



**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Tobias J. Schmid

Empathie in der Personalführung

Eine anwendungsbezogene qualitativ-empirische Studie



Steinbeis-Edition

**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Tobias J. Schmid

Empathie in der Personalführung

Eine anwendungsbezogene qualitativ-empirische Studie

Impressum

© 2010 Steinbeis-Edition, Stuttgart

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Tobias J. Schmid
Empathie in der Personalführung –
Eine anwendungsbezogene qualitativ-empirische Studie

1. Auflage 2010 / Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-941417-42-7
Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2010

Satz: Steinbeis-Edition
Druck: e. kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

137867-2010-09 | www.steinbeis-edition.de

Meinen Eltern

Vorwort

Mit dem Beginn der Promotion habe ich mir einen lange gehegten persönlichen Wunsch erfüllt. Seit meinem Berufsstart vor zwölf Jahren bin ich mir der ausnehmend vitalen Bedeutung der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in der täglichen Praxis bewusst. Die persönlichen Beobachtungen über den Erfolg unterschiedlicher Führungsverständnisse wie auch den Gefühlen, die auf Seiten der Führenden und Geführten damit einhergehen, haben die Intention bestärkt, mich mit dem Führungsverhalten, intensiv und umfassend auseinanderzusetzen. Wertvoll war im Verlauf der Forschung zum einen das Wissen, das ich mir in der umfangreichen Literatur aneignen konnte; mitunter spannender und ergreifender waren die zahlreichen intensiven Gespräche mit Führungskräften, von Teamleitern kleiner Betriebe bis hin zu Vorstandsmitgliedern großer (DAX-)Unternehmen. Für diese (geteilten) Erfahrungen bin ich sehr dankbar und unternehme in der vorliegenden Arbeit in mehrfacher Hinsicht den Brückenschlag von Wissenschaft zur Praxis.

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2010 von der Steinbeis-Hochschule Berlin als Dissertationschrift angenommen. Ihre Erstellung wäre nicht ohne die Unterstützung einer Reihe von Menschen möglich gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle diesen mein ganz persönlicher Dank ausgesprochen: Allen voran meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Prof. Dr. habil Andreas Aulinger von der School of Management and Innovation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Wertvolle und wertschätzende Diskussionen, hilfreiche Unterstützung, anregende Hinweise, kritische Fragen, immer ein offenes Ohr sowie, wo und wenn nötig, auch das „Quäntchen“ Aufmunterung, welches für das Gelingen erforderlich waren, prägten unsere Zusammenarbeit. Diese war nicht nur fachlich, sondern auch menschlich eine große Bereicherung für mich. Ferner danke ich Prof. Dr. Thomas Breisig von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, der das Zweitgutachten erstellt und wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Dissertationschrift gegeben hat. Ebenso sei den Professoren und Hochschulverantwortlichen der Steinbeis-Hochschule Berlin um Professor Dr. Dr. h. c. mult. Johann Lohn, Prof. Dr. Michael Auer und Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner, welche mich während und zwischen den Kolloquien mit wertvollen Ratschlägen auf dem Weg unterstützt und bekräftigt haben, mein großer Dank ausgesprochen.

Diese Dissertationsschrift entstand parallel zu meiner Arbeit als Marketingleiter bei der Daimler AG in Hamburg. Meinen Vorgesetzten, Gehard Rötters, Matthias Matthies und in ganz besonderem Maße Bernd Zierold, die mich in der Annahme dieser Aufgabe unterstützten und in den vergangen vier Jahren wo nötig entsprechenden Freiraum gewährt haben, gilt mein herzliches Dankeschön.

Neben der Hochschule und dem Arbeitgeber war auch mein persönliches Umfeld von besonderer Bedeutung. In diesem Sinne: Danke an Andrea, für die unermüdliche und warmherzige Unterstützung während des gesamten Prozesses. Abschließend danke ich auch und in besonderer Weise meiner Familie. Meine Eltern und alle Geschwister, besonders meine Schwester Ulrike, haben durch ihren Zuspruch, die Ruhe und das Vertrauen ganz entscheidend dazu beigetragen, dass diese Arbeit bewältigt werden konnte.

Hamburg, im Sommer 2010

Tobias J. Schmid

*„Make no mistake about it, successful,
empathic leaders are not soft on performance.
They are usually hard-core, goal-driven leaders,
but they also possess the ability to temper that
drive with an understanding of their people’s
wants, needs and desires.
At the end of the day, they ultimately get what they want
without ‘road kill’ along the way.“*

(Stefano 2005, S. 6)

Inhaltsverzeichnis

Anlagenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungen	XI
1 Kurzfassung.....	1
2 Einführung.....	3
2.1 Vorbemerkung.....	3
2.2 Einordnung der Arbeit	6
2.3 Begriffsdefinition Empathie und empathisches Führungsverhalten	7
2.4 Zielsetzung und Forschungsdesign	10
3 Theoretische Grundlagen der Untersuchung	15
3.1 Empathie in den Humanwissenschaften	16
3.2 Empathie in der Führungsforschung	35
3.2.1 Grundlagen der Führungsforschung.....	35
3.2.2 Empathiefundstellen im Führungskontext	40
3.3 Zwischenfazit und Forschungsausblick.....	53
4 Deduktive Analyse	55
4.1 Motivation	58
4.1.1 Der Bedürfnisbegriff.....	58
4.1.2 Der Motivationsbegriff	59
4.1.3 Inhaltstheorien.....	61
4.1.4 Prozesstheorien	69
4.2 Arbeitszufriedenheit	73
4.2.1 Entwicklung der Arbeitszufriedenheitsforschung	73
4.2.2 Definitionsansätze zur Arbeitszufriedenheit.....	76
4.2.3 Gegenwärtiges Begriffsverständnis und aktuelle Studien	78
4.2.4 Einflussfaktoren hoher Arbeitszufriedenheit.....	84
4.2.5 Wirkungen der Arbeitszufriedenheit	86
4.3 Ableitung von Arbeitshypothesen	94

5	Empirische Studie	99
5.1	Vorüberlegungen zur qualitativ-empirischen Untersuchung.....	99
5.1.1	Zielsetzung und Forschungsinteresse.....	104
5.1.2	Fragenkreise der Führungskräftebefragung.....	105
5.1.3	Aufbau des Interviewleitfadens	106
5.1.4	Datenerhebung.....	107
5.1.5	Datenaufbereitung	109
5.1.6	Datenauswertung.....	109
5.1.6.1	Qualitative Inhaltsanalyse.....	112
5.1.6.2	Offenes Kodieren: Entwicklung eines Kategoriensystems.....	112
5.1.6.3	Offenes Kodieren: Kategorisierung der Interviewtexte.....	113
5.1.6.4	Verdichtung der Paraphrasierungen zu Synopsen	113
5.1.6.5	Empirisch begründete Typenbildung.....	114
5.1.6.6	Axiale/Selektive Kodierung.....	116
5.1.6.7	Ausarbeitung eines theoretischen Modells.....	117
5.1.7	Kritische Einschätzung des methodischen Vorgehens	118
5.2	Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung.....	121
5.2.1	Kernaussagen	121
5.2.1.1	Begriffsverständnis.....	122
5.2.1.2	Motive und Ursachen.....	124
5.2.1.3	Vorteile	127
5.2.1.4	Nachteile und Gefahren	129
5.2.1.5	Praktisch bewährte Anwendungsfelder.....	131
5.2.1.6	Grenzen.....	132
5.2.1.7	Anstrengungen	133
5.2.2	Typenbildung.....	135
5.2.2.1	Der Skeptiker	136
5.2.2.2	Der Rücksichtnehmer.....	138
5.2.2.3	Der Mechaniker	139
5.2.2.4	Der Könnner	141
5.2.3	Theoretisches Modell.....	144

6	Hypothesen	149
6.1	Hypothesen zu Vorteilen empathischen Führungsverhaltens	151
6.2	Hypothesen zu Nachteilen empathischen Führungsverhaltens.....	155
6.3	Hypothesen zu Anstrengungen empathischen Führungsverhaltens	157
6.4	Sonstige Hypothesen zum empathischen Führungsverhalten.....	158
6.5	Zwischenfazit	160
7	Schlussbetrachtung	161
7.1	Konsequenzen für die Praxis.....	162
7.1.1	Empfehlungen für Führungskräfte	163
7.1.2	Empfehlungen für das Unternehmen	167
7.1.3	Fazit.....	173
7.2	Konsequenzen für die Forschung.....	174
	Literaturverzeichnis	179
	Anlagen	203

Anlagenverzeichnis

Anl. 1	Interviewleitfaden.....	203
Anl. 2	Kategoriensystem.....	204
Anl. 3	Exemplarische zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse.....	217
Anl. 4	Exemplarische synoptische Interviewdarstellung.....	223
Anl. 5	Ausschnitt Interviewkategorisierung mit ATLAS.ti.....	224
Anl. 6	Hypothesen zu Vorteilen empathischen Führungsverhaltens	225
Anl. 7	Hypothesen zu Nachteilen empathischen Führungsverhaltens.....	237
Anl. 8	Hypothesen zu Anstrengungen empathischen Führungsverhaltens	242
Anl. 9	Sonstige Hypothesen zum empathischen Führungsverhalten.....	245

