

Masterarbeit  
im Masterstudiengang  
**International Corporate Communication and Media Management**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Optimierung der Führungskultur: Ansätze zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Wilke Hammerschmidt

Verfasserin: Sinem Misirli Memet (Matrikel-Nr.: 346915)

Thema erhalten: 02.05.2025

Arbeit abgegeben: 03.11.2025

LOSE BEILAGEN  
Tanskripte, Turnitin Plagiatsprüfung

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Optimierung der Führungskultur: Ansätze zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche“ selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen, Materialien und Hilfsmittel, einschließlich Internetquellen, sind vollständig angegeben und entsprechend den wissenschaftlichen Regeln zitiert.

Mir ist bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

**Ort, Datum:** Neu-Ulm, 02.11.2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sinem Misirli M.' with a stylized flourish at the end.

Sinem Misirli Memet

## **Abstract**

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Frage, wie empathische und kompetente Führung zur Optimierung der Führungskultur in der Marketingbranche beitragen kann. Ausgehend von den tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere durch Digitalisierung, Innovationsdruck und den Wandel der Wertevorstellungen, wird untersucht, welche Bedeutung Empathie, Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz für eine moderne und nachhaltige Führung haben. Der theoretische Teil analysiert grundlegende Modelle wie die Emotionale Intelligenz nach Salovey und Mayer, das Konzept der transformationalen Führung sowie weitere theoretische Ansätze. Dabei wird aufgezeigt, dass erfolgreiche Führung in der Marketingbranche weit über fachliche Qualifikation hinausgeht und stark von zwischenmenschlichen Fähigkeiten, Selbstreflexion und Kommunikationskompetenz abhängt. Im empirischen Teil werden leitfadengestützte Expertinneninterviews mit Führungskräften sowie eine Fokusgruppe mit Mitarbeitenden aus der Marketingbranche durchgeführt. Ziel war es, sowohl die Perspektive der Führungspersonen als auch die Wahrnehmung der Geführten zu erfassen. Die Ergebnisse zeigen, dass empathisches Verhalten, Wertschätzung und eine offene Feedbackkultur entscheidende Faktoren für Mitarbeitermotivation, Teamzusammenhalt und Innovationsfähigkeit darstellen. Darüber hinaus wird deutlich, dass psychologische Sicherheit und kontinuierliche Weiterentwicklung zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Führungserfolge sind. Die Arbeit liefert praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Förderung einer empathischen und kompetenten Führungskultur, die langfristig Motivation, Vertrauen und Leistungsbereitschaft stärkt. Damit leistet sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer modernen, menschenzentrierten und wertebasierten Führungskultur in der Marketingbranche.

## **Key words:**

Führungskultur, empathische Führung, Emotionale Intelligenz, Kompetenz, Marketingbranche, Mitarbeitermotivation, Feedbackkultur, New Work

## **Abstract**

This master's thesis explores how empathetic and competent leadership can contribute to optimizing leadership culture in the marketing industry. Considering rapid changes driven by digital transformation, innovation pressure, and evolving employee expectations, leadership today requires not only technical skills but also a high level of emotional intelligence, empathy, and communication skills. The theoretical framework of this study is based on established models such as Salovey and Mayer's theory of emotional intelligence, Goleman's leadership model, and transformational leadership approaches. These models underline that effective leadership in marketing should combine both cognitive and emotional dimensions to encourage trust, creativity, and long-term employee engagement. The empirical part combines qualitative expert interviews with marketing leaders and a focus group with employees to capture different perspectives on leadership practices, challenges, and expectations. Findings reveal that empathy, appreciation, and constructive feedback are important drivers for motivation, team unity, and innovation. Furthermore, psychological safety, transparent communication, and continuous professional development appear as key factors for a sustainable leadership culture. This thesis concludes with practical recommendations for implementing empathetic and competence-based leadership strategies in the marketing context. By highlighting the importance of human connection, self-awareness, and adaptive leadership, this work makes a contribution to a people-centered, and value-driven leadership culture within the marketing industry.

**Keywords:** leadership culture, empathetic leadership, emotional intelligence, competence, marketing industry, leadership, employee motivation, feedback culture, New Work

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1 Einleitung .....  | 1  |
| 1.1 Problemstellung .....   | 1  |
| 1.2 Relevanz und Literaturbericht .....   | 3  |
| 1.3 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage .....  | 4  |
| 1.4 Methodisches Vorgehen .....   | 5  |
| 1.5 Aufbau der Arbeit .....   | 5  |
| 2 Theoretischer Teil.....   | 6  |
| 2.1 Grundlagen der Führungskultur .....   | 6  |
| 2.1.1 Definition und Bedeutung von Führungskultur.....  | 6  |
| 2.1.2 Merkmale empathischer und kompetenter Führung .....   | 6  |
| 2.1.3 Anforderung an Führung in der Marketingbranche .....  | 8  |
| 2.1.4 Abgrenzung zu verwandten Konzepten und Begriffen .....  | 9  |
| 2.2 Herausforderungen der Führung in der Marketingbranche .....   | 12 |
| 2.2.1 Dynamik und Innovationsdruck in der Marketingbranche .....  | 12 |
| 2.2.2 Anforderungen an Führungskräfte: Fachliche und soziale Kompetenzen .....  | 13 |
| 2.2.3 Konfliktfelder und Herausforderungen: Teamdiversität, Work-Life-Balance,<br>Stressmanagement .....                        | 15 |
| 2.2.4 Schwächen und Defizite in der Führungskultur .....  | 16 |
| 2.3 Empathische und kompetente Führung: Ansätze und Methoden .....  | 18 |
| 2.3.1 Grundlagen empathischer Führung: Theorien und Modelle .....   | 18 |
| 2.3.2 Kompetenzorientierte Führung: Definition und praxisorientierte Ansätze .....  | 22 |
| 2.3.3 Einfluss der Emotionalen Intelligenz auf Führungsverhalten .....  | 25 |
| 2.3.4. Praktische Ansätze zur Förderung einer empathischen Führungskultur (z. B.<br>Feedbackmethoden, Coaching, Mentoring)..... | 27 |
| 3 Empirischer Teil .....  | 33 |
| 3.1 Interviews .....  | 33 |
| 3.1.1 Gestaltung des Forschungsansatzes und der Methodik .....  | 33 |
| 3.1.2 Auswahlprozess der Expertinnen.....   | 34 |
| 3.1.3 Leitfadenerstellung.....  | 35 |
| 3.1.4 Interviewdurchführung.....  | 36 |
| 3.1.5 Transkription und Kodierung der Interviews.....   | 37 |
| 3.1.6. Auswertung der Ergebnisse .....  | 38 |
| 3.2 Fokusgruppe .....   | 43 |
| 3.2.1 Gestaltung des Forschungsansatzes und der Methoden.....   | 43 |
| 3.2.2 Auswahlprozess der Teilnehmenden .....  | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.3 Entwicklung des Fokusgruppenleitfadens .....                      | 44 |
| 3.2.4 Fokusgruppendurchführung .....                                    | 45 |
| 3.2.5. Transkription und Kodierung.....                                 | 46 |
| 3.2.6. Auswertung .....   | 47 |
| 4 Diskussion.....   | 54 |
| 4.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und Einordnung in die Theorie ..... | 54 |
| 4.2 Validität und Grenzen der Untersuchung .....                        | 57 |
| 4.3 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Marketingbranche ..... | 59 |
| 4.4 Messbarkeit und Bewertung der Optimierungserfolge .....             | 61 |
| 5 Ausblick und Fazit.....   | 62 |
| 6 Literaturverzeichnis .....  | 64 |
| 7 Anhang.....   | 71 |
| 7.1 Interviewleitfaden.....   | 71 |
| 7.2 Tabelle der Interviewauswertung.....                                | 73 |
| 7.3 Fokusgruppenleitfaden.....  | 76 |
| 7.4 Tabelle der Fokusgruppenauswertung .....                            | 78 |
| 7.5 Transkripte (digitaler Anhang).....                                 | 80 |
| 7.6 Turnitin Plagiatsüberprüfung (digitaler Anhang).....                | 80 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|        |   |
|--------|---|
| Abb.   | Abbildung                                       |
| B2B    | Business to Business                            |
| B2C    | Business to Consumer                            |
| Bsp.   | Beispiel  |
| EI     | Emotionale Intelligenz                          |
| HR     | Human Resources                                 |
| Hrsg.  | Herausgeber                                     |
| KI     | Künstliche Intelligenz                          |
| KPI    | Key Performance Indicator                       |
| QCAnap | Qualitative Content Analysis software (Mayring) |
| u. a.  | unter anderem                                   |
| USP    | Unique Selling Proposition                      |
| Vgl.   | Vergleiche                                      |
| z.B.   | zum Beispiel                                    |

## **Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Übersicht der drei Ebenen eines empathischen Führungsstils.....      | 7  |
| Abbildung 2: Übersicht Modell Emotionale Intelligenz nach Salovey und Mayers..... | 19 |
| Abbildung 3: Übersicht 360-Grad-Feedback.....                                     | 28 |

## **Tabellenverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Informationen über die Expertinnen..... | 35 |
|--|----|

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Empathy is not something we offer to our customers or our employees from nine to five. Empathy is, as Johnny Bravo explains, “a second by second, minute by minute service that [we] owe to everyone if [we] want to call [ourselves] a leader.” Leadership is not a license to do less, it is a responsibility to do more. And that’s the trouble. Leadership takes work. It takes time and energy. The effects are not always easily measured and they are not always immediate. Leadership is always a commitment to human beings.“<sup>1</sup>

Anhand der von Simon Sinek geschilderten Begebenheit um den US-amerikanischen A-10-Piloten „Johnny Bravo“, der durch eine persönliche Erfahrung erkannte, dass Empathie kein zeitlich begrenztes Führungsinstrument, sondern eine kontinuierliche Haltung gegenüber allen Menschen ist, wird deutlich, dass Führung weit über reine Ergebnisorientierung hinausgeht.<sup>2</sup> Gerade in einer Zeit, die durch hohe Geschwindigkeit und zunehmende Automatisierung geprägt ist, gewinnt dieser Gedanke besondere Bedeutung. Die zwischenmenschliche Interaktion wird in diesem Zusammenhang häufig als nachrangig betrachtet. In der Vergangenheit war es für Unternehmen möglich, sich bei der Umsetzung von Veränderungen mehr Zeit zu lassen, da diese Veränderungen in der Regel einen langsameren Fortschritt aufwiesen. Unternehmen hatten einen längeren Zeitraum zur Vorbereitung und Anpassung. In den vergangenen Jahren hat sich diese Situation verändert.<sup>3</sup> Dies erfordert von Führungskräften, dass sie ihre Unternehmen und Mitarbeiter:innen besser führen lernen. Zudem sind sie dazu verpflichtet, sich schneller weiterzuentwickeln. Auch das Erlernen neuer Kompetenzen ist sinnvoll. Eine hohe Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter:innen an Veränderungsprozessen wirken sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Organisation aus und fördern zugleich deren Innovationskraft.<sup>4</sup>

Die zunehmende Komplexität und Dynamik der heutigen Arbeitswelt verdeutlicht, dass Führungskräfte neben der Steuerung von Prozessen und dem Einbringen fachlichen Wissens weitere Aufgaben zu bewältigen haben. Es konnte in der wissenschaftlichen Literatur festgestellt werden, dass der emotionalen Kompetenz von Führungskräften häufig eine untergeordnete Bedeutung zugeschrieben wird, obwohl sie in ihrer täglichen Arbeit wichtig ist.<sup>5</sup> Stattdessen liegt der Fokus häufig vermehrt auf fachlichen Kompetenzen. In zahlreichen Fällen manifestieren sich in diesem Zusammenhang Defizite in der beruflichen Leistung der

---

<sup>1</sup> Sinek 2017, S. 214

<sup>2</sup> Vgl. Sinek 2017

<sup>3</sup> Vgl. Suling, Wildner 2024, S. 4

<sup>4</sup> Vgl. Kastner, Jacob, Hesmer, Plugmann 2023, S.1

<sup>5</sup> Vgl. Geisler 2020, S. 14

betreffenden Personen, welche häufig auf eine mangelnde Führungsqualifikation schließen lassen. In diesem Zusammenhang ist neben analytischen Kompetenzen auch Emotionale Intelligenz als essenzieller Faktor zu nennen. Ein Vergleich zwischen fachlicher Kompetenz und Emotionaler Intelligenz ist jedoch problematisch, da sich in der Theorie und Praxis unterschiedliche Bewertungen ihrer Bedeutung zeigen. Dennoch ist zu kritisieren, dass die Emotionale Intelligenz vernachlässigt wird, was zu Problemen führen kann.<sup>6</sup>

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Phänomen des sogenannten „Quiet Quitting“ an Bedeutung. Der Begriff "Quiet Quitting" beschreibt das Phänomen, dass Mitarbeiter nur noch eine geringe bis keine Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber aufweisen, Aufgaben nur noch unzureichend erledigen und nur noch das unbedingt Notwendige tun. In einigen Fällen resultiert dies in einer Kündigung.<sup>7</sup> Die Führungskräfte eines Unternehmens nehmen eine entscheidende Rolle ein, wenn es darum geht, die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterloyalität zu fördern. Oft gelingt es Führungskräften nicht, Mitarbeitende angemessen einzubeziehen, zu motivieren und ihnen Verantwortung zu übertragen.<sup>8</sup> Empathie ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte. Führungskräfte, denen es an Empathie mangelt, ignorieren häufig Anzeichen von Belastung oder Unzufriedenheit. Dadurch behandeln sie ihre Mitarbeitenden wie austauschbare Ressourcen anstelle von wertvollen Partnern. In derartigen Strukturen berichten einige Mitarbeitende von systematischem Mobbing, übermäßiger Kontrolle und missbräuchlichem Verhalten, was in vielen Fällen zu einer inneren und meist auch tatsächlichen Kündigung führen kann. Ebenfalls berichten einige Beschäftigte in der Arbeitswelt seit der Coronavirus-Pandemie von einem wachsenden Druck seitens ihrer Vorgesetzten, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen und über das übliche Maß hinaus Leistungen zu erbringen. Dies impliziert oft die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, die nicht zum eigentlichen Tätigkeitsbereich gehören, sowie die Leistung langer Arbeitszeiten und das Verschieben wichtiger privater oder familiärer Verpflichtungen. Fehlende Sensibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann das Vertrauen zwischen Arbeitgeber:innen und Mitarbeitenden beeinträchtigen. Zudem kann der Eindruck entstehen, dass persönliche Bedürfnisse gegenüber den Zielen der Organisation nachrangig behandelt werden.<sup>9</sup> Die vorliegende Masterarbeit geht von den genannten Annahmen aus und fokussiert sich auf die Optimierung der Führungskultur. Im Rahmen der Untersuchung werden Ansätze zur Förderung empatischer und kompetenter Führungsmethoden in der Marketingbranche erforscht.

---

<sup>6</sup> Vgl. Cherniss 2018, S. 110-126

<sup>7</sup> Vgl. Formica/and Sfodera 2022, S. 900-901

<sup>8</sup> Vgl. Hammer 2023, S. 34 ff

<sup>9</sup> Vgl. Mahand/Caldwell 2023, S. 10-14

## 1.2 Relevanz und Literaturbericht

### Relevanz

Es existieren zwar Forschungsarbeiten zur Emotionalen Intelligenz und empathischen Führung, diese sind jedoch hauptsächlich in anderen Fachgebieten und nicht im Marketing vorhanden. Im Marketingkontext hingegen fehlen fundierte Untersuchungen, obwohl Marketing-Teams hier durch Kreativität, Kommunikation und emotionale Ansprache geprägt sind.<sup>10</sup> Gerade diese Eigenschaften legen nahe, dass empathische und kompetente Führung in diesem Umfeld eine besondere Wirkung entfalten könnte. Gleichzeitig stehen Unternehmen der Marketingbranche vor Herausforderungen wie hoher Fluktuation, Quiet Quitting und Burnout. Eine veränderte Führungskultur kann hier präventiv wirken, Motivation sichern und langfristig Bindung fördern.<sup>11</sup>

### Literaturbericht

In der Forschung gilt Emotionale Intelligenz inzwischen als zentrale Voraussetzung wirksamer Führung. Aktuelle Arbeiten betonen einen Wertewandel, der besonders durch die postpandemische Entwicklung beschleunigt wurde: Mitarbeitende erwarten Sinn, Balance zwischen Beruf und Privatleben sowie Beachtung ihrer mentalen Gesundheit. Diese Entwicklungen verdeutlichen den Bedarf an Führung, die Empathie integriert und flexibel auf individuelle Bedürfnisse reagiert.<sup>12</sup> Dies ist insbesondere im Kontext der zunehmenden digitalen Zusammenarbeit von erheblicher Bedeutung.<sup>13</sup> Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Führungsstile flexibel auf die individuellen Bedürfnisse, Aufgaben und Präferenzen der Mitarbeitenden abzustimmen, wirksame Motivationsstrategien zu entwickeln, ein gemeinsames Verständnis von Sinn und Zielorientierung zu fördern sowie Kompetenzen zu entwickeln, die eine schnelle Anpassung an Veränderungen und innovative Lösungsfindung ermöglichen.<sup>14</sup> In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur zeigt sich, dass Empathie unabhängig von der jeweiligen Branche als zunehmend bedeutungsvolles und relevantes Merkmal wirksamer Führung betrachtet wird. Sie wird dabei jedoch nicht den Hard Skills, sondern den Soft Skills zugeordnet.<sup>15</sup> Soft Skills werden als soziale und persönliche Fähigkeiten bezeichnet und Hard Skills sind fachliche und messbare Kenntnisse.<sup>16</sup> Auch in den Vereinigten Staaten haben Untersuchungen ergeben, dass Empathie eine

---

<sup>10</sup> Vgl. Das u. a. 2023

<sup>11</sup> Vgl. Mahand/Caldwell 2023, S. 9 ff

<sup>12</sup> Vgl. Kastner u. a. 2023, S. 359 ff

<sup>13</sup> Vgl. Antoni u. a. 2024, S. 1ff

<sup>14</sup> Vgl. Chafi/Hultberg/Bozic Yams 2022

<sup>15</sup> Vgl. Willen 2023, S. 39

<sup>16</sup> Vgl. Lies o. J.

wesentliche Rolle als Soft Skill einnimmt und als eine kritische Notwendigkeit für zwischenmenschliche, gesellschaftliche und berufliche Beziehungen erachtet wird. In einem der Berichte wird die Auffassung vertreten, dass die Erforschung der Neurobiologie von Empathie zu einer Wandlung der Empathiewahrnehmung von einem Soft Skill zu einer neurobiologisch fundierten Kompetenz geführt hat.<sup>17</sup> Neuere Befunde weisen zudem darauf hin, dass Empathie nicht nur als persönliche Eigenschaft, sondern als erlernbare Kompetenz gilt. Sie fördert Vorbildwirkung, Teamzusammenhalt und ein positives Arbeitsklima.<sup>18</sup> Weitere Analysen zeigen, dass zwar im betriebswirtschaftlichen, psychologischen und soziologischen Kontext zahlreiche Untersuchungen zu diesem Thema existieren, jedoch im Bereich des Marketings in Bezug auf empathische Führung nur vereinzelte Studien oder Berichte vorliegen. In der Fachliteratur wird wiederholt darauf hingewiesen, dass die Marketingbranche mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist. Diese resultieren aus dem hohen Innovationsdruck, der in der Branche herrscht, sowie aus der intensiven Konkurrenzsituation und der hohen Fluktuationsrate.<sup>19</sup> Es lässt sich feststellen, dass die aktuelle Forschungslage in diesem Bereich noch unzureichend ist. Um auf die identifizierte Forschungslücke zu reagieren, werden in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit Experteninterviews sowie eine Fokusgruppe durchgeführt. Ziel ist es, einen Beitrag zur Annäherung an die Schließung dieser Lücke zu leisten und den bestehenden Forschungsstand zu erweitern.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage**

Ziel der Arbeit ist es, wirksame Ansätze und Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche zu identifizieren und ihre praktische Umsetzbarkeit darzustellen. Dazu werden zunächst allgemeine Wirkungen empathischer und kompetenter Führung beschrieben, bevor die spezifischen Rahmenbedingungen der Marketingbranche analysiert werden. In diesem Zusammenhang lautet die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit: Wie können in der Marketingbranche wirksame Ansätze und Maßnahmen zur gezielten Förderung empathischer und kompetenter Führung entwickelt und umgesetzt werden? Das übergeordnete Ziel besteht darin, durch die Förderung empathischer und kompetenter Führung zu einer nachhaltigen Optimierung beizutragen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Riess 2017

<sup>18</sup> Vgl. Hellmuth 2025, S. 45

<sup>19</sup> Vgl. Schallmo u. a. 2023, S.220 ff

## **1.4 Methodisches Vorgehen**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kombiniert die Arbeit einen theoretischen und einen empirischen Ansatz. Im theoretischen Teil werden die Grundlagen empathischer und kompetenter Führung, relevante Modelle sowie die Anforderungen und spezifischen Herausforderungen der Marketingbranche systematisch aufgearbeitet. Auf dieser Basis wird im empirischen Teil untersucht, wie Führungskräfte und Mitarbeitende die Bedeutung empathischer Führung wahrnehmen, welche Erfahrungen sie damit gemacht haben und welche Maßnahmen bereits Anwendung finden. Dazu werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften aus dem Marketing durchgeführt, ergänzt durch eine Fokusgruppe mit Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung, aber mit Berufserfahrung. Diese Kombination ermöglicht es, sowohl die Sichtweise der Führenden als auch die Perspektive der Geführten einzubeziehen. Die Ergebnisse beider Methoden sollen Führungskräften in der Marketingbranche wertvolle Impulse für eine wirksame Gestaltung empathischer und kompetenter Führung sowie für die Förderung von angenehmer Teamarbeit liefern. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt durch die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, sodass wiederkehrende Strukturen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Auf diese Weise leistet die Arbeit einen praxisnahen Beitrag zur Weiterentwicklung einer wirksamen Führungskultur und erweitert zugleich die wissenschaftliche Diskussion über empathische Führung in der Marketingbranche.<sup>20</sup>

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Im nachfolgenden theoretischen Teil dieser Arbeit werden literarische Analysen durchgeführt, um Definitionen zu erarbeiten, Abgrenzungen vorzunehmen und die Grundlagen der empathischen Führung, insbesondere in der Marketingbranche, zu erörtern. Nach der Gewinnung theoretischer Erkenntnisse und deren Zusammenfassung folgen die empirische Untersuchungen in Form von Leitfadeninterviews. Hier werden theoretische Ansätze anhand von Erfahrungen geprüft, ausgewertet und mit dem theoretischen Teil abgeglichen. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert, interpretiert und im wissenschaftlichen Kontext eingeordnet. Am Ende werden alle Erkenntnisse summiert und Handlungsempfehlungen und Maßnahmen daraus abgeleitet.

---

<sup>20</sup> Vgl. Mayring/Fenzl 2019

## **2 Theoretischer Teil**

### **2.1 Grundlagen der Führungskultur**

#### **2.1.1 Definition und Bedeutung von Führungskultur**

Führungsstile, Führungsmechanismen und Führungsprinzipien innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation werden als Führungskultur beschrieben. Deren praktische Umsetzung und Gestaltung obliegt den Führungskräften. Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass auch Werte im Kontext der Führungskultur eine wichtige Rolle einnehmen.<sup>21</sup> Die in der Fachliteratur häufig verwendete Formulierung wie "shared direction, alignment, and commitment throughout the organization"<sup>22</sup> fasst die wesentlichen Elemente einer zeitgemäßen Führungskultur zusammen.<sup>23</sup> Die Analyse der Anforderungen an Führungskulturen lässt den Schluss zu, dass bestimmte Eigenschaften als entscheidend zu betrachten sind, um den Herausforderungen der heutigen Zeit erfolgreich zu begegnen. Ein zentraler Aspekt, dessen Relevanz nicht zu unterschätzen ist, besteht in der Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Die Erreichung dieses Ziels erfordert die Implementierung einer Kultur, die auf einer gesunden Fehlerkultur, konstruktivem Feedback, Stabilität und einer ausgeprägten Vertrauenskultur basiert. Des Weiteren werden eine transparente Kommunikation, eine dialogbereite Haltung sowie insbesondere Wertschätzung als essenziell erachtet.<sup>24</sup>

#### **2.1.2 Merkmale empathischer und kompetenter Führung**

Der Begriff Empathie kann als Synonym für Einfühlungsvermögen gelten.<sup>25</sup> Über einen längeren Zeitraum wurde insbesondere der Begriff der Empathie in Verbindung mit Führung negativ assoziiert, da die gängige Annahme war, dass Emotionen im beruflichen Kontext unangebracht sind. Durch den Generationswechsel hin zur Generation Y kam es zu tiefgreifenden Veränderungen im Führungskontext. Die Generation Y, alternativ auch als Millennials bezeichnet, umfasst Personen, die etwa zwischen 1981 und 1996 geboren wurden, und wird als Übergangsgeneration zwischen analoger und digitaler Welt betrachtet. Sie wird durch technologische Entwicklung, hohe Erwartungen an Selbstverwirklichung, Sicherheit und flexiblen Arbeitsstrukturen definiert.<sup>26</sup> Durch Generation Y erlangte der Empathische Führungsstil plötzlich Relevanz für die Akquisition und Mitarbeiterbindung. Insbesondere in Konfliktsituationen ist Empathie von entscheidender Bedeutung.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Kofler 2024, S.34

<sup>22</sup> Kofler 2024, S. 33

<sup>23</sup> Vgl. Kofler 2024 S. 33

<sup>24</sup> Vgl. Bachmann, Bravo 2021, S. 320 - 323

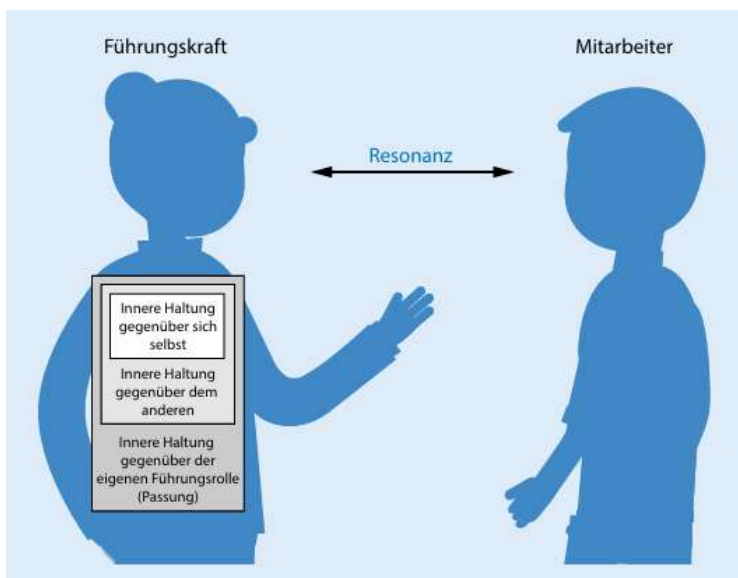
<sup>25</sup> Vgl. Aulinger, Schmid 2009, S. 297

<sup>26</sup> Vgl. Lissitsa/Laor 2021

<sup>27</sup> Vgl. Ruhl, Eberts 2019, S. 191

Empathie ermöglicht die Interpretation von Emotionen und den zugrunde liegenden Bedürfnissen. Die Fähigkeit, Bedürfnisse zu entschlüsseln, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, diese in eine positive Richtung zu lenken und sie schließlich auf das gemeinsame Ziel zu richten.<sup>28</sup> Führungskräfte sind demnach gefordert, ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung kontinuierlich voranzutreiben. Für die Betroffenen stellt es eine Herausforderung dar, sich von vertrauten Strukturen zu lösen und sich aktiv auf die neue Aufgaben einzulassen. Dabei spielt die Entschleunigung des Alltags eine wesentliche Rolle, um die Reflexion von Gefühlen und Gedanken in Ruhe und Distanz ermöglicht wird.<sup>29</sup> Des Weiteren ist die individuelle Wahrnehmung zu entwickeln und zu reflektieren. Es konnte festgestellt werden, dass ein erfolgreiches Selbstmanagement eine positive Auswirkung auf das soziale Miteinander innerhalb eines Teams hat und zu einer förderlichen Atmosphäre führt. In Führungspositionen ist ein reflektierter Umgang mit Emotionen von entscheidender Bedeutung. Manche Führungskräfte sind sich dessen nicht bewusst, jedoch basiert ihr Handeln bewusst oder unbewusst auf den eigenen Werten und Emotionen.<sup>30</sup>

