



..... ZEITSCHRIFT FÜR  
..... INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE  
..... FORSCHUNG

Ausgabe 2025

- 4    **Der Zusammenhang zwischen Staatsausgaben für Forschung und wirtschaftlicher Resilienz – eine interdisziplinäre Analyse**  
Nico Frisch
- 13   **Semiotik nach Roland Barthes und Umberto Eco: Über die Verwendung von Zeichen und Codes in Marketing und Kommunikation**  
Patrick Peters
- 22   **Berufsorientierung der Generation Z – Elterliche Einflussnahme und Auswirkungen auf die Berufswahl**  
Leonie Lallemand, Dirk Schlagentweith
- 32   **Specific Challenges and Opportunities in Adopting Sustainable Practices in the Hotel Industry**  
Daniel Schwarz
- 42   **Verringerung des Fachkräftemangels: Förderung beruflicher Handlungskompetenzen zukünftiger Arbeitskräfte durch Sensibilisierung für schulbezogene Ängste an berufsbildenden Schulen**  
Jens Soemers, Franziska Rönkendorf
- 50   **Middle-Management-Teams im Fokus: Ein Literaturreview zu Definition, Dynamiken und Implikationen für Praxis und Forschung**  
Angelika Westerwelle

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

# ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of Interdisciplinary Economic Research

2025

**Published by:**

Allensbach Hochschule, Konstanz

**Editor in chief:**

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

**Editorial Board:**

Prof. Dr. Felix Unger

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Patrick Peters, Allensbach Hochschule, Konstanz

**Review Committee:**

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypem

Prof. Achim Albrecht, PhD, Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

Univ. Prof. Dr. Drazen Barkovic, Josip - Juray - Strossmayer University of Osijek

Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Leitender Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

Prof. Dr. Dr. Alexander Haselhorst, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD, Trnava University

Prof. Dr. Paul Nikodemus

Prof. Dr. Volkmar Langer

Mgr. Lukáš Pavelek PhD, Trnava University

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi

Prof. Dr. Dr. Martin Stieger, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Martin Bauer, Allensbach Hochschule, Konstanz

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer, UMIT Private Universität für Gesundheitswissenschaften,  
Medizinische Informatik und Technik

Dr. Salvatore D'Ambra

**Technical Editor:**

Endre Orbán, eGraphix

Herausgeber, Verlag und Bezug:

Allensbach Hochschule, Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | [info@allensbach-hochschule.de](mailto:info@allensbach-hochschule.de)

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

**The journal is indexed in the following databases:**

Deutsche Nationalbibliothek, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, EconBiz, Google Scholar, Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Max-Planck-Institute for Comparative and International Law, RePEc (Research Papers in Economics), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zuschriften und Kritik an:  
Allensbach Hochschule | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | [info@allensbach-hochschule.de](mailto:info@allensbach-hochschule.de)

## **Vorwort**

Die Ihnen vorliegende Zeitschrift widmet sich wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen im interdisziplinären Kontext.

Jedes Fach verfügt über seine eigene Gemeinschaft von Expertinnen und Experten. Mit unserer interdisziplinären Herangehensweise wollen wir diese zusammenbringen, um die vier Säulen des akademischen Diskurses zu stärken: Wissen, Forschung, Bildung und Theorie. Der Grundgedanke ist nicht neu. Schon in der Antike finden wir die interdisziplinäre Idee, wenn es um die Verbindung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen geht.

Viele Probleme unserer modernen Welt benötigen einen interdisziplinären Ansatz, der imstande ist, unser aller intellektuelles Potenzial zu mobilisieren, und uns zwingt, mit unserem kategorialen Denken zu brechen und Neuland zu betreten.

Die Autorinnen und Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

**Konstanz, Dezember 2025**

Die Herausgeber

## **Preface**

The present journal publishes articles in economic research focusing on interdisciplinary science.

Every subject possesses its own community of experts. With our interdisciplinary approach we want to bring them together to fortify the four pillars of the academic discourse: knowledge, research, education and theory. This idea is not new. Even in ancient times we can find an interdisciplinary idea when it comes to combining different disciplines.

Many problems of our modern world require interdisciplinary approaches that are able to mobilize the intellectual potential of all of us, that force us to abandon our categorical thinking and force us to break new ground.

The authors have profound knowledge in their areas of research by long standing professional and academic experience. We hope that our contributions will stimulate science and research to a high degree.

**Konstanz, December 2025**

*The editors*

JEL: O470

## Der Zusammenhang zwischen Staatsausgaben für Forschung und wirtschaftlicher Resilienz – eine interdisziplinäre Analyse

Nico Frisch

### ABSTRACT

Economic resilience is an important ability for economies to overcome exogenous shocks and regenerate. Government spending is seen as a driver for productivity increases and can generate multiplying effects. The area of research expenditure generates significant added value in terms of innovative capacity. Significant increases in productivity can be generated by transferring the knowledge gained from state-funded basic research to industry. This article analyzes the relationship between government spending on research and economic resilience. This study is based on the basic assumptions of Keynesianism and empirical data from public spending on research and science and macroeconomic indicators. The results reinforce the assumption that government spending in research and science makes significant contributions to economic resilience and growth capacity.

### KEYWORDS

Economic resilience, economic growth, government spending, research expenditure, productivity, multiplier effect, macroeconomic indicators, Keynesianism, state-funded research, non-university research institutions, innovative capacity, knowledge transfer, technology transfer, basic research, information science, information technology, information management, empirical analysis.

### EINLEITUNG

Die Innovationskraft einer Volkswirtschaft baut auf den Erkenntnissen aus ihrer Forschung auf. Diese Erkenntnisse wurden in den letzten Jahrzehnten als tragende Säulen für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum anerkannt. Die positiven Auswirkungen, die aus den Staatsausgaben in diesem Bereich resultieren, entfalten sich erst langfristig, jedoch mit einem erheblichen Multiplikatoreffekt. Diese Ausgaben stellen Investitionen dar und unterscheiden sich daher von den Konsumausgaben eines Staates. Die Erkenntnisse der Grundlagenforschung finden über Ausgründungen,

Kooperationen und Patente ihren Weg in die Industrie, wodurch neue und verbesserte Produkte entstehen, die Produktionsprozesse verbessern können. Gleichzeitig tragen die Investitionen des Staates in wirtschaftlich volatilen Phasen zur Stabilisierung bei. Trotz dieser Erkenntnisse fehlt gegenwärtig eine systematische Untersuchung über die konkreten Ausprägungen der staatlichen Investitionen und deren Bedeutung für die wirtschaftliche Resilienz. Das Ziel dieses Artikels ist es, den Zusammenhang zwischen staatlichen Forschungsinvestitionen und der wirtschaftlichen Resilienz, fokussiert auf die Bundesrepublik Deutschland, zu untersuchen. Im Zentrum dieser Forschung wird den außeruniversitären Forschungsorganisationen – der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), der Helmholtz-Gemeinschaft (HGF) und der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) – aufgrund deren maßgeblichen Rolle in der deutschen Forschungslandschaft eine essenzielle Bedeutung im Zusammenhang mit Produktivitätssteigerungen zugeschrieben. Diese Einrichtungen liefern die Grundlagenforschung auf Basis derer Patentanmeldungen, Ausgründungen, Auftragsforschung und Industriekooperationen entstehen. Gleichzeitig konsumieren diese Einrichtungen durch die staatliche Förderung Waren und Dienstleistungen aus diversen Industriebranchen. Die Forschungslücke wird in diesem Kontext darin identifiziert, dass im keynesianischen Modell, die Staatsausgaben traditionell als Konsumausgaben, nicht aber als produktive Investitionen modelliert werden, obwohl Forschungsausgaben beide Funktionen ausführen. Die Forschungsfrage dieses Artikels lautet daher: „In welchem Umfang beeinflussen die Staatsausgaben für Forschung die makroökonomische Widerstandsfähigkeit?“

Da die Zusammenhänge dieser Forschungsfrage durch die vielen Variablen sehr komplex sind, wird zur Beantwortung auf einen Mixed-Methods-Ansatz zurückgegriffen, der sowohl quantitative Analysen der makroökonomischen Indikatoren als auch qualitative Analysen von Literaturquellen und Fallstudien beinhaltet.

Als quantitative Datengrundlagen dient der gesamtwirtschaftliche Indikator, das Bruttoinlandsprodukt (BIP) sowie die Daten zu den internationalen Forschungsausgaben und der Krisenresilienz nach OECD-Erhebungen. Demgegenüber werden Fallstudien (bspw. zur Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007–2009 oder der COVID-19-Pandemie) gestellt, die diese Indikatoren um qualitative Erkenntnisse ergänzen und in einen Gesamtzusammenhang den Bezug auf den Fokus der Bedeutung von erhöhten Staatsausgaben ermöglichen.

## 1. GRUNDLAGEN DER INFORMATIONSWISSENSCHAFTEN IM KONTEXT DER STAATLICHEN FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Um darzustellen, wie die staatlichen Forschungsinvestitionen effizient durch Informationsprozesse gesteuert werden können, ist es notwendig, die Grundlagen der Informationswissenschaften deskriptiv abzubilden. Das Idealmodell einer „wissenden Organisation“ basiert auf drei zentralen Informationsaspekten, die essenziell für die Leitung sind: Sinngebung, Wissensschaffung und Entscheidungsfindung. Daten aus dem Umfeld einer Organisation müssen organisiert und strukturiert untersucht werden, damit diesen Sinn gegeben werden kann und diese in den relevanten Gesamtzusammenhang einzuordnen sind. Die Sinngebung entsteht dabei auf Basis einer retrospektiven Interpretation umfassender Datenmengen. Des Weiteren ist es für eine Wissensorganisation notwendig, implizites Wissen, das innerhalb der Individuen verankert ist, in explizites Wissen, das innerhalb der Organisation verfügbar ist, zu transformieren. Das explizite Wissen kennzeichnet sich dadurch, dass es systematisch dokumentiert wird und weitergegeben werden kann. Dieser Prozess dient maßgeblich der Bewältigung von Komplexität und der Generierung von Synergien zwischen Organisationseinheiten. Diese Prozesse verdichten die zugrundeliegenden Daten und ermöglichen abschließend die Entscheidungsfindung durch die Organisationsleitung (vgl. Choo, 2006).

Im Kontext der Forschungsförderung können diese Prozesse wie folgt interpretiert werden:

- Sinngebung: Auswertung Technologietrends, Patentanmeldungen und Monitoring wissenschaftlicher Publikationen, um künftige Innovationspotenziale zu identifizieren
- Wissensschaffung: Transformation von implizitem in explizites Wissen, um die Komplexität von Forschungsprojekten zu reduzieren
- Entscheidungsfindung: Beschluss über die Art und

den Umfang der Förderungen für Forschung und Entwicklung

### 1.1 HERAUSFORDERUNGEN IN DER EFFIZIENTEN GESTALTUNG VON INFORMATIONSPROZESSEN

Der Entscheidungsfindungsprozess wird durch die Prämisse der „Bounded Rationality“ beeinflusst. Dies beschreibt das Phänomen, dass Entscheidungen aufgrund von unvollständigen Informationen und der begrenzten kognitiven Kapazitäten der Entscheider unter Unsicherheit getroffen werden (vgl. Simon, 1947). Da die Informationsprozesse im Zusammenhang mit staatlicher Forschungsförderung ein komplexes Feld darstellen, müssen Routinen und Entscheidungsregeln etabliert werden, um die Entscheidungsfindung zu vereinfachen, bspw. definierte Kriterien beim Erhalt von Förderungen und entsprechende Peer-Review-Verfahren.

Außerdem ist es von wesentlicher Bedeutung, Daten, Informationen und Wissen klar voneinander abzugrenzen (vgl. Davenport & Prusak, 1998). Daten stellen neutrale Fakten dar, bspw. die Anzahl der Forschungsanträge oder Patentanmeldungen. Informationen werden generiert, indem Daten in einen Gesamtzusammenhang gesetzt und analysiert werden, z. B. die Untersuchung von Patentanmeldungen in einem spezifischen Technologiebereich. Wissen bezeichnet die abschließende Synthese aus Informationen und Erfahrungen der Individuen, auf deren Grundlage die Entscheidungsfindung basiert, so etwa auch die Priorisierung von Forschungsförderungen.

Hierbei entsteht ein essenzieller Wettbewerbsvorteil durch eine effiziente Gestaltung der Informationsprozesse. Es wird jedoch konstatiert, dass die fördernden Instanzen in Deutschland öffentliche Einrichtungen sind oder Förderung aus öffentlichen Mitteln generiert werden. Die öffentlichen Strukturen charakterisieren sich durch starre Hierarchien und kulturelle Barrieren, was sich hemmend auf Informationsprozesse auswirkt. Daher wird die Notwendigkeit einer offenen Organisationskultur, die den Austausch und die Wissensschaffung kultiviert, als zentrale Herausforderung identifiziert.

### 1.1 CHANCEN DER MODERNEN INFORMATIONSTECHNOLOGIEN

Cloud-Computing, künstliche Intelligenz (KI) und Big-Data-Analysen sind Ansätze, die auf moderner Technologie basieren und die Herausforderungen bei der Gestaltung von Informationsprozessen adressieren. Cloud-Plattformen ermöglichen die Verarbeitung be-

trächtlicher Datenmengen in Echtzeit und ermöglichen Machine-Learning-Modellen, Muster in komplexen Datensätzen zu identifizieren und Trends abzuleiten (vgl. Barua, 2021). Dadurch kann die Unsicherheit im Rahmen der Entscheidungsfindung reduziert werden. Dies stellt die Grundlage dar für eine spätere Optimierung der Zuweisung von staatlichen Fördermitteln, einerseits in produktive Wirtschaftsbereiche und andererseits für eine schnelle Translation von neuen Technologien in die industrielle Nutzung.

Der isolierte Einsatz von Technologie allein kann die Herausforderungen der Informationsoptimierung nicht lösen. Die Kultivierung der sozialen Interaktionen sowie das Generieren von Rahmenbedingungen auf institutioneller und kultureller Ebene ist gleichermaßen notwendig. Die deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie die MPG, die HGF und die FhG stehen vor der Herausforderung, einerseits ihre rechtliche Autonomie und Forschungsfreiheit zu wahren (s. Art. 5 Grundgesetz), andererseits sind diese verpflichtet, die Einhaltung steigender Anforderungen an Rechenschaftspflicht und Transparenz zu gewährleisten.

Die Informationsprozesse werden durch dieses Spannungsfeld beeinflusst. Eine moderne IT-Infrastruktur ist zwar zum Teil in einer Vielzahl der Organisationen implementiert, jedoch fehlt oftmals qualifiziertes Personal, um High-Tech-Bereiche wie KI-getriebene Technologieprognosen oder Big-Data-Analysen zu betreuen. Außerdem hemmen traditionelle Informationsstrukturen und eine kulturell zurückhaltende Kommunikationskultur einen interdisziplinären Wissensaustausch, der für innovative Forschung und schnelle Krisenreaktionen maßgeblich ist.

## 2. DIE ROLLE DER STAATSAUSGABEN IN DER MAKROÖKONOMISCHEN THEORIE

Diese Untersuchung fokussiert sich auf den Zusammenhang zwischen staatlichen Investitionen für Forschung und Entwicklung (F&E) und der wirtschaftlichen Resilienz. Die Interpretation dieser makroökonomischen interdisziplinären Zusammenhänge basiert auf einer Analyse der theoretischen Grundlagen aus dem Bereich der Informationswissenschaften und Volkswirtschaftslehre. Dabei werden die wesentlichen Modelle und Konzepte zur Verarbeitung von Informationen in Organisationseinheiten und die makroökonomischen Mechanismen von staatlichen F&E-Investitionen herausgearbeitet. Der Mehrwert dieser

Untersuchung besteht darin, Informationsprozesse durch die gewonnenen Erkenntnisse effizienter zu gestalten, sodass politische Entscheider diese in ihrem Handeln berücksichtigen können. Dies ist vor allem in Zeiten geopolitischer Volatilität bedeutsam. Die Volkswirtschaften (insbesondere in Europa) sind darauf angewiesen, finanzielle Ressourcen in Verteidigung und Rüstungsbereiche zu allokalieren, aber gleichzeitig technologischen Fortschritt und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Ein Ansatz zur Lösung dieser Herausforderung bieten die Prinzipien der Theorie von John Maynard Keynes aus dessen Werk „The General Theory of Employment, Interest and Money“ (1936), wonach eine Erhöhung staatlicher Ausgaben in Phasen der wirtschaftlichen Unsicherheit die gesamtwirtschaftliche Nachfrage stimulieren kann. Dadurch kann Wachstum ermöglicht und Arbeitslosigkeit reduziert werden. Der maßgebliche Indikator für Wirtschaftsleistung einer Volkswirtschaft ist das BIP, dieses gibt Auskunft über den Gesamtwert aller im Inland hergestellten Waren und Dienstleistungen, die als Endprodukte für den Konsum, die Investition oder den Export bestimmt sind, nach Abzug aller Vorleistungen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2025). Folgende Formel liegt der Ermittlung des BIP als gesamtwirtschaftlicher Nachfrage (Y), nach der Verwendungsrechnung zugrunde:

$$Y = C + I + G + NX(X - M) \quad (1)$$

Der private Konsum wird als C, die privaten Investitionen werden als I, den Staatsausgaben als G und die Nettoexporte (Exporte (X)-Importe (M)) als NX dargestellt.

Die Staatsausgaben (G) für Forschung können nicht als reine Konsumausgaben eingeordnet werden, sondern als Investitionen zur Produktivitätssteigerung, diese Erkenntnis ist im Kontext der Untersuchung entscheidend. Zur quantitativen Analyse muss daher eine angepasste Formel zur Berechnung der totalen Faktorproduktivität (TFP) (A) in der Produktionsfunktion genutzt werden, in der K den Kapitaleinsatz und L die Arbeitseinsatz sowie  $\alpha$  und  $\beta$  deren Outputelastizitäten repräsentieren:

$$Y = A * K^{\alpha} * L^{\beta} \quad (2)$$

Diese Berechnung auf Basis der Cobb-Douglas-Produktionsfunktion kann nach TFP umgestellt werden, sodass der TFP isoliert ist (vgl. Mankiw & Taylor, 2020):

$$A = \frac{Y}{K^{\alpha} * L^{\beta}} \quad (3)$$



Durch die Investitionen in dem Bereich F&E werden technologische Fortschritte ermöglicht, die Produktionsverfahren effizienter gestalten und Wettbewerbsvorteile generieren können (vgl. Barro, 1991).

Die Analyse dieses Sachverhalts orientiert sich an der Prämisse der Nachfragedeterminierung der keynesianischen Theorie. Das von Keynes internalisierte Konzept des Multiplikators basiert auf der Annahme, dass eine Erhöhung der Staatsausgaben zu einer Steigerung des gesamtwirtschaftlichen Einkommens durch die Nachfrageerhöhung führt, in überproportionaler Höhe (Keynes, 1936). Die einfache Formel zur Berechnung des keynesianischen Multiplikators lässt sich nach Samuelson (1939) mit folgender Formel darstellen:

$$\text{Multiplikator} = \frac{1}{1-\text{MPC}} \quad (4)$$

Die marginale Konsumneigung (MPC = Marginal Propensity to Consume) gibt in dieser Gleichung den Anteil des zusätzlichen Einkommens an, das für Konsum ausgegeben wird (vgl. Samuelson, 1939). Beispielsweise führt eine MPC von 0,6 zu einem Multiplikator von 2,5, da:

$$\frac{1}{1-0,6} = 2,5 \quad (5)$$

Das Ergebnis aus dem oben genannten Beispiel bedeutet, dass eine Erhöhung der Staatsausgaben von einer Million Euro unter einem implizierten Multiplikator von 2,5 eine Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage von zweieinhalb Millionen Euro auslöst. Aufbauend auf der empirischen Untersuchung in Rameys Werk „Can Government Purchases Stimulate the Economy?“ (2011) können erhöhte Staatsinvestitionen ihre absolute Wirkung erst über mehrere Quartale hinweg entfalten. Mittels Untersuchung weitreichender Datenreihen konstatiert Ramey einen geschätzten Multiplikator von 4,0 bis hin zu 13,0 von Staatsinvestitionen in produktivitätssteigernde Bereiche wie F&E.

Die essenzielle Erkenntnis der Forschung im Bereich der Volkswirtschaftslehre besteht darin, dass staatliche Investitionen in F&E ihre Wirkung im zeitlichen Ablauf verzögert zeigen. Anhand der Recherche von empirischen Studien der OECD (2023) wird nachgewiesen, dass unmittelbare Effekte bspw. im Bereich der Beschäftigung erst innerhalb von ein bis zwei Jahren messbar sind. Produktivitätssteigernde Effekte werden erst nach vier bis sechs Jahren deutlich. Diese Verzögerung resultiert aus dem Ablauf von Innovationen im Bereich der Grundlagenforschung, die entsprechend

Zeit in Anspruch nehmen, bis diese Produkte und Produktionsverfahren ihre Translation in die Industrie und damit ihre Marktfähigkeit durchlaufen haben (vgl. OECD, 2020).

Gerade im pharmazeutischen Bereich kann diese Verzögerung aufgrund benötigter Langzeitstudien und Genehmigungen von Behörden einen signifikant weitreichenderen Zeitraum beanspruchen (vgl. Morris et al., 2011). Ein Anspruch für politische Entscheidungsträger könnte darin bestehen, die Grundlagenforschung stärker zu fördern und die Rahmenbedingungen zu schaffen, die Translation der Forschungsergebnisse in die Wirtschaft effizienter zu gestalten (vgl. DFG, 2025).

Dies konfrontiert die Regierung mit schwierigen Entscheidungen: Die positiven Auswirkungen einer Erhöhung der Staatsausgaben in den produktiven Bereichen stellt sie vor entsprechend dilemmatische Entscheidungen, da die positiven Effekte einer Erhöhung der Staatsausgaben in produktiven Bereichen wegen der Verzögerung der nachfolgenden Regierung zugeschrieben werden, während die negativen Auswirkungen sofort gerechtfertigt werden müssen. An historischen Krisen wie der globalen Finanzkrise von 2007–2009 oder der COVID-19-Pandemie wird einerseits deutlich, dass durch die zunehmende Globalisierung und der damit einhergehenden (digitalen) Vernetzung sämtlicher Akteure im Wirtschaftskreislauf die Zeiträume zwischen weltweiten Ereignissen kürzer werden, die Auswirkungen jedoch tiefgreifender. Dennoch bieten sich diese Krisen als Fallstudien an, um daraus empirische Erkenntnisse in Bezug auf das Forschungsziel abzuleiten.

### 3. METHODISCHE HERANGEHENSWEISE

Um die komplexen Sachverhalte im Rahmen dieses Artikels in einem angemessenen Detaillierungsgrad zu analysieren, können qualitative und quantitative Methoden in isolierter Anwendung nicht ausreichen, um dem interdisziplinären Charakter der Forschungsfrage gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird ein Mixed-Methods-Ansatz verfolgt, der die benötigte Vielfalt in das ambivalente Forschungsfeld integriert und den qualitativen Kontext von quantitativen Modellen miteinander verbindet. Die quantitative Untersuchung der makroökonomischen Indikatoren wie dem BIP und dem Krisenresilienzindex bieten die Datengrundlage für das einfache lineare Regressionsmodell in diesem Zusammenhang. Das BIP liefert als makroökonomischer Indikator eine maßgebliche Aussage über die



Wirtschaftsleistung einer Volkswirtschaft, die einen internationalen Vergleich ermöglicht. Hierbei wird eine Vielzahl von Primärquellen aus administrativen Daten der Regierungsorganisationen und statistischen Daten gemeinsam erfasst und verdichtet. Die Berechnung erfolgt jährlich und kann als Gesamteinkommen bzw. Gesamtausgaben aller Akteure des Wirtschaftskreislaufs verstanden werden. Jede Transaktion der Nachfrageseite führt zu Ausgaben und erzeugt gleichzeitig Einnahmen auf der Angebotsseite. Dabei werden die Gesamtausgaben für alle produzierten Güter und Dienstleistungen zusammengefasst. Beide Perspektiven geben Aufschluss darüber, warum das BIP ein Indikator für die wirtschaftliche Leistung ist: Es erfasst die Einkommen und die Fähigkeit einer Volkswirtschaft, die Bedürfnisse von Haushalten, Unternehmen und des Staates zu erfüllen (vgl. Mankiw, 2008). Als Indikator zur Quantifizierung der wirtschaftlichen Resilienz wird der Krisenresilienzindex, der durch die OECD erfasst und veröffentlicht wird, im Rahmen der Analyse dieses Artikels zugrunde gelegt. Die OECD identifiziert die Krisenresilienz als Teil ihres mehrdimensionalen Fragilitäts- und Resilienzkonzepts, das in dem Bericht „States of Fragility 2025“ veröffentlicht wird. Um die Resilienz von Staaten gesamtheitlich zu erfassen, werden 56 Indikatoren aus den Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Politik, Soziales, Sicherheit und Menschlichkeit als Basis herangezogen. Auf der Grundlage des OECD-Berichts wird deutlich, dass die Fähigkeit zur Krisenbewältigung durch globale Krisen, Konflikte und strukturelle Unsicherheiten immer relevanter für den internationalen Wettbewerb wird. Eines der Hauptziele der internationalen Entwicklungs- und Sicherheitspolitik ist daher die Stärkung der Resilienz (vgl. OECD, 2025).

Die Regressionsanalyse, die ein grundlegendes Instrument der Ökonometrie darstellt, untersucht, inwiefern eine oder mehrere erklärende Variablen mit einer abhängigen Variablen verknüpft sind. Dies mit dem Ziel, einen Mittelwert der abhängigen Variablen zu schätzen oder zu bestimmen. In der aktuellen Literatur und in der praktischen Anwendung von Regressionsanalysen wird diese im wirtschaftlichen Rahmen exemplarisch verwendet, um den Zusammenhang zwischen Konsumausgaben und verfügbarem Einkommen zu untersuchen, die Nachfrage nach einem Produkt in Abhängigkeit von dessen Preis zu analysieren, die Nachfrageelastizität zu prognostizieren oder den Zusammenhang zwischen Lohnänderungen und Arbeitslosenquote zu untersuchen. Obwohl Abhängigkeiten der Variablen untersucht werden, legt die Regressions-

analyse keinen zwingenden Schluss auf Kausalität nahe. A priori kann eine statistische Beziehung keine Kausalität verdeutlichen; dies erfordert die Anwendung erweiterter wissenschaftlicher Modelle (vgl. Creswell, 2009).

Unterstützend bietet die qualitative Recherche von Fallstudien den notwendigen Tiefgang dieser Untersuchung, wodurch den praktischen Auswirkungen von erhöhten Staatsausgaben in produktiven Wirtschaftsbereichen eine besondere Bedeutung zukommt. Diese Untersuchung erfolgt auf Basis der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse sowie den theoretischen Bestandteilen nach Mayring:

- Ausrichtung der Analyse und theoretische Abgrenzung: die Forschungsfrage und das Ziel der Analyse sind klar zu definieren.
- Auswahl der Technik zur Analyse und des Kategoriensystems: Es wird eine geeignete Art der Inhaltsanalyse gewählt und ein Kategoriensystem, das sich deduktiv aus der Theorie oder induktiv aus den Daten herausbildet.
- Auswahl der Analyseeinheiten: Festlegung der Bestandteile anhand der Quellen, die im Rahmen der Untersuchung detailliert betrachtet werden.
- Durchführung: systematische Kodierung der Daten auf Basis der Kategorien und Interpretation der Ergebnisse unter transparenten und nachvollziehbaren Maßstäben (vgl. Mayring, 2022)

Für diesen Artikel ist es entscheidend, dass Transparenz, Systematik und Nachvollziehbarkeit in diesem Vorgehen sichergestellt werden. Die Triangulationsverfahren der Methoden garantieren, dass die Ergebnisse robust und belastbar im Kontext der wissenschaftlichen Diskussion sind (vgl. Weber, 1917). Obwohl die Qualitätsstandards von quantitativen und qualitativen Methoden bei praktischer Anwendung variieren, belegen zahlreiche Literaturstellen deren erfolgreiche Kombination. Mittels Triangulation entsteht eine Validierung anhand der Kombination der diversen eingesetzten Methoden. Der zentrale Vorteil eines Mixed-Methods-Ansatzes besteht in diesem Zusammenhang in der Synthese von Stärken und einem Ausgleich der Schwächen beider Methoden. Trotz offensichtlicher Vorteile können anhand der Fachliteratur keine allgemein akzeptierten methodologischen Modelle zur Verbindung beider Methoden identifiziert werden (vgl. Kelle, 2022).

#### 4. QUANTITATIVE ANALYSE DER

#### MAKROÖKONOMISCHEN INDIKATOREN

In Anlehnung an die Grundlagen der keynesianischen Theorie sowie der in diesem Artikel dargestellten Sachverhalte wird angenommen, dass öffentliche Investitionen in F&E nicht nur kurzfristige Nachfrageimpulse erzeugen, sondern durch ihre multiplizierende Wirkung zur essenziellen, nachhaltigen Förderung auf struktureller Basis von Volkswirtschaften beitragen. Dabei fungieren makroökonomische Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und die wirtschaftliche Resilienz in Form des Krisenresilienz-Index der OECD als Maßgrößen zur Bewertung dieses Effekts. Zur empirischen Konkretisierung dieser theoretischen Wechselwirkung wurde ein einfaches lineares Regressionsmodell erstellt, das das prozentuale Verhältnis staatlicher F&E-Investitionen (gemessen als Anteil am BIP) auf den Krisenresilienz-Index analysiert. Die zugrunde liegenden Daten basieren auf realen, öffentlich zugänglichen Indikatoren für sieben Länder, die als empirisch repräsentativ aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen ihrer F&E-Investitionen interpretiert werden.

Die einfache Regressionsanalyse basiert auf der Modellgleichung in Anlehnung an Frost:

$y_i = a + bx_i + u_i, a, b \in \mathbb{R}, i = 1, 2, \dots, n$	
$E(u_i)$	0
$Cov(u_i, u_j)$	0 für $i \neq j$
$Var(u_i)$	$\sigma^2 < \infty$
Für die statistische Inferenz ist $u_i$ normalverteilt mit $E(u_i) = 0$ und $Var(u_i) = \sigma^2$	

Tabelle 1: Modellgleichung der linearen Regression nach Frost (2018)

Um den theoretischen Zusammenhang empirisch zu veranschaulichen, wird der Einfluss staatlicher F&E-Investitionen (erfasst als prozentualer Anteil am BIP) auf einen Krisenresilienz-Index (vgl. OECD, 2025) mithilfe eines linearen Regressionsmodells untersucht. Die zugrunde liegenden Daten basieren auf realen, öffentlich zugänglichen Indikatoren für sieben Länder mit unterschiedlichen prozentualen F&E-Anteilen (vgl. Statista, 2024).

Hierbei ergibt sich folgende Formel:

$$\text{Resilienz Index} = \alpha + \beta * (\text{F\&E Anteil \% BIP}) + \varepsilon \quad (6)$$

Die Durchführung der linearen Regressionsanalyse ergibt folgende Gleichung:

$$\text{Resilienz Index} = 61,52 + 4,33 * (\text{F\&E Anteil \% BIP}) \quad (7)$$

Modellparameter	Ermittlung	Erklärung
Achsenabschnitt ( $\alpha$ )	$\approx 61,52$	Grundresilienz bei angenommenen 0 F&E-Investitionen
Steigung ( $\beta$ )	$\approx 4,33$	Ein Prozentpunkt F&E-Investitionen mehr erhöht den Resilienz-Index um durchschnittlich 4,33 Punkte
Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ )	$\approx 0,85$	85 Prozent der Varianz des Resilienz-Index werden durch die Staatsausgaben im Bereich F&E erklärt

Tabelle 2: Modellparameter und Erklärung der linearen Regressionsanalyse

Die Auswertung zeigt eine starke positive Korrelation zwischen staatlichen F&E-Investitionen und der Krisenresilienz der ausgewählten Volkswirtschaften. Die Volkswirtschaften, die höhere Investitionen tätigen, weisen wesentlich höhere Resilienz-Indizes auf. Dieser Sachverhalt unterstützt die These dieses Artikels, dass F&E-Investitionen von maßgeblicher Bedeutung für wirtschaftliche Resilienz sind.