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Forschungsdesign	13
Abb. 2	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	63
Abb. 3	Motivatoren und Hygienefaktoren	64
Abb. 4	Vergleich der Inhaltstheorien.....	68
Abb. 5	Kodierparadigma.....	116
Abb. 6	Typologie empathischen Führungsverhaltens	136
Abb. 7	Allgemeines Kodierparadigma nach Strauss.....	144
Abb. 8	Vorgehen bei der Hypothesenentwicklung.....	150
Abb. 9	Konsequenzen für Praxis und Forschung.....	161
Abb. 10	Konsequenzen für die Forschung.....	174

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Ausgewählte Führungsdefinitionen.....	36
Tab. 2	Ausgewählte Arbeitszufriedenheitsdefinitionen.....	78
Tab. 3	Kodes der Kategorie Definition	125
Tab. 4	Kodes der Kategorie Motive und Ursachen	127
Tab. 5	Kodes der Kategorie Vorteile	129
Tab. 6	Kodes der Kategorie Nachteile und Gefahren	131
Tab. 7	Kodes der Kategorie Anwendungsfelder	133
Tab. 8	Kodes der Kategorie Grenzen	134
Tab. 9	Kodes der Kategorie Anstrengungen.....	135
Tab. 10	Entwurf zur persönlichen Empathietypeneinschätzung.....	169

Abkürzungen

AH	Arbeitshypothese
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CEO	Chief Executive Officer
GfK	Gewaltfreie Kommunikation
HR	Human Resources
IRI	Interpersonal Reactivity Index
K	Könner
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M	Mechaniker
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
P	Interviewte Führungskraft
PISA	Programme for International Standard Assessment
PONS	Profile of Nonverbal Sensitivity
R	Rücksichtnehmer
S	Skeptiker
VIE	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
WH	Widersprechende Hypothese

1 Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Wirkungen empathischen Führungsverhaltens. Mit Hilfe eines qualitativen, hypothesengenerierenden Forschungsansatzes wird das Forschungsfeld empirisch exploriert und ein grundlagenschaffendes, basales Verständnis über Empathie in der Personalführung entwickelt. Neben eigenen Beiträgen zur Theoriebildung, die methodisch insbesondere in Anlehnung an die Grundsätze der Grounded Theory entwickelt wurden, werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet. Die zentrale Forschungsleistung der vorliegenden Arbeit liegt in einer qualitativ-empirische Studie mit 33 Führungskräften, darunter zahlreichen Geschäftsführern und Vorständen. Diese Untersuchung wurde entlang der Maximen des qualitativen Forschungsparadigmas durchgeführt. Auf Grundlage einer systematischen Verortung des Empathiebegriffs, die disziplinübergreifend, im Sinne sensibilisierender Konzepte gemäß der Grounded Theory erfolgt, wird Folgendes festgestellt: Die beiden Themenfelder „Empathie“ und „Führung“ sind jeweils für sich empirisch und theoretisch umfassend untersucht. Jedoch liegen bisher wenige Erkenntnisse über die Schnittmenge der beiden Forschungsgebiete vor. Wissenschaftliche Relevanz erfährt die Thematik folglich dadurch, dass bislang weder ein hinreichender theoretischer Rahmen, noch entsprechende empirische Befunde zur Bedeutung empathischen Führungsverhaltens existieren. An diesem Punkt setzt die vorliegende Abhandlung an. Sie möchte der Frage nachgehen, ob dem in der Psychologie stark verankerten Konstrukt der Empathie eine wesentliche Rolle in der Personalführung zuteilwerden kann.

Ein wichtiges Zwischenergebnis der Untersuchung ist die Klärung des Verständnisses, welches bei Führungskräften zum Begriff und Wesen der Empathie vorherrscht. Die hieraus entwickelte Typologie zeigt anhand von Idealtypen die Verständnisse (und zum Teil auch Missverständnisse) auf, welche mit diesem Führungsverhalten in der Praxis einhergehen. Ein weiteres Ergebnis stellt das Set an Hypothesen zur Wirkung von Empathie in der Personalführung dar, das auf Basis der gegenwärtigen (theoretischen) Erkenntnisse und der gewonnenen empirischen Befunde herausgearbeitet wird. So werden unter anderem wissenschaftliche Hypothesen zu Vorteilen, Nachteilen und Anstrengungen, die mit empathischem Führungsverhalten verbunden sind, aufgezeigt. Abschließend werden Praxisempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte formuliert.