Ein zentraler Aspekt ist die Selbstreflexion der Führungskraft. Nur wer die eigenen Werte, Motivationen und Handlungsweisen kennt, kann diese mit den Erwartungen der Rolle als Führungskraft in Einklang bringen. Gleichzeitig gilt es, Fremdwahrnehmungen einzubeziehen, um ein realistisches Bild des eigenen Führungsverhaltens zu gewinnen.<sup>31</sup>



**Abbildung 1: Übersicht der drei Ebenen eines empathischen Führungsstils, Ruhl/Eberts, 2019, S. 192**

<sup>28</sup> Vgl. Sadri/Weber/Gentry 2011

<sup>29</sup> Vgl. Krämer 2014, S.1

<sup>30</sup> Vgl. Großschädl 2023, S.6-7

<sup>31</sup> Vgl. Ruhl/Eberts 2019 S.192 ff

Abbildung 1 veranschaulicht die drei zentralen Ebenen eines empathischen Führungsstils. Sie verdeutlicht, dass empathische Führung nicht nur das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden betrifft, sondern auch die Haltung gegenüber der eigenen Person und der eingenommenen Führungsrolle. Das Konzept der empathischen Führung lässt sich daher in drei miteinander verbundene Ebenen einordnen. Die erste Ebene betrifft die innere Haltung gegenüber der eigenen Person, die mit Selbstreflexion und Selbstmanagement verbunden ist. Die zweite Ebene bezieht sich auf die Haltung gegenüber Mitarbeitenden, die durch Empathie, Wertschätzung und professionelle Distanz geprägt sein sollte. Die dritte Ebene betrifft die Haltung gegenüber der eigenen Führungsrolle innerhalb der Organisation und erfordert eine Balance zwischen persönlichen Überzeugungen und den organisationalen Anforderungen. Eine konsistente Verbindung dieser drei Ebenen stärkt das Vertrauen, die Motivation und die Zusammenarbeit im Team und bildet damit eine wesentliche Grundlage für eine resiliente und zukunftsfähige Führungskultur.<sup>32</sup>

### **2.1.3 Anforderung an Führung in der Marketingbranche**

Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur eines Unternehmens und schaffen damit den Rahmen, in dem Mitarbeitende handeln. In der Marketingbranche, die durch Dynamik, Innovationsdruck und ständigen Wandel gekennzeichnet ist, kommt diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Führung wirkt hier nicht nur als strategisches Instrument, sondern besitzt auch eine kulturelle Dimension: Sie beeinflusst Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die für den langfristigen Markterfolg entscheidend sind.<sup>33</sup>

Dass Führung dabei nicht nur eine strategische, sondern auch eine kulturelle Dimension besitzt, zeigt eine Studie von Hult, Ferrell und Giunipero, aus dem Jahr 2000.<sup>34</sup> Die Autoren zeigen in erster Linie auf, dass das Führungsverhalten von Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Kundenbeziehungen haben kann.<sup>35</sup> Entscheidend ist dabei nicht allein die Vermittlung klarer strategischer Ziele, sondern vielmehr die Fähigkeit, durch Kommunikation, Training und Motivation eine kundenorientierte Haltung in den Teams zu verankern. Auf diese Weise wird deutlich, dass Führung nicht nur Prozesse steuert, sondern auch Einstellungen und Verhaltensweisen prägt, die für den langfristigen Unternehmenserfolg essenziell sind. Darüber hinaus zeigt sich, dass Führungskräfte im Marketing weit mehr leisten müssen als klassische Managementaufgaben wie Planung, Zielvorgaben und Koordination. Sie haben die Aufgabe, Mitarbeitenden eine klare Orientierung zu vermitteln, sie zur Entwicklung kundenzentrierter Lösungen zu motivieren und individuelle Potenziale zu fördern. Die Fähigkeit, den eigenen

---

<sup>32</sup> Vgl. Ruhl/Eberts 2019, S.192

<sup>33</sup> Vgl. Schallmo u. a. 2023, S. 346 ff

<sup>34</sup> Vgl. Hult u. a. 2000, p. 111-119

<sup>35</sup> Vgl. Lindgreen u. a. 2009

Führungsstil flexibel an die spezifischen Anforderungen des Marktes und der Organisation anzupassen, ist dabei eine zentrale Kompetenz.<sup>36</sup> Die fortschreitende Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen in Arbeits- und Kommunikationsstrukturen verstärken diese Anforderungen zusätzlich. Führungskräfte im Marketing sollten digitale Kompetenzen aufbauen, virtuelle Zusammenarbeit gestalten und neue Kommunikationskanäle wirksam nutzen, um den Erfolg digitaler Marketingstrategien sicherzustellen. Digitale Fähigkeiten werden damit zu einem möglichen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunft der Führung im Marketing.<sup>37</sup>

Darüber hinaus ist eine kreative Arbeitsatmosphäre von zentraler Bedeutung. Sie entsteht, wenn Führungskräfte auf Verständnis, Vertrauen und Freiräume setzen, anstatt auf strikte Kontrolle. Psychologische Sicherheit ermöglicht es Mitarbeitenden, Risiken einzugehen, Ideen einzubringen und Fehler als Lernchance zu betrachten. Empathische und mitarbeiterorientierte Führung erweist sich somit nicht nur als moralisch wünschenswert, sondern auch als funktionale Voraussetzung für kreative und innovative Arbeit im Marketing.<sup>38</sup>

#### **2.1.4 Abgrenzung zu verwandten Konzepten und Begriffen**

##### **Marketing**

Der Begriff Marketing bezeichnet im Kern die strategische und operative Ausrichtung eines Unternehmens auf die Bedürfnisse und Wünsche seiner Zielgruppen mit dem Ziel, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und den Unternehmenserfolg zu sichern. Marketing umfasst dabei sämtliche Aktivitäten der Markt- und Kundenanalyse, der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik.<sup>39</sup> Vom Kommunikationsmanagement unterscheidet sich Marketing dadurch, dass es den gesamten marktorientierten Unternehmensprozess abbildet, während Kommunikationsmanagement speziell die Planung und Steuerung interner und externer Kommunikationsprozesse umfasst. Der Vertrieb wiederum fokussiert stärker auf die Umsetzung konkreter Verkaufsaktivitäten.<sup>40</sup> Werbeagenturen stellen in diesem Zusammenhang eine Sonderform dar: Sie sind externe Dienstleister der Kommunikationsbranche, die Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Werbemaßnahmen unterstützen.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Lindgreen u. a. 2009

<sup>37</sup> Vgl. Gilli u. a. 2022

<sup>38</sup> Vgl. Zarei/Supphellen/Bagozzi 2022

<sup>39</sup> Vgl. Bruhn 2016, S. 13-15

<sup>40</sup> Vgl. Kenning, o.J.

<sup>41</sup> Vgl. Knuth 2012, S. 4 ff

## **Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur wird als die Summe und das Fundament aller Werte, Verhaltensweisen und Normen eines Unternehmens oder einer Organisation beschrieben. Dieses Fundament beeinflusst das Verhalten und die Denkweise von Mitarbeitern auf unbewusste Weise. Führungskultur und Unternehmenskultur gehen Hand in Hand: Die Unternehmenskultur gibt eine Richtung für den Führungsstil vor und prägt diesen, während Führungskräfte die Kultur mitgestalten.<sup>42</sup>

## **Management**

Das klassische Management umfasst vor allem organisatorische Prozesse wie Planung, Koordination und Kontrolle. Führungskultur hingegen beschreibt die inhaltliche und wertorientierte Dimension von Führung. Während Management stärker prozessorientiert ist, rückt die Führungskultur die Frage in den Vordergrund, wie Entscheidungen getroffen, Kommunikation gestaltet und Mitarbeitende eingebunden werden.<sup>43</sup>

## **Leadership**

Leadership wird in der Literatur als Fähigkeit beschrieben, Visionen zu entwickeln, Orientierung zu geben und Mitarbeitende zu inspirieren. Es ist stärker auf strategische Sinnstiftung ausgerichtet, während die Führungskultur den praktischen Führungsalltag prägt. Leadership ergänzt die Führungskultur somit, unterscheidet sich jedoch in seiner Betonung auf Motivation und langfristige Zielorientierung. Ohne Leadership kommt es schnell zu Konflikten und Uneinigkeit, da Menschen unterschiedliche Vorstellungen und Präferenzen haben.<sup>44</sup>

## **Emotionale Intelligenz und Empathie**

Unter emotionaler Intelligenz versteht man die Kompetenz, eigene und fremde Gefühle bewusst wahrzunehmen, angemessen zu regulieren und zielführend einzusetzen.<sup>45</sup> Empathie ist ein wesentlicher Bestandteil emotionaler Intelligenz und umfasst die Fähigkeit, emotionale Zustände anderer Personen zu erkennen und nachzuvollziehen. Sie wird auch oft als die Fähigkeit beschrieben, sich in andere hineinzuversetzen. Empathie trägt maßgeblich dazu bei, Vertrauen aufzubauen und langfristig aufrechtzuerhalten, Klarheit zu schaffen und Beziehungen langfristig zu gestalten. Emotionale Intelligenz ist ein wichtiger Aspekt, der in

---

<sup>42</sup> Vgl. Kofler 2024, S.15 ff

<sup>43</sup> Vgl. Dachrodt, Koberski, Engelbert, Dachrodt 2014, S. 1654 - 1654

<sup>44</sup> Vgl. Liphadzi/Aigbavboa/Thwala 2017, S. 479

<sup>45</sup> Vgl. Siebert 2006, S.5

dieser Arbeit aufgegriffen wird, wobei der Fokus auf Empathie und spezifisch empathischer Führung liegt.<sup>46</sup>

## **Führung und Führungsstile**

Führung kann definiert werden als eine formende persönliche Verhaltensbeeinflussung, die auf die Erreichung spezifischer Ziele ausgerichtet ist. Die Begleitung erfolgt mittels Kommunikationsprozessen.<sup>47</sup> Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile. Die Intention dieser Masterarbeit umfasst nicht die umfassende Erläuterung sämtlicher Aspekte, sondern konzentriert sich auf die spezifische Untersuchung der Empathie im Kontext des Marketings. In diesem Zusammenhang ist es von Relevanz, dass nur kurz die klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin erläutert werden.<sup>48</sup> Ein Beispiel für die von ihm dargelegte Vielfalt an Führungsstilen ist die Unterscheidung zwischen autokratischer, demokratischer und laissez-faire Führung. Der Begriff "autokratisch" beschreibt einen Führungsstil, bei dem die Entscheidungsgewalt beim Führenden liegt, Lob und Kritik ohne Begründung ausgesprochen werden und eine Distanz zur Gruppe besteht. Bei dem demokratischen Führungsstil wird die Entscheidungsfindung in der Gruppe praktiziert, wobei die Anregungen und Betreuung durch die führende Person eine bedeutende Rolle einnehmen. In Situationen, in denen Rat gefragt war, wurden seitens des Führenden verschiedene Lösungswege genannt. Die Mitglieder hatten die Möglichkeit, eine beliebige Auswahl hinsichtlich der Zusammenarbeit zu treffen. Die führende Person unternahm den Versuch, sich als Gruppenmitglied zu etablieren, beteiligte sich jedoch nur in geringem Maße aktiv am Geschehen. Im Rahmen des laissez-faire-Prinzips verzichtete der Führer der Gruppe konsequent auf jegliche Einflussnahme auf das Gruppengeschehen. Er stellte das notwendige Arbeitsmaterial zur Verfügung und betonte, dass er bei Bedarf für Rückfragen erreichbar sei. Darüber hinaus erteilte er Ratschläge ausschließlich auf Anfrage.<sup>49</sup>

## **New Work**

Der Begriff New Work bedeutet auch „Neue Arbeitswelt“ und wurde bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren erwähnt. Er geht auf den Philosophen Frithjof Bergmann zurück. Das Konzept wird als Kontrast zur klassischen Arbeitswelt und Lohnarbeit beschrieben. Sein Konzept beinhaltet Sinnhaftigkeit, Kompetenz sowie soziale Zugehörigkeit. Damals hat das Konzept nicht viel Beachtung bekommen. Heute wird der Begriff oft als Sammelbegriff für Veränderungen der Arbeitswelt verwendet, die beispielsweise durch Digitalisierung oder

---

<sup>46</sup> Vgl. Rosaria u. a. 2019

<sup>47</sup> Vgl. Baumgarten 2019, S.9

<sup>48</sup> Vgl. Lewin/Lippitt/White 1939

<sup>49</sup> Vgl. Glöckler/Maul 2010, S.28

flexible Arbeitsmethoden wie mobiles Arbeiten nach der Pandemie entstehen. Der Begriff dient also als Synonym für grundlegende Veränderungen von Strukturen und Führungskulturen in Unternehmen und schließt Lernprozesse ein.<sup>50</sup> In dieser Arbeit bildet New Work den Rahmen, jedoch nicht den Kern.

### **Coaching und Mentoring**

Coaching und Mentoring sind bedeutsame Maßnahmen, die in diesem Kontext angewendet werden können, jedoch nicht der Fokus dieser Arbeit. Coaching zielt in der Regel auf eine Leistungsverbesserung in einem bestimmten Bereich oder für eine bestimmte Kompetenz innerhalb kurzer Zeit. Das zu erreichende Ziel wird von einer gecoachten Person festgelegt. Oft wird diese Person von einem Coach begleitet, der dementsprechend Zwischenziele und Meilensteine entwickelt. Direktes äußeres Feedback ist oft Teil des Coachings. Der Coach teilt dabei seine Beobachtungen mit dem Klienten. Das Identifizieren von Stärken oder Potenzialen einer Person wird als Mentoring bezeichnet. Während Coaching oft kurz gebündelt ist, ist Mentoring meist langfristig angelegt. Beim Mentoring können sich die Ziele auch während des Prozesses ändern. Auch hier werden diese immer vom Klienten bestimmt, ebenso der Prozess. Im Rahmen des Mentorings wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbsterkenntnis und Einsicht durch Selbstbeobachtung und eigene Erfahrung gefördert. Da es sich hierbei um einen Prozess der persönlichen Weiterentwicklung handelt, ist es nicht möglich, direktes Feedback zu geben. Stattdessen erfolgt die Rückmeldung auf indirektem Wege.<sup>51</sup>

## **2.2 Herausforderungen der Führung in der Marketingbranche**

### **2.2.1 Dynamik und Innovationsdruck in der Marketingbranche**

Die Marketingbranche ist durch eine hohe Dynamik, ständigen Wandel und starken Innovationsdruck geprägt.<sup>52</sup> Digitalisierung, soziale Medien und neue Technologien eröffnen einerseits Chancen, führen andererseits aber zu einer wachsenden Komplexität. Unternehmen sehen sich mit intensiver Konkurrenz und einem hohen Anpassungsdruck konfrontiert, da Kunden aus einer Vielzahl von Angeboten wählen können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, erweitern viele Organisationen ihr Geschäftsfeld und verändern interne Strukturen. Dies erfordert neue Ressourcen, Kompetenzen und Denkweisen. Digitale Innovationen beeinflussen Geschäftsmodelle ebenso wie interne Abläufe und stellen Führungskräfte vor die

---

<sup>50</sup> Vgl. Foelsing, Schmitz 2021, S.1-3

<sup>51</sup> Vgl. Megginson, Clutterbuck 2008, S. 5

<sup>52</sup> Vgl. Peng u. a. 2021

Aufgabe, sowohl Stabilität im Kerngeschäft zu sichern als auch Transformationen aktiv zu gestalten.<sup>53</sup>

### **2.2.2 Anforderungen an Führungskräfte: Fachliche und soziale Kompetenzen**

Die Globalisierung beeinflusst sämtliche Bereiche der Wirtschaft, auch den Marketingsektor. Zu den technologischen Innovationen zählen beispielsweise Künstliche Intelligenz, soziale Medien und weitere Bereiche. Der vorliegende Wandel und weitere Entwicklungen erfordern die Erweiterung von Kompetenzen und Anpassungen neuer Führungsverantwortungen.<sup>54</sup>

#### **Fachliche Kompetenzen**

Unter dem Kompetenzbegriff wird die Fähigkeit verstanden, angemessen auf eine Situation reagieren zu können. Zudem wird eine kompetente Person, als eine solche definiert, die Anforderungen, die an sie gestellt werden, in einer angemessenen Weise erfüllen kann. Dabei ist zu unterscheiden zwischen selbst gestellten Anforderungen und Anforderungen, die von einer Gruppe definiert worden sind.<sup>55</sup> Eine hohe Auffassungsgabe ist beispielsweise eine fachliche Kompetenz, die eine Führungskraft aufweisen sollte. Die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte schnell zu erfassen und daraus resultierende Entscheidungen zu treffen, ist in dieser Position sehr hilfreich und relevant. Darüber hinaus sind eine hohe Zielbindung sowie eine ausgeprägte Lernbereitschaft erforderlich. Die Zielbindung ist ein wesentlicher Aspekt, der insbesondere in Situationen mit Druck oder Widerständen von strategischer Bedeutsamkeit ist. Die Entwicklung innovativer Lösungsansätze für komplexe Probleme sowie die Inspiration des Teams sind ebenfalls sehr wichtig für den Erfolg. Dies erfordert eine ausgeprägte Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die zuvor beschriebene Problematik resultiert sich ebenfalls im nächsten Punkt. Die Fähigkeit Probleme schnell zu lösen ist dabei ein wesentlicher Aspekt. Zudem ist die Fähigkeit zur Mustererkennung sowie die Bereitschaft, aus verschiedenen Perspektiven zu denken, von entscheidender Bedeutung. Dies ermöglicht es, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und eine ganzheitliche Sichtweise zu entwickeln. Da Veränderungen ein kontinuierlicher Prozess sind, ist eine hohe Anpassungsfähigkeit des Teams von hoher Bedeutung, um eine sichere und ruhige Führung durch diese Phasen zu gewährleisten. Führungskräften wird ebenfalls empfohlen, ein breites Interessenfeld zu haben, um aus verschiedenen Disziplinen einen Zusammenhang herstellen und neue Lösungsansätze für unterschiedliche Kontexte entwickeln zu können.

---

<sup>53</sup> Vgl. Schallmo u. a. 2023, S.346 ff

<sup>54</sup> Vgl. Khabyuk 2024, S. 5

<sup>55</sup> Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter 2013, S. 43

Multidisziplinäres Wissen befähigt Führungskräfte dazu, Inhalte aus unterschiedlichen Fachgebieten zu integrieren und diese auf komplexe Problemstellungen anzuwenden.<sup>56</sup>

### **Soziale Kompetenzen**

Abgesehen von den fachlichen Kompetenzen und Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, spielen auch soziale Kompetenzen eine entscheidende Rolle. In der modernen Arbeitswelt sind soziale Kompetenzen stark nachgefragt.<sup>57</sup> Es ist häufig zu beobachten, dass es in vielen Fällen dazu kommt, dass eine Person in eine Führungsposition befördert wird, weil sie über die erforderlichen fachlichen Kompetenzen verfügt. Jedoch werden die sozialen Aspekte in diesem Prozess zuweilen vernachlässigt. Diese Vorgehensweise erweist sich in der Regel als kontraproduktiv. Dementsprechend ist die soziale Kompetenz eine sehr wichtige Führungskompetenz, die nicht zu vernachlässigen ist. Die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedliche Persönlichkeiten und Situationen ist eine wesentliche Eigenschaft einer führenden Person. Führungskräften wird durch ermöglicht, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden wahrzunehmen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Im Alltag ist die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Entfaltung ihrer Potenziale sehr wichtig, da diese Faktoren die Zufriedenheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Die Implementierung effektiver Führungspraktiken sowie die Förderung der Motivation sind daher von entscheidender Bedeutung. Da Konflikte zwischen Menschen keine Seltenheit sind, ist es ratsam, Eskalationen zu vermeiden und stattdessen einen Beitrag zu einem harmonischen Klima zu leisten. Eine auf Harmonie ausgerichtete Orientierung erweist sich als wesentlich, um die Förderung von Inklusion zu unterstützen und ein positives Arbeitsklima zu ermöglichen.<sup>58</sup> Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Führungskraft beide Kompetenzen in ausgewogener Weise vereinen sollte.

---

<sup>56</sup> Vgl. Gierhan 2025, S.7-8

<sup>57</sup> Vgl. Foelsing, Schmitz 2021, S.1-3

<sup>58</sup> Vgl. Gierhan 2025, S. 7-9

### **2.2.3 Konfliktfelder und Herausforderungen: Teamdiversität, Work-Life-Balance, Stressmanagement**

In der modernen Gesellschaft ist insbesondere im beruflichen Kontext eine Zunahme an Unsicherheit und Komplexität zu beobachten.<sup>59</sup>

#### **Stressmanagement**

Für den Erfolg im Marketing ist eine sorgfältige Zeitplanung mit klar definierten Zielen von essenzieller Bedeutung. In einer von stetiger Veränderung geprägten Arbeitsumgebung ist es unerlässlich, eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit aufzuweisen, die Kontrolle zu bewahren und unvorhergesehene Veränderungen zu berücksichtigen. Dies führt zu einem stetigen und sehr hohen Stresslevel. Transparente interne und externe Kommunikation ist daher von entscheidender Bedeutung, um den Überblick zu behalten. Dementsprechend ist es auch hierfür sehr wichtig, dass die verantwortliche Führungsperson die zuvor genannten sozialen Kompetenzen einsetzt.<sup>60</sup>

#### **Work-Life-Balance**

Die Work-Life-Balance stellt eine weitere Herausforderung dar. Work-Life-Balance bezeichnet das angestrebte Gleichgewicht zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Lebensbereichen, mit dem Ziel, sowohl Leistungsfähigkeit als auch Wohlbefinden langfristig zu erhalten.<sup>61</sup> Digitalisierung und flexible Arbeitsmethoden führen zwar zu neuen Möglichkeiten, gleichzeitig aber auch zu einer Vermischung von Beruf und Privatleben. Längere Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit beeinträchtigen häufig die persönliche Lebensqualität.<sup>62</sup> In der Marketingbranche wird von Beschäftigten bereits ein hohes Maß an Flexibilität erwartet.<sup>63</sup> Die Anforderungen gehen jedoch häufig über dieses Grundmaß hinaus und erfordern zusätzliche Anpassungsbereitschaft. Eine Studie in einem auf Digitalmarketing spezialisierten Unternehmen hat gezeigt, dass insbesondere die Work-Life-Balance in diesem Kontext eine zentrale Rolle spielt. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass die Wahrung einer ausgewogenen Balance zwischen Berufs- und Privatleben einen signifikanten positiven Einfluss auf sowohl die Effizienz der Mitarbeitenden als auch deren Arbeitszufriedenheit hat.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Heidbrink, Debnar-Daumler 2023

<sup>60</sup> Vgl. Khabyuk 2024, S. 23

<sup>61</sup> Vgl. Collatz/Gudat 2011, S.3 ff

<sup>62</sup> Vgl. Khotimah 2025, S. 3876

<sup>63</sup> Vgl. Bösl, Werther 2024, S. 76

<sup>64</sup> Vgl. Khotimah 2025, S. 3883

## **Teamdiversität und Generationsunterschied**

Auch Generationsunterschiede stellen ein relevantes Konfliktfeld dar. Besonders die Generationen Y und Z verbinden ihre beruflichen Erwartungen mit Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung und einem hohen Maß an Werteorientierung. Internationalität, Inklusion sowie Freude an der Arbeit spielen für sie dabei eine zentrale Rolle. Gleichzeitig zeigt sich, dass finanzielle Anreize nur bedingt geeignet sind, fehlendes Wohlbefinden, mangelnde Kollegialität oder das Fehlen einer sinnstiftenden Tätigkeit zu kompensieren. Führungskräfte stehen daher vor der Aufgabe, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die diesen Bedürfnissen entsprechen und so Motivation wie auch langfristige Bindung fördern.<sup>65</sup>

### **2.2.4 Schwächen und Defizite in der Führungskultur**

#### **Dominanz fachlicher Qualifikation statt emotionaler Führungskompetenz**

In vielen Unternehmen ist eine Dominanz von ausgeprägter fachlicher Kompetenz festzustellen, während die Emotionale Intelligenz eine untergeordnete Rolle spielt.<sup>66</sup> Das Phänomen, dass in Hierarchien häufig eine Tendenz zu beobachten ist, dass Personen in ihrer Karriere voranschreiten, bis sie eine Führungsposition erreichen, wird als Peter-Prinzip bezeichnet. Jedoch zeigt sich in der Praxis häufig, dass die betreffenden Personen die Anforderungen und Herausforderungen einer Führungsposition nicht mehr ausreichend bewältigen können. Dadurch entsteht häufig das Phänomen, dass ein Facharbeiter zwar über eine hohe Fachkompetenz verfügt, jedoch in seiner Führungsposition als Abteilungsleiter überfordert ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Position eines Abteilungsleiters ein breites Spektrum an Kompetenzen erfordert, das über das reine Fachwissen hinausgeht, wie zum Beispiel Emotionale Intelligenz. Dennoch erfolgt keine Entfernung, da Organisationen sich nicht von inkompetenten Führungspersonen distanzieren, die Entscheidung nicht eingestanden wird, das Image geschützt und Konflikte vermieden werden sollen. So lässt sich die verbreitete Inkompetenz auf vielen Führungsebenen erklären. Die Entdeckung des Prinzips wurde durch eine Vielzahl von Punkten bedingt, die häufig zu spät erkannt. Ein großer Teil unseres Selbstbildes entsteht, durch Gruppen, zu denen wir gehören. Wir sind also nicht nur individuell, sondern auch durch Gruppen geprägt. Und Systeme bestehen nicht nur aus Einzelteilen, sondern auch aus dem Zusammenspiel und Beziehungen dieser. Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Die Funktion und der Erfolg eines Fußballvereins erschließen sich nicht allein durch die Betrachtung der einzelnen Spieler, sondern erst durch die Analyse ihrer Interaktion

---

<sup>65</sup> Vgl. Heidbrink, Debnar-Daumler 2023, S. 17-18

<sup>66</sup> Vgl. Prati u. a., 2003, S. 22 ff

und Zusammenarbeit. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass in vielen Unternehmen zu lange an bürokratischen Prozessen festgehalten wird. Obwohl diese ineffizient, langsam und voller Fehler sein können, waren oder sind sie oft bis heute stabil und langlebig. Die vorliegenden Erkenntnisse weisen darauf hin, dass dies nicht nur zu Unzufriedenheiten im Team führt, weil die Mitarbeiter dies natürlich bemerken, sondern auch zu Ineffizienz. Dieses Phänomen wird als universelles Muster hierarchischer Strukturen betrachtet und hat bis in die Gegenwart hinein Einfluss auf die Diskussion über Defizite in der Führungskultur.<sup>67</sup>

### **Defizite in Kommunikation und Feedbackkultur**

In Zeiten von einem kontinuierlichen Wandel, der durch viele Herausforderungen wie beispielsweise der Klimakrise und der forstschreitenden Digitalisierung beeinflusst wird, ist es unerlässlich kontinuierlich daran zu arbeiten Prozesse zu optimieren und Anpassungen vorzunehmen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Kommunikation und Feedbackkultur heute wichtiger sind denn je.<sup>68</sup> Vor diesem Hintergrund ist zu berücksichtigen, dass die zeitliche Verfügbarkeit von Führungskräften gesunken ist. Der Versuch, der Schnelllebigkeit zu entsprechen, ist ein wesentlicher Aspekt. In vielen Unternehmen sind die Teams folglich häufig mit der Herausforderung konfrontiert, dass sie in hohem Maße selbstorganisiert arbeiten und sich flexibel an ständig wechselnde Kundenanforderungen anpassen müssen. Wie bereits erwähnt, ist eine effektive interne Kommunikation von entscheidender Bedeutung. In der Realität sind jedoch häufig keine eindeutigen Verantwortlichkeiten festgelegt, die Kompetenzverteilung ist unklar und es mangelt an klar definierten Prozessabläufen. Dies führt oft zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Es wurde dargelegt, dass Potenzial zur Optimierung besteht. Eine Möglichkeit, dieses Potenzial zu ausschöpfen, ist die Förderung einer bedeutsamen, wertschätzenden und Gewaltfreien Kommunikation sowie die Implementierung konstruktiver Feedbackmechanismen.<sup>69</sup>

### **Fehlerkultur**

„Bis zu 70 % aller großen Katastrophen haben ihre Ursache im menschlichen Versagen.“<sup>70</sup> Obwohl die und die Sicherheitsmaßnahmen weit fortgeschritten sind, ist der Mensch immer noch Mensch und können passieren. Deswegen sollte es auch in Unternehmen und Organisationen klar sein, dass Fehler nicht unter den Teppich gekehrt werden dürfen, sondern ein wichtiges und transparentes Anliegen sein sollten. Nur der Mensch bewertet einen Fehler als das, was vom Richtigen abweicht, und als irrtümliche Entscheidung. Dabei ist es Definitionssache: Die einen empfinden es als Fehler, die anderen nicht. Es gibt auch viele

---

<sup>67</sup> Vgl. Seel 1998, S.215 ff

<sup>68</sup> Vgl. Allmers/Magnussen/Trautmann 2022, S. 7

<sup>69</sup> Vgl. Thalhammer 2017, S.1

<sup>70</sup> Thalhammer 2017, S.27

verschiedene Arten wie Denkfehler, Verhaltensfehler, Entscheidungsfehler und mehr. Dementsprechend ist neben einer guten Feedbackkultur auch eine gesunde Fehlerkultur von entscheidender Bedeutung. Fehler sollten beispielsweise nicht prinzipiell als negativ wahrgenommen werden, sondern auch als Auslöser für Veränderungsprozesse oder stetige Weiterentwicklung.<sup>71</sup>

### **Fehlendes Stress- und Konfliktmanagement**

In der modernen Arbeitswelt, die durch eine hohe Geschwindigkeit und ständige Veränderung geprägt ist, sehen sich viele Mitarbeiter, insbesondere in der Marketingbranche, mit zunehmendem Stress konfrontiert. Zeitdruck im Marketing stellt ein wiederkehrendes Problem dar, dessen Intensität zudem zugenommen hat. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass im Social-Media-Bereich, der als Teil des Marketings zu betrachten ist, eine Vielzahl an Menschen die Möglichkeit hat, die Arbeit unmittelbar zu beurteilen. Die permanenten Stressfaktoren, denen Menschen heutzutage ausgesetzt sind, können sich negativ auf das psychische und physische Wohlbefinden auswirken. Zu den möglichen Auswirkungen zählen Überforderung, ein vermindertes Selbstwertgefühl sowie eine verminderte Impulskontrolle. Dies kann dazu führen, dass die Betroffenen zunehmend Schwierigkeiten haben, Entscheidungen zu treffen, und dass sie ihre Ressourcen überbeanspruchen. In extremen Fällen kann dies sogar zu einem Burnout führen. Es bestehen Zusammenhänge zwischen mentaler Gesundheit und Performance, die in der Regel zu internen Konflikten und Ineffizienz führen. In vielen Fällen ist ein Defizit im Bereich des Stress- und Konfliktmanagements festzustellen.<sup>72</sup>

## **2.3 Empathische und kompetente Führung: Ansätze und Methoden**

### **2.3.1 Grundlagen empathischer Führung: Theorien und Modelle**

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Basis-Modelle und die wichtigsten, um die Forschungsfrage und spätere Maßnahmen zu stützen.

