
BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Sozialwissenschaften, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, social sciences, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Natalie Felder

Inclusive Leadership und die Rolle des Zuhörens

Eine Führungsperspektive

Natalie Felder 
Karl-Franzens-Universität (UNI for
LIFE)
Graz, Österreich

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-52571-2

ISBN 978-3-658-52572-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-52572-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Elisabeth Horz

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Rolle des Zuhörens als strategische Kompetenz im Kontext von Inclusive Leadership und analysiert, wie Führungskräfte diese im Führungsalltag einsetzen, um inklusive Führung zu fördern. Aufbauend auf theoretischen Konzepten beleuchtet die Arbeit die Bedeutung des Zuhörens im Führungskontext aus der Perspektive von Führungskräften. Methodisch kombiniert sie eine fundierte theoretische Grundlage mit einer qualitativen empirischen Untersuchung, die auf leitfadengestützten Expert:inneninterviews mit zehn Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Kontexten basiert.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Zuhören eine essenzielle Voraussetzung für die Förderung von Partizipation, Chancengerechtigkeit und Vertrauen darstellt. Es unterstützt Führungskräfte dabei, unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse wahrzunehmen sowie Potenziale besser zu erkennen und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Gleichzeitig werden erhebliche Herausforderungen identifiziert: Zeitmangel, hohe Arbeitsbelastung und emotionale Barrieren erschweren es Führungskräften, sich intensiv auf das Zuhören einzulassen. Auch Vorurteile und Hierarchiedynamiken beeinträchtigen die Qualität des Zuhörens. Besonders digitale Formate wurden als herausfordernd wahrgenommen, da eingeschränkte nonverbale Kommunikation, insbesondere bei komplexen oder konfliktreichen Gesprächen, das Zuhören beeinflusst. Externe Beratung, gezielte Schulungen zur Zuhörkompetenz und strukturelle Anpassungen werden als vielversprechende Ansätze zur Überwindung dieser Hindernisse hervorgehoben.

Die Arbeit schließt mit praxisorientierten Handlungsempfehlungen, die Organisationen und Führungskräfte dabei unterstützen, das Potenzial des Zuhörens als strategische Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Zuhören im Rahmen von Inclusive Leadership Vertrauen stärkt, Partizipation und Vielfalt fördert, Selbstreflexion unterstützt und zum Abbau von Barrieren beitragen kann, um inklusive Arbeitsumgebungen nachhaltig zu fördern.

Abstract

This study examines the role of listening as a strategic competency in the context of Inclusive Leadership and analyzes how leaders apply it in their daily leadership practice to foster inclusive leadership. Building on theoretical concepts, the study explores the significance of listening in leadership from the perspective of leaders. Methodologically, it combines a solid theoretical foundation with a qualitative empirical study based on semi-structured expert interviews with ten leaders from different industries and organisational contexts.

The findings show that listening is an essential prerequisite for fostering participation, equity, and trust. It supports leaders in recognising different perspectives and needs, as well as identifying potential more effectively and integrating it into decision-making processes.

At the same time, significant challenges were identified: time constraints, high workloads, and emotional barriers make it difficult for leaders to engage deeply in listening. Prejudices and hierarchical dynamics also impair listening quality. Digital formats in particular were perceived as challenging, as limited nonverbal communication—especially in complex or conflictual conversations—affects listening. External consulting, targeted training in listening skills, and structural adjustments are highlighted as promising approaches to overcoming these barriers.

