

Finken, Laurien

**Research Report**

## Zielbild authentische Führung: Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzen

iwp Schriftenreihe der FOM, No. 14

**Provided in Cooperation with:**

iwp Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

*Suggested Citation:* Finken, Laurien (2023) : Zielbild authentische Führung: Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzen, iwp Schriftenreihe der FOM, No. 14, ISBN 978-3-89275-305-6, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/270647>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Band  
14*

Bernd-Friedrich Voigt & Kai Externbrink (Hrsg.)

*Zielbild authentische Führung.  
Eine qualitative Studie zur Feststellung  
begünstigender Antezedenzen*

~  
Laurien Finken

*iwp  
Schriftenreihe*

**FOM**  
Hochschule

**iwp**

Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Laurien Finken**

*Zielbild authentische Führung.*

*Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzen*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 14

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-304-9    ISSN (Print) 2569-0876  
ISBN (eBook) 978-3-89275-305-6    ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-  
namen, Handelsnamen, Warenbe-  
zeichnungen usw. in diesem Werk  
berechtigt auch ohne besondere  
Kennzeichnung nicht zu der Annah-  
me, dass solche Namen im Sinne  
der Warenzeichen- und Marken-  
schutz-Gesetzgebung als frei zu  
betrachten wären und daher von  
jedermann benutzt werden dürfen.  
Oft handelt es sich um gesetzlich  
geschützte eingetragene Waren-  
zeichen, auch wenn sie nicht als  
solche gekennzeichnet sind.

**Zielbild authentische Führung**  
**Eine qualitative Studie zur Feststellung**  
**begünstigender Antezedenzen**

Bernd-Friedrich Voigt / Kai Externbrink (Hrsg.)

Laurien Finken (Autorin)

Kontakt zur Autorin:  
Laurien Finken  
E-Mail: [laurienfinken@hotmail.de](mailto:laurienfinken@hotmail.de)

## Vorwort

Moderne Arbeitswelten erfordern neue Führungsansätze und moderne Führungsstile. Dazu erweitert die Forschung traditionellere Führungsverständnisse unter anderem um stärker vertrauensbasierte, moralisch orientierte Perspektiven. Das Zielbild der Authentischen Führung (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing und Peterson; 2008) erscheint in seinem Anliegen insofern zeitgemäß, vielversprechend und erfreut sich in Forschung und Praxis gleichermaßen großer Beliebtheit. Gleichzeitig gelingt es der Führungsforschung aber noch nicht, trennscharf zu definieren, was Authentische Führung als modernen Führungsansatz inhaltlich genau ausmacht und worin sie sich von bereits bestehenden Führungsansätzen unterscheidet. Dazu fehlt letztlich auch eine spezifische, wissenschaftlich abgesicherte Identifikation und Beschreibung von begünstigenden Voraussetzungen, die innerhalb der Führungskraft selbst, den Mitarbeitenden und im Führungskontext liegen können.

Die Arbeit von Frau Laurien Finken adressiert diese Forschungslücke und fragt primär nach den begünstigenden Antezedenzen für das Zielbild authentischer Führung. Nachgeordnet wird ein Erkenntnisinteresse hinsichtlich derjenigen führungskräftebezogenen Eigenschaften und Verhaltensweisen verfolgt, die zur Wahrnehmung authentischer Führung aus Mitarbeiterperspektive führen können. Die methodische Vorgehensweise beinhaltet eine quantitative Voruntersuchung, bei der mit Hilfe des DIAF (Franke-Bartholdt, Frömmer, Wegge & Strobel, 2018) eine Mitarbeiter-einschätzung der Authentizität der eigenen Führungskraft als objektives Bewertungsmaß erfolgt. Im Anschluss werden mit den authentischsten Führungskräften problemzentrierte (Experten-)Interviews (Witzel, 1982) mit explorativem Charakter geführt, transkribiert und mit Hilfe einer passenden Adaption der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) in einem Feld zwischen deduktiver und induktiver Vorgehensweise ausgewertet. Die Ergebnisse werden in einer mehrstufigen Differenzierung nach

unterschiedlichen theoretischen Zugängen (motivationstheoretisch vs. übliche Systematisierung nach Facetten der authentischen Führung) aufbereitet. Über diese Verdichtung und Modellierung der Ergebnisse gelingt ein hochauflösender Rückbezug zum theoretischen Diskurs mit inhaltlich wertvollen Beiträgen zur Spezifikation und Differenzierung der Modellierung authentischer Führung in Theorie und Praxis.

Mit den Erkenntnissen der Arbeit lassen sich zukünftig grundlegende Anforderungen und Voraussetzungen für die praktische Etablierung authentischer Führung generieren. Darüber hinaus lassen sich die Erkenntnisse dieses Beitrags nutzen, um die in der Forschung bisher gemischten Effektaussagen zu Authentischer Führung mittels differenzierter Variablen- und Effektdimensionierungen empirisch belastbarer nachzuweisen.

Essen, im November 2022

Prof. Dr. Bernd-Friedrich Voigt

Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Südwestfalen

Prof. Dr. Kai Externbrink

Professor für Wirtschaftspsychologie an der Westfälischen Hochschule

## Abstract

In their daily work, and especially in times of crisis, managers are challenged to motivate their employees and simultaneously make the most beneficial decisions for their company. The consistency between ethical activities, economic efficiency and the leadership of employees requires different capabilities from managers and raises the question of a perfect leadership style. The present thesis addresses this area of concern by looking at authentic leadership which is considered promising. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) divide the construct into four dimensions: self-awareness, relational transparency, balanced information processing and an internalized moral perspective. Authentic leadership can be understood as a goal setting with positive effects on employees, such as increased job satisfaction or enhanced job performance (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004), as well as on the company and the leader him/herself (Wesche & Fleig, 2016).

By answering two research questions, the aim is to identify antecedents of leaders, which have been little considered so far but are relevant for the practice and the positive impact mechanism of authentic leadership (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012). For this purpose, first a theoretical basis is given for the construct of authentic leadership, the mechanisms of action as well as the current state of research in the area of effects, antecedents and potential development tools. The methodological approach includes a quantitative preliminary investigation in which an employee assessment is carried out with the help of the DIAF (Franke-Bartholdt, Frömmer, Wegge & Strobel, 2018) to measure the authenticity of the leaders. The leaders rated as the most authentic ones are selected. With them, the exploratory research will be conducted in the form of problem-centered interviews (Witzel, 1982). After a transcription, the interviews will be analysed with the help of the qualitative content analysis according to Mayring (2010) in a field between a deductive and an inductive approach. The results are presented in a figure which will be used for

a subsequent interpretation with reference to relevant leadership research. They suggest that the antecedents as a part of the leader can, on the one hand, be divided into basic prerequisites and, on the other hand, into potentially developable characteristics. In addition, relevant factors are identified in the area of the further context. For the perception of authenticity, various characteristics can be found in the relationship and communication with the employees. With regard to the antecedents of a leader that can be developed, the study shows that leaders have a high intrinsic motivation to carry out the leadership task and to develop themselves.



## **Herausgeber**

### **Bernd-Friedrich Voigt**

Bernd-Friedrich Voigt ist Professor für Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt „Arbeits- & Ingenieurpsychologie“ an der Fachhochschule Südwestfalen. Sein Lehrprofil und das drittmittelfinanzierte Forschungsprofil orientieren sich vor allem an den Herausforderungen neuer Formen des Arbeitens und Organisierens. Insbesondere untersucht Bernd-Friedrich Voigt die Bedingungen kollaborativer Leistung in digital unterstützten Arbeitskontexten. Er integriert dazu organisations-, führungs- und kompetenzwissenschaftliche Perspektiven. Darüber interessiert sich Bernd-Friedrich Voigt für die sprachliche Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in offiziellen Dokumenten auf betrieblicher, gesellschaftlicher und politischer Ebene. Als Gründer, selbstständiger Unternehmer und Business-Coach verfügt Bernd-Friedrich Voigt über umfangliche, 15-jährige Praxiserfahrung mit einem international tätigen Beratungsinstitut in den Bereichen Kompetenzportfolio-Management, Psychologische Diagnostik und Führungskräfteentwicklung.

### **Kai Externbrink**

Kai Externbrink ist seit dem Wintersemester 2022 hauptberuflich Lehrender an der Westfälische Hochschule am Hochschulstandort Gelsenkirchen. Er studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum mit den Nebenfächern Personalökonomie und Arbeitsrecht. Hier promovierte er auch zum Thema „Führung in Veränderungsprozessen“. Nach dem Studium war er in verschiedenen Unternehmensberatungen in London, Frankfurt am Main und Köln tätig. Seine Praxistätigkeit umfasst alle Fragen der internationalen Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus verfügt er über eine Weiterbildung zum systemischen

Coach. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Sozial- und Persönlichkeitspsychologie, Eignungsdiagnostik, Führungspsychologie und Forschungsmethoden.

## **Autorin**

### **Laurien Finken**

Laurien Finken absolvierte ihr Duales Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre 2013-2016 an der FH Osnabrück. Seitdem durchlief sie unterschiedliche Positionen im Bereich Projektmanagement. Parallel begann sie 2018 ihr berufsbegleitendes Masterstudium im Bereich Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule, welches sie 2021 abschloss. Aktuell ist Laurien Finken als Leiterin des Prozess- und Projektmanagements eines Unternehmens in Osnabrück tätig.

**Inhalt**

Vorwort .....	III
Abstract .....	V
Herausgeber.....	VII
Autorin .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Eingrenzung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretischer Hintergrund der authentischen Führung .....	6
2.1 Authentische Führung.....	7
2.1.1 Einflussfaktoren und Ebenen der Führung.....	7
2.1.2 Grundverständnis der Authentizität .....	8
2.1.3 Einordnung der authentischen Führung in den Kontext der Führungsforschung.....	9
2.1.4 Die Entwicklung des Konstruktes der authentischen Führung und dessen Messbarkeit .....	13
2.2 Aktueller Forschungsstand der authentischen Führung.....	19
2.2.1 Wirkmechanismus und Auswirkungen authentischer Führung .....	19
2.2.2 Erkenntnisse zu feindseligem Führungsverhalten.....	23
2.2.3 Antezedenzen der authentischen Führung .....	24
2.2.4 Trainings zur Entwicklung der authentischen Führung .....	26

---

2.3	Ableitung der Forschungsfrage und Forschungsziele .....	29
3	Empirische Untersuchung.....	32
3.1	Auswahl der Forschungsmethode .....	32
3.2	Beschreibung des Studiendesigns .....	34
3.3	Beschreibung des Erhebungsinstruments: Problemzentrierte Experteninterviews .....	35
3.4	Darstellung der Stichprobe.....	40
3.5	Darstellung der Untersuchungsdurchführung .....	46
3.6	Beschreibung des Vorgehens der Analyse- und Auswertungsmethode .....	48
3.7	Gütekriterien qualitativer Forschung und Inhaltsanalyse.....	52
4	Empirische Ergebnisse .....	58
4.1	Eigenschaften und Ansichten der Führungskraft als Antezedenzen .....	58
4.1.1	Grundvoraussetzungen der Führungskraft.....	60
4.1.2	Potenziell entwickelbare Antezedenzen der Führungskraft.....	65
4.2	Ergebnisse zu begünstigenden Umweltfaktoren .....	71
4.3	Kennzeichen zur Wahrnehmung der authentischen Führung....	75
4.4	Ergänzungen in der Gesamtwirkung und dem Gesamtkontext der Interviews.....	80
4.5	Interpretation ausgewählter Ergebnisse.....	86
4.5.1	Abgleich mit theoretischen Erkenntnissen zu Antezedenzen.....	86
4.5.2	Interpretation vor dem Hintergrund anerkannter Motivationstheorien – Intrinsische Motivation als Antrieb .....	90

4.5.3 Interpretation in Bezug auf die Wirksamkeit von Trainings zur authentischen Führung.....	99
5 Schlussbetrachtung .....	102
5.1 Zusammenfassung der Arbeit.....	103
5.2 Kritische Reflexion der Forschung und Limitation.....	106
5.3 Praxisimplikationen und Ausblick.....	108
Literaturverzeichnis.....	111

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1.	Dimensionen authentischer Führung.....	15
Abbildung 2.	Wirkmechanismus authentischer Führung.....	20
Abbildung 3.	Antezedenzen authentischer Führung .....	26
Abbildung 4.	Entwicklungsqualitäten authentischer Führung .....	27
Abbildung 5.	Vorgehen Stichprobenziehung .....	42
Abbildung 6.	Angepasstes Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung.....	50
Abbildung 7.	Ergebnisdarstellung .....	59
Abbildung 8.	Grundvoraussetzungen .....	60
Abbildung 9.	Entwickelbare Eigenschaften .....	65
Abbildung 10.	Umweltfaktoren.....	71
Abbildung 11.	Ergebnisdarstellung der zweiten Forschungsfrage.....	76
Abbildung 12.	Ergebnisinterpretation im Gesamtkontext.....	81
Abbildung 13.	Haus der Führungsmotivation .....	91

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1.	Gesamtauswertung der Authentizität (DIAF) teilnehmender Führungskräfte .....	44
Tabelle 2.	Beachtung der allgemeinen qualitativen Gütekriterien nach Mayring (2016) .....	53
Tabelle 3.	Kommunikationskennzeichen.....	77



## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung der Arbeit**

„In Zeiten einer Krise ist gute Führung wichtiger denn je.“ (Kals, 2020, Titelseite). Die vergangenen Monate sind gekennzeichnet durch die Corona Krise. Folgen sind sich in enormer Geschwindigkeit ändernde Arbeitsbedingungen und -anforderungen sowohl an Mitarbeitende als auch Führungskräfte. Neben diesem temporären Einfluss führen auch dauerhafte Einflüsse wie die Globalisierung und der demografische Wandel dazu, dass Unternehmen sich anpassen und Führungskräfte dafür Sorge tragen müssen, ihre Mitarbeitenden in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung zu motivieren (Felfe, 2009). Besonders von ebendiesen werden daher in Krisenzeiten vermehrte zwischenmenschliche und führungsseitige Kompetenzen gefordert, was Führungskräfte-Coach Felicitas von Elverfeldt in einem Interview gegenüber der F.A.Z. erläutert (Kals, 2020). Krisen rufen in Mitarbeitenden erhöhte Unsicherheit hervor. Als nötige Konsequenz rückt die Führung in eine hervorgehobene Position, indem sie vermehrt Einfluss nehmen sowie Orientierung und Halt geben muss (Yukl, 1999). Eine Krise und die damit verbundene erhöhte Relevanz einer guten Führung kann als Auslöser zur Bearbeitung der Führungsthematik im Rahmen der Masterarbeit verstanden werden. Die Führungsart sowie die Kompetenzen von Führungskräften sind von enormer Bedeutung und prägen auf der einen Seite nachhaltig den Erfolg von Unternehmen als auch den Mitarbeiter, seine Motivation und gegebenenfalls seine Laufbahn als Individuum (Felfe & Bittner, 2014).

Neben erschwerten Anforderungen in Krisen stellt auch der alltägliche wirtschaftliche Kontext Unternehmen und damit Führungskräfte als Akteure vor unterschiedliche Herausforderungen. Oberstes Führungsziel ist dabei, die Handlungen des Unternehmens effektiv zu gestalten und gleichwohl den Menschen als Ressource zu fördern (Aretz, 2007). Im Ergebnis sollen optimale Leistungen bei voller Zufriedenheit erbracht wer-

den können (Nerdinger, 2014). Teilweise werden hierfür im Führungsalltag kritische Entscheidungen verlangt, wobei sich ein Spannungsfeld zwischen Unternehmenserfolg, Ethik, gesellschaftlicher Verantwortung und Mitarbeiterorientierung aufbaut, in welchem nach eigenem Entscheidungsmaß abgewogen werden muss. In der Praxis führt dies häufiger zu skandalösem Managementverhalten mit Folgen wie Umweltschädigungen oder Korruption (Frisch & Huppenbauer, 2014; Ulrich & Thielemann, 1992) und jährlichen negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft in Milliardenhöhe (Eigenstetter, Strobel & Stumpf, 2012). Eine resultierende infrage gestellte Glaubwürdigkeit von Unternehmen kann gravierende Folgen nach sich ziehen (z. B. VW-Konzern oder Deutsche Bank) (Hübbe, Spitzmüller & Förster, 2016). Auf der Suche nach Lösungsansätzen zur Verhinderung unethischer Entscheidungen wird der Einfluss der Führungskräfte auch auf die Handlungen der Mitarbeitenden deutlich (Brown & Trevino, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Hierbei rücken Auswirkungen moralischer und unmoralischer Führungshandlungen in den Fokus der Forschungen (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Vor allem Führungskonzepte mit moralischem Kern erlangen mit dem Ziel, die Moralvorstellungen der Mitarbeitenden zu steigern, positive Aufmerksamkeit (Frömmer, Wegge & Strobel, 2014). Ein in der Forschung aufgrund der vielversprechenden Wirkungen fokussierter Führungsansatz ist die authentische Führung (Brown & Mitchell, 2010). Diese zeichnet sich durch festgeschriebene Wertmaßstäbe, ein hohes Vertrauensniveau auf zwischenmenschlicher Ebene sowie Authentizität aus (Brown & Mitchell, 2010) und stellt eine insgesamt positive Führungsform dar (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Auswirkungen sind beispielsweise eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und -leistung (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Auch das Arbeitsengagement (Jensen & Luthans, 2006) sowie die Gruppenleistung können profitieren (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012). Authentische Führung übertrifft in ihren Forderungen hierbei bestehende Konzepte wie die transformationale

oder charismatische Führung, indem Werte und Moral im gesamten organisationalen Kontext etabliert werden (Kuhn, Weibler, Rapsch, Endres & Weischer, 2012).

Abschließend sind in Führungsfragen Forderungen der Mitarbeitenden nicht zu vernachlässigen. Der Wunsch nach einer guten, ethischen und mitarbeiterorientierten Führung wird auch hier deutlich: Nach Kollegialität stellt der Führungsstil (respektvoll, vertrauensvoll, etc.) den zweitwichtigsten Aspekt für Studierende für die Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers dar (Statistisches Bundesamt, 2008).

## **1.2 Eingrenzung und Zielsetzung der Arbeit**

Die bereits genannten Vorteile der authentischen Führung auf organisationaler Ebene, Mitarbeiter- und Gesellschaftsebene in Verbindung mit den Anforderungen der Mitarbeitenden und der Gesellschaft verdeutlichen den authentischen Ansatz als ein potentielles Zielbild der Führung im Alltag und in Krisen. Die Führungskraft stellt das Vorbild dar, um die Moralvorstellungen in der Mitarbeiterschaft zu etablieren. Hierbei verdeutlicht ein Zitat von Heinrich Hiesiger den Kern der Anforderungen gut: „Vorbild zu sein, heißt nicht, über Wasser gehen zu können“ (Dr. Heinrich Hiesinger, Vorstandsvorsitzender thyssenkrupp AG). Doch was bedeutet es dann, ein authentisches, moralisches Vorbild zu sein? Welche Faktoren und Eigenschaften bedingen ein authentisches Führungsverhalten? Und was bedingt die Wahrnehmung dieser Authentizität? Dieses Fragenfeld öffnet die Suche danach, was das Geheimnis von authentischen, erfolgreichen Führungskräften ist, die es schaffen, nachhaltigen Eindruck bei ihren Mitarbeitenden zu hinterlassen, diese über Krisenzeiten hinweg zu motivieren und gleichzeitig dem Unternehmen im Hinblick auf das übergeordnete Ziel zuträglich zu sein. Einem Aspekt dieses Konglomerats an unterschiedlichen Fragen widmet sich dieser Beitrag, um nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Praxis einen Mehrwert zu generieren. Das Ziel dieser Arbeit ist daher, Antezedenzen der authentischen Führung

festzustellen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet daher zusammenfassend: „*Welche begünstigenden Antezedenzen lassen sich für das Zielbild der authentischen Führung feststellen?*“. In dem Kontext wird eine zweite Forschungsfrage aufgeworfen. „*Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen führen dazu, dass eine Führungskraft als authentisch wahrgenommen wird?*“. Diese Fragen werden aufgrund der hohen Praxisrelevanz sowie fehlender wissenschaftlicher Erkenntnisse gewählt. Obwohl die Führungsforschung in jüngster Zeit vermehrt das vielversprechende Konstrukt der authentischen Führung betrachtet, fehlen ausreichend Erkenntnisse zu Antezedenzen. Der Fokus lag auf der Erforschung des Konstruktes an sich, dessen Messbarkeit sowie den Auswirkungen. Im gesamten Wirkmechanismus der Führung stehen die Antezedenzen bzw. das, was die authentischen Führer sowie diese Art der Führung legitimiert, am Anfang und bildet damit die Basis. Die vorliegende Arbeit wird sich im Rahmen eines ergebnisoffenen, qualitativen Forschungsansatzes auf die Antezedenzen beschränken, um eine angemessene Tiefe der Forschung und der Ergebnisdarstellung zu ermöglichen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um ein Verständnis von der authentischen Führung als Konstrukt sowie der im weiteren Verlauf der Arbeit relevanten Grundlagen zu erhalten, werden diese zunächst in Kapitel 2 beleuchtet. Neben einer kurzen Betrachtung der Ebenen und Einflussfaktoren der Führung, wird hierbei die Authentizität als solches sowie die authentische Führung als Konstrukt betrachtet. Darauf aufbauend erfolgt ein Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zu den relevanten Themenbereichen der authentischen Führung. Dies sind neben dem Wirkmechanismus mit Auswirkungen auch potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten der authentischen Führung. Im Anschluss wird in Kapitel 3 eine für die vorliegenden Forschungsfragen passende Methode ausgewählt. In diesem Zusammenhang wird die Anpas-

sung der verwendeten Verfahren spezifisch für die vorliegende Arbeit beschrieben. Hierbei wird zunächst auf die Methode der Datenerhebung in Form von teilstandardisierten Interviews und im Anschluss auf die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode eingegangen. Das folgende Kapitel 4 setzt sich zunächst mit der Darstellung der gefundenen Ergebnisse auseinander. Diese werden in Bezug auf die Forschungsfragen aggregiert dargestellt sowie mit Beispielen aus den geführten Interviews belegt. Im Anschluss erfolgt eine weiterreichende Interpretation ausgewählter, für die Praxis und die Wissenschaft relevanter Ergebnisse. Die Arbeit schließt mit Kapitel 5, in welchem neben einer Zusammenfassung der Ergebnisse auch eine kritische Reflexion der Arbeit erfolgt. Zuletzt wird, aufbauend auf den vorhandenen Erkenntnissen, ein Ausblick auf potenziell anschließende Forschungsarbeiten gegeben.

## **2 Theoretischer Hintergrund der authentischen Führung**

In diesem Kapitel wird eine umfassende theoretische Grundlage zu der authentischen Führung geschaffen. Hierfür erfolgt zunächst eine übergeordnete Darstellung der authentischen Führung, um im Anschluss daran auf aktuelle Forschungsstände zu unterschiedlichen Aspekten der authentischen Führung einzugehen.

Hierfür beschäftigt sich das Kapitel 2.1 mit einer übergeordneten Sichtweise. Es erfolgt zunächst eine Darstellung der unterschiedlichen Ebenen von Führung sowie Einflussfaktoren auf ebendiese. Im Anschluss daran wird die Entwicklung des Begriffs der Authentizität sowie originäre Definitionen hierzu betrachtet. In Verbindung dazu wird die authentische Führung in den Kontext der Führungsforschung eingeordnet und von artverwandten Konzepten abgegrenzt. Zuletzt erfolgt eine für die vorliegende Arbeit geltende Vorstellung des gesamten Konstruktes.

In dem folgenden Abschnitt 2.2 wird zunächst der Wirkmechanismus der authentischen Führung mit den damit verbundenen Auswirkungen ebendieser dargelegt. Ein folgender Abschnitt nimmt als Gegenpol hierzu einige Erkenntnisse zu feindseligem Führungsverhalten auf, um die Relevanz zu verdeutlichen. Nachdem der folgende Abschnitt die Erkenntnisse zu Antezedenzien der authentischen Führung zusammenfasst, schließt das Kapitel mit vorgeschlagenen Ansätzen dazu, wie die authentische Führung erlernt oder entwickelt werden kann.

Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen in Verbindung mit der vorhandenen Praxisrelevanz und aktuellen Problemstellungen wird in Kapitel 2.3 die Forschungsfrage mit zugehörigen Forschungszielen der vorliegenden Arbeit abgeleitet.

## **2.1 Authentische Führung**

### **2.1.1 Einflussfaktoren und Ebenen der Führung**

Zusammenfassend stellt Führung eine Form der zielgerichteten Einflussnahme in Bezug auf die Entscheidungen und Einstellungen von Individuen und in Gruppenkonstellationen dar. Mitarbeitende sollen hierfür entwickelt und das Verhalten sowie Einstellungen der Geführten dahin beeinflusst werden, gesetzte Ziele zu erreichen. Voraussetzung für die Wirkung von Führung ist eine allgemeine Akzeptanz der Führung durch die Mitarbeitenden. Nur so kann ein eigener Antrieb entwickelt werden, um gemeinsam im Team zusammenzuarbeiten und ein übergeordnetes Ziel zu erreichen (Felfe, 2005; Neuberger, 2002; Yukl, 2009).

Die Führung stellt in einem Unternehmenskontext keinen geschützten Raum dar, sondern ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, die den Führungserfolg beeinflussen können. Von Rosenstiehl (2001) grenzt hierfür drei Bereiche voneinander ab. Die Bereiche sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern beeinflussen sich auch untereinander. Zum einen ist dies die Führungssituation. Hierzu zählt neben der Struktur, Kultur und politischen Umgebung der Organisation auch deren Gruppenmitglieder mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen und deren Akzeptanz zur Legitimation des Führenden. Der zweite Bereich ist die Person des Führenden selbst. Als relevante Faktoren benennt er hierbei generell die Persönlichkeit (big five), aber auch Intelligenz und vorhandenes Wissen der Person. Nicht zu vernachlässigen ist in dem Führungskonstrukt auch die soziale Kompetenz der Person. Diese Merkmale der Person des Führenden wirken sich direkt auf den dritten Einflussfaktor, das Führungsverhalten aus. Dieser Block beinhaltet neben Aspekten wie dem verfolgten Führungsstil (autoritär vs. kooperativ), auch das Grundverständnis von Führung (transaktional vs. transformational) sowie die individuelle Ausprägung und Interpretation der eigenen Rolle als Führungskraft. Es ist zudem relevant, inwiefern die Führerin bzw. der Führer als Vorbild fungieren

kann. Diese Einflussfaktoren wirken sich laut von Rosenstiel (2001) gemeinsam auf den Führungserfolg aus, welcher sich in dem Geführtenverhalten und in der Effizienz widerspiegelt.

Als potenzielle Mitspieler in diesem Konstrukt agieren unterschiedliche Ebenen, die von Yukl (2009) dargestellt werden. Das Individuum der Führungsperson mit intra-personalen Ansichten steht auf der ersten Ebene. Die zweite Ebene bildet die Führungsdyade als Beziehung mit Interaktionen zwischen Führer und Geführtem. Die anschließende Ebene der Gruppe enthält zusätzlich die Einflussnahmen und Aktionen der Mitarbeitenden untereinander sowie die Koordination der gemeinsamen Zusammenarbeit durch die Führungskraft. Den Rahmen bildet die Ebene der Organisation, welche neben Beziehungen zu weiteren Personen innerhalb der eigenen Organisation auch den Wettbewerb fokussiert. Yukl (2009) stellt heraus, dass jede Ebene einzelne Aspekte der Wirkungsprozesse von Führung sichtbar macht.

### **2.1.2 Grundverständnis der Authentizität**

Authentizität ist ein Begriff, der unabhängig von dem Führungskonstrukt seinen Ausgangspunkt in der Antike findet. In der griechischen Sprache bedeutet das Wort *authento* „volle Macht haben“ (Trilling, 1972). Diese wörtliche Übersetzung umschreibt auch die heutige Aussage des Wortes im Sinn des Führungskonstruktes. Es geht hierbei um die volle Selbstkenntnis durch Erforschung des Eigenen Ichs, welches bereits Sokrates und Aristoteles in ihrem Streben nach einem reflektierten Leben und Selbstverwirklichung verfolgten (Hutchinson, 1995). Kernis und Goldman (2006) schreiben aus diesen Grundüberlegungen einer authentischen Funktion daher zu, „der Herr seiner eigenen Domäne“ zu sein. Sie verbinden hiermit den Zustand des Glücks, welches entsteht, indem die eigenen Handlungen von Erfolg gekennzeichnet sind und zeitgleich die individuelle Bestimmung reflektieren. Heutzutage finden auch die psychologischen Konstrukte der Authentizität vor allem im Bereich der Philosophie



ihre Wurzeln (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Eine Zusammenfassung der zentralen Überlegungen, um die Authentizität zu umschreiben, liefern daher Kernis und Goldman (2006). Authentizität ist demnach ein Prozess, welcher Gedanken und Verhalten verbindet. Es geht hierbei für das Individuum darum, sein Selbstwertgefühl zu entdecken und einen Weg zu finden, dieses beizubehalten. Kernis und Goldman (2006) extrahieren aus der Literatur vier Aspekte, die authentische Wirkung ausdrücken. Neben dem Selbstverständnis (1) zählt hierzu die Bewertung und Akzeptanz der Aspekte des Selbst (2), Aktivitäten (3) und eine Ausrichtung an Beziehungen zu anderen Menschen (4). Dem Konzept der Authentizität selbst schreiben sie daran angelehnt ebenfalls vier Kernaspekte zu. Dies ist zum einen das Bewusstsein über die individuellen Gedanken, Antriebe und Werte sowie das Vertrauen darauf. Zum zweiten beinhaltet es die Akzeptanz ebendieser. Der dritte Aspekt besagt, entsprechend dieser Vorstellungen und nicht einer allgemeinen Erwünschtheit zu handeln, sowie viertens, den Fokus auf zwischenmenschlichen Beziehungen zu legen. Mit diesen Überlegungen zu der Konzeptualisierung der Authentizität liefern Kernis und Goldman (2006) sowie Kernis (2003) die Basis für die anerkanntesten Theorien der authentischen Führung (Gardner et al., 2011).

### **2.1.3 Einordnung der authentischen Führung in den Kontext der Führungsforschung**

Moderne Führungsforschungen betrachten Konzepte der Partizipation von Mitarbeitenden sowie deren Verhalten und die Beziehungsgestaltung zur Führungskraft (Lang & Rybnikova, 2014). Es entwickelten sich u. a. personenzentrierte Ansätze, Führungsstilansätze und dyadische sowie systemische Führungstheorien (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2014). In diesem Zusammenhang treten Personen, die mit einer ethischen Grundausrichtung adäquate und ausbalancierte Reaktionen auf aktuelle Entwicklungen und Skandale ermöglichen, in den Fokus (Externbrink & Dries, 2019). Hier tut sich das gesamte Feld der sogenannten positiven

Psychologie und der positiven Führung (Peterson & Seligmann, 2004) als übergeordnetes Konzept hervor, welches Führungskonzepte mit dem Menschen und seinen Stärken in den Fokus nimmt. Aus diesem Konzept erwachsen unter Einbeziehung weiterer Themen wie Führung, Ethik und positivem Organisationsverhalten unterschiedliche Führungsansätze und Führungskonstrukte (Neider & Schriesheim, 2011). Hierbei handelt es sich folglich um artverwandte Konzepte, sodass es an einigen Stellen zu Überschneidungen und engen Verbindungen innerhalb der Konstrukte und damit zu Problemen in der diskriminanten Validität kommt. Da ein klares Verständnis des Konstruktes einen relevanten Aspekt für die Forschungsarbeit darstellt, muss eine Abgrenzung der Konstrukte erfolgen (Banks, Gooty, Ross, Williams & Harrington, 2018). Verwandte Führungskonzepte im Bereich der positiven Psychologie sind neben den bekannten Konstrukten der ethischen Führung (Brown & Mitchell, 2010) und der transformationalen Führung (Antonakis, 2017; Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016) auch die dienende und die geteilte Führung als spezifischere Ansätze (Nerdinger, 2014).

Für den *Servant-Leadership* Ansatz, oder auch die *Dienende Führung*, von Robert Greenleaf ist die Abgrenzung recht eindeutig. Er ist als visionärer, fast schon religiöser Ansatz zu betrachten, bei welchem das Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Organisation im Zentrum stehen. Die Führungskraft stellt eigene Belange in den Hintergrund, um eine übermäßige Wertschätzung und Entwicklung der Teammitglieder als einzelne sowie des Teams im Ganzen zu ermöglichen und diesem zu dienen (Laub, 1999).

*Geteilte Führung* zielt, wie der Name bereits nahelegt, auf eine gegenseitige Unterstützung zur gemeinsamen Zielerreichung ab (Pearce, Conger & Locke, 2008). Die Führungsaufgabe wird entsprechend individueller Kompetenzen auf die Mitarbeitenden verteilt (Nerdinger, 2014).

Die *authentische Führung* umfasst die Ethik und die Authentizität einer Führungsperson, ihres Handelns sowie die transparente Beziehungsgestaltung zu Mitarbeitenden (Bass & Steidlheimer, 1999). Es geht hierbei darum, inwieweit die Führungskraft entsprechend der eigenen Wert- und Moralvorstellungen handelt (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Authentische Führung kennzeichnet ein hohes Ausmaß an Wissen und Bewusstsein über eigene Stärken, aber auch bezüglich Moralvorstellungen des Umfeldes (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). In stetigen Weiterentwicklungen wird diese Art der Führung verstärkt als wirkungsvolles Konzept mit positiven Auswirkungen im Gegensatz zu destruktiver Führung betrachtet (Lang & Rybnikova, 2014).

Auch die *ethische Führung* wird in der Literatur als ein nah verwandtes Konstrukt der authentischen Führung mit vielen positiven Eigenschaften beschrieben (Neubert, Wu & Roberts, 2013). Diese Perspektive ist aufgrund der moralischen Ausrichtung, die in beiden Konstrukten als elementarer Bestandteil zu finden ist, nachvollziehbar (Sidani & Rowe, 2018). Authentischen Führungskräften wird aber in erhöhtem Maße der moralische Charakter und damit die Fähigkeit, moralische Dilemmata authentisch zu lösen, zugesprochen (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Unterschiede zu der ethischen Führung liegen nun darin, dass dieser ausgeprägte moralische Charakter, zugrundeliegende persönliche Werte und resultierende Handlungen nicht zwingend in einer ethischen Grundausrichtung begründet sein müssen (Sidani & Rowe, 2018). Algra und Lips-Wiersma (2012) stützen die Annahme, dass eine authentische Führungskraft nicht unbedingt ethische Ansichten als Basis vertreten muss, da Ethik abhängig von der individuellen Person und von unterschiedlichen Kontexten variieren kann.

Die Überschneidungen des Konstruktes der authentischen Führung mit der transformationalen Führung scheinen ebenfalls deutlich. Bass (1985) definiert für dieses Konzept vier Dimensionen, die es einer Führungskraft ermöglichen, die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen in den Fo-

kus des Führungshandelns zu stellen. Neben einer intellektuellen Forderung der Mitarbeiter sollen diese auf besondere Weise wertgeschätzt und auf inspirierende Weise motiviert werden. Die Führungskraft agiert hierbei als Vorbildfunktion. Dennoch wird das Konstrukt an sich z. B. aufgrund der theoretischen Fundierung oder Validität kritisiert (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Auch können potenzielle negative Auswirkungen auf Mitarbeitende, wie z. B. eine Begünstigung unethischer Handlungen (Eisenbeiß & Boerner, 2013) angenommen werden.

Hoch, Bommer, Dulebohn und Wu (2018) betrachten die Korrelation zwischen den beiden Konstrukten als so groß, dass sie der authentischen Führung einen nicht ausreichenden Nützlichkeitszuwachs unterstellen. Banks et al. (2016) sehen ebenfalls die Problematik sich überschneidender Subfaktoren zugehöriger Messskalen, sind sich aber einig, dass eine Verfeinerung der Definition des Konstrukts an sich zu einem besseren Verständnis führt und beide Konstrukte ihre Berechtigung, wenn auch in einem ähnlichen Raum, haben. Bei genauerer Betrachtung kann der Versuch einer Abgrenzung erfolgen. Unterschiede zu der authentischen Führung liegen im Wesentlichen in folgenden Punkten: Die authentische Führung fokussiert explizit die Beziehung zu den Mitarbeitenden und fordert, dass diese in besonderem Maße offen und transparent gestaltet wird, um so auch das authentische Verhalten der Mitarbeitenden zu unterstützen. Sie sind hierbei auf Stärken fokussiert und Ziel ist stets das geistige Wohl der Mitarbeitenden und der Führungskraft (Banks et al., 2016).

Unstrittig ist, dass all diese Führungsstile deutliche Überschneidungen und Parallelen aufweisen (Neubert, Wu & Roberts, 2013). Konkludierend kann als häufiges Alleinstellungsmerkmal authentischer Führung die konsistente Ausrichtung an moralischen Werten genannt werden (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Es muss allerdings festgehalten werden, dass viele Versuche von Abgrenzungen, vor allem der Konstrukte ethischer und authentischer Führung, unscharf sind und in der Literatur diskutiert werden (Sidani & Rowe, 2018).

### **2.1.4 Die Entwicklung des Konstruktes der authentischen Führung und dessen Messbarkeit**

Das Interesse an der authentischen Führung stieg ab dem Jahr 2000 an und rückt bei unterschiedlichen Forscherinnen und Forschern in den Fokus (Gardner et al., 2011). Beginnend in dieser Zeit werden aufbauend auf den Überlegungen der Philosophie und der Geschichte der Authentizität unterschiedliche Versuche unternommen, eine authentische Führung zu definieren. Begley (2001) griff erstmals im Vergleich zu bestehenden Definitionen, welche die authentische Führung als aus den Komponenten Authentizität, Absichtsstärke, Spiritualität und Sensibilität (Duignan & Bhindi, 1997) bestehend beschreiben, ergänzende Themen auf. Diese Ergänzungen nehmen Aspekte der ethischen Führung auf und sind für die heute geltende Sicht auf die authentische Führung grundlegend. Begley (2001) beschreibt diese daher als „a genuine kind of leadership — a hopeful, open-ended, visionary and creative response to circumstances“ (S. 354). Frei ins Deutsche übersetzt sieht er die authentische Führung als aufrichtige Art, die eine hoffnungsvolle, aufgeschlossene, aber auch visionäre und kreative Antwort auf äußere Gegebenheiten darstellt. In einer späteren Definition nimmt Begley (2004) sogar den heutigen Kern der Definitionen auf: die Selbsterkenntnis einer authentischen Führungskraft. An dieser Stelle sind zudem besonders die Arbeiten von Luthans und Avolio (2003) zu nennen, da diese durch ihre Konzeption der authentischen Führung ebene erneut in den Fokus der Führungsforschung rückten (Gardner et al., 2011). Sie stellen ein Modell vor, welches die authentische Führung auf verschiedene Theorien fußen lässt. Neben dem „positive organizational behaviour (POB)“ (Luthans, 2002), wird hier auch die transformationale Führung (Avolio, 1999) und eine ethische Sichtweise aufgegriffen (Kegan, 1982). Basierend auf diesen Grundlagen schreiben sie der authentischen Führung Werte wie Vertrauen, Hoffnung, Optimismus und Resilienz zu. In späteren Forschungen von Luthans, Avolio, Avey und Normans (2007) entsteht aus diesen das Konstrukt des psychologischen Kapitals. Diese Parallelitäten, die daher zwischen der transformationalen Führung,

dem psychologischen Kapital und der authentischen Führung auszumachen sind, führen teilweise zu Validitätsproblemen (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Hervorzuheben an der authentischen Führung ist, dass sie in ihrer Grundlage auch die Aspekte Selbstbewusstheit, Selbstentwicklung und -regulierung und moralische Ansichten umfasst (Gardner et al., 2011).

Die resultierenden, heute anerkannten und geltenden Konzepte der authentischen Führung werden federführend von Autoren wie Gardner, Avolio, Luthans, May und Walumbwa (2005), George (2003), Ilies, Morgeson und Nahrgang (2005), Ladkin und Taylor (2010), Luthans und Avolio (2003), Shamir und Eilam, (2005) sowie Sparrowe (2005) (Gardner et al., 2011) vertreten.

Die breit angelegte Forschung von Avolio und Kollegen (2005) fokussiert eine detailliertere Definition in Form eines mehrkomponentigen Konstruktes, basierend auf den Ausführungen von Kernis (2003) (Gardner et al., 2005). Sie basiert auf der grundlegenden Beschreibung authentischer Führungskräfte (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Als Definition des Konzeptes der authentischen Führung dient in dieser Ausarbeitung eine weiterentwickelte Fassung von Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing und Peterson (2008). Die weiterentwickelte Fassung enthält dabei Verbesserungen, die auf konzeptionellen und empirischen Erkenntnissen, wie Inhaltsanalysen, basieren. Diese führten zwar nicht zu einer grundlegenden Änderung der Konstruktkomponenten, aber dennoch zu Anpassungen bezüglich der Beschreibung und Namensgebung (z. B. Umbenennung der Komponente *unvoreingenommene Verarbeitung* hin zu *ausgewogene Verarbeitung*, da eine Voreingenommenheit generell in der Natur des Menschen liegt) (Tice & Wallace, 2003) (Gardner et al., 2005). Es lassen sich hierbei vier Kernaspekte einer authentischen Führungskraft extrahieren (Frömmer, Wegge & Strobel, 2014), welche in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

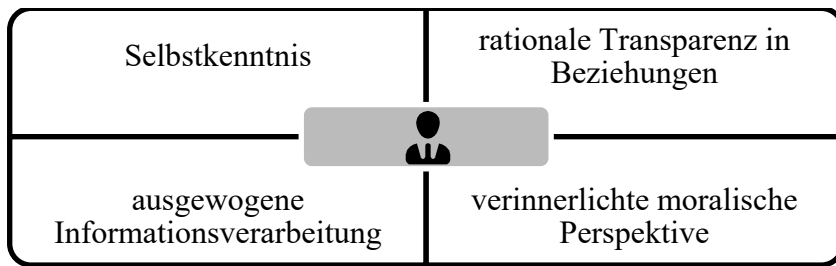


Abbildung 1. Dimensionen authentischer Führung.

Dies ist zunächst die *Selbstkenntnis*. Sie äußert sich in der Eigenschaft, ein hohes Bewusstsein gegenüber den eigenen Stärken und Schwächen sowie über die eigene Außenwirkung zu haben. Dies kann nur durch regelmäßige Selbstreflexion gewährleistet werden. Der zweite Aspekt ist die *rationale Transparenz in Beziehungen*. Hierzu zählt, Emotionen, Gefühle und Gedanken entsprechend der tatsächlichen Empfindungen zu zeigen, ohne eine verfälschte Darstellung vorzunehmen. Durch einen gelebten offenen Austausch soll Vertrauen gefördert werden. Die dritte Komponente ist eine *ausgewogene Informationsverarbeitung*. Diese umfasst, dass die Führungskraft alle Mitarbeiter und Perspektiven einbezieht und anhört, sämtliche relevanten Informationen aufnimmt, neutral und objektiv analysiert, eine Diskussion anleitet und so Entscheidungen trifft. Die vierte Komponente bildet die *verinnerlichte moralische Perspektive*. Hierbei werden die verinnerlichteten Moralvorstellungen (Normen, Werte) herangezogen, um die eigenen Handlungen konsistent daran auszurichten. Es geht um eine Form der Selbstregulierung.

Ausgehend von den Dimensionen der authentischen Führung lässt sich auch der authentische Führer an sich beschreiben. So muss dieser beispielsweise der Ansicht sein, dass der Mensch oder der Mitarbeiter eine elementare Ressource darstellt und damit im Mittelpunkt der Führung stehen sollte (Gardner et al., 2011). Zudem reflektieren authentische Führungskräfte sich, insbesondere ihre Stärken und Schwächen, regelmäßig (Avolio & Gardner, 2005). Die Person eines authentischen Führers wird in

der Theorie grundlegend mit fünf Eigenschaften beschrieben. Dies ist zunächst eine moralische Denkweise an den Tag zu legen, aus tiefstem Herzen heraus der Führung nachzugehen und so Beziehungen zu gestalten, gleichzeitig aber diszipliniert zu sein und ein festes Ziel vor Augen zu haben (George, 2003). Eine authentische Führungskraft sollte hierbei besonders von einer tiefen Überzeugung heraus bestimmten Werten folgen und diese konsistent leben (Gardner et al., 2011). Sie haben hierbei ein ausgeprägtes Denken von richtigen und falschen Handlungen (Gardiner, 2017). Besonders in ethisch anspruchsvollen Dilemmata der Führungsaufgabe, muss die authentische Führersperson diese leben (George, 2003).

Neben dieser bekanntesten Definition authentischer Führung, auf welcher auch vorhandene Messinstrumente beruhen, liegen durchaus weitere Sichtweisen auf die authentische Führung vor (Gardner et al., 2011). So haben beispielsweise Shamir und Eilam (2005) einen Ansatz in der Lebensgeschichte einer Person gesehen. Sie führen hierbei aus, dass authentische Führungskräfte *echt* sind, sowohl in ihrer Führung als auch insofern, dass sie aus ihrer ganz persönlichen, tief verankerten Überzeugung heraus führen. Dies hat die Übereinstimmung des Selbstkonzeptes einer Führungskraft mit deren Handlungen als Konsequenz. Eine prozessuale Sichtweise lässt Shamir und Eilam (2005) auch die authentische Gefolgschaft aus wahren Gründen als Teil des Konstruktes aufnehmen, sodass eine echte Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft entstehen kann. Sie nehmen damit den zentralen Aspekt der Beziehung zu den Mitarbeitern auf. Im Rahmen der weiteren Ausgestaltung deren Lebensgeschichte-Ansatzes beschreiben sie einen potenziellen positiven Entwicklungsweg einer authentischen Führungskraft, der sich durch bestimmte Lebensereignisse und deren Reflexion ergibt. Zu erwähnen sind zuletzt auch modernere Definitionen der authentischen Führung von Whitehead (2009). Dieser stellt drei Kernaspekte vor, welche zuerst sowohl die Selbstbewusstheit aber auch die Bewusstheit über andere und den Schwerpunkt einer Entwicklung. Der nächste Aspekt ist, dass ein hohes Vertrau-



enslevel auf Grundlage fester moralischer und ethischer Ansichten angestrebt wird, und zuletzt die Bereitschaft, sich für den Unternehmenserfolg einzusetzen, ohne soziale Ansichten zu vernachlässigen.

In dem Konstrukt der authentischen Führung spielt die Beziehung zu den Mitarbeitenden, wie bereits in der Darstellung der Definitionen deutlich wird, eine elementare Rolle. Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng und Gardiner (2014) betrachten diese Beziehung genauer, da eine Führerin bzw. ein Führer ohne Mitarbeitende seine Berufung nicht ausüben kann. Sie klassifizieren die Beziehung als eine natürliche Bindung zwischen den betroffenen Personen. Die Beziehung kennzeichnet sich durch eine Verbindung in beide Richtungen, wobei die Führungskraft die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter auf ihrem bzw. seinem Entwicklungsweg hin zur Selbstverwirklichung unterstützt und auf der anderen Seite das Vertrauen des Mitarbeitenden unabdingbar ist (Shamir & Eilam, 2005). Shamir und Eilam (2005) schreiben dem authentischen Follower zu, dass auch dieser Wert auf die persönliche Beziehung legt und diese durchaus wertschätzt. Der Führungskraft wird trotz potenziell vorhandener Unterschiede Respekt entgegengebracht. Dennoch sehen sie auch die Makel der Führungskraft und sehen diese nicht verherrlicht (Shamir & Eilam, 2005). Ein letzter wesentlicher Aspekt ist, dass eine authentische Führungskraft nur als eine solche eingestuft werden kann, wenn diese Einschätzung durch die Gefolgschaft in Form der Mitarbeitenden erfolgt. Das Konstrukt ist letztendlich ein Zusammenschluss der beiden Parteien, bei dem die Mitarbeitenden der Führungskraft Authentizität zusprechen und dieser zugleich authentisch folgen (Shamir & Eilam, 2005).

Für die Messung authentischer Führung liegen im Wesentlichen zwei etablierte Methoden vor. Das originäre Messinstrument ist der *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ; Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007; Walumbwa et al., 2008). Er fokussiert die bereits beschriebenen Dimensionen der authentischen Führung durch insgesamt 16 Items und ist urheberrechtlich geschützt (Avolio et al., 2007). Von Neider und Schries-

heim (2011) kritisierte Aspekte beziehen sich zum einen auf die unzureichende Konstruktvalidierung der divergenten Validität und zum anderen auf eine zu geringe Stichprobe in der Itemauswahl mit der Folge einer reduzierten Inhaltsvalidität der Skala. Als Konsequenz entwickelten Neider und Schriesheim (2011) das *Authentic Leadership Inventory (ALI)*, welches schlussendlich aus 14 Items besteht. Sie erfassen inhaltlich die identischen Komponenten authentischer Führung. Es handelt sich jeweils um englische Fassungen. Der ALI (Neider & Schriesheim, 2011) ist frei zugänglich und gilt als validiertes Instrument. Aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit deutscher Instrumente entwickelten Franke-Bartholdt, Frömmer, Wegge und Strobel (2018) das *Deutsche Inventar Authentischer Führung (DIAF)* als Adaption des ALI. Der Test besteht aus einer Gesamtskala mit 16 Items. Durchgeführte Konsistenz- und Validitätsanalysen lassen Franke-Bartholdt und Kollegen (2018) den Schluss ziehen, ein valides Verfahren entwickelt zu haben, welches ökonomisch anwendbar ist.

Es liegen unterschiedliche Perspektiven vor, wie und vor allem durch wessen Einschätzung Authentizität einer Führungskraft gemessen werden sollte. Einige Forscher gehen davon aus, dass die Authentizität nur durch die eigene Person beurteilt werden kann. Hintergrund ist, dass eine Einschätzung der Übereinstimmung der persönlichen, wahren Natur mit den eigenen Handlungen nur durch den Zugriff auf tiefe Informationen in der eigenen Person möglich ist (George, 2007; George, Sims, McLean & Mayer, 2007; Shamir & Eilam, 2005). Insbesondere bei introspektiven Aspekten (z. B. Selbstkenntnis) ermöglicht nur eine Selbsteinschätzung den Rückschluss zu persönlichen Eigenschaften (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014).

Auf der anderen Seite sprechen Argumente für eine Fremdeinschätzung der wahrgenommenen Authentizität. Hierbei gehen Goffee und Jones (2005) sowie Harvey, Martinko und Gardner (2006) von einem Ansatz aus, der die Perspektive der Geführten in den Fokus nimmt sowie de-

ren Zu- oder Abschreibung einer wahrgenommenen Authentizität. Authentizität stellt hier konkrete Verhaltensweisen und den Charakter dar. Caza und Jackson (2011) sowie Ashkanasy (2002) betonen ebenfalls, dass sich die Authentizität auch darin zeigt, wie das Verhalten der Führungskraft wahrgenommen wird und schlussfolgern daher, dass eine Integration internaler (Ansichten und Werte der Führungskraft selber) und externaler (Wahrnehmung durch externe) Quellen hilfreich ist. Sparrowe (2005) ist ebenfalls der Ansicht, dass eine Erfassung nur durch Einschätzung aus mehreren Quellen möglich und nötig ist. Das Konstrukt scheint daher zur vollständigen Erfassung aus zwei Perspektiven betrachtet werden zu müssen. Diese These wird durch Annahmen von Walumbwa und Kollegen (2010) unterstrichen, indem sie als Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit authentischer Führung sowohl die Selbstkenntnis als auch das Wissen über das widergespiegelte Selbstbild sehen. Černe und Kollegen (2014) empfehlen aufgrund der hohen Relevanz der Beziehung zwischen Führungskraft und Team, diese beiden Perspektiven in eine Forschung einzu beziehen.

## **2.2 Aktueller Forschungsstand der authentischen Führung**

### **2.2.1 Wirkmechanismus und Auswirkungen authentischer Führung**

Die positiven Auswirkungen authentischer Führung sind auf unterschiedlichen Ebenen erforscht. Nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch auf Seiten der Führungskraft selber sowie der Organisation sind diese auszumachen. Diese aufgrund ihrer Seltenheit besonders hervorzuhebenden Wirkungen der authentischen Führung stellen Wesche und Fleig (2016) in einem Wirkmodell basierend auf Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans und May (2004) sowie Gardner, Fischer und Hunt (2009) zusammenfassend dar. Dieses Modell wird zum weiteren Verständnis der Wirkung authentischer Führung als Gesamtkonstrukt in besonderem Maße für diese Ausarbeitung als relevant erachtet, da die Forschung die beiden eingenommenen Perspektiven der Mitarbeitenden und der Führungskräfte

einbezieht, indem die wahrgenommene authentische Führung auf Mitarbeiterseite den ausschlaggebenden Faktor für die Klassifikation als „authentisch“ darstellt.

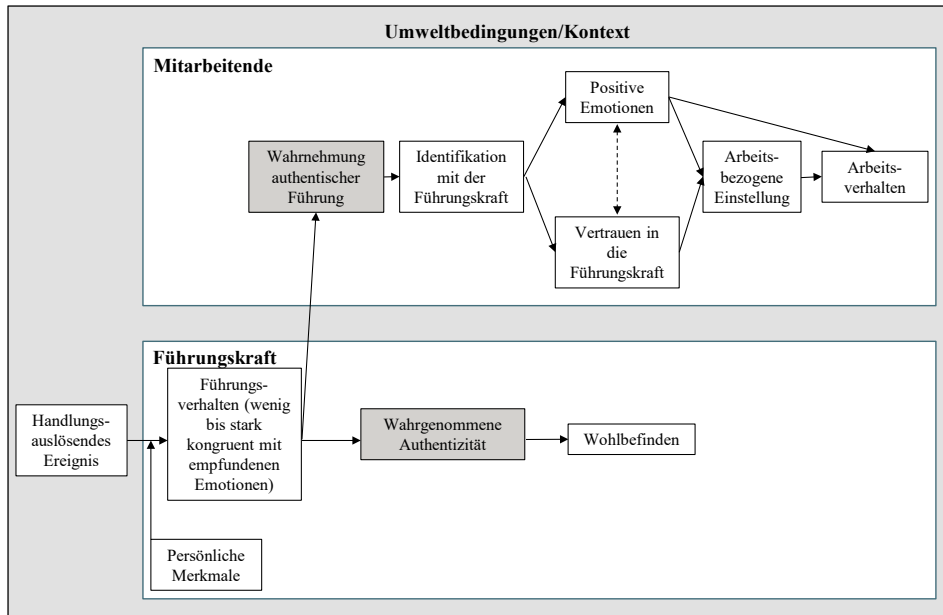


Abbildung 2. Wirkmechanismus authentischer Führung (eigene Darstellung nach Wesche & Fleig, 2016, S. 6).

Wie in der Abbildung zu erkennen, zeichnet sich der authentische Führungsstil nicht nur durch positive Auswirkungen auf Mitarbeitende in ihrem Arbeitskontext, sondern auch auf die Führungskraft selbst aus (Wesche & Fleig, 2016). Detaillierte Studien belegen, dass *Führungskräfte* ein gesteigertes Wohlbefinden aufgrund einer geringeren emotionalen Belastung empfinden (Toor & Ofori, 2009). Es wird kein „Verstellen“ von der Führungskraft verlangt, sodass das wahre Ich und die wahren Gefühle sowie Emotionen auch nach negativen Situationen transparent gezeigt werden können (Gardner et al., 2009).

In der Abbildung ist zudem erkennbar, dass die Wahrnehmung von authentischen Handlungen einer Führungskraft bei direkt unterstellten Mitarbeitenden dazu führt, dass diese eine gewisse Identifikation mit der

Führungskraft entwickeln. Als Konsequenz folgen positive Emotionen und ein Gefühl des Vertrauens, sodass die arbeitsbezogene Einstellung und die Leistungsbereitschaft beeinflusst werden (Avolio et al., 2004). Weitere Studien konkretisieren die Ergebnisse zu Auswirkungen: Auf Ebene der *Mitarbeitenden und der Organisation* können positive Zusammenhänge gefunden werden, wenn die oberste Managementebene authentisch agiert: das gesamtorganisationale Klima sowie längerfristig der Unternehmenserfolg können gesteigert werden (Henderson & Brookhart, 1996; Hmieleski, Cole & Baron, 2012). Zudem gibt es Anzeichen dafür, dass ein Wachstum des Umsatzes zu vermerken ist, wenn authentische Führung wahrgenommen wird (Clapp-Smith, Vogelsang & Avey, 2008). Der positive Effekt auf das Einkommen und den Zuwachs an Mitarbeitenden lässt sich auch bei Start-Up Unternehmen feststellen (Hmieleski et al., 2012). Zuletzt lässt sich positiv für das Unternehmen feststellen, dass Mitarbeitende sich normkonformer verhalten, wenn sie authentisch geführt werden (Erkutlu & Chafra, 2013). Auf Ebene der Mitarbeitenden kann generell festgehalten werden, dass deren Verhalten sich sozialer und ethikbasierter entwickelt. Dies äußert sich beispielsweise in einer erhöhten Hilfsbereitschaft (Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar & Chen, 2016) und darin, dass sie ihre eigene Meinung vertreten und diese offen äußern (Hsiung, 2012). Sie meiden unethische Handlungen oder sind sich andernfalls zumindest ihrer Schuld bewusst, wie Cianci, Hannah, Roberts und Tsakunis (2014) experimentell herausfanden. Ein weiterer positiver Effekt auf das Verhalten der Mitarbeitenden ist deren Bereitschaft, aktiv Unstimmigkeiten anzusprechen (Liu, Liao & Wei, 2015). Eine hohe Identifikation mit der Führungskraft soll ein erhöhtes Vertrauen in diese aufbauen und häufiger positive Stimmung bei den Mitarbeitenden verursachen. Schlussendlich liegt eine positive Arbeitseinstellung vor, sodass die Arbeitsleistung profitiert (Avolio, et al., 2004). Weiterhin konnten eine erhöhte Bindung an das Unternehmen sowie die Steigerung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit identifiziert werden (Laschinger, Wong & Grau, 2012; Neider & Schriesheim, 2011). Auch die allgemeine Leistung im Beruf sowie das freiwillige Engagement am Arbeitsplatz (OCB) können sich verbessern (z. B. Brown &

Treviño, 2006; Hannah, Walumbwa & Fry, 2011; Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012; Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014). Ein weiterer positiver Effekt auf die Mitarbeitenden ist, dass diese ein erhöhtes Maß an Kreativität an den Tag legen (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012).

Es kann zudem der Aspekt des Wohlbefindens betrachtet werden: allgemein liegt eine verbesserte geistige Gesundheit vor (Laschinger, Wong & Grau, 2013), bei der es nicht so häufig zu Symptomen von Burn-out kommt (Laschinger & Fida, 2014). Sie empfinden daher weniger Stress (Rahimnia & Sharifirad, 2015) oder sind eher der Ansicht, dass sie auftretende Stresssituationen aus eigener Kraft bewältigen und an ihnen wachsen können. Mitarbeitende authentischer Führungskräfte berichten zudem in Experimenten von einem erhöhten Sicherheitsempfinden durch Vertrauen in die eigene Führungskraft, beispielsweise wenn das Unternehmen von Veränderungen betroffen ist. (Haas, Fladerer & Nieberle, 2017). Ergänzend kann festgestellt werden, dass Mitarbeitende authentischer Führungskräfte eine höhere Zufriedenheit in Bezug auf die Bedürfnisse nach z. B. Autonomie oder dem Erleben der eigenen Kompetenz aufweisen (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2012).

Die zentralen Ergebnisse empirischer Forschung zur potenziellen Wirkung authentischer Führung fassen Banks, McCauley, Gardner und Guler (2016) in ihrer Metaanalyse zu den wesentlichen Faktoren zusammen: Eine erhöhte Arbeitszufriedenheit bedingt durch eine hohe Zufriedenheit mit einer Führungskraft, die sich um ihre Mitarbeitenden kümmert (Jensen & Luthans, 2006) sowie eine erhöhte Aufgabenerfüllung (Leroy et al., 2012). Zudem deuten Studien auf eine Verbesserung der Teamleistung, der Leistung des Unternehmens (Hannah, Walumbwa & Fry, 2011) sowie eine bessere Bewertung der Effektivität der Führung hin (Illies, Curseu, Dimotakis & Spitzmuller, 2013).

In einer neuen Studie von Braun und Peus (2016) rückt auch die Betrachtung des Einflusses der authentischen Führung auf das private Leben der Mitarbeitenden ins Blickfeld. Sie stellen hierbei eine Mediation

der wahrgenommenen Work-Life Balance der Führungskraft durch die Mitarbeiter fest. Diese soll sich dabei positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die durch die authentische Führung erzeugt wird, auswirken. Eine weitere Studie von Braun und Nieberle (2016) suggeriert einen positiven Einfluss der authentischen Führung auf das Privatleben der Mitarbeitenden, indem dieses durch Erkenntnisse aus dem Arbeitsleben bereichert wird und insgesamt ein geringeres Konfliktpotenzial zwischen dem Privat- und Arbeitsleben resultiert. Hierfür sei aber relevant, wie dieses Zusammenwirken der beiden Bereiche bei der Führungskraft wahrgenommen wird.

## **2.2.2 Erkenntnisse zu feindseligem Führungsverhalten**

Neben diesem wünschenswerten, ethisch basierten Konzept gibt es auch eine sogenannte „dunkle“ Seite der Führung (Ritter & Lord, 2007). Das hierin vordergründig erforschte Gebiet ist das feindselige Führungsverhalten, bei welchem Führungskräfte langfristig auf feindselige verbale und nonverbale, aber nicht körperliche Handlungen zurückgreifen (Trepper, 2000). Mögliche Auswirkungen können nach Schyns und Schilling (2013) reduzierte Arbeitszufriedenheit, erhöhtes Stressempfinden und eine erhöhte Kündigungsintention sein. Potenzieller Widerstand gegen die Führungskraft oder kontraproduktives, aggressives Verhalten können ebenfalls auftreten. Nerdinger (2014) postuliert, dass feindseliges Führungsverhalten ein sowohl ökonomisch als auch ethisch und geistig abzulehnendes Verhalten darstellt.

Opotow (1990) nimmt an, dass Mitarbeitende vermehrt feindseligem Verhalten ausgesetzt sind, wenn die Führungskraft diese als unähnlich zu sich selbst wahrnimmt, die Interaktionen durch Konflikte gekennzeichnet sind oder eine schlechte Leistungseinschätzung des Mitarbeitenden vorliegt (Trepper, Moss & Duffy, 2011).

### 2.2.3 Antezedenzen der authentischen Führung

Um alle diese positiven Effekte der authentischen Führung auf unterschiedlichen Ebenen nutzen zu können ist es interessant herauszufinden, was authentische Führungskräfte ausmacht und welche Antezedenzen bestehen. Dies ist ein elementarer Schritt, um den Wirkmechanismus weiter zu verstehen und die authentische Führung möglicherweise etablieren zu können. Bisher liegt wenig Forschung zu diesen Antezedenzen vor. In einer Metaanalyse konnten Gardner, Cogliser, Davis und Dickens (2011) das psychologische Kapital sowie die Selbstreflexion bzw. Eigenüberwachung als zwei Bausteine identifizieren. In einer weiteren Studie von Haddad (2013) wurde der Faktor der strukturellen Befähigung zusätzlich herausgestellt. Weitere Studien suggerieren die Selbst(er-)kenntnis und Selbstkonsistenz / innere Konsistenz als Prädiktoren für authentisches Führungsverhalten: Das Bewusstsein über die eigenen Stärken, Schwächen und Wertevorstellungen sowie die Konsistenz zwischen Werten und Glauben bedingen demnach die Wahrnehmung der Authentizität (Peus et al., 2012). In einer Studie identifizieren Weischer, Weibler und Peterson (2013) zudem den Grad, in dem eine Führungskraft zwischen ihrem Wort und ihrem non-verbale Verhalten übereinstimmt, als einen Faktor für die wahrgenommene Authentizität. Es spiele auch eine Rolle, inwiefern die Kommunikation persönlicher Inhalte, z. B. Wendepunkte aus dem Leben der Führungskraft integriert. Haas, und Kollegen (2017) konstatieren aus dieser bruchstückhaften Forschungslage zu Antezedenzen, dass noch keine ausreichend logischen Rückschlüsse auf Prädiktoren und die Möglichkeiten der Entwicklung einer authentischen Führung möglich sind. Peus und Kollegen (2012) betonen, dass weitere empirische Forschung in dem Feld der Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Antezedenzen und Aneignung von benötigten Kompetenzen nötig ist, um einen Fortschritt in der Praxis der authentischen Führung zu erlangen.

In der vorliegenden Arbeit wurde bereits auf die Parallelen und grundlegenden Überschneidungspunkte der authentischen Führung mit



verwandten Führungskonstrukten, vor allem der transformationalen Führung, hingewiesen. Um die theoretische Grundlage zu Antezedenzen dieser Art von Führungskonstrukten weiter anzureichern, wird der Blick im Folgenden auch auf Vorhersagefaktoren gerichtet, die sich auf artverwandte Stile beziehen. Hintergrund dieser Vorgehensweise ist, dass so ein präziseres Gesamtbild der Antezedenzen entsteht, welches im Sinn der Theoriegeleitetheit einen wertvollen Input für die qualitative Forschung darstellen kann. Dieser kann sowohl für die Datenerhebung, beispielsweise bei der Erstellung des Leitfadens, als auch für die Datenauswertung, als Berücksichtigung als deduktive Vorannahmen, sinnvollen Inhalt darstellen. Obwohl Banks und Kollegen (2016) betonen, dass wenig und bisher nicht ausreichend Forschung zu Antezedenzen auch der artverwandten Führungsstile vorhanden ist, stellen sie in ihrer Metaanalyse einen guten, aber groben Überblick zu den Antezedenzen zur Verfügung. Sie teilen die Vorhersagefaktoren zum einen in Gegebenheiten des Charakters der Führungskraft und zum anderen in positive Erlebnisse auf der Arbeit ein:

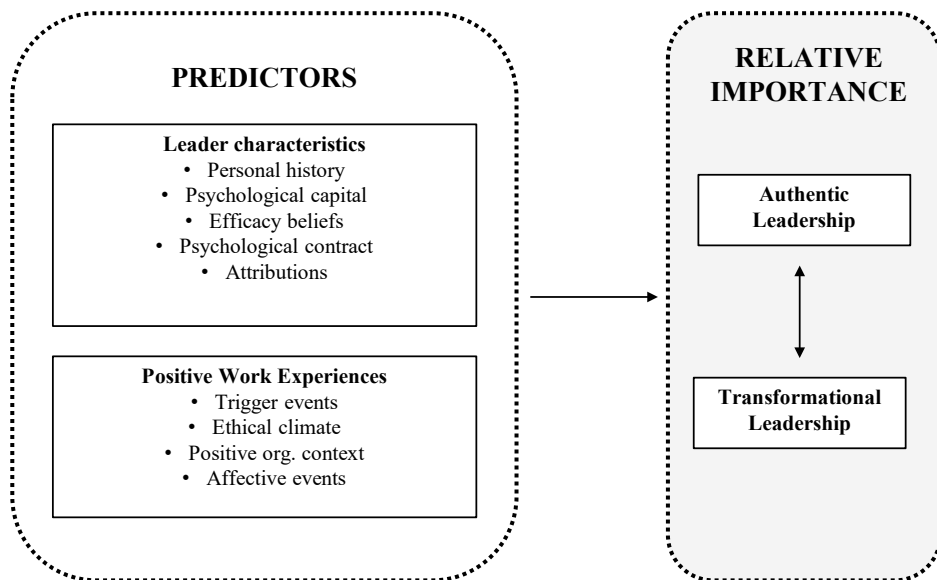


Abbildung 3. Antezedenzen authentischer Führung (eigene Darstellung nach Banks et al., 2016, S. 645).

Wie in der Abbildung zu erkennen, identifizieren Banks und Kollegen (2016) auf Seiten der persönlichen Eigenschaften einer Führungskraft einen potenziellen Einfluss der persönlichen Geschichte der Führungskraft, des psychologischen Kapitals, des Wirksamkeitsglaubens, des psychologischen Vertrags (gegenseitige Erwartungen in der Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden) sowie durch die persönlichen Attributionen. Im Bereich der positiven Arbeitserfahrungen werden auslösende Ereignisse, das ethische Klima, der positive organisationale Kontext sowie emotionale Ereignisse benannt.

#### 2.2.4 Trainings zur Entwicklung der authentischen Führung

Wie bereits beschrieben stellen nicht nur Peus und Kollegen (2012) in ihrer Betrachtung dar, dass das Gesamtkonstrukt mit Antezedenzen der authentischen Führung, aber auch die Möglichkeiten zur Aneignung von benötigten Kompetenzen zur Ausübung ebendieser zu wenig beforscht ist.

Hintergrund dieses Kapitels ist es daher, eine Grundlage für einen Ausblick zu schaffen, wie authentische Führung als Zielbild mit der Möglichkeit zur Entwicklung und Erlernbarkeit betrachtet werden kann. Um hierfür einen Einstieg zu liefern, sollen die Dimensionen der authentischen Führung und damit verbundene Entwicklungspotenziale nach Bill George (2003) kurz dargestellt werden:

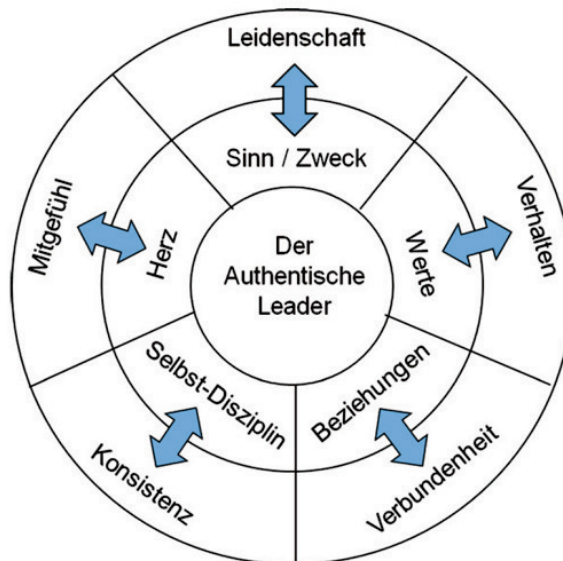


Abbildung 4. Entwicklungsqualitäten authentischer Führung (Ulrich, T. H., 2018, S. 9 nach George, B., 2003).

Die Abbildung stellt dar, dass die Dimensionen der Persönlichkeit im inneren Kreis (Werte, Beziehungen, Selbst-Disziplin, Herz, Sinn/Zweck) mit den darauf aufbauenden Entwicklungspotenzialen im Außenkreis vernetzt sind. Diese Potenziale bieten die Möglichkeit, erlernt und entwickelt zu werden. Er geht in seinem Modell davon aus, dass das Ziel die mittig dargestellte authentische Führung ist. Um dieses Ziel zu erreichen, fordert George (2003) zunächst die Kenntnis über die Dimensionen der eigenen Persönlichkeit. Nachdem diese Kenntnis vorliegt, ist es Personen möglich, die jeweils zugehörigen Entwicklungsqualitäten zu vertiefen. Die Kenntnis besteht z. B. darin, den Sinn für seine Handlungen,

die relevantesten und pflegewertesten Beziehungen und seine verankerten Werte zu identifizieren. In dieser Phase der Kenntnis der Persönlichkeit und in darauf aufbauenden Phasen kann an den Entwicklungsqualitäten gearbeitet werden, um sich selbst in die Richtung einer authentischen Führungskraft zu entwickeln (Ulrich, 2018). Doch wie ist es konkret möglich, diese Potenziale zu entwickeln? Den Gedanken, dass die Selbstkenntnis für eine authentische Führungskraft unabdingbar ist, stützen auch die bereits vorgestellten Ergebnisse zu Eigenschaften der authentischen Führung an sich. Einer authentischen Führungskraft werden keine konkreten Handlungen zum optimalen Führungsverhalten vorgeschrieben, die sie authentisch machen (z. B. Motivation der Mitarbeitenden über Zielvorgaben etc.) (von Rosenstiel, 2009). Vielmehr geht es um die Person mit ihren Stärken und Schwächen, ihren Einstellungen und Haltungen und inwiefern diese im Einklang mit dem Verhalten stehen (Neider & Schriesheim, 2011). Erste Entwicklungstrainings, die auf Grundlage dieser Annahmen konzipiert wurden, fokussieren daher die Führungskraft in ihrer Person und ihrer Selbstkenntnis (Wesche & Fleig, 2016).

Beispielsweise entwickelte Branson (2007) ein Fragenregister für Führungskräfte mit dem Ziel, Bewusstsein über das Selbst und die Kongruenz zum eigenen Verhalten zu schaffen. Ausgangspunkt bei dieser Technik der strukturierten Selbstreflexion bildet ein Gedankenexperiment, in dem sich die Führungskraft in eine Situation zurückdenkt, die sie nachhaltig geprägt hat und auf Grundlage dessen zu einer Betrachtung des eigenen Selbst von innen heraus angeleitet wird (Branson, 2007). Einen ähnlichen Entwicklungsansatz, der ebenfalls die Selbstreflexion fokussiert, entwickelt z. B. Eriksen (2009) als interaktives Gruppenformat mit dem Ziel, das Bewusstsein im Hinblick auf eigene Werte und Handlungen zu steigern.

Es besteht Einigkeit darin, dass die Selbstreflexion der Führungskraft einen elementaren Baustein für den Weg zu einer authentischen Führung darstellt (Peus et al., 2012). Hierbei wird besonders die Rolle von

handlungsauslösenden Ereignissen, den sogenannten Trigger-Events, herausgestellt, welche neue Lösungsansätze von Führungskräften erfordern und diese damit in deren Entwicklung einen Schritt weiterbringen (Cooper et al., 2005). Sie können somit ein Umdenken im Arbeitskontext auslösen. Diese Art von herausfordernden Ereignissen kann bspw. in Trainings simuliert werden, um Interventionsstrategien (wie Selbstreflexion) auszuprobieren und damit Änderungsreize für den tatsächlichen Arbeitskontext zu initiieren (Baron & Parent, 2015). Aus diesen ersten Erkenntnissen stellten Baron und Parent (2015) mit Hilfe eines Grundmodells einen Versuch an, in dem sie einen Rahmen für die Gestaltung effektiver Trainingsprogramme ziehen: Hierbei soll in einer ersten entdeckenden Phase durch Reflexions- und Persönlichkeitsfragen die Selbstkenntnis erhöht werden. In einer anschließenden Transferphase soll vorher erprobtes Verhalten im tatsächlichen Führungskontext angewandt und durch z. B. Feedback der Mitarbeitenden reflektiert werden (Baron & Parent, 2015).

Konstituierend ist allerdings festzuhalten, dass die entwickelten Ansätze noch nicht ausreichend in Bezug auf deren Effektivität hin untersucht wurden (Wesche & Fleig, 2016). Auch Haas, Fladerer und Nieberle (2017) stellen fest, dass aufgrund eines zu geringen Forschungsstandes zu Antezedenzien schwer praxisrelevante Empfehlungen zur Entwicklung der authentischen Führung abgeleitet werden können. Lediglich Selbstberichte und Befragungen zu unterschiedlichen Untersuchungszeitpunkten von Teilnehmenden weisen auf die positiven Erfolge dieser Trainings hin, wie Baron (2012) in einem langfristig ausgelegten Trainingsformat erforschte.

### **2.3 Ableitung der Forschungsfrage und Forschungsziele**

Die dargestellten Forschungsstände zeigen zwei deutliche Richtungen. Auf der einen Seite scheint das Konstrukt der authentischen Führung positiven Anklang zu finden. Grund hierfür sind die zu vermeidenden, negativen Auswirkungen unethischen Führungsverhaltens (Nerdinger, 2014)

und die gegensätzlichen positiven Wirkungen authentischer Führung (Banks et al., 2016). Besonders die Tatsache, dass sich die positiven Effekte auf vielen Ebenen nachweisen lassen, lässt das Konstrukt relevant erscheinen. Konsequenzen sind vermehrtes Forschungsinteresse und erhöhte Aufmerksamkeit in Bezug auf anwendungsspezifische Arbeiten (Wesche & Fleig, 2016). Auf der anderen Seite verdeutlichen Studien, dass das Gebiet der authentischen Führung noch lange nicht ausreichend erforscht ist: Neben Peus und Kollegen (2012) hoffen auch Gardner und Kollegen (2011) in zukünftigen Forschungen darauf, dass unterschiedliche und variierte Methoden zur Forschung in dem Bereich Anwendung finden werden. Als Beispiele nennen sie experimentelle Designs, implizite Methoden und qualitative Studien. Zu berücksichtigen sind bei den Forschungen aber Probleme von Selbstbeurteilungen wie z. B. Verfälschungen aufgrund sozialer Erwünschtheit (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Neben diesen subjektiven Erhebungsmethoden stehen allerdings rein objektive Maße auf der anderen Seite, die nur die wahrgenommene Authentizität durch eine Fremdeinschätzung messen und innere Perspektiven einer Selbsteinschätzung vernachlässigen (Fields, 2007). Gardner und Kollegen (2011) schreiben daher eher qualitativen Studien den Vorteil zu, das breite Themenfeld eines Führungskonstruktes tiefgreifend beleuchten zu können. Bryman (1995) und Conger (1998) empfehlen ebenfalls qualitative Methoden, um eine ausreichend umfassende Analyse des Gesamtkonstruktes und der Wirkzusammenhänge zu erlangen. Zuletzt stellen auch Peus und Kollegen (2012) den Anspruch, unterschiedliche, kombinierte Methoden zur Konkretisierung der Bestandteile authentischer Führung anzuwenden und so ausschlaggebende Faktoren für die Wahrnehmung als authentische Führungskraft und Antezedenzen zu identifizieren.

Die Verbindung der identifizierten Forschungslücke mit der grundsätzlichen Herausforderung, die authentische Führung mit allen positiven Effekten als Zielbild zu verfolgen, ergibt die Fragestellungen und Zielsetzungen für die geplante Forschung: Um als Grundlage und Voraussetzung

für die Entwicklung, Wirkzusammenhänge und das Konstrukt der authentischen Führung praxisorientiert weiter zu erforschen, wird die folgende übergeordnete Forschungsfrage gestellt:

*Welche begünstigenden Antezedenzen lassen sich für das Zielbild der authentischen Führung feststellen?*

Untergeordnet soll im Rahmen der Forschung eine weitere Frage berücksichtigt werden, die durch eine Verbindung der Ebenen der Selbstwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung Aufschluss über den Wirkmechanismus der authentischen Führung geben soll. Gegebenenfalls können Ergebnisse auch Rückschlüsse zur Beantwortung der übergeordneten Frage ermöglichen. Hierbei stellt sich folgende Frage:

*Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen führen dazu, dass eine Führungskraft als authentisch wahrgenommen wird?*

Die Bearbeitung der Forschungsfragen hat das Ziel, potenziell grundlegende Anforderungen und Voraussetzungen für die Etablierung authentischer Führung zu generieren, um die in der Forschung identifizierten positiven Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen nutzen zu können. Antezedenzen und Voraussetzungen für die Entwicklung stehen am Anfang der Wirkungskette authentischer Führung und sind daher elementarer Baustein dieser und weisen eine entsprechend hohe Praxisrelevanz auf. Die Empfehlung von Peus und Kollegen (2012) geht daher weiterführend dahin, Antezedenzen der authentischen Führung als Basis, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten zu ebendiesen benötigten Kompetenzen zu beleuchten. Offen ist hierbei in der bestehenden Forschung noch, ob oder welche Trainings für Führungskräfte effektiv sind (Wesche & Fleig, 2016) und die Entwicklung der Antezedenzen unterstützen können. Für eine praxisnahe Betrachtung der authentischen Führung wird auch von Haas, Fladerer und Nieberle (2017) die Betrachtung von Trainings empfohlen. Aus diesen Gründen ergibt es in diesem Wirkzusammenhang zwischen Trainings und Antezedenzen Sinn, auch die potenziellen Entwicklungstrainings der Praxis darzulegen.

### **3 Empirische Untersuchung**

#### **3.1 Auswahl der Forschungsmethode**

Die Methoden der Datenerhebung müssen an dem Forschungsgegenstand ausgerichtet sein. Eine quantitative Forschung allein wird als unzureichend empfunden, um sich mit dem Bereich der Führung angemessen auseinanderzusetzen (Creswell & Plano-Clark, 2007) und die vorliegenden Fragestellungen zu beantworten. Es soll daher ein zweistufiges Verfahren angewendet werden, welches unterschiedliche Perspektiven einbezieht und so eine möglichst verlässliche Datengrundlage zur Auswertung schafft. Führung stellt eine Interaktion zwischen der Führungskraft, den Geführten, und dem gesamten Kontext dar (Avolio, 2005). Aus diesem Grund soll im Anschluss an eine quantitative Voruntersuchung, in welche die Mitarbeiterperspektive einfließt, eine qualitative Datenerhebung mit Führungskräften erklärend herangezogen werden (Beck, 2014). Dieser Methoden Mix wird als zielführend erachtet, da er die Vorteile einer Fremdeinschätzung von Mitarbeitenden als objektives Maß und eine subjektive Selbstwahrnehmung der Führungskräfte zur Erklärung verbindet. So wird ein umfassendes und verlässliches Gesamtbild zu authentischer Führung und detailliert zu Antezedenzen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Betrachtungswinkel geschaffen. Diese Methode stellt den bestmöglichen Ansatz dar, komplexe Strukturen wie jene der authentischen Führung aufzudecken (Beck, 2014). Das objektive Bewertungsmaß wird zur Stichprobenauswahl herangezogen, um anschließend in den Kern der qualitativen Forschung zu Antezedenzen übergehen zu können. Eine genaue Beschreibung des qualitativen Kerns erfolgt in diesem gesamten Kapitel, wobei die quantitative Forschung in der Stichprobenauswahl (vgl. Kapitel 3.2) betrachtet wird.

Um dem qualitativen Forschungsansatz gerecht zu werden, werden die von Mayring (2002) aufgestellten Säulen der qualitativen Forschung als Ankerpunkte verwendet. Diese Übersicht wird daher im folgenden Kapitel spezifiziert:



- *Einzelfallbezogenheit*: Erfolgt durch die Durchführung von Einzelinterviews.
- *Offenheit*: Gegeben durch problemzentrierte, halbstrukturierte (Experten-)Interviews mit der Möglichkeit zu Anpassungen.
- *Methodenkontrolle*: Durch eine Dokumentation der Schritte der Planung, Datenerhebung und Analyse entsprechend der Empfehlungen aus der Literatur gegeben.
- *Vorverständnis*: Es erfolgt eine theoretische Fundierung. Diese wird am Datenmaterial überprüft und weiterentwickelt.
- *Introspektion*: Wird durch Zwischenfragen während des Interviews angeregt, z. B. „Wie geht es Ihnen damit?“ oder „Wie fühlen Sie sich in Ihrer Rolle?“.
- *Forscher-Gegenstands-Interaktion*: Durch die persönliche Durchführung der Interviews (aufgrund der Corona-Pandemie digital per Videokonferenz).
- *Ganzheit*: Es erfolgt eine Betrachtung der Führungskraft als Person inkl. Kurzfragebogen zur Erhebung weiterer Demografika.
- *Historizität*: Durch eine vorhergehende theoretische Einordnung gegeben.
- *Problemorientierung*: Die dargestellte Problematik der negativen Konsequenzen unethischer Führung und die Vorteile der authentischen Führung führen zu dem Zielbild und der Frage danach, welche Voraussetzungen hierfür bestehen.
- *Argumentative Verallgemeinerung*: Es soll eine Berücksichtigung der Qualität und des Umfangs der durchgeführten Forschung im Rahmen der Reflexion erfolgen.

- *Induktion*: Die Forschung ist aufgrund des Forschungsgegenstandes sowohl deduktiv, als auch in der Rücküberprüfung induktiv am Datenmaterial ausgerichtet.
- *Regelbegriff*: Durch eine systematische Analyse des Datenmaterials entsprechend der Literatur umgesetzt.
- *Quantifizierbarkeit*: Durch eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Auswertung von z. B. Häufigkeiten.

In den folgenden Kapiteln zur Datenerhebung (Kapitel 3) und Datenauswertung (Kapitel 4) wird die Spezifizierung der Umsetzung der Säulen vorgenommen, indem die genaue Vorgehensweise dargestellt wird. Zunächst werden in der Datenerhebung das geplante Design, die Stichprobenziehung, das Erhebungsinstrument sowie zuletzt die geplante Durchführung vorgestellt.

### 3.2 Beschreibung des Studiendesigns

Es wird eine qualitative Primärforschung zur Beantwortung der Forschungsfragen angewendet, um einem theorieentdeckenden Ansatz Rechnung zu tragen und die gewünschte theoretische Offenheit zu gewährleisten (Döring & Bortz, 2016). Der explorative Grundgedanke steht im Vordergrund, da neue und weiterreichende Hypothesen zu Antezedenzen und Verhaltensäußerungen authentischer Führung gefunden werden sollen (Mayring, 2007). Wie bereits in den theoretischen Grundlagen erarbeitet, bestehen Vorannahmen zu Antezedenzen vor allem aus artverwandten Führungsstilen. Da diese als Grundlage in die Datenauswertung einfließen sollen, wird die durchgeführte qualitative Studie keine ausschließlich explorative Herangehensweise verfolgen (Mayring, 1990). Diese identifizierten Indizien auf Antezedenzen sollen als unspezifische Vorannahmen einfließen und am Datenmaterial weiterentwickelt werden.

Für die Datenerhebung wird das problemzentrierte Interview als federführende, zielführende Methode gewählt und um Aspekte des Experteninterviews ergänzt (siehe Kap. 3.3) (Buber & Holzmüller, 2009). Die

Interviews sollen einen rekonstruktiven Charakter aufweisen, indem sie die Person in Situationen einer ausgeübten authentischen Führung fokussieren (Bergmann, 1985). Hierfür findet die Forschung in einem nicht modifizierten Rahmen, sondern in natürlichen Kontexten, in der normalen Arbeitsumgebung, statt. Sie ist somit als Feldforschung ausgelegt (Patry, 1982). Es werden sechs Interviews mit authentischen Führungskräften geführt.

### **3.3 Beschreibung des Erhebungsinstruments: Problemzentrierte Experteninterviews**

Die qualitative Forschung soll durch persönliche teilstandardisierte Leitfaden-Interviews erfolgen. Diese Interviewform ermöglicht der bzw. dem Interviewten eine freie, persönliche Beantwortung der Fragen und zugleich der Interviewerin oder dem Interviewer gezielte Rückfragen (Hopf, 1985). So ist es Forschenden möglich, themenspezifisch zu strukturieren, nachzufragen, den Verlauf des Gespräches in Richtung wichtiger Fragen auszurichten und gleichzeitig situationsadäquat auf das Subjekt und seine Äußerungen einzugehen (Hölzl 1994; Hopf, 1995). Die Anwendung des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1982) als offenes und halbstrukturiertes Interview gewährleistet darüber hinaus eine weitreichende Freiheit zur Beantwortung in eigenem Ermessen durch die Befragten. Dieser Ansatz wird als besonders geeignet empfunden, da er gleichsam zur Prüfung bestehender Annahmen, als auch für neue Erkenntnisse geeignet ist und damit einen Raum zwischen induktiver und deduktiver Forschung eröffnet (Buber & Holzmüller, 2009).

Wie bereits beschrieben handelt es sich in der Forschung um das problemzentrierte Interview, da sich die drei Grundprinzipien, welche Witzel (1982, 2000) hierfür definiert, in der vorliegenden Fragestellung und der Vorgehensweise widerspiegeln: Die *Problemzentrierung* als ausschlaggebendes Kriterium für die Interviews wird in der Praxisrelevanz des übergeordneten Problems und der Fragestellung nach einer optimalen

Führung gesehen. Dies belegt die breite Masse an unterschiedlichen Forschungen zum Thema Führung und Führungsstilen (Yukl, 2013). Speziell auf diese Ausarbeitung bezogen besteht das Problem der authentischen Führung als ein potenzielles Zielbild. Die Frage, welche Voraussetzungen bestehen, um dieses Zielbild erreichen und im Führungskontext anwenden zu können, stellt Führungskräfte selber vor Herausforderungen und unterschiedliche Fragestellungen. Das Problem besteht in einem zu geringen Informationsstand zu Antezedenzen und der Verhaltensäußerung authentischer Führung im ersten Schritt, und des „Erlernens“ oder „Etablierens“ dieser Führung im zweiten Schritt. Darüber, ob dieses Problem auch aus Sicht der Interviewten besteht und die authentische Führung als Zielbild erkannt wird, soll die letzte Frage des Leitfadens aufklären („*Sehen Sie sich als authentische Führungskraft? Ist es für Sie ein Zielbild?*“). Im Verlauf der Interviews bestätigt sich die These bei allen Führungskräften: Sie sehen die authentische Führung als Zielbild für sich selber, erkennen allerdings auch, dass sie diese noch nicht gänzlich umsetzen.

Die *Gegenstandsorientierung* wird in dem Sinn umgesetzt, dass ergebnisoffen ein individueller Leitfaden für den spezifischen Forschungsgegenstand entwickelt wird (Hölzl, 1994; Mayring, 1990). Die theoretischen Grundannahmen aus artverwandten Führungsstilen fließen sowohl in die Leitfadenerstellung als auch in die Datenauswertung maßgeblich ein und werden am Datenmaterial weiterentwickelt.

Die *Prozessorientierung* wird durchgehend, sowohl bei der Stichprobenauswahl als auch durch die Teilstandardisierung des Fragebogens, mit möglichem Spielraum und Flexibilität im gesamten Verlauf für den Forschenden gewährleistet (Witzel, 1982). Es besteht zu jeder Zeit die Möglichkeit, den Leitfaden anzupassen. Das erste Interview wurde hierbei gleichzeitig als Pretest verwendet, um den Leitfaden auf Verständlichkeit zu überprüfen. Hierbei und in weiteren Verlauf hat sich lediglich gezeigt, dass einige Fragen von den Interviewten als Doppelungen empfunden werden. Entsprechend einer Einschätzung der Forscherin wurden betroffene Fragen für die folgenden Interviews eliminiert. Neben der Flexibilität in

der Datenerhebung ist auch die Datenauswertung hiervon geprägt, indem die zu Beginn aufgestellten Kategorien iterativ überarbeitet und erst zum Ende hin als finales System etabliert werden (vgl. Kapitel 3.6).

Da das problemzentrierte Interview nach Witzel (1982) als sinnvoll, aber in Bezug auf die Komplexität sowohl der Forschung als auch der Fragestellung und der Stichprobenauswahl nicht als erschöpfend empfunden wird, erfolgt eine Kombination mit dem Experteninterview. Das Experteninterview gilt in der Führungsforschung als anerkannte Methode, da es vorhandene theoretische Grundlagen um besonders aktuelle Daten und aktuelles Wissen ergänzen kann (Dul & Hak, 2008) und wird daher auch von Pfadenhauer (2007) als elementares Mittel für die Erforschung komplexer Konstrukte gefordert. Das Experteninterview nach Meuser und Nagel (1991) fokussiert das bestimmte, spezifische Wissen von Personen (Mey & Mruck, 2010). Dies kann unter anderem auch intuitiv gelebtes Praxis- und Handlungswissen sein, welches die authentischen Führungskräfte haben (Döring & Bortz, 2016). Im Zusammenhang mit der qualitativen Forschung ist aber unabdinglich zu definieren, wer als Expertin bzw. Experte zu betrachten ist. Diese Definition muss auf Grundlage und unter Zuhilfenahme der Forschungsfrage individuell evaluiert werden (Mey & Mruck, 2010). Da in der vorliegenden Forschung die authentischsten Führungskräfte als Interviewfälle ausgesucht werden, können diese als Expertinnen bzw. Experten in ihrer Funktion als Führungskraft in Bezug auf die Authentizität betrachtet werden. Dieser Expertenstatus soll während des gesamten Interviews Wissen über die individuelle Führung, die Handlungen und die Praxen der Führungskräfte abgreifen. Zum Ende des Interviews rückt das spezifische Wissen noch einmal dahingehend in den Fokus, dass die letzten Fragen des Leitfadens (vgl. Anhang 1: Gesprächsleitfaden) auf die Fachexpertise und Kenntnisse der Führungskraft über theoretische Führungskonstrukte und -ansätze sowie allgemein auf das Konstrukt der authentischen Führung als Zielbild eingehen (z. B. durch die Fragen wie *„Nennen Sie mir in Stichpunkten, was für Sie authentische Füh-*

*„Setzen Sie sich bewusst mit Theorien der Führung auseinander?“ oder „Haben Sie sich bewusst zur Entwicklung einer Führungsausrichtung entschieden?“).*

Da aber nicht nur das rein faktische Expertenwissen der Führungskräfte im Fokus stehen soll, sondern gleichwohl auch die Person, ihr Erleben und ihre Geschichte, findet die Forschung in einem Überschneidungsbereich zwischen problemzentriertem Interview und Experteninterview statt. Die Kombination einzelner Elemente der unterschiedlichen Interviewformen raten auch Mey und Mruck (2010), da es selten sinnhaft ist, eine einzelne richtige Interviewform – abgesehen davon, dass es einige Unschärfen und Überschneidungsbereiche unter diesen gibt – als Lösung anzusteuern. Eine Anpassung der Interviews ist während des Prozesses aufgrund neuer Erkenntnisse möglich (vgl. Kap 4.1: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring).

Obwohl die Interviewform keinen strikten Ablauf vorgibt, dient ein Leitfaden als Möglichkeit zur Systematisierung und schafft einen Rahmen für den Interviewer bzw. die Interviewerin (Mey & Mruck, 2010). Dieser hat so elementare Bereiche strukturiert als Gedächtnisstütze vorliegen und kann sicherstellen, alle abzufragen (Mey & Mruck, 2010). Empfehlenswert ist daher ein übersichtlicher Leitfaden mit maximal zwei Seiten und acht bis fünfzehn Fragen (Gläser & Laudel, 2004). Die Hauptfragen werden entsprechend der Empfehlung von Gläser und Laudel (2004) ausformuliert, um eine flüssige Formulierung sowie eine angemessene Vermittlung des Frageninhalts zu gewährleisten. Das im Vorfeld bereits gelegte theoretische Konstrukt zu Antezedenzien fließt hierbei als Grundlage in das Gespräch ein, soll aber als Ergebnis der Beiträge des Interviewten angepasst werden (Lamnek, 1989). Der Leitfaden hat das übergeordnete Ziel, die Führungskräfte in eine offene Erzählung über Alltagssituationen, in denen authentische Führung zum Tragen kommt, zu bringen (Helfferich, 2009). Durch frühzeitige Eingreifmöglichkeiten des bzw. der Interviewenden ist denkbar, ein diskursives Gespräch zu initiieren, welches Bewertungen und Gefühle der interviewten Person integriert (Mey & Mruck, 2010).

Die Durchführung von Einzelinterviews gewährleistet zudem, dass das Individuum mit seinem Verhalten, Motiven und seiner Führung in den Fokus genommen werden kann (Buber & Holzmüller, 2009).

Bei der konkreten Erstellung des Interviewleitfadens wird durch Operationalisierungen versucht, die Forschungsfrage zu umschreiben bzw. indirekt an das Subjekt weiterzugeben (Kvale & Brinkmann, 2009). Die Generierung des Leitfadens wird daher für die Ausarbeitung in drei Schritten vorgenommen: Auf Grundlage der Theorie zu Antezedenzien wird ein grobes Kategoriensystem gebildet, welches entsprechend durch Haupt- und Unterfragen operationalisiert wird. Da die Erstellung auf Basis der theoretischen Grundlagen erfolgt, ist dies eine eher deduktive Vorgehensweise. Die vorhandene Theorie zu Antezedenzien der authentischen Führung ist allerdings zu schmal, um hieraus einen gesamten Leitfaden entwickeln zu können. Aus diesem Grund wird auf die Forschungsstände zu Antezedenzien artverwandter Führungsstile zurückgegriffen, welche bereits im Theorieteil (vgl. Kapitel 2.2.3) beleuchtet wurden. Obwohl die Fragen theoretisch fundiert sind, werden sie offen formuliert, um individuelle Antworten zu ermöglichen und damit den ergebnisoffenen Forschungsansatz beizubehalten.

Der entstandene Leitfaden gliedert sich in die Kategorien *Rollenverständnis und Aufgaben als Führungskraft, die normative Führungsorientierung bzw. der wünschenswerte Führungsstil, die Motivation und Befähigung zur Führung, die Prägungen der Person im Lebenslauf, die Hintergründe zu einer Beziehungsgestaltung mit den Mitarbeitenden, der organisationale und externe Kontext* sowie zuletzt der *Bezug zu authentischer Führung und dem Wissen darüber*.

Die erste Kategorie schafft einen passenden, angenehmen Einstieg in das Gespräch, durch welche das Subjekt möglichst frei über vertraute Alltagssituationen berichten kann, die mit dem Thema Führung in Bezug stehen. Dies soll das gesamte Gesprächsklima positiv beeinflussen und die Informationsbereitschaft steigern (Buber & Holzmüller, 2009). Die am

Anfang des Leitfadens hierfür genutzten einfachen Einstiegsfragen nehmen die Person als Führungskraft (ihre Eigenschaften) sowie ihren Alltag (typische Alltagstätigkeiten) in den Fokus. Sie sollen die interviewte Person „ankommen lassen“ und ihr Sicherheit geben. Die Kategorien werden mit jeweils einer bis zwei Hauptfragen operationalisiert, sodass die o. g. Empfehlung bzgl. der Länge berücksichtigt wird (vgl. Anhang 1: Gesprächsleitfaden). Im Anschluss an die Auswahl der Fragen wird eine passende Reihenfolge festgelegt (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger & Riesmeyer, 2019). Diese Festlegung folgt in der Arbeit einem roten Faden: nach einem Einstieg wird zunächst die Person in den Fokus genommen, um danach den Blick immer weiter in die Umgebung zu lenken (erst zu den Mitarbeitenden, dann zum Unternehmen).

Der Entwurf zum Leitfaden ist als Anhang 1 beigelegt. Er enthält neben dem Interviewleitfaden auch den Gesprächseinstieg als Prolog mit relevanten Informationen für die Interviewpartnerin bzw. den -partner. Abschließend wurde ein Kurzfragebogen erstellt, um ergänzend die Möglichkeit zu nutzen, Fakten und Rahmenbedingungen zu erheben (Witzel, 2000) und so die Interviewdauer einzukürzen.

### **3.4 Darstellung der Stichprobe**

In der qualitativen Forschung sollte die Auswahl der Stichprobe bzw. der Fälle bewusst und unter Anwendung bestimmter Kriterien erfolgen: Es wird keine Zufallsstichprobe mit dem Anspruch der Repräsentativität verlangt (Buber & Holzmüller, 2009). Ziel der Auswahl ist, typische Gemeinsamkeiten zur analytischen Verallgemeinerbarkeit herauszufinden und so den Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung zu maximieren (Buber & Holzmüller, 2009). Um dies zu erreichen, wird in der vorliegenden Arbeit eine absichtsvolle Auswahl von Fällen, die in Bezug auf das Ziel der Arbeit sinnvoll ist („purposeful sampling“), durchgeführt (Glaser & Strauss, 1999; Marshall, 1996). Hierbei findet die Sampling-Strategie der gezielten Auswahl bestimmter Arten von Fällen Anwendung (Flick,



2010). Die Zielgruppe ist dabei individuell in Bezug auf die Fragestellung definiert und setzt sich aus authentischen Führungskräften zusammen (Döring & Bortz, 2016).

Für die vorliegende Arbeit wird eine homogene gezielte Stichprobe aus den authentischsten Führungskräften gewählt (Döring & Bortz, 2016), wobei im Sinne eines fixen top-down-Ansatzes (das Auswahlkriterium der Authentizität steht im Vorfeld fest) Extremfälle ausgewählt werden (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Diese Extremfälle können daher auch als Expertinnen bzw. Experten auf ihrem Gebiet deklariert werden. Kennzeichnend für diese Sampling-Strategie ist eine kleine Stichprobe, die gezielt rekrutiert wird (Döring & Bortz, 2016). Für die vorliegende Fragestellung stellt die Gruppierungsvariable „authentischste“ Führungskräfte das zentrale Merkmal der homogenen Stichprobe, und damit der Expertinnen und Experten, dar (Hussy et al., 2013). Dies wird als zielführend erachtet, weil Gemeinsamkeiten der Interviewpartnerinnen bzw. -partner Aufschluss über Antezedenzien und Eigenschaften geben sollen. Der Grad der Authentizität hat den größten Einfluss in Bezug auf die Forschungsfrage. Als weiteres Kriterium soll zur Steigerung der Qualität des Datenerhebungsmaterials angenommen werden, dass die Führungskraft mindestens ein Jahr als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter tätig ist.

Die Identifikation ebenjener Stichprobe aus Führungskräften wird durch ein objektives Maß als Fremdeinschätzung (durch das Team der Führungskraft) mit Hilfe des Deutschen Inventars Authentischer Führung (DIAF), entwickelt von Franke-Bartholdt, Frömmer, Wegge und Strobel (2018), sichergestellt. Dieses Erhebungsinstrument stellt eine transparent validierte, deutsche Fassung zur Erhebung der Authentizität dar.

Die folgende Abbildung stellt das Vorgehen der Stichprobenziehung zusammen:

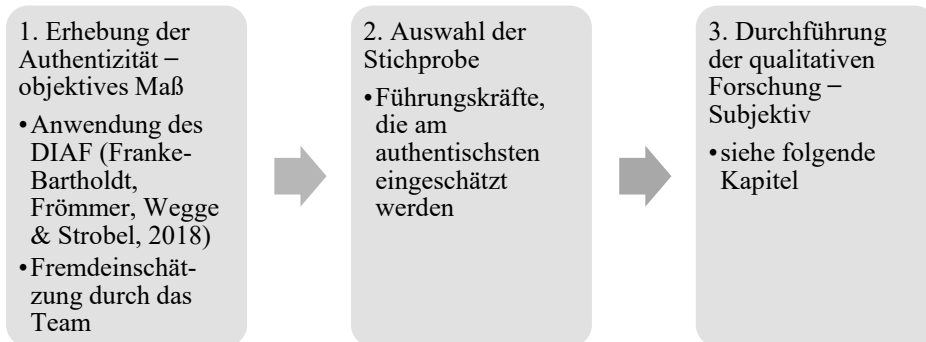


Abbildung 5. Vorgehen Stichprobenziehung.

Die Ansprache von Führungskräften erfolgt sowohl über persönliche Kontakte als auch über den damit verbundenen Schneeballeffekt. Weiterhin werden über soziale Medien und Onlineportale (Facebook, XING, Linked-In) Führungskräfte rekrutiert. Allen Führungskräften wird nach einer Zusage zur Teilnahme eine E-Mail mit dem Link zur Umfrage mit der Bitte um Weiterleitung an die jeweiligen Mitarbeitenden zugesendet. Hierbei wird jeder Führungskraft ein individueller Code zugewiesen, den die Mitarbeitenden im Verlauf des Fragebogens eingeben müssen. So ist eine eindeutige Zuordnung der Antworten der Teammitglieder zu deren Führungskraft möglich.

Der Fragebogen wird mit Hilfe von SoSciSurvey online konfiguriert und mit einigen zusätzlichen Variablen und Demografika angereichert, z. B. Alter, Geschlecht und Art sowie Dauer der derzeitigen Tätigkeit. Die Erhebung der zusätzlichen Variablen erfolgt, um zum einen ggf. Gemeinsamkeiten nicht nur der Führungskräfte, sondern auch der Teamstrukturen aufdecken zu können. Zum anderen wird die Abfrage, wie lange der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin unter der aktuellen Führungskraft arbeitet, dazu genutzt, jene Daten aus der Erhebung zu eliminieren, die nicht dem o. g. Kriterium entsprechen, welches mindestens eine Vorgesetztenfunktion von einem Jahr fordert. Hierdurch soll die Datenqualität erhöht werden, da davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeitenden die Führung des jeweiligen Vorgesetzten ab einer Unterstellung von einem

Jahr valide einschätzen können. Entsprechend des originalen Fragebogens wird für alle 16 Fragen des DIAF (Franke-Bartholdt et al., 2018) eine 5-Punkte Likert Skala verwendet, sodass das Konstrukt der authentischen Führung auf den vier Subfacetten (Selbstbewusstheit, Transparenz in Beziehungen, verinnerlichte moralische Perspektive und ausgewogene Informationsverarbeitung) auf Intervallskalenniveau von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme vollkommen zu“ abgefragt wird (Döring & Bortz, 2016). Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt als einfache Mittelwertbildung als Gesamtwert der vier Unterebenen mit Hilfe von Excel. Für die Auswahl der Führungskräfte ist entsprechen der Vorgaben des Fragebogens dieser Gesamtwert des DIAF relevant, die vier Subfacetten werden nicht im Einzelnen betrachtet.

Die Befragungen fanden im Zeitraum vom 27.08.2020 bis zum 16.09.2020 statt. In dieser Zeit konnten 18 Führungskräfte aus zehn Unternehmen mit ihren Teams für das Forschungsvorhaben gewonnen werden. Die erhobenen Daten wurden dahingehend bereinigt, dass Einschätzungen von Mitarbeitenden, welche weniger als ein Jahr unter der Führungskraft arbeiten, eliminiert wurden (17 von 134 Datensätzen). Zudem wurden die gesamten Datensätze gelöscht, sobald eine der 16 Pflichtfragen des DIAF nicht beantwortet wurde (Löschung weiterer 26 Datensätze). Es verblieben 91 verwertbare Datensätze. Je Führungskraft haben zwischen fünf und 14 Mitarbeitern den Fragebogen verwertbar ausgefüllt. Das Ergebnis stellt sich anonymisiert wie folgt dar:

Tabelle 1. Gesamtauswertung der Authentizität (DIAF) teilnehmender Führungskräfte

Gesamtwert DIAF (individueller Wert $x$ )	Führungskräfte Informationen			
	ID Führungskraft	ID Unternehmen	Geschlecht	Interviewtermin
4,79	007	1	m	27.10.2020; 14:00 Uhr
4,6	004	1	m	19.10.2020; 16:00 Uhr
4,39	014	2	m	20.10.2020; 16:00 Uhr
4,26	015	3	m	22.10.2020; 16:30 Uhr
4,26	020	4	m	
4,25	011	5	w	28.10.2020; 17:00 Uhr
4,24	012	1	m	
4,23	003	1	w	26.11.2020; 15:00 Uhr
4,22	013	6	m	
4,13	005	1	m	
4,17	018	2	w	
3,78	008	7	m	
3,73	005	1	m	
3,71	009	8	m	
3,7	019	9	w	
3,63	017	10	m	
3,13	001	1	m	
3	002	1	m	

Insgesamt zeigt sich, dass die Gesamtwerte der Führungskräfte alle relativ hoch sind. Dies mag daran liegen, dass Führungskräfte, die sich freiwillig auf die Forschung und damit eine Beurteilung durch ihre Mitar-

beiter einlassen, bereits zu einer Gruppe mit einer bestimmten Führungsausrichtung und -ansicht gehören. Sie scheinen sich für Feedback zu ihrem Führungsstil zu interessieren. Es ist also nicht davon auszugehen, dass die gewonnenen Führungskräfte einen repräsentativen Durchschnitt der Grundgesamtheit an Führungskräften abbilden, sondern einen in positive authentische Richtung verzerrten Anteil. Als repräsentativer Durchschnittswert für den Gesamtwert des DIAF soll daher in dieser Ausarbeitung jener Wert genommen werden, der sich in der Validierungsstichprobe ( $n = 372$ ) des DIAF ergeben hat. Dieser liegt bei einem Mittelwert von  $M = 3.17$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 0.81$  (Franke-Bartholdt et al., 2018). Ein statistisch signifikanter Wert liegt bei einem Konfidenzintervall von 90 % bei ca.  $x = 4.5$ . Diesen Wert erreichen lediglich zwei der teilnehmenden Führungskräfte. Da diese damit aber bereits zu den oberen 5 % im Hinblick auf authentisches Führungsverhalten unter allen Führungskräften zählen, wird in der Ausarbeitung davon ausgegangen, dass auch eine Führungskraft ab einem Wert, der eine Standardabweichung über dem Mittelwert liegt, als überdurchschnittlich authentisch eingeschätzt wird ( $x = 3.98$ ). Über diesem Wert liegen elf der Führungskräfte, sodass diese prinzipiell als geeignet für ein Interview eingestuft werden.

Es werden zunächst fünf Interviewpartnerinnen bzw. -partner ausgewählt, um im Anschluss zu entscheiden, ob eine ausreichende theoretische Sättigung erzielt werden kann (Döring & Bortz, 2016). Nötigenfalls werden weitere Interviewpartner bzw. -partnerinnen hinzugezogen. Die Auswahl der Stichprobe erfolgt für die ersten drei Personen systematisch nach dem höchsten Wert (grüne Markierung). Da die folgenden sechs Personen sehr eng zusammenliegen (von  $x = 4.26$  bis  $x = 4.22$ ), erfolgt die Auswahl hier entsprechend des Grundsatzes, welche Fälle den Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung maximieren könnten. Hierfür werden die Demografika (Geschlecht) und die Unternehmenszugehörigkeit als relevant erachtet. Die Stichprobe soll in Bezug auf die Authentizität homogen sein, in Bezug auf die o. g. Eigenschaften aber heterogen, um mög-

lichst viele unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen und möglicherweise eine höhere Verallgemeinerbarkeit erreichen zu können. Aus diesem Grund werden die in Tabelle 1 orange unterlegten Fälle in die weitere Datenerhebung aufgenommen. Nachdem fünf Interviews geführt wurden, wird bereits mit der Datenanalyse und der Erstellung eines Kategoriensystems gestartet. Nachdem der erste Entwurf des Kategoriensystems final erarbeitet wurde, wird ein weiteres Interview geführt, um eine Überprüfung des Kategoriensystems vorzunehmen und die Notwendigkeit weiterer Datenerhebungen zu prüfen (vgl. Kap. 3.6).

### **3.5 Darstellung der Untersuchungsdurchführung**

Für die Interviews werden die von Hopf (2000) genannten Grundprinzipien eingehalten. Diese fordern erstens, dass alle Informationen zum Kontext und zur Verwendung der Daten transparent offengelegt werden, zweitens die Teilnahme freiwillig ist sowie drittens kein Nachteil für den Interviewten durch die Forschung entsteht. Hierfür erfolgt neben einem telefonischen Vorgespräch auch direkt im Vorfeld der Interviews als Prolog die Vorstellung des Interviewenden, des Zeitrahmes, des Kontextes sowie die Ziele und die Verwendung der Ergebnisse (siehe Anhang 1: Gesprächsleitfaden, Prolog/Gesprächseinstieg). Es wird bewusst darauf verzichtet, das konkrete Thema der authentischen Führung zu erwähnen, um die Offenheit der Interviewpartner im Vorfeld nicht einzuschränken oder eine Verzerrung der Antworten hervorzurufen. Zudem soll betont werden, dass es sich um individuelle Einschätzungen und Erfahrungen handelt, bei denen es keine falschen Aussagen gibt. Auch für die Tonaufzeichnung wird eine Zustimmung abgefragt sowie Anonymität zugesichert (Buber & Holzmüller, 2009). Von jedem Interviewpartner liegt daher eine unterschriebene Einverständniserklärung vor, die bei Bedarf eingesehen werden kann (siehe Anhang 1: Gesprächsleitfaden: 1. Prolog/Gesprächseinstieg).

Die Durchführung der Interviews sollte als Face-to-face -Erhebung stattfinden, um ggf. nützliche Zusatzinformationen wie visuelle Informationen (Mimik, Gestik) wahrzunehmen, die Möglichkeit von Störungen zu reduzieren sowie den Gesamtkontext überblicken zu können (Mey & Mruck, 2010). Aufgrund der örtlichen Entfernung zu einigen Führungskräften sowie der aktuellen Situation, die sich durch die Corona-Pandemie und die damit eingeschränkten persönlichen Kontaktmöglichkeiten kennzeichnet, wurden alle Interviews als Videokonferenzen durchgeführt. Der präferierte Interviewort für die Forschung war „im Feld“, also die Arbeitsstätte der Person. Dies soll eine angenehme, bekannte Umgebung für den Interviewten schaffen. Sein Aufwand soll möglichst gering gehalten werden. Alle Interviewten konnten in ihrer alltäglichen Führungsumgebung interviewt werden und es war der Interviewerin aufgrund der Videokonferenz möglich, Gestik und Mimik des Gegenübers wahrzunehmen. Für die Durchführung wurde den Interviewpartnerinnen und -partnern nach Absprache eines Termins ein Link zu einer Teams-Videokonferenz zugesendet, über welchen diese problemlos an dem Meeting teilnehmen konnten.

Um den Zeitaufwand zu reduzieren, wird den Führungskräften ein zusätzlicher Kurzfragebogen zur Erhebung von Kontrollvariablen/Demografika im Anschluss an das Interview mit der Bitte um Ausfüllung zugesendet (siehe Anhang 2: Kurzfragebogen Führungskräfte). Dieser fragt neben persönlichen Daten auch z. B. die Führungserfahrung, die Teilnahme an Coaching/Entwicklungstrainings, einem Teamworkshop, die Reflexion des Führungsverhaltens und das allgemeine Wohlbefinden in der Führungsrolle ab. Der Kurzfragebogen wurde von allen Führungskräften ausgefüllt und eingescannt an die Forscherin zurückgeschickt, sodass ggf. auch aus diesen Antworten im Rahmen der Datenanalyse Rückschlüsse zur Beantwortung der Forschungsfragen gezogen werden können.

Für die inhaltliche Sicherung wird eine Audioaufzeichnung mit Hilfe eines Smartphones als ausreichend empfunden (Mey & Mruck, 2010), da nötige zusätzliche Notizen zu Gestik, Mimik und allgemeinen Eindrücken als digitale Mitschrift während des Interviews festgehalten

werden. Anhand der Audioaufzeichnungen der Interviews erfolgt eine Transkription. Diese erfolgt vollständig in Schriftdeutsch und unter Berücksichtigung des Inhalts und der Äußerungsform (wie wurde etwas geäußert: nonverbale Elemente). Der Wortlaut wird hierbei in der Regel nicht verändert, wobei teilweise kleinere grammatikalische Anpassungen zur einfacheren Lesbarkeit vorgenommen werden (Hussy et al., 2013). Da die Authentizität im Vordergrund steht, aber die Lesbarkeit des Transkriptes nicht leiden soll, werden lediglich als relevant erachtete nonverbale Elemente aufgenommen.

### **3.6 Beschreibung des Vorgehens der Analyse- und Auswertungsmethode**

Das Ziel der Datenanalyse besteht darin, mit geeigneten Methoden den Inhalt der verbalen Daten zu verstehen und zu deuten (Schreier, 2013). Hierbei wird in Bezug zur Forschungsfrage auch eine Interpretation der Daten vorgenommen, die einen explorativen Charakter hat (Döring & Bortz, 2016). Hypothesen und Theorien über Antezedenzen sollen aufgestellt werden, indem einzelne Faktoren und mögliche Zusammenhänge in dem Material identifiziert werden (Mayring, 2010). Das Datenmaterial wird mittels einer auf die Forschungsfrage und das Material angepassten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, die im Folgenden beschrieben wird. Für eine computerbasierte Unterstützung wird die frei verfügbare Software QCAMap2020 verwendet. Diese bietet Möglichkeiten, die Analyse durch unterstützende Funktionen zu standardisieren und professionalisieren.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) bietet die Möglichkeit einer strukturierten Analyse des Textmaterials. Im Zentrum stehen hierbei Grundsätze, die eine klare Systematik in Form von vorgeschriebenen Regeln und einem bestimmten Ablauf beinhalten. Elementar ist aller-



dings, dass dieses grundlegend vorgeschriebene Vorgehen für jede Auswertung in Bezug auf die Fragestellung hin individualisiert werden muss (Mayring, 2010).

Kennzeichnend für die qualitative Inhaltsanalyse ist, dass diese sich in einzelne Forschungsschritte gliedert, zwischen denen Rückkopplungen eingebaut werden können. Es wird kein klassisch statischer Ablauf wie in der quantitativen Analyse verfolgt (Kuckartz, 2018; Mayring, 2010). Die qualitative Inhaltsanalyse wird aufgrund der auf den Forschungsgegenstand anpassbaren, aber dennoch standardisierten und validierten Struktur und der damit verbundenen Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit durch Dritte als geeignet empfunden.

Den Kern der vorliegenden Analyse bildet die Entwicklung eines Kategoriensystems mit entsprechenden Definitionen (Mayring, 2010). Für die Erstellung eines solchen Systems empfiehlt Mayring (2010) neben der Regelgeleitetheit auch die Theoriegeleitetheit. In der vorliegenden Arbeit wurde hierfür bereits ein ausführlicher theoretischer Hintergrund beleuchtet, in welchem Vorannahmen und Erfahrungen aus bestehenden Theorien zu möglichen Antezedenzen herausgestellt wurden.

Um auf dieser Grundlage die Nachvollziehbarkeit des Ablaufs und damit der Erstellung des finalen Kategoriensystems zu gewährleisten, stellt die folgende Abbildung das auf die vorliegende Fragestellung und das Datenmaterial angepasste Ablaufmodell der Datenanalyse dar:

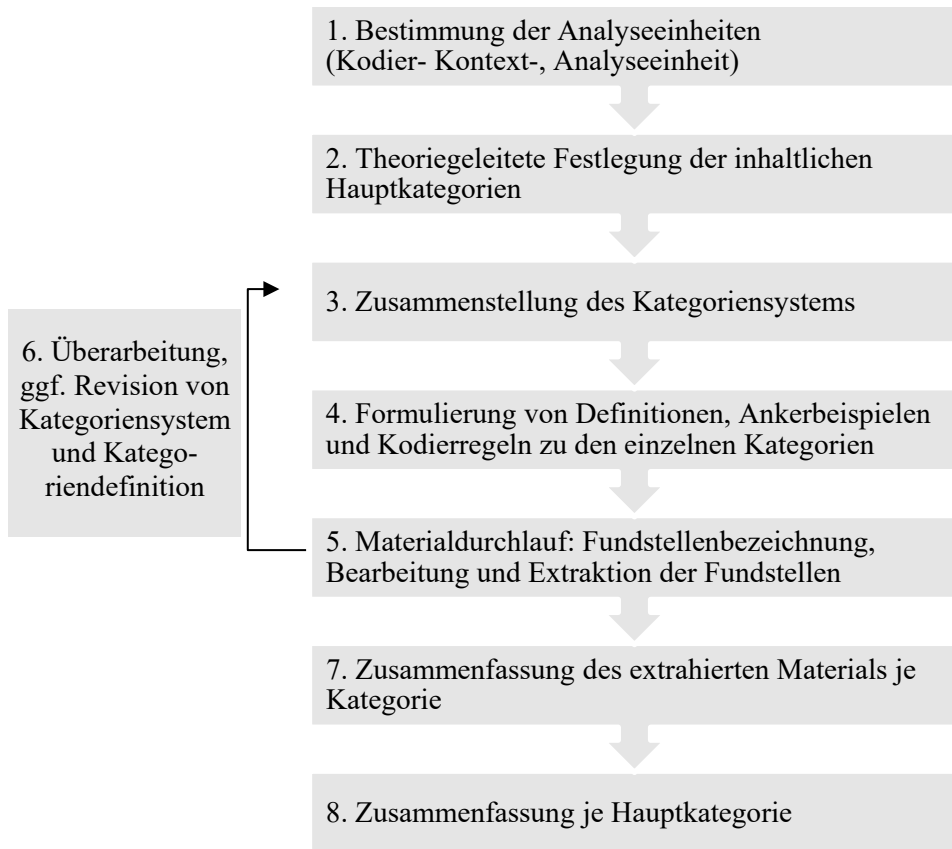


Abbildung 6. Angepasstes Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (eigene Darstellung nach Mayring, 2010, S. 99).

Im Sinn der qualitativen Auswertungstechnik der Strukturierung nach Mayring (2010) werden zuerst sinnhafte Kodier-, Kontext- und Analyseeinheiten festgelegt. Für die vorliegende Arbeit wird es als sinnvoll erachtet, als Auswertungseinheit das einzelne Interview und als Kontexteinheit (größter interpretierbarer Textbaustein) eine vollständige Antwort auf eine Frage zu definieren, da alle Sätze relevante Informationen in Bezug auf die Frage enthalten können und ggf. nur im Zusammenhang interpretierbar sind. Als Kodiereinheit (kleinster interpretierbarer Textbaustein) wird das einzelne Wort festgelegt, um auch spontane Einfälle und

einzelne Begrifflichkeiten auswerten zu können. Aus diesem Grund handelt es sich um ein geringes Abstraktionsniveau, indem konkret beschreibbare und geäußerte Eigenschaften, Kennzeichen, Werte, Ansichten, Erfahrungen oder Einstellungen erfasst werden können.

Im Anschluss wird, ausgehend von der theoretischen Grundlage, deduktiv ein erster Entwurf von Hauptkategorien gebildet und in die weitere Analyse eingebunden, indem das aus der Theorie abgeleitete grobe Kategoriensystem iterativ im Zusammenspiel zwischen Theorie und Material überprüft und überarbeitet wird. Hierfür wird die Grundtechnik der Strukturierung als zielführend empfunden, da so konkrete Inhalte des Datenmaterials extrahiert und geordnet dem Untersuchungsgegenstand zugeordnet werden sollen (Mayring, 2010). Die Kategorienbildung erfolgt, indem Textbestandteilen ein zusammenfassender, erklärender Code zugewiesen wird (Kodierung). Einzelne Codes werden dann interpretativ zu einer Kategorie zusammengefasst. Hierfür erfolgt entsprechend der Empfehlung von Ulrich, Hauber, Mayring, Strehmel, Kandler und Degenhard (1985) eine Definition der Kodierregeln und Kategorien inkl. Ankerbeispielen. Die explizite Definition der Kategorien und die zugeordneten Ankerbeispiele (Textstellen) bilden das Kodierschema, mit Hilfe dessen das Material unter Anwendung der Kodierregeln analysiert wird. Die Kodierregeln sollen Probleme bei Zuordnungen zu Kategorien verhindern (Mayring, 2010). Die iterative Analyse des Datenmaterials führt mehrfach zu Neudefinitionen und Überarbeitungen des Kategoriensystems. Entsprechend der Empfehlung von Döring und Bortz (2016) erfolgt die Analyse zunächst fallbezogen und im Anschluss übergreifend. Nachdem der erste Entwurf des Kategoriensystems anhand der ersten fünf geführten Interviews erstellt wurde, wird ein weiteres Interview geführt und in die Analyse aufgenommen. Ziel ist die Überprüfung des Kategoriensystems. Da das weitere Interview keine Änderungen des Kategoriensystems zur Folge hat, wird die Datenbasis damit als ausreichend und das Kategoriensystem als geltend empfunden. Das Ergebnis besteht aus zusammengefassten und

definierten Haupt- und Unterkategorien, mit welchen abschließend der finale Materialdurchlauf erfolgt.

Nachdem die Inhaltsanalyse abgeschlossen ist, werden die zentralen Ergebnisse im Zusammenhang mit der Forschungsfrage weiter analysiert und interpretiert, indem z. B. Häufigkeiten von Aussagen dokumentiert werden, um mögliche Verallgemeinerungen abzuleiten. Zudem soll durch Zuhilfenahme von weiterer Literatur eine Interpretation stattfinden. Die Ergebnisdarstellung und die Interpretation ausgewählter Ergebnisse erfolgt im folgenden Kapitel 4.

### **3.7 Gütekriterien qualitativer Forschung und Inhaltsanalyse**

Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtungen quantitativer und qualitativer Forschung können die klassischen Gütekriterien für die qualitative Forschung nur begrenzt übertragen werden und müssen spezifiziert werden (Kuckartz, 2018). Auch Flick (1987) fordert, dass vorgehensadäquate Kriterien zur Beurteilung der Forschung Anwendung finden müssen. Die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring fordert, dass in dieser Forschungsarbeit für diese Methodik passende, tragfähige Gütekriterien herangezogen und berücksichtigt werden (Mayring, 2016). Hierfür entwickelte dieser die folgende Zusammenstellung von sechs allgemeinen Gütekriterien für die qualitative Forschung. Durch die in der zweiten Spalte beschriebenen Vorgehensweisen wird den Kriterien in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, um die Zuverlässigkeit und Gültigkeit (Validität) sowie die Genauigkeit (Reliabilität) der Ergebnisse steigern zu können:

Tabelle 2. *Beachtung der allgemeinen qualitativen Gütekriterien (Mayring, 2016)*

<b>Beachtung in der Studie</b>	
Gütekriterium nach Mayring (2016) S. 141 ff.	
Verfahrens- dokumentation	Die Dokumentation des Vorgehens erfolgt detailliert. Sowohl die Schritte der Planung, das analytische Vorgehen als auch die Datenerhebung und -auswertung werden transparent und für Dritte nachvollziehbar dargelegt. Dies ist vor dem Hintergrund relevant, dass das gesamte Vorgehen spezifisch und individualisiert auf den Forschungsgegenstand ausgerichtet ist.
Argumentative Interpretations- absicherung	Ein breiter theoretischer Hintergrund ermöglicht das Verständnis für den Forschungsgegenstand und dient als Grundlage, um die getroffenen Interpretationen sinnvoll und theoriebasiert begründen zu können. Um im Sinne der Validität (Außenkriteriums- oder Konstruktvalidität) zu handeln, findet ein Abgleich und eine Einordnung der Ergebnisse mit ergänzendem Material und zusätzlicher Literatur sowie Theorie statt (siehe Kap. 4.5.3, Abb. 13. Haus der Führungsmotivation) (Mayring, 2010). Der Theoriekontext wird als essentieller Bestandteil betrachtet, um den Grad der Neuerkenntnis und der Forschungsgüte einordnen zu können (Mayring, 2010).
Regelgeleitetheit	Die Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse werden entsprechend der Literatur eingehalten und

umgesetzt. Vorgenommene gegenstandsspezifische Anpassungen werden hierbei nur im vorgesehenen und geforderten Rahmen durchgeführt und dokumentiert. Als Instrument der Systematisierung dient hierbei das zur Übersicht aufgestellte Ablaufmodell (vgl. Abb. 6).

Nähe zum  
Gegenstand

Hierfür fand die Forschung im Feld statt, sodass die Führungskräfte in ihrem gewohnten Führungskontext und ihrem Alltag befragt wurden. Aufgrund der direkten Akquise der Interviewten konnte sichergestellt werden, dass diese auch von ihrer Seite aus Interesse an der Forschung haben und dementsprechend lösungsorientiert und bereitwillig mitwirken.

Kommunikative  
Validierung

Nach der Datenanalyse wird eine Diskussion über die Ergebnisse mit zwei der interviewten Personen durchgeführt. Hierbei werden die Meinungen dieser beiden Führungskräfte mit den Ergebnissen der Forscherin mit dem Ziel einer Übereinstimmung abgeglichen. Anzumerken ist hierbei, dass keinerlei Anpassungen von Seiten der Führungskräfte gewünscht wurden. Diese erkannten sich in den Ergebnissen wieder und wurden direkt angeregt, die dargestellten Ergebnisse auf sich selbst zu übertragen. Vorteile liegen in einem gemeinsamen retrospektiven Blick, indem die Interpretation von dem Beforschten selbst validiert wird (Heinze & Thiemann, 1982). Dieser kommunikativen Validierung der Ergebnisse wird ein steigender Wert beigemessen (Mayring, 2010).

Triangulation            Indem sowohl eine objektive Messung der authentischen Führung durch die Teams als auch subjektive Interviews mit Führungskräften geführt werden, können Perspektiven in Bezug zueinander gesetzt werden. Zudem werden weitere Methoden zur Steigerung der Qualität und zur Integration weiterer Perspektiven angewendet, indem in die Interpretation z. B. auch statistischer Werte wie Häufigkeiten von Nennungen einbezogen werden. Dies ermöglicht eine zusätzliche Perspektive für die Interpretation des Materials, um ein Gesamtbild zu verdichten.

---

Über diese allgemeinen Gütekriterien der qualitativen Forschung hinaus stellt Mayring (2010) spezifische Gütekriterien für das inhaltsanalytische Vorgehen vor. Hierbei führt Mayring (2010) in Anlehnung an Krippendorff (1980) Kriterien an, die sich auf Validität und Reliabilität beziehen. Die semantische Gültigkeit als Maß für die Güte der Definitionen der Kategorien wird in der vorliegenden Arbeit durch das von Krippendorff (1980) empfohlene Vorgehen, alle Textstellen einer Kategorie in Bezug auf deren Homogenität hin zu vergleichen, erfüllt. Es konnten hierbei in den Textstellen inhaltlich, teilweise sogar den Wortlaut und die Wortwahl betreffend, sehr große Überschneidungen festgestellt werden. Die Definition der Kategorie wurde daher als passende Sammlung der Textstellen angesehen. Die Stichprobengültigkeit ist in der vorliegenden Arbeit ebenfalls gegeben, da diese entsprechend des eindeutigen Kriteriums der Authentizität und mit Hilfe validierter statistischer Methoden selektiert wurde (vgl. Kap. 3.3). Die korrelative Gültigkeit fordert einen Abgleich der Ergebnisse mit jenen vergleichbarer Untersuchungen. Dieser Vergleich erfolgt im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse in einem gesonderten Kapitel (vgl. Kap. 4.5.1) (Vergleich zu bestehenden Anteze-

denzien). Da hier einige Überschneidungen mit vergleichbaren Untersuchungen festgestellt werden können, ist von einer hohen korrelativen Gültigkeit auszugehen. Die Vorhersagegültigkeit kann in dem vorliegenden Fall nur als vermutlich gegeben angenommen werden, ohne dies genauer überprüfen zu können. Die Konstruktvalidität lässt sich durch den Abgleich mit bestehenden Modellen der Antezedenzien und der Führungsmotivation bestätigen, da eindeutige Parallelen zu finden sind.

Für die Reliabilität nennt Krippendorff (1980) zunächst die Stabilität als Kriterium. Für die Steigerung ebendieser wurden durch mehrere Analysedurchgänge die identifizierten Kategorien angepasst, bis keine Optimierungen mehr möglich waren. Es hat zudem eine Überprüfung des Kategoriensystems mit Hilfe eines zusätzlichen Datensatzes stattgefunden (Interview 6). Die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse kann aufgrund fehlender anderer Analytiker nicht nachgewiesen werden. Das letzte Maß der Exaktheit kann daher ebenfalls nur anhand der eigenen Auswertung überprüft werden. Durch eindeutige Kategoriendefinitionen und die Zusammenfassung von anfänglich genutzten Kategorien zu größeren Kategorien konnte die Exaktheit der Analyse gesteigert werden.

Die Betrachtung der Objektivität und damit die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der forschenden Person kann zuletzt lediglich durch die Intercoderreliabilität (Analyse wird von mehreren Personen unabhängig durchgeführt) versucht werden zu erreichen (Mayring, 2010). Kritik bezieht sich vor allem darauf, dass die Methode komplexen Kategoriensystemen nicht gerecht wird (Ritsert, 1972). Aufgrund der vorhandenen Kritik sowie der Schwierigkeit der Durchführung im Kontext der Masterarbeit konnte in der vorliegenden Arbeit auf diese Methode nicht zurückgegriffen werden. Die fehlende Analyse durch weitere Analytiker wurde durch die Einholung von Zweit- und Drittmeinungen von weiteren Personen versucht zu egalisieren. Es ging in diesen Gesprächen um die Zuordnung von konkreten Textstellen zu bestimmten Kategorien, um die eigene Zuord-



nung der Forscherin zu überprüfen. Hierbei konnten große Übereinstimmungen festgestellt werden, sodass von einer weitgehenden Objektivität ausgegangen wird.

Bei der Betrachtung der durchgeführten Maßnahmen sollte berücksichtigt werden, dass eine Einhaltung der Gütekriterien, anders als bei der Berechnung von Kennwerten in der quantitativen Forschung, nicht durch starre Vorgaben definiert sind und daher flexibler betrachtet werden müssen (Mayring, 2016).

## **4 Empirische Ergebnisse**

### **4.1 Eigenschaften und Ansichten der Führungskraft als Antezedenzen**

Im Forschungsverlauf bilden sich verschiedene Arten von Antezedenzen heraus, die zum Zweck einer Systematisierung und eingängigeren Ergebnisdarstellung in verschiedene Cluster unterteilt werden. Die Clustierung orientiert sich an den in den theoretischen Grundlagen betrachteten vorhandenen Forschungsergebnissen. In Orientierung an die Darstellung von Banks et al. (2016) werden die Erkenntnisse zu Antezedenzen daher grundlegend in die Bereiche der Person und der Umwelt gegliedert, wobei eine weitere Differenzierung im Bereich der Person (in Grundvoraussetzungen und erlernbare Faktoren) vorgenommen wird. Die folgende Darstellung soll als Zusammenfassung der Ergebnisse dienen und wird sich daher als roter Faden durch die Ergebnisbeschreibung ziehen. Alle dargestellten Punkte sind als zusammenfassende Oberkategorien zu verstehen, in denen jeweils die in der Datenauswertung identifizierten, spezifischen Kategorien mit Ankerbeispielen zusammengefasst sind. Sie differenziert daher sowohl im Bereich der persönlichen Antezedenzen als auch der Umweltfaktoren weiter. So liefert die Ergebnisbeschreibung eine detailliertere und spezifischere Betrachtungsweise als vorhandene Forschungen. Das Kategoriensystem der Auswertung ist bewusst durch das Abstraktionsniveau sehr detailliert gestaltet, um diesen Mehrwert der Forschung zu erhalten. In den Ergebnisbericht werden sowohl die einzelnen Kategorien als auch Ankerbeispiele und weitere beispielhafte Aussagen als Stützen und zur erhöhten Nachvollziehbarkeit in den Ergebnisbericht Einzug finden.

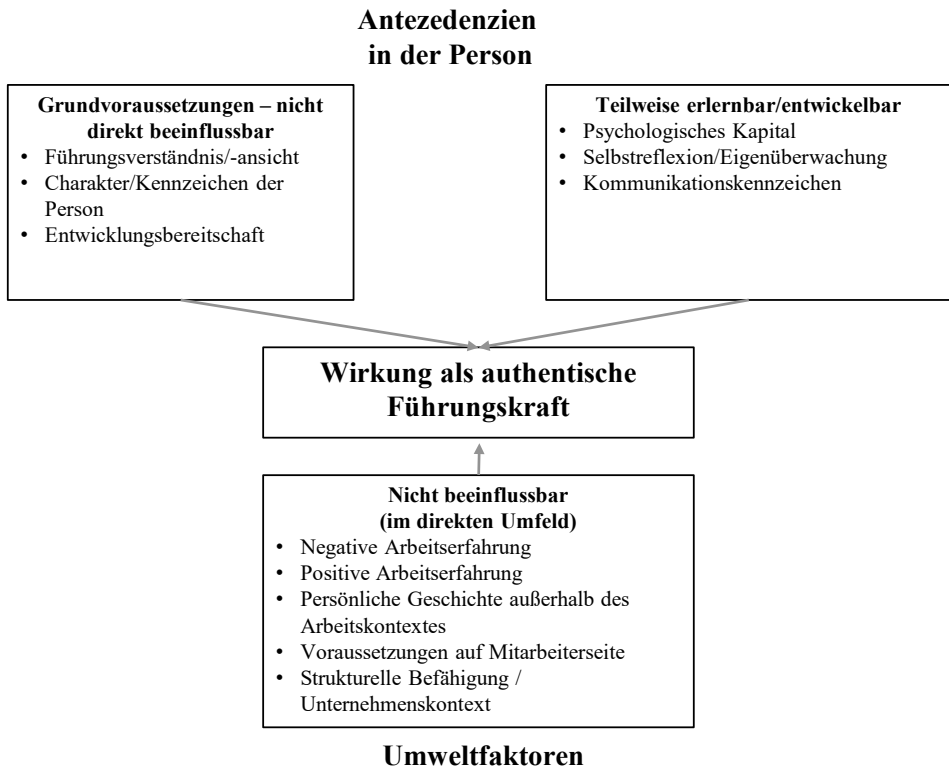


Abbildung 7. Ergebnisdarstellung.

Die Abbildung zeigt, dass die Ergebnisse auf Seiten der Person in zwei Bausteine gegliedert sind. Zum einen werden Grundvoraussetzungen dargestellt, die nicht direkt beeinflussbar sind. Es wird davon ausgegangen, dass diese Antezedenzen zu einem ausreichenden Grad vorhanden sein müssen, um den Grundstein für die authentische Führung zu bilden. Zum anderen gibt es Antezedenzen, die zumindest zu einem gewissen Grad als erlernbar angenommen werden. Die Einteilung erfolgt auf Grundlage der Datenbasis: Einige Führungskräfte haben die beeinflussbaren, entwickelbaren Faktoren als bei sich selber entwickelt oder als noch in der Entwicklung befindlich dargestellt. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Einteilung nicht als bindend und allumfänglich fest, sondern in Teilen

auch individuell flexibel auszulegen ist. Obwohl eine Trennung nicht einwandfrei möglich ist, schafft sie dennoch eine Möglichkeit der Strukturierung, was besonders vor dem Hintergrund des weiteren Erkenntnisgewinns zu authentischer Führung (z. B. wie kann diese entwickelt und trainiert werden?) als sinnhaft erachtet wird.

#### 4.1.1 Grundvoraussetzungen der Führungskraft

Ein erster Block von Antezedenzien, der sich aus den Aussagen der Interviewten erkennen lässt, beinhaltet die klassifizierte Grundvoraussetzungen beziehungsweise bestimmte Eigenschaften der Führungskräfte, die nicht direkt beeinflussbar oder entwickelbar sind.

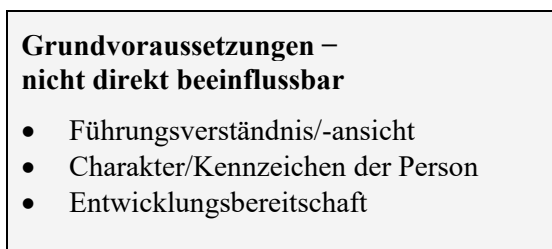


Abbildung 8. Grundvoraussetzungen.

Die erste Oberkategorie innerhalb dieses Blocks ist das Führungsverständnis der Person. Unterkategorien sind zum einen, dass alle interviewten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden nach eigener Aussage Eigenverantwortung zutrauen und ihnen diese auch für den individuellen Aufgabenbereich übertragen. Den Mitarbeitenden wird in diesem Rahmen auch die Möglichkeit gegeben, eigene Entscheidungen zu treffen. Aussagen wie „*Der eigenverantwortliche Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist aus meiner Sicht sehr groß.*“ (IP4, Z.262-263) oder „*(...) ich gebe denen einfach komplette Entscheidungsbefugnis.*“ (IP3, Z.311-312) verdeutlichen diese Einstellung. Hierbei spielt auch der Grundgedanke eine elementare Rolle, dass den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht wird. Dies bestätigen alle Führungskräfte durch Aussagen wie „*(...) aber auch*

dem Vertrauen, dass die Mitarbeiter das entsprechend auch eigenverantwortlich machen (...).“ (IP4, Z.93-94). Eine Führungskraft betont in diesem Zusammenhang, dass die eigene Entscheidungsfindung in relevanten Themen gemeinsam mit dem Team stattfindet (IP1, Z. 385-387). Zudem legt der Großteil der Befragten ihrer Führungsausrichtung eine Chancen-Fehler Kultur zugrunde, in der die Mitarbeitenden sich im Sinne von *Try and Error* ausprobieren dürfen (IP1, Z. 76, IP2, Z. 131-137, IP4, Z. 242-243, IP5, Z. 299-302, IP6, Z. 333-336). Es ist hierbei legitim, Fehler zu machen, aus welchen gelernt wird, um eine stetige Verbesserung zu erlangen, indem „(...) man einfach Dinge mal ausprobieren muss, um ich sage mal Erfahrungen zu sammeln.“ (IP6, Z.334-335). Für diese gelebte Kultur stellt für alle Führungskräfte ein gegenseitiges Feedback einen elementaren Baustein dar, bei welchem z. B. durch ein 360° Feedback (IP3, Z. 384-385) oder durch „(...) Feedback in beide Richtungen (...)“ (IP6, Z. 238) auch die Stimmen des Teams wertgeschätzt und verarbeitet werden. Fünf der sechs Führungskräfte streben ausdrücklich ein Gemeinschaftsgefühl im gesamten Team an. Sie wollen dabei „(...) auch dieses Wir-Gefühl einfach noch stärk[en].“ (IP1, Z.357). Aussagen von fünf Führungskräften zufolge handeln diese in ihrer Führung jeweils mitarbeiterspezifisch und rücken das Individuum mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen in den Fokus (IP1, Z.352-355, IP3, Z. 64-73, IP4, Z. 48-50, IP5, Z.69-72, IP6, Z. 24-26). Sie sind betont gewillt, ihre Mitarbeitenden entsprechend derenzeitigem Entwicklungsstand und in Richtung ihrer Wünsche weiter zu entwickeln. Hierbei ist „Fordern aber auch Fördern (...) ganz wichtig.“ (IP3, Z.8) Eine Führungskraft hinterfragt hierfür: „Wie kann man Mitarbeiter dahin entwickeln, im Bereich (...) stark zu werden?“ (IP1, Z. 37-38). Drei der Führungskräfte verstehen sich dabei häufig entweder als Begleiterinnen bzw. Begleiter für die Mitarbeitenden, um „(...) im Sinne der entsprechenden Ausrichtung den Weg zu bereiten (...)“ (IP4, Z. 19-20) oder dem Mitarbeiter immer beiseite zu stehen und diesem mitteilen: „(...) ich reiße für dich Mauern ein, wenn es notwendig ist, ich stehe hinter dir oder auch vor dir oder neben dir (...) so, wie du mich gerade brauchst.“ (IP3, Z.345-346). Sie nehmen hierfür sowohl die Rolle eines fachlichen und

auch persönlichen Sparringspartners ein. Die persönliche Ebene ist häufig Teil des regelmäßigen Austauschs zwischen der Führungskraft und der oder dem Mitarbeitenden. Dies betonen alle Führungskräfte z. B. durch die folgenden beispielhaften Zitate:

*„Eine typische Alltagstätigkeit ist Ansprechpartner für meine Mitarbeiter zu sein. Also in jeglicher Hinsicht. Sei es mal persönlicher Natur, fachlicher Natur.“* (IP3, Z.18-19)

*„Betreuung der einzelnen Mitarbeiter. Sei es jetzt fachlich führen oder auf Fragen eingehen, auch private Belange.“* (IP1, Z.23-24)

Eine zweite Oberkategorie eines potenziellen Antezedenten bildet der Charakter beziehungsweise bestimmte Kennzeichen einer Führungskraft. Hierzu lässt sich zunächst aus den Aussagen die Kategorie Emotionalität (bei vier Führungskräften) feststellen. Die Führungskräfte erläutern hierbei, ihre Gefühle offen anzusprechen und diese auch zu kommunizieren, indem sie sich selbst beispielsweise eine „(...) offene, emotionale Art (...)“ (IP5, Z.211) zuschreiben oder erklären: „Ja, also ich zeige dann auch Tränen, um es auf den Punkt zu bringen.“ (IP6, Z. 258). In Bezug auf eine Situation der Unzufriedenheit durch eine extern verursachte Situation erläutert eine Führungskraft sogar: „(...) dann bin ich auch, nicht ungehalten, aber ich lasse es tatsächlich auch raus.“ (IP3, Z. 259-260). Neben dieser Emotionalität schreiben sich darüber hinaus zwei Führungskräfte Empathie gegenüber ihren Mitarbeitenden zu, indem sie die Situation der Mitarbeitenden verstehen und mit diesen mitfühlen (IP4, Z. 170-172, IP6, Z.163-165). Vier Führungskräfte scheinen gemeinsam zu haben, dass sie in besonderem Maße Spaß mit der Führungsaufgabe verbinden und diese mit Leidenschaft ausführen. Die Führungskräfte beschreiben dies wie folgt: „Ja, ich habe den besten Job, den ich mir vorstellen kann und fühle mich sehr wohl in meiner Funktion.“ (IP4, Z. 108-109) oder „(...) und das macht mir riesen Spaß und alle Jungs freuen sich (...)“ (IP2, Z.18-19). Darüber hinaus lässt sich bei einer Führungskraft erkennen, dass

sie eine übermäßige Einsatzbereitschaft an den Tag legt, was sich beispielsweise in einer 50 Stunden Woche ausdrückt (IP2, Z.84-86). Eine weitere Kategorie eröffnet eine Führungskraft und schreibt sich explizit eine grundlegende und ausgeprägte Werteorientierung zu: *„Was mir persönlich mit Menschen in der Zusammenarbeit wichtig ist, ist die Werteorientierung. Ich arbeite selber sehr stark in der Werteorientierung.“* (IP5, Z.16-17). Die Orientierung an bestimmten Grundwerten wird bei allen Führungskräften deutlich. Hierzu zählen häufig vor allem die Werte Wertschätzung und Vertrauen sowie Transparenz und Ehrlichkeit (IP1, Z. 73-76, IP2, Z.281-282, IP3, Z. 111-112, IP4, Z. 89-95, IP5, Z. 301, IP6, Z. 51-53).

Eine weitere Oberkategorie stellt die allgemeine Entwicklungsbereitschaft der interviewten Führungskräfte dar, die sich bei fünf der sechs Führungskräfte erkennen lässt. Neben der Erkenntnis, dass man auch als Führungskraft *„(...) stetige(m) Lernen (...)“* (IP5, Z.15-16) ausgesetzt ist, wird dieser Punkt durchaus breiter gefasst. Hierbei wird der aktuelle Status Quo reflektiert und in die Auswahl der Weiterentwicklungsoptionen einbezogen: *„(...) Stärken, Schwächen, hatte ich schon gesagt, zu kennen und auch zu akzeptieren und sich da auch weiterzuentwickeln.“* (IP3, Z.362-364). Sie haben hohe Ansprüche an sich und die ausgeübte Führung und erkennen sich selber und ihren Führungsstil als noch nicht am Ziel und noch entwickel- sowie optimierbar an. Dies setzt aber auch voraus, dass durchaus ein klares Verständnis von einem Zielbild einer gewünschten Führung besteht. Die Entwicklungsbereitschaft hin zu dieser bestimmten Vorstellung eines Zielbildes lässt sich in unterschiedlichen Aussagen erkennen:

*„Aber ganz bestimmt noch nicht am Ende, also da glaube ich ist noch eine ganze Menge mehr herauszuholen, auch für mich persönlich. Also das schon. Also ich bin eine, wie soll ich das sagen, Führungskraft, die noch lernt.“* (IP6, Z.96-99)

„(...) also, meine Zielvorstellung ist eigentlich klar, wie mein Führungsstil sein soll. Ich glaube, dass ich das an einigen Stellen noch, bisher noch nicht so ganz rund habe und an manchen Stellen noch nicht agil so wie ich das eigentlich möchte. Genau, die Zielvorstellung ist da und eben auch mein Anspruch, mich dann selber zu hinterfragen: Erfülle ich diesen Führungsstil jetzt schon oder noch nicht?“ (IP1, Z.407-412)

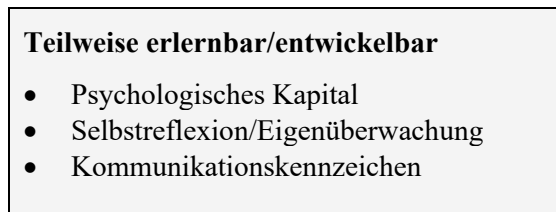
„(...) sondern dann ist es wichtig, dass ich sage, ich bin zwar authentisch wie ich bin, aber gehe trotzdem auch einen Entwicklungsweg und bin bereit, entsprechend der Grundsätze, aber auch des Feedbacks, mich permanent selber auch weiterzuentwickeln.“ (IP4, Z.454-457)

Die allgemeine Lern- und Entwicklungsbereitschaft der Führungskräfte zeigt sich auch z. B. darin, dass sich fünf der Führungskräfte nach eigener Aussage freiwillig, teilweise in ihrer Freizeit, mit Führungs- oder Menschentheorien auseinandersetzen und dementsprechend versuchen, ihren eigenen Stil zu optimieren und die Theorie in ihre gelebte Praxis einfließen zu lassen. Eine Führungskraft erzählt hierbei, sie „(...) habe sehr früh mit dem Thema Persönlichkeitsmodelle angefangen.“ (IP5, Z.129-130). Andere Führungskräfte benennen sogar konkrete Bücher oder Modelle, auf deren ihr Führungsstil fußt: „(...) Modell der unterstützenden Führung, was für mich seit den letzten drei bis vier Jahren das Modell ist.“ (IP4, Z.87-88) oder „aber sicherlich auch (...) dieses eine Buch, Big 5 for life (lacht). Das fand ich auch sehr, sehr gut (...).“ (IP1, Z.95-97). Teilweise werden Führungsmodelle mit externen Beraterinnen bzw. Beratern diskutiert und etabliert. Drei der Führungskräfte erklärten diesbezüglich auch, selber an Entwicklungsprogrammen entweder des Unternehmens oder privat teilgenommen zu haben (IP4, Z. 204-209, IP5, Z. 136-137, IP6, Z. 135-137). Diese Entwicklungs- oder Potenzialanalyseprogramme stehen bei einigen am Anfang oder sogar vor Antritt der Führungsrolle, begleiten sie aber fortwährend.



#### 4.1.2 Potenziell entwickelbare Antezedenzen der Führungskraft

Einen zweiten Block von Antezedenzen stellen jene Merkmale dar, die als potenziell entwickelbar eingestuft werden.



*Abbildung 9.* Entwickelbare Eigenschaften.

Die erste Oberkategorie im Bereich der erlernbaren Antezedenzen authentischer Führung stellt das sogenannte Psychologische Kapital dar. Diese ist als eine Sammlung unterschiedlicher Kategorien zu betrachten, die auf ein ausgeprägtes Psychologisches Kapital bei den Führungskräften hinweist. Das Psychologische Kapital definieren Luthans, Avey, Avolio, Norman und Combs (2006) als positive Eigenschaft, die sich in die vier Dimensionen Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz gliedert. Die Selbstwirksamkeit beschreibt hierbei das tatsächliche Können der Führungskräfte und den festen Glauben ebenjener an die erfolgreiche Wirksamkeit dieses Könnens (Bandura, 1997). Die Hoffnung integriert hierbei die motivationalen Aspekte, die dazu treiben, die eigens gesetzten Ziele zu erreichen, indem ein konkreter Weg geplant wird (Snyder, 2002). Optimistische Personen erwarten positive, lang andauernde Erlebnisse in der Zukunft (Seligman, 2007). Resilienz als Eigenschaft der Führungskräfte ist hierbei als Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Einflüssen und Misserfolgen zu sehen. Eine hohe Resilienz zeichnet sich dadurch aus, sich schnell von Rückschlägen zu erholen und diese potenziell sogar positiv für die Zukunft umzuwandeln (Sameer, 2018). Aus drei Interviews lassen sich Bausteine identifizieren, die darauf schließen lassen, dass die Führungskräfte ein auf den genannten Ebenen ausgeprägtes Psychologisches Kapital verfügen. Die Resilienz wird zum Beispiel dabei

deutlich, dass sie sich mit Herausforderungen in ihrer Führungsrolle konfrontiert sehen, aber sich dennoch in der Lage fühlen, ebendiese aus eigener Kraft zu bewältigen: „(...) weil das durchaus Herausforderungen sind, die immer wieder kommen und so Einschläge, die einfach auch uns immer wieder, oder immer wieder zu Belastungen führen. Und natürlich gehen wir damit um und begegnen diesen Einschlägen (...)“ (IP4, Z.382-385). Die Führungskraft glaubt daran, dass die eigenen Fähigkeiten ausreichen, den Einschlägen zu begegnen. Eine andere Führungskraft betont in diesem Zusammenhang von sich selbst: „Also ich bin grundsätzlich ein Typ der sehr selbstbewusst und sehr von sich überzeugt ist.“ (IP3, Z.141-142). Teilweise wird die Umgebung in einer Führungsrolle sogar als „kein betreutes Wohnen und auch kein Kinderparadies“ (IP4, Z. 376), sondern als „kleines Haifischbecken (...), wo auch Leute sind, die einem nicht unbedingt das Beste wollen“ (IP4, Z. 377-378) dargestellt. Dennoch zeigen die Führungskräfte Hoffnung sowie Optimismus und wollen „was verändern. (...), das Unternehmen voranbringen (...).“ (IP3, Z.289-290) oder „Einfluss nehmen auf den Unternehmenserfolg. Und das kann ich aus meiner Sicht am besten, wenn ich Mitarbeiter habe.“ (IP3, Z.176-177)

Hinzu kommen noch Aussagen, die trotz der allgemein kooperativen Ansichten bei vier der Führungskräfte eine hohe operative Entscheidungskraft oder eine Autorität in der Konsequenz der Führungskräfte vermuten lassen. Dies zeugt ebenfalls von einem hohen Selbstbewusstsein und deutet auf eine hohe Selbstwirksamkeit hin:

„(...) aber an den notwendigen Stellen auch die Autorität zu haben, zu sagen, ich muss ab einem gewissen Punkt auch eine Entscheidung treffen.“ (IP5, Z.60-61)

„(...) und bei manchen Themen liegt die Entscheidung jetzt einfach bei mir und das muss dann auch in Ordnung sein, wenn ich vielleicht eine Entscheidung fälle, die nicht, ja, vielleicht auf den ersten Blick nicht gefällt.“ (IP1, Z.235-237)

Zudem zeigen sich der Gestaltungswille und die Zukunftsorientierung als Teil des Psychologischen Kapitals an vielen Stellen. Die Führungskräfte wollen ihre Einheit und das gesamte Unternehmen voranbringen. Sie schauen diesbezüglich hoffnungsvoll in die Zukunft. Der Grundgedanke des Optimismus gepaart mit der Selbstwirksamkeit, indem die Führungskräfte strategisch handeln und den Werdegang des Unternehmens beeinflussen möchten und auch Veränderungen vorantreiben, wird in allen Interviews mit einer hohen Frequenz aufgegriffen und äußert sich daher in einigen Zitaten: *„Zweiter großer Punkt ist die stetige Auseinandersetzung mit der Strategie. (...) und die Zielbildentwicklung der Zukunft (...)“* (IP5, Z.26-28) oder *„Also auf meiner Vita ist halt das Thema Veränderung, Gestalten an erster Stelle.“* (IP5, Z.115-116). Eine Führungskraft bemerkt hierbei, sich *„(...) sehr für neuere Themen und die Entwicklung und die Veränderung [zu] interessiere[n].“* (IP4, Z.132.). Der Antrieb der Führungskräfte wird deutlich, indem ein Interviewter *„das Ziel verfolgt (...), dass es irgendwie mehr sein muss und dass [sie] mehr Spaß daran hatte, auch was Größeres zu bewegen (...)“* (IP4, Z.212-214). Die Führungskräfte sehen in ihrer Rolle somit die Chance, sich und ihre Vorstellungen ausleben zu können und schauen diesbezüglich optimistisch auf die kommenden Aufgaben und den kommenden Veränderungsbedarf:

*„(...) ich kann mich ausprobieren, ich kann Sachen einfach gestalten und auch ausleben.“* (IP1, Z.305-306)

*„Also ich kann mich ganz schlecht mit dem Satz: „Das haben wir immer schon so gemacht“ arrangieren, weil ich glaube, es gibt immer einen Weg, der auch vielleicht besser ist, oder eine andere Herangehensweise, auf die man vielleicht gar nicht gekommen wäre. Dann bin ich eigentlich erst recht herausgefordert. Da kann ich mich ganz schlecht mit zufriedengeben.“* (IP6, Z.202-206). An all diesen Stellen wird deutlich, wie erwartungsvoll und zuversichtlich die Führungskräfte auf die Herausforderungen schauen, es scheint ein interner Antrieb zu sein, die eigenen Fähigkeiten gewinnbringend für das Unternehmen und die Abteilung einsetzen zu wollen.

Die zweite Oberkategorie auf Seiten der entwickelbaren Antezedenzen bildet die Selbstreflexion bzw. eigene Überwachung der Handlungen sowie Stärken und Schwächen. Diese wird durch verschiedene Aussagen in fünf Interviews mit großer Frequenz deutlich. Die Aussagen sind hierbei auch durchaus kritisch in Bezug auf die eigene Person und das eigene Führungsverhalten. Beispielhaft sind konkrete Aussagen wie „*Das ist mir ganz wichtig, eine Reflexion.*“ (IP5, Z.347). Doch auch spezifischere Aussagen darüber, was reflektiert wird, lassen sich in den Interviews vermehrt finden. Sie wollen hierbei „*Auch sehen, was passiert eigentlich, was macht das mit dem Menschen, wenn ich etwas tue oder auch nicht tue. Oder auch „vielleicht mal zu sagen: Ok, das war jetzt vielleicht nicht der richtige Weg oder auch da zu sagen: Ok, da habe ich einen Fehlschluss gehabt.*“ (IP4, Z.237-240). Diese Kategorie steht in einem Zusammenhang mit der Entwicklungsbereitschaft, welche bereits erläutert wurde. Es ist hier keine eindeutige Abgrenzung vorzunehmen, es handelt sich eher um einen fließenden Übergang. Die Führungskräfte nutzen die Erkenntnisse ihrer Selbstreflexion, erkennen einen Handlungsbedarf und es entsteht ihre Entwicklungsbereitschaft. Das Bewusstsein wird daher im Rahmen der Reflexion nicht nur auf die Stärken, sondern auch auf die Schwächen gelenkt: „*Auf das zu bauen, was man kann, aber auch zugeben, wenn man etwas nicht kann.*“ (IP3, Z.359-360). Bei zwei der Führungskräfte wird sogar deutlich, dass sie sich über das normale Maß hinaus damit auseinandersetzen und zusätzliche Ausbildungen unternehmen, um sowohl die eigene Reflexionsfähigkeit zu steigern als auch die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, erfolgreich zu werden. Zwei der Führungskräfte sind daher ausgebildete Coaches, oder befinden sich auf dem Weg dahin: „*Und momentan mache ich noch eine Coachingausbildung, wo ich mich wiederum immer mit mir selber auseinandersetze. Wie handle ich, was ist da los, welche Auswirkungen hat das?*“ (IP3, Z.153-155). Insgesamt ist für die Selbstreflexion aber auch eine klare Vorstellung von dem, wie der Zielzustand aussehen soll, nötig. Diesen Soll-Ist Abgleich als Teil der Reflexion haben auch die Führungskräfte verinnerlicht: „*Genau, die Zielvorstellung ist da und eben auch mein Anspruch, mich dann selber zu*

*hinterfragen: Erfülle ich diesen Führungsstil jetzt schon oder noch nicht?*“ (IP1, Z.410-412). Die Führungskräfte legen zur Reflexion teilweise aber nicht nur einen eigenen Maßstab an, sondern fordern auch aktiv Feedback von mehreren Seiten und von relevanten Zielgruppen, z. B. ihren Mitarbeitenden, ein, um daraus lernen zu können:

*„(...) ich fordere das (Feedback) auch konkret ein in unterschiedlichen Situationen, frage auch immer wieder. Und natürlich ist es (...) manchmal (...) auch nicht einfach, das dann auch auszuhalten. Aber das versuche ich auch dann erstmal mir anzuhören und nicht sofort das zu, ich sage mal, zu bewerten oder auseinander zu nehmen, warum ich da vielleicht nicht so mit einverstanden bin. Sondern ganz im Gegenteil, das eher zu wertschätzen und zu sagen: Danke für den Hinweis und danke für das Feedback. (...) Und ich finde Feedback ist total wertvoll, weil man selbst ja auch blinde Flecken hat und bestimmte Sachen vielleicht auch aus der Perspektive des Mitarbeiters gar nicht so sieht.“* (IP6, Z.238-248)

Eine letzte Oberkategorie bezieht sich auf bestimmte Kommunikationsansichten bzw. ein gewisses Kommunikationsverhalten, welches die Führungskräfte entsprechend der eigenen Aussagen gegenüber ihren Mitarbeitenden umzusetzen versuchen. In den Aussagen der Führungskräfte lässt sich zum einen als konkretere Kategorien bei vier Personen die Versachlichung oder Sachorientierung und ein gewisses Maß an Objektivität feststellen (IP1, Z. 281-287, IP3, Z. 109-111, IP4, Z. 302-306, IP5, Z. 14). Die Kommunikation sollte weiterhin laut allen Führungskräften vor allem durch eine *„(...) Transparenz gegenüber [den] Mitarbeitern (...)“* (IP3, Z.7-8) gekennzeichnet sein. Insgesamt soll es dann *„(...) eine sehr offene, sehr direkte und auch kontinuierliche Kommunikation, eine sehr transparente Kommunikation [sein].“* (IP5, Z.201-203). Auch kritische Dinge sollen hierbei direkt zur Sprache gebracht werden: *„(...) deswegen (...) kommunizieren wir das offen und ehrlich und alles ist gut.“* (IP2, Z.361-362). Hierbei steht auch die bzw. der Mitarbeitende im Fokus, indem alles für

sie oder ihn „*Ehrlich und nachvollziehbar.*“ (IP1, Z.384-385) kommuniziert wird, um damit „*Entscheidungen transparent [zu] machen.*“ (IP1, Z.384-385).