#### **Salovey und Mayers Modell Emotionaler Intelligenz**

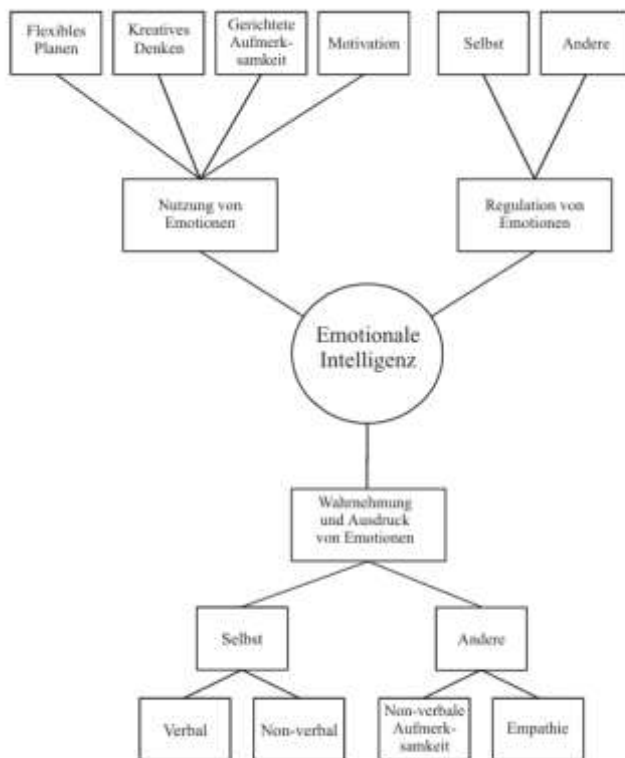
Salovey and Mayer entwickelten eines der ersten Modelle zum Zusammenhang zwischen Emotionen und Intelligenz. Bereits im 19. Jahrhundert wurde dieses Thema ausführlich diskutiert. Das Ziel von Salovey und Mayer war es, zu verdeutlichen, dass Emotionen und Denken zusammengehören. Intelligenz beinhaltet ihnen zufolge neben rationalen Fähigkeiten auch emotionale Kompetenz. Das ursprüngliche Modell beschreibt drei zentrale Bereiche. Zunächst ist die Wahrnehmung und der Ausdruck von Emotionen zu betrachten. Mit der Fähigkeit, eigene Gefühle genau zu erkennen und einzuschätzen, ist gemeint, dass diese

---

<sup>71</sup> Vgl. Thalhammer 2017, S.27 ff

<sup>72</sup> Vgl. Shaik/Indupalli 2025

sowohl verbal als auch nonverbal mitgeteilt werden können. Die Fähigkeit, die Emotionen anderer Menschen zu erkennen, ist von entscheidender Bedeutung für den menschlichen Umgang miteinander. Nonverbale Signale wie Mimik und Ton der Stimme spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Des Weiteren ist die Regulation von Emotionen zu berücksichtigen. Die Fähigkeit zur Selbstregulation emotionaler Zustände, beispielsweise zur Reduktion von Ärger oder zur Förderung von Motivation. Die Befähigung zur angemessenen Reaktion auf die Gefühle anderer sowie zur positiven Beeinflussung der emotionalen Verfassung anderer stellt einen wichtigen Aspekt dar. Die dritte Kategorie umfasst den Einsatz von Emotionen. Dieser umfasst das bewusste Nutzen von Emotionen zur Problemlösung sowie die Förderung von Kreativem Denken, Motivation und Aufmerksamkeit. Das Modell differenziert dabei zwischen der Perspektive auf sich selbst und der Perspektive auf andere Menschen.<sup>73</sup> Es betont, dass Personen, die über eine hohe Emotionale Intelligenz verfügen, dazu fähig sind, sowohl mit ihren eigenen Gefühlen als auch mit den Emotionen anderer reflektiert und konstruktiv umzugehen. Emotionale Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit, Gefühle zu verstehen, zu regulieren und für die Optimierung von Entscheidungsprozessen sowie die Gestaltung funktionierender sozialer Beziehungen zu nutzen.



**Abbildung 2: Übersicht Modell Emotionale Intelligenz nach Salovey und Mayers, Neubauer/Freudenthaler S. 42**

<sup>73</sup> Vgl. Urban 2007, S. 228

Das Modell integrierte bereits wichtige Konstrukte wie Empathie, wurde jedoch auch kritisiert, da insbesondere der dritte Bereich ("Nutzung von Emotionen") konzeptuell unscharf blieb. Die verschiedenen Bestandteile des Konzepts können nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden. Um diese Schwächen zu berücksichtigen, führten die Autoren im Jahr 1997 eine Überarbeitung ihres Konzepts durch, das daraufhin als Fähigkeitsmodell vier klar abgegrenzte Zweige umfasste: Die Wahrnehmung wird genutzt, um das Denken zu fördern, Dinge zu verstehen und Emotionen zu regulieren. In der Forschung wurden parallel dazu verschiedene Messansätze entwickelt, darunter Selbstberichtsskalen und die Analyse von Gesichtsausdrücken zur Erfassung von Emotionen. Ein wesentliches Problem in der Erforschung von Gefühlen besteht darin, dass es schwierig ist, "richtige" Antworten auf Gefühle festzulegen. Aus diesem Grund arbeiten Forscher mit verschiedenen Ansätzen, wie dem Gruppenkonsens, bei dem die Mehrheit entscheidet, der Einschätzung von Experten oder der Rückmeldung der betroffenen Person. Das überarbeitete Modell hat sich insgesamt als theoretischer Standard etabliert, während die empirische Messung emotionaler Intelligenz bis heute kontrovers diskutiert wird.<sup>74</sup>

### **Goleman (1995)**

Goleman erkannte früh, dass im Führungskontext Emotionale Intelligenz und Empathie eine unterschätzte Rolle spielen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts wies er darauf hin, dass die zunehmende Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit in Organisationen eine flexible und reaktionsschnelle Führung erfordert. Für Führungskräfte bedeute dies die Notwendigkeit der kontinuierlichen Aneignung neuer Fähigkeiten. Besonders wichtig ist dabei die Fähigkeit, bei Mitarbeitenden positive Emotionen hervorzurufen und Resonanz zu erzeugen, da dies die Motivation und Leistungsbereitschaft nachhaltig steigert. Untersuchungen zeigen, dass die Emotionale Intelligenz mit zunehmender Führungsverantwortung an Wichtigkeit gewinnt. Goleman fokussiert sich in seiner Analyse auf die Frage, wie Führungskräfte Emotionen konstruktiv im Arbeitsalltag einsetzen können.<sup>75</sup> Das von Goleman entwickelte Modell basiert auf den Analysen von Salovey und Mayer.<sup>76</sup> Um die Konzepte der emotionalen Intelligenz und Empathie im Führungskontext zu konkretisieren, werden diese in vier spezifische Kernkompetenzen unterteilt: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziale Kompetenz und Beziehungsmanagement.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Neubauer, Freudenthaler 2006, S.40 ff

<sup>75</sup> Vgl. Boersch, von Dienst (Hrsg.) 2006, S. 217 ff

<sup>76</sup> Vgl. York Urban 2007

<sup>77</sup> Vgl. Boersch, von Dienst (Hrsg.) 2006, S. 223

## **Transformationale Führung von Bass und Avolio**

Die Welt durchläuft einen umfassenden Veränderungsprozess.<sup>78</sup> Bis heute werden in einigen Fällen noch Konzepte vermittelt, die auf älteren theoretischen Grundlagen basieren. Viele der Modelle zu transformativen Prozessen in der Wirtschaft entstanden in den 1960er- und 1970er-Jahren.<sup>79</sup> In Ergänzung dazu liegen mittlerweile zahlreiche empirische Nachweise zur Wirksamkeit der transformationalen Führung vor. Das Modell wurde Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre in den USA entwickelt.<sup>80</sup> Das Modell der transformationalen Führung wurde Ende der 1970er in den USA entwickelt und in der Publikation von Bass und Avolio im Jahr 1994 konkretisiert. Seit der Publikation des Modells wurden mehr als 40 empirische Studien durchgeführt, die überwiegend die praktische und effektive Anwendbarkeit des Konzepts bestätigen.<sup>81</sup> Ein zentrales Merkmal transformationaler Führung ist die „Transformation“ der Mitarbeitenden, die über die reine Aufgabenerfüllung hinausgeht. Laut Bass und Avolio umfasst dies die Fähigkeit der Führungskraft, Mitarbeitende zu Leistungen anzuregen, die über das Erwartbare hinausreichen, ihre Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Belange der Organisation zu lenken und sie dazu zu motivieren, über individuelle Zielsetzungen hinaus einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Transformationale Führungskräfte erreichen dies, indem sie eine attraktive Vision vermitteln, Ziele überzeugend kommunizieren, als Vorbild wahrgenommen werden und die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeitenden fördern.<sup>82</sup> Im Rahmen transformationaler Führung spielen mehrere Prinzipien eine zentrale Rolle. Zunächst ist es wichtig, als Führungskraft selbst Vorbild zu sein und damit Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen aufzubauen. Unternehmerisches Denken lässt sich nicht allein durch Schulungen vermitteln, sondern vielmehr durch konsequentes Vorleben von Werten, Führungsverhalten und einer klaren strategischen Ausrichtung. Vertrauen entwickelt sich dabei schrittweise und bildet eine wesentliche Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus erfolgt Motivation durch herausfordernde Ziele und eine gemeinsame Vision, die auf tragfähigen Werten basiert und idealerweise im Dialog mit den Mitarbeitenden entwickelt wird. Ein weiteres Prinzip ist die Förderung von Eigenständigkeit. Statt Informationen und Innovationen von oben vorzugeben, regen transformationale Führungskräfte Mitarbeitende dazu an, bestehende Routinen zu hinterfragen und eigenständig innovative Lösungen zu entwickeln. Auf diese Weise wird die Entstehung von Innovation gefördert. Schließlich erfordert transformationale Führung eine individuelle Förderung und kontinuierliche Kommunikation. Dazu zählen gezielte

---

<sup>78</sup> Vgl. Sach, Hirsch 2024, S. 8

<sup>79</sup> Vgl. Grote 2012, S.1

<sup>80</sup> Vgl. Grote 2012, S.30 ff

<sup>81</sup> Vgl. Pelz 2014

<sup>82</sup> Vgl. Grote 2012, S. 31-32

Entwicklungsmaßnahmen, Kompetenzmodelle und persönliche Förderpläne, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und regelmäßig reflektiert werden. Zur Messung wird das Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) verwendet, das sowohl in der Forschung als auch in der Praxis Anwendung findet. Auch das 360-Grad-Feedback basiert auf dem MLQ.<sup>83</sup>

### **2.3.2 Kompetenzorientierte Führung: Definition und praxisorientierte Ansätze**

#### **Kompetenz**

Kompetenz wird häufig als die Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beschrieben. In erweiterten Definitionen werden zudem Erfahrung und Verhalten berücksichtigt. Dabei versteht man Kompetenz oftmals auch als ein zielgerichtetes Verhalten, das durch Wissen, Fähigkeiten, Werte sowie den jeweiligen organisationalen Kontext beeinflusst wird. Seit den 1970er-Jahren wird der Begriff nicht mehr ausschließlich auf Wissen und Fähigkeiten reduziert, sondern zunehmend als Fähigkeit zur Handlung in offenen, unsicheren und komplexen Situationen verstanden. In diesem Zusammenhang werden in der Forschung vier zentrale Dimensionen unterschieden: Sachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Personale Kompetenz.<sup>84</sup>

#### **Kompetenzorientierte Führung**

Führung wird vor allem durch Selbstkompetenz und soziale Kompetenz definiert, während fachliches Expertenwissen eine eher untergeordnete Bedeutung hat. Damit rückt eine kompetenzorientierte Perspektive in den Vordergrund, in der Führung als Zusammenspiel von zwischenmenschlichen Fähigkeiten und Selbststeuerung verstanden wird. Dieses Verständnis betont nicht primär theoretisches Wissen, sondern legt den Fokus auf praktisches Handeln, Interaktion und die Fähigkeit zur Selbstorganisation.<sup>85</sup>

#### **Praxisorientierte Ansätze – Kompetenz-Modell für Führungskräfte**

In Zeiten tiefgreifender Veränderungen und eines hohen Erfolgsdrucks benötigen Führungskräfte eine klare innere Orientierung sowie ein stabiles Zielsystem. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Unternehmensberatung culturehack den Kompetenzrahmen digihack®, ein speziell auf Führungskräfte ausgerichtetes Kompetenz-Modell. Dieses Modell basiert auf einem übergreifenden Ansatz, der Elemente aus Führungsforschung, Neuropsychologie und Technologie vereint. Aufbauend auf dem österreichischen

---

<sup>83</sup> Vgl. Pelz 2014, S. 41 ff

<sup>84</sup> Vgl. Röhr-Sendlmeier/Käser 2017, S. 235-236

<sup>85</sup> Vgl. Reed/Klutts/Mattingly 2019

Kompetenzmodell DigComp AT und zugleich kompatibel mit anderen gängigen Kompetenzmodellen, verbindet digihack wissenschaftliche Erkenntnisse, bekannte Standards und bewährte Praxisansätze.

Der zentrale Mehrwert von digihack® liegt in seiner Flexibilität und der Anwendbarkeit auf die konkrete Arbeitsrealität. Ziel ist es, Führungskräften eine mentale „Orientierungslandkarte“ bereitzustellen. Diese wird in fünf Kategorien unterteilt: Ziele, Leadership, Kompetenzen, Technologien und Transformation. In jedem dieser Bereiche werden leitende Reflexionsfragen formuliert, die Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Motivation, notwendige Ressourcen und geeignete Strategien zum Beispiel für die Umsetzung digitaler Transformationsprozesse zu identifizieren. So geht es beispielsweise um die Sinnhaftigkeit und Zielsetzung von Digitalisierung, die Konsequenzen für den eigenen Führungsstil, den Aufbau erforderlicher Wissens- und Kompetenzstrukturen, die Auswahl geeigneter Technologien sowie um die konkrete Implementierung in der Organisation. Ein charakteristisches Merkmal des Modells ist die Methodik des „Zoom-in & Zoom-out“: Führungskräfte betrachten den digitalen Wandel aus einer übergeordneten Perspektive und können je nach Bedarf in spezifische Detailbereiche eintauchen. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Sichtweise, die sowohl die strategische Gesamtorientierung als auch die operative Umsetzung berücksichtigt. Der Prozess wird durch reflektierende Fragen unterstützt, die als Leitfaden dienen, um relevante Themenfelder vollständig zu erfassen. Besonders wirkungsvoll wird der Ansatz, wenn er durch externe Beratung oder Coaching begleitet wird. Coaches agieren dabei als unabhängige Sparringspartner, die durch kritisches Nachfragen und eine wertschätzende Haltung einen vertieften Reflexions- und Bewusstwerdungsprozess anstoßen. Dieser Prozess trägt dazu bei, zentrale Kompetenzfelder innerhalb der Organisation sichtbar zu machen, welche anschließend als Grundlage für gezielte Maßnahmen wie Weiterbildung, Coaching oder Mentoring dienen. Damit leistet digihack® einen Beitrag zur Förderung einer ressourcenorientierten, wertebasierten Haltung und zur erfolgreichen Bewältigung von Prozessen oder dem aktuellen Wandel. <sup>86</sup>

### **Das LEaD-Kompetenzmodell**

Um den durch den digitalen Wandel geprägten neuen Anforderungen an Führungskräfte gerecht zu werden, wurde das LEaD-Kompetenzmodell entwickelt. Das Modell berücksichtigt die veränderten Bedingungen, die sich insbesondere durch Offenheit, Vertrauen, Zusammenarbeit und Gesundheitsorientierung auszeichnen. Diese Faktoren gelten als zentrale Erfolgsfaktoren, damit Unternehmen in einer globalisierten, dynamischen und

---

<sup>86</sup> Vgl. Plätzer, Kral 2025, S. 203-206

zunehmend vernetzten Welt die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entwickeln können.<sup>87</sup>

Die Herausforderungen für Führungskräfte in Hinsicht auf den Wandel inkludieren eine Kultur von gesunder Teamarbeit und Vertrauen, sowie die Etablierung einer geteilten Führung statt einer hierarchischen und die Förderung einer stärkeren vernetzten Zusammenarbeit. Die Notwendigkeit dieser Anforderungen ist jedoch nicht neu. Bereits existierende Führungsansätze, wie glaubwürdige, transformationale oder persönlichkeitszentrierte Führung, haben verdeutlicht, dass ein Führungsverhalten, das Mitarbeitende inspiriert, stärkt und vernetzt, Vertrauen und Identifikation mit der Führungskraft erhöht und damit zu einer gesteigerten Teamleistung beiträgt.<sup>88</sup> Das LEaD-Modell verfolgt das Ziel, ein umfassendes, empirisch fundiertes und zugleich praxisorientiertes Kompetenzmodell für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zu schaffen. Seine Universalität besteht darin, dass es auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und in verschiedenen Branchen einsetzbar ist, während die Flexibilität darin liegt, dass es an spezifische organisatorische Anforderungen angepasst werden kann. Das Modell ist vielseitig einsetzbar, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und in diversen Branchen. Das Modell beschreibt fünf zentrale Kompetenzbereiche:

1. Strategieorientierung: Chancen identifizieren, Zukunftsvisionen ausarbeiten und Veränderungen unterstützen. Die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes zu fokussieren und Zusammenhänge herzustellen. Ebenfalls dem Team Orientierung zu bieten und Motivation sowie den Sinn des Kollektivs zu fördern.
2. Ergebnissicherung: Es ist von essentieller Wichtigkeit, dass Ziele vereinbart und fixiert werden. Zudem ist eine Analyse der Probleme sowie eine Bewertung der Ergebnisse unabdingbar. Durch klare Zielsetzungen, Verantwortungsübernahme und regelmäßige Überprüfung werden Eigenständigkeit, Handlungssicherheit und Erfolgserlebnisse gefördert.
3. Mitarbeiter- und Teamentwicklung: Die Klärung von Verantwortlichkeiten, regelmäßige konstruktive Rückmeldungen, das Coachen von Mitarbeitenden sowie die Darstellung von Entwicklungsperspektiven. In diesem Bereich wird die Förderung individueller wie kollektiver Kompetenzen sowie die Wertschätzung der Mitarbeitenden hervorgehoben.
4. Umfeldgestaltung: Wirksame und wertschätzende Kommunikation, Bereitstellung von Mitteln, Konfliktmanagement und Realisierung von Veränderungen. Aktiv gestalten

---

<sup>87</sup> Vgl. Dörr/Schmidt-Huber/Maier 2021, S.326

<sup>88</sup> Vgl. Dörr/Schmidt-Huber/Maier 2021, S.326 ff

Führungskräfte die Rahmenbedingungen, die Motivation, Beziehungen und Leistung fördern.

5. Subjektiver Einfluss: Selbstbewusstsein fördern, authentisch führen und mit Unsicherheiten umgehen. Die Basis für Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind Integrität, reflektiertes Handeln und authentisches Vorbildverhalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass effektive Führung im digitalen Wandel ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Ein nachhaltiger Nutzen entsteht jedoch nur, wenn Führung als wichtige strategische Ressource verstanden und gezielt in die Auswahl sowie kontinuierliche Entwicklung von Führungskräften investiert wird. Das LEaD-Modell stellt hierfür ein praxisnahes Instrument dar, das Führungskräfte dabei unterstützt, wirtschaftliche Effizienz und innovative Transformation in Einklang zu bringen.<sup>89</sup>

Für die Marketingbranche bedeutet dies, dass Führungskräfte neben Fachwissen vor allem Kompetenzen benötigen, die Kreativität, Motivation und Resilienz im Team stärken. Kompetenzorientierte Führung leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer empathischen und zukunftsfähigen Führungskultur.<sup>90</sup>

### **2.3.3 Einfluss der Emotionalen Intelligenz auf Führungsverhalten**

In Abhängigkeit von unterschiedlichen Situationen und Rahmenbedingungen kann die Anwendung unterschiedlicher Führungsmodelle sinnvoll sein. Gemäß Goleman sind für die Führungskompetenz nicht nur technische Fertigkeiten und Intellekt, sondern in erster Linie Emotionale Intelligenz von entscheidender Bedeutung.<sup>91</sup>

In der Vergangenheit wurde die Emotionale Intelligenz in vier Segmente unterteilt, wobei sich zwei Segmente auf die Regulierung der eigenen Emotionalität fokussieren, während die beiden anderen Segmente die Emotionalität anderer Menschen betreffen. Das emotionale Bewusstsein (Emotional Self-Awareness), Selbststeuerung (Self-Management), Soziales Bewusstsein/Empathie (Social Awareness) und Beziehungsmanagement (Relationship Management).<sup>92</sup> Das emotionale Bewusstsein beschreibt die Fähigkeit, Zugang zu den eigenen Emotionen zu haben und sich dieser bewusst zu sein. Der zweite Aspekt, der in diesem Zusammenhang von Relevanz ist, ist die Reflektion eigener Emotionen. Dieser Aspekt bezeichnet die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren, was bedeutet, dass die emotionale Wahrnehmung und Steuerung bewusst und zielgerichtet erfolgt. Es ist essenziell, sich nicht von Ablenkungen beeinträchtigen zu lassen, um emotionale Prozesse regulieren zu können.

---

<sup>89</sup> Vgl. Dörr/Schmidt-Huber/Maier 2021, S.362 ff

<sup>90</sup> Vgl. Huang u. a. 2022

<sup>91</sup> Vgl. Riegler 2015, S.1

<sup>92</sup> Vgl. Stoewen, 2024

Der dritte Bereich, das soziale Bewusstsein und die Empathie, thematisiert die Emotionen anderer Menschen. Der Begriff der Empathie bezeichnet die Fähigkeit, die Gefühle und Sorgen anderer Menschen zu verstehen und sich in diese hineinzusetzen. Der vierte Aspekt umfasst das Konfliktmanagement, welches einen bedeutenden Bestandteil des Beziehungsmanagements darstellt. Neben der Fähigkeit, andere zu inspirieren, ist es von großer Bedeutung, eine positive Beeinflussung der anderen im Team zu erzielen. In einigen Fällen ist es zudem unerlässlich, Konflikte zu lösen. Ebenfalls ist die Kompetenz, Emotionen zutreffend zum Ausdruck zu bringen wichtig, dass andere sie richtig auffassen und wahrnehmen können.<sup>93</sup>

Des Weiteren ist zu betonen, dass im Gegensatz zur intellektuellen Intelligenz die Emotionale Intelligenz schwerer zu messen ist, jedoch einfacher zu trainieren. Gemäß den Erkenntnissen, die in verschiedenen Studien gewonnen wurden, kann die Emotionale Intelligenz einen positiven Einfluss auf eine gelungene Führung ausüben. Die Emotionale Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit, eigene sowie fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und situationsangemessen darauf zu reagieren. Sie stellt somit einen Indikator für die Personalauswahl dar, mit dessen Hilfe geeignete Kandidaten identifiziert werden können.<sup>94</sup> Darüber hinaus existieren weitere wissenschaftliche Erkenntnisse, die darauf hindeuten, dass Manager mit einer hohen emotionalen Intelligenz eine höhere Leistungsstärke aufweisen. Es besteht die Annahme, dass Führungskräfte, die über eine hohe EI verfügen, mit größerer Wahrscheinlichkeit bessere Geschäftsergebnisse erzielen. Zudem werden sie häufiger von ihren Teammitgliedern und direkten Vorgesetzten als effektive Führungskräfte wahrgenommen.<sup>95</sup>

In der Zukunft wird vermutlich die Emotionale Intelligenz in der Führung eine noch deutlich größere Rolle spielen als heute und noch stärker in den Fokus treten. Diese These wird durch das World Economic Forum schon im Jahr 2016 bestätigt, welches Emotionale Intelligenz als eine notwendige soziale Kompetenz für die zukünftige Arbeit definiert.<sup>96</sup> Die Implementierung innovativer, digitaler Geschäftsmodelle sowie die zunehmende Nutzung von Künstlicher Intelligenz haben zu einer signifikanten Transformation der Arbeitswelt geführt. Es erfolgt eine Auflösung vormals bestehender Strukturen. Diese Aussage trifft ebenfalls auf die Führungsstrukturen zu. Führungskräfte sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, neue Aufgaben zu bewältigen. Als Beispiel kann die erhöhte Lernbereitschaft genannt werden, die der Wandel erfordert. Die globale Pandemie des Coronavirus wirkte sich zusätzlich auf diese

---

<sup>93</sup> Vgl. Riegler 2015

<sup>94</sup> Vgl. Nogai 2024, S. 58

<sup>95</sup> Vgl. Nogai 2024, S. 58-59

<sup>96</sup> Vgl. World Economic Forum, 2019

Faktoren aus. Das Volatile-uncertain-complex-ambiguous-Modell (VUCA)<sup>97</sup> und das Brittle-anxious-non-linear-incomprehensible-Modell (BANI)<sup>98</sup> sind Beispiele, die aufzeigen, dass die Arbeitswelt komplexer und unsicherer geworden ist und sich diese Veränderung fortsetzen wird. Das BANI-Modell zielt darauf ab, dass Abläufe und unverständlicher werden.<sup>99</sup> Die Auswirkungen auf den Menschen äußern sich in Form von ängstlichen Zuständen, die in ihrer Ausprägung variieren können. Führungskräfte müssen darauf vorbereitet sein. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Emotionale Intelligenz.<sup>100</sup> Die genannten Modelle werden im nächsten Kapitel noch genauer erläutert.

#### **2.3.4. Praktische Ansätze zur Förderung einer empathischen Führungskultur (z. B. Feedbackmethoden, Coaching, Mentoring)**

Die Förderung einer empathischen Führungskultur lässt sich durch verschiedene Methoden und Instrumente gezielt unterstützen. Dabei spielen Feedback, Coaching, Trainings und eine wertschätzende Kommunikationskultur eine zentrale Rolle.

##### **Feedbackmethoden**

Feedbackmethoden bieten eine wichtige Grundlage für Selbstreflexion und Weiterentwicklung. Die Qualität des Feedbacks und dessen Anerkennung sind maßgeblich für eine optimierte Weiterentwicklung der Potenziale in Organisationen. Zudem kann eine positive Beeinflussung des empfundenen Wertschätzungsgefühls der Angestellten beobachtet werden. Dies kann sich wiederum positiv auf deren Loyalität sowie auf die Optimierung der Arbeitsabläufe auswirken. Das 360-Grad-Feedback ist eines der bekanntesten Feedbackinstrumente.<sup>101</sup> In Unternehmen oder Organisationen findet das Modell des 360-Grad-Feedbacks Anwendung, um die Entwicklung und Leistungsbeurteilung von Führungskräften zu bewerten. Im Rahmen des Verfahrens erfolgt neben der klassischen Beurteilung durch Vorgesetzte insbesondere auch eine Einbeziehung der Einschätzungen von Kolleginnen und Kollegen der Fokuspersion bezüglich wesentlicher Kompetenzen.<sup>102</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Kastner u. a. 2023, S. 337

<sup>98</sup> Vgl. Kastner u. a. 2023, S. 337

<sup>99</sup> Vgl. Kastner u. a. 2023, S.337

<sup>100</sup> Vgl. Kastner u. a. 2023, S. 359 ff

<sup>101</sup> Vgl. Van den Woldenberg 2023, S. 9

<sup>102</sup> Vgl. Jöns, Bungard 2018, S. 125



**Abbildung 3: Übersicht 360-Grad-Feedback, Jöns/Bungard, 2018, S. 126**

Die Feedback-Methode zielt darauf ab, das Selbstbild einer Führungskraft mit der Wahrnehmung ihrer Kolleginnen und Kollegen gegenüberzustellen. Der Begriff "Ablauf" ist jedoch im Zusammenhang mit Fragebögen zu verstehen. Die Resultate der Fragebögen werden anonymisiert und in Gruppen wie "Antwort Gruppe Mitarbeiter" oder "Antwort Gruppe Kollegen" präsentiert. Für den Erfolg sind nicht nur die unmittelbar erzielten Resultate sowie das Fremdbild von Relevanz, sondern auch die Implementierung von Follow-ups. In Fällen, in denen der Konsens eine untergeordnete Rolle spielt, empfiehlt sich nach einem Ergebnisgespräch ein Coaching, das mit regelmäßigen Updates gekoppelt ist. Dies ist nicht nur für den kurzfristigen, sondern auch für den langfristigen Erfolg von Vorteil. Das 360-Grad-Feedback bietet demzufolge eine Förderung der Selbstreflexion sowie ein perspektivübergreifendes Verständnis und eine wertschätzende Entwicklung. Diese Aspekte stellen zentrale Bausteine einer empathischen Führungskultur dar.<sup>103</sup>

### **SBI-Modell**

Obwohl das Geben von Feedback zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft gehört, fühlen sich viele Personen dabei unsicher. Manche verfügen nicht über die entsprechenden Kompetenzen, andere haben kein Training darin erhalten oder neigen dazu, Feedbacksituationen zu vermeiden. Ein bekanntes Modell, das in diesem Zusammenhang Unterstützung bietet, ist die SBI-Methode (Situation–Behavior–Impact).<sup>104</sup> Die Methode umfasst drei aufeinanderfolgende Schritte. Zunächst wird die konkrete Situation klar und präzise beschrieben, in der das Verhalten beobachtet wurde, beispielsweise eine Teampräsentation. Darauf folgt die Darstellung des beobachtbaren Verhaltens, wobei Interpretationen und Bewertungen vermieden werden, ein Beispiel wäre die Körpersprache

<sup>103</sup> Vgl. Jöns, Bungard 2018, S. 125 ff

<sup>104</sup> Vgl. Center for Creative Leadership 2019

während der Präsentation. Im letzten Schritt wird die Wirkung dieses Verhaltens erläutert, also beispielsweise, dass die unsichere Körpersprache dazu führte, dass die Präsentation weniger überzeugend wirkte. Durch diese strukturierte Vorgehensweise wird Feedback nachvollziehbar, objektiv und konstruktiv vermittelt. Gerade in der Marketingbranche, in der Kommunikation eine zentrale Rolle spielt, leistet die SBI-Methode somit einen wichtigen Beitrag zur Förderung einer empathischen und zugleich kompetenten Führungskultur.<sup>105</sup>

## **Coaching**

Coaching stellt heutzutage einen wichtigen Aspekt dar, um die Entwicklung von Mitarbeitern zu fördern. Obwohl das Konzept ursprünglich im Sport genutzt wurde, ist es heutzutage ein wichtiger Bestandteil moderner Führungsansätze. Der Begriff Coaching bezeichnet eine Form der Beratung oder Unterstützung, deren Ziel die selbständige Kompetenzförderung der gecoachten Person ist. Das Konzept umfasst die Bereitstellung von Hilfestellungen als begleitende Unterstützung zur Selbsthilfe. In diesem Zusammenhang bedeutet das, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiter fördert und ihnen Unterstützung bei der Wahrnehmung von Eigenverantwortung und Reflexion bietet, ohne dabei eine hierarchische Führungsposition einzunehmen. Coaching ist demnach eine methodische Herangehensweise, die sich in ihrem Ansatz deutlich von einer auf Kontrolle ausgerichteten Führung distanziert und stattdessen auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt. Für Führungskräfte in der Marketingbranche bedeutet dies, Mitarbeitende nicht nur fachlich zu steuern, sondern ihre Kompetenzen gezielt zu stärken. Da in diesem Umfeld Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Innovationskraft zentrale Erfolgsfaktoren sind, gewinnen empathisches Zuhören, wertschätzendes Feedback und die Förderung individueller Stärken besondere Bedeutung. Coaching basiert methodisch auf Techniken wie offenem Fragen, aktivem Zuhören und lösungsorientierten Rückmeldungen in Gesprächen. Entscheidend ist die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Die Qualität kann durch Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung entstehen, so dass persönliches Wachstum möglich ist. Auch Mentoring und Peer-Coaching tragen bei, da sie den Wissenstransfer, kollegialen Austausch und gemeinsame Lernprozesse fördern. Insgesamt kann Coaching in der Marketingbranche wesentlich zur Entwicklung einer empathischen und kompetenten Führungskultur beitragen. Es stärkt nicht nur individuelle Fähigkeiten, sondern verbessert auch die Zusammenarbeit im Team und unterstützt Unternehmen darin, langfristig innovativ und erfolgreich zu bleiben.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Gadeken 2023, S. 28 ff

<sup>106</sup> Vgl. Rudolph 2025, S. 187 ff

## Trainings und Workshops

In der heutigen Zeit, die durch eine hohe Dynamik und Unsicherheit geprägt ist, ist Agilität für viele Unternehmen ein relevantes Konzept. VUCA ist ein Begriff, der die vier Eigenschaften Volatilität, Unsicherheit und Komplexität sowie Mehrdeutigkeit in sich vereint. In Anbetracht der Notwendigkeit, die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf die sich wandelnden Rahmenbedingungen zu adaptieren, wurden Initiativen ergriffen und neue Disziplinen eingeführt, darunter Scrum und Kanban. Die damit verbundenen Rollen und Abläufe erfahren durch die Implementierung eine Auflockerung und Optimierung. Allerdings ist die Umsetzung dieser Maßnahmen in zahlreichen Unternehmen noch nicht vollständig abgeschlossen oder überhaupt vorhanden. Es ist festzustellen, dass weitere Herausforderungen bestehen bleiben. Um den Herausforderungen entgegenzuwirken wäre das BANI-Modell (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), welches die zunehmende Fragilität moderner Umwelt- und Organisationsbedingungen beschreibt, eine Option. Während der Begriff VUCA insbesondere Dynamik, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit betont, verweist BANI stärker auf die Zerbrechlichkeit von Systemen, die unter Belastung abrupt zusammenbrechen können (Brittle). Darüber hinaus resultiert die hohe Unsicherheit in einer digitalisierten und globalisierten Welt verstärkt in Ängsten und Orientierungslosigkeit (Anxious). Zudem verlaufen Entwicklungen in der Regel intransparent und unvorhersehbar, was bedeutet, dass bereits ein geringer Auslöser gravierende Konsequenzen nach sich ziehen kann (Nonlinear). Schließlich sind viele Zusammenhänge in ihrer Komplexität nicht mehr eindeutig zu erfassen oder zu interpretieren (Incomprehensible).<sup>107</sup> Dies bedeutet, dass traditionelle Steuerungs- und Planungsmechanismen ihre Grenzen erreichen. Es ist daher die Verantwortung der Führungskräfte, Maßnahmen zu ergreifen, die die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken, für Transparenz zu sorgen und Orientierung zu bieten. In der Marketingbranche, die von einem hohen Maß an Dynamik gekennzeichnet ist, sowohl in Bezug auf instabile Märkte, technologische Innovationen als auch unvorhersehbare Trends, erlangt eine auf Empathie und Kompetenz basierende Führung eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg. Darüber hinaus eignet sich das BANI-Modell nicht nur als theoretischer Bezugsrahmen, sondern auch als Grundlage für Workshops und Trainings. Es ermöglicht Führungskräften, aktuelle Herausforderungen zu reflektieren und praxisnahe Lösungsstrategien zu entwickeln. In einem Trainingskontext können beispielsweise Gruppenarbeiten durchgeführt werden, in denen Teilnehmende konkrete Beispiele für die Dimensionen Brittle, Anxious, Nonlinear und Incomprehensible aus ihrem Arbeitsumfeld erarbeiten. Darauf aufbauend lassen sich Handlungskompetenzen entwickeln: Resilienz im Umgang mit fragilen Strukturen, empathisches Handeln zur Reduktion von Ängsten, Flexibilität

---

<sup>107</sup> Vgl. Ahrend 2022

bei nichtlinearen Entwicklungen sowie klare Kommunikation in komplexen und schwer durchschaubaren Situationen. Damit bietet BANI einen praxisorientierten Ansatz, um Führungskräfte nicht nur für die Herausforderungen der Gegenwart zu sensibilisieren, sondern sie auch gezielt in der Umsetzung empathischer Führung zu schulen. <sup>108</sup>

### **Gewaltfreie Kommunikation (GFK)**

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Sie wird als besonders einfühlsam beschrieben. Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg basiert auf vier Schritten, die helfen sollen, Konflikte konstruktiv und respektvoll zu bearbeiten. Im ersten Schritt, der Beobachtung, wird eine konkrete Situation beschrieben, ohne sie gleichzeitig zu interpretieren oder zu bewerten. So wird vermieden, dass die andere Person Kritik oder Verallgemeinerungen wahrnimmt und in eine Abwehrhaltung - geht. Der zweite Schritt richtet den Fokus auf das Gefühl, das in Bezug auf die Situation empfunden wird. Gefühle gelten dabei als wichtige Hinweise darauf, ob Bedürfnisse erfüllt oder unerfüllt sind. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen echten Gefühlen („Ich bin traurig“) und gedanklichen Bewertungen („Ich habe das Gefühl, dass du ...“). Im dritten Schritt geht es um das zugrunde liegende Bedürfnis. Rosenberg betont, dass Bedürfnisse universell sind, wie etwa das nach Sicherheit, Anerkennung oder Zugehörigkeit. Konflikte entstehen nicht auf der Ebene der Bedürfnisse, sondern durch unterschiedliche Strategien, diese zu erfüllen. Der vierte Schritt schließlich umfasst eine Bitte, die klar, konkret und positiv formuliert wird. Eine Bitte unterscheidet sich von einer Forderung dadurch, dass sie dem Gegenüber die Freiheit lässt, darauf einzugehen oder nicht, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Ziel der GFK ist es, durch diese Struktur gegenseitiges Verständnis zu fördern, Missverständnisse zu vermeiden und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Im Falle von Konflikten oder zur Förderung der Teamdynamik sowie empathischer Führung kann dies auch in Form eines Workshops erfolgen. <sup>109</sup>

### **Zusammenfassung Theoretischer Erkenntnisse**

Die vorliegende Arbeit analysiert Führung in der Marketingbranche in einem Umfeld starker Beschleunigung, Digitalisierung und Unsicherheit. Unter diesen Gegebenheiten stoßen rein fachliche Führungsmethoden an ihre Grenzen. Eine effektive Führung erfordert die Verbindung fachlicher Expertise mit empathischen und sozialen Kompetenzen. Empathie und Emotionale Intelligenz sind in der Forschung bereits etablierte Konzepte, im Marketingkontext besteht jedoch eine deutliche Lücke. Postpandemische Entwicklungen, wie etwa das Arbeiten im Home-Office, die Zunahme von Sinnorientierung, die verstärkte Aufmerksamkeit für

---

<sup>108</sup> Vgl. Ahrend 2022

<sup>109</sup> Vgl. Schoof 2015, S. 8 ff

mentale Gesundheit und die Suche nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, legen nahe, dass eine beziehungsorientierte Führungskultur an Bedeutung gewinnt.

Führungskultur wird als konzeptuelles Konstrukt definiert, das ein System aus Werten, Prinzipien und Praktiken der Führung beschreibt. Es wird von den übergeordneten Begriffen Unternehmenskultur, Management und Leadership abgegrenzt. Im Fokus steht dabei die Art und Weise, wie Führungsbeziehungen gestaltet werden. Die Modelle der Emotionalen Intelligenz, wie sie etwa von Salovey und Mayer oder von Goleman beschrieben wurden, sowie das Konzept der transformationalen Führung nach Bass und Avolio verdeutlichen den Zusammenhang zwischen emotionalen Fähigkeiten, Sinnstiftung und Führungswirksamkeit.

Die spezifischen Herausforderungen des Marketings, die sich aus der hohen Dynamik, dem Innovationsdruck, der Nutzung sozialer Medien und den komplexen Marktmechanismen ergeben, erfordern neben einer ausgeprägten Digitalkompetenz insbesondere Kommunikationsstärke, Resilienz und die Fähigkeit zur Gestaltung von Diversität, Stressmanagement und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Team. Innerhalb von Organisationen manifestieren sich Defizite oftmals in der Dominanz fachlicher Kriterien im Kontext von Beförderungen, dem Fehlen einer klar definierten Feedbackkultur, Defiziten in der Gestaltung einer Fehlerkultur sowie einem unzureichenden Stress- und Konfliktmanagement. Zur Entwicklung einer empathischen Führungskultur haben sich Methoden wie 360-Grad-Feedback, die SBI-Methode, Coaching, Mentoring, sowie die Gewaltfreie Kommunikation als besonders geeignet erwiesen. VUCA- und BANI-Modelle stellen zusätzliche Orientierungsrahmen für Trainings und Workshops dar. In diesen werden Führungskräfte für Fragilität, Unsicherheit, nichtlineare Entwicklungen und schwer durchschaubare Situationen sensibilisiert und es werden Kompetenzen wie Resilienz, Empathie und Klarheit gefördert.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass eine effektive Führung in der Marketingbranche aus der Kombination von emotionalen und sozialen Kompetenzen mit digitaler Fachkompetenz sowie einer reflektierten Führungskultur resultiert. Empathische Führung verbessert die Bindung, die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft der Mitarbeitenden und trägt gleichzeitig dazu bei, Risiken wie Quiet Quitting, Fluktuation und Burnout zu mindern. Diese theoretischen Überlegungen stellen die Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung dar.

## **3 Empirischer Teil**

### **3.1 Interviews**

#### **3.1.1 Gestaltung des Forschungsansatzes und der Methodik**

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit folgt einem qualitativen Mehrmethodenansatz. Dieser zielt darauf ab, die theoretisch erarbeiteten Konzepte empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche mit praktischen Erfahrungen aus der Unternehmensrealität zu verbinden. Zu diesem Zweck werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften aus dem Marketing durchgeführt sowie eine Fokusgruppe mit Mitarbeitenden, die über Berufserfahrung, jedoch keine Führungsverantwortung verfügen. Es besteht die Möglichkeit, sowohl individuelle Tiefenperspektiven als auch kollektive Deutungen und gruppenspezifische Prozesse zu erfassen. Die Entscheidung für qualitative Methoden ist auf den zugrunde liegenden Forschungsansatz zurückzuführen. Dies ist in Zusammenhang mit der limitierten empirischen Forschung zu betrachten, die sich mit dem Thema der empathischen Führung im Marketing befasst. Interviews sind eine geeignete Methode, um detaillierte Beschreibungen strategischer und operativer Führungspraktiken zu erlangen. Darüber hinaus ermöglichen sie Einblicke in die organisationalen Rahmenbedingungen sowie in die subjektiven Deutungsmuster auf Führungsebene.<sup>110</sup> Fokusgruppen ergänzen diese Perspektive, indem sie geteilte Erfahrungen, Übereinstimmungen und Unterschiede innerhalb der Arbeitnehmergruppe erfassen und damit auch die Wirkungsebene im Arbeitsalltag beleuchten.<sup>111</sup> Die Kombination beider methodischer Zugänge erzeugt eine Verknüpfung von Datenquellen und Erhebungsformaten, die zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Robustheit der Ergebnisse beiträgt und eine theoretische Vertiefung zentraler Kategorien ermöglicht. Das Forschungsdesign ist stark an die leitende Forschungsfrage geknüpft, die untersucht, wie wirksame Ansätze und Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche entwickelt und umgesetzt werden können. Die Experteninterviews dienen dazu, Einblicke in Handlungen, Erfolgsfaktoren und mögliche Defizite von Führungspraktiken zu liefern. Die Fokusgruppe hingegen ermöglicht eine Reflexion dieser Annahmen aus Sicht der Mitarbeitenden und zeigt auf, inwieweit leitende Personen tatsächlich erlebt werden. Der Vergleich beider Perspektiven bildet die Grundlage für konkrete Schlussfolgerungen und steigert zugleich die Praxisrelevanz der Untersuchung. Die leitfadengestützte Durchführung beider Methoden gewährleistet, dass alle wichtigen Themenfelder, die für die Untersuchung relevant sind, wie etwa Führungsverständnis, Kommunikation, Emotionale Intelligenz oder Stress- und Konfliktmanagement erfasst werden. Gleichzeitig besteht jedoch ausreichend Offenheit für feldspezifische Aspekte, die sich nicht

---

<sup>110</sup> Vgl. Kaune 2010, S. 140

<sup>111</sup> Vgl. Schulz/Mack/Renn 2012, S.9 ff

vorab erkennen lassen. Die Abfolge der Methoden folgt einem explorativen Vorgehen: Zunächst wurden Experteninterviews durchgeführt, um zentrale Themenfelder zu ermitteln. Im Anschluss diente die Fokusgruppe dazu, diese Ergebnisse kritisch zu reflektieren, zu erweitern und in kollektiven Deutungsprozessen zu validieren. Dieser Ansatz trägt zur Stärkung der qualitativen Gütekriterien Nachvollziehbarkeit, Regelgeleitetheit, Gegenstandsnahe, Triangulation, Argumentative Interpretationsabsicherung und Kommunikative Validierung der Ergebnisse bei.<sup>112</sup> Gerade im Marketingkontext, der durch hohe Dynamik, kreative Prozesse, Kommunikationsarbeit und schwankende Marktbedingungen gekennzeichnet ist, ist es notwendig, persönliche Wahrnehmungen und gruppenspezifische Effekte gleichermaßen in die Analyse miteinzubeziehen. Die Kombination der Methoden erweitert sowohl die Tiefe als auch die Reichweite der Untersuchung und trägt entscheidend dazu bei, die Zuverlässigkeit, Relevanz und Anwendbarkeit der gewonnenen Ergebnisse zu gewährleisten.

### **3.1.2 Auswahlprozess der Expertinnen**

Für die Durchführung der Interviews wurde eine gezielte Auswahl der Expertinnen vorgenommen, um die Datenerhebung mit möglichst hohem Aussagegrad im Hinblick auf die Forschungsfrage zu gewährleisten. In der Untersuchung wurde der Fokus auf Führungskräfte aus dem Marketing gelegt, da diese einerseits für die Gestaltung und Umsetzung von Führungspraktiken verantwortlich sind und andererseits unmittelbar mit den spezifischen Herausforderungen dieser Branche konfrontiert werden. Der Auswahlprozess wurde allerdings bewusst nicht ausschließlich auf die Marketingbranche beschränkt. Aspekte wie Empathie, Emotionale Intelligenz und Kompetenzorientierung lassen sich nicht immer auf ein einzelnes Berufsfeld reduzieren, sondern sind für Führungskräfte in unterschiedlichen Geschäftsfeldern von Relevanz. Aus diesem Grund wurden ergänzend auch Führungskräfte aus angrenzenden Bereichen in die Untersuchung einbezogen. Diese verfügen über einschlägige Erfahrungen im Umgang mit Dynamik, Teamdiversität, Work-Life-Balance und digitalem Wandel, die ebenfalls wertvolle Beiträge zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten können. Die Berücksichtigung dieser Perspektiven trägt zur Erweiterung der Analyse bei, indem Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Marketingbranche und anderen Unternehmensbereichen deutlich gemacht werden. Es wurde darauf geachtet, dass die befragten Personen über Leitungserfahrung verfügen, um Aussagen auf einer fundierten Basis sicherstellen zu können. Die Akquise der Interviewpartnerinnen erfolgte auf unterschiedlichen Wegen, einerseits durch eine Kontaktaufnahme mit Expertinnen per E-Mail, andererseits wurde persönliche Gespräche auf Veranstaltungen genutzt. Ein zentraler Zugang stellte dabei der Workshop und Networking-Abend "Führung zwischen Härte und Empathie" an der Hochschule Neu-Ulm am 15. Mai 2025 dar, bei dem es gelungen war, drei Expertinnen für die

---

<sup>112</sup> Vgl. Pohontsch 2019

Studie zu gewinnen. Eine weitere Interviewpartnerin wurde über das Mentoring-Programm der Hochschule Neu-Ulm vermittelt. Es sei darauf hingewiesen, dass ausschließlich Frauen an den Interviews teilnahmen. Obwohl auch männliche Personen per E-Mail kontaktiert wurden, erfolgte keine Rückmeldung. Es ist darauf hinzuweisen, dass alle kontaktierten Frauen unmittelbar und ohne weitere Nachfrage großes Interesse zeigten und bereitwillig an der Untersuchung teilnehmen wollten. Demgegenüber wurde von den kontaktierten Männern, darunter auch einer mit persönlichem Kontakt, keine Reaktion auf die Anfrage gezeigt. Die männlichen potenziellen Teilnehmenden stammten aus der Agenturbranche, konkret einer namhaften Werbeagentur in Ulm, sowie aus der Pharmaindustrie. Zum Schutz der Vertraulichkeit werden die Arbeitgeber der Expertinnen nicht genannt. Eine Zusammenfassung der jeweiligen beruflichen Tätigkeitsbereiche befindet sich in Tabelle 1.

| <b>Expertinnen</b> | <b>Position/Bereich</b>               | <b>Unternehmen<br/>(anonymisiert)</b>                       | <b>Datum/Länge</b>     |
|--------------------|---------------------------------------|---|------------------------|
| <b>Expertin 1</b>  | Head of Operations                    | Unternehmen der Konsumgüter- und Lifestylebranche (GmbH)    | 27.06.2025 / 39:17 min |
| <b>Expertin 2</b>  | Produktionsleitung                    | Globales Industrieunternehmen (GmbH)                        | 26.06.2025 / 38:34 min |
| <b>Expertin 3</b>  | Leitung Sales und Marketing           | Dienstleistungsunternehmen im Hotel- und Gastgewerbe (GmbH) | 26.06.2025 / 22:32 min |
| <b>Expertin 4</b>  | Leitung Sales und Marketing           | Dienstleistungsunternehmen im Hotel- und Gastgewerbe (GmbH) | 23.06.2025 / 49:36 min |
| <b>Expertin 5</b>  | Executive Director Account Management | Marketingagentur  | 07.07.2025 / 39:22 min |
| <b>Expertin 6</b>  | Contract Logistics Site Manager       | Logistik- und Managementunternehmen (AG)                    | 26.06.2025 / 29:32 min |

**Tabelle 1: Informationen über die Expertinnen (Eigene Darstellung)**

### **3.1.3 Leitfadenerstellung**

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit entwickelt und orientierte sich an den zentralen Forschungszielen. Das Ziel bestand darin, die in der Literatur identifizierten Ansätze und Herausforderungen empathischer und kompetenter

Führung in konkrete, praxisrelevante Fragen zu übersetzen. Dabei wurden sowohl allgemeine Aspekte der Führungskultur als auch spezifische Bedingungen der Marketingbranche berücksichtigt. Der Leitfaden folgte einem Ansatz, der als halbstrukturiert bezeichnet wird. Diese Form erlaubt es, die wesentlichen Themen systematisch abzudecken und gleichzeitig genügend Offenheit für individuelle Schwerpunktsetzungen der Befragten zu bewahren.<sup>113</sup> Mithilfe offener Fragen hatten die Expertinnen die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen frei zu schildern. Dadurch wurde breites und zugleich tiefgehendes Material gesammelt. Der Leitfaden war inhaltlich in vier Themenblöcke gegliedert. Zu Beginn wurden allgemeine Fragen zur Führungskultur gestellt, um ein grundlegendes Verständnis der individuellen Führungsauffassung und der wahrgenommenen Bedeutung von Empathie und Kompetenz zu gewinnen. Der zweite Themenbereich konzentrierte sich auf zentrale Herausforderungen im Führungsalltag, wie etwa den Umgang mit Teamdiversität, Innovationsdruck, Work-Life-Balance und Konfliktsituationen. Im dritten Block lag der Fokus auf empathischer und kompetenter Führung, insbesondere auf der Rolle emotionaler Intelligenz, der Förderung empathischer Führungsansätze sowie den Schlüsselkompetenzen erfolgreicher Führungskräfte. Der abschließende Block widmete sich Strategien und Optimierungsansätzen, darunter Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungskultur, Weiterbildungsangeboten, Reflexionsmethoden sowie der Nutzung von Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Führungskompetenz. Zum Abschluss des Interviews wurde eine offene Frage gestellt, um den Teilnehmenden die Gelegenheit zu geben, zusätzliche Perspektiven, Anmerkungen oder relevante Punkte einzubringen, die im Verlauf des Gesprächs noch nicht berücksichtigt wurden. Der Leitfaden wurde im Vorfeld erprobt, um Kriterien wie Verständlichkeit und Umfang zu überprüfen. Auf Grundlage der Rückmeldungen wurden kleinere Anpassungen vorgenommen. Mithilfe dieser Vorgehensweise konnte ein Ansatz entwickelt werden, der sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxisnah ist und den Befragten ausreichend Raum für persönliche Erfahrungen und Einschätzungen bietet.

#### **3.1.4 Interviewdurchführung**

Die potenziellen Interviewteilnehmenden wurden zunächst per E-Mail kontaktiert und über Ziel, Ablauf und Rahmenbedingungen der Studie informiert. Nach der Zusage zur Teilnahme und der Terminvereinbarung erhielten die Befragten zwei Tage vor dem Interview einen personalisierten Zugangslink. Die Gespräche wurden in deutscher Sprache über die Videokonferenzplattform Zoom durchgeführt, da diese eine ortsunabhängige Teilnahme ermöglicht und den Teilnehmenden als etabliertes, Tool bekannt ist.<sup>114</sup> Die Verwendung von Zoom erlaubte zudem eine reibungslose Aufzeichnung von Bild- und Tonmaterial, wodurch

---

<sup>113</sup> Vgl. Busetto u. a., 2020

<sup>114</sup> Vgl. Oliffe u. a., 2021

eine präzise Transkription der Interviews sichergestellt werden konnte. Dies trug wesentlich zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Datenauswertung bei. Den Interviewpartnerinnen wurde vorab zugesichert, dass sämtliche Aufzeichnungen ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken genutzt, nicht an Dritte weitergegeben und nach Abschluss des Forschungsprojekts vollständig gelöscht werden. Die Interviews fanden zwischen dem 18. Juni und dem 7. Juli 2025 statt. Zu Beginn jedes Gesprächs stellte sich die Interviewerin kurz vor, erläuterte die Zielsetzung der Arbeit und den Ablauf des Interviews einschließlich des ungefähren Zeitrahmens und machte deutlich, dass jederzeit Rückfragen gestellt werden können. Diese einleitende Phase diente dazu, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen und den Befragten Sicherheit im Umgang mit dem Format zu geben. Um einen fließenden Einstieg zu ermöglichen, wurden die Expertinnen zunächst zu ihrer beruflichen Rolle sowie zu ihren bisherigen Erfahrungen im Bereich Führung befragt. Zu Beginn erfolgte die Ansprache der Befragten grundsätzlich in der förmlichen Sie-Form. In einzelnen Fällen wurde die Gesprächsatmosphäre während des Interviews durch ein gegenseitiges Angebot zum Duzen aufgelockert. Dies spiegelt sich auch in den Transkripten wider. Der Leitfaden wurde während der Gespräche flexibel eingesetzt, sodass der Gesprächsverlauf an die individuellen Antworten angepasst werden konnte. Vertiefende Nachfragen wurden gezielt gestellt, um unklare Aussagen zu präzisieren oder relevante Aspekte weiter auszuführen. Dabei wurde darauf geachtet, den Interviewten genügend Freiraum zu lassen und eine offene Atmosphäre zu bewahren, um authentische und spontane Antworten zu fördern. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten und eine Überforderung der Befragten zu vermeiden, wurden die Interviews jeweils in Einzelfragen gegliedert. Nach Abschluss der Gespräche hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, Ergänzungen oder abschließende Bemerkungen vorzubringen. Die Länge der Interviews variierte zwischen 30 Minuten und 50 Minuten. Diese Zeitspanne erwies sich als ausreichend, um alle relevanten Themenbereiche abzudecken und zugleich eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Erfahrungen und Perspektiven der Befragten zu ermöglichen.

### **3.1.5 Transkription und Kodierung der Interviews**

Die Interviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Mayring-Methode findet in der Forschung häufig Anwendung und zeichnet sich durch eine klare Struktur sowie eine hohe Nachvollziehbarkeit aus.<sup>115</sup> Die zur Auswertung abgeleiteten Kategorien werden nach Relevanz und, wenn sinnvoll, auch hinsichtlich ihrer Häufigkeit ermittelt. Der Anspruch der vorliegenden Masterarbeit ist es, die Thematik in ihrer Komplexität und Tiefe zu erfassen. Für die Transkription der Interviews wurde das Textverarbeitungsprogramm „Microsoft Word“ verwendet. Pausen und Sprechfehler wurden

---

<sup>115</sup> Vgl. Pohontsch 2019

nicht transkribiert. Zur besseren Lesbarkeit und Minimierung von Interpretationsspielräumen wurden die Texte leicht sprachlich überarbeitet. Die Kategorienbildung erfolgte sowohl deduktiv als auch induktiv. Die Entscheidung zu diesem Vorgehen erfolgte zum einen, um bestehende theoretische Ansätze zur empathischen und kompetenten Führung einzubeziehen, und zum anderen, um neue Aspekte zu identifizieren, die in der bisherigen Forschung zu dem Thema noch nicht berücksichtigt wurden.

Zunächst wurden alle Transkripte sorgfältig untersucht, um Aussagen zu identifizieren, die den aus der Theorie abgeleiteten (deduktiven) Kategorien entsprechen. Die relevanten Textstellen wurden entsprechend markiert. Im Anschluss erfolgte eine zweite Durchsicht des gesamten Materials, bei der induktive Kategorien entwickelt wurden, die sich direkt aus den Daten ergaben. Zur Veranschaulichung der Ergebnisse wurde pro Kategorie jeweils ein exemplarisches Zitat ausgewählt und, falls erforderlich, leicht gekürzt, um den inhaltlichen Kern deutlicher hervorzuheben. Abschließend wurden die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage eingeordnet, paraphrasiert und interpretativ diskutiert.

### **3.1.6. Auswertung der Ergebnisse**

Im Folgenden wird die Auswertung der Expertinnen-Interviews präsentiert. Die Ergebnisse der Interview-Auswertung werden in Form einer Paraphrasierung der zentralen Aussagen dargestellt und durch ausgewählte, beispielhafte Zitate verdeutlicht. Im Anhang befinden sich zudem die vollständige Tabelle mit allen Aussagen sowie die Transkripte der Interviews.

#### **Führungskultur**

Als die Interviewpartnerinnen mit der Frage konfrontiert wurden, wie sie Führungskultur im Allgemeinen sowie in ihrem jeweiligen Unternehmen definieren, auch mit Blick auf die Marketingbranche, wobei bewusst Expertinnen aus anderen Branchen einbezogen wurden, ergaben sich vielfältige und differenzierte Antworten. Übergreifend wurde Führungskultur von den Befragten vor allem als transparente, offene und respektvolle Zusammenarbeit im Unternehmen oder im Team beschrieben. Besonders hervorgehoben werden Aspekte wie Feedbackmöglichkeiten, Partizipation und Wertschätzung (Expertinnen 2, 3, 4). Andere betonen die Balance zwischen klarer Zielorientierung und Mitspracherecht (Expertinnen 1, 3). Dies verdeutlichte auch Expertin 1: „Ich mache eine Führungskultur an verschiedenen Kriterien glaube ich klar, oder fest zum einen, wie geht man mit Menschen um, welchen Stellenwert hat der Mensch im Unternehmen, also ist das jetzt nur jemand, der funktionieren soll, oder beschäftige ich mich auch tiefer damit? Und auch wie werden Entscheidungen getroffen? Also werden da Mitarbeiter miteinbezogen? [...]“<sup>116</sup> Besonders in der Marketingbranche wird darüber hinaus die Notwendigkeit von Agilität, Transformationsfähigkeit und visionärer

---

<sup>116</sup> Expertin 1 2025, siehe digitaler Anhang S. 2, Z. 56-62

Führung hervorgehoben. Expertin 5 erklärte: „Ich würde da jetzt vor allem den Fokus auf die Marketingbranche legen. Ich glaube Führungskultur in der Marketingbranche, noch viel mehr als in anderen Branchen erfordert, dass man bereit ist für Transformation, also auch Transformationsprozesse wirklich begleitet. Denn gerade im Marketing verändert sich ganz viel technologisch, also allein, was KI jetzt mit der Branche macht in den letzten ein, zwei Jahren, dafür muss man bereit sein zum einen persönlich auch eine gewisse Agilität mitbringen, Anpassungsfähigkeit, einen Blick nach vorne mitbringen.“<sup>117</sup> Insgesamt verdeutlichen die Interviews, dass Führungskultur als interaktiver, dialogorientierter Prozess verstanden wird, der durch Vertrauen, Offenheit und Anpassungsfähigkeit geprägt ist.

### **Förderung und Entwicklung von Führungskräften**

Im Rahmen der Untersuchung zur Förderung und Entwicklung von Führungskräften wurde in den Interviews ein vielfältiges Bild gezeichnet. Mehrere Expertinnen berichteten, dass sie zu Beginn ihrer ersten Führungsrolle an Schulungen oder Coachings teilgenommen hätten, diese jedoch im weiteren Verlauf ihrer Karriere kaum fortgeführt wurden. So erklärte Expertin 4: „Zu Beginn meiner ersten Führungsrolle. Das war aber schon lange her, hatte ich eine Schulung. Sonst an sich jetzt nicht mehr.“<sup>118</sup> Auch Expertin 5 betonte den hohen Stellenwert praktischer Erfahrung und beschrieb ihren eigenen Entwicklungsprozess als stark selbstgesteuert: „Mehr durch standing on the job gelernt hab.“<sup>119</sup> Auf die Frage, ob es in den jeweiligen Unternehmen explizite Schulungen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung gibt, schilderte Expertin 1: „Programme gibt es noch nicht. Soweit sind wir da noch nicht. Ich fordere das, auch meine meine direct reports auf, mit ihren Mitarbeitern viel zu sprechen und die sich auch in sie reinzusetzen nicht immer nur auf der Sachebene zu denken und zu agieren, sondern auch was vielleicht eine gewisse Situation mit einem Mitarbeiter oder mit einer Mitarbeiterin macht zu berücksichtigen. Insofern glaube ich schon, dass ich mich bemühe, das zu fördern oder auch vorzuleben.“<sup>120</sup> Die Auswertung der Daten ergibt, dass die Förderung und Entwicklung von Führungskräften in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Einige Organisationen bieten strukturierte Programme an, während andere den Fokus stärker auf individuelle Eigeninitiative und Lernen durch Erfahrung legen. Es wird deutlich, dass praktische Führungserfahrungen als zentraler Bestandteil des Kompetenzaufbaus betrachtet werden.

---

<sup>117</sup> Expertin 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 55, Z. 44-50

<sup>118</sup> Expertin 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 48, Z. 126-127

<sup>119</sup> Expertin 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 58, Z. 169-170

<sup>120</sup> Expertin 1 2025, siehe digitaler Anhang S. 9, Z. 312-317

## **Empathie und Kompetenz in der Führung**

Alle befragten Expertinnen betrachten Empathie und Kompetenz als gleichwertige Kernprinzipien wirksamer Führung. Wie Expertin 1 hervorhebt: „Ich glaube, dass beides essenziell ist.“<sup>121</sup> Kompetenz wird dabei mit Fachwissen, Entscheidungsfähigkeit, visionärem Denken und analytischer Stärke in Verbindung gebracht. Empathie hingegen gilt als zentrale Voraussetzung, um Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende einzubinden, unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu verstehen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu begleiten. Gerade im Marketingkontext wird betont, dass die Kombination beider Dimensionen unabdingbar ist: Nur wenn Empathie und Kompetenz zusammengedacht werden, lassen sich sowohl kreative Prozesse fördern als auch klare Orientierung und Struktur gewährleisten. Expertin 6 verdeutlicht: „Mir ist als Führungskraft das Soziale wichtiger als das Fachliche, weil das kann man immer irgendwie lernen, aber ich muss nicht der Beste sein. [...]. Es ist auch nicht der beste Fußballspieler immer der beste Trainer. Und so ist das im Team ja auch. Nur weil einer das gut kann, heißt das nicht, dass er es anderen gut beibringen oder sie gut leiten und führen kann.“ Auch Expertin 1 unterstreicht diese Sichtweise, indem sie betont: „Wenn Menschen nicht empathisch sind oder sich nicht in andere hineinversetzen können, dann tut man sich selber sehr, sehr schwer.“ Insgesamt zeigt sich somit ein konsistentes Bild: Zwar wird die Notwendigkeit von Fachkompetenz nicht in Frage gestellt, doch wird von nahezu allen Befragten die große Bedeutung von Empathie hervorgehoben.

## **Anforderungen an Führung im Marketing**

Hinsichtlich der Frage, ob sich die Anforderungen an Führungskräfte im Marketing im Vergleich zu anderen Branchen, insbesondere in Bezug auf Empathie und Führungsstil, unterscheiden, herrschte unter den befragten Expertinnen aus der Marketingbranche weitgehend Einigkeit. Sie betonten, dass die Anforderungen an Führung im Marketing deutlich höher seien als in vielen anderen Bereichen. Besonders hervorgehoben wurde die Notwendigkeit von Agilität und Anpassungsfähigkeit, da Trends und Technologien in diesem Feld einem schnellen Wandel unterliegen. So betonte Expertin 5: „Ich würde da jetzt vor allem im Fokus auf die Marketingbranche legen. Ich glaube Führungskultur in der Marketingbranche noch viel mehr als in anderen Branchen erfordert, dass man bereit ist für Transformation, also auch Transformationsprozesse, wirklich begleitet. Denn gerade im Marketing verändert sich ganz viel technologisch Trend, also allein, was KI jetzt mit der Branche macht in den letzten ein 2 Jahren, dafür muss man bereit sein zum einen persönlich auch eine gewisse Agilität mitbringende Anpassungsfähigkeit, ein Blick nach vorne mitbringen.“<sup>122</sup> Darüber hinaus wurde

---

<sup>121</sup> Expertin 1 2025, siehe digitaler Anhang, S.2, Z. 67

<sup>122</sup> Expertin 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 55, Z. 44-50

im Marketing ein erhöhter Stellenwert von Empathie betont. Expertin 4 führte hierzu aus: „Es ist tatsächlich so, dass im Marketing alle sehr selbstständig arbeiten. Ich habe jedoch den Eindruck, dass im Marketing ein stärkeres Bedürfnis danach besteht, gesehen zu werden. Die Mitarbeitenden investieren viel Herzblut in ihre Arbeit, weshalb ihnen Resonanz besonders wichtig ist. Sie möchten etwas zurückbekommen und wahrgenommen werden.“<sup>123</sup> Insgesamt verdeutlichen die Aussagen der Interviewpartnerinnen, dass Führungskräfte im Marketing stärker gefordert sind, Flexibilität, technologisches Wissen und Empathie zu vereinen. Diese Kombination wird als entscheidend angesehen, um den besonderen Herausforderungen dieser Branche erfolgreich begegnen zu können.

### **Herausforderungen in der Führung**

Die größten Herausforderungen in der Führung werden von den Expertinnen in drei zentralen Bereichen verortet: hoher Druck und Belastung, Konflikte im Team sowie der Umgang mit Diversität. Mehrere Interviewte verweisen dabei auf das intensive Stresslevel und die Vielzahl paralleler Aufgaben. Zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte erfordern Aufmerksamkeit und Energie, wie Expertin 2 betont: „Konflikte sind natürlich anstrengend, klar.“<sup>124</sup> Darüber hinaus wird die Diversität innerhalb von Teams als zusätzliche Herausforderung beschrieben. Unterschiedliche Generationen und Arbeitsstile müssen berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden. Im Marketingkontext treten zudem branchenspezifische Faktoren auf. Hier wird insbesondere die hohe Veränderungs- und Innovationsdynamik betont, die Führungskräfte vor besondere Anforderungen stellt. Expertin 5 hebt hervor: „Ich habe jetzt viel über den Wandel gesprochen, und Wandel, Change-Management, Veränderung, das ist auch das, was ich hier als die Hauptherausforderung sehen würde. Im schnellen Wandel, den Marketing durchlebt, alle gut mitzunehmen.“<sup>125</sup>

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass Führungskräfte sich in einem Spannungsfeld aus Belastung, Konflikten und Anpassungsdruck bewegen, das eine kontinuierliche Selbststeuerung und hohe Flexibilität erfordert. Dies bestätigt auch Expertin 3: „Prinzipiell definitiv so diesen Workload entsprechend zu einzuschätzen. Zu verteilen und dann wirklich abzuschätzen, wo muss ich dem einen oder anderen Mitarbeiter vielleicht was wegnehmen, auch wenn er es super gerne macht? Aber ich brauche ihn oder sie leider eben an der anderen Stelle und das ist auch fürs Unternehmen wichtiger und das, das fällt mir einfach schwer, weil

---

<sup>123</sup> Expertin 4 2025, siehe digitaler Anhang S.47, Z. 65-69

<sup>124</sup> Expertin 2 2025, siehe digitaler Anhang S.20, Z. 174

<sup>125</sup> Expertin 5 2025, siehe digitaler Anhang S.59, Z. 204-206

per se, wenn jemand was einfach super gern macht, dann will ich denjenigen ja nicht stoppen in seiner Euphorie [...].“<sup>126</sup>

### **Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung**

Die Befragten schildern eine große Bandbreite an Ansätzen, die zur Entwicklung einer empathischen und kompetenten Führung beitragen können. Ein zentraler Schwerpunkt liegt dabei auf regelmäßiger Reflexion und Selbststeuerung. Mehrere Expertinnen betonen die Bedeutung von Selbstreflexion, Selbstwert und der Fähigkeit, eigene Grenzen wahrzunehmen. So beschreibt Expertin 1: „Also wenn ich merke, es wird jetzt zu viel, dann merke ich, ich habe versäumt oder zu lange nicht priorisiert, das heißt, ich habe zu viele Eisen im Feuer, ich verliere den Überblick, das ist dann was, was mich stresst.“<sup>127</sup> Auch Expertin 4 hebt hervor: „Ich nutze keine festen Methoden, aber ich reflektiere schon regelmäßig. [...] Wichtig ist mir, mir selbst treu zu bleiben und nicht durch jede Kritik verunsichern zu lassen.“<sup>128</sup> Daraus wird ersichtlich, dass Führungskräfte nicht nur ein hohes Maß an Selbstreflexion benötigen, sondern zugleich ein gesundes Selbstwertgefühl, um Entscheidungen authentisch und stabil treffen zu können.

Darüber hinaus werden strukturierte Methoden der Feedback- und Reflexionsarbeit als zentrale Instrumente genannt. Expertin 1 verweist auf die „3-W-Methode“ sowie auf Feedbackrunden, während Expertin 2 regelmäßige 1:1-Meetings und Jour-fixe als entscheidend beschreibt. Expertin 5 hebt zudem hervor: „Ja, aktiv Feedback einholen zum einen im Alltag, aber ich habe mich auch dafür eingesetzt, dass [...] eine Art 360-Grad-Feedback [...] Teil von dem ganzen Prozess ist.“<sup>129</sup> Solche Methoden dienen dazu, Fremdwahrnehmung und Eigenbild systematisch abzugleichen und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskompetenz zu unterstützen. Neben diesen eher strukturellen Maßnahmen wurden auch innovative Praxisansätze beschrieben. Expertin 3 schildert den sogenannten „Stop-Doing-Tag“, der bewusst Freiräume schafft und damit Kreativität und Reflexion fördert.<sup>130</sup> Zudem hebt er das Führen von Reflexionsbüchern hervor. Expertin 2 verweist kritisch auf das Peter-Prinzip und betont die Notwendigkeit, sich als Führungskraft regelmäßig selbst zu hinterfragen. Expertin 4 nennt als zentrale Maßnahme die bewusste Zuwendung zu Mitarbeitenden, insbesondere durch Zuhören und Wertschätzung.<sup>131</sup>

Darüber hinaus finden auch klassische Entwicklungsinstrumente Erwähnung: Coaching und Mentoring werden als wichtige Mittel beschrieben, um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskompetenz zu begleiten. Gleichzeitig unterstreichen mehrere Befragte die

---

<sup>126</sup> Expertin 3 2025, siehe digitaler Anhang S.33, Z. 181-186

<sup>127</sup> Expertin 1 2025, siehe digitaler Anhang S.9, Z. 292-295

<sup>128</sup> Expertin 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 52, Z.252-255

<sup>129</sup> Expertin 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 65, Z. 405-408

<sup>130</sup> Vgl. Expertin 3 2025, siehe digitaler Anhang S.34, Z. 231

<sup>131</sup> Vgl. Expertin 3 2025, siehe digitaler Anhang S. 26, Z. 375

Vorbildfunktion der Führungskraft, da Führungskultur weniger durch formale Programme, sondern vielmehr durch authentisches und alltägliches Verhalten geprägt wird. Abschließend wird auf die Relevanz einer gesunden Fehlerkultur verwiesen. Expertin 1 betont hierzu: „Fehler müssen offen thematisiert werden, sonst können weder die Mitarbeitenden noch die Führungskräfte daraus lernen.“

Insgesamt zeigt sich, dass Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung nicht auf einzelne Instrumente reduziert werden können. Vielmehr entsteht Wirksamkeit durch die Verknüpfung individueller Selbstreflexion, strukturierter Feedbackmechanismen, bewusster Achtsamkeit, klassischer Entwicklungsprogramme und einer offenen Fehlerkultur. Die Verbindung dieser Elemente schafft eine Grundlage für nachhaltige und authentische Führungspraxis.

## **3.2 Fokusgruppe**

### **3.2.1 Gestaltung des Forschungsansatzes und der Methoden**

Die leitfadengestützten Interviews mit Führungskräften machten deutlich, dass für die Untersuchung auch die Perspektive der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung relevant ist. Während die Expertinneninterviews Aufschluss über Strategien, Handlungen und Selbstverständnis von Führungspersonen gaben, ermöglicht die Erhebung innerhalb einer Fokusgruppe einen möglichen Einblick in die Wahrnehmung und Deutung dieser Praktiken aus Sicht der Geführten. Die Berücksichtigung der Gegenperspektive gibt Aufschluss über potenzielle Differenzen zwischen angestrebter und erlebter Führung.<sup>132</sup>

Die Wahl der Fokusgruppe als Erhebungsmethode erfolgte aus mehreren Gründen: Erstens bietet dieses Format die Möglichkeit, kollektive Erfahrungen und geteilte Deutungen sichtbar zu machen. Durch die Interaktion der Teilnehmenden entstehen dynamische Diskussionsprozesse, in denen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Wahrnehmung von Führung herausgearbeitet werden können.<sup>133</sup> Zweitens erlaubt die Gruppensituation, dass implizite Erwartungen, normative Vorstellungen und alltägliche Herausforderungen, die im Einzelinterview möglicherweise nicht explizit artikuliert würden, zur Sprache kommen. Drittens eignet sich die Fokusgruppe besonders zur Identifikation von Spannungsfeldern innerhalb der Führungskultur, da unterschiedliche Sichtweisen im Austausch miteinander direkt sichtbar und verhandelbar werden.<sup>134</sup>

Das Forschungsdesign folgt somit einem explorativen Ansatz, der qualitative Daten aus zwei unterschiedlichen Perspektiven generiert: Führungskräfte einerseits, Mitarbeitende ohne

---

<sup>132</sup> Vgl. Schulz/Mack/Renn 2012, S. 9ff

<sup>133</sup> Vgl. Benighaus/Benighaus 2012, S. 111

<sup>134</sup> Vgl. Tausch/Menold 2015, S. 5

Führungsverantwortung andererseits. Die Kombination beider methodischer Zugänge stärkt die Aussagekraft der Ergebnisse, da sowohl die strukturelle als auch die erlebte Ebene von Führungskultur in der Marketingbranche erfasst werden. Darüber hinaus trägt die Fokusgruppe dazu bei, die Praxisrelevanz der Untersuchung zu erhöhen, indem sie den Blick auf konkrete Erfahrungen und Erwartungen derjenigen richtet, die unmittelbar von Führungspraktiken betroffen sind.

### **3.2.2 Auswahlprozess der Teilnehmenden**

Für die Zusammensetzung der Fokusgruppe wurden klare Auswahlkriterien definiert, um eine möglichst hohe Relevanz der erhobenen Daten für die Forschungsfrage sicherzustellen. Zentrale Voraussetzung für die Teilnahme war, dass die Personen keine Führungsfunktion haben, um ausschließlich die Perspektive dieser zu erfassen. Damit wurde gewährleistet, dass die Teilnehmenden ihre Erfahrungen unabhängig von einer leitenden Rolle schildern können und somit unverfälschte Einblicke in die erlebte Führungspraxis liefern. Darüber hinaus wurde ein Mindestmaß an Berufserfahrung von zwei Jahren vorausgesetzt. Dieser zeitliche Aspekt stellt sicher, dass die Teilnehmenden über relevante Praxiserfahrungen verfügen, um Führungssituationen reflektiert bewerten zu können.

Da sich die Arbeit inhaltlich auf den Marketingbereich konzentriert, wurden Mitarbeitende ausgewählt, die in Marketingabteilungen, Agenturen oder vergleichbaren Funktionen tätig sind. Das Kriterium wurde jedoch nicht als absolute Bedingung festgelegt, sodass auch angrenzende Tätigkeitsbereiche einbezogen werden konnten.

Die Akquise der Teilnehmenden erfolgte über Kontakte der Forscherin. Durch diese Vorgehensweise konnte eine heterogene, aber thematisch relevante Gruppe gewonnen werden, die geeignete Voraussetzungen für eine offene Diskussion im Rahmen der Fokusgruppe bot.<sup>135</sup>

### **3.2.3 Entwicklung des Fokusgruppenleitfadens**

Der Leitfaden für die Fokusgruppe wurde mit dem Ziel entwickelt, den Gesprächsverlauf inhaltlich zu strukturieren und gleichzeitig ausreichend Offenheit für eine freie Kommunikation und Diskussion zu gewährleisten. Während die Expertinneninterviews auf einem halbstrukturierten Ansatz beruhten, musste die Konzeption des Fokusgruppenleitfadens offener gestaltet werden, da das Ziel in der Entstehung von Diskussionen und eines lebendigen Austauschs zwischen den Teilnehmenden lag. Um diesen Austausch anzuregen, wurde die Diskussion mit einem kurzen Eisbrecher eröffnet, in dem die Teilnehmenden ihre spontanen Assoziationen und Begriffe zum Thema Führung schildern konnten. Diese

---

<sup>135</sup> Vgl. Tausch/Menold 2015, S. 6

Einstiegsphase diente nicht nur der Auflockerung, sondern auch der Etablierung einer gemeinsamen Gesprächsbasis und der Reduktion möglicher Hemmschwellen.

Im weiteren Verlauf war das Gespräch in thematische Blöcke gegliedert, die jeweils aufeinander aufbauten und inhaltlich an den theoretischen Grundlagen der Arbeit orientiert waren. Der erste Block widmete sich den allgemeinen Führungserfahrungen der Teilnehmenden im beruflichen Alltag, wodurch sowohl ihr individuelles Führungsverständnis als auch ihre bisherigen positiven und negativen Erfahrungen sichtbar gemacht werden konnten. Der zweite Block nahm die Rolle der Empathie in der Führung in den Blick. Hier lag der Schwerpunkt darauf, konkrete Situationen zu erörtern, in denen empathisches Verhalten durch Führungskräfte entweder als hilfreich erlebt wurde oder fehlte. Der dritte Block fokussierte die Bedeutung von Kompetenz und emotionaler Intelligenz in der Führung und eröffnete damit eine Diskussion über die wechselseitige Abhängigkeit von fachlicher Expertise und zwischenmenschlicher Stärke. Ergänzend wurde ein weiterer Themenblock zu den Herausforderungen der Marketingbranche aufgenommen. Dieser richtete den Blick auf branchenspezifische Belastungen, wie beispielsweise Zeitdruck, Innovationsdynamik oder die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen, und ermöglichte eine Diskussion darüber, wie Führungskräfte diesen Anforderungen aus Sicht der Mitarbeitenden gerecht werden können. Den Abschluss bildete ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen, bei dem die Teilnehmenden ihre Erwartungen und Wünsche an Führung in der Marketingbranche frei formulieren konnten.

Alle Leitfragen wurden aus den theoretischen Grundlagen der Arbeit abgeleitet, sodass ein enger Bezug zu den zuvor erarbeiteten Konzepten hergestellt werden konnte. Durch die Verbindung von Struktur und Offenheit wurde gewährleistet, dass einerseits eine systematische Vergleichbarkeit der erhobenen Daten sichergestellt war und andererseits gruppenspezifische Prozesse produktiv genutzt werden konnten. Der vollständige Leitfaden ist im Anhang dokumentiert und bildet die Grundlage für die anschließende Analyse der erhobenen Daten.

#### **3.2.4 Fokusgruppendurchführung**

Die Durchführung der Fokusgruppe erfolgte nach vorheriger Terminabsprache mit allen Teilnehmenden. Im Vorfeld erhielten die eingeladenen Personen eine kurze Einführung in Zielsetzung und Ablauf der Erhebung sowie eine mündliche Einverständniserklärung zur Teilnahme. Die Sitzung wurde in deutscher Sprache abgehalten, da sowohl die Moderatorin als auch die Teilnehmenden Deutsch als gemeinsame Arbeitssprache nutzten. Dies stellte sicher, dass die Diskussion ohne sprachliche Barrieren oder Missverständnisse stattfinden konnte und eine offene Gesprächsatmosphäre entstand.

Die Fokusgruppe wurde über die Videokonferenzplattform „Zoom“ realisiert. Die Wahl dieses Mediums beruhte auf der hohen Verbreitung und der einfachen Handhabung, die eine

ortsunabhängige Teilnahme ermöglichte.<sup>136</sup> Zudem konnte über Zoom eine stabile Video- und Tonaufzeichnung gewährleistet werden, die für die anschließende Transkription erforderlich war. Den Teilnehmenden wurde im Vorfeld zugesichert, dass sämtliche Aufzeichnungen ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke genutzt, nicht an Dritte weitergegeben und nach Abschluss des Forschungsprojekts vollständig gelöscht würden.