The study concludes with practical recommendations that support organisations and leaders in further developing the potential of listening as a strategic leadership competency. The findings indicate that, within the context of Inclusive Leadership, listening strengthens trust, promotes participation and diversity, supports self-reflection, and can contribute to reducing barriers, thereby fostering sustainable inclusive work environments.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Hinweise zur Begriffsverwendung	5
1.3	Zielsetzung	6
1.4	Struktur und Aufbau	7
2	Inklusion im Arbeitskontext	9
2.1	Begriffsklärung und gesetzlicher Rahmen	9
2.1.1	Definition von Inklusion	9
2.1.2	Gesetzlicher Rahmen in Österreich	11
2.2	DEI und die Rolle der Führung	13
2.2.1	Bedeutung von Diversity Management	14
2.2.2	Inklusionsfördernde Rolle von Führungskräften	16
2.2.3	Inklusive Arbeitsumgebungen und Kultur	17
3	Inclusive Leadership	21
3.1	Begriffsklärung und Grundprinzipien von Inclusive Leadership	21
3.1.1	Definition und Theorien	22
3.1.2	Schlüsselfaktoren inklusiver Führung	22
3.1.2.1	Persönliche Merkmale inklusiver Führungskräfte	23
3.1.2.2	Schlüsselkompetenzen inklusiver Führungskräfte	25
3.1.3	Vergleich zu anderen Führungsansätzen	26

3.2	Bedeutung und Nutzen von Inclusive Leadership	28
3.2.1	Relevanz und Vorteile	28
3.2.2	Verknüpfung mit Nachhaltigkeitszielen	29
3.3	Herausforderungen und Lösungsansätze für inklusives Führen	30
3.3.1	Barrieren für Inclusive Leadership	30
3.3.2	Entwicklungspotenzial inklusiver Führung	32
4	Zuhören	35
4.1	Grundlagen und Modelle des Zuhörens	35
4.1.1	Hören und Zuhören: Von der Wahrnehmung zur Interaktion	35
4.1.2	Aktives Zuhören	36
4.1.3	Weitere Modelle des Zuhörens	38
4.2	Zuhören als Schlüsselkompetenz in der Führung	40
4.2.1	Zuhören im beruflichen Kontext	40
4.2.2	Zuhören als Basis für Inclusive Leadership	41
4.3	Herausforderungen und Strategien im Zuhören	43
4.3.1	Barrieren des Zuhörens	44
4.3.2	Ansätze zur Förderung von Zuhörkompetenz	45
5	Empirische Forschung	47
5.1	Forschungsziele	47
5.2	Methodisches Vorgehen	48
5.2.1	Qualitative Sozialforschung	48
5.2.2	Wahl der Untersuchungsmethode	48
5.2.3	Aufbau der Befragungen	49
5.2.3.1	Erhebungsbogen	49
5.2.3.2	Interviewleitfaden	51
5.2.4	Ablauf der Befragungen	52
5.2.4.1	Stichproben und Teilnehmende	53
5.2.4.2	Durchführung der Interviews	56
5.3	Methodisches Vorgehen	58
5.3.1	Transkription der Interviews	58
5.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	59
5.3.3	Kategorienbildung	60

6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	61
6.1	Darstellung der Ergebnisse	61
6.1.1	Deskriptive Darstellung der Ergebnisse des Erhebungsbogens	62
6.1.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Skalierungsfrage	64
6.1.3	Darstellung und Interpretation der Interviewergebnisse	70
6.1.3.1	Zuhören als Instrument zur Inklusion	70
6.1.3.2	Selbstreflexion und Entwicklung von Führungskräften	78
6.1.3.3	Praktiken und Techniken des Zuhörens	86
6.1.3.4	Barrieren und Herausforderungen beim Zuhören	92
6.1.3.5	Auswirkungen von Zuhören	100
6.2	Diskussion der Ergebnisse	104
6.3	Limitationen der Arbeit	106
6.4	Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage	107
7	Fazit	111
7.1	Ausblick	111
7.2	Handlungs- und Maßnahmenempfehlungen	113
	Literaturverzeichnis	117

Abkürzungsverzeichnis

D&I	Diversity und Inklusion
DEI	Diversity, Equity, Inclusion
ESG	Environmental, Social, Governance (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung)
HR	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
LGBTIQ+	lesbisch, schwul, bisexuell, transgender, intergeschlechtlich, queer sowie weitere sexuelle Orientierungen, Geschlechtsidentitäten und Geschlechtsmerkmale
SD	Standardabweichung
SDG	Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele)