zu viel ist, dann geht gar nichts mehr abends.**

Sina

Im mittleren und hohen Bereich des Empowerments verändert sich die Wahrnehmung im Vergleich zum niedrigen Empowerment. In Abbildung 2.2 werden die Probandinnen und Probanden aufsteigend nach ihrem wahrgenommenen Empowerment sortiert. Während im unteren Bereich der Empowermentsskala (Skalenwert 1–4) häufiger die Segmentation (eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit) vorkommt, findet sich in dem oberen Bereich (Skalenwert 5–7) vermehrt die Generalisierungstheorie. Dies bedeutet, dass Arbeit und Freizeit ineinander übergehende Bereiche sind. Die Kompensationstheorie (Arbeit wird mit Freizeitaktivitäten kompensiert oder andersherum) ist sowohl bei geringem, mittlerem und hohem psychologischem Empowerment vertreten.

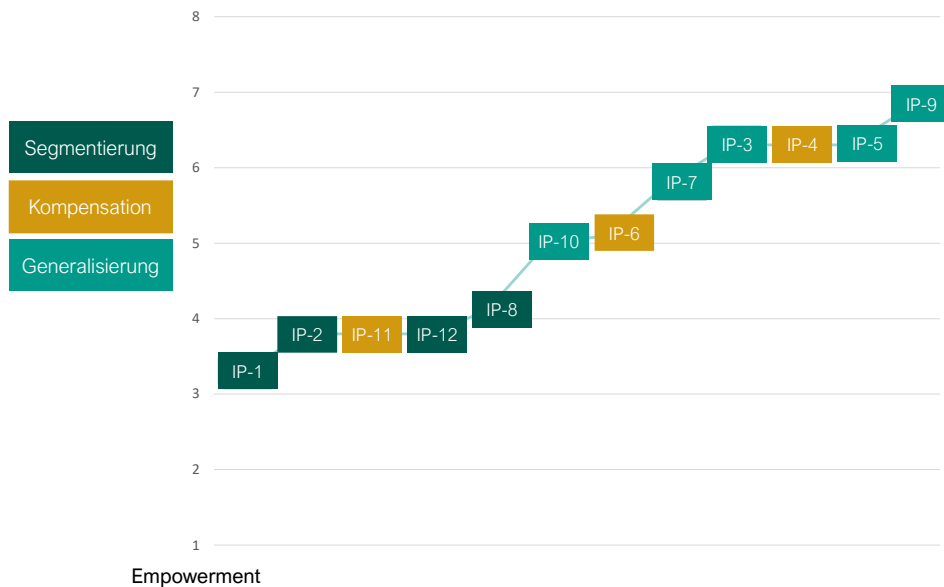


Abbildung 2.2. Werte des psychologischen Empowerments der einzelnen Teilnehmenden aufsteigend sortiert sowie die bevorzugte Theorie zum Einfluss der Arbeit auf die Freizeit (IP = Interviewpartnerin bzw. Interviewpartner)

Einfluss von psychologischem Empowerment auf das Wohlbefinden in der Freizeit

Die Auswertung der Aussagen der Teilnehmenden ergeben, dass ein hohes psychologisches Empowerment zu einem gesteigerten Wohlbefinden in der Freizeit führt. Die Personen sind nach der Arbeit positiver gestimmt und der Tatendrang zu Freizeitaktivitäten fällt höher aus. Dies wird in den Interviews oft damit beschrieben, dass die betreffenden Personen mit einem besseren Gefühl den Arbeitsplatz verlassen. Auch die Zufriedenheit in der Freizeit wird mit einem hohen Maß an Empowerment bei der Arbeit gesteigert. Dabei wird häufig Sport als Freizeitaktivität genannt oder ein Treffen mit Freundinnen und Freunden oder der Familie. Neben der gesteigerten Lust für Unternehmungen führt Empowerment auch dazu, dass sich Teilnehmende in ihrer Freizeit beflügelt fühlen.

Im Gegensatz dazu beschreiben die Teilnehmenden einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden in der Freizeit durch ein niedriges psychologisches Empowerment. Dies äußert sich in Form von Stress, Lustlosigkeit und Genervtheit. Ebenso verzeichnen die Teilnehmenden weniger Tatendrang durch ein niedriges psychologisches Empowerment.

”

Also das niedrige Empowerment beim Arbeiten führt dazu, dass ich abends einfach lustlos bin, dass ich nicht mehr groß unternehmungsfreudig bin.

Sina

In einigen Fällen wird jedoch das niedrige wahrgenommene Empowerment von den Beteiligten in der Freizeit kompensiert, etwa durch Sport. Durch ein niedriges Empowerment steigt die Frustration in der Freizeit und das Abschalten von der Arbeit wird erschwert.

Diese Ergebnisse aus den Tagebüchern decken sich mit den Erkenntnissen aus den mündlichen Interviews. An dieser Stelle ist kritisch zu erwähnen, dass sowohl das psychologische Empowerment als auch das Wohlbefinden in dieser Korrelation die abhängige Variable darstellen kann. Dies gilt es in weiteren Forschungen zu untersuchen.

Weitere Arbeitsfaktoren mit hohem Einfluss auf das Wohlbefinden in der Freizeit

Die einzelnen Faktoren des psychologischen Empowerments haben Einfluss darauf, wie das Wohlbefinden in der Freizeit wahrgenommen wird. Dabei wird von den Probandinnen und Probanden hervorgehoben, dass durch die Selbstbestimmung im Job ein positiver Einfluss auf das Wohlbefinden in der Freizeit erzielt wird. Hier ist besonders die flexible Arbeitszeitgestaltung von Relevanz, mit der die Befragten die Arbeitszeit an die Freizeitgestaltung anpassen können. Auch der Einfluss, das Kompetenzerleben und das Bedeutsamkeitserleben wirken sich auf die Freizeit aus. Jedoch haben nicht nur die Empowerment-Facetten Auswirkungen

auf die Zeit außerhalb des Berufs. Eine Vielzahl von weiteren Faktoren beeinflussen das Wohlergehen einer Person. Besonders häufig nennen die Teilnehmenden zwischenmenschliche Interaktionen, die das Wohlbefinden beeinträchtigen.

” **Wenn ein Konflikt mit Mitarbeitern, mit Kollegen oder mit dem Vorgesetzten ist, dann bin ich jemand, der so-
was immer mit nach Hause nimmt und sich da viele
Gedanken darüber macht.**

Mona

Diese zwischenmenschlichen Interaktionen können sich sowohl positiv als auch negativ auf das Wohlbefinden in der Freizeit auswirken. Ebenso beeinflusst der Arbeitsfluss das Wohlbefinden in der Freizeit positiv und negativ. Ist der Arbeitsfluss ungestört, fühlt sich eine Person nach Ende des Arbeitstages zufriedener. Hingegen werden viele Meetings als Störung der freien Zeiteinteilung empfunden. Termine, die durch Kollegen und Kolleginnen festgelegt werden, werden als Einschränkung wahrgenommen, die es behindern, den eigenen Aufgaben nachzugehen. Im Gegenzug erzählen die Teilnehmenden von einer freien Zeiteinteilung, wenn sie keine Termine in ihren Kalendern haben. Ein weiterer Faktor, der das Wohlbefinden in der Freizeit beeinflusst, ist die Wertschätzung bei der Arbeit. Eine hohe Wertschätzung steigert das Wohlbefinden einer Person. Weitere Faktoren, die das Wohlbefinden in der Freizeit beeinflussen können, sind positives Feedback, die Arbeitsumgebung, der Arbeitsdruck und die Aufgaben.

2.5 Empowerment als wichtiger Hebel für das Wohlbefinden

Aus den Ergebnissen der Interviews und Tagebücher ergibt sich zusammenfassend das in Abbildung 2.3 gezeigte Modell der Wirkungsweise des psychologischen Empowerments auf das Wohlbefinden in der Freizeit, die Bewertung des Arbeitstages und die Wahrnehmung der Beziehung zwischen Arbeit und Freizeit.

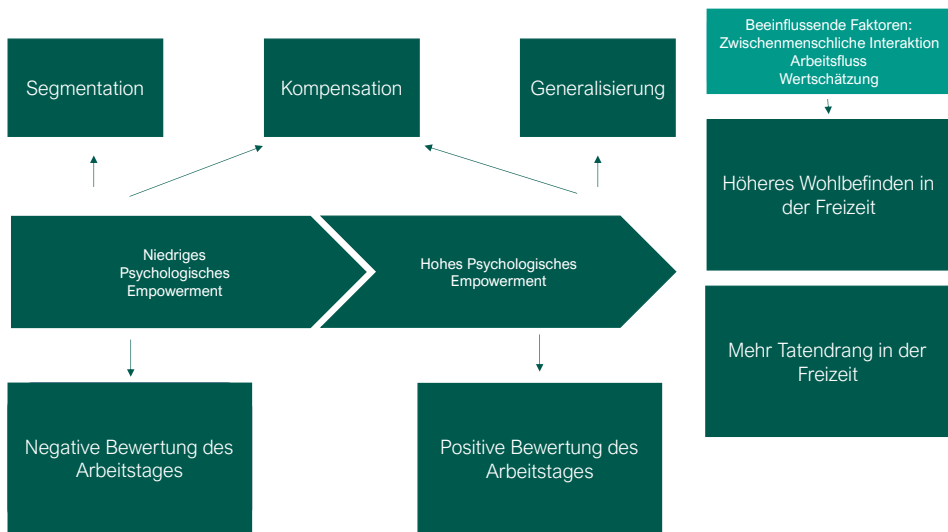


Abbildung 2.3. Wirkmodell des psychologischen Empowerments auf die Bereiche „Theorien zum Einfluss der Arbeit auf die Freizeit“, „Bewertung des Arbeitstages“, „Wohlbefinden in der Freizeit“ sowie „Tatendrang in der Freizeit“

Mit diesem Modell kann die Forschungsfrage „Wie wirkt sich das wahrgenommene psychologische Empowerment bei der Arbeit auf das Wohlbefinden in der Freizeit aus?“ zusammenfassend beantwortet werden. Abbildung 2.3 zeigt das Modell der Auswirkungen des niedrigen beziehungsweise hohen psychologischen Empowerments auf die in der durchgeführten Forschung untersuchten Faktoren. Das Modell basiert auf den Ergebnissen der qualitativen Forschung und wurde von der Autorin verfasst. Aufgrund der Stichprobengröße können die Auswirkungen nicht

pauschal verallgemeinert werden. Jedoch lassen die Ergebnisse die Vermutung zu, dass das Modell auf eine größere Gruppe angewendet werden kann, da bereits in der kleinen Stichprobe einheitlich Muster erkennbar wurden. Dies gilt es in einer umfangreicheren quantitativen Studie zu untersuchen. Im Folgenden wird das Modell von links nach rechts genauer erläutert und auf die einzelnen Effekte des Empowerments näher eingegangen.

Unter den Probandinnen und Probanden hat niedriges psychologisches Empowerment zur Folge, dass eine Person eine klare Trennung der Arbeit und Freizeit bevorzugt. Die beiden Bereiche beeinflussen sich gegenseitig nur wenig oder gar nicht. Erlebnisse werden nicht zwischen den Bereichen übertragen. Diese klare Trennung lässt sich möglicherweise mit der geringeren Arbeitszufriedenheit erklären, die durch geringes psychologisches Empowerment beeinflusst wird. Diese Trennung hat laut den Befragten einen positiven Einfluss auf ihr Wohlbefinden und dient als Selbstschutz, um den Stress aus der Arbeit in der Freizeit zu reduzieren. So erklärt z. B. Daniel: „Ich denke, die Segmentation ist so ein bisschen zum Eigenschutz. Ich würde schon behaupten, dass ich einen relativ stressigen Job habe [...]. Und dann geht es mir auch so, dass ich wirklich von der Arbeit auch teilweise träume und dann brauche ich was, was das irgendwie eben kompensiert oder halt segmentiert, in dem ich sage okay, ich mache was, [...] wo ich mich hundertprozentig darauf konzentriere.“ Die Zufriedenheit im Job sinkt bei einem niedrigen psychologischen Empowerment. Somit wird ein Arbeitstag mit niedrigem Empowerment als schlechter wahrgenommen als ein Tag mit hohem Empowerment. Die geringere Zufriedenheit mit dem Beruf lässt die Vermutung zu, dass die Personen durch eine Segmentation die Unzufriedenheit in dem einen Bereich des Lebens von dem anderen Bereich des Lebens trennen.

Im Gegenzug führt, laut den Ergebnissen der Studie, ein hohes psychologisches Empowerment dazu, dass eine Person Arbeit und Freizeit als ineinanderfließende Bereiche wahrnimmt, die sich gegenseitig stark beeinflussen (Generalisierung). Da durch einen größeren Spielraum bezüglich

der Wahl der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes das Empowerment erhöht wird, führt dies wiederum zu einer vereinfachten Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit und zu einem leichteren Verschmelzen der beiden Lebensbereiche (Schermuly, 2019). Ein hohes Empowerment führt zudem zu mehr Zufriedenheit und Motivation im Beruf (Seibert et al., 2011) sowie zu einer verbesserten Bewertung des Arbeitstages. Diese gesteigerte Zufriedenheit und das damit einhergehende positive Gefühl wird von der Arbeit mit in den Freizeitbereich genommen.

”**Also gehe ich mit einem sehr guten Gefühl in den Feierabend. Und das hat glaube ich schon sehr große Auswirkungen auf das [die Freizeit]. Also im positiven Sinne.**

Philipp

Die Kompensationstheorie lässt sich bei niedrigem, mittlerem und hohem Maß an Empowerment in der Stichprobe wiederfinden. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass der Beruf als Mittel zum Zweck gesehen wird (Kruse, 2022). Er dient der Einkommenssicherung und der Möglichkeit, Freizeitaktivitäten nachgehen zu können. Der Fokus der Teilnehmenden liegt daher nicht auf dem Beruf, sondern auf den Unternehmungen in der Freizeit. Einheitlich wird berichtet, dass die Freizeit zur Kompensation der Arbeit dient und nicht die Freizeit durch die Arbeit kompensiert wird. Dabei wird besonders häufig Sport als Mittel der Kompensation genannt. Die Kompensation steigert das Wohlbefinden, indem sie dabei hilft, von der Arbeit besser abschalten zu können oder indem bewusst Freizeitaktivitäten geplant werden, die den Interviewten Freude bereiten.

**„Selbst wenn ich einen schlechten Tag hatte, weiß ich,
ich habe da noch was Schönes vor und dann wird der
[Tag] umgedreht und dann ist auch eher der Spaß,
den man am Abend hat, im Vordergrund.“**

Mona

Die Auswertung der Aussagen der Teilnehmenden ergeben, dass ein hohes psychologisches Empowerment zu einem gesteigerten Wohlbefinden in der Freizeit führt. Die Personen sind nach der Arbeit positiver gestimmt und der Tatendrang zu Freizeitaktivitäten fällt höher aus, etwa für Sport oder Unternehmungen mit Freundinnen und Freunden oder Familie. Auch die Zufriedenheit in der Freizeit wird mit einem hohen Maß an Empowerment bei der Arbeit gesteigert. Es liegt nahe, dass die empfundene Zufriedenheit bei der Arbeit durch Empowerment in den Freizeitbereich übertragen wird (Roehling et al., 2003).

Für einen Anstieg des Energielevels und damit des Tatendrangs durch Empowerment würde sprechen, dass durch mehr Einfluss im Beruf die Arbeit und Freizeit besser miteinander vereinbart werden können (Andersen et al., 2022). Die Arbeitszeit kann so gewählt werden, dass die Planung von Freizeitaktivitäten vereinfacht wird. Dies sorgt für eine verbesserte Work-Life-Balance. Kontrolle über Pausen- und Arbeitszeiten führt zudem zu weniger Erschöpfung (Albrecht et al., 2024). Da Energie in Zusammenhang mit dem Wohlbefinden steht (Henning & Rangwich, 2022), welches durch Empowerment gefördert wird, spricht dies ebenfalls dafür, dass ein gesteigertes Empowerment zu mehr Energie und Tatendrang führt. Als Energiegeber bei der Arbeit werden Anerkennung und Freiräume beschrieben (Henning & Rangwich, 2022). Eine verbesserte Verwaltung von Energie- und Zeitressourcen durch Empowerment (Bragger et al., 2021), ist eine weitere mögliche Erklärung des gesteigerten Tatendrangs.

Einflussmöglichkeiten, das Kompetenzerleben, die Selbstbestimmung und die Sinnhaftigkeit des Berufs haben einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden in der Freizeit. Jedoch haben nicht nur die Empowerment-Facetten einen Einfluss auf das Wohlbefinden außerhalb des Berufs. Eine Vielzahl von weiteren Faktoren beeinflussen das Wohlergehen einer Person. Beispielsweise beeinflusst der Arbeitsfluss das Wohlbefinden. Ist der Arbeitsfluss ungestört, ohne sogenannte Arbeitsbelastungen, fühlt sich eine Person nach Ende des Arbeitstages zufriedener. Die Teilnehmenden berichten von einer freien Zeiteinteilung, wenn sie keine Termine im Kalender haben. Viele Meetings werden hingegen als Störung der freien Zeiteinteilung empfunden: „Wenig Termine, viel freie Zeit, um Liegendebliebenes zu erledigen“ (Tagebuch Daniel). Des Weiteren steigert eine hohe Wertschätzung das Wohlbefinden der Personen.

”**Das find ich persönlich immer sehr schön, wenn man einfach das Gefühl hat, man wird wertgeschätzt, die eigene Meinung wird gehört und man kann Einfluss nehmen auf die Entscheidungen hier im Unternehmen.**

Lena

Trotz der gewissenhaften Einhaltung von Gütekriterien bei der Erstellung der Forschungsarbeit, sind Abweichungen nicht auszuschließen. Diese möglichen Abweichungen werden folgend erläutert. Diese Forschungsarbeit fokussiert sich auf Einzelfälle der Generation Y. Um einen Einblick in die Übertragung des Empowerments auf die Freizeit der Generation Y zu gewinnen, wurden zwölf Personen befragt. Die Ergebnisse sind durch den geringen Umfang nicht verallgemeinerbar und ein Vergleich verschiedener Generationen bleibt aus. Durch die Erfahrungen und Einstellungen sowohl der Autorin als auch der Teilnehmenden kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse durch unbewusste Einschätzungen oder Erwartungen verzerrt sind. Auch besteht die Möglichkeit, dass die teilnehmenden Personen nicht nur über ihre eigenen Erfahrungen

berichten, sondern auch über Begebenheiten, die sie sich vorstellen können, jedoch selbst so nicht erlebt haben. Zudem werden Teilnehmende möglicherweise unbewusst durch die Interviewerin in eine bestimmte Richtung gelenkt, durch das Nennen von Beispielen bei bestimmten Fragen. Trotz geringer Abweichungsmöglichkeiten liefert diese Forschungsarbeit, durch die Einhaltung der Gütekriterien nach Misoch (2019) und Flick (2020), wertvolle Erkenntnisse zur Übertragung von psychologischem Empowerment auf das Wohlbefinden in der Freizeit.

2.6 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, welche positiven Auswirkungen das psychologische Empowerment auf Arbeitnehmende hat bzw. welche negativen Effekte das Fehlen von psychologischem Empowerment auslösen kann. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten genannt, wie die einzelnen Facetten des psychologischen Empowerments der Mitarbeitenden gesteigert werden können.

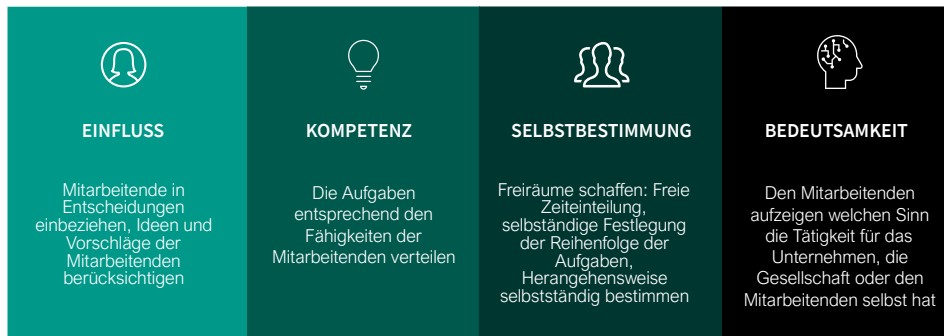


Abbildung 2.4. Handlungsempfehlungen zur Steigerung des psychologischen Empowerments von Mitarbeitenden

Handlungsempfehlung 1 – Einfluss

Mitarbeitenden kann das Gefühl von Einfluss vermittelt werden, wenn sie in Entscheidungen einbezogen werden. Dies müssen keine großen Entscheidungen sein, die das ganze Unternehmen betreffen, es reichen auch Entscheidungen im kleinen Rahmen. Auch wenn Arbeitnehmende nach Ideen oder Lösungen gefragt werden, und diese in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, kann das für ein stärkeres Gefühl von Einfluss sorgen.

Handlungsempfehlung 2 – Kompetenz

Jede Person hat Stärken und Schwächen. Diese können gezielt genutzt werden. Möglicherweise lassen sich bestimmte Aufgaben im Team so verteilen, dass diese entsprechend den Stärken der einzelnen Teammitglieder zugeordnet sind. So kann erreicht werden, dass die Tätigkeiten der einzelnen Personen zu ihren Kompetenzen und Stärken passen. Dadurch wird das Gefühl des Empowerments der einzelnen Mitarbeitenden gestärkt.

Handlungsempfehlung 3 – Selbstbestimmung

Können Mitarbeitende selbst mitentscheiden, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben, fühlen sie sich selbstbestimmt. Dies kann beispielsweise durch flexible Arbeits- und Pausenzeiten oder freie Zeiteinteilung bei der Bearbeitung der Aufgaben erreicht werden. Wenn Mitarbeitende die Reihenfolge der Aufgaben, die Arbeitsmittel und die Herangehensweise eigenständig festlegen können, sorgt dies für mehr Selbstbestimmtheit.

Handlungsempfehlung 4 – Bedeutsamkeit

Jede Aufgabe in einem Unternehmen hat (im besten Fall) einen bestimmten Sinn. Dieser Sinn sollte den Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Manchmal ist es dazu nötig, das gesamte Bild aufzuzeigen, um zu verdeutlichen, dass selbst kleine Stellschrauben im gesamten Konstrukt eine große Relevanz haben können. Dies kann sowohl die Bedeutsamkeit für die einzelne Abteilung sein als auch für das gesamte Unternehmen. Ebenfalls

kann sowohl die individuelle Bedeutung als auch die Bedeutung für die Gesellschaft die Empowerment-Facette steigern.

Nicht in jedem Unternehmen können in gleichem Maß an den vier Facetten des Empowerments Anpassungen vorgenommen werden. Jedoch lassen sich in jedem Betrieb kleine Stellschrauben finden, die für mehr Empowerment der Mitarbeitenden sorgen.

Zum Weiterlesen

Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Springer. <https://doi.org/gqr8fd>

Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe, & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 15–26). Springer. <https://doi.org/n5wx>

Schermuly, C. C. (2019). *New work – gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Haufe.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Gute Laune durch gute Arbeit? Wie psychologisches Empowerment bei der Arbeit das Wohlbefinden in der Freizeit beeinflusst“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (julia.adelmann@gmx.de).

Literaturverzeichnis

- Adelmann, J. (2023). *Gute Laune durch gute Arbeit? Wie psychologisches Empowerment bei der Arbeit das Wohlbefinden in der Freizeit beeinflusst*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Albrecht, S., Leineweber, C., Kecklund, G., & Tucker, P. (2024). Prospective effects of work-time control on overtime, work-life interference and exhaustion in female and male knowledge workers. *Scandinavian Journal of Public Health*, 52(2), 205–215. <https://doi.org/grxc3x>
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 221–232. <https://doi.org/d5qw48>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/gfjxws>
- Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nielsen, K., Brinkmann, S. Rugulies, R., & Madsen, I. E. H. (2022). Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 17(1), Artikel 2054513. <https://doi.org/n5vw>
- Bandura, A. (2018). Über sinnstiftende Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 1–7). Springer. <https://doi.org/n5wz>
- Bragger, J. D., Reeves, S., Toich, M. J., Kutcher, E., Lawlor, A., Knudsen, Q. E., & Simonet, D. (2021). Meaningfulness as a predictor of work-family balance, enrichment, and conflict. *Applied Research in Quality of Life*, 16, 1043–1071. <https://doi.org/n5vx>

- Brauner, C. (2020). *Die Rolle der Arbeitszeitgestaltung und der Gestaltung der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben für das Wohlbefinden von Erwerbstätigen* [Nicht veröffentlichte Dissertation]. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557. <https://doi.org/fcx5sc>
- Faber, E. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte Global.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Hogrefe.
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Springer.
- Henning, N. N., & Rangwich, H. (2022). *Endlich Energie im Job: Dich und Dein Team mit dem Energie-Prinzip erfolgreich stärken*. Springer. <https://doi.org/n5w2>
- Kruse, J. (2002). *Geschichte der Arbeit und Arbeit als Geschichte*. LIT Verlag.
- Kulikova, T. I. (2021). The relationship between time management competence and stress resistance of teachers with different amount of work experience. *Perspectives of Science and Education*, 52, 381–391. <https://doi.org/n5vz>
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/bn47wz>

- Magson, N. R., Craven, R. G., Ryan, R. M., Blacklock, F., Franklin, A., Mooney, J., & Dillon, A. (2024). The associations between basic psychological need satisfaction at work and the wellbeing of Indigenous and non-Indigenous employees. *Transcultural Psychiatry*, 61(3), 440–456. <https://doi.org/n5w3>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Eurofound and the International Labour Office.
- Mey, G., & Mruck, K. (2020). Qualitative Interviews. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 315–335). Springer.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg.
- Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 1–22. <https://doi.org/n5w4>
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Springer. <https://doi.org/gqr8fd>
- Pohrt, A., Fodor, D., Burr, H., & Kendel, F. (2022). Appreciation and job control predict depressive symptoms: Results from the study on mental health at work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 377–387. <https://doi.org/j7hc>
- Roehling, P. V., Moen, P., & Batt, R. (2003). Spillover. In P. Moen (Hrsg.), *It's about time: Couples and Careers*. (S. 101–121). Cornell University Press.

- Sandhya, S., & Sulphrey, M. M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325–349. <https://doi.org/gsd3wm>
- Saxena, P., & Jain, R. (2012). Managing career aspirations of generation Y at work place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114–118.
- Schaffer, H., & Schaffer, F. (2019). *Empirische Methoden für soziale Berufe: Eine anwendungsorientierte Einführung in die qualitative und quantitative Sozialforschung*. Lambertus.
- Schermuly, C. C. (2014). Führung und psychologisches Empowerment. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 303–313). Hogrefe.
- Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe, & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 15–26). Springer. <https://doi.org/n5wx>
- Schermuly, C. C. (2019). *New work – gute Arbeit gestalten: psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Haufe.
- Schermuly, C. C., Büsch, V., & Großmann, C. (2017). Psychological empowerment, psychological and physical strain and the desired retirement age. *Personnel Review*, 46(5), 950–969. <https://doi.org/gdb9pz>
- Schermuly, C.C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673–691. <https://doi.org/f8wb22>

- Schermuly, C.C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). LMX and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142. <https://doi.org/f48g6p>
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 19–39). Springer.
- 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/d4xvb5>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/bxrkbm>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/gdj4wj>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/btzk8c>
- Viñas-Bardolet, C., Guillen-Royo, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Job characteristics and life satisfaction in the EU: A domains-of-life approach. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 1069–1098. <https://doi.org/n5v2>
- Waltersbacher, A., Zok, K., Böttger, S. J., & Klose, J. (2018). Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen. In B. Bandura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 23–46). Springer.

3 Hybrid Arbeiten – Bleibt das Vertrauen auf der Strecke?

Hybrides Arbeiten ist in vielen Branchen weit verbreitet.
Wie können im hybriden Umfeld eine gute Vertrauensbasis
zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geschaffen und
vertrauenskritische Situationen gemeistert werden?

Carolin Hortig

Abstract

Vertrauen ist essenziell für eine gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Felfe, 2009). Dies gilt sowohl in einem Arbeitsumfeld vor Ort als auch virtuell. Hybride Arbeitsmodelle, welche sowohl virtuelle als auch präsenste Anteile der Zusammenarbeit beinhalten, werden bereits in vielen Branchen eingesetzt. Mit einer verstärkten virtuellen Zusammenarbeit gehen zumeist implizite Aspekte verloren. Diese Aspekte können beispielsweise in Form von Körpersprache oder Mimik auftreten, welche virtuell nur teilweise transportiert werden. Unbewusste Aspekte beeinflussen maßgeblich die Bildung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit der Frage, inwieweit ein hybrides Arbeitsumfeld Einfluss auf die Zusammenarbeit, die Kommunikation, das gegenseitige Vertrauen und auf den Umgang mit vertrauenskritischen Situationen hat. Grundlage ist eine qualitative Erhebung durch die Autorin in der E-Commerce-Branche. Es wird deutlich, dass Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im Kontext hybrider Arbeitsmodelle bestehen und insbesondere der Umgang mit vertrauenskritischen Situationen einen Einfluss auf die Wahrnehmung einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat. Das Kapitel zeigt diesen Einfluss auf und macht deutlich, welche Bedeutung das Vertrauen für eine gute Zusammenarbeit hat. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeitende abgeleitet.

Keywords:

Vertrauen, hybrides Arbeiten, Führungskräfte, Mitarbeitende

3.1 Vertrauensbildung im hybriden Arbeitsumfeld

Eine gute Vertrauensbasis wirkt sich positiv auf das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitenden und Führungskräften aus (Boos et al., 2017). Durch die Vertrauensbeziehung wird zudem die Komplexität der Arbeitswelt reduziert. Zwischenmenschliche Interaktionen werden einfacher und Prozesse können reibungsloser umgesetzt werden, wenn aufgrund eines starken Vertrauensverhältnisses weniger Koordinationsaufwand im alltäglichen Arbeiten aufgewendet werden muss (Boos et al., 2017). Dies ermöglicht eine höhere Zugänglichkeit in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Gräser, 2016). In einem hybriden Arbeitsumfeld ist die Komplexität in der Zusammenarbeit aufgrund einer Kombination der virtuellen Arbeitswelt und den Gegebenheiten vor Ort höher (Boos et al., 2017). Dies führt zu einer verstärkten Notwendigkeit eines gefestigten Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, um dieser Komplexität in der Zusammenarbeit adäquat begegnen zu können.

Eine maßgebliche Eigenschaft des hybriden Arbeitsumfelds ist der Mangel an impliziter Interaktion in dem Anteil der virtuellen Zusammenarbeit. Insbesondere die unbewusste, zwischenmenschliche Kommunikation ist durch eine virtuelle Kommunikation eingeschränkt (Boos et al., 2017). Implizite Faktoren beeinflussen jedoch die Wahrnehmung von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Infolgedessen kann sich ein virtuelles Arbeitsumfeld negativ auf die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auswirken (Porschen-Hueck & Neumer, 2016).

Frank (Namen aller Teilnehmenden wurden anonymisiert) arbeitet bereits seit über 20 Jahren als Führungskraft und ist seit kurzem in der E-Commerce Branche tätig. Er hat in seiner bisherigen Führungslaufbahn überwiegend vor Ort und mit Mitarbeitenden in Präsenz gearbeitet. In seinem aktuellen Unternehmen steht es den Mitarbeitenden frei, ob diese vor Ort oder aus dem Home-Office arbeiten möchten. Frank sieht allerdings in

der Zusammenarbeit in Präsenz einen hohen Mehrwert, da insbesondere unbewusste Aspekte sichtbar werden, wenn ein Face-to-face-Kontakt besteht. Frank schildert diesen Eindruck in seinem Interview: „Wenn der Remote-Anteil zu hoch ist und man nur noch sehr eingeschränkt mit dem Mitarbeiter direkt kommuniziert, bekommst du nicht mehr ohne weiteres die Stimmungslage mit.“

Frank sieht einen Einfluss des virtuellen Arbeitens in Bezug auf zwischenmenschliche Aspekte. Er nimmt im virtuellen Arbeiten die Stimmung seiner Mitarbeitenden nur unzulänglich wahr. Das hat für ihn einen Einfluss auf die Qualität seiner Führung und Frank bemüht sich daher, regelmäßig vor Ort zu sein, um adäquat auf seine Mitarbeitenden einzugehen. Für ihn ist der Face-to-face-Kontakt wichtig für eine gute Beziehung zu seinen Mitarbeitenden. Der persönliche Kontakt sollte aus seiner Sicht häufiger stattfinden als die virtuelle Kommunikation.

Im Gegensatz zu Frank sieht Hans, welcher seit über 13 Jahren als Führungskraft im E-Commerce arbeitet, keine Notwendigkeit, überwiegend Face-to-face-Kontakt zu seinen Mitarbeitenden zu haben. Er spricht in seinem Interview den Anteil an virtuellem Arbeiten an. In Hinblick auf das hybride Arbeiten ist aus seiner Sicht insbesondere die Anzahl an Präsenztagen entscheidend. Hans sieht die Notwendigkeit, die Kommunikation im Team in Abhängigkeit vom jeweiligen Arbeitsort zu gestalten. Ausschließlich vor Ort oder virtuell zu arbeiten empfindet er als nicht mehr zeitgemäß. Insbesondere die Kombination aus beiden Umgebungen und die Anpassung der Arbeitsweise an diese empfindet er als effizienzsteigernd in der Zusammenarbeit.

” **Zwischen gar keinem vor Ort und ein bisschen vor Ort,
ist ein riesengroßer Unterschied. Zwischen ein bisschen
Präsenz und ein bisschen mehr Präsenz
ist der Unterschied klein.**

Hans

Hans erwähnt zudem, dass die Flexibilität durch das Home-Office wichtig sei, um Mitarbeitende zu halten und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Virtuelle Anteile können für ihn überwiegen, auch wenn er ein regelmäßiges persönliches Treffen als wichtig empfindet. Persönlicher Kontakt hat in der Wahrnehmung der beiden Führungskräfte einen hohen Stellenwert, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Individuelle Aspekte sind bedeutend in der Betrachtung des Themas.

In diesem Kapitel wird die Fragestellung beantwortet, inwiefern ein hybrides Arbeitsumfeld Auswirkungen auf das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat und welche Aspekte Führungskräften und Mitarbeitenden als wichtig für eine gute Vertrauensbeziehung sind. In der Kombination aus virtuellem und persönlichem Kontakt besteht die Möglichkeit, Einflüsse aus beiden Arbeitsumgebungen miteinzubeziehen. Dem zugrunde liegt eine von der Autorin durchgeführte qualitative Studie unter Führungskräften und Mitarbeitenden im E-Commerce (Hortig, 2024). Neben den Erfahrungen von Frank und Hans werden weitere Wahrnehmungen der Probandinnen und Probanden aufgegriffen und mit der aktuellen Forschung und Theorie diskutiert. Der Fokus wird dabei insbesondere auf die Vorbeugung eines Vertrauensbruchs gelegt. Im Abschnitt 3.2 werden die darauf bezugnehmende Theorie der medialen Reichhaltigkeit, der Weisheitskompetenzen und der vertrauensbildenden Faktoren erläutert.

3.2 Vertrauenskritische Situationen – Vorbeugung für den Ernstfall

Das Vertrauen zur Führungskraft besteht aus Anteilen des persönlichen und Systemvertrauens. Systemvertrauen bezieht sich auf das Vertrauen in das übergeordnete System, beziehungsweise in die Organisation, die für das System verantwortlich ist. Das personale Vertrauen ist hingegen auf das Vertrauen zwischen Personen bezogen (Eberl & Möller, 2016). Die Art des Vertrauens kann den Umgang mit vertrauenskritischen Situationen beeinflussen.

Wird das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden vernachlässigt oder gebrochen, kann es zur Trennung kommen (Meldau, 2022). Das Vertrauen nach einem Vertrauensbruch wiederherzustellen ist mit hohem Aufwand verbunden und in vielen Fällen sogar unmöglich (Schwegler, 2022). Umso wichtiger ist die Vermeidung von Vertrauensbrüchen. Kapitel 4 greift die Thematik der Vertrauensbrüche und die Auswirkungen dieser innerhalb einer Organisation auf. Das vorliegende Kapitel bezieht sich vorwiegend auf vertrauskritische Situationen. Diese beinhalten Erfahrungen, die zu einem Vertrauensbruch führen und diesen damit verursachen. Sie können unmittelbar vor einem Vertrauensbruch stattfinden oder auch wiederholend über einen Zeitraum. Diese Situationen geben bereits erste Hinweise, dass ein Bruch des Vertrauens bevorstehen könnte, bieten allerdings die Möglichkeit, noch in die Situation einzugreifen und einen Vertrauensbruch zu verhindern (Schwegler, 2022). Daher kann es besonders hilfreich sein, wenn erste Indizien für eine vertrauskritische Situation erkannt werden.

Auf dieser Grundlage ist es entscheidend, vertrauskritische Situationen frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig einschreiten zu können. Grundlegend gibt es verschiedene Faktoren, welche im Umgang mit vertrauskritischen Situationen helfen können, wie beispielsweise die sogenannten Weisheitskompetenzen. Diese werden in Abbildung 3.1 nachfolgend dargestellt.

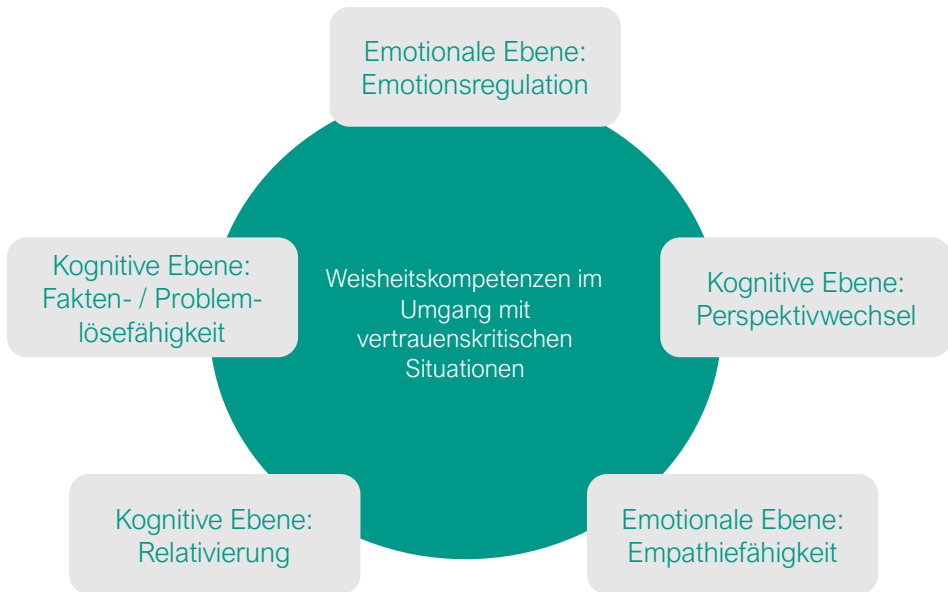


Abbildung 3.1. Weisheitskompetenzen im Umgang mit vertrauenskritischen Situationen (in Anlehnung an Schwegler, 2022, S. 79)

Die fünf Weisheitskompetenzen wurden im Rahmen qualitativer Studien erhoben, in welchen die Teilnehmenden hinsichtlich der Möglichkeit der Vertrauenswiederherstellung befragt wurden (Schwegler, 2022). Die Emotionsregulation beschreibt die Möglichkeit in einem Konfliktfall beziehungsweise in einer vertrauenskritischen Situation, Emotionen adäquat regulieren zu können und zu verarbeiten. Im Rahmen des Perspektivwechsels haben Individuen die Kompetenz, eine Situation in verschiedenen Sichtweisen einzuordnen und sich neue oder andere Perspektiven zu erschließen. Die Empathiefähigkeit beschreibt die Befähigung eines Individuums, sich in die vertrauensverletzende Person hineinzusetzen. Sie bezieht sich dabei analog zu der Emotionsregulation auf die emotionalen Aspekte der Vertrauensverletzung, wobei der Perspektivwechsel vorwiegend auf einer kognitiven Ebene stattfindet. Sowohl die Empathiefähigkeit als auch der Perspektivwechsel sind wichtig, um die vertrauenskritische Situation oder den bereits erfolgten Vertrauensbruch zu reflektieren. Der

Perspektivwechsel beinhaltet die Fähigkeit, andere Sichtweisen nicht als Feindseligkeit gegenüber den eigenen Werten und Einstellungen zu betrachten. Die Relativierung bezieht sich hingegen auf den Kontextualismus, welcher die Fähigkeit beschreibt die Erlebnisse in einen Kontext der Situation selbst einzuordnen. Die Fakten- und Problemlösefähigkeit befähigt ein Individuum, Lösungswege zu erörtern und beinhaltet fakten- und strategieorientiertes Wissen. Das Faktenwissen ermöglicht grundlegend die Entwicklung und den Erhalt von Vertrauen und basiert auf Kenntnissen zu Lebensproblemen und Wissen um die Problembehebung. Strategisches Wissen bezieht sich auf die Befähigung Entscheidungen zu treffen und Strategien zu entwickeln und ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit vertrauskritischen Situationen im Rahmen beispielsweise einer frühzeitigen Erkennung der vertrauskritischen Situation (Schwegler, 2022).

Weitere Aspekte für die Vorbeugung eines Vertrauensbruchs sind die Schaffung einer qualitativ hochwertigen Vertrauensbeziehung und die Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltung (Solga, 2016). Ein psychologischer Vertrag, auch als psychologischer Kontrakt bezeichnet, beschreibt einen informalen Vertrag zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Dieser beinhaltet gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen, die nicht niedergeschrieben werden, sondern informal bestehen. Die Erwartungen können auf transaktionaler oder relationaler Ebene basieren. Transaktionale Erwartungen resultieren aus einem wirtschaftlichen Austausch und sind damit nutzenorientiert und in der Regel von begrenzter Dauer. Relationale Erwartungen hingegen begründen sich auf dem sozialen Austausch und sind somit partnerschaftlich und in der Regel langfristig ausgelegt (Felfe & Liepmann, 2007; Solga, 2016). Relationale Erwartungen können ebenfalls in reziprozitätsbezogene und soziomoralische Erwartungen unterschieden werden. Reziprozitätsbezogene Erwartungen beziehen sich auf die Wertschätzung der erbrachten Arbeitsleistung in einer adäquaten Weise. Soziomoralische Erwartungen beziehen sich insbesondere auf die Interaktionen im Berufsleben zwischen den beteiligten Ver-

tragspartnern. Hierbei sind insbesondere Erwartungen an ein gutes Vertrauensverhältnis sowie eine hohe Verlässlichkeit in Bezug auf die Vertragspartner essenziell (Kels, 2022). Vertrauen kann zudem, gesamtheitlich auf den psychologischen Vertrag bezogen, als Grundlage für dessen Erfüllung betrachtet werden. Besteht ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, so werden die Erwartungen an den psychologischen Vertrag wahrscheinlicher erfüllt. Eine weitere Komponente besteht in der empfundenen Gerechtigkeit bestimmter Arbeitssituationen. Generell gilt, dass psychologische Verträge stark durch personen- und situationsbezogene Determinanten beeinflusst sind (Bamberg et al., 2012).

Faktoren, die zur Erfüllung des psychologischen Vertrages beitragen

Für die Erfüllung des psychologischen Vertrages ist daher entscheidend, welche Faktoren für eine gute Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften wichtig sind. Tillmann et al. (2022) haben diese aus unterschiedlichen Studien zusammengefasst, welche in Tabelle 3.1 dargestellt sind.

Tabelle 3.1. *Einflussfaktoren auf das Vertrauen von Mitarbeitenden in Führungskräfte (in Anlehnung an Tillmann et al., 2022, S. 207)*

Perspektive		Befunde
Fokus Führungskraft	Eigenschaften	Wissen und Qualifikationen Fähigkeit zur Etablierung einer Wissensbasis Berechenbarkeit Vertrauenswürdigkeit Ähnlichkeit mit Geführten
	Verhalten	Transformationale Führung Transaktionale Führung Dienende Führung Partizipation der Mitarbeitenden Beständiger Informationsfluss Gerechtigkeit Leader-Member-Exchange
Fokus Mitarbeitende	Eigenschaften	Vertrauensneigung Toleranz gegenüber Unsicherheit Erfahrungen mit vorherigen Vorgesetzten Bereitschaft für organisationalen Wandel Organisationale Unterstützung
	Verhalten	Offene Kommunikation Teilen von Informationen

Zentrale Ergebnisse der Studien sind, dass insbesondere die Weitergabe von Informationen, die exklusiv „unter der Hand“ von Führungskräften an Mitarbeitende weitergegeben werden einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Vertrauensbeziehung von Mitarbeitenden zu Ihrer Führungskraft hat. Für das Vertrauen von Führungskräften zu ihren Mitarbeitenden sind vorwiegend die Art der Führung sowie ebenfalls Faktoren wie Gerechtigkeit und ein beständiger Informationsfluss entscheidend.

In der modernen Arbeitswelt werden diese Einflussfaktoren durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Arbeitskonzepte beeinflusst. Beispielsweise stellt das hybride Arbeitsmodell eine Arbeitsumgebung dar, welche direkten Einfluss auf diese Faktoren und damit das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat (Tillmann et al., 2022).

Mediale Reichhaltigkeit als Mittel zur Kommunikation

Neben den Weisheitskompetenzen und den Faktoren zur Vertrauensbildung ist auch die Wahl des Kommunikationsweges, die Häufigkeit und der Inhalt der Kommunikation entscheidend für die Qualität der Vertrauensbeziehung. Insbesondere in einem hybriden Arbeitsumfeld sind unterschiedliche Kommunikationswege unerlässlich (Baumgarten et al., 2022).