Zu Beginn der Sitzung stellte sich die Moderatorin kurz vor und erläuterte noch einmal die Zielsetzung der Arbeit, den Ablauf der Diskussion sowie den geplanten zeitlichen Rahmen. Dabei wurde ausdrücklich betont, dass die Teilnehmenden jederzeit Rückfragen stellen oder Unklarheiten ansprechen konnten. Im Anschluss erfolgte eine kurze Vorstellungsrunde, in der die Teilnehmenden ihre Position, beruflichen Hintergründe und bisherigen Erfahrungen mit Führung im Marketing skizzierten. Dieser Einstieg diente dazu, den Übergang in die eigentliche Diskussion zu erleichtern. Während der Diskussion wurde der Leitfaden flexibel eingesetzt. Zwar gab er die thematische Struktur vor, jedoch wurden Nachfragen gezielt gestellt, um Antworten zu vertiefen oder Unklarheiten aufzulösen. Gleichzeitig bestand ausreichend Raum für spontane Beiträge und Interaktion zwischen den Teilnehmenden, sodass eine lebendige Diskussion entstehen konnte. Besonderes Augenmerk lag darauf, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, in der sich alle Teilnehmenden frei äußern konnten, um möglichst authentische und differenzierte Einblicke in die Wahrnehmung von Führung gewinnen zu können. Die Fokusgruppe hatte eine Gesamtdauer von einer Stunde, neun Minuten und neun Sekunden. Dieser Zeitrahmen erwies sich als angemessen, um alle vorgesehenen Themenblöcke umfassend zu behandeln und zugleich den Teilnehmenden Gelegenheit zu geben, eigene Ergänzungen und persönliche Erfahrungen einzubringen. Mit einem Dank an die Teilnehmenden und dem Hinweis auf die weitere Verwendung der Daten wurde die Sitzung abgeschlossen. Die strukturierte und gleichzeitig flexible Durchführung trug wesentlich dazu bei, qualitativ hochwertige und inhaltlich relevante Daten für die spätere Analyse zu generieren.

### **3.2.5. Transkription und Kodierung**

Die Auswertung der Fokusgruppe erfolgte auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die eine systematische und theoriegeleitete Strukturierung qualitativer Daten ermöglicht. Ziel dieser Vorgehensweise war es, die Aussagen der Teilnehmenden so aufzubereiten, dass sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch wiederkehrende Muster sichtbar werden und anschließend in Kategorien herausgearbeitet werden konnten.<sup>137</sup>

Die vollständige Transkription wurde auf Basis der Video- und Tonaufzeichnung erstellt. Hierbei kam Microsoft Word als Arbeitsprogramm zum Einsatz. Um die Lesbarkeit zu erhöhen,

---

<sup>136</sup> Vgl. Oliffe u. a. 2021

<sup>137</sup> Vgl. Weber, Wernitz 2021, S.3 ff

wurden Füllwörter, Pausen oder abgebrochene Satzfragmente nicht berücksichtigt. Die inhaltliche Substanz blieb jedoch vollständig erhalten. Zudem wurden sämtliche personenbezogenen Angaben anonymisiert: Namen, konkrete Unternehmensbezüge oder andere identifizierbare Informationen wurden durch neutrale Platzhalter ersetzt. Auf diese Weise konnte die Anonymität der Teilnehmenden sichergestellt werden.

Für die Kodierung wurde ein kombiniertes deduktiv-induktives Verfahren gewählt. Zentrale Kategorien wie Empathie, Kompetenz oder Herausforderungen im Marketing wurden vorab aus den theoretischen Grundlagen der Arbeit abgeleitet (deduktiv). Parallel dazu wurden im Analyseprozess neue Kategorien aus dem Material heraus entwickelt (induktiv). Dieses Vorgehen ermöglichte es, den theoretischen Bezugsrahmen zu berücksichtigen und zugleich Raum für praxisnahe und unerwartete Perspektiven zu lassen. Die Kategorienbildung erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde das gesamte Material wiederholt gelesen, um inhaltliche Schwerpunkte und Muster zu identifizieren. Anschließend wurden erste Kategorien definiert und mit exemplarischen Textstellen belegt. In einem weiteren Durchgang wurden die Kategorien überprüft, differenziert und bei Bedarf zusammengeführt. Jeder Kategorie wurde mindestens ein repräsentatives Zitat zugeordnet, um ihre inhaltliche Bedeutung transparent zu machen. Die Dokumentation des Vorgehens, die Kategorienbildung sowie die Offenlegung exemplarischer Zitate gewährleisteten die Einhaltung der genannten Gütekriterien qualitativer Forschung. Die Ergebnisse der Kodierung bilden die Grundlage für die nachfolgende Auswertung und Interpretation der Fokusgruppe.

### **3.2.6. Auswertung**

Die Auswertung der Fokusgruppe erfolgte auf Basis der zuvor beschriebenen Kategorienbildung und orientierte sich an den thematischen Leitfragen des Fokusgruppenleitfadens. Im Zentrum stand die Analyse der Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden, die sowohl deduktiv aus der Theorie abgeleitete als auch induktiv aus dem Material entwickelte Kategorien füllten. Die detaillierte Darstellung der Kategorien, einschließlich präziser Definitionen und exemplarischer Zitate, ist im Anhang dokumentiert. Für die Ergebnisdarstellung war besonders wichtig, die Aussagen der Teilnehmenden in ihrer Breite und Vielfalt abzubilden, ohne dabei den roten Faden der Forschungsfrage aus den Augen zu verlieren. Neben den häufig genannten Themen wie Vertrauen, Empathie und Kompetenz fanden auch weniger dominante, jedoch inhaltlich aufschlussreiche Aspekte Berücksichtigung, beispielsweise Kritik an Mikromanagement oder die Bedeutung von Work-Life-Balance im Marketingkontext. Damit wurde gewährleistet, dass nicht nur dominante Muster, sondern auch abweichende Perspektiven in die Analyse einfließen.

Die systematische Auswertung ermöglicht es, die Erfahrungen und Erwartungen der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung in einen direkten Bezug zu den theoretischen

Grundlagen und den zuvor durchgeführten Expertinneninterviews zu setzen. Auf diese Weise wurde ein umfassendes Bild von der erlebten und gewünschten Führungskultur in der Marketingbranche gewonnen, das sowohl Übereinstimmungen als auch Unterschiede zwischen den Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitenden sichtbar macht.

### **Aktuelle Lage und Führungsverständnis**

Das Führungsverständnis der Teilnehmenden ist stark durch ihre eigenen Erfahrungen geprägt und fällt entsprechend differenziert aus. Einerseits werden positive Entwicklungen und Beispiele für vertrauensvolle Führung hervorgehoben. So beschreibt Speaker 5: „Also ich erlebe Führung im Moment als etwas sehr Positives, muss aber auch sagen, dass ich in meiner jetzigen Stelle vor kurzem einen Führungswechsel hatte und davor war es leider nicht so positiv.“<sup>138</sup> Speaker 3 betont vor allem die damit verbundenen Freiheiten: „Wir haben sehr viele Freiheiten bei uns in der Abteilung. Also ich kann eigentlich 100% Homeoffice machen. Uns wird da auch allen sehr vertraut, was Arbeitszeiten angeht und was den eigenen Workload angeht. Kontrolliert werde ich eigentlich überhaupt gar nicht. [...] Aber auch da würde ich sagen, geht meine Chefin auf jeden Fall immer auf die Bedürfnisse von den Einzelnen ein.“<sup>139</sup>

Diese positiven Beispiele machen deutlich, dass Vertrauen, Flexibilität und Unterstützung für die Befragten zentrale Merkmale guter Führung darstellen. Gleichzeitig gelten fachliche Kompetenz und Empathie als wichtige Erfolgsfaktoren, da sie Orientierung geben und zugleich auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Ergänzend wird hervorgehoben, dass Führungskräfte auch durch ihr eigenes Verhalten entscheidende Signale setzen: „Ich finde es auch total wichtig, dass man da als gutes Vorbild vorangeht.“<sup>140</sup>

Auf der anderen Seite werden jedoch auch deutliche Kritikpunkte formuliert. Speaker 4 schildert ihre negativen Erfahrungen: „Ich verlasse auch zum Ende des Monats das Unternehmen. [...] tatsächlich ist es so, dass mein Chef sich komplett im Mikromanagement verliert.“<sup>141</sup> Damit wird ein Muster sichtbar, das auch andere Teilnehmende bestätigen: Überkontrolle, fehlende Kommunikation und mangelnde Empathie führen zu Unzufriedenheit und in einzelnen Fällen sogar zur Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen.

Insgesamt zeigt die Diskussion, dass gute Führung für die Teilnehmenden eine Balance zwischen Vertrauen, Struktur und Einfühlungsvermögen bedeutet. Während fehlende Kommunikation und Mikromanagement als zentrale Defizite benannt werden, gelten

---

<sup>138</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.81, Z. 81-83

<sup>139</sup> Speaker 3 2025, siehe digitaler Anhang S.83, Z. 154-162

<sup>140</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.97, Z. 697

<sup>141</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S.82, Z. 106-111

Vertrauen, Selbstbestimmung und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse als entscheidende Grundlagen wirksamer Führungskultur.

### **Herausforderungen und Anforderungen im Marketing**

Die zentralen Herausforderungen in der Führung werden von der Fokusgruppe in drei Bereichen verortet: mangelnde Kommunikation, Mikromanagement und der Umgang mit unterschiedlichen Bedürfnissen innerhalb des Teams. Besonders problematisch wirkt ein Mangel an Transparenz und Orientierung. Zudem wird Mikromanagement hervorgehoben. So merkt eine Befragte an: „[...] mein Chef sich komplett im Micromanagement verliert,“<sup>142</sup> Gleichzeitig wird deutlich, dass Führungskräfte Schwierigkeiten haben, die unterschiedlichen Erwartungen innerhalb des Teams auszubalancieren. Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass die zentrale Herausforderung darin besteht, einen angemessenen Mittelweg zwischen Kontrolle, Vertrauen und individueller Unterstützung zu finden.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Führungskräfte zunehmend mit den Veränderungen im Zuge von „New Work“ konfrontiert sind. Speaker 5 fasst dies folgendermaßen zusammen: „Ich glaube auch, dass die Arbeitswelt sich einfach so schnell verändert, gerade auch in unserem Bereich. Und auch ich sag mal, was so Bürojobs angeht. Ich meine, wir bekommen jetzt immer mehr mit Homeoffice und solche neuen Arbeitsmodellen sage ich mal. Und ich glaube, für Führungskräfte ist es teilweise nicht so leicht, da auch die verschiedenen Interessen zusammenzubringen, also die Interessen ihrer Mitarbeitenden, die sich natürlich freuen, wenn ihnen vertraut wird und wenn sie frei entscheiden können, ob sie ins Office wollen oder nicht“.<sup>143</sup> Ergänzend wird hervorgehoben, dass auch technologische Veränderungen wie Künstliche Intelligenz eine weitere Anpassungsleistung für Führungspersonen darstellen. Besonders im Marketing wird die hohe Belastung durch Zeitdruck und Erwartungshaltungen hervorgehoben. Eine Teilnehmerin schildert: „Also es wird ja im Marketing immer erwartet, dass die Lösung auch eigentlich gestern schon gefunden ist. Also ich erlebe das bei meinem Partner, der in der Online Marketing Agentur arbeitet und der erzählt mir sehr oft davon und das kenne ich aus meinem Unternehmen auch, aber ich dachte, vielleicht sind wir die Ausnahme, dass halt auf eine Agentur zugegangen wird mit einer Idee, einer vagen Idee und dann wird erwartet, dass es innerhalb von 2 Tagen fertig ist.“<sup>144</sup> Hinzu kommt, dass viele Personen im Marketing das Gefühl haben, jeder könne mitreden: „Ja, und auch das Thema glaube ich gerade im Marketing, dass alle denken, sie würden Marketing verstehen und alle wollen mitreden“.<sup>145</sup> Darüber hinaus wird die Erwartungshaltung der Führungskräfte diskutiert.

---

<sup>142</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S.82, Z. 111

<sup>143</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.96, Z. 636-642

<sup>144</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S.95, Z. 620-625

<sup>145</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.96, Z. 648-650

Ein Teilnehmer hebt hervor: „Es ist ok Urlaub zu nehmen, es ist ok Überstunden abzubauen, um diesen Druck eben dann auszugleichen, auch sich selber zu regulieren, seine eigenen Emotionen zu regulieren, diese Belastung nicht zu groß werden zu lassen, weil irgendwann zerbrechen die Menschen daran. Und ich finde, gute Führungskräfte müssen auch zeigen, dass es eben gewünscht ist, dass die Mitarbeitenden auch offline gehen und dann sich wirklich die Auszeit nehmen, die sie brauchen“.<sup>146</sup>

## **Feedbackmöglichkeiten und Umgang mit Feedback**

Die Befragung der Speaker zum Thema Feedbackmöglichkeiten und dem Umgang mit Feedback verdeutlicht deutliche Unterschiede in der gelebten Feedbackkultur der jeweiligen Unternehmen. Während einige Organisationen strukturierte Gesprächsformate anbieten, in denen Feedback fest verankert ist, herrscht in anderen eher ein informeller oder gar eingeschränkter Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Mehrere Speaker berichteten, dass jährliche Mitarbeitergespräche etabliert sind, in denen Feedback ein Bestandteil des Austauschs ist. Speaker 3 beschrieb den Prozess folgendermaßen: „Wir haben einmal im Jahr Mitarbeitergespräche, da bekommen wir im vornherein auch so ein Fragebogen, den wir ausfüllen sollen. Da geht es hauptsächlich um unsere Zufriedenheit im Unternehmen mit den Aufgaben und im Team. Und da hat man auf jeden Fall auch die Möglichkeit, Feedback zu geben, was die Führungskraft angeht, war bei mir jetzt bisher nie so im Fokus, dass ich jetzt mich da so voll drauf konzentriert habe, aber wenn es jetzt Probleme gegeben hätte oder so, hätte man es da auf jeden dann anbringen können und sonst auch generell ist bei uns so sehr open door policy mäßig, also wenn was wär könnt ich jederzeit auf meine Chefin zugehen und die hätte ein offenes Ohr.“<sup>147</sup> Diese Aussage verdeutlicht, dass in ihrem Unternehmen sowohl formalisierte als auch spontane Feedbackmöglichkeiten bestehen, die eine offene Kommunikationskultur fördern. Im Gegensatz dazu schilderte Speaker 4 eine deutlich eingeschränktere Form der Kommunikation: "Nein, bei uns gibt es eigentlich nicht die Möglichkeit wirklich mit der Führungskraft direkt zu sprechen. Also es gibt eine Personalerin. Das ist allerdings die Frau vom Chef, die das auch wiederum nicht gelernt hat, also noch ein bisschen hemdsärmelig, um ehrlich zu sein. Und jegliche Form der Kritik wird auf jeden Fall als persönliche Kritik aufgefasst.“<sup>148</sup> In diesem Fall zeigt sich eine stark hierarchisch geprägte Unternehmenskultur, in der Feedback nicht als konstruktiver Beitrag, sondern als Angriff wahrgenommen wird. Speaker 5 betonte den Unterschied zwischen früheren und aktuellen Arbeitssituationen: „Wir haben diese Mitarbeitergespräche auch einmal im Jahr, wenn man sie macht. Mein ehemaliger Chef hat ihn nämlich einfach nicht gemacht

---

<sup>146</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.97, Z. 698-704

<sup>147</sup> Speaker 3 2025, siehe digitaler Anhang S. 87, Z. 311-319

<sup>148</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 88, Z. 332 - 336

und deswegen gab es auch keine Möglichkeit, ihm Feedback zu geben, wobei der auch nicht empfänglich war oder offen dafür Feedback zu bekommen. Aber jetzt mit meiner neuen Chefin haben wir diese Mitarbeitergespräche. Wir haben aber auch mehr Möglichkeiten. Ich hab das Gefühl, wir haben alle 2 Wochen einen Jour fixe, wo wir auch Arbeitsthemen besprechen, aber wenn ich jetzt ein Problem hätte oder wenn ich ein Feedback geben wollen würde, könnte ich das auf jeden Fall in diesem Rahmen auch machen und würde mich wohlfühlen damit.“<sup>149</sup> Zusammenfassend zeigt sich, dass die Feedbackkultur in den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Einige Unternehmen fördern regelmäßige und offene Feedbackformate, in denen Rückmeldungen konstruktiv eingebracht werden können. In anderen Fällen hingegen existieren Barrieren, die einen transparenten Feedbackaustausch erschweren. Die Wahrnehmung von Führungskräften ist in diesem Zusammenhang insbesondere dann positiv, wenn sie ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter zeigen, bereit sind, konstruktives Feedback ernsthaft aufzunehmen und Bemühungen erkennbar sind, Rückmeldungen in die Praxis umzusetzen.

### **Empathie, Kompetenz und Emotionale Intelligenz in der Führung**

Die Teilnehmenden sehen Empathie und Kompetenz als gleichwertige Grundlagen von Führung. Fachliche Kompetenz wird dabei als notwendige Basis für Glaubwürdigkeit beschrieben, während Empathie als entscheidend für Motivation und Bindung gilt. Mehrere Stimmen heben hervor, dass gute Führung beide Dimensionen verbinden muss: Entscheidungsstärke und ein Verständnis für individuelle Bedürfnisse. Positiv hervorgehoben wird zudem, wenn Führungskräfte die Situation ihrer Mitarbeitenden erkennen und darauf eingehen. Eine weitere Teilnehmerin fasst dies so zusammen: „Ja, da schließe ich mich an. Also so eine Kombi aus dem zwischenmenschlichen und dem fachlichen. Ist einfach top. [...] Er versteht mich. Ich kann dann aber auch im Gegenzug ihn verstehen, wenn er mal in einer blöden Situation ist [...]“<sup>150</sup>

Deutlich wird, dass Empathie nicht als „weiches Extra“, sondern als zentraler Bestandteil professioneller Führung verstanden wird. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung wider, dass Emotionale Intelligenz im Führungsalltag noch bedeutsamer sei als reine Fachkenntnisse. Sie wird nicht nur als Fähigkeit zur Selbstreflexion beschrieben, sondern auch als Schlüssel im Umgang mit unterschiedlichen Teamcharakteren und Konflikten. Gleichzeitig wird Emotionale Intelligenz in der Diskussion mehrfach höher gewichtet als analytische Intelligenz. Besonders deutlich formuliert dies Speaker 2 in der Gruppe: „Ich würd sagen, dass Emotionale Intelligenz auf jeden Fall wichtiger ist als fachliche Kompetenz, weil wenn ich ein

---

<sup>149</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 87, Z. 323 - 330

<sup>150</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 93, Z. 528-535

Team habe mit Leuten die richtig stark sind in dem was sie tun, dann bringen die die fachliche Kompetenz mit und dann ist es meine Aufgabe das Team zu führen. [...] Ich muss nicht der Experte sein, wenn ich das Team gut führen kann [...].<sup>151</sup> Auch andere Teilnehmende schließen sich dieser Einschätzung an. So Speaker 4: „Also ich hab lieber eine Führungskraft mit weniger fachlicher Kompetenz, aber mehr sozialer Kompetenz als umgekehrt. Also ich möchte keine Führungskraft, die keine Sozialkompetenz hat, aber dafür krass coachen kann [...].“<sup>152</sup> In eine ähnliche Richtung geht auch Speaker 5: „[...] ich hab lieber eine Führungskraft, die emotional intelligent ist. Mir ist fachliche Kompetenz auch wichtig, weil ich finde, das geht so in die Richtung, Potenziale erkennen und auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten. [...] Aber Emotionale Intelligenz ist denke ich auch wichtiger für die Führungskraft.“<sup>153</sup> Gleichzeitig wird deutlich, dass die Kombination von beidem fachlicher Kompetenz und Empathie den größten Mehrwert schafft. Eine Teilnehmerin formuliert dies so: „Also für mich gehören auch Emotionale Intelligenz und fachliche Kompetenz zu guter Führung dazu und ich sehe auch die Aufgabe von der Führungskraft darin, die Mitarbeitenden zu unterstützen, ihre Ziele zu erfüllen und sich weiterzuentwickeln. [...] Am Ende des Tages sollte das Team gemeinsam die Ziele erreichen, die man sich gesetzt hat.“<sup>154</sup>

Insgesamt zeigt die Diskussion, dass Emotionale Intelligenz und Empathie als zentrale Dimensionen wirksamer Führung betrachtet werden, während fachliche Kompetenz zwar notwendig, jedoch allein nicht ausreichend ist. Fachwissen und analytische Fähigkeiten gelten als erlernbar, während Empathie und Feingefühl als tiefer verankerte Eigenschaften beschrieben werden. Damit wird deutlich, dass erfolgreiche Führung nicht auf fachliches Wissen allein reduziert werden kann, sondern wesentlich vom Zusammenspiel von emotionaler Intelligenz, Empathie und fachlicher Kompetenz abhängt.

### **Eindruck schwierige Führung im Marketing im Vergleich zu anderen Bereichen**

Die Teilnehmenden diskutieren, ob Führung in der Marketingbranche grundsätzlich schwieriger ist als in anderen Bereichen. Insgesamt herrscht Konsens, dass jede Branche spezifische Herausforderungen hat und dass es „[...] überall gute und schlechte Führungskräfte“<sup>155</sup> gibt. Allerdings werden die besonderen Strukturen von Agenturen als problematisch hervorgehoben: kleine Teams, hierarchische Entscheidungswege und fehlende Zwischeninstanzen führen häufig zu Überforderung oder unprofessioneller Führung.

---

<sup>151</sup> Speaker 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 94, Z. 558-564

<sup>152</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 94, Z. 569-571

<sup>153</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 94, Z. 580-590

<sup>154</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S.93, Z. 543-547

<sup>155</sup> Speaker 5 2025, siehe digitaler Anhang S. 99, Z. 731-732

Zudem betonen die Teilnehmenden die Kundendynamik und wirtschaftlichen Unsicherheiten in Agenturen, die sich direkt auf das Betriebsklima auswirken können „ [...] gerade wenn Agenturen ja auch häufig einfach keine Kohle haben, kippt das schon auch ganz gerne mal das Klima [...].<sup>156</sup> Darüber hinaus wurde kontrovers diskutiert, ob in der Medien- und Marketingbranche tatsächlich ein höherer Anteil von narzisstischen oder psychopathischen Persönlichkeiten in Führungspositionen zu finden sei, was von anderen Teilnehmenden wie von Speaker 2 bestätigt wurde „Da geh ich mit zu 100%“. <sup>157</sup> Insgesamt zeigt sich, dass Führung im Marketing nicht zwingend schwieriger ist, wohl aber in Agenturen durch strukturelle und ökonomische Bedingungen besonders herausfordernd sein kann.

## **Maßnahmen**

Die Teilnehmenden wünschen sich vor allem mehr gehört zu werden, Einbindung und offene Kommunikation von ihren Führungskräften. Besonders wichtig ist, dass Kritik transparent und auf Augenhöhe geäußert wird: „Nein, also ich wünsche mir, dass jemand zuhört, dass mich jemand mit ins Boot holt, dass offen und klar kommuniziert wird, gerade eben auch bei Kritik, dass das offen angesprochen werden kann beiderseits.“<sup>158</sup> Darüber hinaus wird Empowerment als zentrale Maßnahme betont. Die Befragten kritisieren, dass sie bislang kaum aktiv gefördert oder zu Weiterbildungen ermutigt wurden. Speaker 4 schildert ihre Erfahrung: „Speaker 5 hat sehr viel von Empowerment gesprochen, also, dass man eben befähigen der Mitarbeiter, und das finde ich mega gut, weil ich hab das einfach in meiner Karriere in den 5 Jahren, in denen ich arbeite, bisher noch nirgendwo erlebt. [...] Ich hatte noch keinen Chef, der zu mir gekommen ist und gesagt hat, hey, da gibt es eine Fortbildung, willst du die nicht mehr machen? [...] Das wär ja eigentlich total logisch. Ist mir aber einfach noch nie passiert [...].“<sup>159</sup>

Schließlich fordern die Teilnehmenden eine klare Abkehr von der Workaholic-Kultur, die in der Branche oft vorherrscht. Stattdessen sollte mehr Verständnis für die individuellen Lebenssituationen gezeigt werden: „[...] Ich finde, dass auf jeden Fall in dieser ganzen Branche weniger dieses Workaholic verherrlichende so am Start sein sollte, sondern halt mehr einfach mehr Verständnis, mehr Offenheit für jeden Einzelnen, der halt auch noch ein anderes Leben hat.“<sup>160</sup> Insgesamt wird deutlich, dass Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung nicht abstrakt gedacht, sondern in konkreten alltäglichen Handlungen verankert sind: zuhören, fördern, offen kommunizieren und auf das Leben der Mitarbeitenden Rücksicht nehmen.

---

<sup>156</sup> Speaker 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 99, Z. 755-756

<sup>157</sup> Speaker 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 99, Z. 768

<sup>158</sup> Speaker 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 99, Z. 774-776

<sup>159</sup> Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang S. 100, Z. 787-793

<sup>160</sup> Speaker 3 2025, siehe digitaler Anhang S. 100, Z. 801-804

## 4 Diskussion

### 4.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und Einordnung in die Theorie

Die vorliegende Masterarbeit zielt darauf ab, wirksame Ansätze und Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche zu identifizieren. Im Rahmen der empirischen Studie wurden zunächst Expertinneninterviews mit Führungskräften durchgeführt und anschließend eine Fokusgruppe mit Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung umgesetzt. Die Kombination der Perspektiven ermöglichte es, Führungspraktiken nicht nur aus Sicht der Gestaltenden, sondern auch aus Sicht der Geführten zu erfassen und miteinander zu vergleichen.

Ein wiederkehrendes Muster in der Auswertung ist die Betonung von Empathie und Kompetenz als unverzichtbare Säulen wirksamer Führung. Während die Expertinnen implizierten, dass Fachwissen und analytische Stärke entscheidend für Orientierung und Entscheidungsfähigkeit sind, hoben sie zugleich hervor, dass Empathie als Schlüssel gilt, um Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende einzubeziehen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu begleiten. Die Fokusgruppe bestätigte diese Sicht, ging jedoch weiter, indem mehrere Teilnehmende betonten, dass sie Empathie wichtiger finden als Fachkompetenz. Fachliches Wissen sei in den Teams ohnehin vorhanden, während soziale Fähigkeiten schwerer zu ersetzen seien. Damit spiegelt sich die theoretische Perspektive Golemans, wonach Emotionale Intelligenz die entscheidende Kompetenz moderner Führung darstellt.<sup>161</sup> Auch das Fähigkeitsmodell von Salovey und Mayer, das Empathie als zentralen Bestandteil emotionaler Intelligenz verankert, wird durch diese Ergebnisse empirisch gestützt. Jüngere Studien unterstreichen ebenfalls, dass Empathie längst nicht mehr lediglich als „Soft Skill“ betrachtet wird, sondern als Kernkompetenz moderner Führung gilt, wie es die vorliegende Auswertung deutlich erkennen lässt.<sup>162</sup> Gleichzeitig zeigten sich in den Ergebnissen der Fokusgruppe deutliche Defizite in der Führungspraxis. Mitarbeitende berichteten über Erfahrungen mit Mikromanagement, fehlender Transparenz und mangelnder Feedbackkultur, die in manchen Fällen zu Kündigungsabsichten führten. Eine Teilnehmerin der Fokusgruppe berichtete, dass sie aufgrund einer als unzureichend empfundenen Führung beschlossen habe, das Unternehmen zu verlassen. Weitere Teilnehmende bestätigten, in der Vergangenheit ähnliche Erfahrungen gemacht zu haben. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde das Phänomen des „Quiet Quitting“ erläutert und konnte durch die empirische Untersuchung bestätigt werden. Manche Führungskräfte, die auf Kontrolle statt Vertrauen setzen, Mitarbeitende demotivieren und langfristig verlieren.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Goleman 1998

<sup>162</sup> Vgl. ĆWIAKAŁA 2025, S. 90 ff

<sup>163</sup> Galanis u. a. 2023

Besonders anschaulich wird dies auch im Zusammenhang mit dem sogenannten Peter-Prinzip: Mehrere Aussagen lassen sich so deuten, dass Führungskräfte zwar über hohe fachliche Kompetenz verfügen, in ihrer Leitungsfunktion jedoch überfordert sind und die notwendigen sozialen und empathischen Fähigkeiten nicht ausreichend entwickeln. In der Theorie beschreibt man dieses Phänomen als systemische Schwäche vieler Organisationen, in denen Beförderungen stärker an Fachwissen als an Führungskompetenz gekoppelt sind. Die Fokusgruppe bestätigte diese Problematik, indem sie deutlich machte, dass fachlich versierte, aber sozial überforderte Führungskräfte häufig zu Kontrollverhalten und Mikromanagement neigen zu einem Führungsstil, der das Quiet-Quitting-Phänomen hervorrufen kann. Ebenso betonte Expertin 2 die Bedeutung einer kontinuierlichen Schulung und Reflexion von Führungskräften, um dem sogenannten Peter-Prinzip vorzubeugen.<sup>164</sup>

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die branchenspezifischen Rahmenbedingungen. Sowohl die Expertinnen als auch die Mitarbeitenden beschrieben die Arbeit im Marketing als von hoher Innovationsdynamik, starkem Zeitdruck und wechselnden Erwartungshaltungen geprägt. Vor allem in Agenturen wurden kleine Teams, flache Hierarchien und unsichere Ressourcen als zusätzliche Belastungsfaktoren hervorgehoben. Diese Befunde stehen im Einklang mit dem Theorie-Teil, die auf den wachsenden Innovationsdruck in der Branche hinweist. Darüber hinaus verweisen vorliegende theoretische Ansätze auf die zunehmende Bedeutung digitaler Kompetenzen sowie neuer Arbeitsmodelle wie Home-Office oder hybride Strukturen, die auch in der Fokusgruppe diskutiert wurden. Deutlich wird damit, dass die Marketingbranche besondere Anforderungen an Führungskräfte stellt, die über klassische Führungsaufgaben hinausgehen und eine erhöhte Sensibilität für Dynamik, Wandel und individuelle Bedürfnisse verlangen.

Darüber hinaus zeigten die Diskussionen, dass gute Führung aus Sicht der Befragten eine Balance zwischen klarer Struktur und Vertrauen erfordert. Führungskräfte betonten die Notwendigkeit, durch Orientierung und Zielklarheit Sicherheit zu schaffen, während Mitarbeitende hervorhoben, dass Freiräume, flexible Arbeitsmodelle und das Vertrauen in die eigene Kompetenz entscheidend für Motivation und Arbeitszufriedenheit seien. Diese Spannungslinie lässt sich theoretisch mit Konzepten transformationaler Führung nach Bass und Avolio verknüpfen, die sowohl auf Inspiration und Vorbildfunktion als auch auf Zielorientierung abzielt. Auch Ansätze aus dem Theorie-Teil, des Shared Leadership sowie Modelle zur Führung in VUCA- und BANI-Umwelten stützen die empirischen Befunde, indem sie betonen, dass Führung unter Bedingungen von Unsicherheit und Komplexität nur dann

---

<sup>164</sup> Vgl. Expertin 2 2025, siehe digitaler Anhang S. 26, Z. 375-394

wirksam ist, wenn Freiräume für Selbstorganisation mit klaren Rahmenbedingungen verbunden werden.

Im Hinblick auf die leitende Forschungsfrage, wie in der Marketingbranche wirksame Ansätze und Maßnahmen zur gezielten Förderung empathischer und kompetenter Führung entwickelt und umgesetzt werden können, verdeutlichen die Ergebnisse, dass ein mehrdimensionales Vorgehen notwendig ist. Es zeigte sich, dass Empathie, Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz gezielt gestärkt werden müssen, weil diese Faktoren für Motivation, Vertrauen und Mitarbeiterbindung entscheidend sind. Ebenso wurde deutlich, dass diese Förderung unverzichtbar ist, da die branchenspezifischen Bedingungen des Marketings geprägt von Zeitdruck, Innovationsdynamik, agenturtypischen Strukturen und rein fachliche oder technische Führung nicht ausreichend erscheinen lassen. Fehlende Empathie und mangelnde soziale Kompetenzen können zu Demotivation, Fluktuation und Quiet Quitting führen. Die Ergebnisse machen schließlich deutlich, dass die Umsetzung wirksamer Maßnahmen sowohl strukturelle Instrumente wie Feedback- und Kommunikationskultur, Coaching-Programme und Empowerment-Strategien erfordert als auch eine innere Haltung der Führungskraft, die auf Empathie, authentisches Vorbildverhalten und eine reflektierte Balance von Vertrauen und Struktur setzt.

Des Weiteren verdeutlicht die vorliegende Untersuchung die Notwendigkeit, das Thema Führung ernsthaft und ganzheitlich zu betrachten. Im Mittelpunkt steht dabei das Bewusstsein, dass es sich bei den Mitarbeitenden um Menschen handelt, deren Bedürfnisse, Werte und Wahrnehmungen maßgeblich den Unternehmenserfolg beeinflussen. Um die Forschungsfrage weiter zu vertiefen, wäre es erforderlich, Werte wie Vertrauen, Flexibilität und Transparenz nicht nur rhetorisch zu betonen, sondern sie strukturell und dauerhaft in der Unternehmenskultur zu verankern. Bei der Auswahl externer Führungskräfte sollte der Fokus nicht ausschließlich auf fachlichen Qualifikationen und Lebensläufen liegen. Ergänzende Maßnahmen, wie beispielsweise Persönlichkeitstests oder Assessment-Center, können dazu beitragen, die soziale Kompetenz sowie die Passung zur bestehenden Teamstruktur und Unternehmenskultur zu prüfen.<sup>165</sup> Darüber hinaus ist es sinnvoll, nach einer Beförderung Maßnahmen zu implementieren, die dem Peter-Prinzip entgegenwirken. Dazu gehören langfristig angelegte Entwicklungspläne, Schulungspläne, regelmäßige Personalgespräche sowie Feedbackprozesse, etwa in Form von 360-Grad-Feedbacks nach einem bestimmten Zeitraum. Diese ermöglichen eine kontinuierliche Evaluation der Führungsleistung und der Mitarbeiterzufriedenheit. Während regelmäßige Personalgespräche für Mitarbeitende in vielen Organisationen selbstverständlich sind, sollten auch Führungskräfte systematisch Rückmeldungen von ihren Teams erhalten, um Entwicklungsprozesse zu fördern. Zudem

---

<sup>165</sup> Vgl. Hossiep/Mühlhaus 2015, S.2 ff

zeigte sich im Rahmen der Fokusgruppe ein mangelhafte Strukturierung. So wurde in einem Unternehmen berichtet, dass die einzige HR-Verantwortliche die Ehefrau des Geschäftsführers ist. Solche Konstellationen verdeutlichen den Bedarf an klaren Unternehmensregelungen und professionellen Kontrollmechanismen, um Konflikte zu vermeiden und eine qualitativ hochwertige Personalführung sicherzustellen.<sup>166</sup>

Insgesamt bestätigt die Untersuchung die theoretisch herausgearbeiteten Annahmen: Fachliche Kompetenz ist notwendig, reicht jedoch allein nicht aus. Erst die Verbindung mit Empathie, emotionaler Intelligenz und einer reflektierten Haltung ermöglicht wirksame Führung in der Marketingbranche. Gleichzeitig verdeutlicht die Studie, dass strukturelle Defizite in Kommunikation, Feedback und Fehlerkultur die Potenziale empathischer Führung erheblich beeinträchtigen können. Die Ergebnisse erweitern den bestehenden Forschungsstand, indem sie zeigen, dass empathische und kompetente Führung in der Marketingbranche nicht als weiches Zusatzmerkmal, sondern als strategisch notwendige Ressource zu verstehen ist. Damit liefert die Arbeit praxisnahe Anknüpfungspunkte, wie die gezielte Förderung dieser Kompetenzen zur Optimierung der Führungskultur beitragen kann.

#### **4.2 Validität und Grenzen der Untersuchung**

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign, das durch Expertinneninterviews und eine Fokusgruppe gestaltet wurde. Dieses Forschungsdesign ermöglichte eine vielfältige Betrachtung von empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche. Während die Interviews vor allem die Sichtweise von Führungskräften abbildeten, bezog die Fokusgruppe die Perspektive von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung ein. Auf diese Weise konnte ein differenziertes Bild entstehen, das sowohl die Intention von Führung als auch die Erfahrungen der Geführten einbezieht. Gleichzeitig ergeben sich aus der gewählten Methodik Einschränkungen, die im Hinblick auf die Belastbarkeit der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Ein zentrales methodisches Problem liegt in der begrenzten Anzahl der Befragten. Qualitative Forschung verfolgt nicht das Ziel der statistischen Repräsentativität, sondern des Gewinns tieferer Einsichten in subjektive Wahrnehmungen und Deutungen. Dennoch ist zu festzustellen, dass eine größere Anzahl an Interviews sowie eine weitere Fokusgruppe zusätzliche Facetten hätten sichtbar machen können. Auch die Verteilung der Befragten war nicht vollkommen ausgewogen, da der Schwerpunkt auf Personen mit engem Bezug zum Marketing lag. Diese Fokussierung, schränkt die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen ein.

---

<sup>166</sup> Vgl. Speaker 4 2025, siehe digitaler Anhang 88, Z. 333-353

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen der Expertinneninterviews ausschließlich Frauen befragt wurden. Für eine repräsentativere Betrachtung wäre es jedoch empfehlenswert, auch männliche sowie diversgeschlechtliche Perspektiven in die Untersuchung miteinzubeziehen. Die Gründe für die Einschränkung in der Rekrutierung lassen sich nicht vollständig nachvollziehen. Die einzige verfügbare Information ist, dass Männer auf die Interviewanfragen nicht reagierten. Zudem weisen aktuelle Studien darauf hin, dass der Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt ansteigt. Dennoch ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass Frauen trotz dieser Fortschritte in den obersten Managementebenen weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind.<sup>167</sup>

Ebenfalls ist wichtig zu erwähnen, dass die befragten der Fokusgruppe der Generation Z angehören. Die Generation Z zeigt ein stark ausgeprägtes Wertebewusstsein, das sich in der Suche nach Sinn, Authentizität und Nachhaltigkeit widerspiegelt. Im beruflichen Kontext bevorzugen Angehörige dieser Generation Arbeitgeber, die glaubwürdig handeln, transparente Werte vertreten und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Ihre Erwartungen an Führungskräfte sind eng mit Empathie, einem sinnstiftenden Arbeitsumfeld sowie einer ausgewogenen Work Life Balance verbunden. Zugleich zeigt sich ein wachsendes Bewusstsein für mentale Gesundheit und das Bedürfnis nach stabilen und unterstützenden Arbeitsstrukturen. Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass eine moderne Führungskultur in der Marketingbranche neben fachlicher Kompetenz auch emotionale Intelligenz und werteorientiertes Handeln erfordert.<sup>168</sup> Dementsprechend ist es für eine ganzheitliche Betrachtung von Bedeutung, verschiedene Altersgruppen in die Analyse einzubeziehen, um auch Perspektiven anderer Generationen außerhalb der Generation Z zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Gütekriterien qualitativer Forschung wurde auf die von Steinke formulierten Dimensionen Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite zurückgegriffen. Transparenz wurde durch eine umfassende Dokumentation des Forschungsprozesses hergestellt, die sowohl die Auswahl der Befragten als auch die Erhebung, Transkription und Kodierung im Detail beschreibt. Darüber hinaus sind der Leitfaden sowie zentrale Transkriptpassagen im Anhang dokumentiert, um Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen. Gegenseitiges Verständnis wurde durch die konsequente Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sichergestellt. Die Kategorienbildung erfolgte in einem kombinierten induktiv-deduktiven Prozess. Zur Sicherstellung der Reliabilität wurde die Auswertung eigenständig durchgeführt und wiederholt, wodurch die Intracoder-Reliabilität als gewährleistet gelten kann. Eine

---

<sup>167</sup> Vgl. Statista 2024

<sup>168</sup> Vgl. Kolbet, Prof. Dr. Schmidkonz 2024, S.5-7

Überprüfung der Intercoder-Reliabilität war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, da die Untersuchung alleinverantwortlich durchgeführt wurde.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegende qualitative Studie durch eine sorgfältige methodische Anlage belastbare und praxisrelevante Einblicke in die Führungskultur der Marketingbranche bietet. Die Ergebnisse sind in erster Linie als explorativ zu verstehen. Sie bieten vertiefte und differenzierte Einblicke in das untersuchte Thema, ihre Aussagekraft ist jedoch hinsichtlich der Übertragbarkeit begrenzt. Künftige Forschung sollte daher breitere Stichproben, weitere Branchenvergleiche sowie ergänzende quantitative Verfahren einbeziehen, um die hier gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen und zu validieren.

### **4.3 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Marketingbranche**

Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass die Erwartungen an Führung in der Marketingbranche in besonderem Maße durch die Dynamik und Unsicherheit des Arbeitsumfeldes geprägt sind. Die Marketingbranche zeichnet sich durch einen hohen Innovationsdruck, kurze Reaktionszeiten und intensive Kundenorientierung aus.<sup>169</sup> Diese Faktoren erfordern von Führungskräften nicht nur fachliche Expertise, sondern vor allem eine hohe Flexibilität und Sensibilität im Umgang mit Mitarbeitenden.<sup>170</sup> Die vorliegenden Befunde deuten darauf hin, dass klassische, hierarchische Führungsmodelle unter diesen Bedingungen nur begrenzt wirksam sind. Stattdessen gewinnt ein Führungsverständnis an Bedeutung, das Vertrauen, Empathie und eine klare Orientierung miteinander verbindet.

Ein zentrales Ergebnis ist die Bestätigung der Relevanz von Empathie und emotionaler Intelligenz. Dies bedeutet jedoch nicht, dass fachliche Kompetenz an Bedeutung verliert. Vielmehr werden sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen als wesentlich erachtet. Einige Befragte betonten, dass Empathie eine größere Bedeutung als fachliche Kompetenz habe. Diese Einschätzung basiert jedoch in erster Linie auf subjektiven Erfahrungen, obwohl es auffällig ist, dass viele diese teilen. Ein zentrales Ergebnis der empirischen Untersuchung besteht darin, dass Empathie nicht als bloßer "Soft Skill" oder ergänzendes Zusatzmerkmal verstanden werden sollte, sondern als gleichwertige Kompetenzebene neben der fachlichen Qualifikation. Im Marketingkontext nehmen Empathie und emotionale Intelligenz eine zentrale Funktion ein: Kreative Prozesse, enge Kundenkontakte und häufige Projektwechsel setzen voraus, dass Führungskräfte in der Lage sind, Bedürfnisse zu erkennen, Spannungen zu moderieren und Motivation zu erhalten. Die Ergebnisse stützen damit die Annahmen von Goleman, Salovey und Mayer, dass Emotionale Intelligenz ein entscheidender Erfolgsfaktor für Führung darstellt.

---

<sup>169</sup> Vgl. Ievseitseva, Mihalatii 2023, S. 85

<sup>170</sup> Vgl. Zahari u. a. 2023

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Defizite in Kommunikation und Feedbackkultur erhebliche Folgen für die Arbeitszufriedenheit haben. Erfahrungen mit Mikromanagement und fehlender Transparenz führten in der Fokusgruppe zu massiver Kritik und in Einzelfällen zu Kündigungsentscheidungen. Die empirischen Ergebnisse verweisen zudem auf das Peter-Prinzip: Mehrere Beispiele zeigen, dass Führungskräfte aufgrund ihrer fachlichen Exzellenz befördert wurden, ohne über die notwendigen sozialen Kompetenzen zu verfügen. Dies führt in der Praxis zu Kontrollverhalten und Überforderung, die wiederum Mitarbeitende demotivieren. In der Marketingbranche, in der Teams interdisziplinär und projektbasiert arbeiten, wirkt sich dieses Muster besonders negativ aus.<sup>171</sup> Die Theorie zum Peter-Prinzip bestätigt, dass Beförderungen, die primär an Fachwissen gekoppelt sind, häufig zur Fehlbesetzung von Führungspositionen führen. Die Studie zeigt, dass eine nachhaltige Optimierung der Führungskultur im Marketing nur dann gelingt, wenn soziale Kompetenzen und Emotionale Intelligenz bereits in Auswahl- und Beförderungsprozessen systematisch berücksichtigt werden.

Ein weiteres wichtiges Spannungsfeld, das in den Ergebnissen sichtbar wurde, betrifft die Balance zwischen Struktur und Vertrauen. Während Führungskräfte betonten, dass sie klare Orientierung und Struktur geben müssen, hoben Mitarbeitende die Bedeutung von Freiräumen und Autonomie hervor. Dieser Gegensatz verweist auf die Notwendigkeit, Führung nicht als einseitige Steuerung, sondern als Aushandlungsprozess zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Erwartungen der Mitarbeitenden zu verstehen. Modelle aus dem Theorie-Teil dieser Arbeit wie die Transformationaler Führung nach Bass und Avolio und Konzepte wie Shared Leadership bieten hier theoretische Anknüpfungspunkte, da sie zeigen, dass Motivation und Leistungsbereitschaft insbesondere durch Vorbildfunktion, Engagement und Sinnstiftung entstehen.

Zusammenfassend lässt sich interpretieren, dass die vorliegenden Ergebnisse die theoretischen Grundlagen um empathische und kompetente Führung im Marketing nicht nur bestätigen, sondern um praxisnahe Perspektiven erweitern. Die Arbeit zeigt, dass wirksame Führung in dieser Branche nicht allein durch fachliche Expertise gewährleistet werden kann. Vielmehr sind Empathie, Emotionale Intelligenz und kommunikative Kompetenz zentrale Ressourcen, um Motivation und Bindung in einem hochdynamischen Umfeld aufrechtzuerhalten. Die spezifischen Herausforderungen des Marketings wie Zeitdruck, Innovationsdynamik und Kundenabhängigkeit, verstärken diese Anforderungen zusätzlich. Defizite in diesen Bereichen führen im schlimmsten Fall nicht nur zu innerer Kündigung oder

---

<sup>171</sup> Vgl. Checa u. a. 2023

Quiet Quitting, sondern gefährden langfristig auch die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsposition von Unternehmen.

#### **4.4 Messbarkeit und Bewertung der Optimierungserfolge**

Damit Maßnahmen zur Förderung empathischer und kompetenter Führung nachhaltig wirksam sind, müssen sie durch geeignete Kriterien messbar gemacht werden. Die Forschung zeigt, dass klassische Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Krankenstände oder Mitarbeiterzufriedenheit wertvolle Hinweise auf die Qualität der Führung geben können.<sup>172</sup> Ergänzend sollten qualitative Rückmeldungen, beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen oder strukturierte Reflexionsrunden, erhoben werden. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die angestrebte Führungskultur tatsächlich umgesetzt wird und wie sie auf Mitarbeitende wirkt. Eine kontinuierliche Evaluation verhindert, dass Maßnahmen zu rein formalen Programmen verkommen, und sorgt dafür, dass Optimierungen adaptiv an neue Herausforderungen angepasst werden können.

#### **Zusammenfassung**

Insgesamt bestätigt die Untersuchung die theoretisch herausgearbeiteten Annahmen: Fachliche Kompetenz ist notwendig, aber nicht hinreichend. Erst die Verbindung mit Empathie, emotionaler Intelligenz und einer reflektierten Haltung ermöglicht wirksame Führung in der Marketingbranche. Gleichzeitig verdeutlicht die Arbeit, dass strukturelle Defizite in Kommunikation, Feedback und Fehlerkultur die Potenziale empathischer Führung erheblich beeinträchtigen können. Die Ergebnisse erweitern die bestehende Forschung, indem sie zeigen, dass gerade in der von Dynamik und Innovationsdruck geprägten Marketingbranche empathische und kompetente Führung nicht als „weiches Zusatzmerkmal“, sondern als strategisch notwendige Ressource betrachtet werden muss. Damit liefert die Arbeit praxisnahe Anknüpfungspunkte, wie die gezielte Förderung dieser Kompetenzen zur Optimierung der Führungskultur beitragen kann.

---

<sup>172</sup> Vgl. Sørensen u. a. 2020

## **5 Ausblick und Fazit**

Die vorliegende Masterarbeit hat gezeigt, dass empathische und kompetente Führung in der Marketingbranche eine zentrale Voraussetzung für Motivation, Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterbindung ist. Die theoretische Analyse verdeutlichte, dass klassische Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen, da sie der großen Dynamik und den Unsicherheiten des Marketings nicht gerecht werden. Modelle der emotionalen Intelligenz sowie transformationale und kompetenzorientierte Ansätze lieferten wichtige Anhaltspunkte dafür, dass soziale Fähigkeiten und Empathie gleichwertig zu Fachkompetenz betrachtet werden sollten. Die empirischen Ergebnisse haben diese theoretischen Annahmen gestützt und zugleich konkretisiert. Aus den Expertinneninterviews ging hervor, dass Vertrauen, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine transparente Kommunikation als wesentliche Bestandteile erfolgreicher Führung betrachtet werden. Die Fokusgruppe mit Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung erweiterte die Ergebnisse um die Perspektive derjenigen, die Führung vorwiegend aus der Mitarbeitendenrolle erleben. Hier wurde deutlich, dass empathisches Verhalten und Emotionale Intelligenz wichtiger wahrgenommen werden als fachliche Kompetenz. Gleichzeitig wurden aber auch Schwächen offengelegt: Mikromanagement, fehlende Transparenz und mangelnde Feedbackkultur wirken sich negativ auf Motivation und Loyalität aus und können, wie eine Expertin ausdrücklich betonte, kann direkt zu Quiet Quitting führen. Kritisch ist zudem das Auftreten des Peter-Prinzips, bei dem Führungskräfte aufgrund fachlicher Expertise befördert werden, ohne über die notwendigen sozialen Kompetenzen zu verfügen. Wirksame Ansätze zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche müssen sowohl auf struktureller als auch auf persönlicher Ebene ansetzen. Strukturelle Maßnahmen umfassen die Etablierung einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur, die Implementierung von Coaching- und Mentoringprogrammen sowie eine bewusste Förderung von Empowerment. Zudem sollten bei der Auswahl externer Führungskräfte strengere Strukturen etabliert werden, etwa durch den Einsatz von Persönlichkeitstests. Auch nach der Einstellung ist es sinnvoll, Schulungen anzubieten und Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, um die Qualität der Führung kontinuierlich zu sichern. Effektive Führung erfordert eine Haltung, die fachliche Kompetenz mit Empathie, Selbstreflexion und Vorbildverhalten verbindet. Erst das Zusammenspiel dieser Ebenen ermöglicht eine Führungskultur, die Vertrauen schafft, Kreativität fördert und den großen Belastungen im Marketing standhält.

Für zukünftige Forschung ergeben sich verschiedene Anschlussmöglichkeiten. Eine quantitative Vertiefung könnte dazu beitragen, die in dieser Arbeit identifizierten Kategorien und Muster in einer größeren Stichprobe zu überprüfen. Ebenso wären internationale Vergleiche aufschlussreich, um kulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Umsetzung empathischer Führung im Marketing zu beleuchten. Darüber hinaus erscheint es

vielversprechend, die Rolle der digitalen Transformation und Künstlichen Intelligenz in Führungsprozessen weiter zu untersuchen, da diese Entwicklungen die Anforderungen an Führung nachhaltig verändern. Auch langfristig angelegte Studien könnten wertvolle Erkenntnisse über die Wirkung empathischer und kompetenter Führung auf Mitarbeiterbindung, Innovationskraft und Unternehmenserfolg liefern.

Zusammenfassend zeigt die Arbeit, dass eine optimierte Führungskultur in der Marketingbranche nicht nur individuelle Zufriedenheit und die Harmonie im Team stärkt, sondern auch einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leistet. Empathische und kompetente Führung erweist sich damit als strategische Ressource, die in Zukunft noch stärker systematisch entwickelt und gefördert werden sollte.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ahrend, Jan (2022): *Mindful & Agile Leadership: Erfolgreiche achtsame Führung im agilen Unternehmen. Mit zahlreichen Workshops*. In: MITP-Verlags GmbH & Co. KG. ISBN: 978-3-7475-0467-3.
- Allmers, Swantje / Magnussen, Christoph / Trautmann, Michael (2022): *ON THE WAY TO NEW WORK: Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt*. In: Vahlen. DOI: 10.15358/9783800666607.
- Aulinger, Andreas / Schmid, Tobias (2009): *Empathisches Führungsverhalten*. In: Steinbeis-Institut for Open Management (IOM). ISBN: 978-3-938062-33-9.
- Babapour Chafi, Maral / Hultberg, Annemarie / Bozic Yams, Nina (2022): *Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. In: Sustainability, Jg. 14 (1), Art. 294. DOI: 10.3390/su14010294.
- Bachmann, Thomas/ Quispe Bravo, Katherina (2021): *Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung*. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-021-00717-4> (Zugriff: 30.09.2025). DOI: 10.1007/s11613-021-00717-4.
- Baumgarten, Reinhard (2019 [Reprint 1977]): *Führungsstile und Führungstechniken*. In: De Gruyter. DOI: 10.1515/9783110835632. (ISBN: 978-3-11-006541-1.)
- Benighaus, Christina / Benighaus, Ludger (2012): *Moderation, Gesprächsaufbau und Dynamik in Fokusgruppen*. In: Schulz, Marlen / Mack, Birgit / Renn, Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111–132. DOI: 10.1007/978-3-531-93318-4\_6.
- Boersch, Cornelius / Friedrich, von Dienst (Hrsg.) (o. J.): *Das Summa Summarum des Erfolgs*. In: Gabler. ISBN: 978-3-409-12656-5.
- Bruhn, Manfred (2019): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. In: SpringerLink. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-24473-6> (Zugriff: 25.10.2025).
- Bösl, Sabine / Werther, Simon (2024): *Berufsfelder und Perspektiven im Tourismus: Wegweiser für eine erfüllte Karriere*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-41710-9.
- Collatz, Annelen / Gudat, Karin (2011): *Work-Life-Balance*. In: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG. ISBN: 978-3-8017-2326-2.
- Ćwiąkała, Joanna (2025): *The Importance of Emotional Intelligence in Leadership for Building an Effective Team*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Dachrodt, Heinz-G. / Koberski, Engelbert / Dachrodt, Wolfgang / Volker, Gunnar (2014): *Praxishandbuch Human Resources: Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung*. In: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-05518-9.
- Daniel, R. A. Schallmo / Lang, Klaus / Werani, Thomas / Krumay, Barbara (Hrsg.) (o. J.): *Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-30256-6.
- Das, Kallol u. a. (2023): *Creativity in Marketing: Examining the Intellectual Structure Using Scientometric Analysis and Topic Modeling*. In: Journal of Business Research, Jg. 154, S. 113384. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113384.
- Dörr, Stefan L. / Schmidt-Huber, Marion / Maier, Günter W. (2021): *Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation*. In: Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO), Jg. 52 (2), S. 325–339. DOI: 10.1007/s11612-021-00582-w.
- Expertin 1 (2025): Experteninterview.

Expertin 2 (2025): Experteninterview.

Expertin 3 (2025): Experteninterview.

Expertin 4 (2025): Experteninterview.

Expertin 5 (2025): Experteninterview.

Expertin 6 (2025): Experteninterview.

Foelsing, Jan / Schmitz, Anja (2021): *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-32758-3.

Formica, Sandro / Sfodera, Fabiola (2022): *The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions*. In: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Jg. 31 (8), S. 899–907. DOI: 10.1080/19368623.2022.2136601.

Gadeken, Owen (2023): *Energize Your Workplace Feedback*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Galanis, Petros u. a. (2023): *The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation*. In: *AIMS Public Health*, Jg. 10 (4), S. 828–848. DOI: 10.3934/publichealth.2023055.

Gallo, Paolo / Hlupic, Vlatka (2019): *Humane leadership must be the Fourth Industrial Revolution's real innovation*. In: *World Economic Forum Stories*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2019/05/humane-leadership-is-the-4irs-big-management-innovation/> (Zugriff: 01.11.2025).

Geisler, Patrick Josef (2020): *Emotionale Intelligenz als Führungselement: Herausforderungen und Chancen für die Tiroler Hotellerie*. Wien: Technische Universität Wien, Continuing Education Center.

Gierhan, Sarah (2025): *Führungskräfte-Coaching für vielseitige Manager: Das Praxisbuch für Führungskräfte mit Scanner-Persönlichkeit, Coaches und Personaler*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-45473-9.

Glöckler, Ulrich / Maul, Gisela (2010): *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess: Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung*. In: VS Verlag/Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-531-92432-8.

Goleman, Daniel (o. J.): *What Makes a Leader?* In: *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> (Zugriff: 01.11.2025).

Großschädl, Stefanie (2023): *Einfluss der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche*. Graz: FH Joanneum (Masterarbeit).

Grote, Sven (2012): *Die Zukunft der Führung*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-8349-4007-0.

Hammer, Stella (2023): *Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren*. In: *ifpm Schriftenreihe der FOM*.

Heidbrink, Marcus / Debnar-Daumler, Sebastian (2023): *Selbstführung: Innere Klarheit für chaotische Zeiten*. In: Haufe Group. ISBN: 978-3-648-16772-1.

Hellmuth, Julia (2025): *Führung und Teamleistung: Wie empathische und authentische Führung die Teamleistung beeinflusst*. In: BoD – Books on Demand. ISBN: 978-3-7578-1374-5.

Hendrike Schoof, Anna (o. J.): *Empathie in Arbeitsbeziehungen: Die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Hossiep, Rüdiger / Mühlhaus, Oliver (2015): *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. In: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG. ISBN: 978-3-8017-2549-5.

- Huang, Zijian u. a. (2022): *The Role of Leadership in Collective Creativity and Innovation: Examining Academic Research and Development Environments*. In: *Frontiers in Psychology*, Jg. 13, Art. 1060412. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060412.
- Jöns, Ingela / Bungard, Walter (2018): *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-20369-6.
- Kastner, Jacob / Plugmann, Christian / Hesmer, Christoph / Daniel, Phillip (o. J.): *Innovative Unternehmensführung: Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen*. In: Springer Verlag. DOI: 10.1007/978-3-658-40943-2.
- Kaune, Axel (2010): *Change-Management mit Organisationsentwicklung: Veränderungen erfolgreich durchsetzen*. In: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. ISBN: 978-3-503-12446-6.
- Kenning, Prof. Dr. Peter : *Vertrieb – Definition*. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*.
- Khabyuk, Olexiy (2024): *Veränderung der Marketing-Berufsbilder durch KI: Nachwuchswissenschaftliche Impulse*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Khotimah, Ayyumi Khusnul (2025): *The Influence of Flexible Work Schedules, Work-Life Balance, and Managerial Support on Individual Productivity in a Digital Marketing Company*. In: *SINERGI: Jurnal Riset Ilmiah*, Jg. 2 (8), S. 3874–3890. DOI: 10.55818/sinergi.v2i8.611.
- Knuth, Ingo (2012): *Mediadienstleistungen in der Werbebranche*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Kofler, Chiara (2024): *Die Bedeutung der „Führungskultur“ für den Erfolg des Strategieprozesses*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Kolbet, Anne / Schmidkonz, Christian (2024): *Conscious Leadership in the Generation Z: An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders*. In: *Munich Business School Working Paper*.
- Krämer, Manuela (2014): *Die Bedeutung der Selbstreflexion von Führungskräften für die lernende Organisation*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Lewin, Kurt / Lippitt, Ronald / White, Ralph K. (1939): *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. In: *The Journal of Social Psychology*, Jg. 10 (2), S. 269–299. DOI: 10.1080/00224545.1939.9713366.
- Lies, Jan (o. J.): *Definition: Soft Skills*. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994> (Zugriff: 25.10.2025).
- Lindgreen, Adam / Palmer, Roger / Wetzels, Martin / Antioco, Michael (2009): *Do Different Marketing Practices Require Different Leadership Styles? An Exploratory Study*. In: *ResearchGate (PDF)*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237814665\\_Do\\_different\\_marketing\\_practices\\_require\\_different\\_leadership\\_styles\\_An\\_exploratory\\_study](https://www.researchgate.net/publication/237814665_Do_different_marketing_practices_require_different_leadership_styles_An_exploratory_study) (Zugriff: 01.10.2025).
- Liphadzi, M. / Aigbavboa, C. O. / Thwala, W. D. (2017): *A Theoretical Perspective on the Difference Between Leadership and Management*. In: *Procedia Engineering*, Jg. 196, S. 478–482. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.07.227.
- Lissitsa, Sabina / Laor, Tal (2021): *Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying Generational Differences in Effects of Personality Traits in On-Demand Radio Use*. In: *Technology in Society*, Jg. 64, Art. 101526. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101526.
- Mahand, Thalmus/Caldwell, Cam (2023): *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. In: *Business and Management Research*, 12. Jg. (1), S. 9.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 633–648. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4\_42.

- Megginson, David / Clutterbuck, David (2008): *Coaching und Mentoring: Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren*. In: Gabler Verlag. ISBN: 978-3-409-16962-3.
- Mikolajczyk, Karolina (2023): *Durchschnittliche Engagement-Raten für 13 Branchen*. In: *Hootsuite Blog*. URL: <https://blog.hootsuite.com/de/durchschnittlichen-engagement-raten/> (Zugriff: 10.04.2025).
- Neubauer, Aljoscha / Freudenthaler, Herbert (2006): *Modelle emotionaler Intelligenz: Ein internationales Handbuch*. In: Hogrefe Verlag. ISBN: 978-3-8017-2010-0.
- Nogai, Zoe (Hrsg.) (2024): *Ideen von heute für die Arbeitswelt von morgen: Wie sich Top-Voices der Generation U30 das Berufsleben der Zukunft vorstellen*. In: Haufe Verlag. ISBN: 978-3-648-17110-0.
- North, Klaus / Reinhardt, Kai / Sieber-Suter, Barbara (2013): *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. In: Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 43–91. DOI: 10.1007/978-3-8349-6821-0.
- O.V. (o. J.e): *Innovative Unternehmensführung: Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen*. In: SpringerLink. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-40943-2> (Zugriff: 03.10.2025).
- O.V. (o. J.f): *Frauen auf dem Arbeitsmarkt: Der Weg zu einer geschlechtergerechten Arbeitswelt*. In: *Statista*. URL: <https://de.statista.com/themen/12735/frauen-auf-dem-arbeitsmarkt/#topicOverview> (Zugriff: 24.10.2025).
- Pelz, Waldemar (2014): *Transformationale Führung: Warum Zielvereinbarungen heute nicht mehr ausreichen*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Plätzer, Gabriele / Kral, Christoph (2025): *Digital Leadership: Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden als zentraler Erfolgsfaktor transformativer Unternehmensberatung*. In: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-43715-2.
- Pohontsch, Nadine Janis (2019): *Die Qualitative Inhaltsanalyse*. In: *Die Rehabilitation*, Jg. 58 (6), S. 413–418. DOI: 10.1055/a-1031-4858.
- Reed, Brent N. / Klutts, Abigail M. / Mattingly, T. Joseph (2019): *A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education*. In: *American Journal of Pharmaceutical Education*, Jg. 83 (9), Art. 7520. DOI: 10.5688/ajpe7520.
- Riegler, Sonja Melissa (2015): *Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Führung – bisherige Forschungsergebnisse und Konsequenzen für die Führung*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).
- Riess, Helen (2017): *The Science of Empathy*. In: *Journal of Patient Experience*, Jg. 4 (2), S. 74–77. DOI: 10.1177/2374373517699267.
- Röhr-Sendlmeier, Una / Käser, Udo (2017): *Kompetenz*. In: Kühnhardt, Ludger / Mayer, Tilman (Hrsg.): *Bonner Enzyklopädie der Globalität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 235–248. DOI: 10.1007/978-3-658-10384-2\_17.
- Di Lorenzo, Rosaria u. a. (2019): *Emotional Intelligence, Empathy and Alexithymia: A Cross-sectional Survey on Emotional Competence in a Group of Nursing Students*. In: *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, Jg. 90 (Suppl 4), S. 32–43. DOI: 10.23750/abm.v90i4-S.8273.
- Rudolph, Peter (2025): *Neue Leadership-Ansätze in der Pflege: Wie Sie Personalführung, Patienten- und Kundenmanagement erfolgreich umsetzen*. In: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-43055-9.
- Ruhl, Stefan / Eberts, Elke (2019): *Empathische Führung*. In: *Journal für Ästhetische Chirurgie*, Jg. 12 (4), S. 191–196. DOI: 10.1007/s12631-019-00201-0.
- Sach, Karsten / Hirsch, Thomas (2024): *International Climate and Transformation Partnerships*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Speaker 1 (2025): Teilnehmende:r der Fokusgruppe

Speaker 2 (2025): Teilnehmende:r der Fokusgruppe

Speaker 3 (2025): Teilnehmende:r der Fokusgruppe

Speaker 4 (2025): Teilnehmende:r der Fokusgruppe

Sadri, Golnaz / Weber, Todd J. / Gentry, William A. (2011): *Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis Across 38 Countries*. In: *The Leadership Quarterly*, Jg. 22 (5), S. 818–830. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.07.005.

Schulz, Marlen / Mack, Birgit / Renn, Ortwin (Hrsg.) (2012): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. In: Springer VS, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-531-93318-4.

Seel, Heidemarie (1998): *Peter-Prinzip*. In: Heinrich, Peter / Schulz zur Wiesch, Jochen (Hrsg.): *Wörterbuch der Mikropolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 215–218. DOI: 10.1007/978-3-663-01402-3\_33.

Shaik, Ahamed Basha / Indupalli, Maneeja (2025): *Stress Management in the Age of Real-Time Marketing*. In: *Journal of Marketing & Social Research*, Jg. 2, S. 32–37. DOI: 10.55818/jmsr.v2i1.52.

Siebert, Katrin (2006): *Zum Einfluss von Emotionaler Intelligenz auf die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen in der Persönlichkeitsforschung*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Sinek, Simon (2017): *Leaders Eat Last: The Leadership Book That Every Good Manager Needs, From the Multi-Million Copy Bestselling Author of Start With Why*. In: Penguin Books, UK. ISBN: 978-0-670-92288-5.

Sørensen, Jeppe Karl u. a. (2020): *Leadership Quality and Risk of Long-term Sickness Absence Among 53,157 Employees of the Danish Workforce*. In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Jg. 62 (8), S. 557–565. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001879.

Stoewen, Debbie L. (o. J.): *The Vital Connection Between Emotional Intelligence and Well-being — Part 1: Understanding Emotional Intelligence and Why It Matters*. In: *The Canadian Veterinary Journal*, Jg. 65 (2), S. 182–184. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10839660/> (Zugriff: 01.11.2025).

Suling, Lena / Wildner, Julia (2024): *Führung in der Transformation*. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/lena-suling-julia-wildner-2024-fuehrung-in-der-transformation.html> (Zugriff: 01.11.2025).

Tausch, Anja P. / Menold, Natalja (2015): *Methodische Aspekte der Durchführung von Fokusgruppen in der Gesundheitsforschung: Welche Anforderungen ergeben sich aufgrund der besonderen Zielgruppen und Fragestellungen?* In: *GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften*, Köln. DOI: 10.21241/ssoar.44484.

Thalhammer, Alexander (2017): *Wertschätzende Feedback-Kultur: Systemische Implementierung einer wertschätzenden Feedback-Kultur in einer Organisation mit agilen Ambitionen*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Van den Woldenberg, Julia (2023): *Die Wirksamkeit von 360°-Feedbacksystemen unter Betrachtung psychologischer Wirkvariablen im Feedbackprozess*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

Weber, Susanne Theresia / Wernitz, Frank (2021): *Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews*. In: *IU International University of Applied Sciences*.

Willen, Thomas (2023): *Überfachliche Kompetenzen und ihre Bedeutung für die duale Organisationsform*. In: (ohne weitere Angaben verfügbar).

York Urban, Fabian (2007): *Emotionen und Führung: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen*. In: Gabler Edition Wissenschaft. DOI: 10.1007/978-3-8350-9321-4.

Zahari, Afzal Izzaz u. a. (2023): *Impact of Dynamic Leadership and Marketing Planning on Organizational Resilience During Covid-19: Higher Learning Institutions*. In: *SAGE Open*, Jg. 13 (4), Art. 21582440231212042. DOI: 10.1177/21582440231212042.

Zarei, Mohammad / Supphellen, Magne / Bagozzi, Richard P. (2022): *Servant Leadership in Marketing: A Critical Review and a Model of Creativity-Effects*. In: *Journal of Business Research*, Jg. 153, S. 172–184. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.08.056.

## **Übersicht verwendeter Hilfsmittel**

Die folgenden Software-Tools wurden zur Optimierung von Rechtschreibung, Grammatik, Übersetzungen oder Formulierungen verwendet:

DeepL Translate (<https://www.deepl.com/de/translator>)

DeepL Write (<https://www.deepl.com/de/write>)

ChatGPT (<https://chatgpt.com>)

QuillBot (<https://quillbot.com>)

## 7 Anhang

### 7.1 Interviewleitfaden

**Interview-Agenda** Masterarbeit Sinem Misirli mit dem Titel: *Optimierung der Führungskultur: Ansätze zur Förderung empathischer und kompetenter Führung in der Marketingbranche*

**Wer wird befragt?:** Führungspersonen in der Marketingbranche (Beispiel: Lisa Beck - Head of Marketing)

#### **Interviewfragen:**

Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen? Was macht für Sie persönlich Führung besonders spannend?

#### **Block 1: Allgemeine Fragen zur Führungskultur**

1. Wie definieren Sie "Führungskultur" in Ihrem Unternehmen, insbesondere in der Marketingbranche?
2. Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach Empathie und Kompetenz in der Führung?
3. Unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an Führungskräfte im Marketing von denen in anderen Branchen – besonders in Bezug auf Empathie und Führungsstil? Und wenn ja, inwiefern?
4. Wie sind Sie selbst in Ihre aktuelle Führungsposition gekommen?
5. Gab es auf Ihrem Weg zur Führungskraft gezielte Schulungen, Coachings oder Entwicklungsprogramme? Wenn ja, wie haben Sie diese erlebt?

#### **Block 2: Herausforderungen**

4. Welche Herausforderungen erleben Sie als Führungskraft in der Führung von Teams in der Marketingbranche?
  - Beispiele: Umgang mit Teamdiversität, Work-Life-Balance, Innovationsdruck.
5. Wo sehen Sie Schwächen in der aktuellen Führungskultur in der Marketingbranche?
6. Welche Auswirkungen haben Stressmanagement und Konflikte auf die Führung und das Team?

#### **Block 3: Empathische und kompetente Führung**

7. Wie fördern Sie die empathische Führung in Ihrem Unternehmen? Haben Sie dafür spezielle Programme oder Ansätze?

8. Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach entscheidend für erfolgreiche Führungskräfte in der Marketingbranche?

9. Welche Rolle spielt emotionale Intelligenz bei der Führung? Haben Sie Beispiele aus der Praxis?

#### **Block 4: Strategien und Optimierung**

10. Welche Strategien oder Methoden setzen Sie ein, um die Führungskultur in Ihrem Unternehmen zu verbessern?

11. Gibt es konkrete Weiterbildungsangebote oder Programme, um Empathie und Führungskompetenz bei Führungskräften zu entwickeln?

12. Wie wird der Erfolg von Maßnahmen zur Optimierung der Führungskultur in Ihrem Unternehmen gemessen?

13. Nutzen Sie persönlich Methoden zur Selbstreflexion als Führungskraft? Wenn ja, welche?

14. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, Ihnen als Führungskraft Feedback zu geben? Nutzen Sie diese Rückmeldungen aktiv zur Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenz?

15. Abschlussfrage: Gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte oder Themen, die wir bislang nicht angesprochen haben?

## 7.2 Tabelle der Interviewauswertung

| Kategorie  | Beschreibung   | Kodierregel  | Beispiel-Zitat   | Expertin   |
|--|--|--|--|------------|
| <b>Unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an Führungskräfte im Marketing von denen in anderen Branchen, besonders in Bezug auf Empathie und Führungsstil? Und wenn ja, inwiefern?</b> |  |  |  |            |
| <b>Anforderungen an Führung im Marketing (und andere Bereiche)</b>   | Aussagen darüber, wie sich Führung im Marketing von anderen Branchen unterscheidet z. B. durch Kreativität, Agilität und Eigenständigkeit.     | Kodieren, wenn Vergleiche/Unterschiede zwischen Bereichen/Branchen in Bezug auf Führung genannt werden.          | „Ich glaube Führungskultur in der Marketingbranche noch viel mehr als in anderen Branchen erfordert, dass man bereit ist für Transformation, also auch Transformationsprozesse, wirklich begleitet. Denn gerade im Marketing verändert sich ganz viel technologisch Trend, also allein, was KI jetzt mit der Branche macht in den letzten ein 2 Jahren, dafür muss man bereit sein zum einen persönlich auch eine gewisse Agilität mitbringende Anpassungsfähigkeit, ein Blick nach vorne mitbringen.“ | Expertin 5 |
| <b>Welche Rolle spielen Empathie und Kompetenz in der Führung?</b>   |  |  |  |            |
| <b>Empathie und Kompetenz in der Führung</b>   | Aussagen darüber, wie wichtig Empathie und fachliche oder soziale Kompetenz für das Verhalten und die Entscheidungen von Führungskräften sind. | Kodieren, wenn Empathie/Kompetenz als notwendige Voraussetzung, oder Wirkung in der Führung thematisiert werden. | „Mir ist als Führungskraft das Soziale wichtiger als das Fachliche, weil das kann man immer irgendwie lernen, aber ich muss nicht der Beste sein. Früher war immer der Beste. Es ist auch nicht der beste Fußballspieler immer der beste Trainer. Und so ist das im  | Expertin 6 |

Team ja auch. Nur weil einer das gut kann, heißt das nicht, dass er es anderen gut beibringen oder sie gut leiten und führen kann.“

### Wie definieren Sie Führungskultur in Ihrem Unternehmen (insb. Marketing)?

|                       |  |   |   |            |
|-----------------------|--|---|---|------------|
| <b>Führungskultur</b> | Aussagen, die die gelebte oder gewünschte Führungskultur (Werte, Hierarchie, Kommunikation, Freiräume) im Unternehmen beschreiben. | Kodieren, wenn explizit auf Kultur/Grundhaltung der Führung Bezug genommen wird (z. B. flach/hierarchisch, Freiheiten, Einbindung). | „Ich mache eine Führungskultur an verschiedenen Kriterien fest: zum einen, wie geht man mit Menschen um, welchen Stellenwert hat der Mensch im Unternehmen, ist das nur jemand, der funktionieren soll, oder beschäftige ich mich auch tiefer damit? Und auch: Wie werden Entscheidungen getroffen? Werden Mitarbeitende miteinbezogen oder geschieht das streng hierarchisch? So verstehe ich Führungskultur.“ | Expertin 1 |
|-----------------------|--|---|---|------------|

### Welche Herausforderungen erleben Sie als Führungskraft bei der Führung von Teams?

|   |  |   |  |            |
|---|--|---|--|------------|
| <b>Herausforderungen in der Führung</b> | Aussagen zu Problemen/Spannungsfeldern in der Führung (Workload, Teamdiversität, Kostendruck, Wandel, Micro-management). | Kodieren, wenn konkrete Herausforderungen oder wiederkehrende Belastungen im Führungsalltag benannt werden. | „Ich habe jetzt viel über den Wandel gesprochen, und Wandel, Change Management, Veränderung, das ist auch das, was ich hier als die Hauptherausforderung sehen würde. Im schnellen Wandel, den Marketing durchlebt, alle gut mitzunehmen.“ | Expertin 5 |
|---|--|---|--|------------|

## Wie wird empathische & kompetente Führung gefördert (Programme/Ansätze)?

|   |  |  |   |            |
|---|--|--|---|------------|
| <b>Maßnahmen zur Förderung empathischer &amp; kompetenter Führung</b> | Aussagen zu Maßnahmen/Instrumenten, die empathische und kompetente Führung gezielt stärken (z. B. 1:1, Mentoring, Coaching). | Kodieren, wenn konkrete Praktiken/Programme zur Förderung empathischer/kompetenter Führung genannt werden. | „Ja, aktiv Feedback einholen zum einen im Alltag, aber ich habe mich auch dafür eingesetzt, dass [...] eine Art 360-Grad-Feedback [...] Teil von dem ganzen Prozess ist.“ | Expertin 5 |
|---|--|--|---|------------|

## Gab es auf Ihrem Weg zur Führungskraft gezielte Schulungen, Coachings oder Entwicklungsprogramme? Wenn ja, wie haben Sie diese erlebt?

|  |   |   |  |            |
|--|---|---|--|------------|
| <b>Förderung und Entwicklung von Führungskräften</b> | Aussagen zu Maßnahmen, Programmen oder individuellen Strategien, die der Entwicklung von Führungskompetenzen dienen (z. B. Schulungen, Coachings, Mentoring, learning on the job). Ebenso Hinweise auf Eigeninitiative, fehlende Angebote oder Erfahrungen. | Kodieren, wenn konkrete Aussagen zu Entwicklungs- oder Fördermaßnahmen für Führungskräfte genannt werden, einschließlich fehlender Programme, selbstinitiiertes Weiterbildungen oder Erfahrungen im Führungsalltag. | „Mehr durch standing on the job gelernt habe.“ | Expertin 5 |
|--|---|---|--|------------|

## 7.3 Fokusgruppenleitfaden

### 1. Begrüßung und Einführung (ca. 5 Min)

Beispiel: „Vielen Dank, dass Sie heute hier sind. In dieser Fokusgruppe möchte ich mit Ihnen darüber sprechen, wie Sie Führung in der Marketingbranche erleben und insbesondere mit Blick auf Empathie, Kompetenz und Herausforderungen im Führungsalltag. Es geht nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern um Ihre persönlichen Erfahrungen und Meinungen. Alles wird vertraulich behandelt, und die Aufzeichnung dient nur der späteren Auswertung.“

- Einverständniserklärung einholen (mündlich oder schriftlich) und Aufzeichnung

beginnen

- Vorstellung der Teilnehmenden (kurz: Name, Position, Erfahrung)

### 2. Einstieg / Auflockerung (5 Min)

Frage: Wenn Sie an gute Führung denken – was kommt Ihnen spontan in den Sinn?

(Ziel: Assoziationen, erste Begriffsrahmen klären)

### 3. Hauptteil: Erfahrungen & Einschätzungen (ca. 30-40 Min)

#### Themenblock 1: Führungserfahrung im Alltag

- Wie erleben Sie Führung in Ihrem aktuellen Arbeitsumfeld?
- Was macht eine gute Führungskraft für Sie aus – gerade im Marketingbereich?
- Haben Sie bei der Arbeit Möglichkeiten, Ihrer Führungskraft Feedback zu geben?

Wenn ja, wie offen wird damit umgegangen?

#### Themenblock 2: Empathie in der Führung

- Welche Rolle spielt Empathie in der Zusammenarbeit mit Führungskräften?
- Haben Sie konkrete Situationen erlebt, in denen empathisches Verhalten hilfreich

(oder fehlend) war?

#### Themenblock 3: Kompetenz und emotionale Intelligenz

- Was verstehen Sie unter kompetenter Führung?
- Glauben Sie, dass emotionale Intelligenz genauso wichtig ist wie fachliche

Kompetenz?

#### **Themenblock 4: Herausforderungen in der Branche**

- Was sind die größten Herausforderungen für Führungskräfte im Marketing derzeit?
- Wie geht eine gute Führung mit Druck, Vielfalt und ständiger Veränderung um?
- Haben Sie auch aus Ihrem Umfeld – z. B. durch Freunde oder Bekannte – den Eindruck, dass Führung in der Marketingbranche oder in Agenturen oft schlechter funktioniert als in anderen Bereichen? Wenn ja, woran könnte das liegen?

#### **Themenblock 5: Wunschvorstellungen und Zukunft**

- Wie sollte sich Führung in der Marketingbranche in Zukunft entwickeln?
- Was würden Sie sich von Ihrer Führungskraft wünschen, wenn Sie es frei formulieren könnten?

#### **Abschlussrunde (5–10 Min)**

- Gibt es etwas, das Sie noch ergänzen oder betonen möchten?
- Was nehmen Sie selbst aus der heutigen Runde mit?

Danke und Verabschiedung...

## 7.4 Tabelle der Fokusgruppenauswertung

| Kategorie   | Beschreibung  | Kodierregel   | Beispiel-Zitat  | Speaker:<br>innen |
|---|---|---|---|-------------------|
| <b>Wie erleben Sie Führung in Ihrem aktuellen Arbeitsumfeld?</b>  |   |   |   |                   |
| <b>Aktuelle Lage und Führungsverständnis</b>  | Aussagen zur aktuellen Situation im Unternehmen sowie zum individuellen Verständnis von Führung.  | Codieren, wenn Befragte über die momentane Führungssituation, aktuelle Probleme oder Entwicklungen sprechen oder ihr eigenes Führungsverständnis beschreiben.                           | „Also ich erlebe Führung im Moment als etwas sehr Positives, muss aber auch sagen, dass ich in meiner jetzigen Stelle vor kurzem einen Führungswechsel hatte und davor war es leider nicht so positiv.“                                   | Speaker 5         |
| <b>Glauben Sie, dass emotionale Intelligenz genauso wichtig ist wie fachliche Kompetenz?</b>  |   |   |   |                   |
| <b>Empathie, Kompetenz und Emotionale Intelligenz in der Führung</b>  | Aussagen über die Bedeutung von Empathie sowie fachlicher und sozialer Kompetenz für das Führungsverhalten. Es geht darum, wie Empathie und Kompetenz das Handeln, die Kommunikation und die Entscheidungsfindung von Führungskräften beeinflussen. | Kodieren, wenn Empathie oder fachliche/soziale Kompetenz als wichtige Eigenschaften, Voraussetzungen oder Einflussfaktoren für wirksame und verantwortungsvolle Führung genannt werden. | „Ja, da schließe ich mich an. Also so eine Kombi aus dem zwischenmenschlichen und dem fachlichen. Ist einfach top. [...] Er versteht mich. Ich kann dann aber auch im Gegenzug ihn verstehen, wenn er mal in einer blöden Situation ist“. | Speakerin 4       |
| <b>Haben Sie auch aus Ihrem Umfeld z. B. durch Freunde oder Bekannte den Eindruck, dass Führung in der Marketingbranche oder in Agenturen oft schlechter funktioniert als in anderen Bereichen? Wenn ja, woran könnte das liegen?</b> |   |   |   |                   |
| <b>Eindruck schwierige Führung im Marketing im Gegensatz zu anderen Bereichen</b>   | Aussagen, die den Eindruck vermitteln, dass die Führungsrolle im Marketing als komplexer oder   | Kodieren, wenn die sprechende Person die Führung im Marketing explizit mit der Führung in anderen Bereichen vergleicht und dabei die  | „Gerade wenn Agenturen ja auch häufig einfach kein Geld haben, kippt das schon auch ganz  | Speakerin 2       |

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| herausfordernder wahrgenommen wird als in anderen Unternehmensbereichen. | Marketing-Führung als deutlich schwieriger, anspruchsvoller oder komplizierter bewertet. | gerne mal das Klima [...]. |
|--|--|----------------------------|

### Was sind die größten Herausforderungen für Führungskräfte im Marketing derzeit?

|   |  |   |   |           |
|---|--|---|---|-----------|
| <b>Herausforderungen in der Führung</b> | Aussagen zu Problemen/Spannungsfeldern in der Führung (Workload, Teamdiversität, Kostendruck, Wandel, Micromanagement) | Kodieren, wenn konkrete Herausforderungen oder wiederkehrende Belastungen im Führungsalltag benannt werden. | „Ich glaube auch, dass die Arbeitswelt sich einfach so schnell verändert, gerade auch in unserem Bereich. Und auch ich sag mal, was so Bürojobs angeht. Ich meine, wir bekommen jetzt immer mehr mit Homeoffice und solche neuen Arbeitsmodellen sage ich mal. Und ich glaube, für Führungskräfte ist es teilweise nicht so leicht, da auch die verschiedenen Interessen zusammenzubringen, also die Interessen ihrer Mitarbeitenden, die sich natürlich freuen, wenn ihnen vertraut wird und wenn sie frei entscheiden können, ob sie ins Office wollen oder nicht“. | Speaker 5 |
|---|--|---|---|-----------|

### Was würden Sie sich von Ihrer Führungskraft wünschen, wenn Sie es frei formulieren könnten?

|   |  |  |  |             |
|---|--|--|--|-------------|
| <b>Maßnahmen zur Förderung empathischer &amp; kompetenter Führung</b> | Aussagen zu Maßnahmen/Instrumenten, die empathische und kompetente Führung gezielt stärken (z. B. 1:1, Mentoring, Coaching). | Kodieren, wenn konkrete Praktiken/Programme zur Förderung empathischer/kompetenter Führung genannt werden. | „[...] Ich finde, dass auf jeden Fall in dieser ganzen Branche weniger dieses Workaholic verherrlichende so am Start sein sollte, sondern halt mehr einfach mehr Verständnis, mehr Offenheit für jeden | Speakerin 3 |
|---|--|--|--|-------------|

---

Einzelnen, der halt auch noch ein anderes Leben hat.“

---

**Haben Sie bei der Arbeit Möglichkeiten, Ihrer Führungskraft Feedback zu geben? Wenn ja, wie offen wird damit umgegangen?**

---

**Feedback-möglichkeiten und Umgang mit Feedback**

Aussagen, die sich darauf beziehen, wie Feedback im Unternehmen gegeben, empfangen oder umgesetzt wird.

Kodieren, wenn Aussagen vorkommen, die auf bestehende oder fehlende Feedbackmöglichkeiten, den Umgang mit Kritik oder Rückmeldungen sowie die Offenheit der Führungskraft gegenüber Feedback hinweisen.

„Nein, bei uns gibt es eigentlich nicht die Möglichkeit wirklich mit der Führungskraft direkt zu sprechen. Also es gibt eine Personalerin. Das ist allerdings die Frau vom Chef, die das auch wiederum nicht gelernt hat, also noch ein bisschen hemdsärmelig, um ehrlich zu sein. Und jegliche Form der Kritik wird auf jeden Fall als persönliche Kritik aufgefasst.“

Speakerin 4

---

**7.5 Transkripte (digitaler Anhang)**

**7.6 Turnitin Plagiatsüberprüfung (digitaler Anhang)**