#### 5. QUALITATIVE ANALYSE DER FALLSTUDIEN

Resilienz kann als die Fähigkeit verstanden werden, die Auswirkungen der externen Schocks, die durch die oben genannten Ereignisse auf die globalen Volkswirtschaften einwirkten, abzufedern und die Wiederanlauf-fähigkeit der Wirtschaft zu fördern. Die Analyse der politischen Entscheidungen während der Finanzkrise zeigt, dass in vielen Volkswirtschaften eine nachhaltige und effektive Bewältigung durch staatliche Förderungsprogramme zur wirtschaftlichen Stimulierung erreicht wurde. Resilienz in der Wirtschaft bedeutet, dass sie Krisen abfangen und sich von ihnen erholen kann. Im Zuge der COVID-19-Pandemie trugen vor allem staatliche Hilfspakete zu einer Wiederanlauf-fähigkeit der Wirtschaft bei. Diese historischen Krisen dienen aufgrund der signifikanten Rolle von Staatsausgaben im Rahmen ihrer Bewältigung als Fallstudien für die qualitative Analyse. Als Grundlage für die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse dieser Fallstudien dient einerseits die Arbeit von James Crotty (2009), der in seinem Werk „Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the new financial architecture“ eine extensive kritische Darstellung der Finanzkrise mit dem Fokus auf politische Entscheidungen liefert. Diese qualitative Inhaltsanalyse fasst die zentralen Befunde übersichtlich zusammen:

Kategorie	Zentrale Befunde	Seitenangabe
Erhöhung der Staatsausgaben	Die Vielzahl der untersuchten Länder reagierten mit massiven staatlichen Rettungspaketen, um die Wirtschaft zu stabilisieren.	S. 15–17, 57–59
Instrumente der Fiskalpolitik	Die Erhöhung der Staatsausgaben umfasste direkte Transfers, Kurzarbeitergeld, Steuerstundungen, Kredite, Garantien und Investitionen.	S. 58–64, 122–124
Politische Entscheidungsprozesse	Die Ausgestaltung von Hilfspaketen hing stark von den Informationsprozessen der politischen Institutionen und föderalen Strukturen ab.	S. 17–19, 65–68
Wirksamkeit und Herausforderungen	Staatliche Maßnahmen stabilisierten die Nachfrage, konnten aber nicht alle wirtschaftlichen Herausforderungen ausgleichen. Es bestehen Unterschiede in deren Effizienz durch die Geschwindigkeit der Umsetzung und die Zielrichtung in produktive Bereiche.	S. 125–127, 215–218
Langfristige Folgen	Vermeidung einer tiefgreifenden Rezession. Die internationale Staatsverschuldung stieg dafür stark an. Soziale Ungleichgewichte konnten nicht abgewendet werden.	S. 230–233, 240–241

Tabelle 3: Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse nach James Crotty (2009)

Die Zusammenfassung der zentralen Befunde verdeutlicht die Notwendigkeit von Staatsausgaben zur Krisenbewältigung. Dennoch wird ersichtlich, dass eine effiziente Steuerung nur im Rahmen struktureller Regulationsmechanismen systemrelevanter Akteure, bspw. den Finanzinstituten, erfolgen kann. Fokussiert auf Deutschland, stellte die „Abwrackprämie“, in deren Rahmen die Bundesregierung den Kauf von Neuwagen mit insgesamt fünf Milliarden Euro subventionierte, eine enorm erfolgreiche politische Maßnahme in diesem Zusammenhang dar (vgl. Finanzmarktwelt, 2020).<sup>1</sup>

Als Grundlage für die Analyse der Fallstudie zur COVID-19-Pandemie bietet das Werk von Greer et al. „Coronavirus Politics: The Comparative Politics and Policy of COVID-19“ (2021) eine internationale Untersuchung auf Basis politischer Diskurse mit Bezug auf die institutionelle Resilienz.

Kategorie	Zentrale Befunde	Seitenangabe
Erhöhung der Staatsausgaben	Staatliche Ausgaben wurden als direkte Reaktion auf die Krise essenziell erhöht, um das Finanzsystem und die Realwirtschaft zu stabilisieren.	S. 563–564, 566–567
Zielsetzung der Maßnahmen	Das Ziel bestand in der Stabilisierung der Märkte und der Wiederherstellung des Vertrauens in das Finanzsystem, um einen Systemkollaps zu vermeiden.	S. 566–570
Kritik an Umfang und Struktur	Es entstand eine Notwendigkeit an neuen erhöhten Rettungspaketen, dies war das Ergebnis von strukturellen Schwächen in Bezug auf fehlende Regulierungen.	S. 573–574, 576
Langfristige Folgen	Erhebliche Erhöhung der Staatsverschuldung aufgrund notwendiger Rettungspakete, dies begünstigt Risiken für künftige fiskalische Stabilität und Resilienz.	S. 574–575, 578

Tabelle 4: Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Greer et al. (2021)

Durch die Analyse der Zusammenhänge im Zuge der COVID-19-Pandemie sprechen die zentralen Befunde dafür, dass auch für diese Krisenbewältigung die Erhöhung der Staatsausgaben im internationalen Umfeld und speziell das Aussetzen der Schuldenbremse in Deutschland einen Systemkollaps in diesen Volkswirtschaften abwenden konnten.

In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung des mRNA-Impfstoffes des Pharma-Unternehmens BioNTech SE hervorzuheben, das zum Ausbruch der Pandemie von der deutschen Bundesregierung und EU-Sonderförderprogrammen mit über 375 Millionen Euro für die Entwicklung, Produktionserweiterung und Logistik der Impfstoffproduktion gefördert wurde. Bereits in der Gründungsphase im Jahr 2007 erhielt das Unternehmen staatliche Förderungen aus dem Programm „Go-Bio“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (vgl. BMF, o. J.). Zusätzlich zu den

monetären Förderungen fand auf behördlicher Ebene eine wesentliche Vereinfachung der bürokratischen Prozesse in Form einer bedingten Zulassung des Impfstoffs von der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) noch im Dezember 2020 statt. Im weiteren Verlauf war das Pharmaunternehmen für mehr als 70 Prozent der Impfungen in Deutschland verantwortlich, es erzielte 2,75 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2024 und beschäftigt rund 5.500 Mitarbeitende (vgl. Handelsblatt, 2025).

Kategorie	Finanzkrise	COVID-19-Pandemie
Bedeutung von F&E-Ausgaben	konjunkturell reaktiv	strategisch antizipierend
Informationsprozess	retrograd/analysierend	modellgestützt/prädiktiv
Muster der Entscheidungsfindung	fiskalpolitisch geprägt	wissenschaftsgeleitet (z. B. RKI, BMG)
Typisierung	Typ A: reaktives Krisenmanagement mit geringer Ausprägung von F&E-Investitionen	Typ B: präventives Krisenmanagement mit starker Einbindung der Wissenschaft für evidenzbasierte Gesetzmäßigkeit

Tabelle 5: Kategorienbildung auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Kategorienbildung weist darauf hin, dass F&E für die Finanzkrise eher eine nachgelagerte Bedeutung im politischen Diskurs einnahm. Dies kann auf die langfristige Wirkung dieser Investitionen zurückgeführt werden, da aufgrund der systemkritischen Auswirkungen kurzfristig wirksame Lösungen benötigt wurden. Während der COVID-19-Pandemie stand die Wissenschaft und Forschung im Zentrum der politischen Entscheidungsfindung. Die Informationsprozesse umfassten Organisationen wie das Robert-Koch-Institut (RKI) und das Bundesministerium für Gesundheit (BMG). Diese Fallstudien verdeutlichen, wie geförderte Grundlagenforschung einen gesellschaftlichen Mehrwert bietet. Des Weiteren generiert die Ausgründung staatlich geförderter Unternehmen den unterstellten Multiplikatoreffekt auf Basis der Beschäftigung von Arbeitnehmern, die ihre Gehälter für Konsum und Investitionen ausgeben und dadurch die Nachfrage erhöhen. Die qualitative Inhaltsanalyse gibt Aufschluss über die Gestaltung von politischen Maßnahmen und deckt auch institutionelle Schwächen und Stärken bei der Implementierung wissenschaftlicher Erkenntnisse in staatliche Entscheidungsprozesse auf.

## ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Abschließend können die langfristigen Chancen, die sich durch die staatlichen Investitionen in F&E ergeben, anhand der Interpretation der makroökonomischen Indikatoren als Treiber wirtschaftlicher Resilienz identifiziert werden. Die Fähigkeit der Krisenresilienz ist im Hinblick auf die hier analysierten Fallstudien und die staatlichen Maßnahmen zu deren Bewältigung eine

<sup>1</sup> Eine zusätzliche Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank konnte dem Abwärtstrend der Wirtschaft entgegenwirken und die Voraussetzungen für einen privaten Investitionsschub schaffen (vgl. Wirtschaftsdienst, 2012).



maßgebliche Funktion für die Handlungsfähigkeit von Volkswirtschaften. Dabei stellt F&E einen wesentlichen Multiplikator für die langfristige wirtschaftliche Resilienz dar, die bislang noch nur in Ansätzen behandelt wurden. Eine systematische vertiefende Analyse dieses Sachverhalts liegt bislang nicht vor und bietet die Grundlage für weiterführende Arbeiten. In diesem Kontext ist es notwendig die Kausalität der makroökonomischen Aspekte der Staatsausgaben im Bereich F&E in die Informationsprozesse der politischen Entscheidungsträger zu implementieren, um diese effizienter zu gestalten. Dadurch kann die Allokation von begrenzten Ressourcen einer Volkswirtschaft durch politische Maßnahmen im Sinne der wirtschaftlichen Resilienz effektiv erfolgen. Die interdisziplinäre Verknüpfung der informationswissenschaftlichen mit der volkswirtschaftlichen Perspektive verdeutlicht die vollständige und nachhaltige Wirkung von staatlichen F&E-Investitionen in produktiven Bereichen, sofern die Entscheidungsträger der Zuweisung dieser Förderungen durch effiziente Informationssysteme unterstützt werden. Die in diesem Artikel skizzierten modernen Technologien bieten die Möglichkeit, Informationssysteme durch deren Einsatz im Umfang von Big-Data-Analysen zu betreiben und stetig zu optimieren. Es wird konstatiert, dass die nachfrageorientierte keynesianische Theorie auf modernen Modellen und Technologien des Informationsmanagements basiert und einen theoretischen Rahmen bietet, um die komplexen Mechanismen der Wirkung von Staatsausgaben im Kontext von F&E zu beschreiben und empirisch zu untersuchen. Die empirische Untersuchung in einem praktischen Rahmen durchzuführen, stellt jedoch eine weitere Herausforderung dar, da diese Theorie aufgrund der Vielschichtigkeit in der realen Ausprägung nur abstrakt analysierbar ist. Ein Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Modellen bietet detailliertes Kontextverständnis, auf dessen Grundlage weitere Untersuchungen durchgeführt werden können. Die qualitative Inhaltsanalyse von Fallstudien verdeutlicht die effektive Kontextualisierung von qualitativem Material in diesem Forschungsbereich und kann in weiterführenden, umfassenderen Arbeiten in Form von qualitativen Experteninterviews vertiefende Einblicke in Bezug auf F&E-Investitionen geben. Hierdurch kann ein neues Verständnis von staatlichen Investitionen und deren unterstellter Wirkung als Treiber für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Resilienz internalisiert werden. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass die Entscheidungsfindung in politischen Informationsprozessen optimiert werden kann.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Barro, R. J. (1991): 'Economic Growth in a Cross Section of Countries', *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (2), pp. 407–443.
- Barua, H. B. (2021): Cloud Big Data Mining and Analytics: Bringing Greenness and Acceleration in the Cloud. Verfügbar unter: <https://arxiv.org/abs/2104.05765> [Zugriff am 18.06.2025].
- Bundesministerium der Finanzen (2024): Förderung der Impfstoffentwicklung. Verfügbar unter: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/DARP/Leuchtturm-Projekte/foerderung-impfstoffentwicklung.html> [Zugriff am 05.06.2025].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (o.J.): BMBF-Sonderprogramm zur COVID-19-Impfstoff-Forschung. Online verfügbar unter: <https://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/bmbf-sonderprogramm-zur-covid-19-impfstoff-forschung-12541.php> [Zugriff am 18.06.2025].
- Choo, C. W. (2006): *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2009): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Crotty, J. (2009): Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'. *Cambridge Journal of Economics*, 33 (4), pp. 563–580.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
- DFG (2025): DFG gibt Impulse für neue Legislaturperiode. Pressemitteilung Nr. 02/2025. Verfügbar unter: <https://www.dfg.de/de/service/presse/pressemitteilung/2025/pressemitteilung-nr-02> [Zugriff am 05.06.2025].
- Finanzmarktwelt (2020): Warum die Abwrackprämie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ist. Verfügbar

unter: <https://finanzmarktwelt.de/warum-die-abwrackpraemie-eine-sich-selbst-erfuellende-prophezeiung-ist-169431/> [Zugriff am 05.06.2025].

Frost, I. (2018): *Einfache lineare Regression*. In Essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Greer, S. L. et al. (2021): Coronavirus Politics: *The Comparative Politics and Policy of COVID-19*. University of Michigan Press, S. 15–19, 57–68, 122–127, 215–218, 230–233, 240–241.

Handelsblatt (2025): Biontech: Neuer Finanzchef übernimmt Posten in kritischen Zeiten. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/biontech-neuer-finanzchef-uebernimmt-posten-in-kritischen-zeiten/100126053.html> [Zugriff am 05.06.2025].

Kelle, U. (2022): Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 163–177). Springer VS.

Keynes, J. M. (1936): *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan.

Mankiw, N. G. (2008): *Macroeconomics* (6. ed.). Worth Publishers.

Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarb. Aufl., Weinheim: Beltz.

Morris, Z. S., Wooding, S. und Grant, J. (2011): 'The answer is 17 years, what is the question: Understanding time lags in translational research', *Journal of the Royal Society of Medicine*, 104(12), S. 510–520.

DOI: 10.1258/jrsm.2011.110180.

OECD (2020): Wirkung von Forschungsausgaben. Metaanalyse empirischer Studien zu F&E, S. III, V, 6. Verfügbar unter: <https://www.bmwet.gv.at/dam/jcr:bdf22d94-3a63-400d-9278-3c4cc94968d4/Wirkung-Forschungsausgaben.pdf> [Zugriff am 05.06.2025].

OECD (2023): OECD Principles of Corporate Governance. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

OECD (2025): States of Fragility 2025. Paris: OECD Publishing, S. 11–15, 21–23. Verfügbar unter: <https://www.oecd.org/publications/states-of-fragility-2025/>

[www.oecd.org/en/publications/2025/02/states-of-fragility-2025\\_c9080496.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496.html) [Zugriff am 12.06.2025].

Ramey, V. A. (2011): 'Can Government Purchases Stimulate the Economy?', *Journal of Economic Literature*, 49(3), pp. 673–685.

Samuelson, P. A. (1939): 'Interactions between the Multiplier Analysis and the Principle of Acceleration', *The Review of Economic Studies*, 21 (2), pp. 75–78.

Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.

Statista (2024): Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Prozent des BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/158150/umfrage/ausgaben-fuer-forschung-und-entwicklung-2008/> [Zugriff am 18.06.2025].

Statistisches Bundesamt (2025): Bruttoinlandsprodukt (BIP). Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Methoden/bip.html> [Zugriff am 05.06.2025].

Weber, M. (1917): Wissenschaft als Beruf. In J. Winckelmann (Ed.), *Max Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (pp. 524–555). Mohr Siebeck.

Wirtschaftsdienst (2012): Funktionswandel der EZB? Die Reaktion der Europäischen Zentralbank auf die Finanz- und Wirtschaftskrise. *Wirtschaftsdienst*, 92(2), S. 83–89. Verfügbar unter: <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2012/heft/2/beitrag/funktionswandel-der-ezb.html> [Zugriff am 05.06.2025].

#### AUTOR

**Nico Frisch, M.A.**

Verwaltungsleiter am Max-Planck-Institut für medizinische Forschung,  
Doktorand an der UNIBIT Sofia in Kooperation mit Vienna International Studies  
Forschungsgebiet: Organization and Management of Information Processes  
E-Mail: nico.frisch@outlook.de

JEL: D08

## Semiotik nach Roland Barthes und Umberto Eco: Über die Verwendung von Zeichen und Codes in Marketing und Kommunikation

Patrick Peters

### ABSTRACT

This paper synthesizes Roland Barthes's myth-oriented semiotics with Umberto Eco's code theory to illuminate how brands construct, stabilize, and sometimes disrupt meaning in contemporary marketing and corporate communication. Building on a dual emphasis – Barthes's critique of myth as secondary semiosis and Eco's multi-layered concept of codes and the cultural encyclopaedia – the study proposes a three-step analytic protocol that (1) identifies primary sign clusters, (2) deconstructs their connotative myth networks, and (3) maps the underlying code structures governing audience interpretation. Methodologically, the research integrates qualitative content analysis of cross-sector campaigns with expert interviews and social-listening data, ensuring triangulation and contextual validity. This multi-modal approach reveals how visual, textual, and sonic cues operate as culturally contingent shortcuts that transform products into ideologically charged narratives. Findings demonstrate that brands function as myth producers capable of naturalizing specific worldviews, yet their meaning-making processes remain precarious in the face of fragmented publics and real-time reinterpretation. The combined Barthes–Eco framework not only sharpens ideological critique but also offers managers a diagnostic toolkit for semiotic audits, enabling early detection of potential meaning gaps or backlash. By bridging classic European semiotics with applied communication research, the study contributes an integrative model for decoding and strategically orchestrating brand signification in an era defined by platform convergence, AI-generated content, and heightened demands for cultural responsiveness.

### KEYWORDS

Communication, marketing, semiotics, linguistics

### EINLEITUNG

Die heutige Marken- und Kommunikationslandschaft ist von einer Fülle komplexer Zeichen durchdrungen,

die Konsument:innen in Echtzeit dekodieren müssen. Semiotik liefert das theoretische Instrumentarium, um diesen Bedeutungsüberschuss zu ordnen und strategisch zu nutzen. Die vorliegende Studie nimmt die wegweisenden Ansätze von Roland Barthes und Umberto Eco in den Fokus und entwickelt daraus ein Forschungsprogramm, das Markenkommunikation als textuelles System begreift, dessen Mythen, Codes und Interpretationsspielräume wissenschaftlich rekonstruiert werden können.

Die Semiotik (vgl. allgemein Nöth, 2000) ist die wissenschaftliche Disziplin, die sich systematisch mit Zeichen, Zeichensystemen und den Prozessen der Bedeutungsbildung beschäftigt. Der Begriff leitet sich vom altgriechischen „*sēmeion*“ („Zeichen“, „Signal“) ab und bezeichnete ursprünglich die medizinische Lehre von den Symptomen, bevor er seit 1880 seine moderne Bedeutung als „Lehre von den Zeichen und Symbolen mit besonderer Berücksichtigung ihrer Funktion und Herkunft“ erhielt. Die Semiotik entwickelte sich als eigenständige Disziplin erst Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts durch die unabhängigen Arbeiten zweier Wissenschaftler: des amerikanischen Philosophen Charles Sanders Peirce (1839–1914) und des Schweizer Linguisten Ferdinand de Saussure (1857–1913). Während Peirce eine pragmatische Semiotik entwickelte, die auf Logik und Handlungskonsequenzen basierte, konzentrierte sich Saussure auf die strukturelle Analyse von Sprachsystemen als Zeichensysteme. Ferdinand de Saussure, der Begründer der modernen strukturalistischen Linguistik, definierte die Semiotik als die Wissenschaft vom „Leben der Zeichen innerhalb der Gesellschaft“ (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2025 [eigene Übersetzung; Verf.]) und prägte den Begriff der Semiologie als Synonym für die europäische Tradition der Zeichentheorie.

Das Zeichen steht im Zentrum der semiotischen Analyse und wird unterschiedlich konzeptualisiert: Nach Saussures dyadischem Modell besteht ein Zeichen aus



zwei untrennbaren Komponenten – dem Signifikanten als der materiellen, wahrnehmbaren Form (Lautbild, Schriftbild, visueller Ausdruck) und dem Signifikat als dem mentalen Konzept oder der Bedeutung, die durch den Signifikanten hervorgerufen wird. Diese Beziehung zwischen Signifikant und Signifikat ist nach Saussure arbiträr, das heißt, es besteht keine natürliche oder notwendige Verbindung zwischen der Form eines Zeichens und seiner Bedeutung. Peirce (vgl. Peirce, 2000) erweiterte diese Konzeption zu einem triadischen Zeichenmodell, das drei Elemente umfasst: das Zeichen selbst (Representamen), das Objekt (worauf sich das Zeichen bezieht) und den Interpretanten (die Bedeutung, die durch die Interpretation des Zeichenbenutzers entsteht). Diese dreigliedrige Struktur berücksichtigt die dynamische Natur der Bedeutungsbildung und betont die aktive Rolle des Interpreten im Semiose-Prozess. Peirce entwickelte außerdem eine einflussreiche Typologie von Zeichen, die drei Grundkategorien unterscheidet: Ikonen sind Zeichen, die auf Ähnlichkeit zu ihrem Objekt beruhen (z. B. Porträtmalerei, Piktogramme, onomatopoetische Wörter); Indizes weisen eine kausale oder physische Verbindung zu ihrem Objekt auf (z. B. Rauch als Zeichen für Feuer, Fieber als Symptom einer Krankheit); Symbole haben eine konventionelle, erlernte Beziehung zu ihrem Objekt und müssen kulturell vermittelt werden (bspw. Sprachzeichen, Verkehrsschilder).

Ein weiteres zentrales Begriffspaar der Semiotik ist die Unterscheidung zwischen Denotation und Konnotation: Die Denotation bezeichnet die wörtliche, referentielle Grundbedeutung eines Zeichens – seine objektive, kulturell neutrale Bedeutungsebene. Die Konnotation umfasst dagegen die assoziativen, emotionalen und kulturell spezifischen Nebenbedeutungen, die ein Zeichen zusätzlich zu seiner denotativen Bedeutung transportiert. Diese Unterscheidung wurde besonders von Roland Barthes systematisiert, der Mythen als sekundäre semiologische Systeme analysierte, in denen konnotative Bedeutungen als „natürlich“ erscheinen. Die Semiotik versteht sich somit als interdisziplinäre Wissenschaft, die Methoden und Erkenntnisse aus Linguistik, Philosophie, Psychologie, Anthropologie, Medienwissenschaft und anderen Disziplinen integriert. Sie untersucht nicht nur sprachliche Zeichen, sondern alle Arten von Zeichensystemen – von visueller Kommunikation über Gestik und Mimik bis hin zu kulturellen Praktiken und Ritualen. Diese umfassende Perspektive macht die Semiotik zu einem unverzichtbaren Werkzeug für die Analyse moderner Medien- und Kommunikationsphänomene, wie sie in Marketing,

Werbung und digitaler Kommunikation zum Einsatz kommen.

Das führt zu folgender Erkenntnis: Digitale Plattformen, globale Lieferketten und hyperfragmentierte Zielgruppen haben die Anzahl möglicher Zeichen drastisch erhöht, sodass strategische Kommunikation ohne semiotische Kompetenz blind operiert. Gleichzeitig konvergieren Bild, Text und Ton in multimodalen Formaten, die sich nur durch interdisziplinäre Methodik sinnvoll erfassen lassen. Entscheidend hierbei ist das umfassende kulturtheoretische Profil der europäischen Semiotik, maßgeblich fundiert durch Roland Barthes' kritische „Mythologien“ und Umberto Ecos systemische Codes. Zwei Kernsätze lauten: „Le mythe est une parole“ (Roland Barthes) und „A code is any system of symbols intended by prior agreement to represent information and transmit it between source and destination“ (Umberto Eco). Beide Sätze markieren eine paradigmatische Verschiebung: Kommunikation wird als gesellschaftlicher Vertrag verstanden, in dem Zeichen nicht natürlichen Ursprungs, sondern historisch situiereten Macht- und Bedeutungskämpfen unterliegen.

Barthes definiert den Mythos als „sekundäres semiologisches System“, in dem bereits etablierte Zeichen zu neuen Signifikanten werden. In der Werbung überformt beispielsweise das Bild eines Sportwagens die primäre Denotation „Fahrzeug“ durch konnotative Bedeutungen wie Macht, Freiheit oder Geschlechtlichkeit. Die Denotation meint in diesem Fall die primäre, buchstäbliche Ebene, die Konnotation die sekundäre, kulturell gerahmte Ebene und der Mythos die Fixierung konnotativer Bedeutungen, die als „natürlich“ erscheinen (vgl. Barthes, 1988, 2012). Eco (1977, 2002) erweitert Barthes durch ein mehrstufiges Codemodell, das syntaktische, semantische und pragmatische Regeln zugleich reflektiert[6]. Bedeutungen entstehen in einer potenziell unendlichen Kette von Interpretationen, der Semiose, die vom kulturellen Wissen der Rezipierenden („Enzyklopädie“) strukturiert wird (vgl. einführend Peters, 2025).

Wie ergibt sich nun die Relevanz für Marketing und Kommunikation? Drei Aspekte sind dafür wesentlich. 1. Marken sind „Mythenproduzenten“: Narrative verkörpern Werte, die als naturgegeben erscheinen sollen. 2. Codestrategien: Farbwahl, Typografie und Soundlogs operieren als kulturelle Shortcuts, die Markendifferenzierung erleichtern. 3. Risiko der Überinterpretation: Offene Semiose kann zu Bedeutungsverlust oder Shitstorms führen, wenn Codes in Teilöffentlichkeiten

umgedeutet werden (vgl. Eco, 1990). Daraus ergeben sich Forschungslücken und Zielsetzung des vorliegenden Aufsatzes. Trotz zahlreicher Fallstudien fehlt ein integratives Modell, das Barthes' Mythentheorie und Ecos Codemetatheorie systematisch verbindet, um mikrosemiotische Analyse von Werbemotiven (Bild-Text-Interaktion) zu ermöglichen und makrosemiotische Analyse von Markenmythen im kulturellen Langzeitgedächtnis zu leisten.

Die Leitfrage lautet daher: Wie lassen sich Barthes' Mythenbegriff und Ecos Codetheorie kombinieren, um die Entstehung, Stabilisierung und Destabilisierung semantischer Markenräume zu erklären? Die Arbeit schlägt ein dreistufiges Analyseprotokoll vor: 1. Identifikation primärer Zeichencluster (Denotation); 2. Dekonstruktion konnotativer Netzwerke (Mythopoesis); 3. Mapping der zugrunde liegenden Codes und Subcodes (Eco-Framework). Dieses Vorgehen erlaubt eine differenzierte Prognose darüber, welche Zeichen in welchen Zielgruppen welche Bedeutungsresonanz erzeugen. Das geplante Analysemodell ermöglicht Manager:innen, semiotische Audits von Kampagnen durchzuführen, um Bedeutungsbrüche frühzeitig zu erkennen und strategisch gegenzusteuern. Zugleich eröffnet es Wissenschaftler:innen eine solide Plattform, um die transformative Kraft kultureller Codes im Zeitalter der KI-generierten Kommunikation empirisch zu untersuchen.

### THEORETISCHER RAHMEN

Im Zentrum der semiotischen Theorie Roland Barthes' steht die Analyse von Alltagsmythen, wie sie in seinem Werk „Mythologies“ (1957) exemplarisch entfaltet wird. Barthes versteht den Mythos als ein sekundäres semiologisches System, in dem kulturell aufgeladene Bedeutungen scheinbar natürliche Selbstverständlichkeiten annehmen. Alltagsobjekte, Werbebilder oder populäre Narrative werden so zu Trägern ideologischer Botschaften, indem sie ihre kulturelle Konstruiertheit verschleiern und als „natürlich“ erscheinen lassen. Die Unterscheidung zwischen Denotation und Konnotation bildet dabei das methodische Rückgrat seiner Analyse: Die Denotation beschreibt die primäre, wörtliche Bedeutung eines Zeichens, während die Konnotation die sekundären, kulturell und historisch geprägten Bedeutungsdimensionen umfasst. Barthes zeigt am Beispiel von Werbeanzeigen oder medialen Ikonen, wie etwa das berühmte Bild des „schwarzen Soldaten auf dem Titelblatt von Paris Match“, dass die denotative Ebene (ein Soldat, der salutiert) durch konnotative

Zuschreibungen (Patriotismus, Kolonialmacht, nationale Einheit) überformt wird und so zum Mythos gerinnt. Diese Mythen operieren als „Meta-Sprache“, die gesellschaftliche Machtverhältnisse stabilisiert und bestimmte Weltbilder als universell oder naturgegeben legitimiert.

Umberto Eco erweitert das Barthesche Modell, indem er in „Das offene Kunstwerk“ (1962) die Polysemie, also die Vieldeutigkeit von Zeichen und Texten, ins Zentrum rückt. Für Eco ist das Kunstwerk – und in der Folge jede kommunikative Botschaft – prinzipiell offen für eine Vielzahl von Interpretationen, die durch die kulturelle „Enzyklopädie“ der Rezipierenden strukturiert werden. Die Bedeutung eines Zeichens entsteht in einem dynamischen Prozess der Semiose, in dem Codes als gesellschaftlich geteilte Regelwerke fungieren, die die Produktion und Rezeption von Bedeutungen steuern. Eco unterscheidet dabei verschiedene Signifikationsmodi: Syntaktische Codes regeln die Kombinierbarkeit von Zeichen, semantische Codes die Zuordnung von Bedeutungen und pragmatische Codes die situationsbezogene Angemessenheit. In der Marken- und Marketingkommunikation bedeutet dies, dass Bedeutungen nicht nur vom Sender intendiert, sondern immer auch von den kulturellen Wissensbeständen und Interpretationsgewohnheiten des Publikums mitgeprägt werden. Die Enzyklopädie fungiert als kollektives Gedächtnis, das den Rahmen für mögliche Bedeutungszuschreibungen vorgibt und zugleich deren Wandelbarkeit garantiert.

Die komparative Perspektive auf Barthes und Eco offenbart sowohl grundlegende Gemeinsamkeiten als auch produktive Differenzen. Beide Denker begreifen Zeichen als kulturell verankerte Bedeutungsträger, deren Interpretation nie rein individuell, sondern immer sozial und historisch vermittelt ist. Während Barthes jedoch den Fokus auf die Entlarvung ideologischer Mythen und die Kritik an deren naturalisierender Funktion legt, betont Eco die Offenheit und Prozesshaftigkeit von Bedeutungszuweisungen. Barthes' Ansatz eignet sich besonders zur Dekonstruktion von Markenmythen und zur Analyse der symbolischen Macht von Werbung, indem er die Mechanismen der Bedeutungsfixierung und ihre politischen Implikationen sichtbar macht. Ecos Modell hingegen bietet ein differenziertes Instrumentarium, um die Vielschichtigkeit und Wandelbarkeit von Codes in einer globalisierten, multikulturellen Kommunikationslandschaft zu erfassen und die Rolle der Rezipierenden als aktive Ko-Produzenten von Bedeutung zu würdigen. Die Kombination beider Perspekti-

ven erlaubt es, sowohl die Stabilisierung als auch die Destabilisierung von Markenbedeutungen im Spannungsfeld zwischen Senderintention und Publikumsinterpretation systematisch zu analysieren und eröffnet damit einen integrativen Zugang zur semiotischen Untersuchung von Marketing- und Kommunikationsstrategien.

### ZEICHEN UND CODES IM MARKETING

Im Zentrum moderner Markenkommunikation steht die Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen nicht nur als funktionale Angebote, sondern als Träger kultureller Bedeutungen zu inszenieren. Marken werden zu Mythenproduzenten, indem sie narrative Strukturen schaffen, die Herkunft, Authentizität und Lifestyle in symbolisch aufgeladene Geschichten übersetzen. Roland Barthes' Mythenbegriff ist hierfür besonders anschlussfähig: Markenmythen beruhen auf der Transformation alltäglicher Zeichen in scheinbar natürliche Wahrheiten, die gesellschaftliche Werte und Ideale verkörpern. Die Geschichte eines Start-ups, das in einer Garage gegründet wurde, oder die Inszenierung von Nachhaltigkeit und Innovation – all dies sind narrative Strategien, mit denen Marken sich von der Konkurrenz abheben und emotionale Bindungen zu Konsument:innen aufbauen. Barthes zeigt, dass Werbebotschaften und Markenkonsignen als „zweite Ordnung“ der Semiose funktionieren: Die denotative Ebene – etwa das Bild eines Autos – wird durch konnotative Bedeutungen wie Freiheit, Erfolg oder Abenteuer überlagert und als universell gültig präsentiert. So entstehen Markenmythen, die nicht nur Kaufentscheidungen beeinflussen, sondern auch gesellschaftliche Leitbilder prägen.

Die Codierung von Markenbotschaften erfolgt heute zunehmend multimodal. Das Zusammenspiel von visuellen, auditiven und textuellen Zeichen – etwa in Werbespots, Social-Media-Posts oder auf Webseiten – ermöglicht es, komplexe Bedeutungsnetzwerke effizient zu vermitteln. Multimodale Codes sind besonders wirksam, weil sie verschiedene Sinne ansprechen und so eine tiefere emotionale Resonanz erzeugen (Layland, 2024). Digitale Kommunikationsformen wie Emojis, Memes und Kurzvideos haben sich zu neuen Code-Registern entwickelt. Sie dienen als kulturelle Shortcuts, die komplexe Emotionen, Haltungen oder Trends in komprimierter Form transportieren. Besonders auf Plattformen wie TikTok oder Instagram werden eigene Symbolsprachen entwickelt, die Marken nutzen, um Authentizität und Nahbarkeit zu signalisieren oder virale Effekte zu erzielen (Schaffer, 2025). Emojis etwa

fügen Textbotschaften eine emotionale Ebene hinzu, während Memes und Kurzvideos narrative Muster und kollektive Referenzen aufgreifen, die von Zielgruppen intuitiv verstanden werden.

Markenkommunikation zielt nicht nur auf die Vermittlung von Bedeutungen, sondern auch auf die Stiftung und Verstetigung von Konsumritualen. Produkte werden in Influencer-Feeds und Unboxing-Videos inszeniert und erhalten dadurch einen rituellen Charakter. Diese Inszenierungen transformieren den Kaufakt in eine performative Handlung, die soziale Zugehörigkeit, Status oder Lifestyle symbolisiert. Konsumrituale – etwa der tägliche Coffee-to-go, das Tragen bestimmter Markenartikel oder das Teilen von Produktbewertungen – binden Marken tief in den Alltag der Konsument:innen ein. Die Wiederholung solcher Rituale verstärkt die emotionale Bindung und kann zu einer quasi-religiösen Verehrung von Marken führen. Werbekampagnen, die gezielt an bestehende Rituale anknüpfen oder neue schaffen, fördern Loyalität und differenzieren die Marke im Wettbewerbsumfeld. Die performative Dimension des Konsums zeigt sich besonders deutlich in sozialen Medien: Hier wird der Kaufakt öffentlich inszeniert, kommentiert und weiterverarbeitet. Die Konsument:innen werden so selbst zu Akteur:innen in der Bedeutungsproduktion – ein Prozess, der klassische Sender-Empfänger-Modelle der Kommunikation herausfordert und die Rolle von Marken als kulturelle Plattformen unterstreicht (Fischer-Lichte, 2005).

### ZEICHEN UND CODES IN DER

### UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

In der externen Unternehmenskommunikation (allgemein Fröhlich & Schöller, 2012, und Cornelissen, 2020) fungieren Zeichen und Codes als strategische Instrumente zur Gestaltung und Vermittlung von Unternehmensidentität und -werten. Besonders in Corporate-Image-Kampagnen werden Narrative rund um Nachhaltigkeit und Diversität gezielt inszeniert. Nachhaltigkeitsmythen entstehen, wenn Unternehmen ökologische Verantwortung als zentralen Bestandteil ihrer Markenidentität kommunizieren und dabei bestimmte visuelle und sprachliche Codes nutzen: grüne Farbtöne, Naturmotive, Begriffe wie „ökologisch“, „klimaneutral“ oder „fair“. Diese Codes dienen dazu, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren, können jedoch auch zum sogenannten „Greenwashing“ führen, wenn die kommunizierten Werte nicht mit der Realität übereinstimmen. Die bewusste Inszenierung von Nachhaltigkeit in der externen Kommuni-



kation ist daher längst zu einem festen Bestandteil moderner Markenführung geworden. Unternehmen greifen dabei auf ein breites Repertoire an Symbolen, Farben und Schlagworten zurück, um sich als verantwortungsbewusst und zukunftsorientiert zu positionieren. Begriffe wie „nachhaltig produziert“, „CO<sub>2</sub>-neutral“ oder „umweltfreundlich“ werden häufig prominent in Werbekampagnen, auf Verpackungen oder in Unternehmensberichten platziert. Visuelle Elemente wie grüne Blätter, Bäume, Wasser oder Tiere verstärken diese Botschaften und sollen Assoziationen zu Naturverbundenheit und ökologischer Integrität wecken. Solche Codes sind besonders wirkungsvoll, weil sie auf kollektive gesellschaftliche Werte und Erwartungen Bezug nehmen und so eine emotionale Bindung zwischen Unternehmen und Konsument:innen herstellen. Die Glaubwürdigkeit nachhaltigkeitsbezogener Kommunikation hängt daher maßgeblich von der Transparenz und Nachprüfbarkeit der getroffenen Aussagen ab. Immer mehr Unternehmen orientieren sich an anerkannten Berichtsstandards wie dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder internationalen Zertifizierungen, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen nachvollziehbar zu machen und das Risiko von Greenwashing zu minimieren. Gleichzeitig wächst der gesellschaftliche und regulatorische Druck auf Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitskommunikation ehrlich, differenziert und überprüfbar zu gestalten.

Diversity Codes in der Unternehmenskommunikation sind symbolische und sprachliche Strategien, mit denen Unternehmen Vielfalt und Inklusion sowohl nach innen als auch nach außen kommunizieren. Sie umfassen bewusste Darstellungen von unterschiedlichen Kulturen, Geschlechtern, Altersgruppen, Fähigkeiten und Lebensentwürfen in Bildwelten, Sprache und Narrativen. Diversity Codes werden gezielt eingesetzt, um Zugehörigkeit, Offenheit und gesellschaftliche Verantwortung zu signalisieren. In der externen Kommunikation manifestieren sich Diversity Codes beispielsweise durch Kampagnen, die Menschen unterschiedlicher Herkunft, Geschlechteridentitäten und Altersgruppen zeigen, wie etwa die „Real Beauty“-Kampagne von Dove oder Microsofts Werbung für barrierefreie Produkte, durch die Vermeidung von Stereotypen, die bewusste Ansprache aller Geschlechter und die Hervorhebung von Diversität in Stellenanzeigen oder Unternehmensstatements und Storytelling, das unterschiedliche Lebensrealitäten sichtbar macht und die Erfolge von Mitarbeitenden aus unterrepräsentierten Gruppen hervorhebt.

In der Krisenkommunikation zeigt sich die Flexibilität semiotischer Prozesse besonders deutlich. Krisen erfordern eine rasche Re-Codierung bestehender Zeichen und Narrative: Symbole, die zuvor für Stabilität oder Innovation standen, müssen neu interpretiert und kommuniziert werden, um Vertrauen wiederherzustellen. Die Auswahl von Bildmotiven, die Wortwahl in Statements und die Inszenierung von Führungspersonen werden gezielt angepasst, um Transparenz, Verantwortungsbewusstsein und Lernbereitschaft zu signalisieren. Zeichen, die bislang für Stabilität oder Innovation standen, können in einer Krise negativ umgedeutet werden und müssen daher kommunikativ neu aufgeladen werden. Beispielsweise kann ein Logo, das für Fortschritt steht, in einer Krise mit Transparenz und Verantwortungsbewusstsein verknüpft werden. Unternehmen nutzen Storytelling, um die Krise in einen größeren Kontext zu stellen, Ursachen zu erklären und Lösungswege aufzuzeigen. Dabei werden Narrative gezielt eingesetzt, um Kohärenz und Glaubwürdigkeit zu erzeugen. In Krisen werden häufig spezifische Farben, Bildmotive und Schlüsselbegriffe verwendet, die Sicherheit, Fürsorge oder Entschlossenheit signalisieren (zum Beispiel beruhigende Farbtöne, Bilder von Führungskräften in Aktion, Begriffe wie „gemeinsam“, „Verantwortung“, „Zukunft“).

Auch innerhalb von Organisationen (interne Kommunikation) spielen Zeichen und Codes eine zentrale Rolle für die Identitätsbildung und das Employer Branding. Symbolische Raumgestaltung – etwa durch offene Bürokonzepte, farblich codierte Meetingräume oder ikonische Designelemente – vermittelt nicht nur funktionale Aspekte, sondern transportiert Werte wie Kreativität, Transparenz oder Teamgeist. Diese visuellen Codes prägen das Selbstverständnis der Mitarbeitenden und beeinflussen die Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Onboarding-Narrative, also die Geschichten und Rituale, mit denen neue Mitarbeitende begrüßt und integriert werden, sind weitere Beispiele für semiotische Praktiken. Storytelling in Leadership-Botschaften – etwa in Townhall-Meetings, internen Newslettern oder Videos – nutzt gezielt sprachliche und visuelle Zeichen, um Visionen, Werte und strategische Ziele zu vermitteln. Führungskräfte werden dabei häufig als personifizierte Symbole der Unternehmenskultur inszeniert, deren Authentizität und Nahbarkeit durch spezifische Codes (z. B. Kleidung, Sprache, Setting) unterstrichen werden.

In sozialen Medien entfaltet sich Unternehmenskommunikation als Echtzeit-Semiose: Zeichen und Codes

werden in einem ständigen Aushandlungsprozess zwischen Unternehmen und Community produziert, interpretiert und umgedeutet. Hashtags fungieren als konventionalisierte Kurzcodes, die Themen, Kampagnen oder Werte bündeln und die Auffindbarkeit von Inhalten erleichtern. Sie sind zugleich Einladung zur Partizipation und Instrument zur Steuerung öffentlicher Diskurse. Community-Management und die Co-Creation von Bedeutungen gewinnen in diesem Kontext an Bedeutung. Unternehmen treten in einen dialogischen Austausch mit Nutzer:innen, greifen Trends, Memes oder User-Generated Content auf und integrieren diese in ihre eigene Kommunikation. Die Grenzen zwischen Sender und Empfänger verschwimmen, und die Bedeutung von Zeichen wird zunehmend kollektiv ausgehandelt. Dadurch entstehen dynamische Bedeutungsnetzwerke, die es Unternehmen ermöglichen, flexibel auf gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren und ihre Kommunikationsstrategien kontinuierlich anzupassen.

#### ANALYSEPROTOKOLL FÜR

#### MIKRO- UND MAKROSEMIOTIK

Ein integratives semiotisches Analyseprotokoll verbindet mikro- und makroanalytische Perspektiven, um Zeichen, Codes und kulturelle Bedeutungen in Marketing und Kommunikation systematisch zu untersuchen. Der folgende Ablauf bietet eine praxisorientierte Schritt-für-Schritt-Anleitung, die sowohl die Detailtiefe einzelner Zeichen als auch deren Einbettung in größere kulturelle Zusammenhänge berücksichtigt:

**1. Identifikation der denotativen Zeichen (Mikro-Ebene):** Zunächst werden die primären, wörtlichen Zeichen (Denotationen) im Kommunikationsmaterial erfasst – etwa Bilder, Wörter, Klänge oder Symbole. Diese werden auf ihrer expliziten, oberflächlichen Bedeutungsebene dokumentiert, ohne bereits eine Interpretation vorzunehmen.

**2. Konnotative Analyse und Mythenbildung (Mikro-Ebene):** Im nächsten Schritt werden die sekundären, kulturell und emotional aufgeladenen Bedeutungen (Konnotationen) analysiert, die den denotativen Zeichen anhaften. Dabei werden auch Mythen oder ideologische Narrative identifiziert, die durch diese Konnotationen gestützt oder erzeugt werden.

**3. Mapping von Codes und Subcodes (Makro-Ebene):** Anschließend werden die zugrunde liegenden Codes (kulturell, sozial, sprachlich) herausgearbeitet, die die

Produktion und Interpretation der Zeichen steuern. Hierzu zählt die Analyse syntaktischer, semantischer und pragmatischer Codes im Sinne Umberto Ecos sowie die Berücksichtigung der kulturellen „Enzyklopädie“, also des geteilten Wissens, das die Interpretation prägt.

**4. Kontextualisierung im kulturellen und sozialen Umfeld (Makro-Ebene):** Die Zeichen und Codes werden in größere kulturelle, soziale und historische Kontexte eingebettet. Es wird analysiert, wie sie sich zu aktuellen Trends, Machtstrukturen und gesellschaftlichen Praktiken verhalten.

**5. Triangulation mit Rezeptions- und Mediendaten:** Zur Validierung der Interpretation werden qualitative Daten wie Experteninterviews, Social Listening oder Zielgruppen-Feedback herangezogen. So wird nachvollzogen, wie verschiedene Publika die Zeichen und Codes dekodieren oder umdeuten.

**6. Reflexive Bewertung und Hypothesenbildung:** Die Ergebnisse werden reflektiert, um Hypothesen über Funktion und Wirkung der Zeichen und Codes abzuleiten. Dabei werden auch mögliche Bedeutungsverschiebungen oder -destabilisierungen berücksichtigt.

**7. Bericht und Visualisierung:** Die Analyse wird strukturiert dokumentiert und durch Visualisierungstools wie semiotische Quadrate, Codemaps oder Heatmaps ergänzt, um Beziehungen und Muster anschaulich darzustellen.

#### GRENZEN DER SEMIOTIK

#### IM VERGLEICH ZU ALTERNATIVTHEORIEN

Die Semiotik konzentriert sich auf die Produktion, Übertragung und Interpretation von Bedeutung durch Zeichen und Codes und legt dabei einen starken Fokus auf menschliche und kulturelle Prozesse, wie herausgestellt wurde. Im Vergleich zu Alternativtheorien wie der Actor-Network-Theory (ANT) (Latour, 1996, Nickerson, 2024) zeigen sich jedoch mehrere Begrenzungen, die es offen zu benennen gilt. Klassische semiotische Ansätze richten sich primär auf menschliche Akteure und soziale Kontexte, weshalb die Agency von nicht-menschlichen Entitäten wie Technologien, Objekten oder natürlichen Phänomenen oft unberücksichtigt bleibt. Die ANT hingegen erweitert das Analysefeld, indem sie auch nicht-menschlichen Akteuren Wirkmacht zuschreibt und so eine heterogenere, material-semiotische Analyse ermöglicht. Semiotische Analysen arbei-

ten häufig mit statischen Modellen von Bedeutung und fixen Codes. Die ANT betont dagegen die Prozesshaftigkeit, Netzwerkstruktur und Wandelbarkeit von Bedeutungen und Handlungen und kann so dynamische Assoziationen und Transformationen besser erfassen. Während die Semiotik vor allem reichhaltige Beschreibungen und Interpretationen liefert, bleibt sie in Bezug auf die Erklärung von Entstehung und Stabilisierung von Netzwerken oft unspezifisch. Die ANT bietet hier ein methodisches Instrumentarium, um die Bildung und Verfestigung von Akteursnetzwerken nachzuvollziehen und deren Wirkmechanismen zu analysieren. Semiotik kann auch dazu neigen, größere soziale, materielle oder wissenschaftliche Kontexte auszublenden, um sich auf symbolische Bedeutung zu konzentrieren. ANT hingegen integriert diese Kontexte, indem sie heterogene Versammlungen von Akteuren und deren Wechselwirkungen in den Mittelpunkt stellt. Insgesamt liefert die Semiotik also wertvolle Werkzeuge zur Analyse kultureller Bedeutungssysteme, weil Codes immer eine kulturelle Spezifität besitzen und tief in den jeweiligen kulturellen, historischen und sozialen Kontexten verankert sind (Chai-Aryalert & Nakata, 2012), während Alternativtheorien wie ANT die materiellen, technologischen und netzwerkartigen Dimensionen sozialer Phänomene stärker berücksichtigen und so ein umfassenderes Verständnis komplexer sozio-technischer Systeme ermöglichen.

Daher bestehen auch Herausforderungen der Übertragbarkeit auf andere Branchen oder Kulturen. Semiotische Codes lassen sich nicht immer direkt in andere Kulturen übertragen, was zu Missverständnissen oder Bedeutungsverlust führen kann, und auch das geteilte Wissen, das Interpretationen steuert, unterscheidet sich stark zwischen Kulturen und Branchen. Analytiker:innen müssen unterschiedliche Bezugsrahmen, Werte und Symbolrepertoires berücksichtigen. Dazu treten branchenspezifische semiotische Praktiken: Verschiedene Industrien entwickeln eigene semiotische Konventionen (zum Beispiel Mode, Technologie, Politik). Eine uniforme Anwendung semiotischer Modelle ohne Anpassung kann branchenspezifische Nuancen übersehen. Zudem sind semiotische Codes nicht statisch, sondern verändern sich mit gesellschaftlichem Wandel, technologischer Innovation und Medienentwicklung. Übertragbarkeit erfordert daher kontinuierliche Anpassung und Kontextsensitivität. Die Sicherstellung von Validität und Reliabilität in kulturübergreifender semiotischer Forschung ist daher anspruchsvoll, da Interpretationen subjektiv gefärbt sein können. Triangulation mit empirischen Daten und lokale Expertise

sind essenziell, um Verzerrungen zu vermeiden. Analyst:innen sollten vermeiden, eigene kulturelle Vorannahmen oder ethnische Stereotype auf fremde Zeichensysteme zu projizieren. Daher gilt: Um diese Herausforderungen zu adressieren, empfiehlt sich eine kultursensible Anpassung semiotischer Analysen, die Einbindung lokaler Akteure und der Einsatz gemischter Methoden, um Kontextgenauigkeit und Relevanz sicherzustellen (Chai-Aryalert & Nakata, 2012).

#### DISKUSSION, PERSPEKTIVEN UND FAZIT

Die Synthese der semiotischen Ansätze von Roland Barthes und Umberto Eco eröffnet ein erweitertes Markenmodell, das sowohl die ideologiekritische Entlarvung von Markenmythen als auch die Offenheit und Dynamik von Bedeutungszuschreibungen integriert. Während Barthes die Mechanismen der Mythenbildung und deren gesellschaftliche Funktion analysiert, betont Eco die Vielschichtigkeit und Wandelbarkeit von Codes in der Kommunikation. Die Verbindung beider Perspektiven ermöglicht es, Marken als komplexe, kulturell verankerte Zeichensysteme zu verstehen, deren Bedeutungen in einem permanenten Aushandlungsprozess zwischen Sender und Rezipient entstehen. Zugleich werden die Grenzen der klassischen Textmetapher deutlich: In fluiden, interaktiven Online-Umgebungen, in denen Nutzer:innen selbst zu Produzent:innen von Zeichen werden, stößt ein statisches Modell von Text auf methodische und analytische Limitationen. Die Semiotik muss daher um digitale, performative und partizipative Dimensionen erweitert werden, um der Komplexität moderner Markenkommunikation gerecht zu werden.

Für die Marketingpraxis empfiehlt sich ein mehrstufiger Leitfaden zur semiotischen Auditierung von Kampagnen. Zunächst sollten die verwendeten Zeichen und Codes systematisch erfasst und auf ihre denotativen und konnotativen Bedeutungen hin analysiert werden. Anschließend gilt es, die potenziellen Mythen und kulturellen Narrative zu identifizieren, die durch die Kommunikation transportiert werden. Eine kontinuierliche Überprüfung der Resonanz in unterschiedlichen Zielgruppen – etwa durch Social Listening oder qualitative Interviews – hilft, Bedeutungsverschiebungen frühzeitig zu erkennen und kommunikative Strategien anzupassen. Für kulturell diverse Märkte ist es essenziell, lokale Codes, Symbole und Narrative zu berücksichtigen und globale Markenbotschaften an die jeweiligen kulturellen Kontexte anzupassen. Interkulturelle Teams und die Einbindung von Cultural Brokers können dabei helfen, Missverständnisse zu vermeiden



und authentische, anschlussfähige Kommunikation zu gewährleisten.

Mit dem Aufkommen generativer KI-Modelle wie Text-to-Image-Systemen entstehen neue Formen der Zeichenproduktion, die klassische Mythenbildung beschleunigen und transformieren. KI kann bestehende Codes rekonfigurieren oder völlig neue Symbolsysteme schaffen, was die Authentizität und Steuerbarkeit von Markenbotschaften herausfordert. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass Bedeutungen noch fluid und weniger kontrollierbar werden, da KI-gestützte Inhalte in Echtzeit von Nutzer:innen adaptiert und weiterverarbeitet werden. Die zunehmende Integration von Wearables, Smart Spaces und virtuellen Umgebungen (Metaverse) erfordert eine Weiterentwicklung der semiotischen Analyse. Markenkommunikation findet immer häufiger in hybriden, multisensorischen Settings statt, in denen klassische Zeichenmodelle an ihre Grenzen stoßen. Dynamische, anpassungsfähige Codes werden notwendig, um in hyperpersonalisierten Kommunikationsumgebungen relevant zu bleiben und individuelle wie kollektive Bedeutungsräume zu adressieren.

Die Entwicklung von Zeichen und Codes für Kreislaufwirtschaft, Climate Citizenship und soziale Verantwortung wird zu einer zentralen Herausforderung für Unternehmen. Transparenz avanciert dabei zum neuen Meta-Zeichen: Nur wer nachvollziehbar und überprüfbar kommuniziert, kann langfristig Glaubwürdigkeit und Vertrauen sichern. Die Semiotik nachhaltiger Kommunikation muss daher nicht nur symbolische, sondern auch materielle und prozessuale Aspekte berücksichtigen. Es genügt nicht mehr, lediglich grüne Farben, Naturmotive oder Begriffe wie „nachhaltig“ und „fair“ einzusetzen; vielmehr erwarten Konsument:innen und Stakeholder zunehmend den Nachweis tatsächlicher ökologischer und sozialer Leistungen. Nachhaltige Semiotik erfordert deshalb eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der verwendeten Zeichen und Codes an neue gesellschaftliche Diskurse, regulatorische Anforderungen und wissenschaftliche Erkenntnisse. Unternehmen sind gefordert, ihre Kommunikationsstrategien so zu gestalten, dass sie nicht nur kurzfristige Imageeffekte erzielen, sondern langfristig zur Bildung eines kollektiven Bewusstseins für Nachhaltigkeit beitragen. Die Herausforderung besteht darin, komplexe Zusammenhänge wie Lieferketten-Transparenz, Ressourcenschonung oder soziale Gerechtigkeit in verständliche, glaubwürdige und anschlussfähige Zeichen zu übersetzen.

Die Untersuchung zeigt, dass die Semiotik – verstanden als Analyse von Zeichen, Codes und Mythen – einen unverzichtbaren Schlüssel zur Entschlüsselung moderner Markenkommunikation darstellt. Die Kombination der theoretischen Ansätze von Barthes und Eco ermöglicht es, sowohl die Stabilisierung als auch die Destabilisierung von Bedeutungen im Spannungsfeld zwischen Senderintention und Publikumsinterpretation systematisch zu erfassen. Marken agieren als Mythenproduzenten, setzen multimodale Codes ein und inszenieren Konsumrituale, um emotionale Bindungen und gesellschaftliche Leitbilder zu etablieren. Die Forschungsfragen konnten dahingehend beantwortet werden, dass eine integrative semiotische Analyse nicht nur die Mechanismen der Bedeutungsproduktion offenlegt, sondern auch praxisrelevante Empfehlungen für die Gestaltung und Auditierung von Markenkommunikation liefert. Der interdisziplinäre Mehrwert zeigt sich in der Verbindung von kulturwissenschaftlicher Theorie und angewandter Kommunikationsforschung, die Unternehmen wie Wissenschaftler:innen gleichermaßen neue Perspektiven und Werkzeuge zur Reflexion und Steuerung von Markenbedeutungen eröffnet.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Barthes, R. (1957). *Mythologies*. Seuil.
- Barthes, R. (1964). *Elements of Semiology*. Hill and Wang.
- Barthes, R. (1988). *Das semiologische Abenteuer*. Aus dem Französischen von Dieter Hornig. Suhrkamp.
- Barthes, R. (2012). *Mythen des Alltags*. Vollständige Ausgabe. Aus dem Französischen von H. Brühmann. Suhrkamp.
- Chai-Aryalart, S. and Nakata, K. (2012). Towards a Semiotic Approach to Practice-oriented Knowledge Transfer. *International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS 2012)*, pp. 119-124. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <https://pdfs.semanticscholar.org/a48e/65236b0cd35ce3f32f6b4f83aac113df1107.pdf>.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage.
- Eco, U. (1972). *Einführung in die Semiotik*. Fink.
- Eco, U. (1977). *Zeichen. Einführung in einen Begriff und seine Geschichte*. Aus dem Italienischen von Günter Memmert. Suhrkamp.

Eco, U. (1990): Interpretation and Overinterpretation: World, History, Texts. Tanner Lectures on Human Values. Zugriff am 3. Juli 2025 unter [https://tannerlectures.org/wp-content/uploads/sites/105/2024/06/Eco\\_91.pdf](https://tannerlectures.org/wp-content/uploads/sites/105/2024/06/Eco_91.pdf).

Eco, U. (2002): Einführung in die Semiotik. W. Fink.

Fischer-Lichte, E. (2005). Sense and Sensation: Exploring the Interplay Between the Semiotic and Performative Dimensions of Theatre. In: Journal of Dramatic Theory and Criticism, Vol. XXII, no. 2. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <https://journals.ku.edu/jdtc/article/view/4346>.

Fröhlich, R., & Schöller, A. (2012). Unternehmenskommunikation. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer VS.

Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. In: Soziale Welt, 47, 4, pp. 369-381. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-67%20ACTOR-NETWORK.pdf>.

Layland, E. (2024). Unleashing the Power of Multimodal AI. In: LinkedIn. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <https://www.linkedin.com/pulse/unleashing-power-multimodal-ai-future-marketing-eric-layland-s75gc>.

Nickerson, N. (2024). Latour's Actor Network Theory. In: Simply Psychology. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <https://www.simplypsychology.org/actor-network-theory.html>.

Nöth, W. (2000). Handbuch der Semiotik. J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-03213-3>

Peirce, C. S. (2000). Semiotische Schriften. Drei Bände, herausgegeben von Chr. Kloesel und H. Pape. Suhrkamp.

Schaffer, N. (2025). How to Use Emojis in Your Content Strategy to Improve Conversions. Zugriff am 8. Juli 2025 unter <https://nealschaffer.com/how-to-use-emojis-in-your-content-strategy-to-improve-conversions/>.

The Editors of Encyclopaedia Britannica (Version vom 22. Mai 2025). Semiotics. In: Encyclopedia Britannica. Zugriff am 3. Juli 2025 unter <https://www.britannica.com/science/semiotics>.

#### AUTOR

**Prof. Dr. Patrick Peters, M.A., MBA**

Professor für Kommunikation und Nachhaltigkeit an der Allensbach Hochschule, Prorektor für Forschung und Lehrmittelentwicklung

Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Leadership, Wirtschaftsethik, Diversity

E-Mail: [patrick.peters@allensbach-hochschule.de](mailto:patrick.peters@allensbach-hochschule.de)

JEL: I20, A14, M53

## Berufsorientierung der Generation Z Elterliche Einflussnahme und Auswirkungen auf die Berufswahl

Leonie Lallemand, Dirk Schlagentweith

### ABSTRACT

This article aims to describe the various forms and impacts of parental support in the career orientation process of Generation Z. It examines how adolescents perceive this support and how it affects their career decision-making. The objectives are analyzed through the formulation of research questions and an empirical study. The findings show that parental influence is exerted in different ways—both directly, through conversations and expectations, and indirectly, through role models and values. Adolescents generally experience parental assistance as supportive and valuable, perceiving parents primarily as important interlocutors and sources of orientation.

### KEYWORDS

Berufsorientierung, Berufswahl, Generation Z

### EINLEITUNG

Die erste Berufswahl markiert für junge Erwachsene einen zentralen Schritt, der sowohl über das künftige Einkommen als auch über die eigene Persönlichkeitsentwicklung und Zukunftsperspektive entscheidet. Die Generation Z, geboren in den späten 1990er- bis frühen 2000er-Jahren, steht aktuell in diesem Prozess und sieht sich dabei einer komplexen Vielfalt von Möglichkeiten gegenüber, die eine Entscheidung schwieriger machen als je zuvor (vgl. Effiom/Petters 2019: 260).

Derzeit stehen rund 324 anerkannte Ausbildungsberufe zur Auswahl, verteilt auf verschiedene Sektoren wie Industrie und Handwerk, den öffentlichen Dienst und die Landwirtschaft (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2021: o. S.). Hinzu kommen zahlreiche schulische Ausbildungswege sowie über 11.000 grundständige Studiengänge (vgl. Statista GmbH 2024a: o. S.). Dabei bleiben die Diversifikation berufsspezifischer Fachrichtungen sowie potenzielle Spezialisierungen in dieser Betrachtung noch unberücksichtigt. Diese kaum zu überschauende Vielfalt beruflicher Möglichkeiten stellt viele junge Menschen vor das Dilemma der Wahl und kann zu Orientierungslosigkeit führen. Die Komplexität der

Entscheidung wird verschärft durch die verschiedenen Ansprüche, Erwartungen und Zukunftsperspektiven, die von der Familie, aber auch von gesellschaftlichen Normen an junge Menschen herangetragen werden. Zudem sind die Eltern meist durch ihre eigene Berufswahl vorgeprägt, indem sie ihre Kenntnisse über Berufsgruppen an ihre Kinder weitergeben.

Zentrales Ziel des Beitrags ist es, herauszufinden, wie Jugendliche der Generation Z die Unterstützung ihrer Eltern in der Berufsorientierung wahrnehmen. So sollen die vielfältigen Formen und Auswirkungen des elterlichen Einflusses auf die Berufsorientierung identifiziert und systematisch beschrieben werden. Es soll untersucht werden, inwiefern dieser Einfluss die Berufswahlentscheidung der Jugendlichen positiv oder auch hemmend beeinflussen kann. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei der Frage, wie Eltern ihre Kinder bestmöglich in diesem Entscheidungsprozess begleiten können, ohne deren Entscheidungsfreiheit zu beeinträchtigen.

### THEORETISCHE GRUNDLAGEN

#### DER BERUFSORIENTIERUNG

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt ist ein bedeutender Wendepunkt im Leben junger Menschen. Es werden wichtige Weichen für den Lebenslauf sowie die spätere Berufs- und Erwerbskarriere gestellt (vgl. Seeber 2013: o. S.). Während eine Erwerbstätigkeit nicht unbedingt das Erlernen eines bestimmten Berufs voraussetzt, umfasst der Begriff „Beruf“ weit mehr als nur eine „Arbeitsleistung gegen Geld und soziale Sicherung“ (Ohlemann 2021: 16). Ein Beruf steht nicht nur für fachliche Flexibilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt, sondern spielt auch eine zentrale Rolle bei der persönlichen Identitätsbildung. Er verleiht sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung, verbindet persönliche Fähigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsmarkts, bietet soziale Sicherheit und beeinflusst sowohl soziale Kontakte als auch die Teilhabe am gesellschaftli-

chen Leben (vgl. Voigt 2012: 51-53). Butz liefert in diesem Zusammenhang eine häufig zitierte Begriffsbestimmung und definiert die Berufsorientierung als einen „lebenslange[n] Prozess der Annäherung und Abstimmung zwischen Interessen, Wünschen, Wissen und Können des Individuums auf der einen und Möglichkeiten, Bedarf und Anforderungen der Arbeits- und Berufswelt auf der anderen Seite. Beide Seiten, und damit auch der Prozess der Berufsorientierung, sind sowohl von gesellschaftlichen Werten, Normen und Ansprüchen, die wiederum einem Wandel unterliegen, als auch den technologischen und sozialen Entwicklungen im Wirtschafts- und Beschäftigungssystem geprägt.“ (Butz 2008: 50, zitiert nach: Wehking 2020: 103). Dieses Begriffsverständnis zeigt, dass die Berufsorientierung verschiedenen Einflüssen und sich ändernden Bedingungen unterliegt, weshalb es sich um einen lebenslangen Prozess handelt (vgl. Wehking 2020: 104). Ausgehend vom Ziel dieses Beitrags konzentriert sich das Begriffsverständnis der Berufsorientierung auf die erste nachschulische Berufswahlentscheidung.

Bei der nachschulischen Berufswahlentscheidung stehen junge Erwachsene einerseits vor der Herausforderung, sich selbst zu orientieren, also ihre eigenen Kompetenzen und Ziele zu erkennen. Andererseits müssen sie sich den objektiven äußeren Anforderungen der Arbeitswelt stellen (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2024: o. S.). Diese beiden Perspektiven spiegeln das Spannungsfeld wider, in dem sich junge Menschen während des Berufsorientierungsprozesses bewegen. Die objektive berufliche Dimension umfasst die äußeren Gegebenheiten wie formale und rechtliche Rahmenbedingungen, soziale Vorgaben und gesellschaftliche sowie elterliche Erwartungen, die sich nur schwer beeinflussen lassen. Demgegenüber steht die subjektive Dimension, die auf der individuellen Lebenswelt der Jugendlichen basiert und durch persönliche Erfahrungen, Wünsche und Selbstwahrnehmung geprägt ist (vgl. Wehking 2020: 104).

#### ELTERLICHER EINFLUSS AUF DIE BERUFSORIENTIERUNG

Entsprechend der ökologischen Systemtheorie nach Bronfenbrenner (1981) lassen sich drei verschiedene Einflussbereiche identifizieren, die auf Individuen und deren Entwicklung einwirken. Vor dem Hintergrund der Berufsorientierung bilden Jugendliche selbst und ihre Familien das Mikrosystem und damit den engsten Kreis (vgl. Thurnherr et al. 2013: 260). Das Mesosystem umfasst die Schule, Freizeitaktivitäten, Gleichaltrige sowie Beratungs- und Supportangebote und den be-

trieblichen Bereich. Auf der Ebene des Makrosystems wirken gesellschaftliche Faktoren wie Demografie, Wirtschaft und Politik (vgl. Thurnherr et al. 2013: 260 f.).

Mit Blick auf den Fokus des Beitrags, der sich auf die Ausdifferenzierungsmöglichkeiten beruflicher Orientierung im sozialen, besonders elterlichen Kontext konzentriert, soll das öffentliche Umfeld mit seinen professionellen Akteuren und seine Rolle im Prozess beruflicher Orientierung hier nicht weiter behandelt werden. Stattdessen liegt der Fokus in der weiteren Untersuchung auf den Eltern als informellen Akteuren im Prozess der Berufsorientierung. Eltern werden in dieser Arbeit als erwachsene Personen definiert, die die Verantwortung für das Kind im Prozess des Aufwachsens übernehmen und als Bezugspersonen fungieren (vgl. Jurczyk o.J.: o. S.).

Bührmann beschreibt vier Funktionen, in denen sich die Bedeutung der Eltern im Berufsorientierungsprozess zusammenfassen lässt: Eltern bieten emotionale Unterstützung, indem ihr Vertrauen, ihre Wertschätzung und ihre Empathie motivierend wirken und die Jugendlichen ermutigen. Gleichzeitig wirkt ihre Hilfestellung entlastend und sorgt dafür, dass die Jugendlichen auch bei Rückschlägen Stabilität und Sicherheit erfahren (vgl. Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 10). Außerdem können Eltern ihre Kinder instrumentell unterstützen, indem sie nicht nur finanzielle Hilfe leisten, sondern auch konkrete Aufgaben wie Telefonanrufe, Anmeldungen und das Zusammenstellen von Unterlagen übernehmen. Zudem nutzen sie oft ihre sozialen Kontakte als „Türöffner“, um ihren Kindern Zugang zu neuen Möglichkeiten zu verschaffen (vgl. Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 10).

Informatorisch-beratende Unterstützung können Eltern in dem Sinne leisten, als dass sie ihren Kindern mit Ratschlägen und Empfehlungen zur Seite stehen und ihnen Informationen und Wissen bereitstellen. Aufgrund ihrer Lebenserfahrungen werden die eigenen Eltern häufig als Expertinnen und Experten wahrgenommen (vgl. Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 10).

Zuletzt betrifft die interpretativ-rückmeldende Unterstützung die Hilfestellung zur Einschätzung eigener Stärken und Schwächen. Dies kann über persönliche Rückmeldung erfolgen, aber auch gezielte Nachfragen betreffen, die zur Selbstreflexion anregen sollen. Oftmals wird das Feedback der Eltern als Maßstab genutzt, um externe Rückmeldungen zu bewerten und einzuordnen (vgl. Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 10).



Die Komplexität der elterlichen Einflussnahme besteht laut Kleffner et al. in einem Doppelcharakter. Einerseits nehmen Eltern durch konkrete Ratschläge und Erwartungen direkten Einfluss auf die Berufsfindung ihrer Kinder, andererseits wirken sie auch indirekt auf den Berufsorientierungsprozess ein (vgl. Neuenschwander 2013: 201, vgl. Maschetzke 2009: 182).

Ein direkter Einfluss der Eltern zeigt sich vor allem durch deren Kommunikation, Erwartungshaltungen und Überzeugungen. So können Eltern ihren Kindern aktive Hilfestellung in Form von Gesprächen bieten. Diese dienen nicht nur der Unterstützung und Motivation, sondern auch der Informationsvermittlung (vgl. Sinus Markt- und Sozialforschung 2020: o.S.) Sie können durch gezielte Ratschläge und Empfehlungen den Auswahlprozess beeinflussen, indem sie beispielsweise spezifische Berufe vorschlagen oder auf gewisse Auswahlkriterien wie gute Karrierechancen oder ein geringes Arbeitslosigkeitsrisiko hinweisen (vgl. Hehlen 2023: 17). Dabei orientieren sich die Ratschläge der Eltern nicht nur an den von ihnen wahrgenommenen Fähigkeiten und Interessen ihrer Kinder, sondern auch an ihren persönlichen Vorstellungen und Werthaltungen (vgl. Neuenschwander 2020: 296). Insgesamt kann die angesprochene Elternschaft auf eine breitere Informationsbasis hinsichtlich existierender Berufsgruppen und deren Anforderungen zurückgreifen.

Ein indirekter Einflussfaktor ist die sozialökonomische Lage der Familie. Die finanzielle Situation und das Bildungsniveau der Eltern können die beruflichen Perspektiven der Jugendlichen maßgeblich beeinflussen. Schulenberg et al. betonen, dass der sozioökonomische Status die Berufswahl mitbestimmt, indem er den Zugang zu bestimmten Berufsfeldern erleichtern oder erschweren kann (vgl. Schulenberg et al. 1984, zitiert nach Hehlen 2023: 14). Eltern mit höherem Bildungsgrad und umfangreichen beruflichen Netzwerken können ihren Kindern häufig bessere Möglichkeiten bieten, sich in der Berufswelt zurechtzufinden. Sie können durch finanzielle Mittel sowie eigene Bildungs- und Berufserfahrungen Informationen vermitteln und Unterstützung leisten (vgl. Hehlen 2023: 14). Dahingegen stehen besonders Eltern mit Migrationshintergrund oder großer Bildungsferne vor Herausforderungen, wenn sie damit einhergehend nur begrenzte Kenntnisse über die Struktur und den Aufbau des schulischen und beruflichen Bildungssystems sowie die Leistungsanforderungen verschiedener Bildungs- und Berufswege besitzen (vgl. Richter 2016: 71, vgl. Hehlen 2023: 14).

#### AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND

In der aktuellen Forschung zur Berufsorientierung wird der Einfluss von Eltern als zentraler Faktor angesehen. Nahezu alle betrachteten Studien betonen die herausragende Bedeutung der elterlichen Unterstützung bei der Berufswahl. Eltern wirken sowohl als emotionale Unterstützer als auch als Informationsquelle und Orientierungshilfe. So zeigen beispielsweise Maschetzke (2009) und das Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023), dass Eltern in der Berufsorientierung nach wie vor sowohl qualitativ als auch quantitativ eine entscheidende Rolle spielen, indem sie als vertrauenswürdige Berater und Vorbilder fungieren (vgl. Maschetzke 2009: 182, vgl. Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. 2023: 4). Die meisten Jugendlichen greifen auf ihre Eltern als erste Informationsquelle zurück. In einer Untersuchung von Thurnherr et al. (2013) wird deutlich, dass mehr als 90 % der Jugendlichen mehrmals elterliche Unterstützung in der Berufsorientierung erfahren haben und diese als besonders nützlich wahrnehmen (vgl. Thurnherr et al. 2013: 264 ff.). Ebenso zeigt die Sinus-Studie, auf die sich Schleer und Calmbach (2022) berufen, dass Gespräche mit den Eltern in allen Lebenswelten die häufigste Methode zur beruflichen Informationsgewinnung sind und insbesondere von Jugendlichen mit formal hoher Bildung als besonders nützlich empfunden werden (vgl. Schleer/Calmbach 2022: 63 ff.).

Eltern sind sich ihrer Rolle in der Berufsorientierung ihrer Kinder weitgehend bewusst. Eine Studie von Daniela Hehlen (2023), die auf Elternbefragungen basiert, zeigt, dass die Mehrheit der Eltern sich selbst als hauptverantwortlich für die Unterstützung ihrer Kinder im Berufswahlprozess betrachtet. So glauben 65 % der Eltern, einen starken bis mäßigen Einfluss auf die Berufsentscheidung ihrer Kinder zu haben, während lediglich 4 % ihren Einfluss als komplett irrelevant einschätzen (vgl. Hehlen 2023: 37). In den Fällen, in denen nur ein Elternteil als primär verantwortlich genannt wurde, sind es laut Hehlen (2023) und Vieback et al. (2019) häufiger die Mütter, die diese Rolle übernehmen (vgl. Hehlen 2023: 36). Dies verdeutlicht, dass die meisten Eltern ihren Einfluss wahrnehmen, auch wenn 18 % der Meinung sind, dass externe Personen wie Lehrkräfte oder die Berufsberatung die Unterstützung bei der Berufsorientierung übernehmen sollten (vgl. Hehlen 2023: 37).

Die praktische Unterstützung der Eltern variiert jedoch stark je nach sozioökonomischem Status und Bildungs-

stand. Richter (2016) zeigt, dass 69 % der Jugendlichen Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen erhalten, während Jugendliche mit Migrationshintergrund deutlich unter diesem Durchschnitt liegen und seltener praktische Hilfe von ihren Eltern bekommen. Eine mögliche Ursache sieht sie in der mangelnden Vertrautheit mit dem deutschen Bewerbungsprozess und mangelnden Kontakten (vgl. Richter 2016: 159 f.).

Ebenso spielt auch das Geschlecht eine zentrale Rolle im Berufsorientierungsprozess. Richter (2016) weist darauf hin, dass Jungen und Mädchen zwar gleichermaßen von ihren Eltern unterstützt werden, es jedoch deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung ihrer Fähigkeiten gibt. So werden bei Mädchen vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten betont, während bei Jungen naturwissenschaftliche, technische und mathematische Stärken hervorgehoben werden. In der Folge ermutigen Eltern ihre Kinder, Berufe zu ergreifen, die diese geschlechtsspezifisch wahrgenommenen Fähigkeiten widerspiegeln (vgl. Richter 2016: S. 90).

Zwar ist die Bedeutung der Eltern in der Forschung unbestritten, doch genaue Erkenntnisse darüber, wie diese sich genau gestaltet und wie sie die Berufswahl ihrer Kinder konkret beeinflussen, sind nach wie vor rar (vgl. Maschetzke 2009: 182). Während sich viele aktuelle Arbeiten auf die Erkenntnisse früherer Studien wie die von Herzog/Neuenschwander/Wannack aus dem Jahr 2006 beziehen, werden hier überwiegend allgemeine Faktoren der Berufsorientierung untersucht, die den spezifischen Einfluss der Eltern häufig nur als einen Teilaspekt unter vielen betrachten. Hier wird der spezifische Beitrag der Eltern oft mit anderen Faktoren wie Schule, Berufsberatung oder Peers vermischt. Diese breite Perspektive verdeutlicht zwar die unterschiedlichen Einflüsse auf die Berufswahl, lässt jedoch offen, wie Eltern konkret auf die Entscheidungen ihrer Kinder einwirken. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ergibt sich die Notwendigkeit, den elterlichen Einfluss auf die Berufsorientierung der Generation Z weiter empirisch zu untersuchen.

#### **FORSCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG**

Das Untersuchungsdesign orientiert sich am Prinzip an der hypothesen- und theorietestenden Forschung. Dieses deduktive Vorgehen ist geeignet, da das Untersuchungsfeld nicht völlig unerforscht ist, sondern bereits fundierte empirische Befunde existieren. Ziel ist es, die-

se Befunde weiterzuentwickeln und zu präzisieren. Dazu werden aus den Forschungsfragen Hypothesen abgeleitet, die durch beobachtbare Sachverhalte in der Realität überprüft werden können. Die empirische Beobachtung erfolgt durch eine standardisierte Datenerhebung, die dann mit den aufgestellten Hypothesen abgeglichen wird. Um dies zu erreichen, wird eine quantitative Feldstudie durchgeführt, die sich auf bereits vorhandene empirische Erkenntnisse zur elterlichen Beeinflussung stützt.

Der Forschungsablauf folgt den klassischen Phasen der empirischen Forschung. Demnach wird das bereits formulierte Forschungsproblem zunächst in konkrete Hypothesen überführt, die im weiteren Verlauf der Studie überprüft werden. Anschließend wird das Erhebungsinstrument in Form eines Fragebogens entwickelt und ein Pretest durchgeführt, um dessen Validität und Reliabilität zu überprüfen. Nach Anpassungen wird die eigentliche Datenerhebung als Online-Umfrage durchgeführt, um eine repräsentative Stichprobe der Generation Z zu erreichen. Die erhobenen Daten werden statistisch ausgewertet und die Hypothesen mittels geeigneter Verfahren überprüft. Abschließend erfolgt die Interpretation der Ergebnisse, aus denen Schlussfolgerungen für die elterliche Unterstützung abgeleitet werden. Im Folgenden werden die konkretisierten Forschungsfragen und die dazugehörigen Hypothesen vorgestellt.

#### **Forschungsfrage 1:**

Welche Unterstützungsmöglichkeiten nehmen Jugendliche bei ihrer Berufsorientierung wahr und wie bewerten sie deren Nützlichkeit?

Hypothese 1.1: Jugendliche nehmen weniger einzelne Maßnahmen als vielmehr ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten wahr.

Hypothese 1.2: Persönliche Gespräche mit der Familie oder im Bekanntenkreis sowie praktische Erfahrungen werden von Jugendlichen als nützlicher wahrgenommen als Online-Angebote.

#### **Forschungsfrage 2:**

Welchen Einfluss hat die Eltern-Kind-Beziehung auf den Berufsorientierungsprozess Jugendlicher?

Hypothese 2.1: Die Bedeutung der elterlichen Meinung ist abhängig vom Verhältnis zwischen Eltern und ihren Kindern.

#### **Forschungsfrage 3:**

Welchen Einfluss haben die elterlichen Erwartungen und deren Kommunikation auf die Berufswahl Jugendlicher?



Hypothese 3.1: Der Erfüllungsgrad der Erwartungen ist abhängig von der Erwartungshaltung der Eltern und deren Kommunikation an die Kinder.

Hypothese 3.2: Der empfundene Druck im Prozess der Berufsorientierung ist abhängig von der Erwartungshaltung der Eltern und deren Kommunikation an die Kinder.

Forschungsfrage 4:

In welcher Form und in welcher Phase werden die Jugendlichen im Berufsorientierungsprozess von ihren Eltern unterstützt?

Hypothese 4.1: Jugendliche werden von ihren Eltern gleichermaßen emotional, instrumentell-materiell, informatorisch-beratend und interpretativ-rückmeldend unterstützt.

Hypothese 4.2: Jugendliche erfahren in den ersten Phasen der Berufsorientierung (bis zur Suche eines Ausbildungsplatzes) die meiste Unterstützung durch ihre Eltern.

Forschungsfrage 5:

Welchen Einfluss haben die Bildung sowie die von den Kindern eingeschätzten Kenntnisse der Eltern über verschiedene Berufsfelder auf die elterliche Unterstützung?

Hypothese 5.1: Die Qualität der elterlichen Unterstützung ist unabhängig vom Bildungsstand der Eltern.

Hypothese 5.2: Die Qualität der elterlichen Unterstützung ist abhängig vom wahrgenommenen Kenntnisstand der Eltern.

Forschungsfrage 6:

Welchen Einfluss haben die Berufe der Eltern im Sinne positiver oder negativer Vorbilder?

Hypothese 6.1: Der Einfluss der elterlichen Berufe ist abhängig vom Erwerbsstatus der Eltern.

Hypothese 6.2: Der Einfluss der elterlichen Berufe ist abhängig vom Berufsfeld der Eltern.

Forschungsfrage 7: Wie bewerten Jugendliche die Qualität und Quantität der elterlichen Unterstützung?

Forschungsfrage 8: Inwieweit fühlen sich Jugendliche in ihrer Berufswahlentscheidung durch ihre Eltern beeinflusst?

Zur Erhebung der forschungsrelevanten Daten findet eine Teilerhebung durch die Ziehung einer Stichprobe statt. Zuvor gilt es die Grundgesamtheit zu definieren, um klar festzulegen, welche spezifischen Merkmale die Stichprobe aufweisen muss. Zur Fixierung der Grund-

gesamtheit wird die Zielgruppe räumlich, zeitlich und sachlich abgegrenzt: Zeitlich umfasst die Zielgruppe die Generation Z, also Personen, die zwischen 1996 und 2010 geboren wurden und damit aktuell zwischen 14 und 28 Jahre alt sind. Räumlich richtet sich der Fokus der Untersuchung auf die in Deutschland lebende Population dieser Altersgruppe, da die Untersuchung sich auf den deutschen Ausbildungsmarkt und die dortige Berufsorientierung junger Menschen bezieht. Sachlich werden Personen einbezogen, die sich bereits aktiv im Berufsorientierungsprozess befinden oder eine erste Berufswahl getroffen haben. Die Anzahl Jugendlicher und junger Erwachsener der Generation Z in Deutschland belief sich am 31.12.2021 auf etwa 11,57 Millionen Menschen, was 13,9 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Dabei gibt es einen minimalen Männerüberschuss mit etwa 6 Millionen Männern und 5,57 Millionen Frauen (vgl. Deutsches Institut für Marketing 2024: o. S.). Aufgrund der sehr großen Grundgesamtheit lässt sich keine exakte Anzahl an Personen bestimmen, die sich derzeit im Berufsorientierungsprozess befinden oder diesen mit der ersten Berufswahl bereits abgeschlossen haben. Es lassen sich lediglich Schätzwerte heranziehen, wodurch sich eine hypothetische Grundgesamtheit ergibt, die demnach weniger als die 11,57 Millionen Jugendliche dieser Generation umfasst. Unabhängig von der genauen Größe der Grundgesamtheit ist die Population der Generation Z durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet. Diese Vielfalt ergibt sich nicht zuletzt aus der breiten Altersspanne von 14 bis 28 Jahren, wodurch die Jugendlichen sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden. So haben einige bereits eine Ausbildung abgeschlossen, während andere noch in der Schule sind oder sich im Studium befinden. Auch die soziale und kulturelle Herkunft sowie das Bildungsniveau und individuelle Lebensumstände spielen eine entscheidende Rolle und beeinflussen die Werte und Erwartungen innerhalb dieser Generation (vgl. Hofmann 2024: o. S.). Umso wichtiger ist die Wahl einer geeigneten Stichprobenmethode, die sowohl repräsentative Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit erlaubt als auch innerhalb verfügbarer Ressourcen realisierbar ist.

Hinsichtlich der Stichprobengröße ist festzustellen, dass für eine statistisch repräsentative Erhebung rechnerisch 385 Teilnehmende erforderlich wären, basierend auf einem Konfidenzniveau von 95 % und einer Fehlerspanne von 5 %. Die tatsächliche Zusammensetzung der Stichprobe entspricht 149 Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Sie stellt hinsichtlich des Geschlechts, der Altersgruppe und des Bildungsniveaus

eine heterogene Gruppe dar und bietet eine breite Grundlage für die Untersuchung. Mit Teilnehmenden aus verschiedenen Bildungsniveaus, Berufsgruppen und Branchen ist die Stichprobe vielfältig, sodass Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der Generation Z möglich sind. Das Geschlechterverhältnis der Stichprobe, 67 männliche und 82 weibliche Teilnehmende, spiegelt die Gesamtbevölkerung der Generation Z weitgehend wider. Auch die Altersverteilung, die Jahrgänge von 1996 bis 2010 umfasst, zeigt eine angemessene Streuung, wobei der Schwerpunkt auf den mittleren Jahrgängen liegt. Hinsichtlich des Bildungsniveaus sind alle relevanten Bildungsabschlüsse vertreten, von Hauptschulabschlüssen bis hin zu Hochschul- und Universitätsabschlüssen, was die Bildungsvielfalt der Generation Z abbildet.

### ERGEBNISDARSTELLUNG

Zur Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 1.1 stellt Tabelle 1 die Verteilung der Häufigkeiten wahrgenommener Unterstützungsangebote nach deren Anzahl bereit. Insgesamt standen durch die Mehrfachauswahl neun Unterstützungsangebote zur Auswahl – zuzüglich der Möglichkeit, „Sonstige“ anzugeben. Es zeigt sich im Modalwert, dass 42 Personen, also 28 % der Befragten, angaben, fünf verschiedene Unterstützungsangebote wahrgenommen zu haben. Im Durchschnitt ergibt sich, dass Jugendliche im Laufe des Berufsorientierungsprozesses 4,9 Unterstützungsangebote nutzen ( $M = 4.9$ ,  $SD = 1.7$ ). Hypothese 1.1 kann somit bestätigt werden.

Anzahl wahrgenommener Angebote	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Häufigkeit	3	9	14	36	42	19	15	7	4

Tabelle 1: Quantitative Wahrnehmung der Unterstützungsangebote

Neben der Häufigkeit, also der Quantität, zielt Hypothese 1.2 auf die Qualität, also die wahrgenommene Nützlichkeit der Unterstützungsangebote. Hier wurde festgestellt, dass praktische Erfahrungen in Form von Praktika ( $n = 116$ ) signifikant häufiger als nützlich wahrgenommen werden als Online-Angebote, etwa Internetrecherche ( $n = 61$ ) oder Informationssammlung über Social-Media-Kanäle ( $n = 16$ ) ( $\chi^2 = 7.88$ ,  $df = 1$ ,  $p < 0.01$ ). Ebenso liegen hochsignifikante Unterschiede zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit von Gesprächen und Online-Angeboten vor. Gespräche mit der Familie ( $n = 73$ ) oder im Bekanntenkreis ( $n = 51$ ) werden signifikant häufiger als nützlich wahrgenommen als Online-Angebote ( $\chi^2 = 10.99$ ,  $df = 1$ ,  $p < 0.001$ ). Durch diese signifikanten Auswirkungen ist Hypothese 1.2 bestätigt.

Bei der Testung der Hypothese 2.1 „Die Bedeutung der elterlichen Meinung ist abhängig vom Verhältnis zwischen Eltern und ihren Kindern“ ergab die lineare Regression ein hochsignifikantes Ergebnis. Demnach lässt sich die Bedeutung der elterlichen Meinung durch die Eltern-Kind-Beziehung vorhersagen ( $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.43$  mit  $SE = 0.07$ ). Je besser die Kinder das Verhältnis zu ihren Eltern empfinden, desto wichtiger ist ihnen deren Meinung bei der eigenen Berufswahl. Diese positive Korrelation bestätigt die aufgestellte Hypothese und gibt ihr durch den positiven Zusammenhang eine Richtung. Insgesamt wird dabei die Bedeutung der elterlichen Meinung mit  $M = 3.74$  als relativ hoch bewertet.

Zu Forschungsfrage 3 „Welchen Einfluss haben die elterlichen Erwartungen und deren Kommunikation auf die Berufswahl Jugendlicher?“ wurde festgestellt, dass sich weder der subjektiv wahrgenommene Erfüllungsgrad der Erwartungen (Erwartungen der Eltern:  $p = 0.278$ ,  $\beta = 0.05$ , mit  $SE = 0.04$  und Kommunikation:  $p = 0.34$ ,  $\beta = 0.08$  mit  $SE = 0.09$ ) noch der erzeugte Druck (Erwartungen der Eltern:  $p = 0.05$ ,  $\beta = 0.12$  mit  $SE = 0.06$  und Kommunikation:  $p = 0.21$ ,  $\beta = 0.15$  mit  $SE = 0.12$ ) durch die elterlichen Erwartungen und deren Kommunikation vorhersagen lassen. Hierbei ist anzumerken, dass der Zusammenhang zwischen den Erwartungen und dem verspürten Druck mit  $p = 0.05$  ein beinahe signifikantes Ergebnis zeigt, wonach geringere Erwartungen eher zu niedrigerem Druck führen. Anders als erwartet kann dennoch kein signifikanter Zusammenhang der abhängigen Variablen von den unabhängigen Variablen festgestellt und die Hypothesen 3.1 und 3.2 nicht bestätigt werden.

Dennoch ist es interessant zu betrachten, welche Erwartungen Eltern an ihre Kinder in Bezug auf deren Berufswahl haben. Die Aussage, dass die Eltern keine Erwartungen hatten, wird von den Befragten eher zurückhaltend bewertet ( $M = 2.38$ ). Gleichzeitig zeigt sich aber, dass Eltern selten eine konkrete Berufsvorstellung für ihre Kinder haben ( $M = 1.86$ ). Zudem wird erkenntlich, dass einem hohen Einkommen ( $M = 2.53$ ) und gesellschaftlicher Anerkennung ( $M = 2.15$ ) weniger Bedeutung beigemessen wird als einem erfüllenden ( $M = 3.57$ ) und sicheren Beruf mit guten Zukunfts- ( $M = 3.43$ ) und Entwicklungsperspektiven ( $M = 3.14$ ).

Bei der Betrachtung der wahrgenommenen Unterstützungsformen zeigt sich, dass emotionale ( $M = 3.37$ ) und praktische ( $M = 3.36$ ) Unterstützungsangebote durch Eltern für die Jugendlichen die bedeutendsten Formen der Unterstützung darstellen. Unterstützungsmaßnah-

men in Form von Ratschlägen ( $M = 3.04$ ) und Reflexionshilfen ( $M = 2.74$ ) werden dagegen niedriger bewertet. Auch die durchgeführte Varianzanalyse bestätigt, dass es mit  $p < 0.001$  hochsignifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Unterstützungsformen gibt.

Zusätzlich wird die instrumentell-materielle Unterstützung signifikant höher bewertet als die interpretativ-rückmeldende ( $p < 0.001$ ) und die informatorisch-beratende Unterstützung ( $p < 0.01$ ). Schließlich schneidet auch die informatorisch-beratende Unterstützung im Vergleich zur interpretativ-rückmeldenden Unterstützung signifikant höher ab ( $p < 0.05$ ). Diese Ergebnisse verdeutlichen klare Präferenzen für bestimmte Unterstützungsformen, wobei emotionale und praktische Unterstützung im Vergleich zu Reflexionshilfen und Ratschlägen häufiger als besonders wertvoll eingeschätzt werden. Hypothese 4.1 ist damit widerlegt.

Auch hinsichtlich des Zeitpunkts, an dem elterliche Unterstützung im Berufsorientierungsprozess beansprucht wird, zeigte die Varianzanalyse signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Phasen. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Eltern über den gesamten Berufsorientierungsprozess hinweg bis hin zur Aufnahme der ersten Berufstätigkeit eine konstant unterstützende Rolle spielen. Hypothese 4.2 kann somit nicht bestätigt werden.

Die Ergebnisse der linearen Regression zu Hypothese 5.1 ergaben insgesamt einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Bildungsgrad der Eltern und der wahrgenommenen Qualität der Unterstützung. Betrachtet man die Ergebnisse für beide Elternteile getrennt, lässt sich zwischen dem Bildungsstand der Mutter und der Bewertung der Unterstützung mit  $p < 0.01$ ,  $\beta = 1.09$ , mit  $SE = 0.4$  ein signifikanter Zusammenhang nachweisen. Je höher der Bildungsstand der Mutter, desto besser wird die Unterstützung durch die Jugendlichen bewertet. Zwischen dem Bildungsstand des Vaters und der wahrgenommenen Unterstützung ergibt sich jedoch kein signifikanter Zusammenhang ( $p = 0.42$ ,  $\beta = 0.28$ , mit  $SE = 0.35$ ). Damit zeigt sich, dass nur der Bildungsstand der Mutter signifikant mit der wahrgenommenen Qualität der Unterstützung zusammenhängt.

Für Hypothese 5.2 wurde der Einfluss des wahrgenommenen Kenntnisstands der Eltern auf die Unterstützungsqualität untersucht. Hier ergab die lineare Regression einen hochsignifikanten Zusammenhang ( $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.74$ , mit  $SE = 0.07$ ). Das bedeutet, dass die Qualität der Unterstützung steigt, je höher die Jugend-

lichen die Kenntnisse ihrer Eltern zu unterschiedlichen Berufsfeldern bewerten. Insgesamt wurden die Kenntnisse der Eltern mit  $M = 6.58$  mittelmäßig bis hoch eingeschätzt. Auch die Unterstützung wurde mit  $M = 7.32$  von den Jugendlichen insgesamt positiv bewertet.

Die Ergebnisse zu Hypothese 6.1 werden getrennt nach dem Erwerbsstatus von Vater und Mutter dargestellt. Für den Einfluss des mütterlichen Erwerbsstatus zeigt der Vergleich des Status „angestellt“ mit den Kategorien „selbstständig“, „arbeitslos“ und „in Rente“ einen signifikanten Zusammenhang ( $p < 0.05$ ,  $\beta = -0.38$ ,  $SE = 0.16$ ). Der negative Koeffizient bedeutet, dass eine Anstellung der Mutter weniger Einfluss auf die Berufswahl des Kindes hat, verglichen mit einem anderen Erwerbsstatus. Auch beim Erwerbsstatus „selbstständig“ der Mutter zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit dem Einfluss ihres Berufs auf die Berufswahl des Kindes ( $p < 0.01$ ,  $\beta = 0.53$ ,  $SE = 0.19$ ). Der positive Koeffizient deutet hier darauf hin, dass der Beruf der Mutter stärker auf die Berufswahl des Kindes wirkt, wenn sie selbstständig tätig ist, im Gegensatz zu einem anderen Erwerbsstatus. Die beiden Erwerbsstatus „arbeitslos“ und „in Rente“ zeigen bei der Mutter hingegen keinen signifikanten Zusammenhang ( $p = 0.5$  und  $p = 0.70$ ). Beim Vater weist kein Erwerbsstatus auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einfluss seines Berufs und der Berufswahl des Kindes hin. Weder der Status „angestellt“ ( $p = 0.15$ ), „selbstständig“ ( $p = 0.09$ ), „arbeitslos“ ( $p = 0.20$ ) noch „in Rente“ ( $p = 0.5$ ) zeigt einen signifikanten Effekt.

Für Hypothese 6.2, die den Tätigkeitsbereich der Eltern als unabhängige Variable betrachtet, kann für keines der betrachteten Berufsfelder ein signifikanter Zusammenhang zum Berufseinfluss festgestellt werden. Somit sind keine Einflüsse des Berufsbereiches auf den Einfluss der elterlichen Berufe zu verzeichnen. Allerdings ist zu diesem Ergebnis anzumerken, dass die Stichprobengrößen aufgrund der erforderlichen Kontrastkodierung verhältnismäßig klein ausfallen.

Nachdem die Ergebnisse zeigen, dass weder Hypothese 6.1 noch 6.2 bestätigt werden können, lohnt es sich, dennoch einen separaten Blick auf deren abhängige Variable, nämlich den Einfluss der elterlichen Berufe auf die Berufswahl der Kinder, zu werfen. Die Mittelwerte zeigen, dass Eltern häufig über ihren Arbeitstag berichten ( $M = 3.13$ ) und die Jugendlichen sich größtenteils mit den Berufen der Eltern auseinandersetzen ( $M = 2.89$ ). Zwar betrachten die Jugendlichen ihre Eltern teilweise als Vorbild ( $M = 2.62$ ), jedoch können sie



sich eher weniger vorstellen, selbst im gleichen Berufsfeld tätig zu werden ( $M = 2.32$ ). Von den 61 Befragten, deren Eltern selbstständig sind, können sich 10 sicher vorstellen, den Betrieb zu übernehmen, 17 ziehen dies zumindest in Erwägung. Die Mehrheit von 34 Jugendlichen lehnt dies jedoch grundsätzlich ab.

Die Ergebnisse zu Forschungsfrage 7 zeigen, dass Jugendliche die Qualität und Quantität der elterlichen Unterstützung im Berufsorientierungsprozess insgesamt positiv einschätzen. Die Mehrheit der Befragten fühlt sich durch die Unterstützung ihrer Eltern sicherer ( $M = 3.33$ ), was auf eine hohe Wertschätzung der elterlichen Beiträge schließen lässt. Der Einfluss durch konkrete Berufsvorschläge der Eltern wird hingegen weniger stark wahrgenommen ( $M = 2.49$ ), was auf eine eher zurückhaltende Einflussnahme hindeutet. Die Jugendlichen gaben zudem an, sich von ihren Eltern weitgehend ausreichend unterstützt zu fühlen ( $M = 3.2$ ), wobei der Wunsch nach mehr Unterstützung nur selten geäußert wurde ( $M = 1.69$ ). Dies zeigt, dass die meisten Befragten die elterliche Unterstützung als ausreichend empfinden. Auch der Wunsch nach weniger Einmischung durch die Eltern wurde kaum geäußert ( $M = 1.67$ ), was darauf hinweist, dass die Jugendlichen die elterliche Begleitung eher als respektvoll erleben. Zudem wird bestätigt, dass Eltern die persönlichen Entscheidungen der Jugendlichen respektieren ( $M = 3.59$ ), was die positive Einschätzung der elterlichen Unterstützung weiter unterstreicht.

Die Ergebnisse auf die abschließende Forschungsfrage 8 liefern nochmals zentrale Erkenntnisse, indem sie der Frage nachgehen, inwieweit sich Jugendliche in ihrer Berufswahlentscheidung durch ihre Eltern beeinflusst fühlen. Auf diese Frage gaben 19 der 149 Befragten an, stark beeinflusst worden zu sein, während 68 Jugendliche – also fast die Hälfte – sich ein wenig beeinflusst fühlen. Weitere 49 empfinden den Einfluss als neutral, und nur 13 Jugendliche sehen sich gar nicht beeinflusst (Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Wahrgenommener Einfluss der Eltern auf die Berufswahl der Kinder (eigene Darstellung)

## REFLEXION UND AUSBLICK

Der vorliegende Beitrag hat versucht, die vielfältigen Formen und Auswirkungen elterlicher Unterstützung im Berufsorientierungsprozess der Generation Z zu beschreiben. Ziel war es, zu untersuchen, wie Jugendliche diese Unterstützung wahrnehmen und zu erörtern, inwiefern sich diese auf deren Berufswahlentscheidung auswirkt. Diese Zielsetzung wurde durch die Formulierung und Beantwortung der Forschungsfragen weitgehend erfüllt.

So konnte nicht nur gezeigt werden, wie elterlicher Einfluss auf unterschiedliche Weise ausgeübt wird – sowohl direkt durch Gespräche und Erwartungen als auch indirekt durch Vorbilder und Werte – sondern auch, wie dieser Einfluss von den Jugendlichen erlebt wird. Die Hilfestellung der Eltern wurde von den Jugendlichen überwiegend als unterstützend und wertvoll erlebt, wobei sie diese vor allem als wichtige Gesprächspartner und Orientierungshilfe wahrnehmen.

Kritisch anzumerken ist, dass sich die Untersuchung ausschließlich auf die Perspektive der Jugendlichen stützt. Die Sichtweise der Eltern sowie die Meinung von Expertinnen und Experten wurden nicht einbezogen, was zu einer einseitigen Darstellung führen könnte. Die Antworten der Jugendlichen basieren auf subjektiven Wahrnehmungen, die durch Beurteilungsfehler verzerrt sein könnten. Ein Vergleich mit den Perspektiven der Eltern oder anderen Akteuren ist wünschenswert, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Zudem wurde die elterliche Unterstützung nur zu einem bestimmten Zeitpunkt untersucht. Langzeitstudien, die mögliche Veränderungen und die Auswirkungen elterlicher Einflussnahme über den gesamten Berufsorientierungsprozess hinweg analysieren, können wertvolle Erkenntnisse liefern.

Weiterhin gibt es eine Vielzahl von weiteren Einflussfaktoren im Zusammenhang mit der individuellen Berufs- und Bildungslaufbahn, die die vorliegende Untersuchung nicht einbezieht. Zu nennen sind hier u. a. der erreichte Schulabschluss, der als Zugangsschlüssel zu Arbeitsmärkten und Bildungsgängen fungiert. Ebenso der Einfluss älterer Geschwister, die häufig als Beobachtungsmodell dienen und Sozialisations-effekte auslösen. Speziell bei dieser Generation ist aber auch der Einfluss von Medien nicht zu vernachlässigen, die die Wahrnehmung von Berufsbildern sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Letztlich ist die kulturelle Prägung in diesem Beitrag außen vor, die jedoch die Einstellung zu Arbeit und Bildung prägt.

## LITERATURVERZEICHNIS

Bronfenbrenner, U (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bundesagentur für Arbeit, SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2020): Eltern ins Boot holen, Checklisten & Praxisbeispiele für eine gelungene Elternarbeit in der Beruflichen Orientierung, o. O.

Bundesinstitut für Berufsbildung (2021): Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe 2021, URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17368#:~:text=Abstract,in%20%E2%80%9EFreien%20Berufen%E2%80%9C%20auf.> (Aufruf am 29.10.2025).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2024): Berufsorientierung, URL: <https://www.bibb.de/de/680.php> (Aufruf am 16.08.2025).

Deutsches Institut für Marketing (2024): Gen Z – Die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten zur Generation Z, URL: <https://www.marketinginsti-tut.biz/blog/gen-z/#dim-h2-nr1> (Aufruf am 16.08.2025).

Effiom, Bassey Ekeng/Petters, Janet S. (2019): Determinants of Parental Influence on Career Choice among secondary school students in Cross River State, Nigeria, in: International Journal of Scientific Research in Education, Vol. 12, No. 3, S. 259-266.

Hehlen, Daniela (2023): Die Eltern im Fokus der ersten Berufswahl. Ansichten und Bedürfnisse von Eltern im Seebezirk während des Berufswahlprozesses ihrer Kinder, Zürich.

Herzog, Walter/Neuenschwander, Markus P/Wannack, Evelyne (2004): In engen Bahnen: Berufswahlprozess bei Jugendlichen, Schweizerischer Nationalfonds: Bern.

Hofmann, Katja (2024): Generation Z und New Work: Warum die junge Generation das Büro dem Homeoffice vorzieht, URL: <https://dein-raum.io/2024/07/23/generation-z-und-new-work-warum-die-junge-generation-das-buero-dem-homeoffice-vorzieht/#Vergleich:-USA-und-Deutschland> (Aufruf am 26.08.2025).

Jurczyk, Karin (o.J.): Elternschaftliches Neuland, URL: <https://www.dji.de/the-men/eltern/formen-von-elternschaft.html> (Aufruf am 26.08.2025).

Maschetzke, Christiane (2009): Die Bedeutung der Eltern im Prozess der Berufsorientierung, in: Oechsle, Mechthild/Knauf, Helen/Maschetzke, Christiane/Rosowski, Elke (Hrsg.): Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebensplanung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 181-228.

Neuenschwander, Markus P. (2013): Elternarbeit in der Berufsorientierungsphase, in: Brüggemann, Tim/Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Waxmann: Münster, S. 198-210.

Neuenschwander, Markus P. (2020): Elternarbeit in der Berufsorientierungsphase, in: Brüggemann, Tim/Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Waxmann: Münster, S. 291-302.

Ohlemann, Svenja (2021): Berufliche Orientierung zwischen Heterogenität und Individualisierung, Beschreibung, Messung und Konsequenzen zur individuellen Förderung in Schule, Springer: Wiesbaden.

Richter, Maria (2016): Berufsorientierung von Hauptschülern, Zur Bedeutung von Eltern, Peers und ethnischer Herkunft, Springer: Wiesbaden.

Schleer, Christoph/Calmbach, Marc (2022): Berufsorientierung Jugendlicher in Deutschland. Erwartungen, Sorgen und Bedarfe, Springer: Wiesbaden.

Seeber, Susan (2013): Der Übergang von der Schule in den Beruf: Rahmenbedingungen und aktuelle Herausforderungen, in: Wirth, Karin/Krille, Frank/Tramm, Tade/Vollmer, Thomas (Hrsg.): bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik online Spezial 7 – Weiterentwicklung dualer Berufsausbildung: Konsekutiv, kompetenzorientiert, konnektiv. Erfahrungen und Impulse aus dem Schulversuch EARA, S. 1-30.

Sinus Markt- und Sozialforschung (2020): Berufsorientierung Jugendlicher: Welche Rolle spielen die Eltern, URL: <https://sinus-institut.de> (Aufruf am 26.08.2025).

Statista GmbH (2024): Anzahl grundständiger Studiengänge nach Hochschul- und Zulassungsart im Wintersemester 2023/2024, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1140393/umfrage/studiengaenge-nach-hochschul-und-studiengangart/> (Aufruf am 29.10.2025).

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023): Eltern und die berufliche Orientierung ihrer Kinder, Bielefeld.

Thurnherr, Gregor/Schönenberger, Samuel/Brühwiler, Christian (2013): Hilfreiche Unterstützung in der Berufsorientierung aus Sicht von Jugendlichen, in: Faßhauer, Uwe/Fürstenau, Bärbel/Wuttke, Eveline (Hrsg.): Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2013, Verlag Barbara Budrich: Opladen, S. 259-270.

Vieback, Linda/Brämer, Stefan/Tegelbeckers, Hannes/Schüssler, Philipp (2019): Die Rolle der Eltern als zentrale Gestalter des Übergangs an der ersten Schwelle: eine erste Annäherung zu Wünschen und Vorstellungen von Eltern bezüglich interaktiver Beteiligungsformate für eine genderorientierte Berufsorientierung, wbv Media Verlag: Bielefeld.

Voigt, Jana (2012): Berufliche Orientierung zwischen Anspruch und Realität, Evaluation ausgewählter Orientierungsmaßnahmen und ihrer Wirkung, Chemnitz Universitätsverlag: Chemnitz.

Wehking, Katharina (2020): Berufswahl und Fluchtmigration. Berufspragmatismus geflüchteter Jugendlicher in Berufsvorbereitungsklassen, Springer: Wiesbaden.

#### AUTOR:INNEN

**Dr. Dirk Schlagentweith**

Studiendirektor an einer beruflichen Schule  
E-Mail: schlagentweith@gmx.de

**Leonie Lallemand**

Ausbildungsleitung bei der Max Wild GmbH  
E-Mail: lallemandleonie@gmx.de



JEL: Q56

## Specific Challenges and Opportunities in Adopting Sustainable Practices in the Hotel Industry

Daniel Schwarz

### ABSTRACT

This study aimed to examine the specific challenges involved in adopting sustainable practices in the hotel industry, along with identifying the achievements and potential of the industry. Current sustainability initiatives were analyzed using a qualitative and quantitative survey of hoteliers and experts. The results showed that several hotels had already implemented innovative solutions but faced economic, technical, and organizational challenges. A lack of financial resources, regulatory challenges, and a lack of awareness among guests and employees were key obstacles. Our findings also revealed that sustainable practices not only help reduce negative environmental impacts but may also offer economic benefits. Hotels focusing on ecological efficiency and social responsibility often benefit from an improved public image, cost savings, and long-term customer loyalty.

### KEYWORDS

Hospitality, hotel industry, environmental management, resource efficiency, change management, corporate social responsibility, renewable energy, sustainable development

### INTRODUCTION

Global efforts to promote sustainable economic activity are crucial for various sectors, including tourism, and particularly for the hotel industry (Trišić et al., 2021). To fulfil our responsibility of leaving a habitable and viable planet for future generations, sustainability must be integrated into the hotel industry. Several studies have emphasized this need. For instance, Augsbach (2020) asserts that “sustainability is already part of a common canon of values in many societies. These values are reflected in people's motives and needs, and accordingly, travel motives and needs are also changing to include less destructive ones.”

Accommodation is one of the major sources of CO<sub>2</sub> emissions, following transportation, and constitutes a

major consumer of resources during vacations (Çelik & Çevirgen, 2021; Stomporowski & Laux, 2019). The increase in global tourism has created a growing demand for the hotel industry to operate in a resource-efficient and emission-free manner (Reddy et al., 2023). Though several factors encourage hotels to adopt sustainable management efforts, other factors, such as guest expectations and economic constraints, pose challenges to such efforts. For example, hotels in remote areas are often not directly connected to public transport. Similarly, guests in hotels in areas that experience low winter temperatures, severe snow conditions, or limited sunlight do not wish to compromise on the services provided by the hotel (Cavagnaro et al., 2018). As guest demand increases, so does the need for more laundry services, a wider range of meals, greater water consumption, increased transportation, and more exclusive products (Conrady et al., 2019). Hotel operators need to overcome this discrepancy. Businesses must minimize negative ecological, social, and economic consequences while ensuring their continued survival (Lund-Durlacher et al., 2017). Hotels must maintain good financial performance, as this business involves a wide range of operational tasks and requirements. These include building and energy technology, resource and waste management, product procurement and transportation, management and employee leadership, and public image management and communication (Sobti et al., 2024; Hong et al., 2011).

This study aimed to analyse the potential for sustainability in the hotel industry and identify measures that hotels can take to enhance this potential. Specifically, the study sought to answer the following three research questions:

- What resistance does the hotel industry need to overcome to transition to sustainable management?
- What business conditions should be considered for sustainable hotel management?

- What steps must be taken during the transition to sustainability?

This work can serve as a useful outline for tourism organizations and hotels to identify the potential of sustainable business management, capitalize on opportunities for sustainability, and address any resistance to it.

## METHODOLOGY

A survey was conducted with hotels and experts to obtain empirical data on the existing sustainability measures employed by hotels and the current and potential challenges associated with employing these measures. Forty-eight hotels from different regions in Germany, Austria, and Switzerland were contacted, of which ten responded to and participated in the survey. These included hotels that, on the one hand, are already committed to sustainable concepts and efforts and, on the other hand, are either not committed or only partially committed to sustainable management. This study focused on accommodation businesses, particularly in the upmarket segment (3–5-star hotels), as suggested by Stomporowski and Laux (2019). Although hotels in the low-cost segment account for almost two-thirds of trips, they generate just over a quarter of sales (Geson, 2021). Nonetheless, this study may also be applicable to hotels in the low-cost segment (in the 1–2-star category), since these hotels require fewer amenities and services, leading to lower resource consumption and reduced waste generation (Bohdanowicz & Martinac, 2006). Additionally, three experts were interviewed, including a sustainability manager who designed and implemented sustainability concepts for several hotels, a person responsible for sustainability at an industry association, and a representative of a certification agency.

Information provided by the interviewees and businesses was anonymized for data protection (Laryeafio & Ogbewe, 2023). To achieve the best possible standardization, and thus provide a sound basis for comparison, interview guidelines were created based on the most important sustainability criteria for hotels discussed in the literature, such as building and energy technologies, water and waste management, product procurement and transportation, management and leadership, public relations and communication (Matuszek, 2013; Englert & Ternès, 2019; GSTC, [www.gstcouncil.org](http://www.gstcouncil.org)). The interviews were recorded, and transcripts were created from the audio recordings. The interviews

gathered both quantitative and qualitative data. To obtain the quantitative data, respondents were asked about the sustainability aspects that had the greatest impact on the hotel industry and the reasons behind the efforts to adopt sustainability tools. These aspects included management and corporate social responsibility (CSR); employee management and training; energy and resource consumption; recycling and waste management; product procurement and supply chain; and infrastructure or building technology (Meeroff et al., 2020). The possible reasons for the adoption of sustainability efforts by hotels were categorized as the influence of competition, the influence of booking platforms, economic profitability, pressure from the public, and pressure from guests. Respondents were asked to evaluate these aspects using a Likert scale ranging from 0 to 10 (0 = none/not at all, 10 = fully/to the maximum extent). The three experts were not interviewed using the interview guide that was used for the hotelier interviews. These discussions followed a more open and spontaneous format, as the three experts held different positions and, therefore, had different perspectives. The qualitative data collected during the interviews included the current status of sustainability efforts and successful changes that had already been implemented across various areas. In addition to the achievements, the qualitative data also included the challenges identified by the hotels in adopting sustainable processes. The following explanations present the existing challenges based on empirical research. The qualitative data were categorized in a manner similar to the quantitative data. In other words, the data were grouped into the following categories: responsibility (CSR); employee management and training; energy and resource consumption; recycling and waste management; product procurement and supply chain; and infrastructure or building technology. A qualitative evaluation method, as outlined by Mayring, was applied to the qualitative data. This method involved qualitative content analysis with four steps: paraphrasing, coding, first reduction, and second reduction (Komor & Grzyb, 2023; Steffen & Doppler, 2019).

## RESULTS

### AFFECTED SUSTAINABILITY ASPECTS AND MAIN REASONS FOR SUSTAINABILITY EFFORTS – QUANTITATIVE RESEARCH

Employee management and training received the highest weighting, with a mean value of 9.33 out of a

maximum of 10. It was considered to have slightly less impact on company management and CSR (8.00) and product procurement and supply chain (7.92), while recycling and waste management (7.50), infrastructure and building technology (7.50), and energy and resource consumption (7.42) were rated somewhat lower (see Figure 1).

The largest standard deviation, and therefore the strongest disagreement among respondents, was observed in infrastructure and building technology, at 2.25. Smaller deviations were observed in energy and re-source consumption (1.66), recycling and waste management (1.44), and product procurement and supply chain (1.32). The smallest standard deviations—and therefore the aspects with the greatest agreement—were found in management and CSR (0.82) and employee management and training (0.75) (see Figure 1).

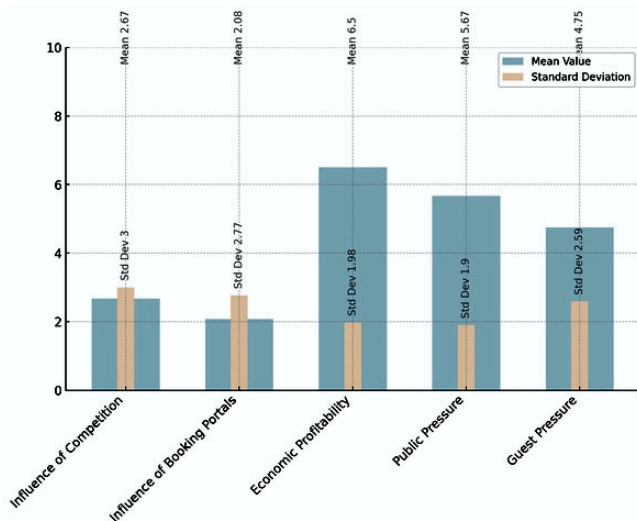


Figure 1: Weighting of relevant sustainability aspects for the Hospitality industry (by the Author, 2025)

Future economic profitability was rated as the strongest motivation for undertaking sustainability efforts, with a score of 6.50 out of a maximum of 10. Slightly lower-rated factors included pressure from the public (5.67) and pressure from guests (4.75). The influence of booking portals such as Booking.com, TripAdvisor, Hotels.com, Expedia.com, and Google was rated low (2.08), as was the influence of competitors (2.67) (see Figure 2).

The largest standard deviation, and thus the strongest disagreement, was observed in the influence of competitors, at 3.0. The influence of booking portals showed slightly smaller deviations (2.77), followed by pressure

from guests (2.59). The smallest standard deviations—and thus the influencing factors with the greatest agreement—were economic profitability (1.98) and public pressure (1.90) (see Figure 2)

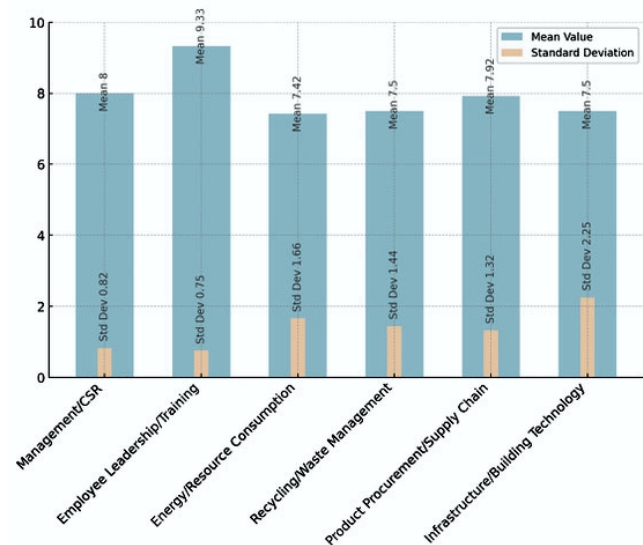


Figure 2: Influence factors on sustainability operations in the Hospitality industry (by the Author, 2025)

## QUALITATIVE EVALUATION OF ACHIEVEMENTS OF THE HOTELS

### In building and energy technology

Hotels have implemented various energy-related technological measures to increase their sustainability potential. The survey highlighted several achievements in sustainability efforts, as well as the major challenges faced by the hotels. Notable advancements include the use of pellet and wood chip heating systems for heat generation, the implementation of photovoltaic systems for electricity generation, and the conversion to energy-saving dishwashers. Hotels have also made efforts to transition to LED lighting, adopt heating and cooling systems powered by heat pumps and geothermal technologies, and install devices to analyse resource consumption. Additionally, hotels have attempted to purchase electricity from 100% renewable sources and switch to energy-efficient information technology (IT) infrastructure.

### Successful Change Processes in Water and Waste Management

Various water and waste management measures have been implemented to ensure sustainable operations. These measures vary according to individual needs, the

initial situation, and the specific characteristics of each hotel business. Efforts to eliminate plastic are in place, particularly polyethylene terephthalate (PET). In one case, a hotel constructed an in-house biogas system to recycle food waste. Other recycling efforts include the proper disposal and reuse of glass, paper, cardboard, PET, aluminium, and other metals. To facilitate the filling of reusable bottles, water stations have been installed, with one hotel providing access to water from natural springs located on the property. The use of reusable containers helps reduce packaging waste and minimize single-use plastics. Water-saving fixtures have been installed to optimize water consumption in kitchens, spas, and guest rooms.

### **Successful Change Processes in Product Procurement and Transportation**

To improve sustainability, various measures have been implemented in product procurement and transportation. The achievements identified include the holistic utilization of animals (“nose-to-tail”) and plants (“root-to-leaf”), the procurement of regional and seasonal products, the avoidance of convenience food, and the promotion of vegetarian cuisine. In addition, collaborations have been formed for joint procurement initiatives. Efforts related to transportation include converting the vehicle fleet to electric vehicles and providing guest transportation via e-mobility or public transport.

### **Successful Change Processes in Management and Leadership**

Various measures, including improvement in employee leadership, have been implemented to enhance sustainable operations. Successful strategies have resulted in a loyal and satisfied workforce and clientele over many years. Measures include employing staff year-round rather than only seasonally, conducting employee orientation (onboarding) at the beginning of the season, and providing employee training at regular intervals. For training materials, most hotels use their intranet, flyers, and brochures for internal training courses. One hotel received support from social institutions to fill open positions.

### **Successful Change Processes in Image and Communication**

Various image and communication measures have been implemented to promote sustainability, tailored to the specific needs of each hotel. Key achievements identified include certification according to ISO 14001, Ibex Fairstay, and EarthCheck (in some cases, multiple

certifications); participation in cooperations, such as being part of associations within a tourism region comprising several localities; digital communication through channels such as websites, social media, and direct mailings; and communication through vectors such as public relations, flyers, brochures, and advertisements.

## **OBSTACLES FACED BY THE HOTELS – QUALITATIVE EVALUATION**

### **Obstacles in Building and Energy Technology**

Hotels must overcome various obstacles related to building and energy technology. Financial constraints were identified as a major obstacle across the sector. In particular, the lack of investment capital for infrastructure is a key challenge, with banks refusing to grant loans because such investments are not seen as adding sufficient value or increasing turnover. Other obstacles vary depending on the specific needs and circumstances of the hotels. Multiple participants identified the limited availability of renewable energy during peak demand periods, which poses a challenge in the transition away from fossil fuels. Some hotels also face difficulties due to challenging locations or heritage protection regulations, both of which can make conversions impossible. Another major challenge is the availability and supply of building materials and technical equipment, particularly at the international level.

### **Obstacles Associated with Water and Waste Management**

Hotels must overcome various challenges related to water and waste management. One of the main obstacles in this category is personnel-related—specifically, the limited awareness and negative attitudes of guests and employees toward water consumption and waste generation. Other challenges depend on the individual needs of each hotel. The hotels and experts identified the goal of consistently achieving zero waste as a major challenge, with even the complete elimination of plastic proving difficult. In addition, there is resistance to awareness-raising efforts among staff and guests, with participants stating that commitment to reducing waste and water consumption through appropriate actions is lacking. Furthermore, one participant mentioned a desire to implement greywater treatment at their hotel but indicated that this is not possible due to municipal regulations.



### Obstacles Associated with Product Procurement and Transportation

Sustainable management faces challenges in product procurement and transportation that hotels must overcome. One major obstacle in this category is attitude-related resistance: the unwillingness of guests to pay higher prices for sustainable offerings and/or to avoid non-sustainable products. In this context, the issue of surcharges was highlighted by most participants. The ability to convey the benefits of sustainable sourcing to guests is limited by their resistance to forgoing non-sustainable options. Additionally, several participants identified challenges related to regional suppliers and partners, including inadequate product and supply chain declarations in terms of CSR-compatible value creation, insufficient quantities or low quality of regional products, and a lack of visibility of existing sustainable offerings to hotels. Other challenges included inefficient logistics and rising product prices due to increased raw material costs. Furthermore, wage and price levels in Western Europe were identified as additional barriers.

### Obstacles Associated with Management and Leadership

Hotels must also overcome challenges associated with management and employee leadership. One of the main obstacles in this category is industry-specific, as the employment period of staff is often limited due to seasonality. Another major challenge is the limited presence of staff resulting from seasonal operations. In addition, there is often insufficient time to conduct sustainability-focused activities, as day-to-day operations are typically intensive. Several participants identified challenges in staff training due to a shortage of skilled workers. Furthermore, participants noted additional issues, such as language barriers among employees, conflicts of interest between owners and management, and the lower prioritization of sustainability compared to safety and hygiene requirements. One participant also raised concerns regarding the implementation of new working models, such as flatter hierarchies and adjusted working hours.

### Obstacles Associated with Image and Communication

Hotels face obstacles related to image and public communication. Perception-related challenges constitute the primary issues in this area, as sustainability has not yet been recognized as a key booking criterion by guests, nor as a criterion for star rating awards. Most

respondents identified avoiding greenwashing as an important challenge. Companies also face issues such as lack of visibility, reach, and awareness among their target audiences; the absence of communication concepts or tools, such as customer relationship management; and over-communication, which leads to the neglect of the actual implementation of sustainability measures.

## DISCUSSION

### SUSTAINABILITY ASPECTS OF HOTELS

#### Building and Energy Technology

The building renovations and refurbishments undertaken by most hotels were generally aligned with the latest building standards, highlighting an increasing trend towards sustainable construction. A significant number of hoteliers in this study had already installed LED lighting in their facilities, as it is considered an easy yet effective method to reduce energy consumption. The adoption of pellet or woodchip heating systems reflects the shift towards greener alternatives. Some hotels even utilized wood sourced from their own forests. This not only reduces the carbon footprint but also promotes self-sufficiency in energy use; however, these cases are exceptions, with only a few hotels possessing their own wood supplies.

However, there is a gap between the existing energy installations and the solar and ecological heating systems necessary for completely replacing fossil fuels or meeting peak demand. Additionally, available investment capital to tackle the necessary renovations and installations remains insufficient. Further challenges include location restrictions and listed buildings, which may make structural changes difficult (see Table 1).

#### Water and Waste management

A strategy or concept for reducing waste is in place at most hotels included in our survey. For example, PET was avoided in several of the establishments involved. Many hotels practice recycling in the best possible manner. Germany, Austria, and Switzerland are known to have a very high standard of recycling. Several hotels have also adopted measures for food waste reduction. Car-free tourist resort are unique cases because there is an awareness of the high costs associated with waste transportation. Thus, waste reduction has gained high priority. Two notable examples include a hotel with its biogas plant for recycling organic waste and another that has its own source of drinking water.

However, most hotels are still yet to meet their targets to ensure sustainable water and waste management. There is still a discrepancy between awareness and the actions taken by staff and guests to reduce water consumption and avoid waste, especially regarding the complete elimination of plastic or working toward zero waste (see Table 1).

### Product Procurement and Transportation

Several of the surveyed hotels strive to source both regional and seasonal products. Some hotels have adopted sustainable actions, such as the holistic utilization of animals and plants, a shift to vegetarian cuisine, and the formation of cooperatives for joint procurement. Guest transportation via e-mobility and/or public transport has been implemented at five of the surveyed hotels. One hotel, which is situated in a car-free town, uses horse carriages for guest transportation.

Sustainable product procurement and transportation require product labeling, traceability of supply chains, and active presentation of the product range. Hotels can adopt further steps to source regional and seasonal products, which can help avoid the use of convenience food and imported goods. There is also a gap in the comprehensive electrification of vehicle fleets and the transition to public transport use by guests (see Table 1).

### Management and Leadership

Most companies conduct employee training at regular intervals. A wide range of tools is used for training, including manuals, flyers, brochures, and the intranet. Long-term and year-round employment relationships are exceptional cases. One hotel highlighted its achievement, as it received support from external social institutions to fill open positions.

Currently, the staff are employed on a seasonal basis, which contradicts the aim of securing long-term and year-round employment. Additionally, differences were reported by the hoteliers in the time available and the time required for training and education. Moreover, the desired status of sustainability has not yet been achieved, particularly with respect to safety or hygiene requirements, or in terms of how sustainability is represented in shareholder value (see Table 1).

### Public Image and Communication

Most of the hotels surveyed had one or two certifications for sustainability, such as ISO 14001, Ibex Fairstay, and Earth Check. These certifications were used as

communication tools by hotels to highlight their sustainability efforts. Different channels were used for this communication, including individual platforms such as websites, social media, direct mailings, public relations, flyers, brochures, and advertisements. In some cases, cooperative partnerships were used to obtain better visibility and greater reach for advertising measures.

The implementation of communication concepts and tools can be improved further. A clear approach is needed to effectively promote sustainable efforts to prevent waste of resources, lack of awareness, and greenwashing. Establishing sustainability as a primary booking or star-award criterion remains challenging (see Table 1).\*

### ADDRESSING THE RESEARCH QUESTIONS

The hotel industry faces several challenges to overcome while transitioning to sustainable management. Financial resistance, including a lack of investment capital for the sustainable conversion of infrastructure, and personnel-related resistance, such as limited awareness and reluctance of guests and employees toward resource consumption and waste generation, are major challenges. Attitude-related resistance exists because of the limited willingness of guests to pay higher prices for sustainable products and to accept the removal of non-sustainable products. Industry-related resistance includes limited staff availability because of seasonal operations and the challenge of using new working models, which affects attendance and requires more time for training. Additionally, another type of resistance arises from the belief that sustainability is not yet an essential criterion for decision-making.

For more sustainable management, some significant business conditions need to be considered. The willingness of guests to pay for sustainable offers must be examined critically. The hotel managers stated that guests are unwilling to pay additional costs for sustainable services. Instead, guests are expected to choose non-sustainable products. Moreover, there is a frequent lack of financial resources for services, investments, and energy technologies. Our results show that investment capital is either provided by owners, accumulated through savings from the current business, or supplemented by the reimbursement of CO<sub>2</sub> taxes. In the

\* Table 1 can be found at the end of the document

absence of these options, the company depends on subsidies. Attention must also be paid to the costs of product procurement and transportation. While regional products can be more expensive than imported goods because of price and wage levels in Western Europe, it could be more cost-effective in the long run to avoid long distances and packaging, as transportation and raw materials are becoming increasingly expensive internationally. Finally, ownership should be carefully reviewed. In large companies and hotel chains, conflicts of interest can arise between owners and managers. This may occur, for example, if the property owner does not consider sustainable measures necessary, thereby hindering the adoption of sustainable processes.

The transition to sustainability must include several steps. The adoption of sustainable processes in hotels requires commitment from owners and management. Sustainability must become a priority for the board of directors to ensure that sustainable changes are efficiently addressed. Moreover, the sustainability of a company must be viewed from a long-term perspective. To achieve greater reach and acceptance, cooperation could be formed. Planning must be conducted to identify problems, measures, and analyses. Staff training and further education must be promoted, along with cost/benefit analysis and waste and emission reductions. Lastly, it is important to involve the public and avoid stigmatization and greenwashing.

#### LIMITATIONS OF THE RESEARCH

The present study had a few limitations. As experts and hoteliers were not asked about specific figures regarding resource consumption, waste generation, or transportation distance, no data on electricity consumption, waste generation, or passenger kilometres per overnight stay were collected. Further, hotels that had adopted few or no sustainability measures were unwilling to participate in this survey, and hence, information regarding their perspectives is lacking. Survey participants informed the author that, in addition to the aspects surveyed, employees also influence sustainability efforts, as this is a relevant topic in job interviews. However, this was not part of the survey design. Additionally, very limited information was provided by hotels on the travel behaviour of guests because of privacy concerns. Therefore, these influences were not included in the evaluation and will be the subject of future research. Lastly, this study did not explicitly investigate the impact of the pandemic and war on staff

recruitment, raw material shortages, or supply difficulties. Hence, future studies must assess these factors and address the limitations of the present study.

#### CONCLUSION

Based on the study findings, the following actions are recommended to increase the sustainability potential of the hotel industry:

- Steps must be taken to address the seasonal nature of the industry and provide sufficient time for staff training. The working model should allow for an annualized workload (spread over the whole year), with full-time work during peak periods and reduced hours or overtime compensation during the off-season when there are no guests. In addition, in-house training and further staff education can help integrate lateral entrants, thereby addressing the shortage of skilled workers.
- In terms of CSR, particular attention must be paid to ensure that human rights are respected and that exploitation and poverty are avoided in the production and transportation of imported goods (which are not or cannot be produced regionally), such as coffee, tea, chocolate, tropical fruits, inventory, clothing, building, and cleaning materials. This can only be achieved by relying on an external party, such as the manufacturer, importer, or a credible certifier.
- The procurement and disposal of utensils in rooms can be reduced by using reusable coffee cups and glass instead of plastic tableware, paper, or polystyrene. Natural and organically produced, biodegradable soaps, shampoos, and cleaning agents in refillable, reusable containers should be used in bathrooms and spa/wellness facilities. Office supplies can be geared toward nontoxic, paperless, reusable or refillable, and low-packaging products.
- Hotels must take proactive steps to influence changes in guest behaviour. Guests must be encouraged to develop a willingness to pay for sustainable options, such as regulating heating or air conditioning when leaving the room, using reusable bottles (including their own), reducing the frequency of fresh laundry, and limiting or avoiding the use of imported goods. In other words, hotels must effectively communicate their sustainability efforts to guests. Digital channels such as websites, e-mail marketing, direct mail, and social media should be used for this purpose.

In addition, the recommended action for policymakers and financial institutions is:

- Financial institutions need to reconsider their approach regarding sustainability, and legislation on carbon pricing must be enacted. Without state subsidies or low-interest bank loans, most hotels will not be able to make the necessary sustainable investments in building and energy technologies.

Future developments in price fluctuations, manufacturing and supply chain processes, and the procurement of raw materials amid pandemics and war remain uncertain and must be studied further. Additionally, future studies must examine how political developments regarding subsidies and bans evolve. Positive developments, such as an increase in the number of certified companies, are also likely to occur. However, the costs of raw materials, food, energy, and transportation are expected to rise. The effects of these changes must be thoroughly investigated. Furthermore, studies must assess how working models for hotel staff can increase employee loyalty and help bridge challenges associated with seasonality. Research should also focus on how guest behaviour can be influenced to establish sustainability as the primary criterion when planning travel. In conclusion, our findings provide actionable recommendations for the hotel industry to increase its potential for sustainability.

## REFERENCES

- Augsbach, G. (2020): *Tourismus und Nachhaltigkeit. Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus im 21. Jahrhundert*. Springer Gabler.
- Bohdanowicz, P. & Martinac, I. (2006): A study of resource consumption and modelling in mid-market chain hotels in Stockholm. *Building and Environment*.
- Cavagnaro, E., Düweke, A. & Melissen, F. (2018). The host-guest relationship is the key to sustainable hospitality : lessons learned from a Dutch case study. *Hospital Medicine*. [https://doi.org/10.1386/HOSP.8.1.23\\_1](https://doi.org/10.1386/HOSP.8.1.23_1).
- Çelik, M. N. & Çevirgen, A. (2021): The Role of Accommodation Enterprises in the Development of Sustainable Tourism. *Journal of Tourism and Services*. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.264>.
- Conrady, R., Ruetz, D., & Aeberhard, M. (2019): *Grundlagen und neue Perspektiven des Luxustourismus. Kundenverhalten – Paradigmenwechsel – Markttrends – Best-Practice-Beispiele*. Springer Gabler.
- Englert, M. & Ternès, A. (2019): *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*. Springer Gabler.
- Geson, R. (2021): *Hotel der Zukunft – die wichtigsten Trendfelder der Gastronomie*. SMG Trendforschung.
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC): Retrieved from [https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/German-Deutsch-GSTC-Hotel\\_Industry\\_Criteria\\_with\\_hotel\\_indicators-Dec2016.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/German-Deutsch-GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators-Dec2016.pdf). Accessed May 10. 2024
- Hildebrandt, A. & Landhäußer, W. (2019): *CSR und Energiewirtschaft*. (2nd ed.). Springer Gabler.
- Hong, W., Hu, X. & Li, W. (2011): A Preliminary Exploration into the Domestic Hotel Low-Carbon Procurement Management. Retrieved from <https://www.scrip.org/pdf/23-1.40.pdf>. Accessed August 10. 2025.
- Komor, M. & Grzyb, K. (2023): Qualitative Content Analysis – A Research Method in Social Science. *Przegląd Badań Edukacyjnych*. <https://doi.org/10.12775/pbe.2023.032>.
- Laryeafio, M. & Ogbewe, O. (2023): Ethical consideration dilemma: systematic review of ethics in qualitative data collection through interviews. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. <https://doi.org/10.1108/jeet-09-2022-0014>.
- Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S., Reiser, D. (2017): *CSR und Tourismus. Handlungs- und branchenspezifische Felder*. (5th ed.) Springer Gabler.
- Matuszek, G. (2013): *Management der Nachhaltigkeit*. Springer Gabler.
- Meeroff, D., Scarlatos, P., Bloetscher, F., & Sobel, L. (2020): Implementation of Sustainability Practices in the Hospitality Industry. *Journal of Service Science and Management*. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132013>.



Reddy, R. P., Patil, S., Sahare, H. A. & Upadhyay, H. (2023): Green Hotels and their effect on Urban Sustainability. *Ecology, Environment and Conservation*. <https://doi.org/10.53550/eec.2023.v29i04.069>.

Sobti, R. K. R., Kareem, H. K. J., Dhamija, K., & Rao, A. (2024): Analyzing solid waste management practices for the hotel industry. *E3S Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450701073>.

Steffen, A. & Doppler, S. (2020): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung. Springer Gabler.

Stomporowski, S. & Laux, B. (2019): Nachhaltig handeln im Hotel- und Gastgewerbe. Maßnahmen erfolgreich einführen und umsetzen. UVK Verlag.

Sustainable Travel Report. (2021): Retrieved from <https://globalnews.booking.com/download/1037578/booking.comsustainabletravelreport2021.pdf>. Accessed April 1, 2024.

Trišić, I., Štetić, S., Privitera, D., Petrović, M., Maksin, M., Vujović, S., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021): Perspectives on Sustainable Tourism Development in the Hotel Industry—A Case Study from Southern Europe. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/SU13105563>.

#### AUTHOR

**Daniel Schwarz, MBA**

Forschungsgebiet: Sustainability in the  
Hospitality Industry

E-Mail: [danielschwarz@me.com](mailto:danielschwarz@me.com)

Sustainability aspects of hotels	Sustainability pillar & Areas of conflict	Current status	Target status
Building and energy technology	Ecological & economic sustainability. <u>Areas of conflict:</u> Procurement of investment capital, unfavourable locations, heritage protection, bureaucratic hurdles in building permits/applications, lack of subsidies.	Heat generation using pellet/wood chip heating systems Electricity generation using photovoltaic systems Conversion to energy-saving appliances and LED lighting Heating and cooling systems powered by heat pump technology Installation of measuring devices to analyse resource consumption Procurement of electricity from 100% hydropower Switch to energy-efficient IT infrastructure	Complete phase-out of fossil fuels Sufficient availability of renewable energy to cover peak demand Availability of investment capital for renovations and installations Implementation of building renovations despite location and heritage restrictions
Water and waste management	Ecological & economic sustainability. <u>Areas of conflict:</u> Municipal requirements for water management, price differences between PET bottles and reusable bottles, consumer behaviour.	Avoidance of plastic (especially polyethylene terephthalate [PET]) Recycling of glass, paper, cardboard, PET, aluminium, and other metals Avoidance of packaging waste using reusable containers Implementation of programs to avoid food waste Water stations for filling reusable bottles Installation of water-saving fixtures Awareness among guests and staff about waste avoidance	Complete elimination of plastic Achieving zero waste Reduction of water consumption in rooms Improved greywater treatment and management
Product procurement and transportation	Ecological & social sustainability <u>Areas of conflict:</u> CSR compatibility in value chains, lack of guest willingness to pay premiums, insufficient regional supply.	Purchase of regional and seasonal products Avoidance of convenience food, and switch to vegetarian cuisine Holistic use of animal and plant products Formation of cooperatives for joint procurement Conversion of vehicle fleet to electric vehicles and use of public transport	Guests refraining from using non-sustainable offers Higher guest willingness to pay for sustainable products Supplier declaration of products and supply chains Adequate quantity and quality of regional products Better presentation of product offerings by suppliers
Management and leadership	Social & economic sustainability <u>Areas of conflict:</u> Seasonal operations, staff turnover and loss of institutional know-how, shortage of skilled workers, conflicts of interest between owners and management.	Loyal and satisfied staff and clientele for over 30 years Employment of staff year-round (not just seasonally) Staff orientation at the season starts and training at regular intervals Use of intranet, flyers, and brochures for internal training Support from social institutions	Longer staff tenure (not just seasonally) More time for staff training alongside daily business Sufficient staff numbers and involvement in processes Management and owners pursuing the same interests Sustainability valued as equally important as safety or hygiene
Public image and communication	Social & economic sustainability <u>Areas of conflict:</u> Greenwashing, scatter loss, and lack of reach, and acceptance of sustainability as a travel/booking criterion.	Certification according to ISO 14001, Ibex Fairstay, and EarthCheck. Communication via digital channels such as websites, social media, and direct mailings. Communication via public relations (PR), flyers, brochures, and advertisements. Use of cooperations to increase reach and visibility.	Avoidance of greenwashing. Implementation of concepts and tools (e.g., customer relationship management [CRM]). Positive perception among guests. Sustainability as a primary booking and star-award criterion.

Table 1: Results and comparison of sustainability aspects with areas of conflict and current and target states (by the Author, 2025)

JEL: I25

## Verringerung des Fachkräftemangels: Förderung beruflicher Handlungskompetenzen zukünftiger Arbeitskräfte durch Sensibilisierung für schulbezogene Ängste an berufsbildenden Schulen

Jens Soemers, Franziska Rönkendorf

### ABSTRACT

The article addresses the question of how the issue of skilled labor shortages in the German job market can be mitigated through the promotion of vocational competencies in vocational schools. The focus is on considerations to reduce school-related anxieties among trainees, as empirical studies indicate that such anxieties often lead to dropouts and jeopardize the qualification of the future workforce. The results highlight that targeted awareness-raising and support, particularly through positive interactions between teachers and learners, are crucial for stabilizing and securing qualified skilled workers.

### KEYWORDS

Arbeitsmarkt, Fachkräftemangel, berufliche Handlungskompetenzen, berufsbildende Schulen, Schulangst, Ausbildungsabbrüche

### EINLEITUNG

Der Mangel an Fachkräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt stellt eine zentrale Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft dar. Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, offene Stellen mit passend qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen, was das langfristige Wachstum und die Erfüllung wichtiger Zukunftsaufgaben gefährden kann. Eine nachhaltige Lösung besteht in der gezielten Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen zukünftiger Fachkräfte, wobei berufsbildenden Schulen eine entscheidende Rolle zukommt.

Im schulischen Umfeld begegnen die Auszubildenden jedoch vielfältigen Belastungen, zu denen aktuellen Studien zufolge insbesondere schulbezogene Ängste gehören. Diese Ängste führen häufig zu Ausbildungsabbrüchen und Defiziten in der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen, was die Ausbildungsbio grafien nachhaltig beeinträchtigen kann. Sie wirken sich negativ auf die Motivation, das Lernverhalten und

letztlich auf den erfolgreichen Abschluss sowie den beruflichen Werdegang aus.

Vor diesem Hintergrund betrachtet der Artikel, wie die Sensibilisierung für schulbezogene Ängste in berufsbildenden Schulen helfen kann, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung und damit für die langfristige Sicherung qualifizierter Fachkräfte zu verbessern. Diese Sensibilisierung erfolgt auf Grundlage der Ergebnisse einer selbst durchgeführten quantitativen empirischen Studie zu schulbezogenen Ängsten, die Einblicke in das Ausmaß und die Auswirkungen dieser Ängste auf Auszubildende liefert.

### FACHKRÄFTEMANGEL AM ARBEITSMARKT

Aktuellen Studien zufolge gilt der sich zunehmend verschärfende Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt als eine der drängendsten Herausforderungen der Arbeitsmarktpolitik (u. a. BA, 2025; IfM, 2024; SRD, 2025; Tiedemann, Kunath & Werner, 2024). Die Ergebnisse zeigen alarmierend, dass nahezu jedes zweite Unternehmen den Mangel an Fachkräften als die größte zu bewältigende Herausforderung identifiziert. Trotz vorangegangener Bemühungen kämpfen viele Unternehmen weiterhin mit der Rekrutierung und langfristigen Bindung ausreichend qualifizierter Fachkräfte. Zudem bereitet das Qualifikationsniveau der Bewerberinnen und Bewerber den Verantwortlichen erhebliche Sorgen. Angesichts dieser kritischen Situation ist es unerlässlich, strategische Maßnahmen zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig zu sichern (Brink & Icks, 2024, S. 8).

Aktuelle Zahlen aus dem Jahr 2024 zeigen eine komplexe Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt auf: Während sich der Fachkräftemangel konjunkturbedingt leicht entspannt hat, bleibt er strukturell ein gravierendes Problem für die deutsche Wirtschaft. Die wirtschaftliche Schwäche führt zwar zu einem Rückgang der unmittelbaren Personalengpässe, verdeckt

aber nicht die tieferliegenden demografischen Herausforderungen, die sich in den kommenden Jahren verstärken werden (Tiedemann & Risius, 2025, S. 1).

### STELLENSITUATION

43 Prozent der deutschen Unternehmen können aktuell offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen, was einem Rückgang von sieben Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Diese Verbesserung ist hauptsächlich auf die schwache konjunkturelle Lage zurückzuführen, nicht auf eine Lösung des strukturellen Problems (DIHK, 2024, S. 5). Die Gesamtfachkräftelücke betrug im Jahr 2024 noch immer 487.029 Stellen, was trotz eines Rückgangs gegenüber dem Vorjahr weiterhin ein sehr hohes Niveau darstellt. 39,2 Prozent aller offenen Stellen konnten rechnerisch nicht mit passend qualifizierten Arbeitssuchenden besetzt werden (BMWE, 2025, S. 1). Bei den unbesetzten Ausbildungsplätzen zeigt sich eine marginale Verbesserung: 69.400 Ausbildungsplätze blieben 2024 unbesetzt, was einem Rückgang von 4.000 Stellen gegenüber 2023 entspricht und 12,8 Prozent des betrieblichen Angebots ausmacht (Weller et al., 2024, S. 12 f.). Gleichzeitig hatten 70.400 junge Menschen zum Stichtag im September noch keinen Ausbildungsplatz gefunden, was das Problem der mangelnden Passgenauigkeit zwischen Angebot und Nachfrage verdeutlicht (IGM, 2025, S. 4).

### BRANCHEN

Das Handwerk ist vom Fachkräftemangel besonders stark betroffen: Zwischen Juli 2023 und Juni 2024 gab es etwa 226.000 offene Stellen, von denen rund 113.000 nicht besetzt werden konnten – fast jede zweite Position (Malin, 2024). In den Ausbildungsberufen des Handwerks blieben 38 Prozent der Stellen unbesetzt, deutlich mehr als in den Industrie- und Handelskammerberufen mit 31 Prozent (BA, 2024).

Das Gesundheitswesen führt die Rangliste der am stärksten betroffenen Branchen an: 47.400 Stellen konnten im Jahresdurchschnitt 2024 nicht mit passend qualifizierten Bewerberinnen oder Bewerbern besetzt werden. Die größten Engpässe bestehen in der Physiotherapie mit 11.600 unbesetzten Stellen, bei den zahnmedizinischen Fachangestellten mit 7.350 Stellen und in der Gesundheits- und Krankenpflege mit 7.100 Stellen (Herzer & Kunath, 2024, S. 2 f.). Die Fachkräftelücke in Gesundheits- und Sozialberufen macht ein Viertel der gesamtwirtschaftlichen Fachkräftelücke in Deutschland aus (Arndt, Tiedemann & Werner, 2024, S. 2).

### AUSWIRKUNGEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Fachkräftemangels sind gravierend. Prognosen für 2024 zeigen, dass die deutsche Wirtschaft durch unbesetzte Stellen Produktionskapazitäten in Höhe von 49 Milliarden Euro verlieren wird (Burstedde & Kolev-Schaefer, 2024, S. 1). Dies führt zu erheblichen Wertschöpfungsverlusten und gefährdet die Bewältigung wichtiger Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung und Dekarbonisierung. Darüber hinaus erhöht der Fachkräftemangel die Arbeitsbelastung der verbleibenden Mitarbeitenden, was zu Stress, geringerer Mitarbeitendenzufriedenheit und langfristig zu einer höheren Fluktuation führt (Müller, 2025, S. 4 ff.). Der deutsche Mittelstand ist davon besonders betroffen: 58 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen rechnen damit, in den kommenden fünf Jahren Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu haben. 33 Prozent der mittelständischen Unternehmen sehen wegen des Arbeitskräftemangels sogar ihre Existenz in Gefahr (Luttmer, 2025).

### AUSBLICK

Die Zahlen verdeutlichen, dass sich der Fachkräftemangel 2024 aufgrund der wirtschaftlichen Schwäche zwar oberflächlich entspannt hat, dieser strukturell aber ein massives Problem bleibt, das die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren auch aufgrund von Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland vor noch größere Herausforderungen stellen wird (Deschermeier & Schäfer, 2024, S. 3; DIHK, 2024, S. 5 f.). Die demografischen Trends sind unumkehrbar, und eine weitere Verschärfung der Situation kann nur durch eine Kombination aus verstärkter Zuwanderung, besserer Nutzung vorhandener Potenziale und einer Verbesserung der Attraktivität der betroffenen Berufe verhindert werden (Schultz & Mecke, 2024, S. 8 ff.).

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels in Deutschland kommt der Förderung beruflicher Handlungskompetenzen zukünftiger Arbeitskräfte an berufsbildenden Schulen eine besondere Bedeutung zu. Eine qualitativ hochwertige berufliche Bildung, die umfassende berufliche Handlungskompetenzen vermittelt, ist ein zentraler Baustein, um die Attraktivität der beruflichen Ausbildung bei jungen Menschen zu steigern und dem Mangel an qualifizierten Fachkräften nachhaltig entgegenzuwirken. Sie ist ein maßgeblicher Faktor für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Arbeitsmarkts (vgl. Hochfeld et al., 2023, S. 11).



**FÖRDERUNG BERUFLICHER HANDLUNGS-  
KOMPETENZEN AN BERUFSBILDENDEN SCHULEN**

Berufliche Handlungskompetenz bildet nach dem Berufsbildungsgesetz (§1 Abs. 3 BBiG, 2005) das normative Leitbild der deutschen Berufsbildung und fungiert als Schlüsselfaktor zur Überbrückung der Diskrepanz zwischen theoretischem Wissen und dessen praxisbezogener Anwendung in realen beruflichen Kontexten (Tramm, Casper & Schlömer, 2018, S. 89 ff.). Sie wird von der KMK (2021) definiert „als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“ (S. 15).

Eine ausgeprägte berufliche Handlungskompetenz erleichtert nicht nur die Integration von Nachwuchskräften in neue Arbeitsumgebungen, sondern trägt auch zur Steigerung der Produktivität bestehender Potenziale bei (Höfling, Schlembach & Wittpahl, 2016, S. 8). Darüber hinaus führt sie zu einer substanziellen Reduktion der Einarbeitungszeiten, was die Attraktivität der dualen Ausbildung insbesondere für Unternehmen erhöht. Die Stärkung beruflicher Handlungskompetenzen bildet ferner die theoretische und praktische Grundlage für lebenslanges Lernen, für die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung und für Möglichkeiten eines beruflichen Aufstiegs (KMK 2021, S. 40 ff.).

Die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen adressiert den Fachkräftemangel auf mehreren strukturellen Ebenen:

- Sie erhöht die Employability von Absolventinnen und Absolventen, indem diese besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet werden (Sauter, 2000, S. 3)
- Sie trägt zur Senkung der Abbruchquoten in der Ausbildung bei, da Auszubildende mit ausgeprägten Handlungskompetenzen Herausforderungen besser bewältigen und ihre Ausbildung mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich abschließen (Uhly, 2015, S. 20 f.).
- Sie steigert die Übernahmequoten, da Unternehmen verstärkt bereit sind, Absolventinnen und Absolventen einzustellen, die die erforderlichen Kompetenzen aufweisen (Fitzenberger, Leber & Schwengler, 2025, S. 5ff.).
- Sie befähigt Fachkräfte, sich flexibel an veränderte Anforderungen anzupassen und neue Tätigkeitsfelder zu erschließen, was die Flexibilität des Arbeits-

marktes erhöht und die Resilienz der Wirtschaft stärkt (VBW, 2025, S. 21).

Es wird deutlich, dass die gezielte Förderung beruflicher Handlungskompetenz an berufsbildenden Schulen ein unverzichtbarer Bestandteil einer nachhaltigen Strategie zur Sicherung gut ausgebildeter Fachkräfte und zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt in Deutschland darstellt. In diesem Zusammenhang tragen Berufsschulen nicht nur zur Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlichen Teilhabe der Fachkräfte bei, sondern unterstützen auch die langfristige Stabilisierung sowie internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Arbeitsmarkts (BIBB, 2024, S. 3). Allerdings zeigte sich, dass im Jahr 2023 157.974 deutsche Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst wurden. Dies entspricht einer Lösungsquote von 29,7 % und demnach eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr in Höhe von rund 1,7 %. Die Ursachen vorzeitiger Vertragslösungen sind dabei vielzählig. (Uhly & Neises, 2023, S. 8ff.). Empirische Befunde belegen, dass ausbildungsbezogene Ängste zu den Hauptgründen für Überlegungen zu einem Ausbildungsabbruch zählen (Powers & Watt, 2021, S. 3ff.). Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit, schulbezogene Ängste systematisch als zentralen Risikofaktor für das Erreichen beruflicher Handlungskompetenz im Kontext beruflicher Bildung zu adressieren. Nur durch ein gezieltes Vorgehen in diesem Bereich können die Chancen auf eine erfolgreiche Ausbildung und die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen nachhaltig verbessert werden.

**SCHULBEZOGENE ÄNGSTE ALS RISIKOFAKTOR FÜR  
DEN ERWERB BERUFLICHER HANDLUNGSKOMPETENZ**

Nachfolgend werden der Begriff Schulangst sowie eine selbst durchgeführte quantitative Untersuchung zu den Einflussfaktoren auf schulbezogene Ängste an berufsbildenden Schulen dargestellt.

**BEGRIFFSKLÄRUNG SCHULANGST**

Angst wird von Leibold als ein unangenehmes Gefühl definiert, das sowohl körperliche wie auch psychische Erregung hervorrufen kann. Dieses Empfinden entsteht entweder durch eine tatsächliche oder über eine vermeintliche Bedrohung, der sich das Individuum nicht gewachsen fühlt (Leibold, 1986, S. 71). Die Schulangst beschreibt eine heterogene Gruppe von Ängsten, die miteinander gemein haben, dass sie alle mit der Institution „Schule“ in Verbindung stehen (Petermann & Petermann, 2010, S. 392). Schulangst ist, anders als

bspw. die Trennungsangst, nicht als eigenständige Diagnose in den klassischen Klassifikationssystemen ICD-10 (International Classification of Diseases) (BfArM, 2025) sowie DSM-V-TR (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5th edn, Text Revision) (American Psychiatric Association) geführt. Nach Petermann und Petermann kann jedoch angenommen werden, dass sie durch verschiedene Schutz- und Risikofaktoren, im Folgenden Einflussfaktoren genannt, beeinflusst wird (Petermann & Petermann, 2010, S. 391 f.).

#### FORSCHUNGSDESIGN DER QUANTITATIVEN UNTERSUCHUNG ZU EINFLUSSFAKTOREN AUF SCHULBEZOGENE ÄNGSTE AN BERUFSBILDENDEN SCHULEN

Zur Untersuchung möglicher Einflussfaktoren auf schulbezogene Ängste von Schülerinnen und Schülern (SuS) an berufsbildenden Schulen wurde eine quantitative Erhebung durchgeführt. Der Fokus liegt hierbei auf dem kaufmännischen Schulbereich. Als Ziel der Erhebung wird das Entdecken bzw. Ausschließen potenzieller Einflussfaktoren auf die Schulangst definiert. Genauer werden fünf Hypothesen zur Überprüfung aufgestellt:

- H1:** Schülerinnen berichten häufiger über Schulangst als Schüler.
- H2:** SuS ohne Migrationshintergrund berichten häufiger über Schulangst als SuS mit Migrationshintergrund.
- H3:** SuS mit für gering empfundener akademischer Selbstwirksamkeit berichten häufiger über Schulangst als SuS mit für hoch empfundener akademischer Selbstwirksamkeit.
- H4:** SuS mit schwachen Schulleistungen berichten häufiger über Schulangst als SuS mit starken Schulleistungen.
- H5:** SuS, die von anderen SuS gemobbt werden, berichten häufiger über Schulangst als SuS, die nicht gemobbt werden.

Die Stichprobe N der Erhebung beträgt 280 Befragte zwischen 15 und 35 Jahren. Die befragten SuS stammen aus 25 Klassen verschiedener Schularten und sind zu 53 % weiblich bzw. zu 47 % männlich. Zur Untersuchung der Fragestellung kommt ein standardisierter Online-Fragebogen zum Einsatz. Da es sich bei Schulangst um ein vielschichtiges Konstrukt handelt, werden drei Skalen als Indikatoren verschiedener Ausprägungen von Schulangst eingesetzt: Unspezifische Schulangst (USA), Scham (SCH) und Leistungsangst (LSA) (s. Abb. 1).

<b>Skala Unspezifische Schulangst (USA)</b> „Wenn ich über den nächsten Schultag nachdenke, wird mir ganz unwohl.“ „Wenn ich an die Schule denke, fühle ich mich bedrückt.“ „Aus Angst vor der Schule bin ich schon mehrfach nicht zur Schule gekommen.“ „Ich verlasse häufig während des Unterrichts das Klassenzimmer, um nicht mehr im Unterricht sein zu müssen.“ „Ich gehe häufig früher heim oder komme zu spät, um nicht so viel in der Schule sein zu müssen.“ „Ich denke oft darüber nach, die Schule/Ausbildung abzubrechen, weil sie mir Angst macht.“
<b>Skala Scham (SCH)</b> „Ich frage mich oft, was meine Klassenkameraden von mir denken.“ „Ich fürchte mich davor, mich vor der Klasse zu blamieren.“ „Ich bleibe lieber im Hintergrund, um nicht aufzufallen.“
<b>Skala Leistungsangst (LSA)</b> „Vor einer Klassenarbeit spüre ich ein komisches Gefühl im Magen.“ „Vor einer Klassenarbeit schlägt mir das Herz bis zum Hals.“ „Ich leide an sichtbaren Zeichen von Nervosität vor Klassenarbeiten, z. B. schwitzenden oder zitternden Händen.“ „Ich habe in der Nacht vor einer Klassenarbeit Schlafprobleme.“ „Mir schießen während Klassenarbeiten plötzlich Gedanken durch den Kopf, die mich blockieren.“ „Mein Kopf ist während Klassenarbeiten völlig leer.“ „Die Dinge, die ich während Klassenarbeiten nicht wusste, fallen mir direkt danach wieder ein.“ „Ich beantworte in Klassenarbeiten einfache Fragen falsch oder schreibe die Antwort an die falsche Stelle.“ „Ich habe Angst davor, im Unterricht etwas Falsches zu sagen.“ „Ich kenne oft die richtige Antwort, traue mich aber nicht, mich zu melden.“ „Ich habe Angst davor, von meinem Lehrer aufgerufen zu werden.“ „Ich habe Angst, vor der Klasse eine Präsentation zu halten.“

Abb. 1: Eingesetzte Skalen als Indikatoren der Schulangst (eigene Darstellung)

Neben den drei Schulangstskalen kamen, wie in Anlage 1 abgebildet, weitere Items und Skalen zum Einsatz. Für alle Fälle, bei denen keine Likert-Skala verwendet wurde, sind in Anlage 1 auch die jeweiligen Antwortkategorien aufgeführt.

#### ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UNTERSUCHUNG

Es lässt sich feststellen, dass 80 % der Befragten die Interaktion mit ihren Lehrkräften als (eher) gut beschreiben. Ebenso geben 80 % der Auszubildenden an, eine (eher) gute Beziehung zu ihrem oder ihrer Auszubildenden zu haben. Betrieblichen Notendruck verspüren aus besagter Personengruppe dennoch 58 %. Ebenfalls bemerkenswert ist die Tatsache, dass knapp die Hälfte aller befragten Lernenden Leistungsangst beschreibt. 38 % der Lernenden empfinden auch Scham im Klassenraum. Gerade in Hinblick auf den Erwerb eines Berufsabschlusses und den Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt ist die Prävalenz von Zukunftssorgen in der Stichprobe zu betonen: So geben 72 % der Befragten an, sich Sorgen um ihren Schul-/Ausbildungsabschluss und ihre finanzielle Perspektive zu machen.

Bei einer losgelösten Analyse einzelner Items lässt sich feststellen, dass knapp die Hälfte der Befragten angibt, sich bei dem Gedanken an die Schule bedrückt zu fühlen. Über einen Schul- bzw. Ausbildungsabbruch hat knapp ein Viertel der Befragten bereits nachgedacht. Zwei Drittel der Lernenden geben an, vor Klassenarbeiten an körperlichen Beschwerden zu leiden, wobei die meisten Betroffenen sogar angeben, an multiplen Symptomen zu leiden. Blockaden während Klassenarbeiten erleben den Ergebnissen zufolge 78 % der Befragten. Doch auch im Rahmen der mündlichen Mitarbeit kommen Ängste bei den Befragten auf: Mehr als die Hälfte der Probanden kennt regelmäßig die Ant-

wort auf eine Frage der Lehrkraft, traut sich jedoch nicht, sich zu melden.

Im Rahmen der bivariaten Analyse wurden potenzielle Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren und den drei gewählten Schulangstindikatoren untersucht.

### Schülerindividuelle Faktoren

**Alter:** Das Alter der Befragten weist einen schwach negativen Zusammenhang zur USA ( $Rho = -0.167, p = 0.005$ ) und LSA ( $Rho = -0.121, p = 0.044$ ) auf. Der ermittelte Zusammenhang lässt auf einen Einfluss des Alters schließen, der sich über abnehmende Angst bei zunehmendem Alter zeigt.

**Geschlecht:** In Bezug auf die Geschlechter kann beobachtet werden, dass Mädchen mehr Schulangst angeben als Jungen. Bei allen Schulangstskalen konnte ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern (USA:  $t = 2.03, p = 0.043, df = 278$ ; SCH:  $t = 4.57, p < .001, df = 287$ ; LSA:  $t = 6.54, p < .001, df = 277$ ) errechnet werden. Die Überprüfung der H1 wird mittels eines einseitigen t-Tests vorgenommen. Die H1 kann für USA ( $t = 2.03, p = 0.022, df = 278$ ), die SCH ( $t = 4.57, p < .001, df = 278$ ) und LSA ( $t = 6.54, p < .001, df = 277$ ) bestätigt werden.

**Migrationshintergrund:** Hinsichtlich eines potenziellen Migrationshintergrunds konnten höhere Mittelwerte bei den Befragten mit Migrationshintergrund in Bezug auf die USA ( $x = 1.98$ ) und die LSA ( $x = 2.51$ ) festgestellt werden. Statistisch signifikante Unterschiede konnten jedoch nicht ermittelt werden (USA:  $t = 1.50, p = 0.134, df = 278$ ; LSA:  $t = -0.822, p = 0.412, df = 278$ ). Die tendenziell höhere SCH, bei der sich auch ein statistisch signifikanter Unterschied messen lässt, beschreiben die Befragten ohne Migrationshintergrund ( $t = 2.43, p = 0.016, df = 278$ ). Die H2 kann zusammenfassend nur für die SCH ( $t = 2.43, p = 0.008, df = 278$ ) verifiziert werden.

### Ausbildungsbezogene Faktoren

**Ausbilder-Auszubildenden-Beziehung:** Die Skala Ausbilder-Auszubildenden-Beziehung korreliert nicht statistisch signifikant mit den drei Schulangstskalen.

**Betrieblicher Notendruck:** Hingegen konnten zwischen dem betrieblichen Notendruck und der USA ( $r = 0.307, p < .001$ ) sowie der LSA ( $r = 0.462, p < .001$ ) mittelstarke, positiv gerichtete Zusammenhänge ermittelt werden. Ein hoher betrieblicher Notendruck geht daher mit hoher USA sowie LSA des Auszubildenden einher.

### Schulische Faktoren

**Lehrkräfte-Lernende-Interaktion:** Die Korrelationsanalyse ergab zwischen allen Schulangstindikatoren und der Lehrkräfte-Lernende-Interaktion negativ gerichtete Zusammenhänge. Besonders der Zusammenhang zur USA fällt stark ( $r = -0.529, p < .001$ ), derjenige zur LSA mittelstark ( $r = -0.346, p < .001$ ) aus. Der Zusammenhang zur USA ist mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = -0.529$  der stärkste identifizierte Zusammenhang. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine gute Lehrkräfte-Lernende-Interaktion mit weniger Schulangst einhergeht.

**Soziale Integration:** Die soziale Integration weist mittelstarke, negative Zusammenhänge zur USA ( $r = -0.306, p < .001$ ) und SCH ( $r = -0.321, p < .001$ ) auf.

**Klassenklima:** Zwischen dem Klassenklima und der USA ( $r = -0.260, p < .001$ ) sowie der LSA ( $r = -0.233, p < .001$ ) bestehen eher schwache, negativ gerichtete Zusammenhänge. Hieraus lässt sich schließen, dass eine bessere soziale Integration mit niedrigerer Schulangst in Verbindung steht.

**Mobbing:** Das Mobbing korrelierte jeweils schwach positiv mit den Schulangstindikatoren ( $Rho = 0.244$  mit  $p < .001$ ,  $Rho = 0.173$  mit  $p = 0.004$ ,  $Rho = 0.202$  mit  $p < .001$ ). Zunehmende Mobbing Erfahrung geht somit auch mit zunehmender Schulangst einher. Der einseitige t-Test ergibt eine Verifizierung der Hypothese H5 für alle Schulangstskalen (USA:  $t = 3.17, p < .001, df = 278$ ; SCH:  $t = 1.77, p = 0.039, df = 278$ ; LSA:  $t = 2.51, p = 0.006, df = 278$ ).

### FAZIT

Der deutsche Arbeitsmarkt sieht sich mit einem erheblichen Fachkräftemangel konfrontiert, der nicht nur die Unternehmen, sondern auch die gesamte Wirtschaft maßgeblich betrifft. Die Herausforderung besteht nicht nur in der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, sondern auch in deren passgenauer Qualifizierung. Die Vermittlung der erforderlichen beruflichen Handlungskompetenzen liegt in der Verantwortung der Ausbildungsbetriebe und beruflichen Schulen. Dabei zeigt sich, dass schulbezogene Ängste bei einigen Auszubildenden den Erwerb beruflicher Handlungskompetenzen, das Erreichen eines Berufsabschlusses und die anschließende Aufnahme einer Erwerbstätigkeit beeinträchtigen können. Der Abbau dieser Ängste ist entscheidend für die Sicherung gut ausgebildeter Fachkräfte und die Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt in Deutschland (Knollmann et al., 2010, S. 44).



Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung verdeutlichen, wie verbreitet schulbezogene Ängste unter Lernenden im beruflichen Schulwesen sind. Auch wenn nicht jede Sorge eine unmittelbare Bedrohung für die betroffene Person darstellt, unterstreicht die Faktenlage die Relevanz, sich mit dem Thema Schulangst an berufsbildenden Schulen auseinanderzusetzen. Eine gesteigerte Sensibilität für die Symptome und Warnzeichen von Schulangst wie Zurückgezogenheit, Fernbleiben vom Unterricht sowie körperliche und psychische Beschwerden wie Kopf- und Bauchschmerzen und Schlafprobleme ist unerlässlich (Petermann & Petermann, 2010, S. 394; Melfsen & Walitza, 2019, S. 7).

Die Untersuchung identifizierte mehrere Einflussfaktoren auf Schulangst, wobei die Qualität der Lehrkräfte-Lernende-Interaktion besonders stark korreliert. Lehrkräfte sollten sich des hohen Einflusses ihrer Beziehung zu den Lernenden bewusst sein und gezielt daran arbeiten.

## AUSBLICK

Um den Herausforderungen des Fachkräftemangels wirksam zu begegnen, ist es notwendig, die Thematik der schulbezogenen Ängste kontinuierlich zu adressieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Zukünftige Forschungen sollten sich darauf konzentrieren, spezifische Interventionen zu erproben, die darauf abzielen, schulbezogene Ängste abzubauen und die Qualität der Lehrkräfte-Lernende-Interaktion zu verbessern.

Besonders vulnerable Gruppen wie Schülerinnen, jüngere Lernende und solche mit schwachen schulischen Leistungen benötigen gezielte Unterstützung, um ihre Ängste zu überwinden. Es ist entscheidend, dass Schulen und Ausbildungsbetriebe gemeinsam Strategien entwickeln, um ein unterstützendes und angstfreies Lernumfeld zu schaffen.

Darüber hinaus könnte die Integration von Schulungseinheiten für Lehrkräfte, die sich auf den Umgang mit schulbezogenen Ängsten konzentrieren, einen positiven Einfluss auf das Lernklima und die Ausbildungsbio grafien der Lernenden haben. Letztlich trägt die Schaffung eines positiven und unterstützenden schulischen Umfelds entscheidend dazu bei, die langfristige Sicherung qualifizierter Fachkräfte in Deutschland zu gewährleisten.

## ANHANG

<b>Skala Schüler-Lehrer-Interaktion (SLI)</b> „Wenn wir mit unseren Lehrern etwas bereden wollen, dann finden sie auch Zeit dazu.“ „Unsere Lehrer kümmern sich um unsere Probleme.“ „Unsere Lehrer helfen jedem von uns, der Schwierigkeiten mit den Aufgaben hat.“ „Ich fühle mich gut von meinen Lehrern behandelt.“ „Ich fühle mich von meinen Lehrern respektiert.“
<b>Skala Schulische Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)</b> „Ich kann auch die schwierigen Aufgaben im Unterricht lösen, wenn ich mich anstreng.“ „Es fällt mir leicht, neuen Unterrichtsstoff zu verstehen.“ „Selbst wenn die Lehrkraft das Tempo noch mehr anzieht, kann ich die geforderten Leistungen immer noch gut schaffen.“
<b>Skala Zukunftssorgen (ZUK)</b> „Wenn ich an die Zukunft denke, beunruhigt mich, dass ich die Schule/Ausbildung nicht schaffe.“ „Ich Sorge mich davor, in Zukunft nicht genug Geld zu haben.“
<b>Skala Klassenklima (KKL)</b> „Diejenigen, die die Aufgaben verstanden haben, warten, bis die anderen auch so weit sind.“ „Wenn jemand Schwierigkeiten hat, helfen ihm/ihr die Mitschüler.“
<b>Skala Soziale Integration (SIG)</b> „Ich fühle mich als ein wichtiges Mitglied der Klasse.“ „Meine Beziehung zu den Klassenkameraden empfinde ich als sehr gut.“
<b>Skala Mobbing (MOB)</b> „Ich werde an der Schule regelmäßig geärgert.“ „Ich werde an der Schule regelmäßig körperlich angegriffen.“ „Ich werde von meinen Mitschülern regelmäßig online geärgert oder belästigt.“
<b>Skala Ausbilder-Auszubildenden-Beziehung (AAB)</b> „Meine Beziehung zu meinem Ausbilder empfinde ich als sehr gut.“ „Mein Ausbilder hat immer ein offenes Ohr für mich.“ „Mein Ausbilder unterstützt mich, wenn nötig.“
<b>Skala Betrieblicher Notendruck (BND)</b> „Meinem Betrieb sind gute Noten sehr wichtig.“ „Ich habe Angst davor, meinem Betrieb eine schlechte Note mitzuteilen.“ „Ich bekomme bei schlechten Noten Ärger im Betrieb.“
<b>Statistische Daten</b> „Ist Deutsch deine Erstsprache?“ <i>Antwortkategorien:</i> „Ja“, „Nein“  „Bist du in Deutschland geboren?“ <i>Antwortkategorien:</i> „Ja“, „Nein“  „Wie schätzt du deinen bisherigen Notendurchschnitt dieses Schuljahr ein?“ <i>Antwortkategorien:</i> „Zwischen 1,0 und 1,4“, „Zwischen 1,5 und 2,4“, „Zwischen 2,5 und 3,4“, „Zwischen 3,5 und 6,0“  „Mit welchem Geschlecht wurdest du geboren?“ <i>Antwortkategorien:</i> „Weiblich“, „Männlich“, Freitextfeld  „In welcher Klasse bist du?“ <i>Antwortkategorien:</i> Freitextfeld  „Wie alt bist du?“ <i>Antwortkategorien:</i> Freitextfeld

Anlage 1: Weitere Items und Skalen inkl. Antwortkategorien (eigene Darstellung)

## LITERATURVERZEICHNIS

American Psychiatric Association (2022): Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition, Text Revision (DSM-5-TR). Arlington.

Arndt, F, Tiedemann, J. & Werner, D. (2024): Die Fachkräftesituation in Gesundheits- und Sozialberufen. Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Köln.

BA (2024): Bundesagentur für Arbeit. Lücke zwischen Bewerber- und Stellenmeldungen ist kleiner geworden. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt. Nürnberg.

BA (2025): Bundesagentur für Arbeit. Fachkräftebedarf, <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>, Abruf am 09.07. 2025.

Berufsbildungsgesetz (2005). Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz online, <https://www.ge->



setze-im-internet.de/bbig\_2005/BJNR093110005.html, Abruf am 09.07.2025.

BfArM (2025): ICD-10-GM Version 2025. Kapitel V. Psychische und Verhaltensstörungen (F00-F99). Verhaltens- und emotionale Störungen mit Beginn in der Kindheit und Jugend (F90-F98), <https://klassifikationen.bfarm.de/icd-10-gm/kode-suche/htmlgm2025/block-f90-f98.htm>, Abruf am 04.09.2025.

BIBB (2024): Bundesinstitut für Berufsbildung. Berufliche Bildung ist der Schlüssel zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlicher Teilhabe. Bonn.

BMWE (2025): Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Ländersteckbrief Deutschland. Fachkräftesituation. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Berlin.

Brink, S. & Icks, A. (2024): Zukunftspanel Mittelstand 2024: Unternehmen leiden unter Wettbewerbsdruck, Bürokratie und den Standortbedingungen. Bonn.

Burstedde, A. & Kolev-Schaefer, G. (2024): Die Kosten des Fachkräftemangels. IW. IW-Kurzbericht Nr. 27/2024. Köln.

Deschermeier, P. & Schäfer, H. (2024): Die Babyboomer gehen in Rente. IW. IW-Kurzbericht 78/2024. Köln.

DIHK (2024): Deutsche Industrie- und Handelskammer. Fachkräfteengpässe und Wirtschaftsschwäche. DIHK-Fachkräftereport 2024/2025. Berlin/Brüssel.

Fitzenberger, B., Leber, U. & Schwengler, B. (2025): Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge. IAB-Kurzbericht. Heft 14/2025. Nürnberg.

Herzer, P. & Kunath, P. (2024): Fachkräftelücken belasten wichtige Wirtschaftszweige. Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln.

Hochfeld, K., Fox, D.-L., Brückner, L. & Uhler, L. (2023): Bewältigungsstrategien für den Fachkräftemangel Ursachen, Auswirkungen und Kooperationsstrategien zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Berlin.

Höfling, S., Schlembach, C. & Wittpahl, V. (2016): Innovationshemmnis Fachkräftemangel. Perspektiven für die deutsche High-Tech-Zukunft. Akademie für Politik und Zeitgeschehen. Hanns Seidel Stiftung. Sonderausgabe 2/2016.

IfM (2024): Institut für Mittelstandsforschung. Zukunftspanel Mittelstand 2024: Unternehmen leiden unter Wettbewerbsdruck, Bürokratie und den Standortbedingungen. Bonn.

IGM (2025): IG Metall. Ausbildungsbilanz 2024. Eine Analyse der IG Metall. Frankfurt am Main.

KMK (2021). Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der KMK für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Referat Berufliche Bildung, Weiterbildung und Sport. Bonn.

Knollmann, M., Knoll, S., Reissner, V., Metzelaars, J. & Hebebrand, J. (2010): Schulvermeidendes Verhalten aus kinder- und jugendpsychiatrischer Sicht. Erscheinungsbild, Entstehungsbedingungen, Verlauf und Therapie. Deutsches Ärzteblatt, 107(4), S. 43–49.

Leibold, G. (1986): Schulangst: Ursachen – Symptome – Behandlung. Englisch Verlag GmbH. Wiesbaden.

Luttmer, N. (2025): KfW Research: Demografischer Wandel setzt Mittelstand unter Druck. [https://www.kfw.de/%c3%9cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details\\_841664.html](https://www.kfw.de/%c3%9cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_841664.html), Abruf am 09.07.2025.

Malin, L. (2024): Handwerk: Jede zweite Stelle bleibt unbesetzt. <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/lydia-malin-jede-zweite-stelle-bleibt-unbesetzt.html>, Abruf am 09.07.2025.

Melfsen, S. & Walitza, S. (2019): Von der Kunst, mit Ängsten in der Schule umzugehen: Trennungsangst, Schulangst, soziale Angst und Prüfungsangst. Kunst und Unterricht, Beilage Heft 435–436, S. 4–9.

Müller, M. (2025): Wachstumsschwäche durch Fachkräftemangel: Wohin führt ein „weiter so“, was können wir tun? KfW Research Nr. 505.

Petermann, F. & Petermann, U. (2010): Schulangst. Monatsschrift Kinderheilkunde, 158(4), S. 391–399.

Powers, T. & Watt, H. (2021): Understanding why apprentices consider dropping out: longitudinal prediction of apprentices' workplace interest and anxiety. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13(9), S. 1–23.

Sauter, E. (2000): Berufskonzept und Employability. In: *BWP - Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Jg. 29, Heft 1/2000, S. 3–4.

Schultz, U., & Mecke, C. (2024): Fachkräftemigrationsmonitor 2024. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

SRD (2025): Statista Research Department. Fachkräftemangel in Deutschland - Daten & Fakten, <https://de.statista.com/themen/887/fachkraeftemangel/#topicOverview>, Abruf am 09.07.2025.

Tiedemann, J., Kunath, G. & Werner, D. (2024): Dringend gesucht – In diesen Berufen fehlen aktuell die meisten Fachkräfte. *IW-Kurzbericht* 81. Köln.

Tiedemann, J. & Risius, P. (2025): Jahresrückblick 2024 – Engpässe für Energiewende trotz sinkender Fachkräftelücke. Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln.

Tramm, T., Casper, M. & Schlömer, T. (2018): *Didaktik der beruflichen Bildung - Selbstverständnis, Zukunftsperspektiven und Innovationsschwerpunkte*. BIBB. Bonn.

Uhly, A. (2015): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung. Heft 157. BIBB. Bonn.

Uhly, A. & Neises, F. (2023): Vorzeitige Vertragslösungen in der dualen Berufsausbildung. Aktuelle empirische Befunde der Berufsbildungsstatistik und Maßnahmen – Ein Überblick. BIBB. Bonn.

VBW (2025): Vereinigung der deutschen Wirtschaft. Zwischen Fachkräftemangel und struktureller Arbeitslosigkeit. Position März 2024. München.

Weller, S., Christ, A., Milde, B. & Granath, R. (2024): *Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2024*. Version 1.0. BIBB. Bonn.

#### AUTOR:INNEN

##### Dr. Jens Christian Soemers

Oberstudienrat, Diplom-Handelslehrer, Ausbildungsbeauftragter, Lehrkräftefortbilder

Forschungsgebiete: Beziehungen im dualen Berufsausbildungssystem und Auswirkungen auf den beruflichen Handlungskompetenzerwerb, Lehrkräftebildung durch Aktionsforschung, Wirtschaftsdidaktik im Präsenz- und Distanzunterricht

E-Mail: [jens.soemers@allensbach-hochschule.de](mailto:jens.soemers@allensbach-hochschule.de)

##### Franziska Rönkendorf

Wirtschaftspädagogin M.A., Studienreferendarin, Controllerin, Ausbildungsbeauftragte

Forschungsgebiet: Schulbezogene Ängste

E-Mail: [f.roenkendorf@gmail.com](mailto:f.roenkendorf@gmail.com)

JEL: M12; M10; D83; L20

## Middle-Management-Teams im Fokus: Ein Literaturreview zu Definition, Dynamiken und Implikationen für Praxis und Forschung

Angelika Westerwelle

### ABSTRACT

Middle management is often treated as either individual managers or as a hierarchy level. In practice, however, middle managers rarely act alone: they operate in leadership teams – formal or informal, cross-functional or function-specific – that significantly contribute to organizational goal attainment. Despite this relevance, middle management teams are barely acknowledged as a distinct unit in the literature. Based on a targeted literature review, this paper consolidates the state of research, sharpens definitions, and delineates middle management teams from other team types. It centers on how these teams actually collaborate in the organizational middle and under which conditions a “management circle” becomes a functioning team. The review underscores the importance of giving middle management teams greater scholarly attention and systematically addressing their development as cohesive units.

### KEYWORDS

Middle management teams, interdependence, team effectiveness, team development

### EINLEITUNG

Middle Manager nehmen in Organisationen eine zentrale Position ein. Sie sind die Schnittstelle zwischen strategischer Unternehmensführung und operativer Umsetzung und damit maßgeblich daran beteiligt, dass Unternehmensziele nicht nur formuliert, sondern auch realisiert werden. Während das Top-Management strategische Leitlinien entwickelt und operative Teams die konkrete Umsetzung gestalten, fungieren Middle Manager als Übersetzer, Vermittler und Koordinatoren zwischen diesen beiden Ebenen.

In der Management- und Organisationsforschung sind die Rollen, Aufgaben und Herausforderungen von Middle Managern vergleichsweise gut dokumentiert. Untersucht wird häufig, wie sie Entscheidungen umsetzen, Veränderungen begleiten, den Informationsfluss

zwischen verschiedenen Hierarchieebenen gestalten und wie sie mit den Rollenkonflikten umgehen, die aus den widersprüchlichen Erwartungen ihrer Sandwichposition zwischen Top-Management und operativer Ebene entstehen. Weniger Beachtung findet jedoch die Tatsache, dass Middle Manager in der Praxis nur selten als Einzelpersonen agieren, sondern Teil von Managementteams sind, in denen sie bereichsübergreifende Verantwortung übernehmen.

Diese Managementteams – unabhängig davon, ob sie formell als solche ausgewiesen sind – spielen eine zentrale Rolle bei der Abstimmung und Integration von Entscheidungen, Ressourcen und Prozessen über funktionale Grenzen hinweg. Dennoch konzentriert sich die wissenschaftliche Diskussion über Middle Management meist entweder auf die gesamte Managementebene oder auf einzelne Führungskräfte. Die Teamdimension bleibt dabei weitgehend unbeachtet.

Die Vernachlässigung dieser Perspektive ist bemerkenswert, da Middle-Management-Teams einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung strategischer Vorgaben leisten können. Ihre Arbeit ist jedoch durch besondere Rahmenbedingungen gekennzeichnet, die sich von denen anderer Teams deutlich unterscheiden. Diese Besonderheiten zu verstehen, ist sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die unternehmerische Praxis von zentraler Bedeutung.

### METHODIK DES LITERATUR-REVIEWS

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf einer systematisch angelegten Literaturrecherche zu Middle Management, Middle-Management-Teams, Führungsteams sowie Konzepten wie Teamwirksamkeit, Interdependenz und strategischer Umsetzung. Berücksichtigt wurden einschlägige Monografien, peer-reviewte Beiträge und Übersichtsarbeiten in deutscher und englischer Sprache, die über wissenschaftliche Datenbanken und Plattformen (u. a. Google Scholar, Elsevier, Re-

searchGate, SageJournals) sowie über bibliografische Schneeballsuche identifiziert wurden. Der Schwerpunkt lag auf Veröffentlichungen seit den 1990er-Jahren mit direktem Bezug zu Managementteams und deren organisationaler Einbettung. Die Auswahl der Literatur erfolgte nach den Kriterien thematische Passung, theoretische Stringenz und wissenschaftliche Relevanz. Eine Primärdatenerhebung fand nicht statt.

## LITERATURÜBERBLICK ZU

### MIDDLE-MANAGEMENT-TEAMS

#### BEGRIFFSDEFINITIONEN UND ABGRENZUNG

Middle Management wird in der Literatur uneinheitlich definiert und diskutiert. In der Regel umfasst das „Middle Management“ jene Führungsebene, die zwischen dem Top-Management (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) und dem operativen Management (z. B. Team- oder Gruppenleitung) angesiedelt ist (vgl. Stahl, 2005, S. 16–25; Castañer et al., 2017; Spagnoli et al., 2021). Die Abgrenzung bleibt jedoch kontextabhängig und unscharf, was die Vergleichbarkeit empirischer Befunde erschwert (vgl. Wieser 2013:26; Nieswandt 2015:44). Wooldridge et al. (2008) kritisieren, dass die Unschärfe des Begriffs eines der zentralen Probleme der Forschung zum mittleren Management darstellt. Ihrer Auffassung nach gehören all jene Führungskräfte zum mittleren Management, die nicht der strategischen Führungsspitze angehören, aber Verantwortung für die Leitung anderer Führungskräfte tragen.

Obwohl die Forschung zu Middle Managern eine breite Grundlage bietet, liegt der Schwerpunkt überwiegend auf der individuellen Ebene. Das kollektive Handeln in Form von Middle-Management-Teams ist dagegen vergleichsweise selten untersucht. Ältere Studien haben hierfür grundlegende Definitionen geliefert, indem sie Middle-Management-Teams als Zusammenschluss von Führungskräften beschrieben, die jeweils unterschiedliche Organisationseinheiten verantworten und einem übergeordneten Manager unterstellt sind (vgl. Mankin et al., 1996, S. 30; Mohrmann et al., 1997, S. 2–2; McIntyre, 1998, S. 3).

Neuere Arbeiten greifen diese Perspektive auf und betonen, dass die Mitglieder solcher Teams nicht nur bereichsspezifische Ziele, sondern zugleich Gesamtinteressen der Organisation verfolgen (vgl. Schiersmann et al., 2018, S. 227; Mautz, 2021, S. 1). Empirische Befunde verweisen zudem auf zentrale Aufgaben wie die Priorisierung von Handlungsfeldern, die Mitwirkung an strategischen Entscheidungen sowie die Sicherstel-

lung bereichsübergreifender Zusammenarbeit (vgl. Wageman et al., 2010; Lindinger et al., 2013, S. 112; Bang et al., 2021, S. 3; Christiansen et al., 2024).

#### ROLLEN UND AUFGABEN VON MIDDLE MANAGERN

Die Literatur beschreibt Middle Manager als zentrale Übersetzer zwischen strategischer und operativer Ebene. Zu ihren Kernaufgaben zählen die Umsetzung von Vorgaben des Top-Managements in operative Maßnahmen, die Koordination abteilungsübergreifender Aktivitäten sowie die bidirektionale Informationsvermittlung (vgl. Walter, 2016, S. 11; Castañer et al., 2017, S. 13–32). Neben dieser vertikalen Vermittlungsfunktion agieren sie zugleich auf horizontaler Ebene: Sie müssen mit Kollegen derselben Hierarchiestufe kooperieren, stehen aber gleichzeitig mit ihnen im Wettbewerb um Ressourcen und Einfluss (vgl. Groth, 2008, S. 11; Walter, 2016, S. 82 f.). Daraus ergibt sich eine Mehrfachrolle, in der Middle Manager zugleich Vorgesetzte, Untergebene und Kollegen sind (vgl. Siemann, 2012, S. 1). In dieser Konstellation wechseln sie fortlaufend zwischen den Positionen von Führungskraft und Geführten und übernehmen damit zugleich Aufgaben als „leaders“ wie auch als „followers“ (vgl. Hölterhoff et al., 2011, S. 42; Walter 2016:93; Jaser, 2023).

Aus dieser Rollenvielfalt erwächst ein breites und oft widersprüchliches Aufgabenspektrum: Middle Manager übernehmen zugleich fachliche, management- und führungsbezogene Aufgaben (vgl. Hölterhoff et al., 2011, S. 12). Sie müssen kurzfristige Ergebnisse sichern und gleichzeitig langfristige Strategien unterstützen, Innovationen anstoßen und zugleich stabile Standardprozesse gewährleisten (vgl. Siemann, 2012, S. 1; Walter, 2016, S. 82–96). Hinzu kommt das Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz, interner und externer Repräsentation sowie der gleichzeitigen Erwartung, sowohl die Vogelperspektive des Top-Managements als auch die Froschperspektive operativer Mitarbeitenden einzunehmen (vgl. Sims, 2003; Groth, 2008, S. 156; Walter, 2016, S. 96;). Dieses Bündel an Aufgaben macht die Position zu einem Alleskönner-Job – oder, wie Siemann (vgl. 2012, S. 1) formuliert, zu einer „eierlegenden Wollmilchsau“ – und birgt zugleich das Risiko von Überlastung und Rollenkonflikten (vgl. Nieswandt, 2015, S. 44f.).

Die Forschung zeichnet damit ein differenziertes Bild der individuellen Herausforderungen von Middle Managern. Weit weniger untersucht ist jedoch, wie sich ihre Situation gestaltet, wenn sie in Teams eingebunden sind.



### STRUKTURELLE BESONDERHEITEN VON MIDDLE-MANAGEMENT-TEAMS

Die Literatur verweist auf mehrere strukturelle Besonderheiten, die Middle-Management-Teams von anderen Teamformen unterscheiden. Ein zentrales Merkmal ist ihre Stellung im organisationalen Gefüge: Sie übernehmen weniger klar umrissene operative Aufgaben, sondern vor allem die Übersetzung strategischer Leitlinien in bereichsübergreifende Umsetzung (vgl. Walter, 2016, S. 12; Floyd et al., 2017, S. 14). Dabei verfolgen Managementteams stets einen klaren organisatorischen Zweck und sind darauf ausgerichtet, Ergebnisse zu erzielen, die der gesamten Organisation zugutekommen (vgl. McShane et al., 2018, S. 219; Bang, 2021, S. 31). Solche Teams können sowohl formal institutionalisiert sein – etwa als Bereichsleiterkreis – als auch informell entstehen (vgl. Thompson, 2018, S. 251), beispielsweise in projektbezogenen Abstimmungsrunden. Der jeweilige Formalisierungsgrad prägt ihren Einfluss und ihre Arbeitsweise (vgl. Cohen, 2005, S. 35; Schiersmann et al., 2018, S. 227).

In der Literatur wird zudem hervorgehoben, dass Middle-Management-Teams meist funktionsübergreifend besetzt sind, was einerseits vielfältige Perspektiven eröffnet, zugleich aber auch divergierende Interessen mit sich bringt (vgl. Wageman et al., 2010, S. 477; Bang et al., 2021, S. 19ff.). Ein weiteres zentrales Charakteristikum ist die Mehrfachzugehörigkeit: Middle Manager gehören typischerweise mindestens zwei Teams parallel an – einem, das sie selbst leiten, und einem weiteren, in dem sie die Interessen ihres Bereichs auf der nächsthöheren Hierarchieebene vertreten (vgl. Lindinger et al., 2013, S. 112; Bang et al., 2021, S. 3). Diese Konstellation eröffnet Chancen für Wissensintegration, birgt jedoch zugleich Risiken widersprüchlicher Erwartungen und Rollenkonflikte (vgl. Thompson, 2018, S. 251–252; Mell et al., 2022). Thompson (vgl. 2018, S. 252) bringt diese Spannung prägnant auf den Punkt mit der Frage: „Are you one of us or one of them?“ Entsprechend beschreiben mehrere Arbeiten, dass die Zusammenarbeit in Managementteams nicht immer reibungslos verläuft (vgl. Hinz, 2014, S. 16; Hawkins, 2021, S. 141; Bang et al., 2021, S. 11).

### DYNAMISCHE BESONDERHEITEN VON MIDDLE-MANAGEMENT-TEAMS

Neben strukturellen Faktoren rücken in der Literatur zunehmend auch die dynamischen Besonderheiten von Middle-Management-Teams in den Fokus. Studien zeigen, dass diese Teams häufig weniger als kohärente Einheiten auftreten, sondern eher als Zusammen-

schluss individueller Akteure, die punktuell zur Abstimmung zusammenkommen. Dies äußert sich in inkonsistenter Kommunikation, einer Dominanz operativer Themen sowie in Verzögerungen bei Entscheidungen (vgl. Mankin et al., 1996, S. 77; Bang et al., 2021, S. 11).

Ein zentrales Spannungsfeld besteht in der gleichzeitigen Kooperation und Konkurrenz zwischen den Mitgliedern: Während die gemeinsame Verantwortung bereichsübergreifende Abstimmungen erfordert, konkurrieren die Beteiligten häufig um Ressourcen, Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeiten (vgl. Groth, 2008, S. 156; Walter, 2016, S. 93). Diese Situation wird durch die Mehrfachzugehörigkeiten verschärft, die widersprüchliche Anforderungen aus unterschiedlichen Teams mit sich bringen (vgl. Lindinger et al., 2013, S. 112; Thompson, 2018, S. 251).

Hinzu kommen gegensätzliche Erwartungshaltungen: Von oben werden strategische Ziele und Effizienzanforderungen eingefordert, während von unten operative Umsetzbarkeit und Mitarbeiterinteressen im Vordergrund stehen. Daraus entstehen Rollenkonflikte, die zu Reibungen innerhalb der Teams beitragen (vgl. Hölterhoff et al., 2011, S. 42; Siemann, 2012, S. 1; Fifka et al., 2023, S. 29). Aktuelle Befunde bestätigen zudem, dass gerade Kommunikationsmuster, Entscheidungsprozesse und der Umgang mit Veränderungswiderständen entscheidend dafür sind, ob Middle-Management-Teams Spannungen produktiv nutzen oder ob diese in Blockaden und Überlastung münden (vgl. Hanafi et al., 2024).

Neuere Arbeiten unterstreichen zudem die Rolle kognitiver Mechanismen. Gemeinsame mentale Modelle zu Zielen, Rollen und Abläufen gelten als Voraussetzung für effektive Teamarbeit; fehlen sie, drohen ineffiziente Abstimmungen und widersprüchliche Handlungen (vgl. Tannenbaum & Salas, 2020, S. 91ff.). Konflikte wirken dabei nicht zwangsläufig leistungsmindernd: Während aufgabenbezogene Auseinandersetzungen konstruktiv sein können, beeinträchtigen interpersonelle oder prozessuale Konflikte die Leistung vor allem dann, wenn psychologische Sicherheit fehlt (vgl. Tannenbaum & Salas, 2020, S. 102).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Dynamiken von Middle-Management-Teams weniger durch formale Strukturen geprägt sind als vielmehr durch ihre Fähigkeit, Silos zu überwinden, Wissen zu integrieren und widersprüchliche Erwartungen auszubalancie-

ren (vgl. Porck et al., 2023; Grote et al., 2023). Es stellt sich daher die Frage, ob Middle-Management-Teams tatsächlich als „echte Teams“ gelten können oder ob sie – geprägt durch Bereichsinteressen und Machtfragen – eher als lose gekoppelte Gruppen von Führungskräften zu verstehen sind.

#### MANAGEMENTGRUPPE ODER MANAGEMENTTEAM?

In der Literatur wird deutlich, dass Middle-Management-Teams je nach Grad ihrer Interdependenz entweder als „echte Teams“ oder eher als lose gekoppelte Gruppen von Führungskräften zu verstehen sind – ein Befund, der sowohl theoretisch als auch empirisch breit gestützt ist (Hrebiniak, 2005, S. 158; Courtright et al., 2015; Thompson, 2018, S. 43; Bang et al., 2021, S. 21f.). Eine deskriptive Sicht spricht dafür, sie als Teams zu betrachten, da ihre Mitglieder voneinander abhängig sind und gemeinsame Ziele verfolgen (vgl. Bang et al., 2021, S. 22). Interdependenz gilt dabei als Grundpfeiler von Teamarbeit (vgl. Thompson, 2018, S. 4). Zugleich warnen Tannenbaum et al. (2021, S. 21) davor, Teams nicht „um der Teamarbeit willen“ zu bilden – manche Aufgaben lassen sich in loser Kopplung effizienter erledigen. Damit eine Arbeitsgruppe als Team fungiert, müssen die Mitglieder tatsächlich aufeinander angewiesen sein (vgl. Thompson, 2018, S. 16). Empirische Befunde zu oberen Führungsteams bestätigen diese Unterscheidung: Bei hoher Interdependenz steigen Team- und Unternehmensleistung, wenn Kohäsion und intensive Kommunikation gegeben sind. Bei geringer Interdependenz erzielen lose Arbeitsgruppen oft bessere Ergebnisse (vgl. Hambrick, 1995, S. 110–127; Barrick et al., 2007; Katzenbach et al., 2016, S. 279).

Neuere Forschung weist zudem darauf hin, dass die Art der Aufgabenabhängigkeit entscheidend für die Wirksamkeit ist. Grote et al. (2023) betonen, dass Teams in komplexen Organisationen nur dann effektiv sind, wenn ihre Zusammensetzung und Arbeitsweise systematisch an den Kontext angepasst werden. Vor diesem Hintergrund empfehlen Wageman et al. (vgl. 2008, S. 29) treffend: „First, decide if you need – and want – a team.“ Diese Überlegungen machen deutlich, dass die Frage nicht lautet, ob Middle Management in Teams arbeitet, sondern vielmehr, wie viel Teamarbeit im konkreten Kontext tatsächlich erforderlich ist.

#### WIE VIEL TEAMARBEIT BRAUCHT DAS MIDDLE MANAGEMENT?

Die Frage, ob Middle-Management-Teams überhaupt als „echte Teams“ gelten können, führt unmittelbar zu einer weiteren Perspektive: Wie viel Teamarbeit ist im

organisationalen Alltag tatsächlich erforderlich – und in welcher Form? In der Literatur wird zunehmend betont, dass es nicht die eine Form von Teamarbeit gibt, sondern unterschiedliche Ausprägungen je nach Grad der wechselseitigen Abhängigkeit. Tannenbaum et al. (vgl. 2021, S. 26 f.) beschreiben hierzu ein „Reliance Continuum“: Bei geringer Interdependenz genügt lockere Abstimmung, während mit wachsender Abhängigkeit intensivere Koordination, gemeinsame Entscheidungsfindung und gegenseitige Unterstützung erforderlich werden. Auch Hrebiniak (vgl. 2005, S. 148 ff.) unterscheidet drei Formen der Kopplung. Bei „pooled interdependence“ tragen die Mitglieder additive Beiträge bei, ohne dass eine direkte Kopplung besteht. „Sequential interdependence“ beschreibt eine Abfolgeabhängigkeit nach dem Prinzip der Fließbandlogik. Bei „reciprocal interdependence“ schließlich handelt es sich um enge wechselseitige Interaktionen. Drucker (2009) verdeutlichen diese Unterschiede anschaulich anhand von Sportarten: Während „Baseball“ für lose gekoppelte Zusammenarbeit steht, symbolisiert „Football“ koordinierte Abläufe mit klaren Rollen, und das „Tennis-Doppel“ eine hochgradig wechselseitige Interaktion.

Empirische Studien zeigen, dass Managementteams in der Praxis typischerweise zwischen diesen Modi wechseln: Es gibt Phasen intensiver Gesamtabstimmung, Phasen selektiver Koordination in Teilgruppen sowie Phasen konzentrierter Einzelarbeit (vgl. Busch et al., 2018, S. 19–21). Wirksamkeit entsteht dann, wenn dieser Wechsel bewusst gesteuert und über geeignete Kommunikationswege – physisch oder virtuell – abgesichert wird. Ein unzureichender Informationsaustausch beeinträchtigt hingegen Kooperation, Koordination und Ergebnisse (vgl. Hrebiniak, 2005, S. 153; Busch et al., 2018, S. 21).

Neuere Arbeiten unterstreichen zudem, dass Teamarbeit im Middle Management kein Selbstzweck ist, sondern kontextabhängig gestaltet werden muss. Porck und van Knippenberg (2023) zeigen, dass die Wirksamkeit von Koordination davon abhängt, ob strukturelle, verhaltensbezogene oder kognitive Mechanismen zur Anwendung kommen und wie Middle Manager diese kombinieren. In ähnlicher Weise heben Grote et al. (2023) hervor, dass Teams in komplexen Organisationen nur dann effektiv sind, wenn der Grad der Zusammenarbeit systematisch an Aufgabenanforderungen und Umfeld angepasst wird. Dies gilt in besonderem Maße für Middle-Management-Teams, deren Mitglieder oft mehrere Rollen parallel erfüllen und in dynami-

schen Umgebungen agieren (vgl. Lindinger et al., 2013, S. 112; Thompson, 2018, S. 251–252; Mell et al., 2022).

Insgesamt verdeutlichen diese Befunde, dass Teamarbeit im Middle Management je nach Kontext sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Gerade diese Heterogenität macht es notwendig, die kollektive Dimension von Middle Managern systematisch zu untersuchen – eine Perspektive, die bislang nur selten im Fokus stand und zentrale Forschungslücken eröffnet.

### THEORETISCHE RAHMUNG

Die zusammengetragenen Befunde – von Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen über strukturelle Rahmenbedingungen und dynamische Spannungsfelder bis hin zur Frage „Managementgruppe oder Managementteam?“ sowie dem erforderlichen Ausmaß an Teamarbeit – lassen sich theoriegeleitet in zentrale Modelle der Teamforschung einordnen. Das klassische Input-Prozess-Output (IPO)-Modell strukturiert Teamleistung entlang von Eingangsfaktoren, Interaktionsprozessen und Ergebnissen; Weiterentwicklungen wie IMOI (Input-Mediator-Output-Input) betonen zusätzlich vermittelnde Mechanismen, Rückkopplungsschleifen und Kontextbedingungen (vgl. Ilgen et al., 2005, S. 517–543; Salas et al., 2009, S. 39–82).

Aktuelle Arbeiten zu Managementteams knüpfen an diese Modelle an und passen sie an den Führungskontext an. Bang et al. (vgl. 2021, S. 3 ff.) rahmen Managementteams ausdrücklich innerhalb eines erweiterten IPO/IMOI-Denkmusters und heben als zentrale Einflussgrößen u. a. Interdependenz, Mehrfachzugehörigkeiten und geteilte kognitive Strukturen hervor. Für Middle-Management-Teams bedeutet dies: Ihre Wirksamkeit wird weniger durch formale Aufbau-Strukturen erklärt als durch vermittelnde Prozesse – etwa Wissensintegration, Boundary-Management und das Ausbalancieren widersprüchlicher Erwartungen (vgl. Mell et al., 2022; Grote et al., 2023).

Die theoretische Einordnung zeigt, dass klassische Teammodelle wie IPO und IMOI eine wertvolle Grundlage für die Analyse von Middle-Management-Teams bieten. Um deren Besonderheiten zu erfassen, müssen sie jedoch um Mechanismen wie Boundary Spanning, Mehrfachzugehörigkeit und das Balancieren widersprüchlicher Erwartungen ergänzt werden. Damit eröffnet sich ein Forschungsfeld, das über die bisherige Teamforschung hinausgeht und gezielt die Rolle von Managementteams im organisationalen Mittelbau adressiert.

### FORSCHUNGSLÜCKE UND OFFENE FRAGEN DES LITERATUR-REVIEWS

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Middle Management ist breit gefächert. Studien untersuchen unter anderem die Rolle von Middle Managern in Change-Prozessen, ihre Funktion als Übersetzer strategischer Ziele, ihre Bedeutung für die Kommunikation zwischen Hierarchieebenen sowie ihren Einfluss auf Innovation und Umsetzungsgeschwindigkeit (vgl. Huy, 2002, S. 31–69; Caye et al., 2010, S. 1–1; Fifka et al., 2013, 2019, 2023). Dabei rücken zunehmend auch Themen in den Vordergrund, die die besondere Belastungssituation von Middle Managern betreffen: Als „Diener vieler Herren“ stehen sie zwischen Top-Management, Mitarbeitenden und Kollegen und sind dadurch mit widersprüchlichen Erwartungen, Rollenkonflikten und Überlastung konfrontiert (vgl. Groth, 2008; Siemann, 2012; Nieswandt, 2015; Fifka et al., 2013; Hanafi et al., 2024).

Deutlich seltener betrachten Forschungsarbeiten Middle Manager explizit als Team. Während die kollektive Dimension bei Top-Management-Teams ein etabliertes Untersuchungsfeld ist (vgl. Cuypers et al., 2022, S. 481–515; Krause et al., 2022, S. 1548–1601), werden Middle-Management-Teams bislang nur vereinzelt, aber nicht systematisch berücksichtigt. Einzelne Beiträge verweisen zwar auf ihre besondere Bedeutung, wenn auch aus unterschiedlichen Perspektiven: Walter (2016) hebt u. a. ihre Schlüsselrolle bei der Umsetzung strategischer Vorgaben hervor; Bang et al. (2021) betonen insbesondere die Bedeutung von Interdependenz, Groth (vgl. 2008) verweist auf die gleichzeitige Kooperation und Konkurrenz zwischen Mitgliedern; Thompson (2018) beschreibt die Herausforderungen der Mehrfachzugehörigkeiten und divergierenden Rollenerwartungen; und Cohen (2005) betont, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse ohne funktionierende Middle-Management-Teams kaum möglich sind.

Neuere Befunde stützen diese Einschätzung, indem sie Middle-Management-Teams als zentrale Akteure für Wissensintegration und Boundary Spanning identifizieren (vgl. Mell et al., 2022; Grote et al., 2023; Schaninger et al., 2023).

Die empirische Basis bleibt jedoch begrenzt. Feldstudien mit realen Teams sind ressourcenintensiv, zudem erschweren kontextuelle Unterschiede die Vergleichbarkeit (Salas et al., 2004, S. 47–91). Viele Untersuchungen greifen daher auf Laborszenarien zurück, was Generali-



sierungen einschränkt (vgl. Shuffler et al., 2011, S. 365–372). Auch neuere Überblicksarbeiten unterstreichen, dass die wissenschaftliche Basis für Team-Entwicklungsmaßnahmen zwar wächst, jedoch fragmentiert bleibt (vgl. Shuffler et al., 2018, S. 688–724) und viele zentrale Herausforderungen der Teamforschung – etwa der Bedarf an theoriegeleiteter Empirie, Langzeitstudien, klaren Konstruktdefinitionen und Echtzeitmessungen – seit Jahrzehnten fortbestehen (vgl. Salas et al., 2024).

Neben methodischen Hürden erschwert auch die theoretische Heterogenität ein konsistentes Bild. Thompson (vgl. 2018, S. 251 ff.) verweist darauf, dass die Wirksamkeit von Teams stark vom Führungsstil und vom Maß an Empowerment abhängt, während Tannenbaum et al. (vgl. 2021, S. 201 ff.) betonen, dass Teams nur dann sinnvoll sind, wenn Ressourcen, Autorität und eine gemeinsame Mission klar definiert sind.

Zusammenfassend zeigt die Literatur, dass Middle-Management-Teams in Organisationen häufig nicht als eigenständige Einheit wahrgenommen werden. Ihre Existenz ist oft implizit, ihre Zusammensetzung variabel und ihre Arbeit in komplexe Netzwerke eingebettet. Dadurch bleibt ihre kollektive Leistung in Forschung und Praxis vielfach unsichtbar.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich zentrale offene Fragen:

- Unter welchen Bedingungen arbeiten Middle-Management-Teams effektiv?
- Welche Rolle spielt der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit (Interdependenz) für ihre Leistung?
- Wie beeinflussen Mehrfachzugehörigkeiten ihre Funktionsweise?
- Welche organisationalen Rahmenbedingungen fördern oder behindern ihre Wirksamkeit?

Die Beantwortung dieser Fragen ist sowohl für die wissenschaftliche Theoriebildung als auch für die Praxis von hoher Relevanz. Middle-Management-Teams sind ein zentraler Hebel für die Umsetzung strategischer Entscheidungen – vorausgesetzt, ihre besonderen Strukturen und Dynamiken werden erkannt und gezielt gestaltet.

#### IMPLIKATIONEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG

Die Ergebnisse des Reviews machen deutlich, dass Middle-Management-Teams bislang weder theoretisch

hinreichend konzeptualisiert noch empirisch systematisch untersucht wurden.

#### IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Die Literatur zeigt, Middle-Management-Teams sind weder eine verkleinerte Ausgabe von Top-Management-Teams noch klassische operative Teams, sondern eine eigenständige Teamform mit spezifischen Anforderungen. Der Intensivität der Zusammenarbeit ist abhängig vom tatsächlichen Grad der Interdependenz (vgl. Hrebiniak, 2005, S. 148ff; Busch et al., 2018, S. 21; Bang, 2021, S. 21ff). Wirksam wird Teamarbeit nur, wenn die Mitglieder ein gemeinsames Zielverständnis haben, ihre gegenseitige Abhängigkeit berücksichtigen und Unterschiede produktiv nutzen. Dabei müssen Managementteams zugleich auf Ergebnisse für die Organisation, Entwicklung der Einzelnen und die gemeinsame Arbeitsfähigkeit achten (vgl. Bang et al., 2021, S. 31).

Für die Praxis bedeutet das: Nicht jedes Gremium braucht intensive Teamarbeit, wohl aber dort, wo enge Abhängigkeiten bestehen. Entscheidend ist dabei, dass die Entwicklung und Unterstützung von Middle-Management-Teams nicht zum Selbstzweck wird, sondern klar auf die Wertschöpfung der Organisation und die realen Herausforderungen des Managementteams ausgerichtet ist (Ilgen et al., 2005; Lacerenza et al., 2018; Tannenbaum et al., 2021, S. 21ff.). Einen hilfreichen Bezugsrahmen bietet das IMOI-Modell, das verdeutlicht, dass Teamwirksamkeit nicht zufällig entsteht, sondern aus dem bewussten Zusammenspiel von Inputs, Prozessen und Kontextfaktoren hervorgeht – ein Gedanke, den auch Hawkins (2021), Bang et al. (2021) und Shuffler et al. (2018) für die Entwicklung von Managementteams aufgreifen.

#### IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG

Die Ergebnisse des Reviews zeigen, dass Middle-Management-Teams bislang weder theoretisch klar konzeptualisiert noch empirisch systematisch untersucht wurden. Während die Forschung zu Top-Management-Teams ein etabliertes Feld bildet, bleiben Middle-Management-Teams trotz ihrer strategischen Relevanz weitgehend unbeachtet. Zentrale Fragen sind bislang offen: Unter welchen Bedingungen arbeiten sie tatsächlich effektiv? Wie beeinflussen Interdependenz, Mehrfachzugehörigkeiten und divergierende Rollenerwartungen ihre Funktionsweise? Welche organisationalen Rahmenbedingungen fördern oder behindern ihre Wirksamkeit?



Für die Forschung bedeutet das, den Fokus stärker auf Middle-Management-Teams als eigenständige Teamform zu legen und sie nicht nur als Nebenprodukt von Studien zu Individuen oder Hierarchieebenen zu behandeln. Geeignete Bezugsrahmen bietet insbesondere das IMOI-Modell (Ilgen et al., 2005), das von Bang et al. (2021) für Managementteams weiterentwickelt wurde und Inputs, Prozesse sowie kontextsensitive Mediatoren berücksichtigt. Auch neuere Arbeiten zu Team Development und Koordination verdeutlichen, dass Forschung zu Middle-Management-Teams stärker dynamische, kontextabhängige Mechanismen erfassen muss (vgl. Shuffler et al., 2018; Porck et al., 2023; Grote et al., 2023). Methodisch erfordert dies Längsschnittstudien, Mixed-Methods-Designs und Untersuchungen realer Teams im organisationalen Alltag, um Generalisierbarkeit und Praxisrelevanz zu erhöhen (vgl. Salas et al., 2004). Wie Salas et al. (2024, S. 396) betonen, besteht ein zentrales Bedürfnis darin, Teamforschung stärker „in the wild“ zu betreiben – also unter realen organisationalen Bedingungen –, um die tatsächliche Dynamik und Wirkung von Teams im Alltag sichtbar zu machen.

#### ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die in diesem Literaturreview herausgearbeiteten Befunde machen deutlich, dass Middle-Management-Teams bislang kaum systematisch untersucht wurden, zugleich aber eine zentrale Rolle für die Umsetzung strategischer Ziele spielen. Sie sind weder eine „kleine Ausgabe“ von Top-Management-Teams noch eine lose Ansammlung von Führungskräften ohne gemeinsame Orientierung, sondern eine eigenständige und komplexe Teamform mit besonderen strukturellen und dynamischen Anforderungen. Ihre Kontextabhängigkeit, die Mehrfachzugehörigkeit der Mitglieder und die wechselnden Formen der Interdependenz machen sie zu einem Untersuchungsfeld mit hoher wissenschaftlicher und praktischer Relevanz.

Für Unternehmen ist es daher von zentraler Bedeutung, Middle-Management-Teams gezielt zu unterstützen und in ihrer strategischen Rolle zu stärken. Für die Forschung eröffnet sich hier ein weitgehend unerschlossenes Feld: Eine systematische und kontextsensitive Untersuchung verspricht nicht nur neue theoretische Erkenntnisse, sondern auch praxisrelevante Empfehlungen für die wirksame Gestaltung dieser bislang wenig erforschten, aber zentralen Teamform moderner Organisationen. Damit sind Middle-Management-Teams ein Ansatzpunkt sowohl für die Weiterentwick-

lung wissenschaftlicher Theorien als auch für die Stärkung organisationaler Leistungsfähigkeit.

#### LITERATURVERZEICHNIS

Bang, H., Midelfart, T. N. (2021): *Effective management teams and organizational behavior: A Research-Based Model for Team Development*, New York/London: Routledge.

Barrick, M. R., Bradley, B., Kristof-Brown A., Colbert A. L. (2007): *The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups*, in: *Academy Of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 544–557. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525781>.

Busch, M. W., von der Oelsnitz, D. (2018): *Teammanagement: Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*, Stuttgart: Kohlhammer.

Castañer, X., Yu, H. (2017): *The role of middle and top managers in the strategy process*, in: Floyd, Steven W., Wooldridge, Bill (2017): *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, pp. 13–32, Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781783473250>.

Caye, J.-M., Strack, R., Orlander, P., Kilmann, J., Espinosa, E. G., Francoeur, F., Haen, P. (2010): *Creating a New Deal for Middle Managers: Empowering a Neglected but Critical Group*, July 2010, The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. <https://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/05/BCG-Creating-a-New-Deal-for-Middle-Managers-Jul-10.pdf>, aufgerufen am 25. August 2025.

Christiansen, S.H.; Du, X.; Guerra, A.O.P.d.C. (2024): *Middle Management Leadership Experiences of a Mission-Driven Innovation University Strategy*. *Education Science*, 14, 609. <https://doi.org/10.3390/educsci14060609>.

Cohen, D. S. (2005): *The Heart of Change, Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Boston, MA: Harvard Business Press.

Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., Pierotti A. J. (2015): *Structural Interdependence in Teams: An Integrative Framework and Meta-Analysis*, in: *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 6, pp. 1825–1846, <https://doi.org/10.1037/apl0000027>.

- Crosswater Job Guide (o. J.): Mittleres Management: Alleskönner Sandwich-Chefs. Available at: <https://crosswater-job-guide.com/archives/38328/mittleres-management-alleskonner-sandwich-chefs/>, aufgerufen am 25. August 2025.
- Cuyppers, I. R. P., Patel, C., Ertug G., Li, J., Cuyppers, Y. (2022) Top management teams in international business research: A review and suggestions for future research, in: *Journal Of International Business Studies*, Vol. 53, No. 3, pp. 481-515. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00456-9>.
- Drucker, P. F. (2009): Drucker on Management: There's More Than One Kind of Team, *Wall Street Journal*, November, 18th, 2009. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544312916277426>, aufgerufen am 03. September 2024.
- Fifka, M.S. und Kraus, S. (2013). *Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral*. Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Fifka, M.S. und Becker, I. (2019). *Das mittlere Management – Noch immer gefangen im Sandwich?* Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Fifka, M. S., Stoermer, M. (2023): *Das mittlere Management - Führung in Zeiten massiver Umbrüche, Die 3. Studie*, Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Floyd, S. W., Wooldridge, B. (2017): *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Grote, G., Kozlowski, S. W. J. (2023). Teamwork doesn't just happen: Policy recommendations from over half a century of team research. *Behavioral Science & Policy*, Vol. 9, No. 1, 59–76. <https://doi.org/review10.1177/23794607231192734>.
- Groth, A. (2008): *Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management*, Frankfurt/New York: Campus.
- Hanafi, G., Subri, N. I., Hasim, S., Tahir, M. Z. (2024): The Impact of Middle Managers on Project Management Success: A Critical Analysis, in: *Journal of Management Scholarship*, Vol. 3, pp. 170–177, <https://doi.org/10.38198/JMS/3.2.2024.20>
- Hambrick, D. C. (1995): Fragmentation and the Other Problems CEOs Have with Their Top Management Teams, in: *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 110–127. <https://doi.org/10.2307/41165801>.
- Hawkins, P. (2021): *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*, London: Kogan Page.
- Hinz, O. (2014): *Das Führungsteam: Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hölterhoff, M., Edel, F., Münch, C., Jetzke, T. (2011): *Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger*, Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Hrebiniak, L. G. (2005): *Making strategy work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Huy, Q. N. (2002): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, pp. 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., Jundt, D. (2005): Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, No. 1, pp. 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>.
- Jaser, Z. (2023): The Real Value of Middle Managers in: HBR's 10 Must Reads for Mid-Level Managers (with bonus article "Managers Can't Do It All" by Diane Gherson and Lynda Gratton), pp. 17–26, Boston, MA: Harvard Business Review
- Katzenbach, J. R, Smith, D. K. (2016): *Teams, Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, München: Redline Verlag.
- Krause, R., Roh, J., Whitler, K. A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, Vol. 48, Nr. 6, pp. 1548–1601. <https://doi.org/10.1177/01492063211072459>.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (2018): *Team Development Interventions:*

- Evidence-based Approaches for Improving Teamwork., in: *American Psychologist*, Vol. 73, No. 4, pp. 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>.
- Lindinger, C., Zeisel, N. (2013): *Spitzenleistung durch Leadership, Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mankin, D. A., Cohen S. G., Bikson T. K. (1996): *Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Mautz, S. (2021): *Leading from the Middle: A Playbook for Managers to Influence Up, Down, and Across the Organization*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons..
- Mell, J. N., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., Heugens, P. P. M. A. R. (2022): From Boundary Spanning to Intergroup Knowledge Integration: The Role of Boundary Spanners' Metaknowledge and Proactivity, in: *Journal Of Management Studies*, Vol. 59, No. 7, 1723–1755, <https://doi.org/10.1111/joms.12797>.
- McIntyre, M. G. (1998): *The Management Team Handbook, Five Key Strategies for Maximizing Group Performance*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Books.
- Mohrman, S. A., Mohrman A. M. (1997): *Designing and Leading Team-Based Organizations: A Workbook for Organizational Self-Design*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nieswandt, M. (2015): *Fast Cultural Change, The Role and Influence of Middle Management*, Hampshire/ New York: Palgrave Macmillan
- Porck, J. P., Van Knippenberg, D. (2022): An Integrative Model of the Role of Structural, Behavioural, and Cognitive Coordination in Intergroup Effectiveness: How Middle Managers Play a Role, *Journal Of Management Studies*, Vol. 60, No. 7, 1752–1785, <https://doi.org/10.1111/joms.12841>.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. (2004): 25 years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2004, Vol. 19, pp. 47–91, <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch2>.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Goodwin, G. F. (2009): *The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies*, In: *Team Effectiveness in Complex Organizations, Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, pp. 39–82, New York/ London: Routledge.
- Salas, E., Linhardt, R., Castillo, G. F. (2024): *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress, ...*, *Small Group Research*, Vol. 56, No. 3, 392–425, <https://doi.org/10.1177/10464964241274119>.
- Schaninger, B., Hanock, B., Field, E. (2023): *Power to the Middle, Why Managers Hold the Keys to the Future of Work*, Boston, MA: Harvard Review Press.
- Schiersmann, C., Tiehl, H.-U. (2018): *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*, 5. Auflage, Heidelberg: Springer.
- Sims, D. (2003): Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying, in: *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, pp. 1195–1211, <https://doi.org/10.1177/00187267035610002>.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Salas, E. (2011): There's a Science for That: Team Development Interventions in Organizations, in: *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20, No. 6, pp. 365–372. <https://doi.org/10.1177/0963721411422054>.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Maynard, M. T., Salas, E. (2018): Developing, Sustaining, and Maximizing Team Effectiveness: An Integrative, Dynamic Perspective of Team Development Interventions, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 2, pp. 688–724. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>.
- Siemann, A. (2012): *Die Rolle des mittleren Managements, Führung, Hierarchie und Veränderung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., Ghislieri, G. (2021): The Good, the Bad and the Blend: The Strategic Role of the “Middle Leadership” in: *Work-Family/Life Dynamics during Remote Working*, *Behavioral Sciences*, Vol. 11, Nr. 8, pp. 1–17 <https://doi.org/10.3390/bs11080112>
- Stahl, H. K. (2005): Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse?, in *Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 28, Nov./Dez. 2005, S. 16–25.
- Tannenbaum, S. I., Tannenbaum, S., Salas, E. (2021): *Teams that Work: The Seven Drivers of Team*

Effectiveness, New York, NY: Oxford University Press.  
Thompson, L. L. (2018): Making the Team: A Guide for Managers, 6th edition, New York, NY: Pearson.

Wageman, R., Nunes D. A., Burruss J. A., Hackman J. R. (2008): Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great, Boston, MA: Harvard Business School Press

Wageman, R., Hackman, J. R. (2010): What Makes Teams of Leaders Leadable? in: Nitin Nohria und Rakesh Khurana (Eds.) Handbook of Leadership Theory and Practice, pp. 475–506, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Walter, A. D. (2016): Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Wiesbaden: Springer Gabler.

Wieser, D. (2013): Mittlere Manager in Veränderungsprozessen, Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze, Wiesbaden: Springer Gabler

Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W. (2008): The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, Journal Of Management, Vol. 34, No. 6, pp. 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>.

#### AUTORIN

##### **Angelika Westerwelle**

MBA (Universität Augsburg/Baltimore)

Geschäftsführerin der GFC Consulting GmbH,  
Quickborn

Doktorandin an der Universität für Bibliothekswissenschaften und Informationstechnologien

Forschungsgebiet: Effektives und effizientes Informationsmanagement in Middle-Management-Teams

E-Mail: [angelika@gfcconsulting.de](mailto:angelika@gfcconsulting.de)



Ausgabe 2025

# Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of Interdisciplinary Economic Research



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

<https://www.allensbach-hochschule.de/hochschule/zeitschrift/>