In der Arbeitspsychologie wird das Maß der Reichhaltigkeit als Bewertungskriterium für den Einsatz von Medien herangezogen. Im Rahmen von Forschungsstudien wurde bereits der Medieneinsatz auf dessen Reichhaltigkeit anhand von Verhaltensweisen des Managements in Zusammenhang mit unterschiedlichen Aufgaben untersucht (Nerdinger, 2014; Trevino et al., 1990). Die daraus resultierende Theorie der medialen Reichhaltigkeit definiert innerhalb des Medieneinsatzes reichhaltige und weniger reichhaltige Medien (Trevino et al., 1990). Reichhaltige Medien beinhalten eine schnellere Kommunikation, mehrere Kommunikationskanäle, die Möglichkeit der individuellen Prägung sowie eine Vielfältigkeit innerhalb der Kommunikation (z. B. Gestik und Mimik). Reichhaltige Medien sind beispielsweise persönliche Interaktionen oder auch Videokonferenzen, wobei diese als etwas weniger reichhaltig eingeordnet werden. Medien mit geringer Reichhaltigkeit sind hingegen beispielsweise formale Berichte, Merkblätter oder auch Briefe. E-Mails werden in der Theorie eher der geringen Reichhaltigkeit zugordnet, Telefongespräche den reichhaltigeren Medien. Des Weiteren setzt die Theorie diese Kanäle in Kontext zu Mehrdeutigkeit und Komplexität einer Aufgabenstellung. Bei mehrdeutigen und komplexen Aufgaben ist die Nutzung von reichhaltigeren Medien zielführender und leistungsfördernder als bei der Nutzung von Medien mit geringer Reichhaltigkeit.

Die Wahl geeigneter Kommunikationskanäle wird auf Grundlage der Reichhaltigkeitstheorie durch den Grad der Aufgabenkomplexität der Kommunikation bestimmt. Somit sind insbesondere Routineaufgaben, wie

beispielsweise eine Terminbestätigung, für mediale Kanäle mit einer geringen Reichhaltigkeit geeignet. Komplexe Sachverhalte oder auch negative Aspekte, wie eine Kündigung, erfordern hingegen Kanäle mit einer hohen medialen Reichhaltigkeit (Nerdinger, 2014). Die Theorie der Reichhaltigkeit untersucht vorwiegend die theoretische Medienwahl, nicht die tatsächliche Nutzung beziehungsweise den persönlichen Umgang.

3.3 Ein Blick in die Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden

In Orientierung an der qualitativen Forschungsmethodik nach Mayring (2023) wurden zwölf Probandinnen und Probanden im Rahmen von teilstrukturieren, problemzentrierten Interviews in Hinblick auf ihre Wahrnehmung der Zusammenarbeit und Kommunikation im hybriden Arbeitskontext befragt. Die Aussagen der Teilnehmenden wurden bezüglich ihrer Vertrauensbeziehung, ihrer Vertrauensbrüche und vertrauskritischen Situationen sowie in Bezug auf den jeweiligen Einfluss des hybriden Arbeitsumfelds untersucht. Dabei befragte die Autorin jeweils sechs Führungskräfte und sechs Mitarbeitende, um die Ergebnisse kontrastiv gegenüberzustellen. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden stammen aus verschiedenen Teams sowie aus drei Unternehmen im E-Commerce. Ziel ist es, eine möglichst hohe Offenheit der Befragten zu schaffen. Um eine hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden die Möglichkeit hybrid zu arbeiten sowie die Zugehörigkeit zur E-Commerce-Branche als Kriterien für die Auswahl der Stichprobe festgelegt. Im Stichprobenplan in Tabelle 3.2 werden die Daten aufgezeigt.

Tabelle 3.2. *Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)*

Name	Beschäftigungszeit	Bereich	Teamgröße	Alter	Geschlecht
Führungskräfte					
Nina	5 Jahre	Global Sourcing	5	45 Jahre	weiblich
Sabine	4,5 Jahre	Accountmanagement	69 fachlich; 1 disziplinarisch	39 Jahre	weiblich
Hans	13,5 Jahre	Softwareentwicklung	25	52 Jahre	männlich
Bernd	1,8 Jahre	Grafikdesign	8	38 Jahre	männlich
Susanne	22 Jahre	Finanzabteilung	11	49 Jahre	weiblich
Frank	9 Wochen	Logistik	3 disziplinarisch; 65 fachlich	63 Jahre	männlich
Mitarbeitende					
Marco	2,8 Jahre	Capacity Management	4	27 Jahre	männlich
Johannes	17 Jahre	Capacity Management	4	51 Jahre	männlich
Milena	2,8 Jahre	Projektmanagement	25	39 Jahre	weiblich
Jörg	4 Jahre	Consulting	5	30 Jahre	männlich
Lisa	11 Monate	Global Sourcing	6	37 Jahre	weiblich
Miriam	2 Jahre	Projektmanagement	13	35 Jahre	weiblich

Die aufgezeichneten Interviews wurden wörtlich transkribiert (Mayring, 2023) und in Anlehnung an die kommentierende Transkription in Orientierung an Mayring (2016) durch Angaben zu para- und non-verbalen Inhalten ergänzt. Die Datenauswertung wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse in Orientierung nach Mayring et al. (2014) und Mayring und Brunner (2006) vorgenommen. Hierbei wurden deduktive und induktive Kategorien identifiziert. Die deduktiv aus der Theorie abgeleiteten Hauptkategorien des für die Interpretation genutzten Kategoriensystems waren Zusammenarbeit und Kommunikation, Vertrauensentwicklung und Vertrauensbeziehung, Vertrauensbruch und Wiederherstellung von Vertrauen sowie die Identifikation vertrauskritischer Situationen und deren

Merkmale. Weiterhin wurden 14 induktive Unterkategorien ergänzt, welche auf den empirisch erhobenen Daten basieren.

3.4 Die Wahrnehmung von Vertrauen im hybriden Arbeiten

Auf Grundlage der Interviews wurde deutlich, dass das hybride Arbeitsumfeld die Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Bezug auf das gegenseitige Vertrauen sowie vertrauskritische Situationen beeinflusst. Die untersuchten Kategorien der Zusammenarbeit und des Vertrauens im hybriden Arbeitsumfeld umfassen die generelle Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die Vertrauensbeziehung, den Umgang mit Vertrauensbruch und vertrauskritischen Situationen. Weiterhin wird dargestellt, inwiefern Vertrauensbrüchen vorbeugend begegnet werden kann.

Unterschiedliche Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden

Das hybride Arbeiten hat einen signifikanten Einfluss auf die Vertrauenswahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden. In Hinblick auf die Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden konnten teilweise Unterschiede bezüglich der Bedeutung von Face-to-face-Kontakt identifiziert werden. Führungskräfte haben eine positivere Einstellung zu einem erhöhten Anteil an Präsenztagen. Unter den Führungskräften wurde die Bedeutung von regelmäßigen Präsenztagen als wichtiger für das Vertrauensverhältnis und die Qualität der Kommunikation empfunden als dies bei den Mitarbeitenden der Fall war. Weiterhin wurde in den Interviews mit den Führungskräften deutlich, dass sich Entscheidungen der Organisation auch auf das direkte Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden auswirken können.

Hans, der als Führungskraft in seinem Interview von einer konkreten Erfahrung erzählt, hat die Auswirkung eines mangelnden Systemvertrauens direkt in seiner Wahrnehmung im personalen Vertrauen zu spüren

bekommen. Diesbezüglich nahm er aufgrund mangelnden Systemvertrauens seines Mitarbeitenden einen negativen Einfluss auf die gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft wahr. Hans formuliert diesen Eindruck wie folgt: „Mitarbeiter sind mit bestimmten Dingen und Entwicklungen in der Firma nicht einverstanden. Und diese Unzufriedenheit, die wird dann auf das Verhältnis mit der Führungskraft übertragen, weil sie ist der Vertreter der Firma.“

Johannes, der seit 17 Jahren in seiner Firma im E-Commerce arbeitet, beschreibt eine ähnliche Erfahrung, jedoch andersherum. In seinem Fall wirkte sich eine negative Erfahrung mit seiner früheren Führungskraft auf sein Systemvertrauen in seine Firma aus. Johannes erzählte seiner Führungskraft von seinen privaten Problemen, die ihn beschäftigten. Seine Führungskraft trug diese Informationen weiter. Als Johannes davon erfuhr, empfand er dies als Vertrauensbruch. Daraufhin entwickelte er ein starkes Misstrauen gegenüber seiner Führungskraft sowie seinen Kollegen. In der Folge wurde sein generelles Systemvertrauen in die Mitarbeitenden und Integrität seiner Firma verletzt.

Die Erfahrungen von Hans und Johannes zeigen, dass sich Systemvertrauen und personales Vertrauen gegenseitig beeinflussen können. Zudem wird deutlich, dass Führungskräfte mit der Firma selbst in Verbindung gebracht und als Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens betrachtet werden.

Wahrnehmung von vertrauenskritischen Situationen im hybriden Arbeiten

Insbesondere implizite Aspekte der virtuellen Zusammenarbeit werden von beiden Gruppen als kritisch für das gegenseitige Vertrauen empfunden. Demnach sahen elf der zwölf Teilnehmenden ein erhöhtes Risiko im Aufkommen von vertrauenskritischen Situationen durch ein überwiegend virtuelles Zusammenarbeiten. Dies hängt jedoch stark mit der generellen Art der Kommunikation und mit dem konkreten Anteil von Prä-

senztagen zusammen. Die Probandinnen und Probanden nannten durchschnittlich zwei Präsenztage als ideal pro Woche. Neun von zwölf Teilnehmenden gehen allerdings nur einen Tag pro Woche in ihr Büro. Demnach können sich mehrere Teilnehmende vorstellen, häufiger vor Ort zu sein, um die positiven Aspekte eines hybriden Arbeitsumfelds mehr zu nutzen.

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde mehrmals das Indiz einer zurückhaltenden Kommunikation genannt. Beispielsweise beschreibt Sabine dieses Indiz folgendermaßen:

”**Wenn jemand weiß, die Person ist offen,
ist aktiv und sie zieht sich auf einmal zurück.**

Sabine

Sabine erlebte selbst eine vertrauenskritische Situation gegenüber einer Kollegin, die aus dem Verhalten in der hybriden Arbeitsumgebung resultierte. In diesem konkreten Beispiel kommunizierte eine Kollegin nicht ausreichend und zog sich bei einem gemeinsamen Thema immer mehr zurück. Im Ergebnis führte dies dazu, dass ein fachliches Thema gegenüber der Kundschaft eskalierte und entscheidende Faktoren nicht kommuniziert wurden. Sabine ordnete dieses Verhalten ihrer Kollegin und die einhergehenden Umstände dem Kontext der virtuellen Zusammenarbeit zu.

Im Hinblick auf den hybriden Kontext ist es von Bedeutung, ob die Arbeit der Teilnehmenden überwiegend virtuell oder in Präsenz praktiziert wird. Je höher der virtuelle Anteil ist, desto mehr steigt die Gefahr von vertrauenskritischen Situationen. Die Bedeutung regelmäßiger Präsenz vor Ort wird somit deutlich. In Hinblick auf diesen Aspekt ist kein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden erkennbar.

Vorbeugende Faktoren in Hinblick auf vertrauskritische Situationen

Mit Fokus auf die Kategorien der Zusammenarbeit und der Vertrauensbeziehung wurden interviewübergreifend die nachfolgenden Faktoren genannt, die eine qualitativ hochwertige Vertrauensbeziehung begünstigen und aktiv fördern: Proaktivität, offene, transparente und regelmäßige Kommunikation, Zielerreichung, gleiche Wertebasis, Autonomie und Eigenverantwortung.

Allen Teilnehmenden ist eine proaktive, offene Arbeitsweise wichtig, die auch ein selbstbestimmtes und verantwortungsbewusstes Arbeiten ermöglicht. Dies wird von den Probandinnen und Probanden als vertrauensförderlich empfunden. Nina, die als Führungskraft arbeitet, verbindet die Qualität der Zusammenarbeit direkt mit dem Grad an Proaktivität. Je stärker ausgeprägt die Proaktivität ist, desto höher schätzt sie die Qualität der Zusammenarbeit ein, ebenso wie das Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden nannten dabei den Faktor Autonomie häufiger als die Führungskräfte. In den Aussagen der Führungskräfte wurde die Proaktivität insbesondere in Kombination mit einem hybriden Arbeitsumfeld öfter genannt.

In Bezug auf den Umgang mit vertrauskritischen Situationen kamen ebenfalls Faktoren auf, welche die Teilnehmenden im Rahmen der gegenseitigen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden als vertrauensförderlich empfinden. Demnach sind sowohl im Umgang mit einem Vertrauensbruch als auch in der Phase davor, in vertrauskritischen Situationen, folgende Aspekte wichtig: Feedback, Klärung der Erwartungshaltung, Zuhilfenahme von Dritten, Selbstreflektion und Ehrlichkeit.

In Bezug auf das hybride Arbeitsumfeld und den damit einhergehenden Einfluss des Arbeitsortes werden vergleichbare Ergebnisse deutlich. Die Probandinnen und Probanden empfinden eine erhöhte Abwesenheit zwischenmenschlicher Aspekte im virtuellen Arbeitsumfeld. Susanne,

die ihre Mitarbeitenden regelmäßig in Präsenz trifft, fehlt in der virtuellen Kommunikation die Körpersprache, um die Ausstrahlung der Mitarbeitenden zu erfassen und ihre Stimmung wahrzunehmen: „Körpersprache finde ich sehr wichtig.“

Zudem werden die Länge und Intensität der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden als wichtig erachtet. Je länger die Beziehung bereits besteht und je positiver diese ausgeprägt ist, desto höher kann ein Remote-Anteil ausfallen. Als Grund dafür nannten die Teilnehmenden, dass das Vertrauensverhältnis bereits stark sei und eine verlässliche Zusammenarbeit bereits bestehe. Eine dauerhafte persönliche Abwesenheit kann zu einer Entfremdung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden führen, da dies das Vertrauensverhältnis wieder schwächen kann. Mit Blick auf die Aussagen von Führungskräften im Vergleich zu den Mitarbeitenden wird deutlich, dass die Führungskräfte eine höhere Priorität auf Face-to-face-Kontakt legen. Die befragten Mitarbeitenden schätzen hingegen die Flexibilität des virtuellen Arbeitens mehr als die Führungskräfte.

3.5 Hybrides Arbeiten – Ein Kompromiss?

Auf Grundlage der qualitativen Forschungsergebnisse wird deutlich, dass der Grad an Einflussnahme eines hybriden Arbeitsumfeldes steuerbar ist, indem mehr Kommunikationsaufwand in der virtuellen Zusammenarbeit betrieben wird. Dieser Mehraufwand wird durch eine mögliche Zurückgezogenheit der Probandinnen und Probanden durch die Arbeit im Home-Office nötig, aber auch durch die teilweise fehlenden unbewussten Aspekte der virtuellen Kommunikation und der mangelnden Spontanität der virtuellen Kommunikation im Vergleich zur Face-to-face-Kommunikation. Durch eine regelmäßige und bewusste Kommunikation können diese Gegebenheiten ausgeglichen werden.

Hybrides Arbeiten im Kontext der Weisheitskompetenzen

Die Teilnehmenden nannten in den Interviews einige der Weisheitskompetenzen, welche ihnen im Umgang mit der vertrauenskritischen Situation geholfen hätten. Die Weisheitskompetenzen wurden teilweise im Zusammenhang mit Vertrauensbrüchen sowie im Zusammenhang mit der vertrauenskritischen Situation genannt. Als vorbeugend nannten mehrere Probandinnen und Probanden die Empathiefähigkeit, Fakten- und Problemlöseverständnis und Perspektivwechsel. Der Aspekt der Emotionsregulierung wurde ebenfalls in Zusammenhang mit dem Umgang mit Vertrauensbrüchen genannt. Jörg erzählte von einer vertrauenskritischen Situation mit einer Mitarbeiterin, in welcher er externe Gesprächspartner hinzuzog und durch die externe Hilfe die Situation neu einordnen konnte. Die Mitarbeiterin hatte sich ihm gegenüber plötzlich unfreundlich verhalten. Ein offener Austausch darüber führte jedoch zu keiner Besserung. Erst nach dem Hinzuziehen einer Ansprechperson aus der Personalabteilung konnte ein klärendes Gespräch herbeigeführt werden. Jörg vermutet, dass sich seine Mitarbeiterin durch die dritte Person sicherer fühlte und eine neutrale Einordnung für die Klärung wichtig war. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiterin durch zu viel Stress auf der Arbeit überfordert war. Mit Blick auf die theoretische Einordnung nutzte Jörg zur Lösung der vertrauenskritischen Situation die Weisheitskompetenz Relativierung.

Die Weisheitskompetenzen wurden alle in den Aussagen der Teilnehmenden genannt. Allerdings ist festzustellen, dass das hybride Arbeitsumfeld in Teilen einen Einfluss auf die Effizienz der Weisheitskompetenzen haben kann, wenn eine überwiegend virtuelle Zusammenarbeit zugrunde liegt. Es wird deutlich, dass insbesondere die Empathiefähigkeit beeinträchtigt wird. Für das Empathieempfinden sind ebenfalls implizite Aspekte relevant, welche in einem virtuellen Arbeitsumfeld nur eingeschränkt vorhanden sind (Hübler, 2022). Eine Minderung der Empathiefähigkeit wirkt sich grundlegend auf die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften aus, da sie wichtig für das gegenseitige Verständnis ist.

Die Weisheitskompetenz der Emotionsregulation beinhaltet die adäquate Verarbeitung von Gefühlen, die aufgrund einer vertrauskritischen Situation oder eines schon erfolgten Vertrauensbruchs entstehen. In den Aussagen der Führungskräfte wurde mehrfach genannt, dass die Mitarbeitenden in einem überwiegend virtuellen Arbeitsumfeld allein mit ihren Gefühlen seien. So lautet beispielsweise die Aussage von Bernd:

” **Wenn Konflikte da sind, dann merke ich bei mir,
aber auch bei anderen in meinem Team,
dass man diese in sich rein frisst.**

Bernd

Die Führungskräfte empfanden teilweise mangelnde Zugänglichkeit zu den Mitarbeitenden. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte bemerkten in den Interviews, dass Emotionen durch das Ausschalten der Kamera bewusst reguliert werden können und dies in manchen Fällen positive Auswirkungen haben kann, da den Mitarbeitenden die Möglichkeit verschafft wird, sich zurückzuziehen. Allerdings sind auch negative Folgen möglich, wie beispielsweise durch eine mangelnde Hilfe zur Einordnung der Gefühle, sollten diese von den Mitarbeitenden allein reguliert werden. In Hinblick auf die Weisheitskompetenzen Perspektivwechsel, Fakten- und Problemlösewissen sowie Relativierung lassen sich anhand der Aussagen der Probandinnen und Probanden keine positiven oder negativen Einflüsse auf das gegenseitige Vertrauen durch ein hybrides Arbeitsumfeld ableiten. Die genannten Aspekte beziehen sich vorwiegend auf die emotionale Ebene, während die drei Weisheitskompetenzen eher auf kognitiver Ebene steuerbar sind. In Hinblick auf die gegenseitige Kommunikation bemerkte die Mehrheit der Teilnehmenden, dass in einer virtuellen Zusammenarbeit mehr Kommunikationsaufwand betrieben wird, um dasselbe Verständnis wie in einer Kommunikation vor Ort zu erreichen. Dies kann sich indirekt auch auf die anderen Weisheitskompetenzen auswirken, da der Aufbau der Kompetenzen möglicherweise länger dauert

und mit mehr Aufwand verbunden ist als in einer Kommunikation in Präsenz.

Ein weiterer Aspekt, der sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden im Zusammenhang mit einer virtuellen Zusammenarbeit genannt wurde, ist der Mangel an Commitment. Die grundlegende Bereitschaft, sich für seine Organisation einzusetzen, kann durch eine virtuelle Zusammenarbeit gehemmt sein. Lisa, die in einen sechsköpfigen Team überwiegend virtuell arbeitet, beschreibt den Einfluss auf das Commitment im virtuellen Arbeiten. Sie arbeitete bei früheren Arbeitgebern überwiegend vor Ort. Im virtuellen Arbeiten hat sie oft das Gefühl, keine Unterstützung von ihren Kolleginnen und Kollegen und ihrer Führungskraft zu bekommen. Dringende Aufgaben, bei denen sie frühere vor Ort stets unterstützt wurde, verzögern sich im virtuellen Arbeiten oftmals und sie bekommt nicht die Hilfe, die sie sich wünscht, da sie Kolleginnen und Kollegen über virtuelle Kommunikationswege nicht oder stark zeitverzögert erreicht.

Die virtuelle Kommunikation kann sich negativ auf das frühzeitige Erkennen von vertrauenskritischen Situationen auswirken. Die Probandinnen und Probanden nannten mehrfach den Aspekt der verringerten Kommunikation in Hinblick auf eine vertrauenskritische Situation. In der Wahrnehmung der Teilnehmenden ist dies ein Indiz, welchem in einem virtuellen Arbeitsumfeld mit größerem Nachdruck begegnet werden sollte, verglichen mit dem Arbeitsumfeld in Präsenz. Sabine bezieht sich in diesem Kontext im Rahmen ihres Interviews auf ihre persönliche Erfahrung mit ihren Mitarbeitenden. Sie beschreibt eine vertrauenskritische Situation beispielsweise in der Verhaltensänderung ihrer Mitarbeitenden. Wenn sich ihre Mitarbeitenden aus einer offenen und transparenten Kommunikation plötzlich zurückziehen und deutlich passiver kommunizieren, sehe sie bereits eine vertrauenskritische Situation. Dies ist für sie im virtuellen Umfeld allerdings deutlich schwieriger zu erkennen als im Face-to-face-Kon-

takt. Im virtuellen Umfeld können sich Mitarbeitende in ihrer Wahrnehmung einfacher zurückziehen, da keine spontanen Begegnungen wie im Arbeiten in Präsenz stattfinden.

Diese unterschiedliche Wahrnehmung in Bezug auf den Einfluss des hybriden Arbeitsumfelds auf das gegenseitige Vertrauen kann in der Position der Führungskraft innerhalb der Organisation und der damit verbundenen Rolle begründet werden. Zentraler Aspekt in der Führungsrolle ist die Verantwortungsübernahme der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden. Die Führungskraft möchte Informationen unmittelbar erhalten sowie Nähe zur Organisation herstellen; daher besteht das Vertrauen zur Führungskraft aus personalem und Systemvertrauen.

Der Umgang mit vertrauskritischen Situationen ist individuell und hängt vom jeweiligen Kontext der Situation ab. Weisheitskompetenzen können grundlegend einen positiven Einfluss im Umgang mit vertrauskritischen Situationen haben. Diese Kompetenzen sind in einer virtuellen Zusammenarbeit teilweise eingeschränkt. Emotionale Aspekte werden nicht hinreichend abgebildet und es muss mehr Aufwand betrieben werden, um dasselbe Verständnis in der Kommunikation zu erzeugen. Das Maß dieser Effekte hängt allerdings vom Ausmaß virtueller und präsenter Zusammenarbeit und der generellen Art der Kommunikation ab. Infolgedessen können sie abhängig davon gemildert oder verstärkt werden.

Vertrauensbildende Faktoren und Einfluss eines hybriden Arbeitsumfelds

Die Einflussfaktoren auf das Vertrauen nach Tillmann et al. (2022) haben ebenfalls Überschneidungen mit den empirischen Ergebnissen. Demnach nannten die Mitarbeitenden als wichtigen Faktor zudem eine Ähnlichkeit zum Charakter der Führungskraft als förderlich für das Vertrauensverhältnis. Weiterhin sind Aspekte wie Fairness sowie der gegenseitige Informationsfluss entscheidend für die Vertrauensbeziehung. Insbesondere das Teilen von Informationen hat einen hohen Stellenwert für

die Probandinnen und Probanden. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte sehen im Teilen von Informationen, die nicht zwingend erforderlich sind, aber einen Mehrwert bieten, eine positive Auswirkung auf das Vertrauensverhältnis.

Das hybride Arbeitsumfeld kann auf diese Faktoren Einfluss nehmen. In Hinblick auf den Faktor der Fairness kann eine Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden erfolgen, wenn diese unterschiedliche Anteile an Präsenz und virtuellem Arbeiten haben. Mitarbeitende, die öfter persönlichen Kontakt zur Führungskraft haben, können vermehrt eine gute Beziehung zur Führungskraft aufzubauen. Miriam nimmt selbst eine Ungleichbehandlung aufgrund der unterschiedlichen Vor-Ort-Anteile innerhalb ihres Teams von ihrer Führungskraft wahr. Sie selbst ist nur wenige Tage im Jahr vor Ort, während ihre Kolleginnen und Kollegen mehrmals pro Monat Face-to-face-Kontakt zur Führungskraft haben.

” **Es gibt ein, zwei Mitarbeiter, denen er noch mehr teilt, als er mit mir teilt. Einfach aufgrund von Kontaktpunkten, die die Personen miteinander haben.**

Miriam

Besteht in einem Führungskraft-Mitarbeitenden-Verhältnis keine Ähnlichkeit in den Charakteren kann ein hybrides Arbeitsumfeld möglicherweise auch zu einer besseren Zusammenarbeit beitragen. Das hybride, überwiegend virtuelle Umfeld, trägt zu einer guten fachlichen Zusammenarbeit bei, bei der private Themen vermieden werden können und so Konflikte möglicherweise verhindert werden.

Die Bedeutung der medialen Reichhaltigkeit für die Kommunikation

Unabhängig von ihren jeweiligen Präsenzzeiten nennen alle Probandinnen und Probanden die virtuelle Kommunikation als überwiegendes Kommunikationsmedium. Als Folge lässt sich eine gewisse Eindimensio-

nalität der Medienwahl erkennen. Wird in diesem Kontext das Aufkommen vertrauskritischer Situationen betrachtet, kann die Eindimensionalität der Medienwahl ebenfalls Einfluss auf den Umgang mit vertrauskritischen Medien haben. Nach Trevino et al. (1990) ist beispielsweise komplexeren Aufgaben mit Medien einer besonders hohen Reichhaltigkeit zu begegnen (Trevino et al., 1990). Ob das Maß an Reichhaltigkeit von Videokonferenzen bei der Klärung vertrauskritischer Situationen ausreichend ist, kann individuell und von der Situation abhängig sein. Deutlich wird jedoch, dass Problemstellungen auf der Beziehungsebene durch den Mangel an zwischenmenschlichen Faktoren sowie Körpersprache einer gewissen Limitierung unterliegen.

Reflexion der empirischen Forschung

Zusammenfassend hängt der Einfluss des hybriden Arbeitsverhältnisses von vielen Faktoren und individuellen Gegebenheiten ab. Die jeweilige Ausprägung des Vertrauens zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wird durch die jeweilige Vertrauensdisposition, also die Bereitschaft, anderen Personen eher leicht oder schwer zu vertrauen, bestimmt. Die Vertrauensdisposition kann im Rahmen von weiteren Forschungen noch näher untersucht werden, um sie ebenfalls in den Umgang mit vertrauskritischen Situationen oder der generellen Vertrauensbeziehung miteinzubeziehen. Des Weiteren wurde die Wahrnehmung der Führungskräfte auf ihr gesamtes Team erfasst. Diese Entscheidung basierte auf der Annahme, dass die Teilnehmenden befangener in ihren Aussagen sind, wenn direkte Führungskräfte-Mitarbeitenden-Verhältnisse betrachtet werden. Jedoch ermöglicht die Untersuchung direkter Führungskräfte-Mitarbeitenden-Verhältnisse einen direkten Vergleich in der Wahrnehmung der vorliegenden Vertrauensbeziehung. Diese Sichtweise ermöglicht eine zielgenauere Betrachtung im Rahmen eines kontrastiven Vergleichs. Bei einer Befragung direkter Führungskräfte-Mitarbeitenden-Verhältnisse sollte jedoch sichergestellt werden, dass sich die Teilnehmenden möglichst unbefangen äußern können. Die Vorgehensweise in der zugrundeliegenden Be-

fragung unabhängiger Führungskräfte-Mitarbeitenden-Verhältnisse ermöglicht hingegen eine generellere Sichtweise auf die Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Bezug auf Zusammenarbeit und Vertrauen. Grundlegende Aspekte, die in der Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden von Bedeutung sind, lassen sich möglicherweise besser erkennen, wenn keine direkte Beziehung zwischen den Probandinnen und Probanden zugrunde liegt. Diese Aspekte können in weiteren qualitativen sowie quantitativen Forschungsvorhaben weiterverfolgt werden.

3.6 Handlungsempfehlungen

Mit Blick auf die Praxis wird deutlich, dass ein adäquater Umgang mit Anteilen der Zusammenarbeit vor Ort und virtuell wichtig ist. Der Arbeitsort sollte bewusst gewählt und insbesondere die Zeit vor Ort bewusst zum Beziehungsaufbau genutzt werden. Im Umgang mit dem virtuellen Arbeiten ist entscheidend, den Fokus auf die Sichtbarkeit impliziter Gegebenheiten zu legen und Sachverhalte nicht als selbstverständlich hinzunehmen. Dadurch kann das Vertrauensverhältnis in Hinblick auf die virtuelle Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gestärkt werden. Im Wesentlichen lassen sich diese Aspekte in vier zentralen Handlungsempfehlungen aufzeigen:



Abbildung 3.2. Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeitende zur Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

Fokus auf Beziehungsebene

Grundsätzlich ist es im hybriden Arbeiten, insbesondere in den virtuellen Anteilen, besonders wichtig, konkret auf die Beziehungsebene zu den Mitarbeitenden zu achten. Im Fokus steht hierbei die Empathiefähigkeit, die als Weisheitskompetenz zur Vorbeugung von Vertrauensbrüchen dienen kann. Der mangelnden Sichtbarkeit von impliziten Eindrücken kann mit bewusstem Ansprechen der Stimmungslage und des Wohlbefindens begegnet werden.

Kommunikation

Im virtuellen Arbeiten sollte darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende sich nicht zu stark zurückziehen. Regelmäßige und proaktive Kommunikation ist wichtig, um den Mangel an spontaner und reichhaltiger Kommunikation im Face-to-face-Kontakt zu begegnen. Implizite Aspekte sollten gezielt angesprochen werden, beispielsweise kann die „einfache“ Frage, wie es den eigenen Mitarbeitenden geht, bereits helfen eine emotionalere Bindung aufzubauen.

Vorbeugung

Das frühzeitige Erkennen vertrauskritischer Situationen ist entscheidend, um Vertrauensbrüchen vorzubeugen. Risikofaktoren, wie beispielsweise das Zurückziehen von Mitarbeitenden in der Kommunikation,

frühzeitig zu erkennen kann zur Vorbeugung beitragen und Mitarbeitende langfristig halten.

Flexibilität

Die Kombination einer virtuellen Arbeitsumgebung mit der Arbeit in Präsenz ermöglicht es, die Vorteile aus beiden Umgebungen zu nutzen und Nachteile aus beiden Welten auszugleichen. Dementsprechend sollten Unternehmen flexibel bleiben, um ihren Mitarbeitenden ein optimales Angebot bieten zu können, im Ergebnis die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern und das Vertrauen zu festigen.

Mit Blick auf die Zukunft können hybride Arbeitsmodelle weiter eingesetzt werden. Der Umgang mit ihnen wird in zukünftigen Arbeitsumfeldern einen konstanten Teil der Vertrauensbeziehung darstellen. Es gibt bereits Unternehmen, die einen verpflichtenden Anteil an Präsenztagen einführen, obwohl zuletzt vermehrt eine virtuelle Zusammenarbeit praktiziert wurde (Graf Adelman v. A. & König, 2022). In der E-Commerce-Branche wird die Zahl der international verteilten Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, zukünftig voraussichtlich weiter zunehmen (Al-Habaibeh et al., 2021). In Hinblick auf diese Entwicklungen sollte der Fokus von Führungskräften sowie Mitarbeitenden verstärkt auf einem guten Vertrauensverhältnis liegen. Anhand der durchgeführten Studie wurde aufgezeigt, dass eine gute Vertrauensbeziehung insbesondere im hybriden Arbeiten mit einem hohen Anteil an virtueller Zusammenarbeit einen signifikanten Einfluss auf die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften hat.

Zum Weiterlesen

Tillmann, S., Hüttermann, H. & Boerner, S. (2022). Trau, schau, wem: Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in Führungskräfte. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens* (S. 203–220). Springer Fachmedien.

Schwegler, U. (2022). Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? In U. Schwegler (Hrsg.), *Menschenfreundliche Führung* (KCQF Schriftenreihe, Band 1, S. 65–90). MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft.

Eberl, P., & Möller, M. F. (2016). Zum Stand der führungsbezogenen Vertrauensforschung. In F. Keuper, & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung* (S. 73–88). Springer. <https://doi.org/n5t3>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Auswirkungen eines hybriden Arbeitsumfelds auf das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (carolin.hortig@live.de).

Literaturverzeichnis

- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javareshk, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, 99–108. <https://doi.org/gr2d3g>
- Bamberg, E., Mohr, G., & Busch, C. (2012). *Arbeitspsychologie*. Hogrefe.
- Baumgarten, C., Brenner, A., Engelke, D., Stöckler, S., Thiel, C., Thoma, A. et al. (2022). Perspektiven auf das Konzept der digitalgestützten Zusammenarbeit. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen* (S. 143–177). Springer Gabler. <https://doi.org/n5tq>
- Boos, M., Hardwig, T., & Riethmüller, M. (2017). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams*. Hogrefe.
- Eberl, P., & Möller, M. F. (2016). Zum Stand der führungsbezogenen Vertrauensforschung. In F. Keuper, & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung* (S. 73–88). Springer. <https://doi.org/n5t3>
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Hogrefe.
- Felfe, J., & Liepmann, D. (2007). *Organisationsdiagnostik*. Hogrefe.
- Graf Adelman v. A., Q., & König, S. (2022). *Das neue Büro nach Covid-19*. Springer. <https://doi.org/mvnx>
- Gräser, P. (2016). Führung und Vertrauen. In F. Keuper, & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung* (S. 39–70). Springer. <https://doi.org/mvnz>
- Hortig, C. (2024). *Auswirkungen eines hybriden Arbeitsumfelds auf das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern: Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Springer Gabler. <https://doi.org/n5tr>

- Kels, P. (2022). Psychologische Verträge gestalten. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management* (S. 161–172). Springer. <https://doi.org/n5t2>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6., neu ausgestattete, überarbeitete Aufl.). Beltz.
- Mayring, P., & Brunner, E. (2006). Qualitative Textanalyse – Qualitative Inhaltsanalyse. In V. Flaker (Hrsg.), *Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft* (Böhlau-Studien-Bücher Grundlagen des Studiums, S. 453–462). Böhlau.
- Mayring, Philipp & Fenz, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543–558). Springer Fachmedien.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. Aufl.). Beltz.
- Meldau, S. (2022). Konflikte managen. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management* (S. 235–257). Springer. <https://doi.org/mvnw>
- Nerdinger, F. W., (2014). Interaktion und Kommunikation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 55–69). Springer. <https://doi.org/n5ts>
- Porschen-Hueck, S., & Neumer, J. (2016). Vertrauensbasiertes Shopfloor Management. In F. Keuper, & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung* (S. 221–250). Springer. <https://doi.org/n5tz>
- Schwegler, U. (2022). Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? In U. Schwegler (Hrsg.), *Menschenfreundliche Führung* (KCQF Schriftenreihe, Band 1, S. 65–90). MA Verlag.
- Solga, M. (2016). Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In J. Felfe, & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 353–364). Springer. <https://doi.org/n5tx>

- Tillmann, S., Hüttermann, H., & Boerner, S. (2022). Trau, schau, wem: Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in Führungskräfte. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens* (S. 203–220). Springer. <https://doi.org/n5tw>
- Trevino, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fulk, & C. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 71–94). Sage. <https://doi.org/n5tv>

4 Vertrauensbrüche und Complianceverstöße: Kann das Arbeitsverhältnis danach fortgesetzt werden?

Die Etablierung einer positiven Vertrauenskultur aber auch die regulatorischen Anforderungen in Organisationen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Doch welche Auswirkungen haben Vertrauensbrüche auf das Arbeitsverhältnis und welche Rolle spielen hierbei die Vertrauenskultur und Compliance?

Lidia Schilling

Abstract

Zunehmend werden in der Literatur die Relevanz der Vertrauenskultur in Organisationen sowie der Umgang mit einem Vertrauensbruch unter Berücksichtigung von Compliance thematisiert. Eine funktionierende Compliance-Strategie basiert auf einer vorhandenen Unternehmens- und Vertrauenskultur. Wertebasierte Systeme stärken die Unternehmenskultur, vermitteln positive Werte und setzen entsprechende Anreize, um Compliance-Verstöße zu reduzieren oder zu verhindern (Herold, 2022). Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen, die aus Vertrauensbrüchen zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft entstehen, welche möglicherweise auf Compliance-Verstößen basieren, und beleuchtet die daraus resultierenden Folgen für das Arbeitsverhältnis. Die theoretische Basis der Arbeit bilden etablierte Theorien von Luhmann (2014) und das Modell von Mayer et al. (1995), woraus weitere relevante Aspekte identifiziert werden. Die Erkenntnisse der empirischen Studie sollen es ermöglichen, Lösungsansätze zur Fortführung des Arbeitsverhältnisses bei einem Vertrauensbruch sowie Best-Practices zur Schaffung einer wirkungsvollen Vertrauenskultur und eines Compliance-Rahmens zu schaffen. Auf Basis qualitativer Interviews entwickelte die Autorin Empfehlungen zur möglichen weiteren Vorgehensweise nach einem Vertrauensbruch.

Keywords:

Vertrauen, Vertrauenskultur, Vertrauensbruch, Compliance, Führung

4.1 Umgang mit Vertrauensbrüchen – Beispiele aus der Praxis

Stephan (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert) ist Führungskraft und leitet 26 Mitarbeitende in seinem Team. Er gibt seinen Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss und ermöglicht somit Freiräume zur persönlichen Entfaltung. Der Vertrauensvorschuss erleichtert ihm seinen Arbeitsalltag. Stephan ist der Meinung, dass ein Arbeitsverhältnis nach einem Vertrauensbruch nicht fortgesetzt werden kann und befürwortet die Anwendung arbeitsrechtlicher Konsequenzen. Stephan nennt Arbeitszeitbetrug als Beispiel für einen möglichen Vertrauensbruch. Emma ist Führungskraft in einem anderen Unternehmen und leitet sechs Mitarbeitende in ihrem Team. Sie ist der Ansicht, dass der Schweregrad des Vertrauensbruchs entscheidend für die weitere Vorgehensweise ist. Zudem meint Emma, dass die unterschiedlichen Generationen und der jeweilige Führungsstil relevant seien, um den Umgang mit Vertrauensbrüchen zu beschreiben. Sie ist der Ansicht, dass die Haltung, die Toleranz und das Leben einer offenen Fehlerkultur der jüngsten Generationen das Unternehmen positiv beeinflussen können. Emma ist im Gegensatz zu Stephan grundsätzlich immer für eine zweite Chance und würde keine pauschalen Aussagen und Entscheidungen treffen, sondern jeden Fall individuell betrachten. Auch Nina ist Führungskraft und leitet 30 Mitarbeitende in ihrem Team. Sie ist der Ansicht, dass bei einem Vertrauensbruch die Vergangenheit der Person berücksichtigt werden muss. Bei einer Person, die bisher gute Arbeit für das Unternehmen geleistet hat und ein großes Fachwissen besitzt, ist es angesichts des Fachkräftemangels in ihrer Branche wahrscheinlich, dass eine Weiterbeschäftigung auch nach einem Vertrauensbruch angestrebt würde. Ferner müssten die Bereitschaft und das Interesse vonseiten der Person vorhanden sein, an einem Wiederaufbau der Beziehung zu arbeiten.

” **Das ist klar, wenn das Vertrauensverhältnis zerreißt,
dann kann man ein Arbeitsverhältnis nicht fortsetzen.**

Stephan

Stephan, Emma und Nina sind drei Beispiele von Führungskräften, die über Voraussetzungen und Situationen berichten, in welchen sie einen Vertrauensbruch verzeihen würden. Bei Betrachtung der unterschiedlichen Standpunkte wird ersichtlich, dass nicht alle bereit sind, das Arbeitsverhältnis nach einem Vertrauensbruch fortzusetzen. Hierbei spielen bei vielen Befragten ähnliche Aspekte und Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle. Doch welche sind es konkret? Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen aus Compliance-Verstößen seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf das Arbeitsverhältnis und die zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft resultieren (Schilling, 2023).

4.2 Vertrauen

Vertrauen ist ein zentrales Konzept in vielen Bereichen des täglichen Lebens und hat sowohl in der Wirtschaft als auch in sozialen Beziehungen eine große Bedeutung. Vertrauen ist ein komplexes Phänomen, das in all seinen Formen das gemeinsame Strukturmerkmal der Erwartungssicherheit beinhaltet. Es handelt sich um die Erwartung, dass eine Interaktionspartnerin oder ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigt, obwohl die Möglichkeit besteht, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen (Schwegler, 2022). Das Vertrauen in und zwischen Menschen wird nach Pfannkuche (2012) in zwei Komponenten, also das Vertrauen in die Kompetenz und das Vertrauen in das Wollen, die Integrität oder die Wahrhaftigkeit der Person, unterschieden. Diese Komponenten finden sich ebenfalls als dyadisches Vertrauen im integrativen Modell nach Mayer et al. (1995) wieder. Das Modell definiert Vertrauen als die Bereitschaft einer Partei, für die Handlungen einer anderen Partei empfänglich zu sein, basierend auf der Erwartung, dass das Gegenüber eine bestimmte, für die vertrauensgebende Person bedeutsame Handlung ausführt. Die Autoren unterscheiden zwischen drei Komponenten wahrgenommener Vertrauens-

würdigkeit: Kompetenz, Integrität und Wohlwollen. Kompetenz kennzeichnet die Gruppe der Fähigkeiten und Merkmale, die es einer Partei ermöglichen, innerhalb eines bestimmten Bereichs Einfluss zu nehmen. Die Ebene des Wohlwollens beleuchtet den Aspekt des gutmütigen Handelns und die Ebene der Integrität betrifft die Konsistenz der vergangenen Handlungen (Mayer et al., 1995). Diese Komponenten spielen sowohl beim Verlust als auch beim Wiederaufbau von Vertrauen eine zentrale Rolle (Schwegler, 2022). Vertrauen wird in diesem Modell als das Resultat einer rationalen Abwägung dargestellt. Vertrauen ist somit das Endprodukt einer Risikoabwägung (Blöbaum, 2022).

Vertrauen ist ein komplexes Konstrukt, das in verschiedenen Formen auftreten kann. In der Literatur werden mehrere Arten von Vertrauen unterschieden, die jeweils eigene Merkmale aufweisen und sich auf unterschiedliche Kontexte beziehen (Schwegler, 2008). Das interpersonelle Vertrauen beschreibt das Vertrauen, das Menschen in andere Menschen setzen. Es ist ein bedeutsamer Faktor in Beziehungen und beeinflusst, wie Menschen miteinander kommunizieren und kooperieren (Schlicht & Moschner, 2018). So ist diese Art von Vertrauen eine Grundvoraussetzung für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Beziehungen und kann auf viele verschiedene Arten ausgedrückt werden (Schlicht & Moschner, 2018). Interpersonelles Vertrauen beruht auf der Annahme, dass die Interaktionspartner sich gemäß den persönlichen und subjektiven Vorstellungen und Erwartungen verhalten, obwohl die Möglichkeit besteht, sich anders zu verhalten (Koller, 1990). Auf dieser Ebene können unter anderem Unterschiede in der Hierarchie relevant für die Ausgestaltung der Vertrauensbeziehungen sein, was sowohl das vertikale Vertrauen zwischen zwei Parteien auf unterschiedlichen Unternehmensebenen als auch das horizontale Vertrauen zwischen gleichgestellten Mitarbeitenden betrifft (Burke et al., 2007). Somit bilden die Erkenntnisse in Bezug auf diesen Vertrauentyp die Grundlage für die Analyse der Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden.

4.3 Compliance

Der Begriff der Compliance bezieht sich auf die Übereinstimmung einer Organisation mit gesetzlichen und regulativen Anforderungen, internen Richtlinien und moralischen Prinzipien. Es handelt sich somit um ein umfassendes Thema, welches Unternehmen dabei hilft, Risiken zu minimieren und sicherzustellen, dass die Einhaltung der Gesetze und Regulierungen, die für die jeweilige Branche gelten, gewährleistet ist (Kette & Barnutz, 2019). Eine effektive Compliance-Strategie beginnt mit der Schaffung einer Unternehmenskultur, welche die Bedeutung der Compliance vermittelt und die Verantwortung aller Mitarbeitenden für die Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen unterstreicht (Weisensee, 2024).

Compliance bedeutet ferner, sich an Regeln und Vorschriften zu halten, welche die Kernwerte des jeweiligen Unternehmens widerspiegeln. Ein regelkonformes internes und externes Miteinander, beispielsweise mit Geschäftspartnerinnen und -partnern oder in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, wird erwartet, um gemäß der Compliance zu handeln (Haasler, 2019). Rechtliche Verstöße sind möglich, wo Mitarbeitende oder Führungskräfte Entscheidungen treffen. Fehlentscheidungen können aufgrund von Nichtwissen entstehen oder auf einem vorsätzlichen Vorzug der Eigeninteressen gegenüber den Unternehmensinteressen beruhen (Kreipl, 2020).

Bei Compliance-Verstößen werden sowohl milde Mittel wie eine Ermahnung oder Abmahnung oder weitergehende Mittel wie eine zivilrechtliche und strafrechtliche Haftung der Mitarbeitenden in Betracht gezogen. Eine Kündigung entspricht einer weiteren Konsequenz, die aus einem Verstoß resultiert (Haasler, 2019). Die Auswahl der arbeitsrechtlichen Maßnahme ist abhängig von unterschiedlichen Faktoren und obliegt dem Ermessen der Führungskraft unter Abwägung des Schweregrads des Vergehens. Irritationen, Verstöße und Regelbrüche erschüttern das vorhandene Vertrauen. Ob ein erlebter Vertrauensbruch zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder zu einem Neuanfang führt, hängt von diversen

Faktoren ab (Schwegler, 2022). In aktuellen Forschungen wird berichtet, dass Vertrauensbrüche häufiger verziehen werden, wenn festgestellt wird, dass Erwartungen nicht erfüllt werden konnten, wenn die Person es also nicht besser wusste oder äußere Umstände (externale Attribution) für die Umstände verantwortlich waren, während eine persönliche Absicht und Motivation (internale Attribution) weniger verziehen werden (Spisak & Della Picca, 2017). Die am häufigsten angewendeten Praktiken für Vertrauensreparaturen sind mündlich, zum Beispiel Entschuldigungen (Haesevoets et al., 2015). Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass eine mündliche Entschuldigung zwar zielführend sein kann, wenn das Vertrauen im Kompetenzbereich verletzt wurde, jedoch nur bedingt, wenn das Vertrauen im Integritätsbereich gebrochen wurde (Öztürk & Noorderhaven, 2018).

Mit Compliance-Management-Systemen implementieren Unternehmen Grundsätze und Maßnahmen, die helfen sollen, relevante Regeln einzuhalten und Normverstöße zu unterbinden. Dabei orientieren sich die Unternehmen meist an klassischen Prinzipal-Agenten-Modellen, die auf Kontrolle statt auf Vertrauen setzen, und formalisieren ferner unternehmenskulturelle Prozesse. Diese Konzepte und die entsprechende Vorgehensweise werden in der Wissenschaft kritisch hinterfragt (Femers-Koch, 2018). Übermäßige Kontrollmaßnahmen können schnell als zusätzliche Bürokratie und somit als Belastung wahrgenommen werden, sodass Compliance-Programme schlussendlich eine geringe Akzeptanz erfahren (Schütz et al., 2018). Eine relevante Maßnahme zur akzeptierten Implementierung von Compliance ist die Compliance-Kommunikation. Diese ist ein Bestandteil der klassischen unternehmensinternen Kommunikation, mit der das Ziel verfolgt wird, den Mitarbeitenden alle für die Aufgabenbewältigung relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen und die Umsetzung der Unternehmensziele zu optimieren (Mast, 2020).

Vertrauen und Compliance sind eng miteinander verknüpft. Zum einen können die Compliance-Anstrengungen eines Unternehmens das

Vertrauen in das Unternehmen stärken, da das Vertrauen eng mit der Reputation des Unternehmens zusammenhängt und Gesetzesverstöße zu schwerwiegenden Folgen führen können. Zum anderen tragen die Vorkehrungen zu einer nachhaltigen Vertrauensbildung bei und rechtfertigen ein gesundes Maß an Vertrauen in die Mitarbeitenden (Friebe, 2013). Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen betrachten Compliance-Management-Systeme jedoch als kritisch und somit anders als Juristinnen und Juristen oder Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftler. Die meisten in der Literatur vorliegenden Studien beschäftigen sich überwiegend mit negativen Auswirkungen von Compliance-Verstößen, die das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden negativ beeinflussen und nachhaltig schädigen, sodass in den meisten Fällen Konsequenzen resultieren, die keine Möglichkeiten bieten, das Vertrauensverhältnis wiederherzustellen. In diesem Artikel werden die Auswirkungen von compliancebezogenen Verstößen auf das Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden analysiert. Hierbei werden der Schweregrad des Vertrauensbruchs betrachtet und in der Folge Möglichkeiten zur weiteren Fortführung des Arbeitsverhältnisses aufgezeigt. Insbesondere Maßnahmen zum Vertrauensaufbau sind in vielen Fällen aufgrund mangelnder Forschung auf diesem Gebiet interessant und relevant für die Berufspraxis (Schwegler, 2022).

4.4 Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Wie jede soziale Beziehung ist auch eine Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eine Vertrauensbeziehung (Gräser, 2016). Die Dynamik von Führungsbeziehungen ist komplex, denn die Rolle des gegenseitigen Vertrauens kann in diesem Kontext nicht überschätzt werden. In diesem Zusammenhang ist ein angemessenes Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle ausschlaggebend für eine nachhaltig er-

folgreiche Führung (Posé, 2016). Bei fehlendem Vertrauen in die Führungskraft können folgende Konsequenzen entstehen: Ein negativer Austausch unter den Mitarbeitenden, kein Vorantreiben von innovativen Ideen, Bürokratie, ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis, die Entstehung von Konflikten, fehlende Motivation und fehlende Bereitschaft zur Veränderung (Schön, 2020). Es gibt unterschiedliche Führungsstile, die von Führungskräften vorgelebt werden, um ihre Mitarbeitenden zu leiten (Van Dick & Fink, 2019).

Drei in der Praxis bedeutende Formen von Führungsstilen werden im Folgenden erläutert:

1. Transformationale Führung: Die Führungskraft wird als Vorbild betrachtet und ermutigt die Mitarbeitenden, ihre individuellen Fähigkeiten und Talente zu entwickeln (Badillo Vega, 2018).
2. Transaktionale Führung: Die transaktionale Führung basiert darauf, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitenden klare Ziele und Erwartungen setzt und Belohnungen oder Strafen anwendet, je nachdem, ob diese Ziele erreicht wurden oder nicht (Bass & Bass, 2008).
3. Laissez-faire-Führung: Laissez-faire-Führung ist ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft wenig bis gar keine Kontrolle über das Team ausübt. Die Mitarbeitenden haben die Freiheit, ihre Arbeit selbst zu organisieren und Entscheidungen zu treffen (Northouse, 2016).

Zahlreiche Studien haben bestätigt, dass ein mitarbeiterzentrierter, also transformationaler Führungsstil, positive Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden während der Arbeit, auf die Arbeitszufriedenheit und auf die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden aufweist (Wilde et al., 2009).

4.5 Methodisches Vorgehen

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte im Top-Down-Verfahren mittels eines qualitativen Stichprobenplans, wodurch eine möglichst hohe Variabilität in Bezug auf den Forschungsgegenstand abgebildet wird (Hussy et al., 2013). Um die Forschungsfragen ganzheitlich beantworten zu können, wurde für die Durchführung der Interviews folgende Stichprobe geplant:

- Personen, die zum Entstehungszeitpunkt eine leitende Funktion innehatten
- Personen, die eine Führungserfahrung von mindestens drei Jahren aufwiesen
- Personen, die eine Führungsverantwortung für mindestens fünf Mitarbeitende aufwiesen
- Personen, die einen Compliance-Fall im beruflichen Kontext erlebt hatten
- Personen, die einen Vertrauensbruch im beruflichen Kontext erlebt hatten

Die Fragen in den teilstrukturierten Interviews orientierten sich an den Themengebieten Vertrauen, Vertrauenskultur im Unternehmen, Compliance, Compliance-Management, Vertrauensbrüche, Führungsstil und das Verhältnis zu den eigenen Mitarbeitenden. Trotz der Durchführung der Interviews per Videokonferenz wurde eine vertrauensvolle und angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 32 und 74 Minuten. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert (Mayring, 2016) und mithilfe der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2020).

Insgesamt wurden zehn Interviews mit vier männlichen und sechs weiblichen Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Im Stichprobenplan der Tabelle 4.1 wird die gewonnene Stichprobe abgebildet:

Tabelle 4.1. Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)

Name	Alter	Führungserfahrung in Jahren	Anzahl Mitarbeitender	Branche	Geschlecht
Lisa	30–39	7	20	IT im Versicherungswesen	w
Max	30–39	3	10	Bankwesen	m
Tom	40–49	24	5	Tourismus	m
Sandra	30–39	3	25	Pflege	w
Nina	20–29	5	30	Gesundheitswesen	w
Lukas	30–39	4	9	Forschung	m
Stephan	40–49	15	26	Versicherungswesen	m
Anna	40–49	6	6	Dienstleistung	w
Emma	30–39	3	6	Metall- und Elektrowesen	w
Luisa	30–39	6	32	Gesundheitswesen	w

4.6 Forschungsergebnisse für einen wirksamen Praxistransfer

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie bezüglich der Inhalte zur Vertrauenskultur und Compliance analysiert. Zudem werden die Voraussetzungen für die Bereitschaft einen Vertrauensbruch zu verzeihen, diskutiert. Abschließend werden die neu gewonnen Erkenntnisse in das Modell nach Mayer et al. (1995) eingeordnet.

Bedeutung von Vertrauen

Bei der Bedeutung von Vertrauen ergaben sich bei den Antworten der Probandinnen und Probanden zahlreiche Parallelen in Bezug auf das eigene Empfinden. Assoziationen wie „Loslassen“, „Offenheit“, „Ehrlichkeit“, „Kommunikation“ oder „Transparenz“ wurden vermehrt genannt und wiederholt. Anna benennt Wertschätzung, die Schaffung von Freiräumen, Flexibilität und die Beachtung der individuellen Bedürfnisse als stärkende Faktoren für das Vertrauensverhältnis. Max ist der Meinung, dass gemeinsame und positive Erlebnisse das Vertrauen und den Zusammen-

halt innerhalb der Gruppe fördern und stärken. Fast alle Befragten benennen ähnliche oder gleiche Faktoren und Stichwörter bei der Bedeutung von Vertrauen. Es zeigt sich zudem, dass die Probandinnen und Probanden dasselbe Verständnis für vertrauensfördernde und vertrauenshemmende Faktoren aufweisen. In Branchen mit hoher Ergebnisorientierung und einem hohen Leistungsdruck, wie in der Dienstleistungsbranche, sowie in traditionellen Branchen wie der Metallindustrie, ist Vertrauen in der Priorisierung nicht erstrangig: „Da steht oft das Thema Produktivität, Verkauf, Geschäft weiter oben als das Thema Vertrauen“ (Tom). Anders ist es in der Finanzbranche, wie dem Bankwesen oder der Versicherungsbranche: „Dort, wo sich die Misstrauenskultur in Prozessen etabliert, da ändern wir den Prozess. Wem ich nicht vertraue, der kann für mich nicht arbeiten“ (Stephan).

Lisa ist aufgrund ihrer langjährigen Führungserfahrung der Ansicht, gut einschätzen zu können, wenn Personen im Gespräch bestimmten Fragen bewusst ausweichen. Ein sofortiges Misstrauen empfindet Lisa als unpassend, da jedes Verhalten auf schlüssigen Erklärungen beruhen kann. Zudem habe sie bisher wenig Erfahrungen mit Boshaftigkeit, bewussten böswilligen Handlungen und nichtregelkonformem Verhalten gemacht. Ähnlich wie Lisa geben die meisten befragten Führungskräfte an, dass sie einen Vertrauensvorschuss leisten und keine Kapazitäten dafür haben, misstrauisch gegenüber den eigenen Mitarbeitenden zu sein. Auch wird deutlich, dass die befragten Personen selbst wenig Erfahrungen mit Vertrauensbrüchen und Compliance-Verstößen gemacht haben. Mikromanagement wird von mehreren Befragten als nicht förderlich und schädigend für jedes Vertrauensverhältnis bezeichnet. Nina beschreibt die Bedeutung von Vertrauen mit „Verlässlichkeit“ und der Einhaltung von Versprechen. Sie definiert Vertrauen als Grundlage einer jeden Zusammenarbeit, was für sie mit einer offenen Kommunikation in beide Richtungen einhergeht. Im Gegensatz dazu empfindet sie eine Nichtoffenbarung der Ziele, also eine intransparente Intention und daraus resultierend Unehrlich-

keit, als einen schädigenden und weniger förderlichen Faktor für die Aufrechterhaltung von Vertrauen. Versteckte Ziele, die nicht offen kommuniziert und bewusst vorenthalten werden, zählen ebenfalls dazu. Eine mangelnde Bereitschaft, sich auf das Gegenüber einzulassen, impliziert ihrer Meinung nach ebenfalls ein fehlendes oder schwaches Vertrauensverhältnis.

Ausnahmslos jede Führungskraft gab zudem an, ein gutes und hohes Vertrauensverhältnis zu den eigenen Mitarbeitenden zu haben. Hervorzuheben ist, dass die meisten Befragten Aspekte als vertrauensfördernd benennen, die insbesondere unter die wahrgenommene Integrität einzuordnen sind. Diesbezüglich muss beachtet werden, dass Kompetenz nicht nur als vertrauensfördernd gesehen wird, sondern darüber hinaus als ein entscheidendes Merkmal für die Urteilsfindung bei einem Compliance-Verstoß betrachtet wird. Bei einer hohen Kompetenz insbesondere in Bezug auf das Fachwissen tendieren die Führungskräfte dazu, mildere Mittel bei der Urteilsfindung anzuwenden oder so zu agieren, dass die Person dem Unternehmen erhalten bleibt. In dieser Kategorie fällt auf, dass Vertrauen für alle befragten Führungskräfte einen hohen Stellenwert für eine gemeinsame Zusammenarbeit hat. Es wurden jedoch stets unterschiedliche Praxisbeispiele skizziert – für den einen wird Vertrauen in der Übergabe der Aufgaben vor dem Urlaub begründet, für den anderen in der Transparenz und der rechtzeitigen Weitergabe von relevanten Informationen.

Relevanz der Vertrauenskultur

Die meisten Führungskräfte stuften die Vertrauenskultur im eigenen Unternehmen als gut ein. Diese werde zum einen von der Geschäftsführung vorgelebt, indem Demut und Bescheidenheit und das Erkennen der eigenen Grenzen zugegeben und kommuniziert würden. Vertrauen wird des Weiteren an den hohen Freiheitsgraden festgemacht, die den Mitarbeitenden zugestanden werden. Andere wiederum differenzieren und sind der Meinung, dass die Vertrauenskultur in der eigenen Abteilung besser sei als im restlichen Unternehmen.

**”Ich würde die Vertrauenskultur im Unternehmen
als gut, aber nicht als sehr gut bezeichnen.**

Tom

Stephan erklärt, dass sein Unternehmen historisch bedingt aus einer Kultur komme, bei der es viel um Kontrolle ging, sodass dies Teil der Identität gewesen sei. Der Hintergrund der Misstrauenskultur findet sich im Geschäftsmodell der Versicherungen wieder, das ein gewisses und gesundes Maß an Misstrauen fordert. Zudem habe in der Vergangenheit ein anderes Führungsverständnis geherrscht, das eine Kontrolle der Mitarbeitenden vorsah. Heutzutage habe sich gezeigt, dass die meisten Mitarbeitenden auch ohne ständige Kontrollen ihre Arbeit erledigten. In den letzten Jahren sei es dem Unternehmen mithilfe diverser Maßnahmen gelungen, eine stabile Vertrauenskultur aufzubauen und zu etablieren. Stellenweise existierten Teilelemente der Misstrauenskultur von früher, die nun sukzessive abgelöst werden sollen. In den Fällen, bei denen die Misstrauenskultur sich in Prozessen etabliert habe, werde der Prozess geändert. Zudem hat das Unternehmen Kulturbotschafter etabliert, die sich für die Vertrauenskultur einsetzen und bei Verstößen gegen die Unternehmenswerte ein Gespräch innerhalb der Teams anstreben, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Zudem hebt Stephan den „tone from the top“ hervor, was bedeutet, dass Führungskräfte die Vertrauenskultur vorleben und als Vorbilder agieren müssen, um dasselbe von ihren Mitarbeitenden erwarten zu können.

Emma geht ähnlich wie Stephan davon aus, dass die Implementierung einer Vertrauenskultur ein fließender Prozess ist, der Zeit benötigt. Aufgrund von Umstrukturierungen und Neubesetzungen der Positionen müssten sich die Menschen in ihrem Unternehmen untereinander finden. Die Voraussetzung hierfür sei es, einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, um eine Vertrauensbasis bilden zu können, so Emma. „Ohne das Vertrauen, also wenn ich den Vertrauensvorschuss nicht gebe bzw. überhaupt, wenn ich kein Vertrauen in die Tätigkeit meiner Mitarbeitenden habe oder sie auch nicht in mich, glaube ich, wird die Zusammenarbeit schwierig“,

meint Emma. Alle Befragten empfinden ihren eigenen Führungsstil aufgrund der selektiven Wahrnehmung ferner als positiv und untermauern dies mit ausschließlich positiven Adjektiven. In Bezug auf das Untersuchungsdesign müssen potenzielle Selektionseffekte berücksichtigt werden, die daraus resultieren, dass die Autorin ihre Stichprobe bewusst anhand bestimmter Kriterien und Merkmale ausgewählt hat. Diesbezüglich lässt sich die Annahme aufstellen, dass eine Führungskraft, die von sich selbst behauptet, einen hohen Kontrolldrang zu besitzen, und die das Gefühl hat, von den Mitarbeitenden nicht akzeptiert zu werden, vermutlich nicht an einem solchen Interview teilnehmen würde.

Folgen von Compliance-Verstößen

Im Folgenden werden einige Praxisbeispiele thematisiert, die mit einem Vertrauensbruch verbunden sind; des Weiteren sollen die daraus resultierenden Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis dargestellt werden. Lisa beschreibt die Konsequenzen, die aus einem Vertrauensbruch in Verbindung mit einem Compliance-Verstoß resultieren, als gravierend. Als Beispiel nannte sie eine Arbeitskraft, die lange Zeit unterdurchschnittliche Leistung zeigte und überdurchschnittlich oft krank war. Im Nachgang wurde zudem offensichtlich, dass sie über Jahre hinweg Arbeitszeitbetrug begangen hatte. Nach mehrfachen Gesprächen wurde das Arbeitsverhältnis arbeitgeberseitig gekündigt. Nina beschreibt die Konsequenzen, die aus einem Vertrauensbruch in Verbindung mit einem Compliance-Verstoß resultieren, als mittelschwer und differenzierte in Bezug auf das Ausmaß der Verstöße. Durch die Beschäftigung und die Ansiedlung im öffentlichen Dienst ist eine Kündigung nicht einfach durchzusetzen. Hierzu müsste die Arbeitskraft schwere Verstöße wie Diebstahl oder die Anwendung körperlicher Gewalt begehen. Im Falle eines Arbeitszeitbetrugs erfolgte beispielsweise eine Abmahnung, bevor der Person im Wiederholungsfall gekündigt werden könnte. Zudem erwähnte sie als eine weitere Folge, dass die Person eventuell keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr im Unternehmen haben könnte. Bei Führungskräften und leitenden Angestellten könnte ein Compliance-Verstoß zu einer Degradierung führen. Zudem

wären interne Abteilungswechsel eine mögliche Lösung. An einem konkreten Fall schilderte sie, dass einem Teamleiter die Verantwortung für Auszubildende entzogen wurde, nachdem sich eine Auszubildende darüber beschwerte, dass er sie belästigt und bedrängt hatte. Dem Teamleiter konnte dies zwar nicht nachgewiesen werden, aber zum Schutz der Auszubildenden musste das Unternehmen in diesem Sinne handeln und die besondere Schutzbedürftigkeit der Auszubildenden vorrangig betrachten. Der Mitarbeitende arbeitet weiterhin im Unternehmen, der Ruf wurde dadurch jedoch nachhaltig geschädigt. „Den Ruf, den wirst du halt so schnell nicht los. Und das ist, glaube ich, so das größte Übel, das ihm in der Situation passiert ist“, so Nina. In einem weiteren Beispiel beging eine Auszubildende Arbeitszeitbetrug und änderte das Verhalten auch nach mehrfachen Gesprächen und Abmahnungen nicht. Die Gründe hierfür waren nicht ersichtlich. Daraus resultierte eine fristlose Kündigung.

Emma beschrieb die Konsequenzen, die aus einem Vertrauensbruch in Verbindung mit einem Compliance-Verstoß resultieren, als niedrig. Sie ist grundsätzlich der Meinung, dass jeder Mensch eine zweite Chance verdient hat. Dies hänge mit dem Verhalten der Person zusammen, die den Verstoß begangen hat. Bei einem offenen Umgang, Selbstreflexion und der Bereitschaft, das Verhalten zukünftig zu ändern, sei sie bereit, das Arbeitsverhältnis fortzusetzen. Sie begründete dies damit, dass auch sie in der Vergangenheit Fehler begangen habe und dankbar für eine zweite Chance gewesen sei. Dies bezog sie jedoch auf Verstöße und Vertrauensbrüche, die nicht mutwillig oder böswillig begangen wurden. Trotz eines bewussten Arbeitszeitbetrugs durch eine Mitarbeiterin wurde an dieser Stelle zuerst ein Gespräch ohne arbeitsrechtliche Konsequenzen geführt, was implizierte, dass diese Thematik als nicht schwerwiegend angesehen wurde.

Als gegensätzliches Beispiel aus der Praxis schilderte sie einen Fall, bei dem ein Mitarbeiter privat mit Firmenrohstoffen handelte. Im Nachgang wurde zudem eine Waffe bei dem Betreffenden gefunden. Hier gab es eine fristlose Kündigung, während bei einem Abteilungsleiter, der

imageschädigend über das Unternehmen gesprochen hatte, lediglich eine Abmahnung ausgesprochen wurde. Nach fehlender Einsicht wurde auch hier das Arbeitsverhältnis beendet. „Da haben wir es erst mal quasi mit einer Abmahnung versucht, er war aber nicht wirklich einsichtig und dann haben wir das Arbeitsverhältnis irgendwann beendet, weil wir haben ihm quasi eine zweite Chance gegeben. Er hat diesen Fehler aber überhaupt nicht eingesehen und diese Imageschädigung können wir nicht hinnehmen, wenn wir davon ausgehen müssen, dass er das auch weiterhin tun würde“, so Emma. In diesem Fall konnte das Vertrauen nicht wiederaufgebaut werden. In Bezug auf die Folgen und Auswirkungen bei Compliance-Verstößen gaben weniger als die Hälfte der Befragten an, dass die Folgen bei Compliance-Verstößen hoch oder sehr hoch sind. Hierbei sind arbeitsrechtliche Konsequenzen wie eine Abmahnung oder Kündigung relevant. Während Luisa der Meinung war, dass jeder Mensch, auch im beruflichen Alltag, eine zweite Chance verdient hat, distanzierte sich Stephan grundsätzlich von einer weiteren Zusammenarbeit, was in seiner Berufserfahrung bisher immer dazu geführt hat, dass das Arbeitsverhältnis aufgelöst wurde.

Hinsichtlich der Compliance-Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden wird in dieser Kategorie deutlich, dass nur in wenigen Unternehmen zielführende Maßnahmen existieren und durchgeführt werden. Das Thema „Compliance“ wurde in den jeweiligen Unternehmen kaum bis gar nicht anvisiert. Die meisten Personen appellierten an den gesunden Menschenverstand und gingen davon aus, dass den Mitarbeitenden bewusst sein sollte, welche Taten zu welchen Verstößen und daraus resultierenden Konsequenzen führen. Das könnte unter anderem die weniger gravierenden Folgen bei Verstößen erklären. Auch wurde deutlich, dass die Konsequenzen vorwiegend bei denjenigen Unternehmen mild ausfielen, die kein wirksames Compliance-Management-System integriert haben. Dies war insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall. Lediglich bei Stephan existierten im Unternehmen wirksame Best-Practice-Compliance-Maßnahmen. Die Mitarbeitenden im Unternehmen

wurden intensiv zu compliancerelevanten Themen geschult. Zudem werden beide Aspekte, sowohl Vertrauen als auch Compliance, im Rahmen unterschiedlicher Formate und Veranstaltungen aufgegriffen, miteinander in Verbindung gebracht und thematisiert. Ferner existiert im Unternehmen eine ausgeprägte Compliance-Organisation. Jeder Unternehmensbereich hat einen eigenen Compliance-Officer, der Regelgespräche zur Sensibilisierung führt. Bei Sandra wiederum gibt es keine internen Schulungen im Unternehmen. Es existiert eine Belehrungsmappe, die von den Mitarbeitenden gelesen und unterschrieben werden muss. Es wird nicht kontrolliert, ob die Belehrungsmappe tatsächlich gelesen wurde.



Compliance-Maßnahmen?

**Wenn die Arbeitsschutzbelehrung dazu zählt,
dann ja.**

Anna

Ausnahmslos jede Führungskraft erkannte zudem hohe Interdependenzen zwischen Vertrauen und Compliance. Ein Verstoß gegen die arbeitsrechtlichen Pflichten hat für Lisa eine hohe Wirkung auf das Vertrauensverhältnis, zumindest auf das Vertrauen, das sie ihren Mitarbeitenden entgegenbringt, die diesen Verstoß begangen haben. Auch Nina empfindet Vertrauen als Grundlage einer jeden Zusammenarbeit. Zudem müsse sie selbst stets in der Lage sein, neuen Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, da sie noch nicht mit den Personen und deren Arbeitsweisen vertraut sei. Eine fehlende Vertrauenskultur in Unternehmen führt ihrer Meinung nach dazu, dass es irgendwann nur noch Compliance-Verstöße gebe. Sie empfindet es zudem als schwierig, eine geschäftliche Beziehung ohne Vertrauen aufzubauen. Für Luisa gehen Compliance-Verstöße meistens mit einem Vertrauensbruch einher. Sie ist der Meinung, dass das eine selten ohne das andere vorkommt, weswegen sie an dieser Stelle eine große Verbundenheit vermerkt. Zudem betonte sie, dass Compliance-Verstöße meistens arbeitsrechtlicher Natur seien und etwas nicht

stimmen könne, wenn sich daraus resultierend kein Vertrauensbruch ergebe. „Es ging um Arbeitszeitbetrug. Ich glaube, da kommt es ein bisschen darauf an, wenn jetzt jemand mal eine Pause nicht gestempelt hat oder so, ist es für mich nicht so schwerwiegend. Es gibt aber auch Fälle, wo das wirklich mit System gemacht wurde, über Tage, über Wochen, wenn nicht sogar Monate hinweg. Und da finde ich es schon schwierig, das wieder so herzustellen, dass man demjenigen dann wieder komplett vertraut und darauf vertraut, dass er das jetzt richtig macht“, so Luisa. „Also nicht aus Versehen, etwas falsch verstanden wurde, sondern tatsächlich mit Absicht. Und auch da ist für mich danach das Vertrauensverhältnis einfach so gestört gewesen, dass es nicht wieder zu reparieren war.“

Wiederaufbau von Vertrauen

Die Auswirkungen und Konsequenzen von Compliance-Verstößen belaufen sich bei den meisten Interviewpartnerinnen und -partnern auf arbeitsrechtliche Maßnahmen. Hierzu gehören eine Ermahnung, eine Abmahnung, eine ordentliche oder eine fristlose Kündigung, eine Freistellung, eine Versetzung. Bei strafrechtlich relevanten Handlungen sind weitere Schritte wie die Erstattung einer Anzeige möglich. Die Folgen der Verstöße werden differenziert betrachtet und individuell gemäß der jeweiligen Situation beurteilt. Im Falle eines Arbeitszeitbetrugs bewerten die Probandinnen und Probanden das Ausmaß der Auswirkungen unterschiedlich. Hier spielen Faktoren wie das Alter der Arbeitskraft, die Dauer des Betrugs oder der entstandene Schaden für das Unternehmen eine bedeutende Rolle. Bei einer jungen und unerfahrenen Arbeitskraft, die einmalig einen Arbeitszeitverstoß begeht, scheinen die Konsequenzen niedriger zu sein und würden sich oft lediglich auf ein Ermahnungsgespräch belaufen. Einem Mitarbeitenden, der einen einmaligen Verstoß gegen die Arbeitszeit begeht und in der Vergangenheit keine besonders gute Leistung gezeigt hat, kann unter bestimmten Voraussetzungen gekündigt werden. Einem Mitarbeitenden, der jahrelang Arbeitszeitbetrug begangen hat, kann fristlos gekündigt werden. Somit spielen sowohl die internale als auch die externe Attribution eine bedeutende Rolle bei der Entscheidung nach einem

Vertrauensbruch. Tom ist der Meinung, dass der Wiederaufbau des Vertrauens nach einem Bruch ein Eingeständnis und die Bereitschaft, sich gegenseitig aufeinander einzulassen erfordert.

Er ist jedoch der Meinung, dass in den meisten Fällen das Arbeitsverhältnis bei Vertrauensbrüchen eher aufgelöst wird, statt daran zu arbeiten. Seiner Ansicht nach wollen Arbeitgebende keine Kapazitäten und Kosten investieren, um die Beziehung aufrechtzuerhalten. Zudem betont er, dass aus der Historie heraus bei vielen Personen der Grundsatz verankert sei, dass es keine zweite Chance gebe. Er empfindet die Unternehmensgröße als einen entscheidenden Faktor, ebenso wie die Funktion und die Position der Person, die das Vertrauen gebrochen hat. Die Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit weisen Wechselwirkungen mit dem Prozess des Wiederaufbaus der Vertrauensbeziehung auf. Kompetenz, Wohlwollen und Integrität werden von der vertrauensgebenden Seite erwartet und müssen von der vertrauensnehmenden Person gelebt werden, um das Vertrauensverhältnis wiederherstellen zu können. Das wahrgenommene Risiko in einem Arbeitsverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden kann unterschiedlicher Natur sein. Anhand der Erkenntnisse, die aus den Aussagen der befragten Personen resultieren, können folgende Risiken vorhanden sein: Arbeitszeitbetrug, persönliche Bereicherung, finanzielle Schäden jeglicher Art für das Unternehmen, Machtmissbrauch oder Diebstahl. Entgegen der Annahme, dass eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen nach einem Vertrauensbruch oder Compliance-Verstoß erschwert bis gar nicht möglich ist, zeigen sich die meisten Befragten dazu bereit, an einem Vertrauensbruch zu arbeiten. Die Bereitschaft der Führungskräfte zu einem möglichen Wiederaufbau der Beziehung begründen unter anderem der Fachkräftemangel, der persönliche Führungsstil und die Anschauung der Führungskräfte der neuen Generationen.

” **Es besteht die Möglichkeit, dass das
Arbeitsverhältnis aufrechterhalten werden kann.**

Tom

4.7 Diskussion der empirischen Forschung

Abschließend lässt sich sagen, dass die Auswirkungen von Compliance-Verstößen variieren. Die Auswirkungen von Compliance-Verstößen bedeuten zudem keine sofortige Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sondern können bei der Schaffung bestimmter Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu einem erneuten Vertrauensaufbau führen. Trotz allem ist der Umgang mit Vertrauensbrüchen in der Praxis nicht einfach handzuhaben, denn die Wiedergutmachung von Fehlern hängt von der Schwere des Vertrauensbruchs ab.

Bei einem modernen Führungsstil ist der Vertrauensvorschuss an Mitarbeitende durch die Führungskraft gewährleistet, denn Vertrauen formt bei Mitarbeitenden Selbstvertrauen und Zuversicht. Der überwiegend dominierende „Command & Control“-Führungsstil ist in der heutigen Zeit nicht mehr erfolgsversprechend. Moderne Führungskräfte führen somit kollegial, sie kommunizieren ihre Entscheidungen und agieren vermehrt als Coach und Mentorin bzw. Mentor (Thiemann, 2023). Dies wird mit dem transformationalen Führungsstil erreicht und gefördert. Die Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit nach Mayer et.al. (1995) fördern die Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte und erhöhen das Ansehen der Mitarbeitenden. Im Falle eines Vertrauensbruchs erhöhen die Faktoren des Modells die Bereitschaft zum Wiederaufbau der Beziehung, wenn sich die jeweilige Person in der Vergangenheit an die Werte gehalten hat und die für ihre Stelle notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen erwiesenermaßen besitzt. Führungskräfte agieren als Vorbilder und leben den Mitarbeitenden mit ihrem Führungsstil das Verhalten vor, das sich die Mitarbeitenden im Umkehrschluss selbst aneignen und entsprechend agieren. Insbesondere in Bezug auf die Beantwortung der Frage

nach der Relevanz der Vertrauenskultur in Unternehmen spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle, da diese mit ihrem Führungsstil und dem Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden stellvertretend die Vertrauenskultur im Unternehmen repräsentieren und einen bedeutenden Teil dazu beitragen. Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften kann ganzheitlich auf die Vertrauenskultur im Unternehmen transferiert und daraus abgeleitet werden. In Bezug auf zukünftige Studien wäre es zudem interessant, die Perspektive der Mitarbeitenden einzubeziehen. Möglich wäre es auch, sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite unabhängig voneinander zu befragen und die Ergebnisse gegenüberzustellen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede festhalten zu können.

Kreipl (2020) nimmt an, dass eine mangelnde oder fehlende Implementierung umfangreicher Compliance-Systeme in Unternehmen daraus resultiert, dass das Schadenspotenzial unterschätzt wird und das Vertrauen in die Gutmütigkeit und das Wohlwollen der Mitarbeitenden hoch ist. Dies wiederum ist darauf zurückzuführen, dass die Führungskräfte an den gesunden Menschenverstand seitens der Mitarbeitenden appellieren und Compliance somit keinen hohen Stellenwert einnimmt. Bei Compliance-Verstößen und den daraus resultierenden Vertrauensbrüchen besteht die Möglichkeit zur Aufrechterhaltung der Beziehung und des Arbeitsverhältnisses, was jedoch hohe Investitionen und entsprechenden Aufwand von beiden Parteien erfordert. In den meisten Fällen führt ein Compliance-Verstoß in der Berufspraxis zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses, was den Wiederaufbau von Vertrauen ausschließt.

In Abbildung 4.1 werden die Voraussetzungen und Maßnahmen zur Wiederherstellung von Vertrauen im beruflichen Kontext dargestellt. Hierbei lehnt sich die Autorin an das Modell von Mayer et.al. (1995) „Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit“ an, welches die theoretische Basis bildet. Im Rahmen der Ergebnisse werden zum einen Faktoren zur Urteilsentscheidung nach einem Vertrauensbruch thematisiert. Hierbei ergeben sich Interdependenzen und Wechselwirkungen zu dem

Modell von Mayer et.al. (1995). Zum anderen existieren unterschiedliche Voraussetzungen, die für die Entscheidung und Bereitschaft für den Wiederaufbau der Beziehung oder des Arbeitsverhältnisses bedeutend sind. Eine geringe oder ausbleibende Bereitschaft zur Wiederherstellung des Vertrauens führt eher zur Anwendung arbeitsrechtlicher Konsequenzen, welche eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen erschweren oder gar nicht weiter ermöglichen.

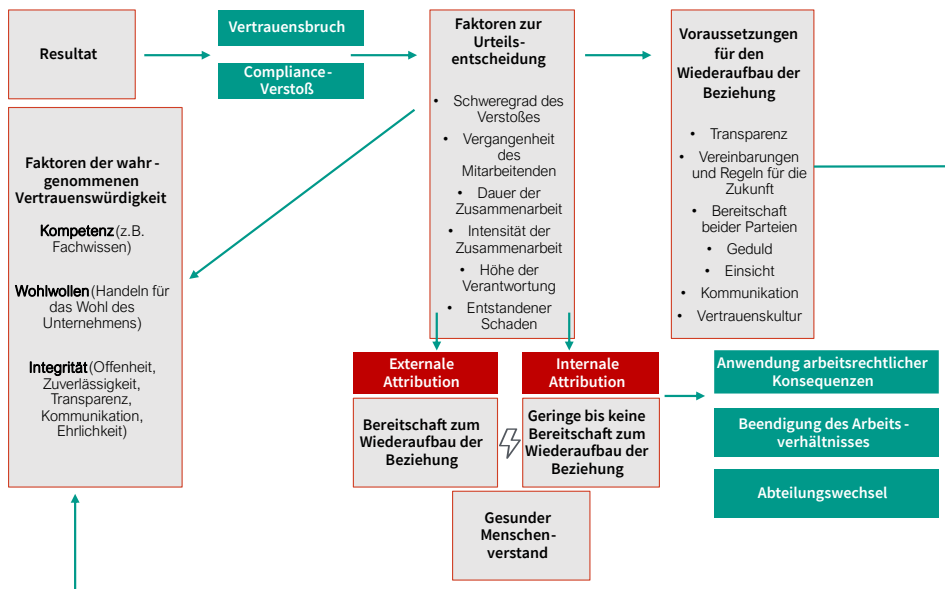


Abbildung 4.1. Voraussetzungen und Maßnahmen zur Wiederherstellung von Vertrauen im beruflichen Kontext (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer et.al., 1995)

4.8 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Interviews und der Studie der Autorin ergeben Handlungsempfehlungen, welche im Folgenden ausgeführt und in Abbildung 4.2. dargestellt werden:



Abbildung 4.2. Handlungsempfehlungen

Führungskräfte agieren als Vorbilder und leben den Mitarbeitenden mit ihrem Führungsstil das Verhalten vor, das sich die Mitarbeitenden im Umkehrschluss selbst aneignen, sodass Mitarbeitende entsprechend agieren. Insbesondere in Bezug auf die Beantwortung der Frage nach der Relevanz der Vertrauenskultur in Unternehmen spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle, da diese im Falle einer transformationalen Führung und der Gewährleistung des Vertrauensvorschlusses zu einer positiven Vertrauenskultur beitragen.

Um Vertrauensbrüche und Compliance-Verstöße zu vermeiden, sollten **Mitarbeitende** die Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit in ihrem Tun verinnerlichen. Hierfür ist es notwendig, geeignete Personen einzustellen, die sich ausschließlich dem Aufbau der Compliance widmen und diese im Unternehmen vorantreiben. Abgesehen von Compliance-Schulungen, ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden individuell sensibilisiert werden und ihren persönlichen Beitrag leisten können. Sollte die Bereitschaft gegeben sein, an einem Vertrauensbruch zu arbeiten, müssen sowohl **Führungskräfte** als auch **Mitarbeitende** transparente Vereinbarungen, Geduld und Einsicht schaffen.

Unternehmen und die damit verbundenen **Organisationskulturen** sollten eine positive Vertrauenskultur fördern und vorleben. Dies sollte bestenfalls von den **Führungskräften** erfolgen, die in dieser Hinsicht als

Vorbilder fungieren. Eine starke Integritätskultur kann als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen verstanden werden, bei dem die Compliance-Denkhaltung nicht neben der Vertrauenskultur, sondern als übereinstimmender Bestandteil der vertrauensbasierten Unternehmenskultur erzeugt wird (Kreipl, 2020). Hierfür ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden transparent über die Werte, Ziele und die Strategie des Unternehmens aufgeklärt werden und diese im eigenen Tun und Handeln leben. Wird ein bestimmtes Thema, beispielsweise Phishing, vom Vorstandsvorsitzenden bei jeder Personalversammlung thematisiert, so gewinnt es immer mehr an Relevanz und Bedeutung. Werden zusätzlich dazu regelmäßig interne Phishing-Simulationen durchgeführt, um die Mitarbeitenden zu sensibilisieren, so wissen sie nach einer gewissen Zeit, worauf es im Falle eines echten Phishing-Angriffs ankommt, und begehen im besten Fall keinen Verstoß. An dieser Stelle erfolgt ein Zusammenspiel von Vertrauen und Compliance, denn die Mitarbeitenden werden bestenfalls über die Phishing-Kampagne informiert und empfinden dies nicht als übermäßige Kontrolle, sondern tragen aktiv zum Schutz des Unternehmens bei.

Unternehmen sollten **Rahmenbedingungen** schaffen, um mit Compliance-Management-Systemen Grundsätze und Maßnahmen zu implementieren, die dabei helfen, relevante Regeln einzuhalten und Normverstöße zu unterbinden. Es bedarf der Einrichtung allgemeiner Compliance-Strukturen sowie deren Ergänzung durch Fragebögen, Schulungen und E-Learning-Angebote, die durch Überwachungssysteme und nicht zuletzt mittels der Öffentlichkeitsarbeit und einer Reaktionsstrategie bei Compliance-Verstößen komplettiert werden sollten (Schütz et al., 2018). Die relevanteste Voraussetzung für den Wiederaufbau einer Beziehung nach einem erfolgten Vertrauensbruch ist die Bereitschaft beider Parteien am zerrütteten Verhältnis zu arbeiten. Diese Bereitschaft ist an unterschiedliche Faktoren gebunden, wie beispielsweise die Vertrauens- und Unternehmenskultur, den Führungsstil der jeweiligen Führungskraft und somit der persönlichen Werte- und Moralvorstellung und der individuellen

Haltung und Denkweise. Nicht in jedem Fall ist diese Voraussetzung gegeben, denn abhängig vom Vertrauensbruch, hat das Unternehmen bestimmte gesetzliche Anforderungen und Regularien, die eine Weiterbeschäftigung gänzlich ausschließen.

Zum Weiterlesen

Friebe, P. (2013). Compliance und Vertrauen. In J. Vollmar, R. Becker, I. Hoffend (Hrsg.), *Macht des Vertrauens. Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext* (S. 21–36). Springer Gabler. <https://dio.org/n5t4>

Pfannkuche, W. (2012). Vertrauen – Eine Frage der Moral? In H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen: Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* (S. 47–62). Springer. <https://dio.org/n5t5>

Schwegler, U. (2022). Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? In U. Schwegler (Hrsg.), *Menschenfreundliche Führung* (KCQF Schriftenreihe, Band 1, S. 65–90). MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Vertrauenskultur vs. Compliance – Relevanz der Vertrauenskultur in Unternehmen und mögliche Auswirkungen von Complianceverstößen auf das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (lidia.s@web.de).

Literaturverzeichnis

- Badillo Vega, R. (2018). *Präsidiale Führungsstile in Hochschulen. Vom Wandel zur Transformation*. Springer. <https://doi.org/n5t7>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (4. Aufl.). Free Press.
- Blöbaum, B. (2022). *Vertrauen, Misstrauen und Medien*. Springer. <https://doi.org/n5t6>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/bsqpp7>
- Femers-Koch, S. (2018). *Compliance-Kommunikation aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Keine Regel ohne Ausnahme*. Springer. <https://doi.org/n5t8>
- Friebe, P. (2013). Compliance und Vertrauen. In J. Vollmar, R. Becker, & I. Hoffend (Hrsg.), *Macht des Vertrauens. Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext* (S. 21–36). Springer Gabler. <https://dio.org/n5t4>
- Gräser, P. (2016). Führung und Vertrauen. In F. Keuper, & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung. Devise und Forschung* (S. 39–72). Springer Gabler. <https://doi.org/mvnz>
- Haasler, A. (2019). Compliance. In C. Abeln (Hrsg.), *Handbuch für Führungskräfte. Ein Praxisratgeber in Veränderungsprozessen* (S. 157–177). Springer Gabler. <https://doi.org/n5t9>
- Haesevoets, T., Joosten, A., Reinders, F.C., Lerner, L., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2015). The impact of decision timing on the effectiveness of leaders' apologies to repair followers' trust in the aftermath of leader failure. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 533–551. <https://doi.org/ggz8pq>

- Herold, T. (2022). *Compliance: Von Regeln zu Werten*. Abgerufen am 04.06.2023, von <https://klarden.ker.kpmg.de/compliance-von-regeln-zu-werten/>
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (2. Aufl.). Springer Medizin.
- Kette, S., & Barnutz, S. (2019). *Compliance managen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer. <https://doi.org/n5vb>
- Koller, M. (1990). Sozialpsychologie des Vertrauens: Ein Überblick über theoretische Ansätze (*Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie*, Nr. 153). Universität Bielefeld.
- Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Springer Gabler. <https://doi.org/n5vc>
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UTB. <https://doi.org/n5vc>
- Mast, C. (2020). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. Aufl.). UTB. <https://doi.org/h945>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/fs6wzz>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zum qualitativen Denken* (6. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 495–512), Springer.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7. Aufl.). Sage.

- Öztürk, E. B., & Noorderhaven, N. G. (2018). Influence of peers' types of trust on trust repair: The role of apologies. *Psychological Studies*, 63(3), 253–265. <https://doi.org/n5vf>
- Pfannkuche, W. (2012). Vertrauen – Eine Frage der Moral? In H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen: Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* (S. 47–62). Springer. <https://doi.org/n5t5>
- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Springer. <https://doi.org/n5vg>
- Schilling, L. (2023). *Vertrauenskultur vs. Compliance – Relevanz der Vertrauenskultur in Unternehmen und mögliche Auswirkungen von Complianceverstößen auf das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Schlicht, J., & Moschner, U. (2018). *Berufliche Bildung an der Grenze zwischen Wirtschaft und Pädagogik: Reflexionen aus Theorie und Praxis*. Springer. <https://doi.org/n5vh>
- Schön, W. (2020). *Vertrauen, die Führungsstrategie der Zukunft: So entstehen Vertrauen, Wirkung und persönlicher Erfolg*. Springer Gabler. <https://doi.org/n5vj>
- Schütz, M., Beckmann R., & Rübken, H. (2018). *Compliance-Kontrolle in Organisationen: Soziologische, juristische und ökonomische Aspekte*. Springer Gabler. <https://doi.org/n5vk>
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden: Die Genese von Vertrauen in deutsch-indonesischen Kooperationen*. IKO.
- Schwegler, U. (2022). Vertrauensbruch: Ende oder Neuanfang? In U. Schwegler (Hrsg.), *Menschenfreundliche Führung* (KCQF Schriftenreihe, Band 1, S. 65–90). MA Verlag.

- Spisak, M., & Della Picca, M. (2017). *Führungsfaktor Psychologie: Fragen aus der Führungspraxis – Antworten der Psychologie*. Springer. <https://doi.org/n5vm>
- Thiemann, S. (2023). *Führungsstile: Mitarbeitermotivation von heute*. Abgerufen am 15.08.2023, von <https://www.cio.de/a/wie-ein-moder-ner-fuehrungsstil-aussieht,3260793>
- Van Dick, R., & Fink, L. (2019). *Führungsstile: Prominenten und Persönlichkeiten über die Schulter geschaut*. Springer. <https://doi.org/n5vn>
- Weisensee, N. (2024). *Compliance als Grundstein der Unternehmenskultur*. Abgerufen am 01.12.2024, von https://www.haufe.de/sustainability/debatte/compliance-als-grundstein-der-unternehmenskul-tur_575768_625626.html
- Wilde, B., Hinrichs, S., Bahamondes Pavez, C., & Schüpbach, H. (2009). Führungskräfte und ihre Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter – Eine empirische Untersuchung zu den Bedingungsfaktoren gesundheitsförderlichen Führens. *Wirtschaftspsychologie*, 11(2), 74–98.

5 More life, less work?

Die Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit

Keine Lust mehr auf Arbeit, zu hohe Ansprüche an Arbeitgebende und eine starke Freizeitorientierung – diese Faktoren scheinen zum Sinnbild für die aktuell jungen Arbeitnehmenden zu werden. Doch welche Beweggründe stehen hinter ihrer Entscheidung für Teilzeitarbeit?

Lina Fuchs

Abstract

Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels in Deutschland gewinnt die Gruppe der jungen Arbeitnehmenden in Bezug auf ihre Erwerbsbeteiligung an Bedeutung. Aktuell wird jedoch häufig generalisierend unter dem Generationenkonzept der Eindruck vermittelt, dass junge Arbeitnehmende ihren Fokus lieber auf ihr Privat- als auf ihr Arbeitsleben legen (Weber & Zimmert, 2018). Dies liefert den Anlass, um mit jungen Arbeitnehmenden (18 bis 35 Jahre) zu sprechen. Welche Beweggründe führen dazu, dass junge Arbeitnehmende ohne Betreuungspflichten oder gesundheitliche Einschränkungen weniger Arbeitszeit präferieren? Im Rahmen dieser Studie zeigt sich, dass es sich bei der Entscheidung für Teilzeitarbeit um ein Zusammenspiel verschiedener Ursachen handelt, die aus dem Individuum, dem Arbeitsverhältnis und aus externen Umweltfaktoren resultieren. Die Präferenz junger Arbeitnehmender, weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen, ist vielschichtig und nicht rein freizeitorientiert. Arbeitgebende können auf die aus dem Arbeitsverhältnis resultierenden Ursachen für den Wunsch nach Teilzeitarbeit einen Einfluss nehmen.

Keywords:

Junge Arbeitnehmende, Teilzeit, Freiwillige Teilzeitarbeit, Work-Life-Balance

5.1 Junge Arbeitnehmende und freiwillige Teilzeitarbeit

Anja, Teilnehmerin der vorliegenden Untersuchung, ist 26 Jahre alt, Verwaltungsangestellte bei einer großen Behörde und hat vor zwei Jahren ihre erste Stelle nach Abschluss ihres Studiums angetreten. Begonnen hat sie in Vollzeit mit einer 40-Stunden-Woche. Auch wenn Anja keine Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Einschränkungen hat, welche sie zwingen in Teilzeit zu arbeiten, hat sie sich für eine Reduktion ihrer Arbeitszeit entschieden. Aktuell arbeitet sie mit einem Arbeitszeitumfang von 80 Prozent und ist damit sehr zufrieden. Wieder in Vollzeit zu arbeiten kann sie sich derzeit nicht mehr vorstellen. „Da müssten sich grundlegende Dinge ändern“, äußert sie sich.

Anja scheint auf den ersten Blick das aktuell häufig von Seiten der Wirtschaft, Politik und populärwissenschaftlicher Literatur geprägte Bild junger Arbeitnehmender widerzuspiegeln, welche keine Lust auf Arbeit haben (Weber & Zimmert, 2018). Im Rahmen der HDI-Berufe-Studie wurden im Juni und Juli 2022 durch das Markt- und Meinungsforschungsinstitut YouGov Deutschland 3.891 Vollzeit-Erwerbstätige ab 15 Jahren befragt, ob sie in Teilzeit arbeiten wollen würden, wenn es ein Angebot für sie geben würde. 51 Prozent der Berufstätigen unter 40 Jahren haben dies bejaht (HDI, 2022).

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) regelt in Deutschland das Recht der Teilzeitarbeitsverhältnisse. Nach § 2 TzBfG ist eine erwerbstätige Person teilzeitbeschäftigt, wenn die regelmäßig vereinbarte Wochenarbeitszeit geringer ist als die einer vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Person. Das Gesetz definiert somit keine Stundenanzahl für eine Teilzeitbeschäftigung. Die Teilzeitarbeitsdauer kann von wenigen Stunden pro Woche bis zur Fast-Vollzeitarbeit variieren. Vollzeitnahe Teilzeit liegt näher an der klassischen Vollzeitstelle als an der 50 Prozent-Teilzeitstelle (Schlick et. al, 2018). Teilzeitarbeit kann aus Sicht von Arbeitnehmenden in freiwillige und unfreiwillige Teilzeit differenziert werden. Wird zum Beispiel einer Teilzeittätigkeit nachgegangen, weil keine

Vollzeittätigkeit zu finden war, ist dies der Kategorie unfreiwillige Teilzeit zuzuordnen (Behrens et al., 2018).

Ein Fachkräfteengpass wird nicht nur durch die Zahl der Erwerbsbevölkerung, sondern auch durch die Erwerbsbeteiligung bestimmt (Klaffke, 2021). Die durch den demographischen Wandel resultierenden gesellschaftlichen Entwicklungen machen es notwendig, dass Menschen, denen es generell möglich wäre in Vollzeit zu arbeiten, dies auch tun. Es besteht somit ein großes Interesse seitens Politik und Wirtschaft, das volle Beschäftigungspotenzial auszuschöpfen.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Gründe hierfür sind unter anderem neue Technologien, die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung. Das bedeutet, dass junge Arbeitnehmende heute auf eine andere Arbeitswelt stoßen, als es andere Geburtskohorten in dieser Lebensphase taten. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt ist auch die Arbeitszeitpolitik betroffen (Hellert & Stix, 2023). Hierdurch drängt sich die Frage auf, ob es tiefergehende Beweggründe gibt, wieso junge Arbeitnehmende weniger Arbeitszeit präferieren, bzw. freiwillig einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen.

5.2 Zur Balance von Berufs- und Privatleben

Der Begriff Work-Life-Balance erfreut sich seit den 1990er Jahren zunehmender Popularität in Theorie, Forschung und Praxis unterschiedlicher Fachdisziplinen (Collatz & Gudat, 2011). Da die Anzahl der erwerbstätigen Personen durch den demographischen Wandel abnehmen wird und Arbeitnehmende gleichzeitig neue Anforderungen an Beschäftigungsverhältnisse und die Vereinbarkeit bzw. den Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Lebenswelten stellen, rückt der Begriff in der unternehmerischen Praxis in den Fokus (Schobert, 2007). Als Gründe für die steigende Aufmerksamkeit werden zunehmende Vereinbarkeitsprobleme, gestiegene und veränderte Belastungen bei der Arbeit sowie ein allgemeiner Wandel der Ansprüche an das Leben sowie ein Wandel der Werte genannt

(Guest, 2002). Geschuldet ist dies dem Wandel der Arbeitswelt mit seinen neuen Anforderungen und Herausforderungen sowie der insgesamt gesteigerten Dynamik und Komplexität unseres Lebens (Kirschten, 2021).

Wörtlich ins Deutsche übersetzt bedeutet Work-Life-Balance „Arbeit-Leben-Gleichgewicht“. Hierunter wird eine individuelle, ausgewogene Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und persönlichem Leben verstanden (Kirschten, 2021). Das persönliche Leben umfasst die nicht erwerbsorientierten Lebensbereiche, wie z. B. das Freizeit- oder das Familienleben (Kirschten, 2021).

In der Literatur werden im Rahmen der Work-Family-Forschung verschiedene Modelle diskutiert, die die Interaktion zwischen dem Erwerbs- und dem Privatleben beschreiben. Hierzu zählen kausale Modelle, die einen ursächlichen Zusammenhang zwischen den Ereignissen eines Lebensbereichs auf den anderen unterstellen (Frone, 2003).

Das Kompensationsmodell beinhaltet die Annahme, dass Menschen versuchen, Unzufriedenheit auf Basis nicht erfüllter Erwartungen oder Bedürfnisse in einem Lebensbereich durch verstärktes Engagement im anderen Lebensbereich auszugleichen und zu kompensieren. So würde eine erwerbstätige Person Unzufriedenheiten im Beruf durch Zufriedenheiten im Privatleben ausgleichen. Die Kompensation kann sich auch auf Anforderungen oder Tätigkeiten beziehen. Bietet der Job z. B. nicht genug Herausforderung, sucht die Person diese im Privatleben (Lambert, 1990).

Das Kompensationsmodell nimmt darüber hinaus an, dass Menschen mehr Zeit und Engagement in den Lebensbereich investieren, der am ehesten zur Bedürfnisbefriedigung geeignet ist. Dem anderen Lebensbereich wird weniger Aufmerksamkeit gewidmet. Im Modell spricht man hierbei von geringerer Involviertheit. Kompensation tritt somit auf, wenn Arbeitnehmende auf unbefriedigende berufliche oder familiäre Bedingungen dahingehend reagieren, dass sie sich in dem anderen Lebensbereich stärker engagieren, in der Hoffnung, dort eine größere Zufriedenheit zu erreichen (Lambert, 1990).

Die Kompensation kann in verschiedenen Varianten auftreten:

- Ergänzende Kompensation: Negative Erfahrungen in einem Bereich fördern die höhere Involviertheit im anderen Bereich, um die gewünschten Verhaltensweisen, Reaktionen, Erfahrungen, psychischen Zustände oder Bedürfnisse zu erzielen (Lambert, 1990).
- Reaktive Kompensation: Negative Erfahrungen oder besondere Belastungen in einem Lebensbereich werden durch entlastende oder ausgleichende Tätigkeiten, bzw. durch Erholung, im anderen Lebensbereich ausgeglichen (Zedeck & Mosier, 1990).

Im Unterschied dazu geht der Akkomodationsprozess von der Annahme aus, dass Menschen nicht gleichermaßen im Berufs- und Privatleben engagiert sein können. Dies wird damit begründet, dass Menschen den Anforderungen in einem Lebensbereich nur dann gerecht werden können, wenn der andere eingeschränkt wird (Lambert, 1990).

Im Vergleich zum Kompensationsmodell erfolgt hierbei somit der gegensätzliche Mechanismus. Beim Akkomodationsprozess resultiert eingeschränktes Engagement in einem Lebensbereich aus dem Engagement in einem anderen Lebensbereich, während bei der Kompensation ein Lebensbereich engagierter gelebt wird, da der andere nicht die eigenen Erwartungen erfüllt (Lambert, 1990).

5.3 Weitere psychologische Erklärungsansätze für die Arbeitszeitpräferenz

An dieser Stelle werden ausgewählte psychologische Ansätze beleuchtet, welche einen Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen nehmen.

Beziehung zwischen Individuum und Organisation

Neben der rein juristisch und ökonomisch definierten Austauschbeziehung zwischen Individuum und Organisation gibt es auch eine psychologische Beziehung, welche auf dem sozialen Austausch basiert (Raeder & Grote, 2012).

Die Social Exchange Theory beschreibt, dass Beziehungen aus einem stetigen sozialen Austausch bestehen. Hierbei werden nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Aspekte ausgetauscht (Blau, 1964). Die Grundlage ist ein wechselseitiges Geben und Nehmen im Sinne der Reziprozität (Kobi, 2012). Arbeitnehmende erwarten, dass die von ihnen geleisteten Investitionen in einem gerechten Verhältnis zu den Erträgen stehen. Diese Erwartung kann im Sinne einer ausgleichenden Gerechtigkeit verstanden werden (Blahopoulou, 2012).

Ein weiteres Konzept im Rahmen des Austauschs zwischen Individuum und Organisation ist die Organizational Support Theory. Dieses basiert auf den Grundlagen der Social Exchange Theory und dem Prinzip der Reziprozität. Die Grundannahme dieses Konzeptes ist, dass Arbeitnehmende einen positiv empfundenen Austausch dahingehend wahrnehmen, dass die Organisation sie wertschätzt. Eine wahrgenommene organisatorische Unterstützung wird als Zusicherung verstanden, dass Unterstützung und Hilfe bei der Arbeit zur Verfügung gestellt werden, wenn diese von Nöten sind (Aselage & Eisenberger, 2003). Die Theorie erlaubt Aussagen darüber, wie organisatorische Unterstützung das Verhalten und die Einstellung von Arbeitnehmenden gegenüber der Organisation beeinflusst. Wahrgenommene organisatorische Unterstützung stärkt die Überzeugung der Arbeitnehmenden, dass erhöhte Anstrengungen und Leistungen ihrerseits von Seiten der Organisation honoriert werden. Ist die Wahrnehmung der bereitgestellten Ressourcen nützlich und fair und die Arbeitnehmenden fühlen sich von der Organisation unterstützt, wirkt sich das positiv für die Arbeitnehmenden (im Sinne gesteigerter Arbeitszufriedenheit) und positiv

für die Organisation (z. B. durch Leistung und Commitment seitens der Arbeitnehmenden) aus (Aselage & Eisenberger, 2003).

Eine weitere Theorie, die eine auf einem sozialen Austausch beruhende Bindung beschreibt, ist der psychologische Vertrag (Raeder & Grote, 2012). Die Theorie ist in der Social Exchange Theory begründet und beinhaltet ebenso die Norm der Reziprozität (Blahopoulou, 2012). Die klare Abgrenzung vom psychologischen Vertrag zum juristischen Arbeitsvertrag lässt sich dahingehend beschreiben, dass die Inhalte des psychologischen Vertrages als Verpflichtungen, Erwartungen oder Versprechen verstanden werden können und keinen Inhalt des formalen, juristischen Arbeitsvertrages darstellen dürfen (Raeder & Grote, 2012).

Alle drei Theorien wirken ähnlich. Sie basieren auf der Reziprozitätsnorm, die besagt, dass durch eine Leistung ein Gefühl zur Gegenleistung entsteht. Insgesamt ist die Social Exchange Theory als Grundlage aller Ansätze zu betrachten. Ein positiver sozialer Austausch bildet die Basis der Beziehung zwischen Individuum und Organisation. Eine positiv wahrgenommene Austauschbeziehung löst bei Arbeitnehmenden ein Gefühl der Verpflichtung für die Erreichung organisatorischer Ziele aus, was in einer Erhöhung des Arbeitseinsatzes ausgedrückt wird (Aselage & Eisenberger, 2003; Blahopoulou, 2012).

Arbeitszufriedenheit

Laut Bruggemann et al. (1975) resultiert Arbeitszufriedenheit aus dem Grad der Übereinstimmung von objektiven Gegebenheiten und individuellen Erwartungen. Diese sind maßgeblich von individuellen Erfahrungen geprägt und daher subjektiv. Weinert (2004) beschreibt Arbeitszufriedenheit allgemein als „positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit“ (S. 245). Six und Felfe (2004) definieren Arbeitszufriedenheit als Einstellung, welche die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit sowie die Bereitschaft, sich auf bestimmte Weise in der Arbeit zu engagieren, umfasst. Durch Arbeitszufriedenheit werden die physische und psychische Gesundheit, das

Allgemeinbefinden, das Verhalten bei der Arbeit und andere Einstellungen im Berufs- und Privatleben beeinflusst (Weinert, 2004).

Die bisherige Forschung zur Präferenz für weniger Arbeitszeit ist überwiegend quantitativ erfolgt und bietet kein umfassendes Verständnis der gelebten Erfahrungen und Faktoren, die die Entscheidung beeinflussen, weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen (Antal et al., 2024). Balderston et al. (2021) bieten mit ihrer qualitativen Forschung in Großbritannien und Irland zwar einen ersten tiefergehenden Einblick in die Beweggründe für weniger Arbeitszeit, jedoch ist davon auszugehen, dass diese Erkenntnisse nicht eins zu eins auf Arbeitnehmende in Deutschland übertragbar sind. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass in Deutschland andere gesetzliche Regelungen und kulturelle Unterschiede vorliegen. Darüber hinaus empfehlen Antal et al. (2024) weitere qualitative Studien in anderen Ländern durchzuführen, um das Verständnis dieses Themas zu erweitern. Die Forschungsfrage des vorliegenden Beitrags lautet daher: „Welche Beweggründe führen dazu, dass junge Arbeitnehmende in Deutschland ohne Betreuungspflichten oder gesundheitliche Einschränkungen weniger Arbeitszeit präferieren?“ Die Eingrenzung auf junge Arbeitnehmende ergibt sich aus der besonderen Rolle, welche dieser Gruppe vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft zugeschrieben wird. Beweggründe sind die Faktoren, die eine Präferenz für eine reduzierte Arbeitszeit begründen und die Entscheidung dafür stützen. Es handelt sich um die den Menschen zu einer Handlung, in diesem Fall die Reduktion der eigenen Arbeitszeit, veranlassenden Gründe.

5.4 Methodik: Im Gespräch mit jungen Arbeitnehmenden

Um die Gründe ermitteln zu können, die aus Sicht der entscheidenden Person selbst hinter der Präferenz für weniger Arbeitszeit stehen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dieses ermöglicht es, tiefergehende Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen

gen von jungen Arbeitnehmenden zu erhalten, um die Gründe und Zusammenhänge für die Präferenz für weniger Arbeitszeit zu ermitteln. Für die Datenerhebung wurden zwölf teilstrukturierte, problemzentrierte Einzelinterviews geführt (Fuchs, 2024). Die Interviews wurden mit einem Smartphone aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung erfolgte anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

Für die Datenerhebung kamen junge Arbeitnehmende im Alter von 18–35 Jahre in Betracht, die aktuell bereits freiwillig in Teilzeit arbeiten oder in naher Zukunft eine Reduktion ihrer Arbeitszeit anstreben. Die Alterseingrenzung erfolgte unter Berücksichtigung des idealtypischen Lebensverlaufs nach Atchley (1975). Berücksichtigt wurden Arbeitnehmende, die sich in der Lebensphase junge Erwachsene befinden und sich beruflich in der Phase des Einstiegs bzw. der Experimentierphase, also in einer frühen Phase ihrer beruflichen Laufbahn, befinden. Die Ausbildungsphase ist somit aktuell abgeschlossen. Die frühe Phase der beruflichen Laufbahn wird auf 10 Jahre Berufserfahrung nach dem letzten Berufsabschluss limitiert. In Bezug auf den familiären Lebenszyklus wurde noch keine eigene Familie gegründet. Aufgrund der heutzutage, in Abgrenzung zum späten 20. Jahrhundert, meist längeren Ausbildungszeiten erscheint die Altersgrenze bis 35 Jahre realistisch. Wie in der Forschungsfrage festgelegt, wurden junge Arbeitnehmende, die diese Entscheidung aufgrund von Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Einschränkungen getroffen haben, aus der Untersuchung ausgenommen.

Für den Zugang zu potenziellen Teilnehmenden wurde auf das Schneeballsystem zurückgegriffen. Anhand dieser Vorgehensweise konnten zwölf Personen für die qualitative Untersuchung gefunden werden. Eine Übersicht über die Stichprobe gibt Tabelle 5.1.

Tabelle 5.1. Informationen über die Untersuchungsteilnehmenden (alle Namen wurden anonymisiert)

Name	Berufstätigkeit	Arbeitszeitmodell	Umfang Teilzeit in %	Altersgruppe	Geschlecht
Anja	Verwaltungsangestellte	Gleitzeit	80 %	24–27	weiblich
Hanna	Pflegefachfrau	Schichtarbeit	80 %	20–23	weiblich
Dilara	Pflegefachfrau	Schichtarbeit	80 %	28–31	weiblich
Svenja	Bildungsbegleiterin	Feste Arbeitszeit	80 %	24–27	weiblich
Paula	Sachbearbeiterin	Gleitzeit	90 %	28–31	weiblich
Tobias	IT-Mitarbeiter	Gleitzeit	90 %	32–35	männlich
Finn	Groß- und Außenhandelskaufmann	Gleitzeit	80 %	24–27	männlich
Charlotte	Krankenpflegerin	Schichtarbeit	80 %	28–31	weiblich
Pauline	Onlinemarketing-Managerin	Gleitzeit	90 %	28–31	weiblich
Emma	Logopädin	Feste Arbeitszeit	80 %	28–31	weiblich
Nils	Werkzeugmechaniker	Feste Arbeitszeit	80 %	24–27	männlich
Leon	Speditionskaufmann	Schichtarbeit	80 %	24–27	männlich

5.5 Beweggründe für weniger Arbeitszeit

In diesem Kapitel werden die erzielten Ergebnisse der Datenanalyse nach den induktiv gebildeten Kategorien vorgestellt. Insgesamt wurden zwölf Ober- und fünf Unterkategorien gebildet.

Wahrnehmung politischer und gesellschaftlicher Unsicherheiten

Krieg in Europa, Covid-19-Pandemie, Klimawandel und eine in der Wahrnehmung der jungen Arbeitnehmenden nicht gesicherte gesetzliche Altersvorsorge; all diese Aspekte beschreiben zahlreiche Unsicherheiten, mit denen sich die Befragten in der heutigen Zeit konfrontiert sehen. Welche dieser Punkte in den Interviews genannt wurde variiert, jedoch sind sich die Befragten einig, dass die Unsicherheiten im Vergleich zu frü-

her größer geworden sind. Anja beschreibt die Auswirkung dieser Wahrnehmung auf ihre Arbeitszeitpräferenz wie folgt: „Also, ich denke, dass das einem im Laufe der Zeit bewusst wird, gerade auch durch diese gesellschaftlichen Entwicklungen, wie kurzweilig das Leben eigentlich ist und wie wertvoll die Zeit ist. Man gewichtet das dann für sich einfach anders.“ Svenja äußert: „Warum sollte ich die kurze Lebenszeit, die ich habe, auch noch vermehrt in die Arbeit investieren, wenn ich dann sowieso keine Garantie habe, dass ich später die Rente überhaupt nutzen kann und dass sie ausreicht?“ Paula beschreibt, dass all die aktuellen Ereignisse in der Welt, insbesondere Kriege und der Klimawandel, in ihr das Gefühl auslösen: „Leb einfach dein Leben, am besten jetzt so gut es geht.“ Es wird deutlich, dass wahrgenommene politische und gesellschaftliche Unsicherheiten, welche einen direkten Einfluss auf die jungen Arbeitnehmenden nehmen oder nehmen könnten, zu einem erhöhten Bewusstsein für die Nutzung der Zeit im Hier und Jetzt führen. Hierbei spielen nicht nur nationale Faktoren, wie die gesetzliche Altersvorsorge, eine Rolle, sondern auch Unsicherheiten im globalen Geschehen, wie Kriege, die subjektiv als zunehmend bedrohlich empfunden werden. Die wahrgenommenen Unsicherheiten führen zu einem Überdenken der Nutzung der begrenzten Lebenszeit und beeinflussen die berufliche Entscheidung, weniger zu arbeiten.

Finanzielle Aspekte

Die Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass der finanzielle Anreiz für mehr Arbeitszeit fehlt. Im Gegensatz hierzu sind alle interviewten Personen der Ansicht, dass ein Leben mit geringerem Einkommen aufgrund verringerter Arbeitszeit ohne nennenswerte Einschränkungen möglich sei. Das geringere Entgelt reicht nach Ansicht der Befragten aus, um ein gutes Leben zu führen. Die jungen Arbeitnehmenden empfinden jedoch erschwerte Bedingungen in Bezug auf die Realisierung von Langzeitzielen, insbesondere dem Erwerb von Wohneigentum. „Selbst, wenn ich Vollzeit arbeiten würde, dann würde ich mir hier, wo ich gerade wohne, kein Haus kaufen oder bauen können“, schildert Finn. Die als unrealistisch wahrgenommene Umsetzbarkeit dieses Langzeitziels bei voller

Erwerbstätigkeit führt zur Infragestellung der Notwendigkeit einer Beschäftigung mit längeren Arbeitszeiten, da durch die geringere Arbeitszeit ansonsten keine wesentlichen Einschränkungen wahrgenommen werden.

Geben und Nehmen in der Beschäftigungsbeziehung

Ungleichgewicht Austausch und wahrgenommene Ungerechtigkeit

” **Wenn man investiert, dann muss man auch etwas zurückbekommen. Also, Arbeit muss sich so gesehen lohnen.**

Finn

Insgesamt deuten die Ergebnisse dieser Kategorie darauf hin, dass die jungen Arbeitnehmenden ein Ungleichgewicht zwischen ihrer Leistung und den von den Arbeitgebenden gebotenen Entlohnungen bzw. Belohnungen wahrnehmen. Hierzu gehören für einige der Befragten auch Unzufriedenheiten mit den von den Arbeitgebenden gebotenen Arbeitsbedingungen zur Verrichtung der Arbeit. Leon beschreibt, dass, wenn er viel in die Arbeit investiere, der Nutzen für das Unternehmen deutlich höher sei als für ihn selbst. Das „nimmt viel mehr von meinem Leben ein“ und „hilft dem Unternehmen“ als „umgekehrt das, was für mich zurückfällt“, erklärt er. Auch Nils äußert, dass immer wieder neue Anforderungen an Arbeitnehmende gestellt würden, aber nicht in dem gleichen Maße Anerkennung oder finanzielle Entlohnung gegeben würden, wie die Leistung eingefordert wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass ein wahrgenommenes Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung zu einer Neubewertung der Arbeitspriorität führen kann.

Mangelnde Wertschätzung

Die Schilderungen der Befragten zeigen, dass ein wahrgenommener Mangel an Wertschätzung durch die Arbeitgebenden einen Einfluss auf die Präferenz für weniger Arbeitszeit hat. Wertschätzung bedeutet für

die Befragten insbesondere die Möglichkeit zur Mitgestaltung, Rückmeldung zu ihrer Arbeit, Lob, Dankbarkeit und Anerkennung der erbrachten Leistungen durch die Arbeitgebenden. Finn findet es wichtig, „dass man Zuspruch oder Lob einfach mal ausgesprochen bekommt. Denn das vermittelt den Leuten einfach den Eindruck, dass es sich eben lohnt, wenn man mehr Aufwand betreibt“. Auch Svenja sieht das so. „Ich hätte gerne die Wertschätzung, aber der Arbeitgeber gibt einem das nicht“, beschreibt sie. Es lässt sich interpretieren, dass das Gefühl der Wertschätzung ein entscheidender Faktor ist, um den erbrachten Aufwand und die Anstrengungen bei der Arbeit als lohnend zu empfinden. Negative Erfahrungen in Bezug auf die Wertschätzung bestärken die Entscheidung für weniger Arbeitszeit. Der Mangel an Wertschätzung scheint sich daher nicht nur auf die aktuelle Arbeitszufriedenheit auszuwirken, sondern kann auch langfristige Veränderungen in den beruflichen Prioritäten und Entscheidungen zur Folge haben.

Arbeitsbelastung und anspruchsvolle Tätigkeit

Nahezu alle Befragten beschreiben negative Erfahrungen durch Arbeitsbelastung als Einfluss auf ihre Präferenz für weniger Arbeitszeit. Die Arbeitsbelastung ist meist dem geschuldet, dass die Befragten das Gefühl haben ihre Arbeit nicht in ihrer Arbeitszeit bewältigen zu können. Genannte Gründe für die Arbeitsbelastung sind eine allgemeine Steigerung der Arbeitsmenge ohne gleichzeitigen Ausgleich, Personalmangel, gesteigerte Komplexität der Tätigkeiten, welche den Arbeitsaufwand erhöht, oder eine allgemein verantwortungsvolle und anspruchsvolle Tätigkeit. Diese hohe Arbeitsbelastung geht meist mit wahrgenommener, mangelnder Fürsorge und Unterstützung seitens der Arbeitgebenden einher. Paula hat sich in einer langen Phase mit sehr hohem Arbeitsaufkommen von ihrem Arbeitgeber „im Stich gelassen gefühlt“. Da sie die Auswirkungen in ihrem Privatleben spürte und von der Arbeitgeberseite keine Unterstützung angedacht war, kam sie schließlich zu dem Gedanken: „dann brauche ich jetzt auch keine 100 Prozent mehr arbeiten.“ Svenja bezweifelt, dass junge Arbeitnehmende faul seien und lieber mehr Freizeit möchten. Sie

glaubt, dass es zu wenig Rückhalt von der Arbeitgeberseite gebe und diese zu wenig auf die Einzelnen achteten.

Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben

Die Befragten sind sich einig: Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nimmt einen Einfluss auf die Präferenz für weniger Arbeitszeit. „Die Arbeit ist zwar der eine Teil, aber man hat in seinem Leben auch noch andere Bereiche, denen man gerne Zeit schenken möchte und die, wenn man wirklich 100 Prozent arbeitet und da auch eine Arbeitsbelastung hat, dann auch oft zu kurz kommen“, äußert Anja. Auch Emma schildert Vereinbarkeitsprobleme von Berufs- und Privatleben. Durch den zusätzlichen freien Tag unter der Woche hat sie mehr Flexibilität ihren Alltag zu gestalten und mehr Zeit für Erledigungen, für die sie andernfalls frei nehmen müsste. Es wird deutlich, dass das Empfinden unzureichender Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aufgrund der Arbeit einen entscheidenden Einfluss darauf hat, die Zeit bei der Arbeit zu reduzieren, um die Zeit im Privatleben zu steigern. In diesem Sinne kann die Präferenz für weniger Arbeitszeit in Form von Teilzeitarbeit als eine Reaktion auf diese Wahrnehmung verstanden werden, um sich selbst mehr Flexibilität zu verschaffen und hierdurch Arbeits- und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Auffällig ist jedoch, dass dies nicht nur ein Anliegen der Befragten ist, die sich in einem starren Arbeitszeitmodell befinden. Auch die Befragten, die bereits in einem flexiblen Arbeitszeitmodell tätig sind, geben eine bessere Vereinbarkeit beider Lebensbereiche als Grund für ihre Arbeitszeitreduzierung an. Eine denkbare Interpretation wäre die negative Auswirkung einer hohen Arbeitsbelastung auf das Privatleben.

Gesundheitsförderung und Selbstfürsorge

Ich finde, es ist auch immer wichtig auf sich selbst zu achten, was sich ja auch immer mehr widerspiegelt, dass viele Menschen ihre Gesundheit nicht an erster Stelle haben, sondern wirklich immer versuchen bei der Arbeit zu funktionieren und da die Leistung zu bringen. Da habe ich nun mehr Zeit, um auf

meine Gesundheit zu achten. Ich finde, es ist gerade in der heutigen Zeit wichtig, da man von so vielen Unsicherheiten umgeben ist, dass man sich auf sich selbst konzentriert, was einem selbst guttut.

So beschreibt Anja ihren Wunsch nach präventiven Handlungen. Emma glaubt ebenfalls, dass es nur möglich sei, lange zu arbeiten, wenn es einem selbst gut gehe und die eigene Gesundheit im Blick behalten werde. Das Bewusstsein für den Erhalt der eigenen Gesundheit wird laut den Befragten insbesondere durch die Beobachtung von Personen im privaten oder im Arbeitsumfeld geweckt. Pauline erlebt, dass ältere Arbeitnehmende häufiger bei der Arbeit ausfallen. Leon hat bei einem Arbeitskollegen miterlebt, welche negativen Folgen hoher Stress im Arbeitsleben haben kann.

Alle Befragten wurden für die Untersuchung ausgewählt, da sie angaben, ohne gesundheitliche Einschränkungen weniger Arbeitszeit zu präferieren. Auffällig ist jedoch, dass der Erhalt der eigenen Gesundheit, insbesondere der psychischen, für nahezu alle Befragten ein wesentlicher Grund für die Reduzierung ihrer Arbeitszeit darstellt. Finn sagt: „Nur, weil ich jetzt die Kraft und Energie habe, heißt das nicht, dass ich die Kraft und Energie in meinen jungen Jahren voll verbrauchen muss und irgendwann, wenn ich älter bin, leide ich darunter, dass ich mich als junger Mensch überarbeitet habe.“

Entspannung und Entschleunigung

Die Äußerungen zeigen, dass weniger Arbeitszeit von den jungen Arbeitnehmenden als entscheidend für die Entlastung und Entspannung im Leben eingestuft wird. Die Möglichkeit, sich von der Arbeit zu regenerieren und mehr Zeit im Privatleben zur Erholung zu haben, wird als wesentlicher Vorteil betrachtet. Für Dilara ist es essenziell Tätigkeiten wieder ohne Druck zu genießen und die Zeit, die sie hat, etwas ausdehnen zu können. Die Entlastung durch weniger Arbeitszeit zielt für die jungen Arbeitnehmenden auf die allgemeine Lebensqualität und Stressreduktion ab.

Pflege sozialer Kontakte

Es zeigt sich, dass die Befragten die erhöhte Zeit in ihrem Privatleben gezielt nutzen möchten, um ihre sozialen Beziehungen zu vertiefen und zu stärken. Für Svenja stellt dies eine Art Kompensation zu den sozialen Kontakten in ihrem Arbeitsalltag dar. „Bei der Arbeit bin ich viel mit Leuten zusammen, aber da kann ich das nicht bestimmen, ob die an meiner Energie ziehen oder nicht. Das kann ich im Privaten mehr kompensieren“, beschreibt sie. Leon empfindet es als schmerzlich, wenn er merkt, dass er in seinem Berufsleben viel Einsatz zeigt und dieses eine Priorität für ihn besitzt und das andersherum für seine sozialen Kontakte nicht gilt, da diese dann zeitlich hintenangestellt sind oder er nach der Arbeit erschöpft ist. Mit weniger Arbeitszeit gelingt es ihm, mehr Zeit für seine sozialen Kontakte zu haben.

Abgrenzung von der Arbeit

Für ein Drittel der Befragten stellt auch die Abgrenzung von der Arbeit einen Aspekt für die Präferenz zu weniger Arbeitszeit dar. Die interviewten Personen beschreiben, dass sie zuvor Schwierigkeiten hatten, sich von der Arbeit abzugrenzen und dass diese in ihrem Privatleben immer präsent gewesen sei. „Ich konnte nicht abschalten. Wenn ich Freizeit hatte, war ich nicht unbekümmert. Ich wusste immer, ich muss für die Arbeit funktionieren“, beschreibt Dilara. Erlebte Schwierigkeiten, sich im Privatleben mental von der Arbeit abzugrenzen, können als Faktor für die Präferenz für weniger Arbeitszeit identifiziert werden. Die Reduktion der Arbeitszeit kann als ein Ausdruck der Suche nach einem gesunden Gleichgewicht zwischen beruflichen Verpflichtungen und persönlichem Wohlbefinden interpretiert werden.

Anspruch an sich selbst bei der Arbeit

Ein kleiner Teil der Befragten sieht die Reduzierung der Arbeitszeit als Mittel, um ihren eigenen Ansprüchen an ihre Leistungsfähigkeit gerecht werden zu können. Sie sind sich der eigenen Grenzen und der Aus-

wirkungen von Erschöpfung auf ihre berufliche Leistungsfähigkeit bewusst. „Wenn man selbst ausgelaugt ist, dann wirkt sich das so auf den Arbeitsprozess aus“, sagt Dilara. „Man ist dann nicht präsent. Und das funktioniert nicht bei der Arbeit.“ Svenja erachtet weniger Arbeitszeit als Instrument, um ihrer Kundschaft gerecht werden zu können, sodass sie „wirklich pädagogisch gut arbeiten kann.“

Zufriedenheit und Motivation

Allgemeine Zufriedenheit

Geringere Arbeitszeit steigert laut den Befragten ihre allgemeine Lebenszufriedenheit. „Ich fühle mich einfach glücklicher, bin zufriedener mit dem, wie mein Leben läuft“, äußert Finn. Charlotte sieht die gesteigerte Zufriedenheit darin begründet, dass sie durch die geringere Arbeitszeit mehr Zeit für sich selbst hat. Pauline spürt, dass sie wieder mehr Energie und mehr Freude im Leben hat. Tobias erlebt die gesteigerte Zufriedenheit durch die Zunahme an Selbstbestimmung. „Wenn ich meine eigenen Dinge verfolgen kann, dann lerne ich dabei die Dinge, die ich lernen möchte, dann habe ich das Ergebnis zum Schluss, das ich haben möchte“, erklärt er. Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass die jungen Arbeitnehmenden die Reduzierung ihrer Arbeitszeit und die hierdurch gesteigerte Zeit im Privatleben als Schlüssel zu einem insgesamt erfüllteren und zufriedeneren Leben erachten.

Zufriedenheit und Motivation im Arbeitskontext

Die jungen Arbeitnehmenden sind der Ansicht, dass sie durch die verringerte Arbeitszeit wieder mehr Freude an ihrer Arbeit hätten und zufriedener und motivierter seien. „Ich gehe tatsächlich viel lieber zur Arbeit und habe viel mehr Motivation und viel mehr Geduld“, beschreibt Svenja. Paula ist ebenfalls motivierter, da sie nun einen zusätzlichen freien Tag hat, der eine Pause in Aussicht stellt, ohne dass sie auf den nächsten Urlaub warten muss. Diese Kategorie kann als eine Art Rückkopplung interpretiert werden, welche sich auf die Präferenz für weniger Arbeitszeit aus-

wirkt. Durch die freiwillige Teilzeitarbeit erzielen die Befragten eine höhere Zufriedenheit bei ihrer Arbeit und haben wieder mehr Spaß an der Tätigkeit, die sie ausführen. Gleichzeitig beschreiben sie eine gesteigerte Motivation, ihre Arbeit auszuüben. Dies wiederum bestärkt die jungen Arbeitnehmenden in ihrer Präferenz für weniger Arbeitszeit.

Akzeptanz von Teilzeitarbeit

„Wir haben halt einfach die Freiheit, inzwischen viel akzeptierter und einfacher in Teilzeit zu arbeiten“, meint Paula. „Da fällt es einem natürlich nicht so schwer zu sagen, ich wage es jetzt auch“, erklärt Charlotte. Die Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die gesellschaftliche Verbreitung und Akzeptanz von Teilzeitarbeit in der Wahrnehmung der jungen Arbeitnehmenden zugenommen haben. Diese Wahrnehmung führt dazu, dass sie diese Option für sich in Erwägung ziehen. Somit ist ein gesellschaftlicher Einfluss auf die individuelle Arbeitszeitpräferenz erkennbar.

Lebensgestaltung und Selbstentfaltung

„Ich will mein Leben mit Leben füllen und nicht nur für die Arbeit funktionieren“, beschreibt Paula. Svenja merkt an, dass die Arbeit für sie zwar einen hohen Stellenwert besitze, sie sich aber nicht nur über diese definieren möchte. Sie möchte ihr Leben „unabhängig von der Arbeit leben“ und Hobbys nachgehen können, die ihr Spaß machen. Sich selbst außerhalb der Arbeit zu verwirklichen statt nur in der Arbeitswelt ist auch für Anja ein Anliegen für weniger Arbeitszeit. Charlotte vertritt die Meinung, dass die Arbeit früher der Mittelpunkt des Lebens und ein Stück weit auch ein Statussymbol gewesen sei. Sie glaubt, dass dies heutzutage weniger verbreitet sei. Nils ist der Meinung, dass weniger Arbeitszeit nichts mit geringerer Lust auf Arbeit zu tun habe, sondern dass viele Arbeitnehmende reflektierten und sich Gedanken machten, „was sie mit ihrer Lebenszeit anfangen möchten.“

**”Es gibt diese drei Punkte im Leben: die Gesundheit,
die finanziellen Mittel und die Zeit.
Und meistens fehlt einem eins von diesen Sachen.**

Nils

Nils beschreibt, dass er sich etwas von der Zeit, die Menschen in der Regel im hohen Alter zur Verfügung steht, in die aktuelle Lebensphase übertragen möchte. „Ich bin jetzt jung. Und dann will ich doch jetzt meine Zeit so nutzen, wie ich es will“, sagt Hanna. Leon kann nun eigene Projekte außerhalb der Arbeit realisieren. Die Arbeitszeitreduzierung gibt ihm „ganz klar das Gefühl von Lebensgestaltung. Und zwar Gestaltungsfreiheit über die eigene Zeit.“ Leon hat gemerkt, „dass Zeit etwas Limitierendes ist“ und „das kann vor allem auch belastend sein, wenn man merkt, dass man gewisse Inhalte haben möchte, diese aber nicht unterzubringen weiß.“

Die Aussagen der jungen Arbeitnehmenden lassen eine hohe Bedeutung persönlicher Erfüllung über die Arbeit hinaus erkennen. Die Reduzierung der Arbeitszeit wird als Instrument betrachtet, um sich außerhalb der Arbeit selbst zu entfalten und das persönliche Leben reicher und erfüllender zu gestalten. Durch die gesteigerte Zeit im Privatleben wird das Gefühl vermittelt die eigene, begrenzte Lebenszeit zu nutzen und sich nicht nur über die Arbeit zu definieren.

5.6 Ein komplexes Zusammenspiel

Die Ergebnisse zeigen, dass es sich bei den Beweggründen um keine homogene Sammlung von Überlegungen handelt, sondern dass es eine Vielzahl an Faktoren gibt, die einen Einfluss auf die Präferenz für weniger Arbeitszeit nehmen. Diese lassen sich sowohl auf einer Mikroebene (individuelle Gründe), einer Mesoebene (aus dem Arbeitsverhältnis resultierende Gründe) als auch auf einer Makroebene (gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Faktoren) identifizieren. Diese Zuordnung dient der vereinfachten Darstellung. Es muss jedoch angemerkt werden,

dass manche Beweggründe bei genauerer Betrachtung nicht eindeutig zuordenbar sind.

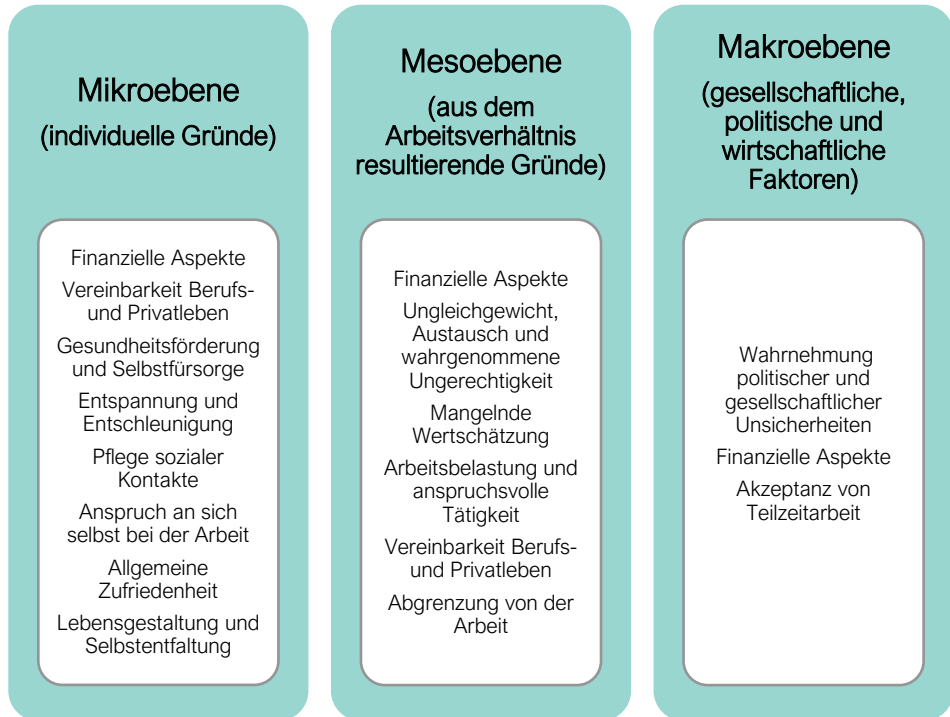


Abbildung 5.1. Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit

Die Beweggründe unterscheiden sich dahingehend, dass sie als Reaktion auf negative Erfahrungen bzw. einen unzufriedenstellenden Zustand verstanden werden, oder, dass ein individuell definiertes Ziel angestrebt wird. Insbesondere die Faktoren auf der Meso- und Makroebene sind als Reaktion auf negative Erfahrungen bzw. unzufriedenstellende Zustände zu erachten. Weiter konnte die Unterkategorie „Zufriedenheit und Motivation im Arbeitskontext“ als eine Art Rückkopplung identifiziert werden, welche sich nach der bereits getroffenen Entscheidung für weniger Arbeitszeit bestärkend auf die Präferenz für weniger Arbeitszeit auswirkt.

Wie Antal et al. (2024) festgestellt haben, existiert bislang keine umfassende Theorie zur Arbeitszeitpräferenzbildung. Die Vielzahl induktiv ermittelter Kategorien spricht eine Reihe verschiedener Themen an und erlaubt eine Einordnung der Ergebnisse in verschiedene theoretische Grundlagen. Diese Theorien sind nicht notwendigerweise isoliert zu betrachten. Wie die Abbildung 5.1 zeigt, entwickeln junge Arbeitnehmende eine Präferenz für weniger Arbeitszeit aufgrund einer Kombination von verschiedenen Faktoren. Hervorzuheben ist, dass alle Befragten von mehreren Beweggründen berichten, wodurch die Komplexität der Präferenzbildung verdeutlicht wird. Von besonderer Relevanz sind die aus dem Arbeitsverhältnis resultierenden und damit potenziell von Arbeitgebenden beeinflussbaren Faktoren.

Nahezu alle Befragten berichten von negativen Erfahrungen in der Arbeitswelt als beeinflussendem Faktor für weniger Arbeitszeit. Diese negativen Erfahrungen sind insbesondere in einem wahrgenommenen Ungleichgewicht von Geben und Nehmen in der Beschäftigungsbeziehung begründet, welches sich durch mangelnde Wertschätzung, wahrgenommene Ungerechtigkeit oder einer hohen Arbeitsbelastung bei mangelnder Fürsorge und Unterstützung durch die Arbeitgebenden zeigen kann. Dieses wahrgenommene Ungleichgewicht widerspricht dem wechselseitigen Geben und Nehmen im Sinne der Reziprozität, wonach Arbeitnehmende erwarten, dass sie gerecht für ihre Investitionen belohnt werden (Kobi, 2012). Im Sinne einer ausgleichenden Gerechtigkeit erwarten die Arbeitnehmenden im Verhältnis zu ihren Leistungen stehende Erträge (Blahopoulou, 2012). Die unzureichend wahrgenommene Unterstützung bei hoher Arbeitsbelastung und anspruchsvoller Tätigkeit kann im Sinne der *Organizational Support Theory* die Wahrnehmung der Arbeitnehmenden beeinflussen, dass erhöhte Anstrengungen und Leistungen von Seiten der Arbeitgebenden nicht honoriert werden (Aselage & Eisenberger, 2003). Die als negativ erachtete mangelnde Wertschätzung könnte potenziell als Erwartung im Sinne des psychologischen Vertrages gewertet werden. Da alle

drei Theorien sehr ähnlich wirken und auf dem Prinzip des sozialen Austauschs und der Reziprozitätsnorm beruhen (Aselage & Eisenberger, 2003; Blahopoulou, 2012), ist eine Festlegung auf eine Theorie im Zuge der vorliegenden Untersuchung nicht möglich. Es zeigt sich jedoch, dass aus der Austauschbeziehung resultierende Unzufriedenheiten einen Einfluss auf die Entscheidung nehmen, weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen. Dies kann auch im Sinne der Wiederherstellung eines Gleichgewichts durch die jungen Arbeitnehmenden bei wahrgenommenem Ungleichgewicht im Geben und Nehmen zwischen Individuum und Organisation interpretiert werden. Ein wahrgenommenes Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung kann somit potenziell als ein Erklärungsansatz für die Entscheidung weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen identifiziert werden.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigen eine Auswirkung der Ereignisse in einem Lebensbereich auf den anderen Lebensbereich. Dies kann im Sinne der vorgestellten kausalen Modelle der Work-Family-Forschung interpretiert werden. Insbesondere eine hohe Arbeitsbelastung und eine anspruchsvolle Tätigkeit, welche zu Stress führen, wirken sich aufgrund von Erschöpfung negativ auf die Work-Life-Balance aus. Die jungen Arbeitnehmenden erhöhen den Zeitanteil, der ihnen für ihr Privatleben zur Verfügung steht, um eine Stressreduktion zu erzielen. Nahezu allen Befragten ist es ein Anliegen, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durch die Arbeitszeitreduzierung zu verbessern. Im Sinne des dargestellten Kompensationsmodells nach Lambert (1990) zeigt sich, dass die jungen Arbeitnehmenden auf Unzufriedenheiten im Berufsleben dahingehend reagieren, dass sie die Zeit, die ihnen für ihr Privatleben zur Verfügung steht, steigern, um dort eine größere Zufriedenheit zu erzielen. Dies geschieht zum einen im Sinne einer reaktiven Kompensation, wodurch das Privatleben durch entlastende Tätigkeiten die Anstrengungen des Arbeitsalltags ausgleichen soll (Zedeck & Mosier, 1990) und zeigt sich insbesondere durch die Kategorien „Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“, „Gesundheitsförderung und Selbstfürsorge“ sowie „Lebensgestaltung und Selbstentfaltung“. Die Kategorie „Gesundheitsförderung und

Selbstfürsorge“ kann auch als ergänzende Kompensation verstanden werden (Lambert, 1990). Die jungen Arbeitnehmenden steigern den Zeitanteil in ihrem privaten Lebensbereich, um die gewünschten Resultate und Zustände in Bezug auf den Erhalt ihrer, insbesondere psychischen, Gesundheit zu erzielen. Aufgrund hoher Arbeitsbelastung, welche zu Stress führt, ist dieser Aspekt unzureichend im Lebensbereich Arbeit berücksichtigt.

Es hat sich gezeigt, dass insbesondere Unzufriedenheiten und negative Erfahrungen mit dem Arbeitsleben und mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu dem Wunsch führen, weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen. Die Reduktion der Arbeitszeit erfolgt, um durch die erhöhte Zeit für Gesundheitsförderung und Selbstfürsorge sowie Lebensgestaltung und Selbstentfaltung eine gesteigerte Zufriedenheit zu erreichen und eine gelungene Balance von Arbeits- und Privatleben zu erzielen. Hierbei wird nicht nur versucht, dieses subjektiv empfundene Gleichgewicht zwischen den beiden Lebensbereichen zu erzielen, sondern dies auch in der Austauschbeziehung zwischen Individuum und Organisation umzusetzen, indem die Involviertheit im Arbeitsleben etwas reduziert wird. Als Reaktion darauf erfolgten auch wieder eine gesteigerte Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit.

An dieser Stelle werden abschließend die Limitationen der Untersuchung aufgeführt. Ein Punkt ist ihr begrenzter Umfang. Die Beweggründe für weniger Arbeitszeit haben sich als vielschichtig und heterogen erwiesen. Jedes der einzelnen angesprochenen Themen erlaubt einen tieferen Zugang und bringt neue theoretische Aspekte mit ein, die einen Einfluss auf die Präferenz nehmen, weniger Zeit bei der Arbeit zu verbringen. Zukünftige Studien sind daher unerlässlich, um das Verständnis zu vertiefen und die Präferenzbildung besser zu verstehen.

Für die Untersuchung wurden die Gütekriterien nach Mayring (2015) zugrunde gelegt. Da die Untersuchung keinen quantitativen Forschungsansatz verfolgt hat, wurde keine statistische Verallgemeinerbarkeit erzielt. Die Studie umfasste zwölf Interviewpersonen. Diese geringe

Anzahl bietet zwar tiefgehende Einblicke in deren Perspektiven, ist jedoch nicht ausreichend, um die Vielfalt der Meinungen, Erfahrungen und Situationen aller jungen Arbeitnehmenden abzubilden. Qualitative Forschungsergebnisse sind zudem stark vom spezifischen sozialen, kulturellen oder beruflichen Kontext der Untersuchungsteilnehmenden abhängig. Möglicherweise sind die Ergebnisse somit nicht auf junge Arbeitnehmende in anderen Kontexten übertragbar.

5.7 Handlungsempfehlungen

Aus der vorgestellten Untersuchung ergeben sich Implikationen für die Praxis. Die Ergebnisse zeigen, dass negative Erfahrungen und Unzufriedenheit im Arbeitsleben dazu führen, dass junge Arbeitnehmende ihre Involviertheit im Privatleben steigern und ihre Zeit bei der Arbeit reduzieren wollen. Die jungen Arbeitnehmenden stellen aufgrund von Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung, Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen oder unerfüllten Erwartungen die Sinnhaftigkeit einer Beschäftigung mit längeren Arbeitszeiten in Frage. Aus den genannten Beweggründen der jungen Arbeitnehmenden, welche durch Arbeitgebende beeinflussbar sind, lassen sich die in Abbildung 5.2 dargestellten Handlungsempfehlungen für Arbeitgebende ableiten, die ihre Mitarbeitenden zu Mehrarbeit motivieren möchten.



Abbildung 5.2. Handlungsempfehlungen für Arbeitgebende

Sicherheit und Zukunftsvorsorge bieten

In Bezug auf die wahrgenommenen Unsicherheiten in Politik und Gesellschaft sollte die Arbeit für junge Arbeitnehmende einen Ort darstellen, welcher Sicherheit bietet. Auf finanzieller Ebene muss den jungen Arbeitnehmenden gezeigt werden, dass es sich lohnt, mehr Zeit in die Arbeit zu investieren. Zwar beschreiben einige der Befragten, dass das Mehr an Zeit das Mehr an Geld für sie an Wichtigkeit überwiege, jedoch gibt es andere, die äußern, dass sie sich keine Langzeitziele, wie den Erwerb von Wohneigentum setzen, da diese selbst mit einem Gehalt aus Vollzeitarbeit nicht erreichbar seien. Hier wäre eine naheliegende Option, die Gehälter an die Kaufkraft anzupassen, sodass Langzeitziele (wieder) in erreichbare Nähe rücken. Denkbar wäre auch die Gewährung von Leistungsentgelten, um einen individuellen Anreiz zu schaffen, und eine attraktive betriebliche Altersvorsorge.

Erwartungen klären

In Bezug auf das Arbeitsverhältnis nehmen einige der Befragten ein Ungleichgewicht zwischen dem, was sie leisten, und dem, was sie im Gegenzug erhalten, wahr. Mitarbeitergespräche können dabei helfen, die gegenseitigen Erwartungen und wahrgenommenen Verpflichtungen zu klären. Eine weitere Option stellen regelmäßige Zufriedenheitsabfragen und Feedbackgespräche dar. Entscheidend ist, dass diese ernst genommen werden und dass aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Wertschätzung zeigen

Durch Lob, Anerkennung und Feedback zu erbrachten Leistungen kann den jungen Arbeitnehmenden das Gefühl vermittelt werden, dass ihre Leistungen gesehen und anerkannt werden. Ebenso stellt die Möglichkeit der Mitwirkung bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen eine Möglichkeit dar, Wertschätzung zu zeigen. Diese Handlungsempfehlung hat eine be-

sonders hohe Relevanz, da sie ohne finanziellen Aufwand für das Unternehmen umsetzbar ist und gleichzeitig die soziale Austauschbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden maßgeblich stärkt.

Gesunde Rahmenbedingungen schaffen

Ein wichtiges Thema stellt für die jungen Arbeitnehmenden die Gesundheitsförderung dar. Einige von ihnen konnten in ihrem privaten oder beruflichen Umfeld die Auswirkungen hoher Arbeitsbelastung beobachten. Arbeitgebende sollten ein hohes Interesse am Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden vermitteln. Hierzu gehört ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit entsprechenden Angeboten. Arbeitgebenden bieten sich diesbezüglich zahlreiche kostengünstige und steuerfreie Optionen. Die Förderung der psychischen und physischen Gesundheit bzw. die Prävention von Krankheiten sollte zu einem zentralen Thema der Organisation werden. Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und die Vermeidung andauernd hoher Arbeitsbelastung gehören dazu. Wichtig ist es, den Arbeitsumfang an die Arbeitszeit anzupassen und auch benötigte Zeit im Sinne des lebenslangen Lernens zu berücksichtigen. Diese Anpassung kann kontinuierlich nötig sein, wenn sich Tätigkeiten regelmäßig stark verändern oder die Arbeitsmenge zunimmt. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gilt es Flexibilisierungspotenziale zu prüfen.

An dieser Stelle muss angeführt werden, dass es sich hierbei lediglich um eine Auswahl an Handlungsempfehlungen handelt, welche zudem konkret an den Gegebenheiten der jeweiligen Organisation ausgestaltet werden müssen. Die Auflistung kann aufgrund der Vielzahl an möglichen Instrumenten keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Zum Weiterlesen

Antal, M., Lehmann, B., Guimaraes Rodrigues, T., Halmos, A., & Lukács, B. (2024). Shorter hours wanted? A systematic review of working time preferences and outcomes. *International Labour Review*, 1, 25–47. <https://doi.org/nx54>

Balderson, U., Burchell, B., Kamerāde, D., Wang, S., & Coutts, A. (2021). An exploration of the multiple motivations for spending less time at work. *Time & Society*, 30(1), 55–77. <https://doi.org/n5tt>

Kirschten, U. (2021). *Work-Life-Balance. Konzepte und Umsetzung im Studium und Berufsalltag* (2. Aufl.). UVK.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „More life, less work? Eine qualitative Untersuchung über die Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (Fuchs.Lina@web.de).

Literaturverzeichnis

- Antal, M., Lehmann, B., Guimaraes Rodrigues, T., Halmos, A., & Lukács, B. (2024). Shorter hours wanted? A systematic review of working time preferences and outcomes. *International Labour Review*, 1, 25–47. <https://doi.org/nx54>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, Special Issue), 491–509. <https://doi.org/frbkqz>
- Atchley, R. C. (1975). The life course, age grading and age-linked demands for decision making. In N. Datan, & L. H. Ginsberg (Hrsg.), *Life-span developmental psychology. Normative life crises* (S. 261–278). Academic Press.
- Balderson, U., Burchell, B., Kamerāde, D., Wang, S., & Coutts, A. (2021). An exploration of the multiple motivations for spending less time at work. *Time & Society*, 30(1), 55–77. <https://doi.org/n5tt>
- Behrens, D. A., Kreimer, M., & Mucke, M. (2018). Teilzeitarbeit – Familienbedingte Erwerbsentscheidung mit Folgewirkung? In D. A. Behrens, M. Kreimer, M. Mucke, & N. E. Franz (Hrsg.), *Familie – Beruf – Karriere. Daten, Analysen und Instrumente zur Vereinbarkeit* (S. 63–94). Springer Gabler. <https://doi.org/n5wt>
- Blahopoulou, J. (2012). *Work-Life-Balance-Maßnahmen: Luxus oder Notwendigkeit? Organisationale Unterstützung und ihre Auswirkungen*. Rainer Hampp.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Verlag Hans Huber.
- Collatz, A., & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Hogrefe.

- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (S. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/bf2mmw>
- Fuchs, L. (2024). *More life, less work? – Eine qualitative Untersuchung über die Beweggründe von jungen Arbeitnehmenden für weniger Arbeitszeit*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/c2t5r6>
- HDI. (2022, 27. September). *Teilzeit und 4-Tage-Woche stehen hoch im Kurs*. Abgerufen am 07.10.2023, von https://www.berufe-studie.de/2022_01-kernergebnisse.html
- Hellert, U., & Stix, K. (2023). *Kreative Stresskompetenz für die Arbeitswelt: Stress proaktiv mit Strategien, Potenzialen und Ressourcen bewältigen*. Haufe.
- Kirschten, U. (2021). *Work-Life-Balance: Konzepte und Umsetzung im Studium und Berufsalltag* (2. Aufl.). UVK.
- Klaffke, M. (2021). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Aufl., S. 3–36). Springer. <https://doi.org/n5wv>
- Kobi, J. (2012). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/bn47wz>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag*. Hogrefe.

- Schlick, C., Bruder, R., & Luczak, H. (2018). *Arbeitswissenschaft* (4. Aufl.). Springer. <https://doi.org/n5ww>
- Schobert, D.B. (2007). Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In. A. S. Esslinger, & D. B. Schobert (Hrsg.). *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien – Konzepte – Maßnahmen* (S. 19–34). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 597–672). Hogrefe.
- Weber, E., & Zimmert, F. (2018). Der große Trend zur Freizeit? *Wirtschaftsdienst*, 98(4), 296–298. <https://doi.org/mwcq>
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Beltz.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251. <https://doi.org/bjwsj3>

6 Väter und deren Entscheidung für oder gegen Elternzeit

Immer mehr Väter nutzen die Möglichkeit der Elternzeit, doch warum beanspruchen viele nur zwei Monate? Ist es der Einfluss der Partnerin, die berufliche Situation oder die eigene Kindheit, die die Entscheidung prägt? Es kristallisieren sich unterschiedliche Typen heraus.

Katja Kretschmer

Abstract

Partnermonate – dieser Begriff fällt oft in Verbindung mit Elternzeit von Vätern. Die Zahl der Väter, welche Elternzeit in Anspruch nehmen, steigt (Statistisches Bundesamt, 2023). Dennoch ist es nur jeder fünfte Vater, der diesen Anspruch nutzt, obwohl sich jeder zweite eine gleichberechtigte Aufgabenverteilung in der Kinderbetreuung wünscht (BMFSFJ, 2021). Es ist eine deutliche Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit erkennbar. Dieses Kapitel deckt verschiedene Einflussfaktoren auf. Hierbei bezieht es sich auf heterosexuelle Beziehungen zwischen einem Mann und einer Frau. Identifiziert werden zehn verschiedene Aspekte aus dem gesellschaftlichen, ökonomischen und individuellen Bereich der Väter, die sich fördernd oder auch hemmend auf die Inanspruchnahme von Elternzeit auswirken. Insbesondere die Wünsche der Mütter haben Einfluss auf die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Elternzeitmonate. Es ist eine Typologie mit vier verschiedenen Gruppen erkennbar, bei welcher sich die jeweiligen Faktoren unterschiedlich stark geltend machen. Es gibt Paare, die die traditionelle Aufgabenverteilung leben und andere Gesichtspunkte als weniger bedeutend erachten. Für einige Paare hingegen ist eine Gleichberechtigung in allen Lebensbereichen wichtig und somit auch in der Kinderbetreuung und der Nutzung der Elterngeldmonate, ohne dabei stark auf die ökonomische Situation zu achten. Wiederum andere Paare legen im Gegensatz dazu besonderen Wert auf die ökonomische oder die berufliche Situation.

Keywords:

Elternzeit, Elterngeld, Väter, Mütter, Gender Care Gap, Partnermonate, Elternzeit-Typen

6.1 Verschiedene Konstrukte der Aufteilung

Ein Paar bekommt das erste Kind und die Frau bleibt zuhause. Der Mann nimmt zwei Monate Elternzeit in Anspruch, damit das Elterngeld voll ausgeschöpft werden kann. Die Reaktionen des Umfelds fallen positiv aus, da der Vater des Kindes zwei Monate beruflich aussetzt, um sich ebenfalls an der Kinderbetreuung zu beteiligen. Diese Situation kennen viele aus ihrem Umfeld. So ist es auch bei Manuel gewesen (alle Namen der Interviewpartner sowie deren Partnerinnen wurden anonymisiert). Manuel und seine Frau, Tatjana, haben zwischenzeitlich zwei gemeinsame Kinder. Bei beiden Kindern hat Tatjana 12 Monate Elterngeld in Anspruch genommen und er zwei. Das ist nicht neu für ihn, denn so kennt er es aus dem Bekanntenkreis. Vor der ersten Schwangerschaft hatten sich die beiden kaum über verschiedene Aufteilungsvarianten ausgetauscht. Dennoch war für sie schnell klar, dass sie das klassische 12+2-Konstrukt wählen. Hierfür sind aus Manuels Sicht verschiedene Faktoren verantwortlich. Die biologischen Gründe nennt er zuerst.

” **Zum Beispiel Stillen. Da ist es auch einfacher,
wenn die Mama dann da ist.**

Manuel

Darüber hinaus ist er der Meinung, dass er die Kinderbetreuung nicht so gut machen würde wie Tatjana. Er hatte auch kurz daran gezweifelt, überhaupt selbst Elternzeit in Anspruch zu nehmen, da sein Chef von der Idee nicht begeistert war. Seine Frau hat darauf bestanden, dass er bei beiden Kindern die beiden Partnermonate nutzt und sie unterstützt. Mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch zu nehmen kommt für Manuel nur unter einer Bedingung infrage: „Wenn sie richtig viel Geld verdienen würde, dann würde ich es machen.“ So führt er anschließend wieder ein Beispiel aus seinem Bekanntenkreis an, in welchem die Mutter deutlich mehr verdient als der Vater, weshalb sich die beiden gegen das klassische Konstrukt entschieden haben. Manuel vermutet außerdem, dass Tatjana

einen Rollentausch nicht begrüßen würde. Er hat die Rollenverteilung in seiner Kindheit in dieser Art vorgelebt bekommen. Seine Mutter kümmerte sich um die Erziehung und sein Vater war für die finanzielle Versorgung der Familie verantwortlich. Seine Freunde leben es mit ihren eigenen Kindern ähnlich.

So ist es auch bei Tobias gewesen. Seine Frau, Hannah, und er wählten genau diese Aufteilung der zur Verfügung stehenden Elterngeldmonate bei beiden Kindern. Darüber hinaus ist Hannah bis zum 4. Lebensjahr der Kinder zuhause geblieben. Tobias meinte zu seiner Partnerin: „Du, ich sag es dir ehrlich. Mir ist das wichtig, dass die Kinder top versorgt sind. Mir wäre das lieber, du bleibst noch ein drittes Jahr zuhause.“ Da es in ihrer Situation finanziell tragbar war, haben sie es in dieser Form umgesetzt.

6.2 Entscheidungskriterien für und gegen Elternzeit

Nach einer Befragung aus dem Jahr 2023 wünscht sich nahezu die Hälfte der Väter eine gleichberechtigte Aufgabenverteilung in Bezug auf die Kinderbetreuung. Allerdings setzen dies nur 20 Prozent aller Eltern um, weswegen hier eine große Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht (BMFSFJ, 2023; Institut für Demoskopie Allensbach, 2022). Wie sich Paare und insbesondere Männer für oder gegen die Inanspruchnahme von Elternzeit entscheiden, kann unterschiedliche Gründe haben. Hierzu gibt es bereits einige Studien. Eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2022 setzt sich mit der Aufgabenverteilung von Vätern und Müttern auseinander. Neben den Vorstellungen der Eltern untersucht das Institut auch die real vorherrschende Aufgabenverteilung und mögliche Einflussfaktoren. Die Studie identifiziert drei Gruppen von Einflussfaktoren:

- **Treibende Faktoren:** positive Grundeinstellungen und Erfahrungen, das Leitbild, welchem die Elternteile jeweils folgen (konservatives Leitbild, Leitbild der Arbeitsteilung)

- Prägende Faktoren: Elternzeit und Elterngeld, Reproduktion von Mustern aus dem Umfeld
- Ermöglichende Faktoren: Vereinbarkeitsmöglichkeiten im Erwerbsumfeld, Betreuungsangebote und staatliche Unterstützungen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2022).

Als prägend für die Aufgabenverteilung des Paares werden die Elternzeit und das Elterngeld genannt. Aus dieser Studie erschließt sich jedoch nicht, wie sich die Entscheidung für und gegen Elternzeit gestaltet.

Implizite Konzepte

Implizite Konzepte sind unbewusste Annahmen, die Menschen über andere, sich selbst oder die Welt haben, ohne diese explizit zu hinterfragen. Im Alltag können solche Konzepte etwa zu Vorurteilen oder Stereotypen führen, die unser Verhalten prägen. Die Konzepte beeinflussen sich gegenseitig, wie in der Abbildung 6.1 zu erkennen ist. Bathmann et al. (2013) teilen Männern und Frauen mithilfe von Genderkonzepten unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten zu, die ihr Denken und Handeln beeinflussen. Es gibt hierbei drei Hauptkonzepte: traditionell, neo-traditionell und non-traditionell. Das traditionelle Konzept sieht den Mann als Ernährer, während die Frau sich um Haushalt und Familie kümmert. In der Mitte des 20. Jahrhunderts begünstigte der Arbeitsmarkt diese Rollenverteilung. Wegen des heute vorherrschenden Fachkräftemangels verschärft sie die Situation hingegen. Das non-traditionelle Konzept wiederum strebt nach Gleichheit in der Arbeitsteilung unabhängig vom Geschlecht. Das dritte Konzept liegt zwischen den Extremen und ist am weitesten verbreitet. Frauen streben nach Gleichberechtigung, sind aber oft sowohl für Erwerbs- als auch Familienarbeit zuständig, während Männer meist hauptsächlich erwerbstätig sind (Bathmann et al., 2013).

In Paarbeziehungen spielen sowohl das Genderkonzept als auch das Beziehungskonzept eine wichtige Rolle bei der Abstimmung grundlegender Bereiche wie der individuellen Selbstverwirklichung, der beruflichen Karriere und der Nutzung gemeinsamer Ressourcen (Hirsland &

Herma, 2006). Das Beziehungskonzept bestimmt das Zusammenleben von Paaren und kann entweder individualistisch oder kollektivistisch sein. Beim individualistischen Konzept steht die eigene Karriere im Vordergrund, ohne Rücksicht auf Partnerin oder Partner oder das gemeinsame Leben. Finanzielle Unabhängigkeit beider Partner ist hier wichtig. Im kollektivistischen Beziehungskonzept hingegen gibt es mehr Solidarität, Ressourcen werden gemeinschaftlich betrachtet und Entscheidungen werden an gemeinsamen Zielen ausgerichtet (Hirseland & Herma, 2006).

Bathmann et al. (2013) definieren zudem traditionelle und pragmatische Elternschaftskonzepte. Im traditionellen Konzept übernimmt die Mutter die Kinderbetreuung, während der Vater nur in Ausnahmefällen beteiligt ist. Im pragmatischen Konzept hingegen teilen sich beide Eltern die Verantwortung für die Kinderbetreuung und treffen Entscheidungen gemeinsam. Dabei kann auch die externe Kinderbetreuung eine Option sein. Die Autoren beschreiben unterschiedliche Entscheidungsmuster in Paarbeziehungen, bei denen eine Partnerin oder ein Partner möglicherweise mehr Einfluss hat als die oder der andere. Dies hängt wiederum mit den individuellen Beziehungskonzepten der Paare zusammen. So hat der Mann in einem traditionellen Beziehungskonzept weniger Einfluss auf Entscheidungen, die etwa die Kinderbetreuung betreffen, da dieser Aufgabenbereich der Frau zugeteilt ist. Maierhofer und Strasser (2016) untersuchen die Arbeitsteilung von Eltern nach dem Wiedereinstieg in den Beruf. Sie fanden heraus, dass viele Paare, die vor der Geburt des Kindes eine gleichberechtigte Aufgabenverteilung hatten, nach der Geburt des Kindes traditionelle Rollen übernehmen. Die Veränderung wird von den Paaren erkannt, aber nicht als paradox angesehen. Es werden zwei Konstellationen identifiziert, in denen sich Männer tendenziell stärker an der Erziehungsarbeit beteiligen: wenn sie explizit den Wunsch dazu äußern oder wenn das Einkommen der Mutter deutlich höher ist (Maierhofer & Strasser, 2016).



Abbildung 6.1. Implizite Konzepte (in Anlehnung an Bathmann et al. 2013; Hirsland & Herma, 2006)

Neue Forschungserkenntnisse

In den letzten Jahren sind die Väter zunehmend in den Fokus neuerer Studien gerückt. Studien untersuchen verschiedene Aspekte des Vaterseins: Hopp (2023) betrachtet die individuelle Rollenfindung von Müttern und Vätern und die gesellschaftlichen Erwartungen, Zerle-Elsäßer und Li (2017) konzentrieren sich auf die väterliche Beteiligung an der Kinderbetreuung, Diabaté et al. (2022) untersuchen die Aufgeschlossenheit der Väter gegenüber der Elternzeit und BMFSFJ (2023) erstellt regelmäßig einen Väterreport.

Zwei von drei Hauptfaktoren, die sich auf die Beteiligung der Väter an der Kinderbetreuung auswirken, sind nach Zerle-Elsäßer und Li (2017) die Genderkonzepte von Vater und Mutter. Auch Hopp (2023) berichtet davon, dass häufig die Mutter die Hauptverantwortung in der Kinderbetreuung trägt. Dies resultiert trotz der immer stärker geforderten Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen daraus, dass biologische Faktoren, sozialer Druck aber auch der eigene Wunsch der Mutter auf diese Verteilung abzielen.

Als Hindernis für die Nutzung von Elternzeit nennt Diabaté et al. (2022) die Einstellung des Vaters und der Mutter des Kindes. Laut dieser Studie zeigen Frauen häufiger Ablehnung gegenüber der Väterbeteiligung. Darüber hinaus geben Diabaté et al. (2022) an, dass sich auch fehlende

soziale Akzeptanz negativ auf die Inanspruchnahme der Elternzeit von Männern auswirkt. Väter, die offen für Elternzeit sind, empfinden ihre Einstellung in ihrem sozialen Umfeld oft als nicht akzeptiert, was zu Entmutigung führt. Die Studie schlussfolgert, dass es nicht an der Aufgeschlossenheit der Männer mangelt, sondern ein kulturelles Problem vorliegt. Kulturelle Barrieren werden als wichtiger angesehen als bisher angenommen (Diabeté et al., 2022). Auch Hopp (2023) gibt sozialen Druck als einen Einfluss an, welcher sich auf eine höhere Beteiligung der Mutter auswirkt.

Ehnis (2008) entwickelte das Konzept der hegemonialen Mütterlichkeit, das geschlechterbezogene Praktiken beschreibt, die die Anwesenheit von Müttern bei der Kinderbetreuung erfordern und andere Erziehungspraktiken abwerten. Väter werden dabei indirekt ausgeschlossen. Ehnis identifiziert vier Aspekte, die die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Eltern fördern. Zum einen sind es physische und psychische Gegebenheiten. Beispielweise erfordert das Stillen die Anwesenheit der Mutter, da Muttermilch als die gesündeste Ernährungsweise gilt und das Stillen eine enge Mutter-Kind-Bindung fördert. Diese Annahmen gelten nicht für Väter. Zum anderen werden Mütter als kompetente Betreuungspersonen wahrgenommen, während Väter bei der Kinderbetreuung skeptisch betrachtet werden. Darüber hinaus gehört das Selbstbild der Väter dazu. Väter sehen sich eher als Erzieher und Spielkameraden, weniger als Betreuer, und fühlen sich nicht verantwortlich für die Pflege von Babys. Die gesellschaftlichen Erwartungen sind der vierte Aspekt. Diese sind an Mütter und Väter unterschiedlich. Die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Mütter wird als Pflicht angesehen, während die Elternzeit des Vaters als verhandelbar und optional gilt.

Zudem identifizieren mehrere Studien die ökonomischen Faktoren als einflussgebend auf die Beteiligung von Vätern an der Kinderbetreuung. Laut Zerle-Elsäßer und Li (2017) spielen ökonomische Aspekte eine Rolle, da eine höhere Arbeitsbelastung des Vaters mit einer geringeren

Wahrscheinlichkeit für aktive Vaterschaft einhergeht. Dass das Familienleben leidet, wenn der Vater ein Problem mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verspürt, geben auch Diabaté et al. (2022) an. Über die Hälfte der Väter in einer Umfrage des Väterreports (BMFSFJ, 2021) führen auf, ihren Arbeitsumfang im beruflichen Umfeld um wenige Stunden reduzieren zu wollen. Dies betrifft vor allem Väter aus höheren sozialen Schichten und solche, die bereits eine partnerschaftliche Aufgabenteilung mit der Mutter leben. Zerle-Elsässer und Li (2017) stellen jedoch fest, dass sich das Alter und das Bildungsniveau des Vaters wider Erwarten nicht signifikant auf das Ausmaß des väterlichen Engagements auswirken.

Im Väterreport des BMFSFJ (2021) wird deutlich, dass es einen Wahrnehmungsunterschied zwischen Männern und Frauen gibt. Während ein Viertel der Väter angibt, sich die Aufgaben in Bezug auf die Kinder zu teilen, stimmen nur 10 Prozent der Mütter dieser Aussage zu. Im aktuellen Väterreport (BMFSFJ, 2023) wünscht sich jeder zweite Vater die Hälfte der Kinderbetreuung zu übernehmen. In der Realität übernimmt jedoch nur jeder fünfte Vater die Hälfte der Kinderbetreuung. 43 Prozent der Väter wünschen sich mehr Beteiligung als bisher. 46 Prozent der Eltern wünschen sich eine gleichberechtigte Aufgabenteilung in Bezug auf Erwerbs- und Familienarbeit, wobei beide Eltern gleich in Voll- oder Teilzeit arbeiten sollen. Ebenso viele Eltern bevorzugen die Variante, bei der der Vater in Vollzeit und die Mutter in Teilzeit arbeitet oder keiner Erwerbsarbeit nachgeht (BMFSFJ, 2023).

Über die Hälfte der Väter, die keine Elternzeit in Anspruch genommen haben, nennen als Grund hierfür daraus resultierende Einkommensverluste, die den Lebensstandard senken würden (BMFSFJ, 2023). Nur jeder Fünfte gibt an, dass die Einkommensverluste zu Existenznöten geführt hätten. Als weitere Gründe, wieso Väter keine Elternzeit nutzen, nennen 38 Prozent der Männer die Befürchtung beruflicher Nachteile. Ebenso häufig wünschen die Väter keine längere, berufliche Auszeit. Auch Männer, die zwei Monate Elternzeit, jedoch nicht mehr, gewählt haben, geben

als Begründung für ihre Wahl diese Rangfolge von Gründen an (BMFSFJ, 2023).

In den vorgestellten Studien sind bereits verschiedene Entscheidungskriterien für oder gegen die Wahl von Elternzeit erkennbar. Eine Gesamtbetrachtung gibt es jedoch nicht. Es geht nicht daraus hervor, welcher der Aspekte wie stark ist oder ob eines der Elemente immer stärker wirkt als ein anderes. Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit folgender Fragestellung: Welche gesellschaftlichen, ökonomischen und individuellen Faktoren beeinflussen die Entscheidung von Männern, Elternzeit in Anspruch zu nehmen? Inwiefern wirken sich diese Aspekte auf die in Anspruch genommene Dauer der Elternzeit aus? Ist eine dieser Größen in jedem Fall ausschlaggebend?

6.3 Elternzeit aus der Perspektive von zwölf Männern

In der zugrundeliegenden qualitativen Forschungsarbeit (Kretschmer, 2023) wurde ein detaillierter Blick auf die Einstellungen und Motive der Zielgruppenmitglieder geworfen, um die Einflussfaktoren näher beleuchten zu können. Die Datenerhebung erfolgte anhand problemzentrierter Interviews, um die Probanden in den Fokus zu rücken. Damit eine Vergleichbarkeit für die Interpretation der Ergebnisse gegeben war, erfolgte das Interview halbstandardisiert und leitfadengestützt (Bierhoff & Petermann, 2014). Es wurden zwei Gruppen von Vätern befragt: zum einen Väter, die maximal die beiden Partnermonate in Anspruch genommen haben und zum anderen Väter, die mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch genommen haben. Daneben war eine Voraussetzung, dass die Probanden mit der Mutter des Kindes in einer Partnerschaft leben und dass das Kind nach dem Inkrafttreten des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes geboren wurde. Es wurden zwölf Interviews mit folgendem Stichprobenplan durchgeführt:

Tabelle 6.1. *Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartner wurden anonymisiert)*

Name	Gruppe Elternzeit	Elternzeit des Vaters	Gehalt Mann vs. Frau	Altersgruppe (bei Geburt des 1. Kindes)
Ralf	≤ 2 Mon.	2 Mon.	>	30–34 Jahre
Sebastian	≤ 2 Mon.	2 Mon.	=	30–34 Jahre
Daniel	≤ 2 Mon.	2 Mon.	=	30–34 Jahre
Manuel	≤ 2 Mon.	2 Mon.	=	35–39 Jahre
Tobias	≤ 2 Mon.	2 Mon.	=	35–39 Jahre
Nils	≤ 2 Mon.	2 Mon.	=	35–39 Jahre
Robert	> 2 Mon.	3 Mon.	<	30–34 Jahre
Oliver	> 2 Mon.	5 Mon.	=	30–34 Jahre
Noah	> 2 Mon.	7 Mon.	>	30–34 Jahre
Jens	> 2 Mon.	7 Mon.	=	35–39 Jahre
Benedikt	> 2 Mon.	7 Mon.	<	35–39 Jahre
Henning	> 2 Mon.	10 Mon.	<	35–39 Jahre

Die Fragen orientieren sich an folgenden Themengebieten: soziale und gesellschaftliche Einflüsse des Probanden, Beziehung zur Partnerin und zum Umfeld, ökonomische Aspekte und implizite Konzepte. Die aufgezeichneten Interviews wurden weitestgehend wörtlich transkribiert (Dresing & Pehl, 2010) und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet. Darüber hinaus wurde eine Typologie herausgearbeitet, indem Vergleichsdimensionen erarbeitet, die Interviewpartner gruppiert und inhaltliche Zusammenhänge gefunden wurden (Tippelt, 2020).

6.4 Einflussfaktoren auf die Wahl der Elternzeit

Die Ergebnisse der zwölf Einzelinterviews werden im Folgenden beschrieben, wobei zuerst die gesellschaftlichen, ökonomischen und individuellen Faktoren unabhängig der Stichprobeneinteilung vorgestellt werden. Im Anschluss wird auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Gruppen aus der Stichprobe eingegangen.

Es wird aufgezeigt, welchen Einfluss die gesellschaftlichen, ökonomischen und individuellen Faktoren auf die Anzahl der in Anspruch genommenen Elterngeldmonate der Väter hatten und ob sich diese Faktoren eher hemmend (der Vater nimmt tendenziell weniger Elternzeit als die Mutter) oder fördernd (der Vater nimmt tendenziell mehr Elternzeit als zwei Monate in Anspruch) auf die Inanspruchnahme von Elternzeit auswirken.

Gesellschaftliche Faktoren

Als gesellschaftliche Faktoren, die sich auf die Inanspruchnahme von Elternzeit bei Männern auswirken, wurden insbesondere zwei Aspekte identifiziert. Zum einen sind es Erfahrungen aus der Kindheit der Probanden mit dem männlichen Familienernährer-Modell. Sofern die eigenen Eltern früher nicht dem männlichen Familienernährer-Modell nachgekommen sind oder die Probanden selbst negative Erfahrungen damit erlebt haben, kann dies Auswirkungen auf die Inanspruchnahme von Elternzeit bei Männern haben. Männer, die dieses Modell für sich nicht adaptieren, sind eher bereit, selbst Verantwortung in der Kinderbetreuung zu übernehmen und mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch zu nehmen. So ging es beispielsweise Benedikt, der sagt, dass er nicht im klassischen Ein-Verdiener-Modell aufgewachsen ist und ihm das Konzept als Kind fremd war. Er hat die Hälfte der zur Verfügung stehenden Elterngeldmonate in Anspruch genommen, um auch die alleinige Verantwortung für das Kind übernehmen zu können. Es kann allerdings kein Rückschluss darauf gezogen werden, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit aufseiten des Vaters gehemmt wird, nur weil er positive Erfahrungen mit dem Familienernährer-Modell gemacht hat.

Zum anderen haben vorgelebte Aufteilungen von Elternzeit aus dem Umfeld nur Einfluss auf die Inanspruchnahme des Vaters, wenn ihm keine Alternativen bekannt sind. Nils sagt hierzu: „Alle, die wir kennen und Kinder haben, haben alle dieses 12+2-System gemacht. Wir haben uns da relativ wenig Gedanken gemacht, ob was anderes infrage kommen könnte.“

Ökonomische Faktoren

Darüber hinaus konnten zwei ökonomische Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme von Elternzeit bei Vätern festgestellt werden. Folgt der Vater einem individualistischen Beziehungskonzept und orientiert sich somit an seiner Karriere, können Bedenken bezüglich negativer Konsequenzen im Berufsleben seine Inanspruchnahme von Elternzeit hemmen. Manuel würde komplett auf Elternzeit verzichten, wenn er seine Karriere damit gefährden würde: „Ich hätte gar keine Elternzeit genommen, wenn ich auch eine Position hätte, wo ich sag: wenn ich da jetzt weg bin, dann bin ich auch die Position los.“ Auch finanzielle Aspekte können einen negativen Einfluss auf die Inanspruchnahme der Elternzeit vonseiten des Vaters ausüben, u. a. im Zusammenhang mit der traditionellen Aufgabenverteilung. So schildert es Ralf: „Und dann ist es halt immer noch mehr die Frau, die dann zu Hause bleibt, weil der Mann halt meistens mehr Geld verdient. Das ist halt so.“

Individuelle Faktoren

Individuelle Faktoren können mit dem Vater allein oder auch in Zusammenhang mit der Mutter stehen. Hier ist der Großteil der Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme von Elternzeit bei Vätern identifiziert worden. Zum einen sind es die Wünsche von Partnerin und Partner. Wünscht sich die Mutter den Großteil der Elternzeit für sich zu beanspruchen, nimmt der Vater tendenziell weniger Elternzeit in Anspruch als die Mutter. Beispielsweise berichtet Sebastian, dass seine Partnerin den Wunsch hatte, die zwölf Monate Elterngeldanspruch zu nutzen. Er hat sich hieran angepasst und die übrigen zwei Monate genommen. Sebastian stand der Aufteilung der Elterngeldmonate offen gegenüber. Er hätte sich unterschiedliche Varianten vorstellen können.

”**Wenn sie gesagt hätte, sie will nur die Hälfte,
also 7 Monate, dann hätte ich die anderen
7 Monate gemacht.**

Sebastian

Wünscht sich die Mutter hingegen Gleichberechtigung und bzw. oder einen schnellen Wiedereinstieg ins eigene Berufsleben, kann dies die Inanspruchnahme von Elternzeit der Väter fördern. Noah beschreibt seine Frau Clara als „eine starke Verfechterin von Gleichberechtigung, von feministischen Interessen“. Die beiden haben sich die Elterngeldmonate hälftig aufgeteilt. Dorothea nahm neun Monate Elternzeit in Anspruch. Hierzu erzählt ihr Mann Oliver: „Sie will unbedingt halb/halb machen, denn wenn sie so lange aus dem Beruf raus ist, dann kommt sie nie wieder rein.“ Wünscht sich der Vater explizit die Betreuung des Kindes und eine egalitäre Aufgabenverteilung, kann dies die in Anspruch genommenen Elternzeitmonate fördern. Dorothea wünschte sich später mehr Monate als ursprünglich vereinbart. Dazu sagt Oliver: „Tatsächlich hat Dorothea gesagt: Die neun Monate waren so schnell rum. Sie würde fast länger machen. Aber ich würde nicht von meinen fünf Monaten runtergehen.“

Auch das traditionelle Elternschaftskonzept kann diese Entscheidung beeinflussen, dass eine geschlechterorientierte Aufgabenteilung fordert. Folgen Eltern diesem Konzept, so hemmt dies die Inanspruchnahme von Elternzeit des Vaters. Manuel beschreibt seine Aufgaben zuhause wie folgt: „die typischen Männersachen, die mach schon ich“. Er selbst wählte zwei Monate Elternzeit und seine Frau Tatjana zwölf Monate Elternzeit. Leben die Eltern hingegen gemeinsam in einer gleichberechtigten Beziehung, kann dies die Inanspruchnahme von Elternzeit des Vaters positiv beeinflussen, wie bei Noah und Clara beschrieben.

Zudem können Zeitpunkt und Intensität der Auseinandersetzung mit der Elternzeit Einfluss auf die Aufteilung haben. Beschäftigen sich die Eltern schon vor der Kinderplanung mit der Aufteilung der Elternzeit, kann dies die Inanspruchnahme der Elternzeit des Vaters fördern. Dies war beispielsweise bei Oliver und Dorothea der Fall. Sie hatten bereits frühzeitig darüber gesprochen und Oliver nahm letztendlich fünf Monate Elternzeit. Ein weiteres Beispiel hierfür sind Noah und Clara: Aufgrund ihres Studiums hatte Clara Berührungspunkte mit den Themen Elterngeld und

Elternzeit. Die beiden setzten sich vor der Kinderplanung mit der Kinderbetreuung auseinander. Als der Fall schließlich eintrat, machten sie sich gründlich über die verschiedenen Aspekte des Lebens Gedanken. Die Entscheidung fiel folgendermaßen: „Sowohl unser Sozialleben als auch unser Arbeitsleben als auch unsere Beziehung und Kind – das ist uns ähnlich wichtig, sodass wir eigentlich zum Schluss kamen: es muss gleichwertig sein“. Es ließ sich erkennen, dass auch die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema Elternzeit einen Einfluss hat: Je mehr sich Eltern darüber austauschen und verschiedene Aspekte betrachten, desto eher fördert dies eine gleichwertige Inanspruchnahme der Elternzeit des Elternpaares. Noah vereinbarte eine hälftige Aufteilung mit Clara und ist damit eher die Ausnahme. Zur Entscheidung dieses Paares führte eine gründliche Auseinandersetzung mit den eigenen Prioritäten und den Prioritäten der oder des jeweils anderen.

Vergleich der Väter mit mehr und weniger Inanspruchnahme von Elternzeit

Die erste Stichprobenhälfte nahm maximal zwei Monate Elternzeit, wobei die meisten Männer berichten, dass ihre Partnerin zwölf Monate zu Hause bleiben wollte. Diese Aufteilung wurde von allen als positiv empfunden und die Mehrheit würde sie auch bei einem weiteren Kind wieder wählen. Die zweite Hälfte der Befragten nahm jeweils mehr als zwei Monate Elternzeit, wobei die Bandbreite von drei Monaten bis hin zu einer hälftigen Aufteilung der Elterngeldmonate reicht. Generell zeigt sich, dass die Frauen zuerst Elternzeit nehmen, gefolgt von den Männern, die oft einen Monat nach der Geburt wählen, um ihre Partnerinnen zu unterstützen. Diese Reihenfolge wird häufig mit biologischen Faktoren wie dem Stillen und der Nähe des Babys zur Mutter begründet.

Probanden mit weniger als zwei Monaten Elternzeit haben sich meist keine Gedanken über die genaue Aufteilung gemacht, während die andere Gruppe teilweise im Vorfeld mit ihren Partnerinnen darüber ge-

sprochen hat. Alle Befragten nahmen Elternzeit, um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, und einige Väter äußerten den Wunsch, zeitweise die alleinige Verantwortung für das Kind zu übernehmen, insbesondere die Probanden aus der Gruppe mit mehr als zwei Monaten Elternzeit.

Die Väter, die mehr als zwei Monate Elternzeit genommen haben, berichten von einer ähnlichen Aufgabenteilung im Haushalt wie vor der Geburt ihres ersten Kindes. Im Gegensatz dazu geben die Väter, die maximal zwei Monate Elternzeit in Anspruch genommen haben, an, dass ihre Partnerinnen mehr Aufgaben im Haushalt übernehmen, was oft mit der Tatsache begründet wird, dass die Frauen mehr Zeit zu Hause verbringen.

Bei der Kinderbetreuung zeigen sich ebenfalls Unterschiede: Väter mit maximal zwei Monaten Elternzeit stellen ihre Beteiligung an der Kinderbetreuung oft durch strukturierte Tätigkeiten, , etwa durch das Bringen oder Abholen des Kindes von der externen Betreuung, dar. Väter, die länger Elternzeit genommen haben, beschreiben ihre Rolle in Bezug auf die Kinderbetreuung umfassender, beispielsweise die Zuständigkeit für das Zubettgehen oder die Betreuung während der Nacht.

Zudem variieren die Einstellungen der Partnerinnen nach den Angaben der Interviewten. Väter, die maximal zwei Monate Elternzeit genommen haben, berichten überwiegend, dass es der Wunsch der Frau gewesen sei eine längere Zeit zuhause zu bleiben. Bei Vätern mit mehr als zwei Monaten Elternzeit wird die Partnerin differenzierter beschrieben: Einige seien emanzipiert und legten Wert auf Gleichberechtigung, während andere sich lediglich nicht mit dem Hausfrauen-Modell identifizieren könnten oder ihre berufliche Situation und Karrierewünsche betonten.

Fast alle Befragten machen sich Gedanken über die Auswirkungen der Inanspruchnahme von Elternzeit, insbesondere hinsichtlich der Reaktionen von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen sowie der möglichen Auswirkungen auf zukünftige Karriereschritte. Väter mit mehr als zwei Monaten Elternzeit reflektieren zwar über ihre berufliche Situation, messen diesen Sorgen jedoch nicht zu hohe Bedeutung bei. Im Gegensatz

dazu legen Väter mit maximal zwei Monaten Elternzeit größeren Wert auf diese Überlegungen, was teilweise ihre Entscheidung zur Aufteilung der Elternzeit beeinflusst hat.

Einigkeit besteht darüber, dass die finanzielle Situation, insbesondere das gesamte Haushaltseinkommen, einen Einfluss auf die Inanspruchnahme der Elternzeit hat. Während alle Väter mit maximal zwei Monaten Elternzeit gleich viel oder mehr verdienen als ihre Partnerinnen, verdienen in der Gruppe mit mehr als zwei Monaten Elternzeit teilweise die Frauen mehr. Einige Väter betonen, dass das Gehalt ihrer Partnerin nicht entscheidend für die Aufteilung der Elternzeit war, während andere anmerken, dass das Elterngeld eine wichtige Rolle spielte.

6.5 Theoretische und praktische Implikationen

Der Zeitpunkt, ab dem sich die künftigen Eltern mit der Elternzeit sowohl grundsätzlich als auch über deren Aufteilung Gedanken machen, scheint mit dem Aufteilungs-Ergebnis zusammenzuhängen. Väter, die mehr als zwei Monate Elternzeit genommen haben, haben sich oftmals schon vor der Schwangerschaft damit auseinandergesetzt. Dies kann unter anderem in Verbindung mit dem väterlichen Engagement stehen. Väterliches Engagement hängt vom Genderkonzept der Partnerin und des Partners sowie dem Co-Parenting ab (Zerle-Elsäßer & Li, 2017). Mütter und Väter, die sich die Elternzeit nicht im klassischen 12+2-Modell aufteilen, streben nicht nach dem traditionellen Genderkonzept. Ebenso ist es diesen Eltern wesentlich, Zeit mit ihren Kindern zu verbringen und sich mit ihnen zu beschäftigen. Sie bringen sich aktiv in der Kinderbetreuung ein, was auf das Konzept des Co-Parentings von Zerle-Elsäßer und Li (2017) einzahlt.

Die beschriebene Reihenfolge der Inanspruchnahme von Elternzeit, dass die Frau in der Regel zuerst Elternzeit in Anspruch nimmt und der Mann im Anschluss, ist unabhängig von der Ausgestaltung der Aufteilung der jeweiligen Monate. Was bei der Reihenfolge der Elternzeit eine

Rolle spielen kann, sind die von Hopp (2023) angesprochenen Konflikte zwischen der individuellen Vorstellung und den normativen Zuschreibungen an die Rolle von Eltern. Die Mutter trägt die Betreuungsverantwortung insbesondere in der Zeit nach der Geburt. Dies begründet Hopp (2023) mit dem sozialen Druck, den biologischen Gegebenheiten und dem eigenen Wunsch der Mutter – sei es der wirkliche oder der internalisierte Wunsch. Auch die Begründung, dass die Mutter die Hauptbezugsperson des Kindes ist, wird oftmals mit denselben Aspekten verbunden.

Väter, deren Erfahrungen in der eigenen Kindheit nicht dem männlichen Familienernährer-Modell entsprechen oder die negative Erfahrungen mit diesem Modell gemacht haben, entscheiden sich möglicherweise ebenfalls gegen dieses Modell. Dies steht im Einklang mit den Erkenntnissen von Diabaté et al. (2022), die Sozialisationseinflüsse als entscheidend für die Aufgeschlossenheit gegenüber Väterzeit identifizieren. Rückschlüsse auf die Inanspruchnahme von Elternzeit bei Vätern, die in ihrer Kindheit positive Erfahrungen mit dem männlichen Familienernährer-Modell gemacht haben, sind jedoch nicht möglich, obwohl dies die Mehrheit der Stichprobe betrifft.

Unter den Probanden lassen sich die beiden Elternschaftskonzepte von Bathmann et al. (2013) erkennen. Das traditionelle Elternschaftskonzept sieht vor, dass die Mutter hauptsächlich für die Kinderbetreuung verantwortlich ist, was teilweise von den Müttern gewünscht und von den Vätern unterstützt wird, da biologische Faktoren dies begünstigen. Dieses Konzept unterstützt auch die Idee der hegemonialen Mütterlichkeit (Ehnis, 2008). Väter, die diesem traditionellen Konzept folgen, haben in der Regel maximal zwei Monate Elternzeit in Anspruch genommen.

Die Partnerinnen, die nach Aussage ihrer Partner einen Großteil der Elternzeit allein übernehmen wollten, haben sich durchgesetzt. Dies unterstützt die Erkenntnisse von Zerle-Elsäßer und Li (2017), die zeigen, dass das Genderkonzept der Mutter einen größeren Einfluss auf das väterliche

Engagement hat als das des Vaters. Väter würden zwar teilweise mehr Elternzeit in Anspruch nehmen wollen, tun dies jedoch oft nicht, weil die Mütter zwölf Monate zu Hause bleiben möchten. Wenn die Mutter diesen Wunsch nicht äußert, ist die Wahrscheinlichkeit für eine ausgeglichene Aufteilung der Elterngeldmonate höher. Frauen, die nicht den Wunsch nach einer langen Elternzeit haben, vertreten eher kein traditionelles Genderkonzept. Auch das individualistische Beziehungskonzept spielt eine Rolle, da sie ihre eigene Karriere in die Entscheidung einbeziehen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter in der Regel mit der Einstellung ihrer Partnerinnen übereinstimmt. Wenn die Mutter zwölf Monate zu Hause bleiben möchte, nehmen die Väter die restlichen zwei Monate in Anspruch. Wenn die Mutter schneller in ihren Job zurückkehren möchte, nehmen die Väter mehr Elternzeit, um dies zu ermöglichen. Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen von Diabaté et al. (2022) überein, die die Bedeutung sozialer Einflüsse, insbesondere der Einstellung der Partnerin, für die Partizipation der Männer an Elternzeit betonen.

Die Aufgeschlossenheit gegenüber Väterzeit lässt enge Zusammenhänge mit den Überlegungen zur Inanspruchnahme von Elternzeit vermuten. Als Gemeinsamkeit sind utilitaristische Überlegungen zu nennen (Diabaté et al., 2022). Partnerin und Partner wägen gemeinsam ab, welche Relevanz die Aufgabenbereiche für sie jeweils haben, und richten ihre Entscheidung unter anderem darauf aus. Die sozialen Erwartungen als Faktor für die Aufgeschlossenheit gegenüber Väterzeit können allerdings nicht auf die Inanspruchnahme umgemünzt werden.

Viele Väter beteiligen sich an den Haushaltstätigkeiten und empfinden dies als Unterstützung für ihre Partner. Bei einer tieferen Auseinandersetzung geben jedoch viele Probanden an, dass die Partnerin mehr übernehme. Insbesondere bei den Aufgaben in Bezug auf die Kinder wird von einer Beteiligung der Väter gesprochen. Inwiefern dies im Verhältnis zur Beteiligung der Mutter steht, wird jedoch kaum erwähnt. Die Väter mit maximal zwei Monaten Elternzeit erwähnen vor allem Aufgaben wie das

Bringen zur Kindertagesstätte oder das Abholen des Kindes. Dies erklärt sich durch den Wahrnehmungsunterschied zwischen Männern und Frauen in Bezug auf Kinderbetreuung (BMFSFJ, 2021).

Entgegen den Angaben des Väterreports (BMFSFJ, 2021), der negative Konsequenzen im Berufsleben nicht als Hindernis für eine paritätische Verteilung der Kinderbetreuung nennt, ist dies in Bezug auf die Inanspruchnahme von Elternzeit anders. Die Väter machen sich nahezu immer Gedanken über das berufliche Umfeld und die Auswirkungen möglicher Abwesenheit durch Elternzeit. Dies sind negative Konsequenzen für die eigenen Karrieremöglichkeiten, die Beziehung zur Führungskraft und auch zu den Mitarbeitenden. Hier kann das Beziehungskonzept (Bathmann et al., 2013) Aufschluss geben. Obwohl sich in allen Ergebnissen Gedanken zur beruflichen Situation widerspiegeln, variieren diese in der Gewichtung für die Väter. Väter, die mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen, denken über die beruflichen Folgen nach, sehen diese aber nicht als ausschlaggebend an oder denken auch über die beruflichen Folgen von Elternzeit für die Mutter nach. Dies entspricht eher dem kollektivistischen Beziehungskonzept, das Solidarität beinhaltet und Ressourcen gemeinschaftlich betrachtet. Entscheidungen werden hierbei an gemeinsamen (beruflichen) Zielen ausgerichtet. Bei einem individualistischen Beziehungskonzept des Vaters schmälern negative Konsequenzen im Berufsleben des Vaters dessen Inanspruchnahme von Elternzeit.

Das Haushaltseinkommen wird in allen Interviewsituationen erwähnt, jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung. Unter den Probanden befindet sich lediglich ein Vater, der beim ersten Kind Elternzeit genommen hat und beim zweiten Kind auf Elternzeit verzichtet hat. Als Grund hat sich das fehlende Einkommen herausgestellt. Die Mutter hat nur den Mindestsatz des Elterngeldes erhalten. Dies deckt sich mit der Umfrage des Väterreports (BMFSFJ, 2023). Verschiedene Untersuchungen geben diesen finanziellen Aspekt als Einflussfaktor auf väterliches Engagement und Verantwortung in der Kinderbetreuung an (Zerle-Elsäßer & Li, 2017; Institut für Demoskopie Allensbach, 2022). Unterschiedlich hohe Gehälter

der Eltern können ein Grund dafür sein, die Elternzeit entgegen des weit verbreiteten 12+2-Modells aufzuteilen, sind aber kein Garant dafür. Die Ergebnisse dieser Studie weisen auch Fälle aus, die die Elternzeit aufgrund der bereits beschriebenen Faktoren nicht strikt nach den jeweiligen Gehältern der Eltern aufteilen.

Die Gütekriterien für qualitative Forschung nach Mayring (2016) umfassen sechs Aspekte. In der Forschungsarbeit wird eine detaillierte Verfahrensdokumentation erstellt, die den gesamten Forschungsprozess nachvollziehbar macht. Die Methodik wird transparent und systematisch angewandt. Die Auswertung der Ergebnisse ist klar strukturiert und legt Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie Abweichungen dar. Die Interpretation der Ergebnisse ist begründet. Die Interviews finden in den privaten Räumen der Befragten statt, was die Nähe zum Forschungsgegenstand fördert. Es wird auf eine kommunikative Validation verzichtet. Eine umfassende Auseinandersetzung mit bestehender Forschung zählt auf die Triangulation ein. Insgesamt können alle Gütekriterien nach Mayring, mit Ausnahme der kommunikativen Validation und Triangulation, eingehalten werden, sodass die Ergebnisse dieser Studie einen wertvollen Beitrag zur aktuellen Forschungslage darstellen.

Da die Studie geschlechtsbezogen auf Väter fokussiert ist, wäre es sinnvoll, in zukünftigen Studien die weibliche Interviewende mit einem männlichen Interviewenden abzuwechseln, um mögliche Unterschiede in den Ergebnissen zu untersuchen. Dies könnte helfen, sozial erwünschte Antworten zu vermeiden. Zudem sollten die Partnerinnen der Befragten in zukünftige Studien einbezogen werden, da deren Perspektiven wertvolle Einblicke in die Entscheidungsfindung zur Aufteilung der Elternzeit bieten könnten. Es wäre interessant zu klären, ob die Mütter, die laut den Vätern den Großteil der Elternzeit in Anspruch nehmen wollten, dies auch selbst so sehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Informationsstand über Elternzeit. Es sollte untersucht werden, wie sich die Elternteile informiert

haben, ob sie dies gemeinsam taten oder ob es einen treibenden Part gab. Auch die Informationsquellen, wie das private oder berufliche Umfeld, das Internet oder offizielle Broschüren, könnten eine Rolle spielen. Der Zeitpunkt und die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema Elternzeit könnten ebenfalls die Entscheidungen beeinflussen.

Zusätzlich wurde der finanzielle Aspekt angesprochen. Hier wäre eine tiefere Analyse sinnvoll, insbesondere in Bezug auf das Gesamteinkommen des Paares und dessen Einfluss auf die Inanspruchnahme von Elternzeit. Es scheint, dass die Vorstellungen vom „Wohlfühl“-Einkommen variieren, was ebenfalls relevant für die Entscheidung zur Elternzeit sein könnte.

6.6 Verschiedene Typen bei der Wahl der Elternzeit

Die Frage, welche Stärke die Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme der Elternzeit haben, hat verschiedene Erkenntnisse zutage gefördert. Die Einflussfaktoren können sowohl hemmend als auch fördernd in Bezug auf die Dauer der Elternzeit des Vaters sein. Es konnte jedoch keine generelle Feststellung abgeleitet werden, dass ein einzelner Einflussfaktor in jedem Fall einen anderen wirkungslos macht. Vielmehr müssen die Einflussfaktoren und die individuelle Situation des Vaters ganzheitlich betrachtet werden. Die Interviews wurden unabhängig von den beiden Gruppen in der Stichprobenauswahl auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Somit entstanden auf Grundlage der jeweiligen Einflussfaktoren auf die Wahl der Elternzeit Vergleichsdimensionen. Anschließend wurden die Interviewpartner gruppiert und inhaltliche Zusammenhänge gefunden. So wurde eine Typologie mit vier Typen konstruiert (Tippelt, 2020).

Die (Re-)Traditionellen

Die Gruppe der (Re-)Traditionellen grenzt sich aufgrund der Einstellungen der Partnerinnen und beruflichen Situationen von den anderen

Gruppen ab. In dieser Gruppe wird das traditionelle Elternschaftskonzept betont, bei dem die Mutter hauptverantwortlich für die Kinderbetreuung zuständig ist. Die externe Kinderbetreuung wird erst spät in Betracht gezogen, oft aufgrund finanzieller Überlegungen. Die Umverteilung der Aufgaben in eine traditionelle Richtung erfolgt meist erst nach der Geburt des Kindes. Die Mütter dieser Gruppe zeigen den klaren Wunsch, den größten Teil der Elterngeldmonate zu nutzen, um die Mutter-Kind-Bindung zu stärken. Hinzu kommt die berufliche Situation der Väter. Hier sehen sie in Bezug auf eine mögliche Elternzeit Konflikte oder Schwierigkeiten in ihrer eigenen Erwerbstätigkeit.

Manuel und Tatjana finden sich in dieser Gruppe wieder. Tatjana möchte gerne zuhause bleiben. Manuel findet das gut. Er selbst ist bei der Wunschäußerung nach zwei Monaten Elternzeit bei seinem Vorgesetzten nicht auf Verständnis gestoßen, was ihn zögerlich hat werden lassen.

Die ökonomisch Geleiteten

Die Gruppe der ökonomisch Geleiteten wird aufgrund der Tatsache gebildet, dass finanzielle Aspekte einen großen Einfluss auf die Entscheidung zur Inanspruchnahme von Elternzeit haben. Selbst wenn ähnliche Aussagen wie in anderen Gruppen getroffen werden, wiegt der finanzielle Aspekt am schwersten. In vielen Fällen wird das klassische 12+2-Modell angewendet, bei dem die Mutter die längere Elternzeit nimmt und der Vater maximal zwei Monate. Wenn jedoch das Einkommen der Mutter höher ist, kann es zu Abweichungen von diesem Modell kommen, wobei der Vater mehr als zwei Monate Elternzeit nimmt. Dennoch führt dies nicht zwangsläufig zu einer gleichmäßigen Verteilung der Elternzeit zwischen Mutter und Vater.

So beschreibt Ralf seine Frau Cora als emanzipiert und meint, dass sie „alles andere als das klassischen Rollenverständnis möchte“. Dennoch entscheiden sich die beiden für das 12+2-Modell. Ralf sagt hierzu: „Das hat sich dann halt auch wieder so ergeben, dass sie länger Elternzeit macht

wegen dem Gehalt. Ja, weil meins halt höher ist, bleibt sie halt da und kümmert sich mehr um die Kinder als ich“.

Die beruflich Orientierten

Die Gruppe der beruflich Orientierten zeichnet sich dadurch aus, dass Mütter einen zeitnahen Wiedereinstieg in den eigenen Beruf ohne allzu lange Abwesenheiten anstreben. Die Väter dieser Gruppe legen weniger Wert auf ihre eigene berufliche Situation. Es kann zu einem Ungleichgewicht zugunsten der Wünsche der Mütter führen oder zu einem Gleichgewicht, bei dem Kinderbetreuung und Elternzeit (nahezu) gleich aufgeteilt werden. Der Verdienst der Mutter kann ein entscheidender Faktor sein, insbesondere wenn er mindestens gleich hoch oder höher ist als der des Vaters. In dieser Gruppe wird die Elternzeit fast ausgeglichen genutzt, wobei die Mutter bei einer ungleichen Verteilung tendenziell mehr Monate in Anspruch nimmt als der Vater.

Oliver und Dorothea spiegeln diese Gruppe wider. Während sich Dorothea bereits vor der Kinderplanung Gedanken über ihren Karriereverlauf trotz Schwangerschaft macht, bewertet Oliver seine beruflichen Ziele nicht als wichtiger als ihre. Ihre Gehälter sind auf einem ähnlichen Niveau. Oliver nimmt fünf Monate und Dorothea neun Monate Elternzeit in Anspruch.

Die Emanzipierten

In der Gruppe der Emanzipierten spielt die eigene berufliche Situation des Vaters keine entscheidende Rolle bei der Aufteilung der Elternzeit. Vielmehr orientieren sich Mutter und Vater an einer grundsätzlichen Einstellung zur Gleichberechtigung und streben eine Balance in ihrer Partnerschaft an. Partnerin und Partner legen Wert darauf, Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Der Vater zeigt Interesse an einer Beteiligung an der Erziehungsarbeit, was von der Mutter ernst genommen wird. Die zur Verfügung stehenden Elterngeldmonate werden in dieser Gruppe nahezu gleich aufgeteilt.

Noah und Clara gehören dieser Gruppe an. Clara legt großen Wert auf Gleichberechtigung und Noah findet das gut. Noah verdient mehr als Clara, dennoch teilen sich die beiden die Elterngeldmonate hälftig auf. Diese Entscheidung wurde von den beiden gründlich ausdiskutiert und konsensual getroffen.

Innerhalb der Typen konnten ausschlaggebende Einflussfaktoren gefunden werden, die in Tabelle 6.2 dargestellt sind. So ist beispielsweise einem Vater aus dem Typ (Re-)Traditionelle die Beteiligung an der Kinderbetreuung weniger wichtig und hemmt seine Inanspruchnahme von Elternzeit. Für die Mutter dieses Typs hingegen ist die Kinderbetreuung von Bedeutung und sie fördert die Nutzung von Elternzeit. Seine eigene berufliche Situation ist für den Vater essenziell und wirkt sich somit hemmend auf die verwendeten Monate seinerseits aus. Das Einkommen ist nicht allen Vätern und Müttern dieses Typs gleich wichtig und kann folglich nicht typ-übergreifend als fördernd oder hemmend deklariert werden. Bei den ökonomisch Geleiteten ist das Einkommen für Partnerin und Partner von Belang; dies bedeutet, dass ein hohes Einkommen des jeweiligen Elternteils sich hemmend und ein geringes Einkommen des Elternteils sich fördernd auf die Nutzung von Elternzeit auswirkt.

Tabelle 6.2. *Wichtige und weniger wichtige Einflussfaktoren der Typen*

Einflussfaktor	(Re-)Traditionelle		Ökonomisch Geleitete		Beruflich Orientierte		Emanzipierte	
	Vater	Mutter	Vater	Mutter	Vater	Mutter	Vater	Mutter
Wunsch nach Kinderbetreuung	-	+					+	
Berufliche Situation	+				-	+	-	
Einkommen			+	+	+	+		
Gleichberechtigung							+	+
Aufteilung der Elterngeldmonate	2	12	1 - 3	11 - 12	6 - 7	7 - 8	5 - 7	7 - 9

Legende:

+ Einflussfaktor ist wichtig

- Einflussfaktor ist weniger wichtig

6.7 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den genannten Erkenntnissen lassen sich nachfolgende Handlungsempfehlungen ableiten. Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen kann eine Kultur gefördert werden, die eine gleichberechtigte Aufteilung der Elternzeit unterstützt und sowohl die Bedürfnisse der Mütter als auch der Väter berücksichtigt.



Abbildung 6.2. Handlungsempfehlungen für Paare zur Förderung von bedürfnisorientiert verteilter Elternzeit

Frühzeitige Auseinandersetzung mit der Elternzeit

Es ist ratsam, dass werdende Eltern bereits vor der Geburt des Kindes aktiv über die Aufteilung der Elternzeit nachdenken. Dies könnte durch Informationsveranstaltungen oder Workshops unterstützt werden, die sowohl die Väter als auch die Mütter einbeziehen und ihnen helfen, ihre Vorstellungen und Wünsche zu klären. Informationskampagnen könnten dazu beitragen, das Bewusstsein für die Vorteile einer gleichmäßigen Aufteilung der Elternzeit zu schärfen. Dies könnte insbesondere Väter ansprechen, um sie zu ermutigen, aktiver an der Elternzeit teilzunehmen.

Förderung eines partnerschaftlichen Umgangs mit Elternzeit

Paare sollten ermutigt werden, ein individuelles und partnerschaftliches Verständnis von Elternschaft zu entwickeln, das über traditionelle

Geschlechterrollen hinausgeht. Dies kann durch gezielte Aufklärung und Sensibilisierung für die Vorteile einer gleichmäßigen Aufteilung der Elternzeit geschehen, um das väterliche Engagement zu fördern. Paare sollten ermutigt werden, ihre Vorstellungen klar zu äußern und offen über ihre Wünsche und Erwartungen bezüglich der Elternzeit zu sprechen, um eine Aufteilung der Elternzeit zu ermöglichen, die sich mit den Bedürfnissen von beiden Elternteilen vereinbaren lässt.

Berücksichtigung finanzieller Aspekte

Bei der Planung der Elternzeit sollten die finanziellen Rahmenbedingungen und die unterschiedlichen Gehälter von Partnerin und Partner berücksichtigt werden. Arbeitgebende könnten flexible Modelle anbieten, die es Vätern erleichtern, Elternzeit zu nehmen, ohne dass dies negative Auswirkungen auf ihre Karriere hat. Zudem sollten Informationen über staatliche Unterstützungsangebote bereitgestellt werden. Es sollte ein Verständnis dafür gefördert werden, dass die Berücksichtigung der Karriereziele beider Partner in die Entscheidung über die Elternzeit einfließen kann. Hierbei sollte nicht nur die jetzige berufliche Situation betrachtet werden, sondern auch die Zukunftsaussichten: beruflicher Wiedereinstieg, finanzielle Auswirkung längerer Elternzeit, berufliche Perspektive nach Auszeit, Altersvorsorge, Abhängigkeit vom Partner etc. Programme, die flexible Arbeitsmodelle und Unterstützung für beide Elternteile bieten, könnten hilfreich sein. Es könnten politische Initiativen entwickelt werden, die eine gleichmäßigere Verteilung der Elternzeit fördern, beispielsweise durch finanzielle Anreize für Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen.

Stärkung des sozialen Umfelds

Es ist wichtig, ein unterstützendes soziales Umfeld zu schaffen, das Väter ermutigt, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Dies könnte durch Netzwerke, Selbsthilfegruppen oder Mentoren geschehen, die positive Erfahrungen und Modelle für aktives Vätersein teilen. Solche Initiati-

ven könnten dazu beitragen, das Bewusstsein für die Bedeutung der Väterzeit zu schärfen und den Druck auf Mütter zu verringern, die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung zu übernehmen. Die Sichtbarkeit von Vätern, die aktiv Elternzeit in Anspruch nehmen, sollte erhöht werden. Positive Beispiele können andere Väter ermutigen, ebenfalls mehr Verantwortung in der Kinderbetreuung zu übernehmen. Umgekehrt können Mütter von anderen Müttern inspiriert werden, welche sich beruflich nicht komplett zurückgezogen haben und sich die Verantwortung bei der Kinderbetreuung mit dem Vater aufteilen.

Zum Weiterlesen

Diabaté, S., Lück, D., & Schiefer, K. (2022). Kulturelle Einflussfaktoren der Befürwortung von Väterzeit in Deutschland. *Journal for Sociology of Education & Socialization / Zeitschrift Für Soziologie Der Erziehung & Sozialisation*, 42(1), 37–53. <https://doi.org/n5vs>

Maierhofer, S., & Strasser, I. (2016). Das war bei uns ganz einfach, weil ich war der Verdienner – Elterliche Arbeitsteilung im Fokus von Traditionalisierungsprozessen. *Journal für Psychologie*, 24(1), 225–252.

Zerle-Elsäßer, C., & Li, X. (2017). Väter im Familienalltag – Determinanten einer aktiven Vaterschaft. *Zeitschrift für Familienforschung*, 1, 11–31. <https://doi.org/nc9b>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Eine qualitative Analyse von Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme der Elternzeit bei Vätern“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (kretschmer.katja@gmx.de).

Literaturverzeichnis

- Bathmann, N., Cornelißen, W., & Müller, D. (2013). *Gemeinsam zum Erfolg? Berufliche Karrieren von Frauen in Paarbeziehungen*. Springer. <https://doi.org/n5vt>
- Bierhoff, H.-W., & Petermann, F. (2014). *Forschungsmethoden der Psychologie*. Hogrefe.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. BMFSFJ (2021). *Väterreport: Update 2021*. Prognos AG.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. BMFSFJ (2023). *Väterreport: Prognos AG*.
- Diabaté, S., Lück, D., & Schiefer, K. (2022). Kulturelle Einflussfaktoren der Befürwortung von Väterzeit in Deutschland. *Journal for Sociology of Education & Socialization / Zeitschrift Für Soziologie Der Erziehung & Sozialisation*, 42(1), 37–53.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/cjhvhm>
- Ehnis, P. (2008). Hegemoniale Mütterlichkeit: Vom selbstverständlichen Einverständnis in die geschlechtstypische Arbeitsteilung nach der Geburt eines Kindes. In Marburger Gender-Kolleg (Hrsg.), *Geschlecht Macht Arbeit: Interdisziplinäre Perspektiven und politische Intervention* (S. 56–69). Westfälisches Dampfboot.
- Hirseland, A., & Herma, H. (2006). Geld und Karriere: Egalitätsnormen und biographische Synchronisation bei karriereorientierten Paaren. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München* (S. 4729–4735). Campus Verlag.

- Hopp, A. (2023). *Zwischen Familiengründung und Sinnerfüllung: Analysen zur Vereinbarkeit des biografischen Übergangs zur Elternschaft mit dem persönlichen Lebenssinn junger Erwachsener*. Springer. <https://doi.org/n5vv>
- Institut für Demoskopie Allensbach. (2022). *Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf*. Abgerufen am 20.06.2023, von https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/9213_Weichenstellungen.pdf
- Kretschmer, K. (2023). *Eine qualitative Analyse von Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme der Elternzeit bei Vätern*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Maierhofer, S., & Strasser, I. (2016). Das war bei uns ganz einfach, weil ich war der Verdiener – Elterliche Arbeitsteilung im Fokus von Traditionalisierungsprozessen. *Journal für Psychologie*, 24(1), 225–252.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz.
- Statistisches Bundesamt. (2023, 18. Januar). Personen in Elternzeit. Abgerufen am 12.05.2023, von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html>
- Tippelt, R. (2020). Idealtypen konstruieren und Realtypen verstehen – Merkmale der Typenbildung. In J. Ecarius, & B. Schäffer (Hrsg.), *Typenbildung und Theoriegenerierung* (S. 207–222) Verlag Barbara Budrich.
- Zerle-Elsäßer, C., & Li, X. (2017). Väter im Familienalltag – Determinanten einer aktiven Vaterschaft. *Zeitschrift für Familienforschung*, 1, 11–31. <https://doi.org/nc9b>

7 Luxus und Nachhaltigkeit – ein Widerspruch? Ein Kulturver- gleich zur Akzeptanz grüner Luxusautos

Kann Luxus die Attraktivität von nachhaltigem Autofahren erhöhen? Untersucht wird, wie unterschiedliche Kulturen Luxus und Nachhaltigkeit definieren, und welche Auswirkung diese Verbindung auf die Automobilindustrie haben könnte.

Tina Neuhold

Abstract

Die Automobilindustrie befindet sich im Umbruch und muss ihre Mobilitätssysteme zunehmend nachhaltiger ausrichten. Immer mehr Hersteller setzen dabei auf die Kombination von Luxus und Nachhaltigkeit, um ihre umweltfreundlichen Angebote attraktiver zu gestalten. Schließlich hatten im Jahr 2023 gerade einmal 18 Prozent der weltweit verkauften Autos einen Elektroantrieb (Ritchie, 2024). Diese geringe Verbreitung stellt eine ernsthafte Herausforderung für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele dar, die von den Vereinten Nationen (UN) festgelegt wurden. Doch wie wird die Verbindung von Luxus und Nachhaltigkeit von den Kundinnen und Kunden wahrgenommen? Dieses Kapitel, basierend auf einer qualitativen Studie, untersucht, wie Kundschaft aus Deutschland, China und den USA die Kombination von Luxus und Nachhaltigkeit im Automobilsektor bewertet und ob es kulturelle Unterschiede in der Akzeptanz gibt (Neuhold, 2023). Die gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Einsichten für Mitarbeitende der Automobilindustrie. Im Rahmen von Interviews werden Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Luxusautos in verschiedenen Kulturen verstanden werden und welche Rolle Nachhaltigkeit dabei spielt.

Keywords:

Automobilindustrie, Luxus und Nachhaltigkeit, Akzeptanz, kulturübergreifende Studie

7.1 Die Evolution des Luxus in der Automobilbranche

Der Duden beschreibt den Begriff „Luxus“ als allgemein kostspielige, nicht notwendige Aufwendungen, die dem Vergnügen dienen. In der Automobilbranche hat sich die Definition von Luxus jedoch erheblich verändert. Heute wird Luxus durch technologische Innovationen und einzigartiges Design definiert (Engelmann, 2022). Darüber hinaus gibt es bei der Innenausstattung von Luxusfahrzeugen kaum Grenzen – der Einsatz von Edelmaterialeien wie Holz, Glas und Carbon führt zu hohen Preisen (Gebhardt, 2023).

Jedoch bieten moderne Luxusautos weit mehr als nur einen hohen Preis. Die Automobilhersteller investieren in fortschrittliche Technologien und Systeme, um das Fahrerlebnis zu optimieren und neue Standards im Luxussegment zu setzen (Engelmann 2022). Dazu zählen unter anderem neueste Softwarelösungen, maßgeschneiderte Entertainment-Systeme und kontinuierliche Updates, die das Fahrzeug noch exklusiver machen. Juan, ein chinesischer Proband, betont, dass für ihn wahre Luxusautos vor allem durch exklusive Technologien definiert werden. Seiner Meinung nach sollten die eingesetzten Systeme nicht nur innovativ sein, sondern auch etwas Einzigartiges bieten, das bei keinem anderen Hersteller verfügbar ist. Die hohen Erwartungen an technische Innovationen, insbesondere in China, unterstreichen die Bedeutung technologischer Differenzierung als zentralen Bestandteil von Luxus. Funktionen wie autonomes Fahren und personalisierte Benutzeroberflächen gelten als essenziell, um den Luxusstatus eines Fahrzeugs zu bestätigen. Dies reflektiert den kulturellen Fokus auf Fortschritt und Exklusivität, der in diesem Markt besonders ausgeprägt ist.

Der Trend zum autonomen Fahren wird in der gesamten Automobilbranche als wichtige Innovation betrachtet. Unternehmen arbeiten kontinuierlich an der Weiterentwicklung verschiedener Stufen des autonomen Fahrens – von unterstützenden Fahrerassistenzsystemen bis hin zu voll-

ständig autonomen Fahrzeugen. Solche Technologien stellen nicht nur einen praktischen Nutzen dar, sondern tragen auch zur Wahrnehmung eines Fahrzeugs als luxuriös und fortschrittlich bei (Engelmann, 2022).

Das Design spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Besonders bei Elektrofahrzeugen stellt sich die Herausforderung, Prestige und Funktionalität miteinander zu vereinen. Der Wandel hin zu umweltfreundlicheren Autos hat das Ansehen von Elektrofahrzeugen verändert, dennoch bleibt der Wunsch nach einem luxuriösen Erscheinungsbild bei der Kundschaft bestehen. Der Fokus liegt zunehmend auf der Verbesserung der Reichweite, Beschleunigung und Sicherheit, auch wenn das Ladenetzwerk in Europa und weltweit noch ausbaufähig ist (Knellwolf, 2023; Engelmann, 2022).

Zusätzlich erwarten Kundinnen und Kunden im Luxussegment nicht nur innovative Produkte, sondern auch erstklassigen Service und individuelle Betreuung. Die Automobilbranche reagiert auf diese Erwartungen durch eine verstärkte Ausrichtung auf personalisierten Kundenservice und maßgeschneiderte Angebote (Hasebrook & Buermeyer, 2023). Alina, eine deutsche Probandin, betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung eines umfassenden Erlebnisses beim Autokauf. Sie legt Wert darauf, dass die Verkäuferin oder der Verkäufer sie persönlich kennt, ihre Vorlieben berücksichtigt und den gesamten Kaufprozess zu einem besonderen Ereignis gestaltet. Ihre Einschätzung verdeutlicht, dass Luxus nicht nur durch das Produkt definiert wird, sondern auch durch die Interaktion mit der Kundschaft und die Schaffung eines einzigartigen Käuferlebnisses.

Moderne Luxusautos zeichnen sich nicht nur durch Technologie und Design aus, sondern auch durch maßgeschneiderte Dienstleistungen. Die Automobilbranche versucht, Luxus und Nachhaltigkeit zu vereinen, doch bleibt offen, ob dies eine zukunftsfähige Lösung ist.

7.2 Nachhaltigkeit in der Automobilbranche: Herausforderungen und Lösungen

Der Klimawandel ist eine der drängendsten globalen Herausforderungen, die durch die Anreicherung von Treibhausgasen wie CO₂ in der Atmosphäre verschärft wird. Der CO₂-Gehalt hat sich seit der industriellen Revolution von etwa 275 ppm auf über 400 ppm erhöht, was folgenschwere Umweltauswirkungen wie Hitzewellen, den Meeresspiegelanstieg und Extremwetterereignisse nach sich zieht (Keil & Grün, 2022). Diese Veränderungen haben ein verstärktes Bewusstsein für Klimaschutz und Initiativen wie „Fridays for Future“ angestoßen, die auf die Notwendigkeit dringender Klimaschutzmaßnahmen hinweisen (Nikendei et al., 2020).

In diesem Kontext gewinnt Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung, insbesondere für die Automobilindustrie, die einen bedeutenden Beitrag zu den globalen Emissionen leistet. Die Branche befindet sich inmitten einer grundlegenden Transformation, da sie unter großem Druck steht, ihre Umweltbilanz zu verbessern. Elektrofahrzeuge spielen dabei eine zentrale Rolle und sind ein wesentlicher Bestandteil dieser Veränderung. Die Technologie hat sich in den letzten Jahren durch Fortschritte bei der Akkutechnologie weiterentwickelt. Dennoch bestehen weiterhin Herausforderungen wie hohe Produktionskosten, begrenzte Reichweiten und unzureichende Ladeinfrastruktur. Der Preis von Elektrofahrzeugen bleibt hoch, vor allem wegen der teuren Batterien und den Investitionen in die Ladeinfrastruktur, was ihre weitreichende Akzeptanz noch behindert (Ajnovic & Glatt, 2020).

Neben Elektrofahrzeugen spielen auch Alternativen wie synthetische Kraftstoffe (E-Fuels) und Wasserstoff eine Rolle. E-Fuels, die durch das Power-to-Liquid-Verfahren hergestellt werden, könnten den Vorteil bieten, dass sie bestehende Tankstelleninfrastrukturen nutzen können und potenziell eine bessere CO₂-Bilanz aufweisen als bisherige Kraftstoffe

(Fintl, 2021). Allerdings ist die Produktion von E-Fuels derzeit noch ineffizient, und ihre Herstellung erfordert große Mengen erneuerbarer Energie. Zudem sind die Produktionskosten noch vergleichsweise hoch und die Industrie befindet sich in einer frühen Phase der Entwicklung (Loogen, 2023).

Wasserstoff wird als weiterer vielversprechender Energieträger betrachtet. Er kann sowohl direkt in Verbrennungsmotoren als auch in Brennstoffzellen verwendet werden, wobei bei der Verbrennung nur Wasser entsteht (Hilgers, 2016). Jedoch ist die Produktion von Wasserstoff durch Elektrolyse derzeit noch energetisch ineffizient, und die Speicherung und der Transport stellen zusätzliche Herausforderungen dar. Während Wasserstoff besonders im Schwerlastverkehr und bei langfristigen Transportlösungen nützlich sein könnte, müssen noch viele technische und wirtschaftliche Hürden überwunden werden, um ihn breitflächig einzusetzen (Loogen, 2023).

Insgesamt zeigt sich, dass die Automobilbranche vor der Herausforderung steht, ihre Technologien nachhaltig zu transformieren, um den ökologischen Anforderungen gerecht zu werden. Obwohl Elektrofahrzeuge, E-Fuels und Wasserstoff viel Potenzial bieten, bestehen weiterhin erhebliche Herausforderungen in Bezug auf Kosten, Infrastruktur und Effizienz. Die deutsche Automobilbranche muss innovative Lösungen entwickeln und umsetzen, um die Umweltziele der Regierung zu erreichen und einen wesentlichen Beitrag zum globalen Klimaschutz zu leisten, da nur so ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem weltweiten Markt gesichert werden kann.

7.3 Nachhaltiger Luxus: Eine ungewöhnliche Verbindung oder die Zukunft des Konsums?

Luxus und Nachhaltigkeit scheinen auf den ersten Blick gegenläufig und unvereinbar zu sein. Dies gilt vor allem für das Konsumverhalten – hier wird Luxus oft mit schonungsloser Vernichtung von Ressourcen gleichgesetzt. Zugleich wird Umweltprodukten vorgehalten, den für den Luxussektor üblichen Glamour-Effekt nicht zu besitzen (Prüne, 2013). Über die Kompatibilität von Nachhaltigkeit und Luxus wird immer wieder diskutiert. Die Studie von Osburg et al. (2022) zeigt, dass Kundschaft bei Luxusreisen sowohl eine hohe Luxus- als auch Nachhaltigkeitsbewertung schätzen. Jedoch kann die Kombination beider Faktoren die Buchungsabsichten negativ beeinflussen, da die Verbindung Widersprüche in der Wahrnehmung der Konsumentinnen und Konsumenten hervorruft. Diese Widersprüche führen zu Bedenken hinsichtlich des Komforts, der Preis-Wert-Relation und der Authentizität der Nachhaltigkeitsbemühungen. Selbst wenn beide Faktoren einzeln attraktiv erscheinen, kann ihre Kombination Unsicherheit und Skepsis hervorrufen, was sich negativ auf die endgültige Buchungsentscheidung auswirkt. Im Gegensatz dazu belegt die Forschung von Hemonnet-Goujot et al. (2022), dass Luxus und Nachhaltigkeit in der Bekleidungsbranche durchaus harmonisieren können. Luxusgüter, die durch Qualität, Knappheit und soziale Verantwortung geprägt sind, können nachhaltige Werte verkörpern.

In der Automobilbranche zeigt eine Studie von Bobka et al. (2022), dass Nachhaltigkeit insbesondere bei jüngerer Kundschaft, die Wert auf hochwertige und umweltfreundliche Materialien legen, eine bedeutende Rolle spielt. Diese Kundinnen und Kunden nehmen nachhaltige Produkte als luxuriös und exklusiv wahr, solange die Klimaneutralität glaubwürdig nachgewiesen werden kann. Andernfalls besteht das Risiko von „Greenwashing“, was das Unternehmensimage erheblich schädigen kann (Hinrichs, 2023).

Trotz dieser Erkenntnisse bleibt die Forschung zu Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche begrenzt, und die allgemeine Haltung der Kundschaft zu diesem Thema ist nur teilweise erfasst. Ein entscheidender Faktor, der bisher unzureichend berücksichtigt wurde, sind die kulturellen Unterschiede in der Wahrnehmung von Luxus und Nachhaltigkeit, die im folgenden Kapitel näher untersucht werden.

7.4 Kulturelle Unterschiede in Deutschland, China und den USA

Kultur beeinflusst maßgeblich das Verhalten und die Werte von Gesellschaften, wobei sich verschiedene Länder durch spezifische kulturelle Dimensionen unterscheiden. Die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) bietet einen umfassenden Rahmen zur Analyse kultureller Unterschiede durch verschiedene Dimensionen der kulturellen Werte (House & Javidan, 2004). Diese Dimensionen helfen dabei, die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland, China und den USA im Hinblick auf das Konsumverhalten besser zu verstehen. Diese drei Länder wurden gewählt, da sie die Hauptabsatzmärkte in der Automobilbranche darstellen und somit eine zentrale Rolle im globalen Automobilmarkt spielen (Kroll, 2024). In dieser Studie spielen vor allem folgende Dimensionen eine wichtige Rolle (House & Javidan, 2004; Müller & Gelbrich, 2021; Grützmaker, 2020):

- **Machtdistanz:** Diese Dimension misst das Ausmaß der Machtungleichheit, die in einer Gesellschaft akzeptiert wird. In Ländern wie China ist die Akzeptanz von Machtunterschieden traditionell höher als in den USA und Deutschland.
- **Maskulinität und Feminität:** Diese Dimension unterscheidet zwischen Gesellschaften, die traditionelle Geschlechterrollen betonen, und solchen, die Gleichheit zwischen den Geschlechtern fördern. Deutschland, China und die USA zeigen ähnliche Entwicklungen hin zu mehr Gleichberechtigung, sind jedoch nach wie vor stärker maskulin geprägt.

- **Unsicherheitsvermeidung:** Diese Dimension erfasst, wie stark eine Gesellschaft Regeln und Normen zur Vermeidung von Unsicherheit schätzt. Deutschland und China zeigen eine hohe Unsicherheitsvermeidung, was sich in strikten Regelungen widerspiegelt, während in USA eher pragmatisch vorgegangen wird.
- **Langfristige vs. Kurzfristige Zielorientierung:** Diese Dimension erfasst, wie stark Gesellschaften auf die Zukunft und langfristige Planung fokussiert sind. China zeigt eine hohe Zukunftsorientierung, was mit seinem starken Wirtschaftswachstum und seiner langfristigen politischen Planung einhergeht. Deutschland weist ebenfalls eine starke Zukunftsorientierung auf, wobei die Gesellschaft eine ausgewogene Balance zwischen langfristiger Planung und pragmatischen Lösungen verfolgt. Im Vergleich dazu sind die USA kurzfristig orientiert.

Die chinesische Kultur wird durch eine hohe Machtdistanz und einen ausgeprägten Kollektivismus geprägt, was sich in einer gesellschaftlichen Struktur widerspiegelt, in der statusbewusster Konsum und Luxusgüter als Mittel zur sozialen Zugehörigkeit dienen. Besonders junge Chinesinnen und Chinesen streben nach einem höheren Lebensstandard und orientieren sich dabei zunehmend an westlichen Konsumgewohnheiten. Gleichzeitig gewinnt Nachhaltigkeit an Bedeutung, und die Regierung fördert Technologien wie Elektroautos zur Reduktion der CO₂-Emissionen (Müller & Gelbrich, 2021).

In den USA hingegen sind eine niedrige Machtdistanz und ein hoher Individualismus charakteristisch. Luxus wird hier als Ausdruck des persönlichen Stils verstanden, wobei Innovation eine zentrale Rolle spielt (Grützmaker, 2020). Nachhaltigkeit ist ebenfalls ein wachsendes Thema, und die USA haben sich zum Ziel gesetzt, bis 2050 klimaneutral zu werden (Stand 2023). Dieses Ziel gerät jedoch unter dem aktuellen Präsidenten – Donald Trump – ins Wanken, da er die Klimaziele entschieden ablehnt und eine klimaunfreundlichere Politik verfolgt (Jasper, 2025). Der Markt für Elektroautos ist in den USA in der Entwicklung (Eckert, 2021).

Deutschland weist eine moderate Machtdistanz sowie eine hohe Unsicherheitsvermeidung auf. Nachhaltigkeit ist bereits fest in der Gesellschaft verankert und wird zunehmend mit Luxus in Verbindung gebracht (Grützmacher, 2020). Die Politik hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2045 klimaneutral zu werden, während Verbrennungsmotoren noch immer weit verbreitet sind (Bundesregierung, 2022).

Die kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern wirken sich stark auf das Verhältnis der Konsumierenden zu Luxus und Nachhaltigkeit aus. Während in China und den USA Luxus vor allem als Statussymbol betrachtet wird, verbinden deutsche Konsumenten diesen zunehmend mit nachhaltigen Aspekten. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass alle drei Länder die Notwendigkeit erkannt haben, Maßnahmen zur CO₂-Reduktion zu ergreifen, um den Herausforderungen des Klimawandels zu begegnen (Müller & Gelbrich, 2021; Eckert, 2021; Bundesregierung, 2022).

Die GLOBE-Studie sowie die verschiedenen Ansätze zur Nachhaltigkeit in China, den USA und Deutschland veranlassen zur Annahme, dass je nach Kultur Unterschiede in der Akzeptanz der Zusammenführung von Luxus und Nachhaltigkeit bestehen. Es wird somit davon ausgegangen, dass neben der Branche auch die jeweilige Kultur ausschlaggebend für die Akzeptanz sind. Daher stehen im Fokus dieser Untersuchung folgende Forschungsfragen:

Inwiefern passen Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche zusammen? Welche kulturellen Unterschiede bestehen bei der Akzeptanz von Luxus und Nachhaltigkeit generell sowie im Hinblick auf die Automobilbranche?

7.5 Methodische Herangehensweise: Datenerhebung und qualitative Analyse

Das Ziel der Studie ist es, zu analysieren, wie Menschen auf eine neue Strategie reagieren, die Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche kombiniert. Um die individuellen Wahrnehmungen und Veränderungen, die durch diese Strategie entstehen, besser zu verstehen, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt (Flick, 2014). Hierzu wird das problemzentrierte Interview nach Witzel eingesetzt. Dieses erlaubt eine strukturierte, aber flexible Erfassung der Themen Luxus, Nachhaltigkeit und deren Kombination (Witzel & Reiter, 1985).

Für die Datenaufbereitung und -auswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) verwendet. Ein deduktiv-induktives Kategoriensystem wird entwickelt, um aus den Beobachtungen übertragbare Aussagen abzuleiten (Goldenstein et al., 2018).

Die Stichprobenziehung erfolgt gezielt und bewusst, um eine hohe Variabilität und tiefgehende Einblicke in die untersuchten Zusammenhänge zu ermöglichen (Kühn & Koschel, 2022). Die Auswahlkriterien für die Probandinnen und Probanden umfassen eine Affinität für Luxusautos, den Besitz eines Luxusautos, den noch nicht erfolgten Umstieg auf Elektromobilität, ein mittleres bis hohes Einkommen (basierend auf der eigenen länderspezifischen Einschätzung) und einen Wohnsitz in Deutschland, den USA oder China. Es wurden 23 Personen aus diesen Ländern befragt, die über geschäftliche Kontakte, soziale Medien und private Netzwerke rekrutiert wurden. Das Kriterium des noch nicht erfolgten Umstiegs auf ein Elektrofahrzeug ermöglicht die Untersuchung der Gründe für die Nichtnutzung von nachhaltigeren Fahrzeugen. Ein mittleres bis hohes Einkommen wird vorausgesetzt, da es für den Erwerb eines Luxusautos erforderlich ist. In Tabelle 7.1 ist ein ausführlicher Stichprobenplan dargestellt.

Tabelle 7.1. Auswahl der Stichprobe (alle Namen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden anonymisiert)

Land	Name	Einkommen	Alter	Geschlecht
China	Juan	Mittel	24	Männlich
China	Jinjin	Mittel	39	Weiblich
China	Luan	k.A.	40	Männlich
China	Hao	Mittel	30	Weiblich
China	Mian	Mittel	42	Männlich
China	Bo	Mittel	38	Weiblich
China	Chen Lu	Mittel	40	Weiblich
China	Han	Mittel	27	Männlich
China	Tian	Hoch	45	Männlich
Deutschland	Martin	k.A.	26	Männlich
Deutschland	Sascha	Hoch	26	Männlich
Deutschland	Alina	Mittel	40	Weiblich
Deutschland	Kevin	Mittel	34	Männlich
Deutschland	Thomas	Mittel	40	Männlich
Deutschland	Emil	Mittel	32	Männlich
Deutschland	Anton	Hoch	40	Männlich
Deutschland	Fabian	Hoch	70	Männlich
Deutschland	Tobias	Mittel	49	Männlich
USA	James	Hoch	35	Männlich
USA	Noah	Mittel	71	Männlich
USA	Sophia	Mittel	68	Weiblich
USA	Jack	Mittel	52	Männlich
USA	Samuel	Mittel	66	Männlich

7.6 Einblicke und Erkenntnisse: Die Ergebnisse der Untersuchung

Um die Analyse der Ergebnisse zu erleichtern, werden die Aussagen der Probandinnen und Probanden aus den drei Ländern in drei Hauptkategorien gegenübergestellt. Dies dient dazu, kulturelle Besonderheiten zu identifizieren. Folgende Kategorien und Unterkategorien werden gebildet: Die erste Kategorie „Luxus“ umfasst die Aspekte Luxusdefinition allgemein, Luxusdefinition im Automobilbereich und ausgearbeitete Luxusstrategie. In der zweiten Kategorie „Nachhaltigkeit“ werden die Themen Nachhaltigkeitsdefinition allgemein, Nachhaltigkeitsdefinition im Automobilbereich, ausgearbeitete Nachhaltigkeitsstrategie und Antriebsmöglichkeiten behandelt. Die dritte Kategorie „Luxus und Nachhaltigkeit“ führt beide Themenkomplexe zusammen und stellt die Verbindung zur Automobilbranche und den ausgearbeiteten Strategien her.

Das Verständnis von Luxus

Die Untersuchung zum **Luxusverständnis** offenbart deutliche Unterschiede zwischen den Kulturen. In Deutschland wird Luxus häufig als Mittel zur Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens betrachtet, wobei materielle Güter nicht unbedingt im Vordergrund stehen. Martin hebt hervor, dass für ihn Luxus vor allem in der Freiheit liege, tun zu können, was er möchte. Diese Freiheit sei eng mit dem Vorhandensein von Zeit verbunden, da Zeit für ihn das wertvollste Gut darstellt. Dies spiegelt sich in den Aussagen der deutschen Probandinnen und Probanden wider, die Luxus eher mit einem persönlichen Wohlfühl und nicht zwangsläufig mit physischen Besitztümern verbinden.

In China hingegen wird Luxus häufig durch materielle Besitztümer definiert, die stark mit dem sozialen Status und der Außenwahrnehmung verknüpft sind. Die chinesischen Probandinnen und Probanden sehen Luxusprodukte oft als Mittel, um Ansehen und Einfluss zu gewinnen. Ein Beispiel hierfür zeigt sich in den Aussagen von Mian, der betont, dass sein Auto nicht nur seinen geschäftlichen Erfolg fördert, sondern auch seine Attraktivität gegenüber Frauen steigert. Diese Perspektive verdeutlicht,

wie eng der Besitz eines Luxusautos in China mit sozialer Anerkennung und persönlichem Erfolg verbunden ist.

Die amerikanische Perspektive auf Luxus hebt die individuelle Erfahrung und das persönliche Lebensgefühl hervor, das mit dem Gebrauch eines Produkts verbunden ist. Dabei steht die Qualität der Nutzungserfahrung im Mittelpunkt. James beschreibt Luxus als ein besonderes Gefühl, das entsteht, wenn ein Produkt verwendet wird. Für ihn ist insbesondere die „User Experience“, also die herausragende Nutzungserfahrung, der zentrale Aspekt, der ein Produkt luxuriös macht. Trotz dieser Unterschiede zeigt sich, dass das Verständnis von Luxus stark subjektiv und kulturell geprägt ist und keine einheitliche Definition existiert.

Im Bereich der **Luxusautos** zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede. In China legen die Kundinnen und Kunden großen Wert auf außergewöhnlichen Komfort und exklusive Technologien, die einen sofortigen „Wow-Effekt“ erzeugen.

” **Exotische Technologien, die dir sofort
einen WOW-Effekt geben, das ist für mich Luxus.**

Jinjin aus China

Für sie ist das Luxusauto nicht nur ein Statussymbol, sondern auch ein Mittel, sich in exklusive Kreise einzugliedern. In Deutschland und den USA hingegen konzentriert sich das Luxusverständnis bei Autos mehr auf alltägliche Funktionen wie Benutzeroberflächen und Soundanlagen. Während in Deutschland und den USA ein Luxusauto oft als Zeichen des persönlichen Erfolgs betrachtet wird, dient es in China vor allem dazu, im sozialen Umfeld hervorstechen.

Die ausgearbeitete Luxusstrategie, die den Probandinnen und Probanden vorgestellt wurde, konzentriert sich gezielt auf die Bedürfnisse von Top-End-Kundschaft. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von exklusiven Fahrzeugen mit fortschrittlichsten Technologien, die höchste Ansprüche

an Luxus und Innovation erfüllen. Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist die Reduktion der Modellvielfalt zugunsten einer höheren Qualität und technischen Differenzierung. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Forschung im Bereich autonomes Fahren gewidmet, das schrittweise auf einem stetig höheren Level umgesetzt werden soll.

Diese Strategie wurde von Probandinnen und Probanden aus allen drei Ländern grundsätzlich positiv aufgenommen. Chinesische Teilnehmende sahen darin eine Möglichkeit, die Innovationskraft zu fördern, wiesen jedoch darauf hin, dass dies jüngere Käuferinnen und Käufer, die sich häufig keine Luxusautos leisten können, potenziell ausschließen könnte. Besonders das autonome Fahren wurde in diesem Zusammenhang als Luxusmerkmal bewertet. Die Akzeptanz variiert jedoch stark zwischen den Ländern: Deutsche und amerikanische Teilnehmende betrachten es als nützlich, aber überwiegend für lange Fahrten oder Staus. In China hingegen wird autonomes Fahren als Schlüsseltechnologie für die nächste Generation von Elektrofahrzeugen angesehen und entsprechend hochgeschätzt.

Perspektiven der Nachhaltigkeit

Die Untersuchung zur Nachhaltigkeitsdefinition zeigt markante Unterschiede in der Wahrnehmung von Nachhaltigkeit in Deutschland, China und den USA. In China wird Nachhaltigkeit stark mit der Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und dem Schutz der Umwelt in Verbindung gebracht. Die chinesischen Probandinnen und Probanden assoziieren Nachhaltigkeit häufig mit Elektroautos und der Verwendung umweltfreundlicher Materialien. In Deutschland liegt der Fokus auf dem verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen und deren Wiederverwertung. Diese Sichtweise wird auch von den meisten Amerikanerinnen und Amerikanern geteilt, jedoch ist zu erwähnen, dass nicht alle amerikanischen Probandinnen und Probanden direkt etwas mit den Begriffen „Sustainability“ und „Green Footprint“ anfangen konnten. Ein amerikanischer Proband bemerkt: „I have to look what exactly sustainability means ...“, was darauf

hinweist, dass für ihn der Begriff der Nachhaltigkeit noch unklar ist und einer genaueren Definition bedarf.

Ebenso gibt es Unsicherheiten über den Begriff „Green Footprint“, wie ein anderer Teilnehmer meint: „You’d have to define what a green footprint is.“ Doch auch einige deutsche Probanden betrachten Nachhaltigkeit nur als einen Hype und in der Automobilindustrie für übertrieben.

”Beim CO₂-Ausstoß wurde die Automobilindustrie an den Pranger gestellt. Das finde ich persönlich ein bisschen übertrieben.

Alina aus Deutschland

Dies unterstreicht die Diversität der Wahrnehmungen dieses Themas. Im Bereich der Nachhaltigkeit beim Autofahren zeigen sich ähnliche Muster. Während in China Nachhaltigkeit oft mit Elektrofahrzeugen und politischen Maßnahmen wie Fahrverboten in Großstädten verknüpft wird, legen die Probandinnen und Probanden aus Deutschland und den USA weniger Wert auf den CO₂-Ausstoß und sehen die Elektromobilität nicht zwingend als Zukunftstechnologie. Stattdessen wird die Langlebigkeit und die Erhöhung des Rezyklatanteils, also der Anteil wiederverwendbarer Materialien in Fahrzeugen, als wichtiger angesehen.

Die ausgearbeitete Nachhaltigkeitsstrategie, die den Probandinnen und Probanden vorgestellt wurde, umfasst mehrere Kernaspekte: den vollständigen Umstieg auf die reine Produktion von Elektroautos, die ausschließliche Nutzung von grüner Energie, die Einhaltung von Menschen- und Arbeitgeberrechten sowie die Zusammenarbeit nur mit Partnern und Lieferanten, die diese Standards ebenfalls einhalten. Darüber hinaus wurde die Meinung der Probandinnen und Probanden zu alternativen Antriebstechnologien wie E-Fuels und Wasserstoffantrieben erfasst, um ein umfassendes Bild der Einstellung zu möglichen nachhaltigen Lösungen im Automobilsektor zu erhalten.

Die Probandinnen und Probanden bewerten diese Strategie überwiegend positiv, äußern jedoch auch spezifische Kritikpunkte. Deutsche Teilnehmende sehen den alleinigen Fokus auf Elektromobilität kritisch und stufen diesen Ansatz teilweise als „Greenwashing“ ein, da sie ihn nicht als umfassende Lösung für die Zukunft betrachten. In China wird die Strategie als ambitioniert und mutig empfunden, wobei die Bedenken weniger fundamental sind. Amerikanische Probandinnen und Probanden äußern keine wesentlichen Einwände gegen die Strategie.

Auffällig ist, dass in der Wahrnehmung der Probandinnen und Probanden die Diskussion über alternative Antriebe wie E-Fuels oder Wasserstoff in China und den USA kaum präsent ist. Dies liegt daran, dass diese Alternativen den Probandinnen und Probanden in beiden Ländern weitgehend unbekannt sind, was auf einen geringeren Informationsstand zu entsprechenden Entwicklungen hinweist.

Bezüglich der Antriebsmöglichkeiten ist die Akzeptanz von Elektromobilität in allen drei Ländern begrenzt. In Deutschland und den USA würden alternative Technologien wie E-Fuels und Wasserstoff bevorzugt, sofern sie verfügbar sind. In China wird ebenso auf weitere Alternativen als die reine Elektromobilität gehofft, da viele Probandinnen und Probanden wegen der Reichweite, langer Ladezeiten und Infrastrukturproblemen zögern, ein Luxus-E-Auto zu kaufen.

Kann Luxus nachhaltig sein?

Die Untersuchung zur **Verbindung von Luxus und Nachhaltigkeit** zeigt signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Themen in den verschiedenen Ländern. In Deutschland und China wird die Kombination von Luxus und Nachhaltigkeit überwiegend positiv bewertet. In China wird diese Verbindung als notwendig erachtet, um der Umweltbelastung durch das hohe Verkehrsaufkommen mit Verbrennungsmotoren in Großstädten entgegenzuwirken, ohne auf Luxus verzichten zu müssen. Deutsche Probandinnen und Probanden sind ebenfalls überwiegend der

Meinung, dass Luxus und Nachhaltigkeit vereint werden können. Sie sehen dies jedoch als realistischer in der oberen Luxusklasse an, da die höheren Kosten dort eher auf die Kundschaft umgelegt werden können, ohne deren Kaufbereitschaft stark zu beeinträchtigen. In den USA hingegen gibt es weniger Zustimmung zu dieser Verbindung; nur wenige Probandinnen und Probanden sehen die Kombination als harmonisch an, wobei Tesla als positives Beispiel genannt wird. Ein Teil der Probanden in den USA argumentiert, dass Reiche oft nur an Nachhaltigkeit interessiert seien, wenn es ihr Ansehen verbessert.

Bei der Bewertung der ausgearbeiteten Strategien zeigen sich auch hier Unterschiede: Die amerikanischen Probandinnen und Probanden neigen dazu, ihre Meinung zu ändern. Nachdem sie zwei Strategien präsentiert bekommen, sind sie überwiegend der Ansicht, dass Luxus und Nachhaltigkeit entweder bereits miteinander vereinbar sind oder dies in naher Zukunft der Fall sein wird. Auch in Deutschland und China werden die Strategien überwiegend positiv beurteilt, da Nachhaltigkeit als Bestandteil des guten Tons angesehen wird und die hohen Preise erklärt. Einige Stimmen aus Deutschland kritisieren jedoch, dass Nachhaltigkeit oft nur als Marketinginstrument genutzt wird. Chinesische Probanden führen an, dass lokale Marken in den Themen Luxus und Nachhaltigkeit bereits weiter seien, technologisch mehr Komfort und Innovation bieten und dennoch günstiger blieben, was die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Marken in China beeinträchtigt. Deutsche Probanden kritisieren, dass deutsche Luxusmarken zwar Luxus repräsentieren, aber ihre Nachhaltigkeitsstrategien nicht überzeugend umgesetzt haben. Sie erscheinen ihnen als zu teuer und nicht wirklich nachhaltig oder luxuriös.

7.7 Diskussion kultureller Unterschiede: Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche

Die Analyse der kulturellen Perspektiven auf Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche zeigt deutliche Unterschiede zwischen China, Deutschland und den USA. In China dominieren materielle Statussymbole, in Deutschland steht das Wohlbefinden im Fokus, und in den USA gilt Luxus als Ausdruck eines individuellen Lebensstils (Grützmacher, 2020). Diese Unterschiede hängen mit der Machtdistanz zusammen – je höher sie ist, desto stärker dient Luxus der sozialen Abgrenzung (House & Javidan, 2004).

Trotz unterschiedlicher Luxusdefinitionen gibt es eine Gemeinsamkeit: Ein Luxusauto muss ästhetisch ansprechend und technologisch innovativ sein. Besonders in China spielen neue Technologien eine zentrale Rolle und stärken das Auto als Statussymbol (Müller & Gelbrich, 2021). In Deutschland dominiert ein zurückhaltenderer Luxusgedanke, weshalb diskretere Designs bevorzugt werden (Grützmacher, 2020).

Ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz neuer Technologien ist die Unsicherheitsvermeidung. Während sie in Deutschland ausgeprägt ist und Skepsis gegenüber Elektromobilität fördert, ist sie in China geringer – dort werden Innovationen erwartet (House & Javidan, 2004). Die USA nehmen eine Mittelposition ein: Kurzfristige Trends werden schnell adaptiert, doch es fehlt oft eine langfristige Strategie für nachhaltige Mobilität (Eckert, 2021).

Auch beim Thema Nachhaltigkeit bestehen Unterschiede: In China liegt der Fokus auf der Reduktion von CO₂-Emissionen, unterstützt durch Subventionen für Elektrofahrzeuge (Ajanovic & Glatt, 2020). In Deutschland wird Nachhaltigkeit stärker mit Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft verbunden (Hinrichs, 2023). In den USA hat Nachhaltigkeit eine geringere Priorität, was sich mit der dort verbreiteten Kurzzeitorien-

tierung erklärt (Grützmacher, 2020). In allen drei Ländern ist eine Zurückhaltung gegenüber nachhaltigen Veränderungen erkennbar, besonders bei höheren Kosten (Fintl, 2021).

Die Elektromobilität stößt in allen drei Ländern auf Widerstand, jedoch aus unterschiedlichen Gründen: In Deutschland dominiert Skepsis gegenüber neuen Technologien, in den USA spielen wirtschaftliche Faktoren und Kurzfristigkeit eine Rolle (Eckert, 2021). In China wird Elektromobilität vor allem aufgrund politischer Maßnahmen wie Fahrverboten akzeptiert, weniger aus Überzeugung (Müller & Gelbrich, 2021).

Ein wichtiger Aspekt ist der zunehmende Wettbewerb mit chinesischen Automobilherstellern, die durch innovative Technologien und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis Marktanteile gewinnen (Kühn & Koschel, 2022). Deutsche Hersteller, die sich auf Elektromobilität fokussieren, könnten an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Alternativen wie synthetische Kraftstoffe werden als sinnvolle Ergänzungen gesehen (Hilgers, 2016).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Verbindung von Luxus und Nachhaltigkeit kulturell unterschiedlich bewertet wird, jedoch in allen drei Ländern Potenzial hat. Die Herausforderung für Automobilhersteller besteht darin, nachhaltige Technologien mit den jeweiligen Luxusvorstellungen zu vereinbaren (Osburg et al., 2022). Besonders in China ist der Innovationsgrad entscheidend, während in Deutschland und den USA Alternativen zur Elektromobilität stärker berücksichtigt werden sollten (Prüne, 2013).

Erkenntnisse, Überraschungen und zukünftige Forschungsansätze

Die kulturellen Unterschiede, die während der Interviews deutlich werden, bieten interessante Einblicke in die Perspektiven der Probandinnen und Probanden aus verschiedenen Ländern. Es zeigt sich eine bemerkenswerte Vielfalt in ihren Auffassungen, gleichzeitig aber auch eine starke Übereinstimmung innerhalb der jeweiligen Kultur. Besonders auffällig sind die unterschiedlichen Ansichten zu den Themen Luxus und

Nachhaltigkeit, die eine tiefere Einsicht in die kulturellen Prägungen und Werte der Teilnehmenden ermöglichen. Diese Differenzen werfen ein Licht auf die unterschiedlichen kulturellen Dimensionen, die das Konsumverhalten und die Wahrnehmung von Werten wie Status, Innovation und Verantwortung beeinflussen.

Überraschend ist insbesondere die Erkenntnis, wie sehr die Meinungen der amerikanischen Probandinnen und Probanden durch eine gezielte Strategie verändert werden konnten. Es war faszinierend zu beobachten, wie stark sich ihre Ansichten änderten, sobald neue Informationen oder Perspektiven präsentiert wurden. Zudem zeigt sich, dass die Assoziationen von Luxus in den drei untersuchten Ländern stark variieren. Diese Divergenzen verdeutlichen, wie unterschiedlich Luxuskonzepte weltweit interpretiert werden.

In Bezug auf die bestehende Literatur gibt es sowohl Übereinstimmungen als auch Diskrepanzen. Die Kulturen lassen sich gut mit den Erkenntnissen der GLOBE-Studie analysieren, was die Einordnung der Ergebnisse erleichtert. Besonders aufschlussreich ist es, zu sehen, wie diverse Branchen unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Luxus und Nachhaltigkeit hervorrufen. Dies bestätigt teilweise bestehende Theorien, bringt jedoch auch neue Einsichten zu Tage.

Eine wesentliche Limitation der Arbeit besteht darin, dass bisher keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen den Probandinnen und Probanden untersucht wurden. Eine mögliche Erweiterung der Forschung könnte darin bestehen, zu analysieren, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in den Vorstellungen von Luxus und Nachhaltigkeit gibt. Des Weiteren könnte untersucht werden, ob unterschiedliche Generationen und sehr wohlhabende Personen andere Perspektiven als die mittlere Oberschicht haben. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, die Ergebnisse durch eine quantitative Studie weiter zu validieren und zu verallgemeinern, um ein umfassenderes Bild der kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen zu erhalten.

7.8 Handlungsempfehlungen für die Automobilbranche

Die kulturelle Wahrnehmung von Luxus und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche variiert zwischen den Märkten China, Deutschland und den USA. Durch die Implementierung der folgenden Handlungsempfehlungen können Automobilhersteller ihre Marktstrategien besser an die kulturellen Besonderheiten anpassen und so ihre Marktstellung in den jeweiligen Ländern optimieren.



Abbildung 7.1. Handlungsempfehlungen für die Automobilbranche bei der Entwicklung einer Luxus- und Nachhaltigkeitsstrategie

Anpassung der Luxuskommunikation an kulturelle Kontexte

Um die Effektivität der Marketingstrategien für Luxusautos zu maximieren, sollten Unternehmen ihre Kommunikationsansätze an die kulturellen Werte der Zielmärkte anpassen. In China, wo Luxus mit Status und Reichtum verbunden ist, sollte die Kommunikation luxuriöse und demonstrative Merkmale hervorheben. In Deutschland sollte der Fokus auf funktionalem Nutzen und Wohlbefinden liegen, wobei Qualität, Komfort und praktischer Nutzen den deutschen Luxuswerten entsprechen. Für den US-amerikanischen Markt, in dem Luxus oft als Lifestyle und Trend gilt, sollten Marketingstrategien Stil, Design und Komfort betonen und Luxus als Ausdruck individueller Eleganz präsentieren.

Berücksichtigung der technologischen Anforderungen

Die Entwicklung von Luxusautos sollte auf die technologischen Erwartungen der jeweiligen Märkte abgestimmt werden. In China erfordert der Markt innovative Technologien und auffälliges Design. In den USA liegt der Fokus auf Lifestyle und Komfort, weshalb Automobilhersteller Technologien entwickeln sollten, die Fahrkomfort und Design betonen. Für den deutschen Markt sind praktische Innovationen wie Sicherheitsfeatures und nachhaltige Antriebstechnologien wichtig, um Funktionalität und Langlebigkeit zu unterstreichen. So können Hersteller ihre Produkte gezielt an die Marktanforderungen anpassen.

Entwicklung an den Markt angepasster Nachhaltigkeitsstrategien

In China und Deutschland, wo Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert hat, sollten Automobilhersteller langfristige Umweltstrategien entwickeln, wie die Förderung von Elektrofahrzeugen, die Nutzung umweltfreundlicher Materialien und Recycling-Initiativen. In den USA, wo Nachhaltigkeit weniger betont wird, könnte eine fokussierte Ansprache sinnvoller sein, die das Bewusstsein für Nachhaltigkeit schärft und den praktischen Nutzen nachhaltiger Technologien kommuniziert. So können Hersteller die nachhaltige Wahrnehmung ihrer Marke stärken.

Anpassungsfähigkeit der Antriebstechnologie

Um den unterschiedlichen Präferenzen für Antriebstechnologien gerecht zu werden, sollten Automobilhersteller flexible Lösungen anbieten. In Märkten, die traditionell leistungsstarke Autos bevorzugen, könnten Hybrid- oder alternative Antriebstechnologien, die die Leistungsstärke von Verbrennungsmotoren mit innovativen, umweltfreundlicheren Technologien kombinieren, besonders erfolgversprechend sein. Diese flexiblen Antriebslösungen würden den Wunsch nach traditioneller Leistung und gleichzeitigem Umweltbewusstsein bedienen. Durch die Entwicklung solcher Lösungen können Unternehmen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen in den verschiedenen Märkten gerecht werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Zum Weiterlesen

Bobka, K., Kern, M., Kluge, N., Riester, Y., & Stegmüller, S. (2022). *Material matters – Internationale Nutzerstudie über Materialanforderungen und die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit im Fahrzeuginnenraum*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. <https://doi.org/nv8t>

Hemonnet-Goujot, A., Kessous, A., & Magnoni, F. (2022). The effect of sustainable product innovation on the consumer-luxury brand relationship: The role of past identity salience. *Journal of Business Research*, 139, 1513–1524. <https://doi.org/gtzb7t>

Müller, S., & Gelbrich, K. (2021). *Interkulturelles Konsumentenverhalten*. Vahlens.

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Luxus und Nachhaltigkeit ein Widerspruch? Eine kulturvergleichende Studie zur Akzeptanz einer Luxus- und Nachhaltigkeitsstrategie in der Automobilbranche“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (tina.neuhold@gmx.de).

Literaturverzeichnis

- Ajanovic, A., & Glatt, A. (2020). Wirtschaftliche und ökologische Aspekte der Elektromobilität. *Elektrotechnik & Informationstechnik*, 137, 136–146. <https://doi.org/ghcjqq>
- Bobka, K., Kern, M., Kluge, N., Riester, Y., & Stegmüller, S. (2022). *Material matters – Internationale Nutzerstudie über Materialanforderungen und die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit im Fahrzeuginnenraum*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. <https://doi.org/nv8t>
- Bundesregierung (2022, 7. November). *Generationenvertrag für das Klima*. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/archiv/klimaschutzgesetz-2021-1913672.pdf>
- Eckert, W. (2021, 22. April). *US-Präsident Biden – Zurück im Klimaschutz – mit Ambitionen*. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.tagesschau.de/ausland/amerika/usa-klimaabkommen-109.html>
- Engelmann, M. (2022). Innovationen und Trends in der Automobilindustrie. In S. Krauss, & P. Plugmann (Hrsg.), *Innovationen in der Wirtschaft – Trends in der Industrie, Bildung und Gesundheit* (S. 91–100). Springer Gabler. <https://doi.org/n52j>
- Fintl, P. (2021). E-Fuels: Klimachance für Schwellenländer. *Motortechnische Zeitschrift* 82, 74. <https://doi.org/nv8s>
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Rowohlt.
- Gebhardt, M. (2023, 12. Januar). Hier ist alles Gold, was glänzt. *Auto Bild*, 2, 6–7.
- Goldenstein, J., Hunoldt, M., & Walgenbach, P. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in der Wirtschaftswissenschaft – Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation*. Springer Gabler. <https://doi.org/n5vp>

- Grützmaker, P. (2020). *Eine multidimensionale Erfassung des Konsumverhaltens im persönlichen Luxusgütersegment: Ein interkultureller Vergleich des Kaufentscheidungsprozesses und der Konsumdynamik von Luxuskunden in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika*. [Dissertation, Europa-Universität Viadrina Frankfurt]. <https://doi.org/nv8r>
- Hasebrook, J., & Buermeyer, M. (2023). Perspektive des Kunden analysieren – Datenqualität sichern und Daten integrieren. In E. Benning-Rohnke, J. Hasebrook, & M. Prütz (Hrsg.), *Kunden begesitern – Konzepte und Praxisberichte aus Finance, Automotive und Gesundheit* (S. 39–56). Springer Gabler.
- Hemonnet-Goujot, A., Kessous, A., & Magnoni, F. (2022). The effect of sustainable product innovation on the consumer-luxury brand relationship: The role of past identity salience. *Journal of Business Research*, 139, 1513–1524. <https://doi.org/gtzb7t>
- Hilgers, M. (2016). *Nutzfahrzeugtechnik lernen: Alternative Antriebe und Ergänzungen zum konventionellen Antrieb*. Springer. <https://doi.org/n5vq>
- Hinrichs, B. (2023). *Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie: Roadmap für unternehmerische Nachhaltigkeit & Innovation* (2. Aufl.). Haufe.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Culture, Leadership, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies* (S. 9–28). Sage.
- Jasper, P. (2025, Januar). *Trump dürfte globalem Klimaschutz Rückschlag versetzen – EU muss mit Green Deal Vorreiterrolle übernehmen*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Abgerufen am 24.03.2025, von https://www.diw.de/de/diw_01.c.933968.de/trump_duerfte_globalem_klimaschutz_rueckschlag_versetzen_eu_muss_mit_green_deal_vorreiterrolle_uebernehmen.html

- Keil, M., & Grün, L. (2022). Greenhouse gas emissions of an outpatient care service: a cost-based approach. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 175, 90–95. <https://doi.org/nv8q>
- Knellwolf, B. (2023, 14. Juni). Auf Kundenwünsche reagieren. *Wiler Zeitung*, S. 22.
- Kroll (2024). *Automotive Industry Insights Report – Spring 2024 – Executive Summary*. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.kroll.com/-/media/kroll-images/pdfs/executive-summary-automotive-industry-insights-spring-2024.pdf>
- Kühn, T., & Koschel, K. (2022). *Qualitative Markt- und Konsumforschung: Einführung und Praxis-Handbuch*. Springer. <https://doi.org/n5vr>
- Loogen, F. (2023, 23. Mai). *Auf dem Weg in die Zukunft – Einblicke in die Transformation der Automobilindustrie* [Expertenvortrag].
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Müller, S., & Gelbrich, K. (2021). *Interkulturelles Konsumentenverhalten*. Vahlens.
- Neuhold, T. (2023). *Luxus und Nachhaltigkeit ein Widerspruch? Eine kulturvergleichende Studie zur Akzeptanz einer Luxus- und Nachhaltigkeitsstrategie in der Automobilbranche*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- Nikendei, C., Bugaj, T., Nikendei, F., Kühl, S., & Kühl, M. (2020). Klimawandel: Ursachen, Folgen, Lösungsansätze und Implikationen für das Gesundheitswesen. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 156/157. 59–67. <https://doi.org/nv8n>

- Osburg, V., Yoganathan, V., McLeay, F., & Fall Diallo, M. (2022). (In)compatibilities in sustainable luxury signals. *Ecological Economics*, 196, Artikel 107430. <https://doi.org/nv8m>
- Prüne, G. (2013). *Luxus und Nachhaltigkeit: Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing*. Springer. <https://doi.org/jbdz>
- Ritchie, H. (2024, 24. April). *Nearly one in five cars sold in 2023 was electric*. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://ourworldindata.org/data-insights/nearly-one-in-five-cars-sold-in-2023-was-electric>
- Witzel, A., & Reiter, H. (1985). *Das problemzentrierte Interview: Eine praxisorientierte Einführung*. Beltz.

8 Die Komplexität des Klimawandels: Wie gelingt ein klimafreundliches Konsumverhalten?

Der Klimawandel zählt zu den größten und ernsthaftesten Bedrohungen der Menschheit. Doch kaum ein Thema wird so kontrovers diskutiert wie die Dringlichkeit von Klimaschutzmaßnahmen. Warum greift ein Teil der Gesellschaft zu drastischen Maßnahmen, während der andere scheinbar tatenlos zusieht?

Marion Burzlaff

Abstract

Die Bewegung Fridays for Future macht unmissverständlich klar: Unsere Zukunft wird durch die Entscheidungen von heute geprägt. Sie fordert schnelles und entschlossenes Handeln gegen die Klimakrise, bevor deren Folgen unumkehrbar werden. Wie ernst zu nehmen die Gefahren des Klimawandels sind, zeigt auch der jährlich veröffentlichte Global Risks Report (World Economic Forum, 2024). Dieser behält die schwerwiegendsten globalen Risiken im Blick und wird im Bericht für das Jahr 2024 stark von Umweltrisiken dominiert. Die Folgen des Klimawandels reichen dabei weit über Naturkatastrophen und den Verlust von Arten und Biodiversität hinaus. Auch die Beeinträchtigung der körperlichen und psychischen Gesundheit sowie die politische Instabilität sind Herausforderungen, die mit dem Klimawandel einhergehen (Clayton et al., 2014). Das Konsumverhalten jedes Einzelnen kann dabei einen Beitrag zur Senkung der globalen Treibhausgasemissionen leisten (Shukla et al., 2022). Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse einer Studie zusammen (Wittig, 2023), welche die unterschiedlichen Faktoren untersucht, die einen Einfluss auf Konsumententscheidungen nehmen und damit eine potenzielle Barriere auf dem Weg zu einer klimafreundlichen Gesellschaft darstellen. Dabei liegt der Fokus auf den emotionalen und kognitiven Prozessen hinter getroffenen Entscheidungen, um zu erklären, warum wir als Gesellschaft nicht handeln, obwohl die Zukunft des Planeten auf dem Spiel steht.

Keywords:

Nachhaltigkeit, Konsum, psychologische Distanz, kognitive Dissonanz, Denksysteme

8.1 Gelähmt vor Angst oder vom Optimismus getäuscht?

Christoph ist 42 Jahre alt und für ihn ist der Klimawandel ein unaufhaltbarer Fakt. Trotz all der gravierenden Folgen, die er als Konsequenz der steigenden CO₂-Emissionen sieht, kann er das Problem mit einer gewissen Gelassenheit betrachten. Für ihn ist klar: die Folgen werden zwar schwerwiegend sein, es wird aber vor allem die Länder treffen, die keine Ressourcen haben, sich darauf vorzubereiten. Generell geht er davon aus, dass die Menschheit sich auch diesen harten Bedingungen anpassen wird und somit alles überstehen kann: „Ich denke, dass der Mensch tatsächlich bestimmte Teile der Erde aufgeben werden muss, zu seiner eigenen Sicherheit. Aber dass die komplette Menschheit gefährdet ist, das kann ich mir nicht vorstellen.“ In seinem Alltag achtet Christoph daher nicht besonders darauf, ob sein Verhalten den Klimawandel begünstigt. Dies spiegelt sich auch in seinem hohen Klimafußabdruck wider.

Ähnlich wie Christoph weist auch Lucia, 24 Jahre, einen hohen Klimafußabdruck auf. Sie geht ebenfalls davon aus, dass es die ärmeren Länder härter treffen wird. Trotzdem sieht sie auch konkret für ihr eigenes Leben Bedrohungen, die sie im Moment der Realisierung vor Angst lähmen. Während sie auf der einen Seite gerne den Klimawandel und die damit einhergehende Bedrohung bekämpfen würde, übermannen sie auf der anderen Seite die Angst und die Zweifel daran, dass die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit gegen den Klimawandel vorgehen wird: „[da reagiere ich] mit Angst einfach, dass ich halt denk oh Gott, ja, und dann fühle ich mich schlecht und dann aber überfordert mich's emotional und dann muss ich's wieder ausblenden“. Anders als bei Christoph ist ihre Tatenlosigkeit damit nicht vom Vertrauen in die Anpassungsfähigkeit der Menschheit geprägt, sondern von ihrer Angst.

Die Beispiele der beiden Teilnehmenden der Studie zeigen, wie unterschiedlich die Barrieren für ein klimafreundlicheres Konsumverhalten sein können. Von der individuellen Wahrnehmung der Schwere und der

Konsequenzen des Klimawandels, bis hin zu den mit der Bedrohung verbundenen Emotionen können diverse Faktoren unser tägliches Handeln beeinflussen.

Das Verfallen in Tatenlosigkeit ist gefährlich, wenn der Anteil beachtet wird, den die Gesamtheit individueller Verhaltensweisen zu den Emissionen beiträgt. Um den globalen Temperaturanstieg auf 1,5 °C begrenzen zu können, bedarf es daher vor allem tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen (Shukla et al., 2022). Dafür ist es wichtig, die zugrundeliegenden emotionalen und kognitiven Prozesse des Handelns jedes Einzelnen zu erkennen, um so wirksame Strategien zur Mobilisierung der Gesellschaft entwickeln zu können.

8.2 Wie Emotionen unser Handeln beeinflussen

Die individuellen Reaktionen von Christoph und Lucia zeigen, wie wichtig Emotionen sind. Sie beeinflussen nicht nur das tägliche Handeln, sondern auch die Fähigkeit, sich aktiv mit dem Klimawandel auseinanderzusetzen. Aufgrund seiner Komplexität und Unvorhersehbarkeit ist der Klimawandel vor allem mit Ängsten und Sorgen verbunden, welche einen wichtigen Impuls für das kritische Reflektieren und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen geben (Ojala et al., 2021). Die Angst bezieht sich dabei auf eine potenzielle ferne Gefahr, die von einer Ungewissheit begleitet wird. Sie steht daher auch in engem Zusammenhang mit dem Konzept der psychologischen Distanz (Gray & McNaughton, 2003; Trope & Liberman, 2010), auf welches in Abschnitt 8.3 näher eingegangen wird. In Bezug auf den Klimawandel ist auch die sogenannte Öko-Angst Thema, welche das Erleben verschiedenster negativer Emotionen wie Sorge, Schuld, Trauer, Wut und Hoffnungslosigkeit umfasst (Léger-Goodes et al., 2022).

Sowohl die Sorge als auch die Angst können zur Problemlösung beitragen. Die Emotion Sorge hilft bei der Fokussierung auf bestehende

Probleme und unterstützt in ihrer vorbereitenden und analytischen Funktion bei der Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten. Daher wird sie auch mit der problemlösungsorientierten Bewältigungsstrategie in Verbindung gebracht, bei der die Behebung der Ursache dieser Sorgen und Ängste im Vordergrund steht (Sweeny & Dooley, 2017). Es wird dabei versucht, die Problemsituation durch die Suche nach Informationen, direkte Handlungen oder auch das Unterlassen von Handlungen zu überwinden. Sie steht damit im Gegensatz zur emotionsorientierten Bewältigung, welche primär auf den Abbau der Emotionen abzielt, die durch das Problem entstanden sind (Lazarus & Folkman, 1984). So ist es nicht verwunderlich, dass ein Zusammenhang zwischen der Sorge vor dem Klimawandel und umweltfreundlichen Absichten beziehungsweise umweltfreundlichem Verhalten festgestellt werden konnte (z. B. Fujii, 2006; Lou & Li, 2022).

Ähnlich wie die Sorge kann auch die Angst zu Aktion und Mobilisierung führen und Gewohnheiten durchbrechen. Sie kann jedoch auch ein Gefühl der Desillusionierung hervorrufen und den Menschen damit in einen Zustand der Lähmung versetzen (Léger-Goodes et al., 2022). Um mit der grundsätzlich normalen und gesunden Reaktion der Angst umzugehen, benötigt man daher die notwendigen Ressourcen, die mit Hilfe von sinnvollen Bewältigungsstrategien aufgebaut werden können (Ojala et al., 2021). Die Wichtigkeit dieser Bewältigungsstrategien zeigt sich auch in der Studie von Jain und Jain (2022), die feststellen, dass Umweltaktivismus und Öko-Angst nur geringfügig im Zusammenhang miteinander stehen; diesen geringen positiven Zusammenhang führen sie auf die Art und Weise der Bewältigung des Problems zurück. Personen mit einer emotionsorientierten Bewältigung distanzieren sich von dem Problem, während sich Personen mit einer problemlösungsorientierten Bewältigung dem Problem stellen und versuchen, dieses zu lösen.

8.3 Der Einfluss kognitiver Prozesse auf unser Handeln

Kognitive Dissonanz

Auch die kognitive Dissonanz spielt in Bezug auf klimafreundliches Verhalten eine große Rolle, da die Entscheidung für die nachhaltigere Option häufig schwierig und komplex ist. Der Begriff der kognitiven Dissonanz wurde durch die gleichnamige Theorie des Sozialpsychologen Leon Festinger (1957) geprägt. Sie beschäftigt sich mit den Widersprüchen zwischen den Kognitionen und dem Streben nach kognitiver Konsistenz. Unter Kognitionen versteht man beispielsweise Wünsche, Annahmen, Kenntnisse und das wahrgenommene eigene Verhalten. Wird ein Widerspruch zwischen zwei Kognitionen festgestellt, so kommt es zu einer kognitiven Dissonanz. Das Erleben dieser Dissonanz wird dabei vor allem im Zusammenhang mit Handlungen gesehen. Nach Festinger (1957) besteht erst nach einer Entscheidung oder Handlung der Zustand der kognitiven Dissonanz, der sich in der Rechtfertigung der Alternative zeigt. Das eigene Handeln wird dabei gemäß Stone und Cooper (2001) stets mit einem gewissen Standard verglichen: entweder mit dem persönlichen Standard (ideografische Dissonanz) oder mit sozialen normativen Standards (nomothetische Dissonanz). Wird diese Dissonanz negativ interpretiert, kommt es zu einer unangenehmen psychologischen Empfindung und es wird eine Motivation zur Reduktion der empfundenen Dissonanz ausgelöst (Cooper & Fazio, 1984), die sich gemäß Tabelle 8.1 in drei Formen unterteilen lässt.

Tabelle 8.1. *Strategien zur Reduktion der kognitiven Dissonanz (in Anlehnung an Raab et al., 2022)*

Strategie	Beschreibung	Methoden
Elimination	<i>Elimination dissonanter Kognitionen</i>	Meidung/Ignorieren von Informationen, die im Widerspruch zu eigenen Handlungen stehen; Trivialisierung; Leugnung oder Revidierung der eigenen Handlung
Addition	<i>Addition konsonanter Kognitionen</i>	Unterstützung von Argumenten/Suche nach Informationen, welche die Dissonanz auslösende Kognition unterstützen; Aufwertung der Glaubwürdigkeit und Kompetenz von Quellen konsonanter Informationen
Substitution	<i>Elimination dissonanter und Addition konsonanter Kognitionen</i>	Änderung der Interpretation oder Gewichtung der eigenen Ziele; Revidierung der eigenen Handlung

Im Zusammenhang mit dem Klimawandel zeigt sich die kognitive Dissonanz etwa darin, dass Menschen ihre Handlungsverantwortung reduzieren, wenn sie bereits in anderen Bereichen umweltfreundlich agieren (z. B. Ojala, 2022) oder beispielsweise den Einfluss des täglichen Fleischverzehr auf die Umwelt unterschätzen (Tobler et al., 2011). So verschlechtern Personen, die ein- bis zweimal am Tag Fleisch- oder Fischprodukte konsumieren ihren Klimafußabdruck beispielsweise bereits um 0,48 Tonnen CO₂ pro Jahr (WWF, o. D.).

Psychologische Distanz

Neben der Entstehung von Emotionen und kognitiven Dissonanzen kann auch die Wahrnehmung des Klimawandels unser Konsumverhalten beeinflussen. Insbesondere die Bedrohungen durch den Klimawandel scheinen dabei in der Gesellschaft als eher fernes Problem betrachtet zu werden. Die psychologische Distanz beschäftigt sich genau mit diesem Phänomen und beschreibt ein egozentriertes Konzept, bei dem Objekte individuell psychologisch näher oder ferner wahrgenommen und damit auch als unterschiedlich relevant empfunden werden (Trope & Liberman, 2010). Es lassen sich dabei vier verschiedene Distanzdimensionen unterscheiden (Busch & Chávez, 2022; Trope & Liberman, 2010):

1. Räumlich: „Wo werden die Folgen des Klimawandels spürbar?“
2. Zeitlich: „Wann treten die Folgen des Klimawandels ein?“
3. Sozial: „Für wen oder was werden die Folgen des Klimawandels schlimm?“
4. Hypothetisch: „Sind die Folgen des Klimawandels wahrscheinlich?“

Die verschiedenen Distanzdimensionen beeinflussen sich dabei durch die bestehenden Wechselbeziehungen gegenseitig (Trope & Liberman, 2010). So wird beispielsweise ein Ereignis, das in ferner Zukunft liegt (zeitliche Distanz) gleichzeitig als weniger wahrscheinlich (hypothetische Distanz) eingeschätzt (Tang & Chooi, 2022). Neben diesen Wechselbeziehungen führt die kognitive Verbindung zwischen den vier Dimensionen dazu, dass sie in ähnlicher Weise die mentale Konstruktion, Vorhersagen, Präferenzen und Handlungen beeinflussen (Trope & Liberman, 2010). Die Art und Weise wie über den Klimawandel gedacht wird, wird gemäß der Construal Level Theory (CLT) davon beeinflusst, mit welcher psychologischen Distanz der Klimawandel wahrgenommen wird. Eine hohe psychologische Distanz geht dabei mit einem hohen Abstraktionsniveau einher, welches durch abstrakte und globale Gedanken gekennzeichnet ist. Die psychologische Nähe hingegen spiegelt sich in einem niedrigen Abstraktionsniveau wider, bei dem detaillierte, spezifische und konkrete Gedanken geformt werden (Trope & Liberman, 2010).

Das Konzept der psychologischen Distanz hängt dabei stark mit den bereits betrachteten kognitiven und affektiven Faktoren zusammen. So kann die psychologische Distanz beispielsweise als Abwehrmechanismus zur Regulierung von Emotionen wie Angst dienen (Davis et al., 2011). Darüber hinaus ist die psychologische Distanz das Hauptproblem für die Ignoranz gegenüber dem Klimawandel (Van Lange & Huckelba, 2021), welche auch als Eliminationsstrategie für die Empfindung möglicher Dissonanzen dient. Entwickelt sich die Ignoranz zu einer Skepsis, so führt dies

dazu, dass Umweltprobleme als psychologisch fern wahrgenommen werden und die Wahrscheinlichkeit der Unterstützung von Klimaschutzmaßnahmen und Maßnahmen der Umweltpolitik sinkt (Tang & Chooi, 2022).

Zwei Denksysteme nach Kahneman

Neben diesen unterschiedlichen Wahrnehmungen und Empfindungen spielt auch unser Denken eine große Rolle für unser Verhalten. Kahneman (2011) unterscheidet zwei Arten des Denkens: das automatische Denken, welches auch als System 1 bezeichnet wird und das willentliche Denken, welches als System 2 bekannt ist. Das System 1 beinhaltet alle automatischen, unwillentlichen und schnell ablaufenden Denkprozesse. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich mühelos aktiviert und nur wenig kognitive Ressourcen benötigt. Es ist daher immer dann aktiv, wenn schnelle und automatisierte Routinen gefragt sind, welche entweder durch angeborene Fähigkeiten oder durch Übung einstudiert werden können. Geleitet wird das System dabei durch spontane Eindrücke und Gefühle, was die starke Verbindung des Systems 1 zu den affektiven Faktoren zeigt. Es beeinflusst außerdem, wie der Mensch wahrnimmt, erkennt, Aufmerksamkeit steuert oder auf Bedrohungen reagiert (Kahneman, 2011). Damit ist es nicht nur entscheidend dafür, wie mit der Bedrohung des Klimawandels und eventuellen Ängsten umgegangen wird, sondern auch dafür, ob der Klimawandel als reale und nahe Bedrohung wahrgenommen wird oder nicht. Es ließe sich daher herleiten, dass sich die affektiven Faktoren sowie das Konzept der psychologischen Distanz mit dem System 1 in Verbindung bringen lassen.

Genau wie System 1 ist auch das System 2 immer aktiv. Die Hauptfunktion des Systems 2 besteht in der Kontrolle des Denkens sowie im bewussten Handeln, welches von System 1 vorgeschlagen wird. Aufgrund der begrenzten Aufmerksamkeitskapazität des Menschen sowie des Gesetzes der geringsten Anstrengung arbeitet das System 2 nur mit so viel Anstrengung wie zwingend nötig. Normalerweise läuft dieses System daher

in einem Modus mit geringer Anstrengung mit und übernimmt die Vorschläge aus System 1. Diese Vorschläge basieren auf Eindrücken, Intuitionen, Absichten und Gefühlen und werden von System 2 in Überzeugungen und Handlungen umgesetzt.

Gerät das System 1 jedoch in Schwierigkeiten oder bemerkt System 2 einen drohenden Fehler, so unterdrückt oder modifiziert das System 2 die Vorschläge aus System 1 (Kahneman, 2011). Das System 2 übernimmt somit immer dann, wenn anstrengende mentale Aktivitäten erforderlich werden, die ein hohes Maß an Konzentration und Aufmerksamkeit erfordern. Es ist daher deutlich langsamer als das System 1.

Ist das System 2 kognitiv ausgelastet, so kommt es der Aufgabe, die Gedanken und Verhaltensweisen zu kontrollieren, nicht mehr nach und der Einfluss von System 1 auf die tatsächlich ausgeführte Handlung nimmt zu. Es kommt zu egoistischeren Entscheidungen und oberflächlichen Urteilen, die beispielsweise auch in Bezug auf den Klimawandel relevant sein können. Hierbei ist besonders interessant, dass die willentliche kognitive, emotionale und physische Anstrengung auf denselben Pool mentaler Energie zurückgreift.

In der Regel arbeitet das System 1 sehr zuverlässig. Dennoch kann es in einigen Situationen zu kognitiven Verzerrungen kommen, denen aktiv mit großer Anstrengung entgegengewirkt werden muss, da ein einfaches Abschalten des Systems nicht möglich ist (Kahneman, 2011). Drei der potenziellen kognitiven Verzerrungen des Systems 1 hängen mit der Strategie der Addition und Elimination zur Reduktion kognitiver Dissonanz zusammen. Als Erstes ist hierzu die sogenannte Bestätigungstendenz zu nennen. Es handelt sich dabei um eine kognitive Verzerrung, die durch die Suche nach Informationen entsteht, die mit den eigenen Überzeugungen vereinbar sind. Zweitens unterliegt das System 1 gemeinsam mit System 2 einer sogenannten Kompetenzillusion, welche zu weiteren Fehlern in der Wahrnehmung und Interpretation von Situationen führen kann. Die

Illusion führt dazu, dass Tatsachen, die Grundannahmen einer Person infrage stellen, zum Schutz der Selbstachtung ausgeblendet werden. Eine dritte kognitive Verzerrung entsteht dadurch, dass das System 1 lediglich verfügbare Informationen berücksichtigt und sich damit auf das konzentriert, was eine Person bereits weiß. Es neigt daher dazu, wichtige Informationen für eine Entscheidungsfindung auszublenden, die erst noch von der Person in Erfahrung gebracht werden müssten (Kahneman, 2011).

Gemäß der Neuen Erwartungstheorie von Kahneman und Tversky (1979) spielt auch die Verlustaversion eine wichtige Rolle hinsichtlich der kognitiven Verzerrungen in System 1. Gemäß dieser Theorie werden Verluste immer höher bewertet als Gewinne. Zur Beurteilung wird dabei stets ein Referenzpunkt herangezogen, welcher den früheren Zustand abbildet. Die Theorie besagt damit, dass sich Menschen im Denksystem 1 nicht von den langfristigen Erfolgsaussichten, sondern von der emotionalen Wirkung von Gewinnen und Verlusten des Moments leiten lassen. Dies zeigt sich auch in einer Studie von Knobloch et al. (2019), bei der die hohen Anschaffungskosten von kohlenstoffarmen Technologien einen stärkeren Einfluss auf die Kaufentscheidung hatten als die Gewinne, die durch geringere Energiekosten in der Zukunft gesehen werden. Die Probandinnen und Probanden halten daher eher an den bekannten Technologien fest und verharren im Status quo, selbst wenn dies rational betrachtet mit höheren Gesamtkosten verbunden ist. Die Neue Erwartungstheorie erklärt auch den sogenannten Endowment-Effekt von Richard Thaler (1980), welcher besagt, dass der Mensch Dinge, die er selbst besitzt, im Wert höher bewertet und damit weniger bereit ist, diese zu verlieren. Dabei dient der aktuelle Besitz als Referenzpunkt für die Beurteilung, ob es sich um eine Gewinn- oder Verlustsituation handelt (Kahneman, 2011).

Mit Blick auf die bereits festgestellten Zusammenhänge zwischen den Emotionen und der psychologischen Distanz mit den Konzepten der kognitiven Dissonanz und den beiden Denksystemen nach Kahneman (2011) ist festzuhalten, dass unseren Entscheidungen ein komplexer Wirkmechanismus zugrunde liegt. Da sich bisherige Studien zu diesem Thema

jedoch vor allem auf einzelne Faktoren und einzelne Konsumbereiche fokussierten, wirft die vorliegende Untersuchung einen umfassenderen Blick auf die Zusammenhänge zwischen kognitiven und affektiven Prozessen und deren Einfluss auf das klimafreundliche Konsumverhalten in den verschiedensten Bereichen. Sie beantwortet damit die Frage: „Welche affektiven und kognitiven Faktoren beeinflussen klimafreundliches Konsumverhalten und wie wirken diese zusammen?“

8.4 Die Erhebung von individuellen Barrieren

Um individuelle Barrieren sowie die mit dem Klimawandel verbundenen Emotionen erforschen zu können, wurde ein qualitativer Zugang gewählt. Hierfür wurden zwölf problemzentrierte, teilstrukturierte Einzelinterviews geführt (Mayring, 2016). Mit der absichtsvollen Stichprobenziehung nach dem Verfahren des qualitativen Stichprobenplans gemäß Schreier (2020), wurden die Befragten bewusst anhand der zuvor festgelegten Kriterien des Alters, des Geschlechts sowie des CO₂-Fußabdrucks ausgewählt. Die Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks erfolgte dabei mithilfe eines Vorab-Fragebogens, der das Konsumverhalten in den Bereichen Ernährung, Mobilität und Konsum bestimmt und sich am Klimafußabdruckrechner des WWF (o. D.) und der Stiftung myclimate (o. D.) orientiert. Für die Kategorisierung wurden der Median sowie das obere und untere Quartil aus insgesamt 75 abgeschlossenen Fragebögen bestimmt. Einen detaillierten Überblick der befragten Personen und deren Kategorisierung gibt der Stichprobenplan in Tabelle 8.2.

Tabelle 8.2. *Auswahl der Stichprobe (alle Namen der interviewten Personen wurden anonymisiert)*

Name	Ergebnis CO ₂ -Fußabdruck	Kategorie CO ₂ -Fußabdruck	Altersgruppe	Geschlecht
Erik	27,00	gering	≤ 35 Jahre	männlich
Ingo	28,50	gering	> 35 Jahre	männlich
Brigitte	30,75	gering	≤ 35 Jahre	weiblich
Gabriele	30,75	gering	> 35 Jahre	weiblich
Franziska	39,00	mittel	≤ 35 Jahre	weiblich
Juliane	41,50	mittel	> 35 Jahre	weiblich
Dinesh	47,75	mittel	≤ 35 Jahre	männlich
Hans	47,75	mittel	> 35 Jahre	männlich
Andrea	51,50	hoch	> 35 Jahre	weiblich
Kai	53,25	hoch	≤ 35 Jahre	männlich
Christoph	62,75	hoch	> 35 Jahre	männlich
Lucia	89,25	hoch	≤ 35 Jahre	weiblich

Wie im Stichprobenplan ersichtlich, konnte sowohl eine Vielfalt in der Bewertung der individuellen CO₂-Fußabdrücke als auch eine vergleichende Gegenüberstellung der verschiedenen Geschlechter und Altersgruppen mithilfe der Stichprobe erzielt werden. Die Interviews wurden mit der kommentierten Transkription in eine schriftliche Form gebracht und anschließend in Anlehnung an die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet. Die Festlegung der Kategorien erfolgte zunächst deduktiv und wurde im Anschluss an die Interviews induktiv um weitere Kategorien ergänzt.

8.5 Einfluss von Wahrnehmung, Gefühlen und Gedanken auf tägliches Handeln

Der Umgang mit der Angst

Die Schwere der gegenüber dem Klimawandel und seinen Bedrohungen empfundenen Emotionen variiert in der Stichprobe stark. Während

sich bei sieben Personen gewisse Hinweise auf eine Sorge vor dem Klimawandel erkennen lassen, scheint die Angst vor den Bedrohungen durch den Klimawandel nur bei vier Befragten präsent zu sein. Gabriele und Lucia äußern ihre Angst vor dem Klimawandel dafür gleich mehrfach. Die Angst bezieht sich dabei für Gabriele im Gegensatz zu den anderen Befragten nicht nur auf die generelle Angst vor dem Klimawandel und den damit verbundenen Bedrohungen. Ihr macht insbesondere die Abhängigkeit von anderen Personen zu schaffen.

” **Das macht mir halt Angst, weil ich hab das Gefühl, dass da nicht alle mitziehen.**

Gabriele

Als Reaktion auf die Bedrohungen durch den Klimawandel lassen sich bei den Befragten vor allem problemorientierte Bewältigungsstrategien erkennen. Während Christoph eine eher selbstbezogene Herangehensweise zeigt, indem er darauf abzielt, sich selbst vor den Folgen des Klimawandels zu schützen, konzentrieren sich die anderen Befragten darauf, den Klimawandel abzuschwächen oder zu stoppen. Juliane und Gabriele gehen dabei sogar so weit, dass sie versuchen, andere für klimafreundliche Alternativen zu begeistern.

In Bezug auf den Umgang mit der Angst lässt sich feststellen, dass Juliane und Gabriele die problemorientierte Bewältigung gewählt haben, während Lucia versucht, mit einer emotionsorientierten Bewältigung mit ihren Ängsten umzugehen. Sie fühlt sich durch die Konfrontation mit den Bedrohungen des Klimawandels emotional überfordert und gestresst und versucht die Stressoren durch die Distanzierung von der emotionalen Belastung zu reduzieren. Franziska hingegen setzt auf eine Kombination der beiden Bewältigungsstrategien und trägt im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv zum Klimaschutz bei. Dabei hat sie jedoch immer wieder Schuldgefühle und das Gefühl, nicht genug zu tun. Um ihre eigenen Gefühle zu regulieren und sich vor emotionaler Überlastung zu schützen, fokussiert

sie sich daher auf ihr eigenes emotionales Wohlbefinden und konzentriert sich auf die positiven Aspekte, die sie bereits im Alltag umsetzen konnte.

Besonders interessant ist dabei, dass bei allen Befragten, für die eine hohe kognitive Dissonanz angenommen werden kann, eine gewisse Angst gegenüber dem Klimawandel und seinen Folgen festzustellen ist. Ein umgekehrter Zusammenhang lässt sich jedoch nicht erkennen.

Im Spannungsfeld zwischen Werten und Wünschen

Auch wenn nicht alle Befragten ihre Schuldgefühle so direkt äußern wie Franziska und damit nicht bei allen direkte Hinweise auf eine kognitive Dissonanz erkennbar sind, können dennoch bei allen Äußerungen festgestellt werden, die auf diverse Strategien zur Reduktion der kognitiven Dissonanz hindeuten. Vor allem Eliminationsstrategien aber auch Substitutions- und Additionsstrategien kommen hierbei zum Einsatz.

Die häufigste Eliminationsstrategie ist bei den Befragten die Reduktion der eigenen Handlungsverantwortung. Dabei wird die Verantwortung auf die Politik, andere Länder, Unternehmen oder andere Personen verschoben. Auch das Herunterspielen des Ausmaßes der eigenen klimaschädlichen Handlungen im Vergleich zur Gesamtgesellschaft wird als Möglichkeit der Reduktion der Handlungsverantwortung genutzt.

” **Wieso muss ich jetzt auch was machen,
wenn Stars mit ihrem Privatjet rumfliegen?**

Lucia

Eine weitere Eliminationsstrategie stellt die implizite Leugnung der Auswirkungen des Klimawandels dar. Brigitte und Christoph trivialisieren diese Auswirkungen indem sie davon ausgehen, dass die Menschheit durch den technischen Fortschritt, die vorhandenen wirtschaftlichen Ressourcen oder die generelle Anpassungsfähigkeit ausreichend geschützt sein wird. Auch die Trivialisierung des eigenen klimaschädlichen Verhal-

tens und die Meidung oder Abwertung von Informationen wird als Eliminationsstrategie genutzt. So betrachtet Brigitte ihre jährliche Fernreise mit dem klimafreundlichen Kreuzfahrtschiff als vertretbar und ist, ebenso wie Dinesh, der Auffassung, dass die vegane Ernährungsweise keine Option für eine klimafreundliche und gesunde Ernährung darstellt.

Bei den Substitutionsstrategien stellt die Rechtfertigung des eigenen Verhaltens die häufigste Reduktionsstrategie dar. Als häufigster Rechtfertigungsgrund werden zu hohe Kosten der nachhaltigeren Alternativen aufgeführt. Aber auch das fehlende Angebot klimafreundlicher Alternativen, sowie der Mangel an Zeit werden als Gründe benannt. Daneben lassen sich bei fünf Befragten Einstellungsänderungen feststellen. Diese führen beispielsweise dazu, dass die vorhandenen umweltbewussten Werte dem Genuss und optischen Präferenzen weichen müssen. Eine eher selten verwendete Substitutionsstrategie ist bei den Befragten das Verschieben des klimafreundlichen Verhaltens in die Zukunft. So möchte Ingo beispielsweise erst auf den ÖPNV umsteigen, wenn das Schienennetz besser ausgebaut wurde.

Die Additionsstrategien beschränken sich bei den Befragten auf die Suche nach unterstützenden Informationen. Dabei wird beispielsweise der hohe Wasserverbrauch bei der Produktion von Sojaprodukten als Argument gegen Fleischersatzprodukte aufgeführt.

Die Distanzierung vom Klimawandel

Eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit dem Klimawandel scheint dabei die Folge daraus zu sein, dass der Klimawandel von den meisten befragten Personen als abstrakt empfunden wird. Die Abstraktheit des Klimawandels ergibt sich bei den Befragten aus der Unsichtbarkeit im Alltag, den fehlenden Kenntnissen über das konkrete Ausmaß der Folgen der eigenen Handlungen und des Klimawandels selbst, sowie durch die Unsicherheit in Bezug auf wirksame klimafreundliche Handlungsalternativen.

**”Manchmal ist die CO₂-Ziffer nicht greifbar.
Was ist eine Tonne CO₂?**

Christoph

Die Construal Level Theory würde hierbei vermuten lassen, dass die Folgen des Klimawandels somit eher psychologisch distanziert beschrieben werden. Tatsächlich ergibt sich jedoch ein sehr heterogenes Bild unter den Befragten. Während einige Auswirkungen auf mehreren Ebenen distanziert wahrgenommen werden, erscheinen andere Folgen in der einen Dimension noch nahe und in anderen fern. Lediglich bei der hypothetischen Distanz lässt sich ein eindeutiges Bild zeichnen: Der Klimawandel und seine Folgen werden von allen Befragten als wahrscheinlich angesehen.

Bei genauerer Betrachtung der verschiedenen Ausführungen zu möglichen Auswirkungen des Klimawandels wird jedoch deutlich, dass nahe Frames immer in drei verschiedenen Konstellationen verwendet werden:

1. Nähe in der einen Dimension, dafür Distanz in der anderen und/oder
2. Mildere, abstrakte Folgen werden beschrieben und/oder
3. Folgen werden ohne Bezug auf die eigene Person beschrieben.

Hierbei können sowohl nur eine als auch mehrere Konstellationen zum Tragen kommen. Der Anteil der weitreichend geschilderten Folgen und der Folgen, die ohne Bezug auf die eigene Person erwähnt werden, variiert dabei je nach Distanzdimension leicht. Werden Folgen jedoch sowohl als nahe empfunden, als auch konkret und lebensbedrohlich beschrieben, kommt bei allen Distanzdimensionen die dritte Konstellation zum Tragen. Es wird damit zwar die Schwere des Klimawandels festgestellt und auch erkannt, dass es sich um kein fernes Problem handelt, die Bedeutung der Folgen für die eigene Person und das eigene Leben werden jedoch nicht benannt.

Von den eigenen Gedanken gesteuert

Auch kognitive Verzerrungen wie die mit dem Lebensstandard verbundene Verlustaversion oder der Rückgriff auf verfügbares Wissen, können sowohl förderlich als auch hinderlich für klimafreundliches Verhalten sein. Dies gilt auch für die Bequemlichkeit und die Gewohnheit, welche das tägliche Verhalten prägen.

Dass im Alltag eher auf verfügbares Wissen zurückgegriffen wird, scheint dabei eher hinderlich für klimafreundliches Verhalten zu sein. Dies ist vor allem auf das begrenzte Wissen hinsichtlich der Klimafreundlichkeit beziehungsweise -schädlichkeit von Entscheidungsalternativen zurückzuführen. So ist beispielsweise bei der Ernährung für die Befragten häufig nicht ersichtlich, welche Alternative die klimafreundlichere ist und bei vielen Produkten nicht gekennzeichnet, wo diese produziert wurden. Neben dem fehlenden Wissen können auch Routinen zum Problem werden, über deren Klimaschädlichkeit sich die Probandinnen und Probanden nicht bewusst sind, oder über die im Alltagsstress nicht nachgedacht wird. Schaffen sie es jedoch, positive Gewohnheiten wie den Ersatz von tierischen durch vegane Produktalternativen zur Gewohnheit werden zu lassen, fällt es den Befragten nicht mehr schwer, die klimafreundlichere Option zu wählen. So erklärt Gabriele beispielsweise: „Viele Dinge sind uns gar nicht bewusst. Wir machen die halt, weil wir sie schon immer so machen. Und es ist uns nicht bewusst, dass wir es mit kleinen Maßnahmen besser machen könnten“.

Dieses Zurückgreifen auf gewohnte Muster stellt vor allem für die Förderung von klimafreundlichen Verhaltensweisen ein Problem dar, da nur klimafreundlich gehandelt wird, wenn dies nicht mit größeren Anstrengungen verbunden ist. Dies wird auch in den Aussagen einiger Befragten deutlich, die erklären, dass umweltfreundliches Verhalten insbesondere dann schwierig sei, wenn nicht direkt ersichtlich ist, welche die klimafreundlichere Alternative ist und somit stärker nachgeforscht oder nachgedacht werden muss.

**” Was bequem ist, das macht man gern.
Da brauch ich nicht so viel Energie investieren.**

Hans

Auch der aktuelle Lebensstandard und damit verbundene mögliche Verlustängste scheinen im Zusammenhang mit klimafreundlichem Konsumverhalten eine wichtige Rolle zu spielen, da alle Befragten Äußerungen treffen, die auf die eigene Verlustaversion, aber auch auf die Verlustaversion anderer Personen hinweisen. Dabei lassen die Äußerungen der Befragten auf ein Streben nach der Aufrechterhaltung des aktuellen Lebensstandards schließen, weswegen sie auch nicht bereit sind, gewisse mit diesem Lebensstandard verbundene Annehmlichkeiten aufzugeben oder zu kompromittieren.

Die Bereitschaft auf den Verzicht ist dabei gemäß einiger der interviewten Personen nur bis zu einer bestimmten Grenze gegeben, bis zu der dieser noch nicht als größere Einschränkung empfunden wird.

**” Ich probiere dann auch die Dinge, wo ich sage,
ich kann ohne Problem darauf verzichten.**

Kai

Was jedoch als größere Einschränkung wahrgenommen wird, ist sehr individuell und kann zwischen den verschiedenen Konsumbereichen variieren. Es handelt sich daher um ein individuelles Empfinden, welches die Gesellschaft hinsichtlich des Klimaschutzes vor eine Herausforderung stellt.

8.6 Herausforderungen im Umgang mit dem Klimawandel

Die Flucht vor der Realität

Um den verschiedenen Ursachen der Entstehung einer kognitiven Dissonanz näher auf den Grund zu gehen, lassen sich insbesondere die Aussagen von Christoph heranziehen. Obwohl er eher monetär geprägte Einstellungen besitzt und sich aufgrund seiner Äußerungen nicht direkt auf eine kognitive Dissonanz schließen lässt, finden sich darin auffällig viele Hinweise auf Strategien zur Dissonanzreduktion. Die kognitive Dissonanz scheint daher in seinem Fall nicht aufgrund der Differenz zwischen dem Verhalten und seinen Werten oder Einstellungen zu entstehen. Dies könnte die Aussage von Steele und Liu (1983) bestätigen, dass die Dissonanz und Dissonanzreduktion nicht aufgrund des Strebens nach Konsistenz, sondern aufgrund des Strebens nach einem positiven Selbstbild erzeugt wird. Es wäre demnach möglich, dass Christoph aufgrund seines hohen Klimafußabdrucks zwar keine Dissonanz aufgrund entgegenstehender eigener Werte und Einstellungen empfindet, das positive Selbstbild jedoch durch das umweltschädliche Verhalten gestört wird. Dieser Vermutung entgegen steht die Tatsache, dass Christoph sehr offen über das eigene klimaschädliche Verhalten spricht und ohne schlechtes Gewissen zugibt, über keine Motivation zum Klimaschutz zu verfügen. Dennoch könnte Christoph bewusst sein, dass klimafreundliches Verhalten zwar nicht unbedingt gesellschaftlich honoriert wird, jedoch sehr wohl als wünschenswert gilt. Das eigene klimaschädliche Verhalten würde damit in einem Widerspruch zu gewissen sozialen normativen Standards stehen, was wiederum eine nomothetische Dissonanz bei Christoph auslösen kann (siehe hierzu auch: Stone & Cooper, 2001).

Die Erkenntnis hinsichtlich möglicher weiterer Auslöser der kognitiven Dissonanz ist besonders wichtig, wenn man bedenkt, welche wichtige Rolle sie in der Wirkkette Angst, Bewältigungsstrategie und Klimafußabdruck spielt. Bei näherer Betrachtung der Personen, die ein hohes

Ausmaß an kognitiver Dissonanz aufweisen, fällt auf, dass sich bei all diesen Personen Äußerungen hinsichtlich der Angst vor dem Klimawandel feststellen lassen. Ein umgekehrter Effekt ist jedoch nicht erkennbar. Eine hohe kognitive Dissonanz könnte damit ein möglicher Auslöser für die Empfindung von Ängsten sein und damit eine wichtige Rolle in der Wirkkette zwischen der empfundenen Angst und dem klimafreundlichen Konsumverhalten spielen.

Die emotionale Distanzierung vom Klimawandel

Interessant ist, dass in der Stichprobe im Gegensatz zu vorherigen Studien (Tang & Chooi, 2022; Trope & Liberman, 2010) keine Hinweise auf eine eindeutige wechselseitige Beeinflussung der Distanzdimensionen vorliegen. Eine kognitive Verbindung zwischen den Distanzdimensionen kann jedoch angenommen werden, da die mentale Konstruktion der beschriebenen Folgen des Klimawandels in ähnlicher Weise beeinflusst wird (Trope & Liberman, 2010). So neigen die interviewten Personen dazu, psychologisch nahe empfundene Auswirkungen des Klimawandels abstrakter und ohne Bezug auf die eigene Person zu beschreiben. Gemäß der Construal Level Theory wäre jedoch zu erwarten, dass die psychologisch nahen Folgen sehr detailliert beschrieben werden (Trope & Liberman, 2010). Dass in der vorliegenden Stichprobe eher der umgekehrte Fall eintritt, könnte darauf hinweisen, dass der Klimawandel zwar nicht mit einer psychologischen, aber mit einer gewissen emotionalen Distanz betrachtet wird (Lee et al., 2015). Die Bedrohungen durch den Klimawandel werden bewusst nicht auf die eigene Person bezogen, um damit verbundene Ängste oder Sorgen zu regulieren und so eine gewisse emotionale Distanz zu schaffen (Davis et al., 2011).

Auch mit Hilfe der emotionsorientierten Bewältigung können die mit dem Klimawandel verbundenen Emotionen reguliert werden. Dies könnte jedoch gravierende Folgen für den persönlichen Klimafußabdruck haben. Denn in Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus der Studie von Jain und Jain (2022), lässt sich auch in dieser Studie ein Zusammenhang

zwischen der Öko-Angst und dem klimafreundlichen Verhalten erkennen, welcher durch die Art und Weise der Bewältigung dieser Angst beeinflusst wird. Während Gabriele mit der problemorientierten Bewältigung einen niedrigen Klimafußabdruck aufweist, spiegelt sich die kombinierte Lösung aus emotions- und problemorientierter Bewältigung bei Franziska in einem mittleren Klimafußabdruck wider. Lucia erreicht mit der emotionsorientierten Bewältigung einen hohen Klimafußabdruck. Problemorientierte Bewältigungsstrategien scheinen damit wichtige Prädiktoren für umweltfreundliches Verhalten zu sein, da sie wichtige Ressourcen zum gesunden Umgang mit der Bedrohung durch den Klimawandel und der damit verbundenen Angst darstellen (Ojala et al., 2021).

Von der Macht der Gewohnheit bis zur Angst vor dem Verlust – Faktoren, die der Verhaltensänderung im Wege stehen

Bei Betrachtung der Ergebnisse aller in die Studie einbezogenen affektiven und kognitiven Faktoren sind keine direkten Zusammenhänge mit dem Klimafußabdruck festzustellen. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass der Klimafußabdruck das tatsächliche Verhalten und nicht die Verhaltensabsicht misst. Nach Gifford (2011) können dabei folgende Faktoren der Umsetzung einer Verhaltensabsicht in eine Verhaltensänderung im Wege stehen: Gewohnheit, Kosten der Änderung und leichte Umsetzbarkeit des neuen Verhaltens. All diese Faktoren lassen sich auch in dieser Studie anhand der Betrachtung der Funktionsweise der beiden kognitiven Systeme nach Kahneman (2011) erkennen. Die Kosten der Änderung sind dabei vergleichbar mit der kognitiven Verzerrung durch die Verlustaversion, während die Umsetzbarkeit des neuen Verhaltens mit der Kategorie der Bequemlichkeit vergleichbar ist. Auch die Gewohnheit wurde in der vorliegenden Studie untersucht und das verfügbare Wissen als weitere kognitive Verzerrung ergänzt.

Gewohnheiten führen bei den Befragten beispielsweise dazu, dass beim Einkauf automatisch nach bekannten Produkten gegriffen wird, anstatt nach klimafreundlicheren Alternativen zu suchen. Es wird dabei mit

möglichst geringer mentaler Anstrengung auf die Vorschläge des automatischen Systems zurückgegriffen, anstatt die gewohnten Verhaltensmuster aktiv mit Hilfe des willentlichen Systems zu hinterfragen.

Auch die generelle Bequemlichkeit der befragten Personen kann dazu führen, dass das automatische System bevorzugt wird, da die Entscheidung für die klimafreundliche Alternative mit einer Verhaltensänderung verbunden ist, die eine kognitive Anstrengung bedingt.

Hinzu kommt, dass die Entscheidungen nicht nur durch die Faulheit des willentlichen Systems, sondern auch durch kognitive Verzerrungen des automatischen Systems beeinträchtigt werden. Die Verzerrungen können dabei, wie auch in der vorliegenden Stichprobe ersichtlich, durch eine Verlustaversion oder den Rückgriff auf verfügbares Wissen hervorgerufen werden. In Bezug auf die Verlustaversion ist dabei auch der sogenannte Endowment-Effekt von Richard Thaler (1980) erkennbar, da die interviewten Personen insbesondere dann eine Schwierigkeit in der Verhaltensänderung sehen, wenn dies den aktuell gewohnten Lebensstandard bedrohen würde. So wird beispielsweise eine Verkleinerung der Wohnfläche, der Verzicht auf Flugreisen und die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln von denjenigen Personen abgelehnt, die derzeit in einem großen Haus leben, gerne ferne Länder bereisen und das eigene Auto im Alltag nutzen.

Der Verzicht auf den aktuellen Lebensstandard durch die Reduktion des persönlichen Konsums stellt dabei für alle interviewten Personen ein gewisses Hindernis dar. Dies zeigt sich auch daran, dass sich bei allen Befragten Hinweise auf eine Verlustaversion erkennen lassen. In Übereinstimmung mit den Erkenntnissen aus der Studie von Fujii (2006) scheinen die Befragten jedoch weniger Probleme mit der Reduktion negativer Konsequenzen ihres Konsumverhaltens zu haben. So stellt die Reduktion von Verpackungsmüll beispielsweise für einige der Befragten kein Problem dar.

Die Abbildung 8.1 veranschaulicht, welche Faktoren besonders hinderlich (rechter Balken) beziehungsweise förderlich (linker Balken) auf dem Weg zu einer klimafreundlichen Gesellschaft sind. Die Höhe der Balken zeigt, wie oft der Faktor von den Befragten benannt wurde, während die Anordnung der verschiedenen Konsumbereiche auf den Balken einen Eindruck darüber vermitteln, wie häufig der Faktor als Chance oder Hindernis für den jeweiligen Konsumbereich gesehen wird.

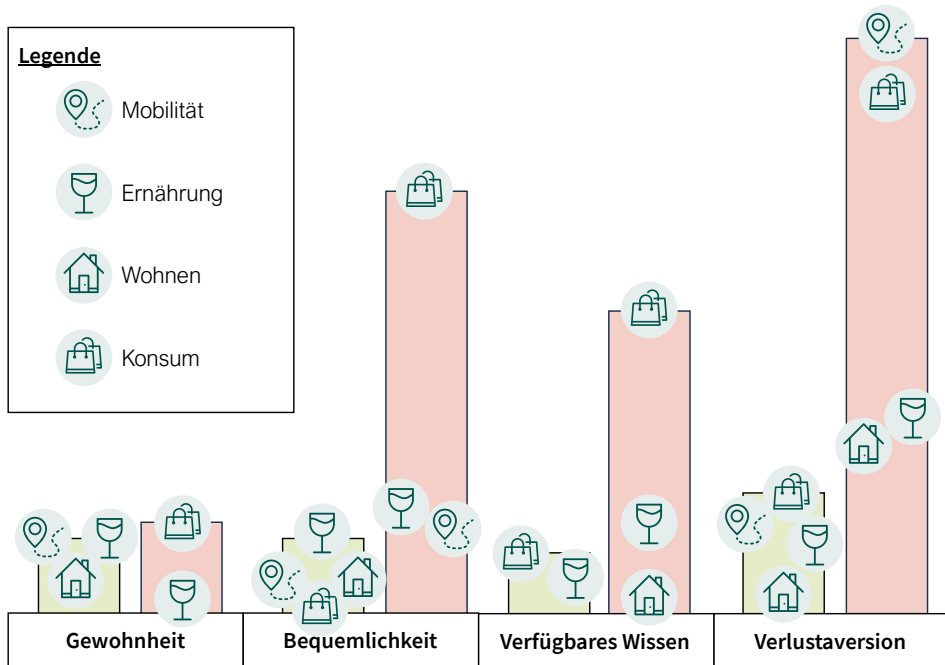


Abbildung 8.1. Übersicht über die förderlichen und hinderlichen Funktionsweisen und Verzerrungen der zwei Denksysteme nach Kahneman (2011)

Wie bedeutend die grundlegende Funktion der beiden Denksysteme nach Kahneman (2011) für den gesellschaftlichen Wandel in Bezug auf den Klimaschutz ist, zeigt sich auch durch die Verbindung der kognitiven Verzerrungen mit den Strategien zur Auflösung einer kognitiven Dissonanz. So kann im Zusammenhang mit verschiedenen Reduktionsstrate-

gien in der vorliegenden Stichprobe auch eine weitere kognitive Verzerrung nach Kahneman (2011) festgestellt werden. Die Suche nach unterstützenden Informationen ist nicht nur eine mögliche Strategie zur Addition konsonanter Kognitionen, sondern stellt gleichzeitig auch eine als Bestätigungstendenz bekannte kognitive Verzerrung des Systems 1 nach Kahneman dar, welche sich zumindest bei der Hälfte der befragten Personen feststellen lässt.

8.7 Handlungsempfehlungen

Aus der vorliegenden Forschung ergeben sich diverse Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und Gesellschaft, die in Abbildung 8.2 dargestellt sind.



Abbildung 8.2. Handlungsempfehlungen

Bildungssystem

Für den gesellschaftlichen Wandel ist es entscheidend, bereits früh über den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und die Auswirkungen verschiedener Handlungsoptionen aufzuklären. Im Alltagsstress kann das fehlende Wissen über die Klimaschädlichkeit bestimmter Verhaltensweisen sonst dazu führen, dass unbewusst die falschen Entscheidungen getroffen werden. Je früher dieses Wissen aufgebaut wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sich unbewusst klimaschädliche Routinen

in den Alltag einschleichen. Daher ist es wichtig, das Thema Nachhaltigkeit in den Lehrplan zu integrieren. Die Etablierung klimafreundlicher Routinen kann außerdem durch eine diesbezügliche Gestaltung der Umgebung der Schülerinnen und Schüler gefördert werden. Hierzu können beispielsweise vegane Optionen in Kantinen zur Standardwahl gemacht oder den Schülerinnen und Schülern bevorzugt angeboten werden. Auf diese Weise kann klimafreundliches Verhalten bereits früh zur Norm werden.

Aufklärung

Die Aufklärung sollte jedoch nicht bei der Schulbildung aufhören. Um kontinuierlich zum Nachdenken anzuregen und das Bewusstsein für das Problem zu erhöhen, ist es wichtig, dass das Thema auch im Alltag Präsenz findet. Hierbei können Medien wie das Fernsehen und Social Media einen wesentlichen Beitrag leisten. Wichtig ist jedoch, dass nicht nur auf die Ernsthaftigkeit des Problems hingewiesen wird. Durch das gleichzeitige Aufzeigen kleiner, praktischer Schritte zur Reduzierung des eigenen Klimafußabdrucks und die Fokussierung auf das Machbare, statt auf das Bedrohliche, kann die problemorientierte Bewältigung gefördert und eine emotionale Distanzierung verhindert werden.

Auch die Kognitive Dissonanz ist ein bedeutendes Hindernis im Kampf gegen den Klimawandel, da sie dazu führen kann, dass Menschen sich in Rechtfertigungen verstricken, unangenehme Informationen meiden und letztendlich in Untätigkeit verharren. Ein besseres Verständnis und die gezielte Ansprache der möglichen Reduktionsstrategien könnten helfen, individuelle und kollektive Klimaschutzmaßnahmen zu stärken.

Transparenz

Das Bewusstsein und Wissen über klimaschädliche Alternativen ließe sich darüber hinaus durch eine verpflichtende und eindeutige Kennzeichnung des Herkunftslandes und Produktionsstandortes steigern. Um mit möglichst geringen kognitiven Ressourcen klimafreundliche Konsumentscheidungen zu treffen, wäre zudem ein Klimaindikator hilfreich, der

die Klimaschädlichkeit von Produkten anhand bestimmter Kriterien einordnet und mit vergleichbaren Produkten ins Verhältnis setzt. So wird die Unsicherheit in Bezug auf wirksame klimafreundliche Alternativen reduziert.

Erhöhung des Angebots

Neben der Kennzeichnung klimafreundlicher Alternativen ist es wichtig, diese attraktiv und zugänglich zu gestalten. Beispielsweise könnten Supermärkte vegane Produkte prominent platzieren und durch Preisaktionen oder Probierstände das Interesse der Kundschaft wecken. Ebenso können Städte und Gemeinden den öffentlichen Nahverkehr verbessern, um ihn als Alternative zum Auto attraktiver zu machen. Je attraktiver die klimafreundliche Alternative ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Entscheidung mit einem Verlust des aktuellen Lebensstandards verbunden wird und die Bereitschaft für diese Alternative sinkt. Auch die Erforschung neuer, klimafreundlicher Alternativen kann dabei helfen den aktuellen Lebensstandard mit klimafreundlichen Verhaltensweisen in Einklang zu bringen.

Zum Weiterlesen

Ojala, M. (2022). Prefiguring sustainable futures? Young people's strategies to deal with conflicts about climate-friendly food choices and implications for transformative learning. *Environmental Education Research*, 28(8), 1157–1174. <https://doi.org/gpm3hp>

Van Lange, P. A. M., & Huckelba, A. L. (2021). Psychological distance: How to make climate change less abstract and closer to the self. *Current Opinion in Psychology*, 42, 49–53. <https://doi.org/gj76wk>

Alle Namen der Befragten wurden geändert, um deren Anonymität zu wahren. Die vollständige Studie „Nachhaltigkeit und Konsum – eine qualitative Studie über den Einfluss affektiver und kognitiver Prozesse auf klimafreundliches Konsumverhalten“ und ein ausführliches Literaturverzeichnis erhalten Sie auf Anfrage von der Autorin (marion@widdix.de).

Literaturverzeichnis

- Busch, K. C., & Chávez, R. A. (2022). Adolescent framings of climate change, psychological distancing, and implications for climate change concern and behavior. *Climatic Change*, 171, Artikel 21. <https://doi.org/nc8p>
- Clayton, S., Manning, C., & Hodge C. (2014). *Beyond storms & droughts: The psychological Impacts of climate change*. American Psychological Association & ecoAmerica. Abgerufen am 26.01.2025, von https://ecoamerica.org/wp-content/uploads/2014/06/eA_Beyond_Storms_and_Droughts_Psych_Impacts_of_Climate_Change.pdf
- Cooper, J., & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 229–266. <https://doi.org/gq3>
- Davis, J. I., Gross, J. J., & Ochsner, K. N. (2011). Psychological distance and emotional experience: What you see is what you get. *Emotion*, 11(2), 438–444. <https://doi.org/cp2bnt>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fujii, S. (2006). Environmental concern, attitude toward frugality, and ease of behavior as determinants of pro-environmental behavior intentions. *Journal of Environmental Psychology*, 26(4), 262–268. <https://doi.org/fsnbhh>
- Gifford, R. (2011). The dragons of inaction: Psychological barriers that limit climate change mitigation and adaptation. *American Psychologist*, 66(4), 290–302. <https://doi.org/d6cpb2>
- Gray, J. A., & McNaughton, N. (2003). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system* (2. Aufl.). Oxford University Press.

- Jain, N., & Jain, P. (2022). Eco-anxiety and environmental concern as predictors of eco-activism. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1084, Artikel 012007. <https://doi.org/nc8s>
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler Verlag.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/g98>
- Knobloch, F., Huijbregts, M. A. J., & Mercure, J.-F. (2019). Modelling the effectiveness of climate policies: How important is loss aversion by consumers? *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 116, Artikel 109419. <https://doi.org/gh276p>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, T. M., Markowitz, E. M., Howe, P. D., Ko, C.-Y., & Leiserowitz, A. A. (2015). Predictors of public climate change awareness and risk perception around the world. *Nature Climate Change*, 5, 1014–1020. <https://doi.org/f7wm27>
- Léger-Goodes, T., Malboeuf-Hurtubise, C., Mastine, T., Gagnéux, M., Paradis, P.-O., & Camden, C. (2022). Eco-anxiety in children: A scoping review of the mental health impacts of the awareness of climate change. *Frontiers in Psychology*, 13, Artikel 872544. <https://doi.org/ndvf>
- Lou, X., & Li, L. M. W. (2022). The relationship of environmental concern with public and private pro-environmental behaviours: A pre-registered meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 53(1), 1–14. <https://doi.org/ndvg>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Beltz.

- Ojala, M. (2022). Prefiguring sustainable futures? Young people's strategies to deal with conflicts about climate-friendly food choices and implications for transformative learning. *Environmental Education Research*, 28(8), 1157–1174. <https://doi.org/gpm3hp>
- Ojala, M., Cunsolo, A., Ogunbode, C. A., & Middleton, J. (2021). Anxiety, worry, and grief in a time of environmental and climate crisis: A narrative review. *Annual Review of Environment and Resources*, 46, 35–58. <https://doi.org/gkkjc4>
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2022). *Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung* (5. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/ndvh>
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl., S. 19–39). Springer. <https://doi.org/ntrw>
- Shukla, P. R., Skea, J., Slade, R., Fradera, R., Pathak, M., Al Khourdajie, A., Belkacemi, M., van Diemen, R., Hasija, A., Lisboa, G., Luz, S., Malley, J., McCollum D., Some, S., & Vyas, P. (2022). *Climate change 2022: Mitigation of climate change*. Abgerufen am 26.01.2025, von https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_FullReport.pdf
- Steele, C. M., & Liu, T. J. (1983). Dissonance processes as self-affirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 5–19. <https://doi.org/bc9mqd>
- Stiftung myclimate. (o. D.). *Übernehmen Sie Verantwortung für Ihren persönlichen CO2-Fussabdruck!*. Abgerufen am 26.01.2025, von https://co2.myclimate.org/de/footprint_calculators/new
- Stone, J., & Cooper, J. (2001). A self-standards model of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(3), 228–243. <https://doi.org/bcs87x>

- Sweeny, K., & Dooley, M. D. (2017). The surprising upsides of worry. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(4), Artikel e12311. <https://doi.org/ndvk>
- Tang, Y.-T., & Chooi, W.-T. (2022). From concern to action: The role of psychological distance in attitude towards environmental issues. *Current Psychology*, 42, 26570–26586. <https://doi.org/gqwdmd>
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60. <https://doi.org/cmjq7d>
- Tobler, C., Visschers, V. H. M., & Siegrist, M. (2011). Eating green: Consumers' willingness to adopt ecological food consumption behaviors. *Appetite*, 57(3), 674–682. <https://doi.org/fms2h8>
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/dwj5xx>
- Van Lange, P. A. M., & Huckelba, A. L. (2021). Psychological distance: How to make climate change less abstract and closer to the self. *Current Opinion in Psychology*, 42, 49–53. <https://doi.org/gj76wk>
- Wittig, M. (2023). *Nachhaltigkeit und Konsum – eine qualitative Studie über den Einfluss affektiver und kognitiver Prozesse auf klimafreundliches Konsumverhalten*. FOM Hochschule, unveröffentlichte Masterarbeit.
- World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024: 19th Edition*. Abgerufen am 26.01.2025, von https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf
- WWF. (o. D.). *WWF-Klimarechner*. Abgerufen am 26.01.2025, von <https://www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/wwf-klima-rechner>

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)

Helena M. Lischka / Sebastian Sauer / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)

Stephanie Kurzenhäuser-Carstens / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)

Sandra Sülzenbrück / Sebastian Sauer (Hrsg.)

[Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

Band 4 (2020)

Prof. Dr. Silke Surma / Prof. Dr. Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

Band 5 (2021)

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

Band 6 (2021)

Katharina Sachse / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1

Band 7 (2021)

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende: Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-202-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-203-5

Band 8 (2021)

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf: Zur potenziell mediiierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-226-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-227-1

Band 9 (2022)

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5

Band 10 (2022)

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Ein oder Aus? Auswirkungen der Mehrarbeit durch Technologienutzung auf die Erholung und das Wohlbefinden von Beschäftigten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-248-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-249-3

Band 11 (2022)

Lenka Ďuranová / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Prokrastination – Überprüfung eines Mediationsmodells](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-262-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-263-9

Band 12 (2022)

Silke Heiss / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Bin ich ein Unternehmertyp? Literaturanalyse zum Stand der Forschung der Unternehmerpersönlichkeit im Vergleich zur Gründerpersönlichkeit](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-278-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-279-0

Band 13 (2022)

Sandra Sülzenbrück / Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

[Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative Analyse](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-282-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-283-7

Band 14 (2023)

Bernd-Friedrich Voigt / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Zielbild authentische Führung. Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzen](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-304-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-305-6

Band 15 (2023)

Laura Sophie Aichroth / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Is Balance the Key? Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-306-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-307-0

Band 16 (2023)

Yvonne Ferreira / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Experimentelle Untersuchung der Auswirkung von Zeitdruck auf die kognitive Leistung unter der Berücksichtigung von kardiovaskulären Parametern](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-308-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-309-4

Band 17 (2023)

Jochen Overbeck-Gurt / Manuel Pietzonka / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Kein Problem, Chef! Was motiviert zum Gang der Extrameile? Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Motivation, Commitment und Organizational Citizenship Behavior](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-332-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-333-9

Band 18 (2023)

Hannah Möltner / Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

[Umwelteinstellungen, umweltbewusster Konsum und Umweltmotivation – eine Moderatoranalyse](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-352-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-353-7

Band 19 (2024)

Saskia Pilger / Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

[Positive Selbstwahrnehmung in sozialen Medien – Quantitative Evaluation einer positiv-psychologischen Kurzintervention](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-380-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-381-0

Band 20 (2024)

Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

Systemische Führung, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit – eine quantitative empirische Untersuchung

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-390-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-391-9

Band 21 (2025)

Henrik Dindas / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

Nudge: Effective Medicine Against Acute Inertia in Wealth Creation

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-406-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-407-7

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Rund 45.000 Studierende, mehr als 20 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die Stiftung für internationale Bildung und Wissenschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Berufstätige und Abiturienten durch qualitativ hochwertige und bezahlbare Studiengänge akademisch zu qualifizieren. 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 60 praxisorientierte Bachelor- und Master-Studiengänge an. Studiert wird im Campus-Studium+ mit Vorlesungen im Hörsaal und virtuellen Anteilen oder komplett ortsunabhängig im Digitalen Live-Studium.

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





Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

Mit rund 45.000 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**

iwp

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. Manuel Pietzonka zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-iwp.de**