Neben der Transparenz achten fünf der Führungskräfte explizit darauf, Klarheit über die Richtung der gesamten Abteilung sowie das Ziel zu schaffen. Diese beiden Dinge sollen für die Mitarbeitenden möglichst weit konkretisiert werden und diesen damit die Möglichkeit geben, eigenständig einen Weg zum Ziel zu definieren (IP1, Z. 21-23, IP3, Z. 332-334, IP4, Z. 360-361, IP5, Z. 57-58, IP6, Z. 69-70). Die Beziehung zu den Mitarbeitenden ist nach Aussage aller Interviewten durch einen regelmäßigen Austausch gekennzeichnet, der sowohl aus festen Regelterminen als auch bedarfsorientierten Gesprächen besteht. Diese bedarfsorientierten Gespräche können sowohl von Seiten der oder des Mitarbeitenden als auch von Seiten der Führungskraft initiiert werden. Innerhalb dieses – vor allem routinemäßigen – Austauschs bedienen fünf Führungskräfte neben der fachlichen auch die persönliche und private Ebene der Mitarbeitenden. Eine Führungskraft setzt diesen Teil an den Anfang des Termins: „*Wir haben immer einen gemeinsamen Dialog und da beginnt auch immer der Mitarbeiter erstmal privat zu erzählen, was grade so los ist, was ihn beschäftigt (...).*“ (IP3, Z.243-245). Eine andere Führungskraft will beispielsweise mit „*Noch zwei, drei Fragen weiter hören, was ist eigentlich grade die Situation, gibt es vielleicht auch privat bei den Mitarbeitern grade etwas, was man so auf den ersten Blick gar nicht sieht. Also einfach ein Ohr für die Kollegen zu haben.*“ (IP1, Z.264-267). Zielsetzung dieser Fragen ist hierbei eine andere Ebene der Beziehung, dass „*der Mensch im Fokus*“ (IP4, Z. 18) steht und „*(...) dass man fühlt und sieht, wie geht es dem Menschen?*“ (IP4, Z.171-172).

## 4.2 Ergebnisse zu begünstigenden Umweltfaktoren

Zuletzt haben sich in den Interviews unterschiedliche Umweltfaktoren und begleitende Faktoren aus der Vergangenheit der Personen ergeben.

**Nicht beeinflussbar  
(im direkten Umfeld)**

- Negative Arbeitserfahrung
- Positive Arbeitserfahrung
- Persönliche Geschichte außerhalb des Arbeitskontextes
- Voraussetzungen auf Mitarbeiterseite
- Strukturelle Befähigung / Unternehmenskontext

**Umweltfaktoren**

*Abbildung 10.* Umweltfaktoren.

Dieses Cluster von begünstigenden Antezedenzen ist zumeist von den befragten Führungskräften selbst nicht direkt beeinflussbar. Einige Führungskräfte verwiesen an dieser Stelle darauf, dass die jeweils eigene Abteilung den Aktionskontext darstellt, in welchem weitestgehend eigenständig agiert werden kann, aber teilweise unternehmens- bzw. konzernweite Vorschriften oder Kulturbewegungen die Umsetzung der eigenen Vorstellungen an einigen Stellen erschweren (IP1, Z.311-319). Es wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass die gelebte Führung in einigen Fällen nicht konzernweit, sondern nur in einem begrenzten Umfeld der Führungskräfte vorzuherrschen scheint.

Es werden verschiedene, individuelle Faktoren aus der Vergangenheit, die laut Aussage der Führungskräfte einen Einfluss auf deren Entwicklung und deren jetzige Führungsausrichtung hatten, genannt. Die erste Oberkategorie bilden bei vier Führungskräften negative Arbeitserfahrungen in ihrer Vergangenheit. Diese können in gewissen Teilen als Auslöser

verstanden werden, die zu einer Gegenaktion geführt haben. Für eine Führungskraft war beispielsweise „(...) bei dem negativen Punkt (...) so der erste zündende Gedanke: Das kannst du anders und würdest du auch anders machen.“ (IP5, Z.169-170). Eine weitere Führungskraft beschreibt dies als „Ja, lernen aus negativen Beispielen. (...) ich (...) habe meine Führungskraft (...) und habe andere Führungskräfte gesehen (...). Also ich habe dann den Geschäftsführer tatsächlich beraten und gesehen, wie man es nicht macht. Und das war für mich so: Ne, genau so möchte ich es nicht machen. Also lernen durch negative Beispiele.“ (IP3, Z.200-204).

Die negativen Arbeitserfahrungen beziehen sich in diesen Fällen auf konkrete Führungskräfte, die mit ihrer Führungsausrichtung und mit ihren Führungshandlungen ein Negativbeispiel darstellten.

Neben dieser Art von negativen Erfahrungen im Arbeitsumfeld haben auch fünf Führungskräfte über positive Erfahrungen berichtet. Führungskräfte scheinen also auch als Zielbild und Optimalvorstellung fungieren zu können. Diese Aussagen beziehen sich folglich auch auf eigens in ihrem Leben gemachte Erfahrungen, bei denen sie auf eine Führungskraft gestoßen sind, die sie als Vorbild oder als Mentor wahrgenommen haben. Eine Führungskraft drückt dies eindeutig aus: „Ich (...) hatte auch immer gute Mentoren.“ (IP5, Z.177-178). Eine andere Führungskraft konkretisiert die Vorbildfunktion indem „[der] damalige erste Mentor, von dem [er] auch recht viel gelernt [hat] (...), (...) mit seinem Verständnis sehr wegweisend Möglichkeiten aufgezeigt hat, wie man eben im Dialog mit Menschen Dinge entwickeln, erreichen, bewegen kann. Und insofern war das sicherlich ein wichtiger Mentor. Daneben gab es allerdings mehrere.“ (IP4, Z.222-226) In diesem Zusammenhang kann nicht nur eine Führungskraft, sondern auch andere Personen aus dem privaten Umfeld als Vorbild fungieren. Dies sind bei zwei Führungskräften z. B. die Eltern mit ihren Fähigkeiten, den Alltag zu steuern oder mit ihrer Art, auf bestimmte Einschläge zu reagieren (IP3, Z. 214-224, IP6, Z.171-175). Nicht zuletzt scheint auch die derzeitige Führungskraft eine Rolle zu spielen, welche zum einen die Art der Führung überhaupt ermöglichen muss, zum



anderen aber auch mit ihrem eigenen Verhalten ein positives Exempel statuiert (IP1, Z. 213-215, IP5, Z. 271-272).

Eine weitere Oberkategorie in der Vergangenheit der Führungskräfte ist die persönliche Geschichte außerhalb des Arbeitskontextes. Diese ist individuell und weiß dementsprechend nicht in dem Maß hohe Übereinstimmungen auf. Dennoch betonen die Führungskräfte, dass der individuelle Weg sie an unterschiedlichen Stellen geprägt und zu der Ausrichtung gebracht hat, die sie heute verfolgen. Es werden Themen in Bezug auf die eigenen Erfahrungen angesprochen, wie der berufliche Werdegang, die Unternehmen, in welcher dieser erfolgt ist oder aber auch eine ehrenamtliche Aufgabe oder Freizeitbeschäftigung z. B. in der Kirche, im Sportverein oder im Rahmen einer Zeltlagerleitung, sodass schon früh das Thema Verantwortung relevant war (IP1, Z. 199-205, IP4, Z. 189-194).

Die letzte Oberkategorie bildet der allgemeine Kontext des Unternehmens. Diese besteht aus Kategorien, die sich zum einen in die hierarchischen oder allgemein die organisationalen Gegebenheiten gliedern lassen. An dieser Stelle werden von den Interviewten auf der einen Seite Dinge genannt wie *„auf jeden Fall kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien.“* (IP1, Z.73), auf der anderen Seite aber auch harte, greifbare Faktoren gepaart mit einer vorherrschenden Kultur wie *„(...) das Thema Technik, Gebäude, Ausstattung, aber auch organisationseinheiten-übergreifende Kultur, (...) dass es eher eine DNA ist (...). Auch das Gebäude selbst hat diesen Style, dass man oftmals offene Türen hat, hat aber auch mal einen lockeren Spruch usw.“* (IP4, Z.346-350). Insgesamt lassen sich wenige Parallelen finden, da die Interviewpartnerinnen und -partner eher von individuellen Gegebenheiten berichten. Es scheint aber Einigkeit in Bezug auf eine Thematik zu geben: *„Die Firma, das passt im Großen und Ganzen.“* (IP2, Z.282). Außerdem lässt sich festhalten, dass es einen angemessenen Grad an Regeln und Formalisierungen geben soll, der weder zu gering noch zu bürokratisch ist. Die Regeln sollten hierbei einen nicht zu großen Umfang aufweisen und damit nicht einschränkend wirken und die Organisation verlangsamen (IP1, Z. 311-316, IP4, Z. 360-362, IP5, Z.

272-275). Die persönliche Arbeitsumgebung der Interviewten ist in allen Fällen durch einen großen Handlungsspielraum, in dem die Führungskraft eigenständig agieren kann, ausgezeichnet. Sie sind sich dessen bewusst und sind für getroffene Entscheidungen verantwortlich. Oft beziehen sich diese auf den eigenen Aktionsraum, also die direkte Abteilung und den eigenen Zuständigkeitsbereich: „(...) *solange es Dinge sind, die ich in der eigenen Organisationseinheit steuern und entwickeln kann, kann ich in einem sehr großen Handlungsspielraum verfügen und auch sehr individuell in Bezug auf den Menschen Lösungen suchen.*“ (IP4, Z.37-40). Eine andere Führungskraft hat „(...) *100 % Handlungsspielraum. Freie Hand von der Geschäftsleitung.*“ (IP2, Z.61). In den Interviews mit den anderen Führungskräften lassen sich weitestgehend identische Aussagen finden, sie schätzen ihren Handlungsspielraum als ausreichend hoch zur Ausübung ihrer Tätigkeiten ein: „*Aber bei uns würde ich ganz klar sagen extrem viel Spielraum. (...).*“ (IP1, Z.52-53) „*Ich kann mich glaube ich sehr frei bewegen im Führungsbereich.*“ (IP1, Z.308-309). Eine gute Zusammenfassung bietet hierbei die fünfte Führungskraft: „*Also ich habe genug Spielraum, in dem ich entwickeln kann, aber auch den Status Quo steuern kann.*“ (IP5, Z.41-42).

Eine weitere Unterkategorie ist, dass die betrachteten Organisationen sich aktuell durch eine Art Wandel oder Umbruch zu kennzeichnen scheinen oder zumindest gewillt sind, sich selber zu verändern um sich ändernden externen oder internen Gegebenheiten anzupassen. Eine Führungskraft beschreibt den aktuellen Unternehmenskontext daher als „*Sehr stark im Umbruch. Also das sind Markteinflüsse, das sind interne Einflüsse von Restrukturierungsmaßnahmen, das sind bedingt durch Marktwachstums-Einflüsse, oder durch Marktwettbewerbs-Einflüsse, dass man an anderen Stellen wachsen muss. Also neue Themen. Es ist sehr, sehr divers, was an Themen derzeit das Haus beschäftigt. Inklusive des digitalen Wandels, der on Top kommt (...).*“ (IP5, Z.259-263). Das Unternehmen sei aber „*(...) vor allen Dingen sehr gewillt, eine Veränderung herbeizuführen.*“

*Und in der stetigen Auseinandersetzung auch auf unserer Managementebene, das Thema Kultur zu bewegen. Das ist grade eines unserer Fokusthemen.“* (IP5, Z.283-285). Es scheinen also auch zunächst negativ wirkende Einflüsse innerhalb der Organisation verkraftbar zu sein, um in diesem Umfeld eine authentische Führung ausüben zu können. Es ist sogar denkbar, dass genau dieser Kontext nur durch eine authentische Führung erfolgreich gemeistert werden kann und diese damit begünstigt.

### **4.3 Kennzeichen zur Wahrnehmung der authentischen Führung**

Am Anfang der Ergebnisdarstellung ist bereits kurz darauf hingewiesen worden, dass die bildliche Darstellung der Ergebnisse für beide Forschungsfragen („*Welche begünstigenden Antezedenzen lassen sich für das Zielbild der authentischen Führung feststellen?*“ und „*Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen führen dazu, dass eine Führungskraft als authentisch wahrgenommen wird?*“) in einer gemeinsamen Abbildung erfolgt. Dies war nötig, da die Ergebnisse nicht trennscharf voneinander betrachtet werden können bzw. die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die eine authentische Führungskraft ausmachen, ein Teil der Antezedenzen in der Person und ihren Ansichten darstellen. Dennoch soll die folgende rote Markierung innerhalb der Ergebnisdarstellung zeigen, welche Oberkategorien und darunter liegende Kategorien im Rahmen der Datenanalyse zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage herausgefunden werden konnten.

## Antezedenzen in der Person

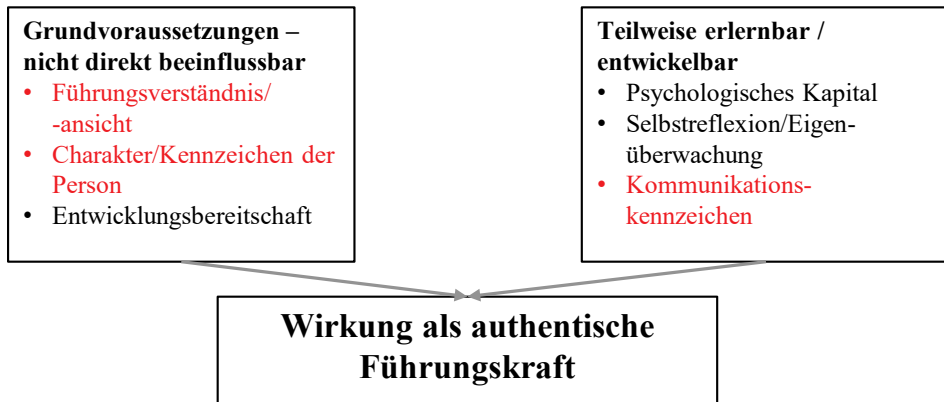


Abbildung 11. Ergebnisdarstellung der zweiten Forschungsfrage.

Die relevanten Aspekte beziehen sich auf die Führungskraft und ihre Verhaltensweisen. Nur diese können von den Mitarbeitenden, die die Einschätzung der Authentizität vorgenommen haben, wahrgenommen werden und bedingen damit die Einschätzung als authentische Führungskraft. Dies sind vorrangig Dinge die beschreiben, wie die Mitarbeitende den Alltag und die Führung erleben. Hierzu zählen Aspekte aus der Oberkategorie des Führungsverständnisses und teilweise die Kennzeichen/der Charakter der Person an sich. Besonders relevant scheinen aber die Kommunikationskennzeichen zu sein, da diese sich konkret auf die Interaktion und die Beziehungsgestaltung mit den Mitarbeitenden bezieht. Die Führungskräfte nennen unterschiedliche Kennzeichen ebendieser. Diese Oberkategorie wird, wie bereits beschrieben, durch die Kategorien *Versachlichung und Objektivität, Transparenz, Klarheit über das Ziel, eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden* und einen *regelmäßigen Austausch zu den Mitarbeitenden* im Datenmaterial abgebildet. Um einen Mehrwert im Rahmen der Ausarbeitung und mit der damit verbundenen Praxisnähe zu schaffen, wird es als zielführend empfunden, diese Kategorien als Antwort auf die zweite Forschungsfrage auf einem detaillierteren Niveau zu betrachten, als dies in der vorigen Ergebnisdarstellung erfolgt ist. Für die

Wahrnehmung sind ganz konkrete Verhaltensweisen ausschlaggebend. Aus diesem Grund stellt die folgende Abbildung die Kategorien der Kommunikationskennzeichen als Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage detaillierter dar, indem Ankerbeispiele aus den Interviews die Inhalte der einzelnen Kategorien verdeutlichen und vertiefen. Es soll somit eine konkrete Handlungsgrundlage geschaffen werden. Zudem erfolgt in der Spalte „Nennung“ eine Auswertung, bei wie vielen der Führungskräfte ein Zitat zu der jeweiligen Kategorie gefunden werden konnte. Die Spalte „Anzahl“ soll einen Eindruck davon geben, wie häufig die Führungskräfte insgesamt eine Aussage getroffen haben, die der Kategorie zuzurechnen ist. Durch diese statistischen Auswertungen kann ein Rückschluss darauf erfolgen, auf welche Aspekte die Führungskräfte besonderen Wert legen:

Tabelle 3. *Kommunikationskennzeichen.*

Oberkategorie Kommunikationskennzeichen			
Kategorie	Nennungen	Anzahl	Beispielzitate
<b>Regelmäßiger Austausch</b>	6/6	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) je nach den Themen, die es gibt, mehrmals die Woche kurze iterative Abstimmungstermine (...).“ (IP4, Z. 263-264)</li> <li>• „Ich habe wöchentlich einen Austausch mit allen.“ (IP3, Z.242)</li> <li>• „Manchmal telefoniere ich auch (...).“ (IP2, Z. 340)</li> <li>• „(...) die Gespräche, die ich führe oder auch unsere Jour-Fixe Runden (...).“ (IP1, Z. 260-261)</li> </ul>

- 
- |                              |     |    |  |
|------------------------------|-----|----|--|
| <b>Persönliche Beziehung</b> | 5/6 | 14 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) sehr, sehr wichtig, dass ich einen regelmäßigen wöchentlichen Austausch auch tatsächlich pflege (...).“ (IP6, Z. 212-213)</li> <li>• „Ansonsten sind wir sehr, ja fast schon familiär tatsächlich. Wir teilen sehr viel miteinander, auch innerhalb des Teams. Wir reden ganz offen.“ (IP3, Z. 240-242)</li> <li>• „Wir haben immer einen gemeinsamen Dialog und da beginnt auch immer der Mitarbeiter erstmal privat zu erzählen, was grade so los ist, was ihn beschäftigt (...). Heißt also wir sind da sehr, ja, einen persönlichen Touch haben wir da immer drin.“ (IP3, Z. 243-247)</li> <li>• „(...) was ist eigentlich grade die Situation, gibt es vielleicht auch privat bei den Mitarbeitern grade etwas, was man so auf den ersten Blick gar nicht sieht. Also einfach ein Ohr für die Kollegen zu haben.“ (IP1, Z. 265-267)</li> <li>• „Ich glaube auch, dann muss man gar nicht so privat und beruflich trennen (...).“ (IP1, Z. 388-389)</li> </ul> |
| <b>Transparenz</b>           | 6/6 | 25 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) eine sehr transparente Kommunikation.“ (IP5, Z. 202-203)</li> <li>• „Sondern auch transparent und offen, ehrlich sagen, wo wir stehen oder wo wir möglicherweise auch nicht stehen.“ (IP4, Z. 67-68)</li> <li>• „(...) aber prinzipiell bin ich eher ein Typ, der sehr redselig ist, sehr transparent ist, auch in seinen Entscheidungswegen.“ (IP3, Z. 185-186)</li> </ul>  |

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich versuche diese Beziehung aber so ehrlich wie möglich zu machen (...).“ (IP1, Z. 233-234)</li> <li>• „Ehrlich und nachvollziehbar. Entscheidungen transparent machen.“ (IP1, Z. 384-385)</li> </ul>
<b>Versachlichung/ Objektivität</b>	4/6	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich beschreibe es mal so, dass mir da zugutekommt, dass ich sehr stark, also das Thema ruhige Konsequenz, also sehr stark objektivieren kann.“ (IP5, Z. 221-222)</li> <li>• „(...) also Impulsdistanz aufzubauen und zu sagen, nicht sofort zwingend reagieren, sondern auch mal zu überlegen (...).“ (IP4, Z. 316-317)</li> <li>• „Das mache ich dann auch sehr offen, versuche aber dann, (...), das Sachliche und das Emotionale voneinander zu trennen.“ (IP1, Z. 281-283)</li> </ul>
<b>Klarheit über das Ziel</b>	5/6	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) Zielkonkretisierung. Also Ziele aufsetzen, gemeinsam besprechen (...).“ (IP5, Z. 46-47)</li> <li>• „(...) letztlich gesehen folgende Faktoren wichtig sind: Zielorientierung und Sinnhaftigkeit (...).“ (IP4, Z. 90-91)</li> <li>• „(...) du bekommst ein Ziel von mir. Mir ist nur wichtig, dass du ein Ziel hast. So, das ist ganz, ganz wichtig. Das möchte ich auch gemeinsam mit dir definieren.“ (IP3, Z. 332-334)</li> <li>• „Und ich glaube die Ziele, die man selber hat, aber auch die Ziele fürs Team sollten für alle transparent sein. Und auch zu diskutieren sein.“ (IP1, Z. 391-393)</li> <li>• „Also auf jeden Fall Orientierung, Ziele festsetzen, dass man halt eine</li> </ul>

*Idee davon hat, wo man mit der Abteilung auch in einem Jahr sein möchte.“  
(IP6, Z. 69-70)*

---

In der Auswertung wird deutlich, dass die Führungskräfte sich in den meisten Punkten, bezogen auf die Kommunikation mit dem Team, einig sind und die gleichen Handlungsstränge verfolgen. Zudem werden die Punkte in hoher Frequenz genannt, sodass die Beziehung zu den Mitarbeitenden und die Kommunikation einen großen Stellenwert bei der Führung auszumachen scheinen.

#### **4.4 Ergänzungen in der Gesamtwirkung und dem Gesamtkontext der Interviews**

Nachdem in der Beschreibung der Ergebnisse die identifizierten Kategorien systematisiert und voneinander unabhängig vorgestellt wurden, erfolgt in diesem Abschnitt eine Ergänzung der Abbildung im Gesamtkontext der einzelnen Interviews. Hierfür wird neben der Häufigkeit von bestimmten Nennungen auch der Eindruck der Interviewerin aufgrund bestimmter Stimmlagen, Gesten und Mimiken der Interviewpartnerinnen und -partner Einzug finden. Diese Ergebnisse stützen sich auf besonders betonte, mimisch unterlegte oder besonders häufig auftretende Inhalte. Zudem sollen einzelne zusätzlichen Anmerkungen der Führungskräfte, die sie außerhalb des konkret beforschten Interessensfeldes angebracht haben, aufgenommen werden. Im Zuge dieser Ergänzung werden die Ergebnisse um die in der folgenden Ergebnisdarstellung aufgenommenen Punkte erweitert:



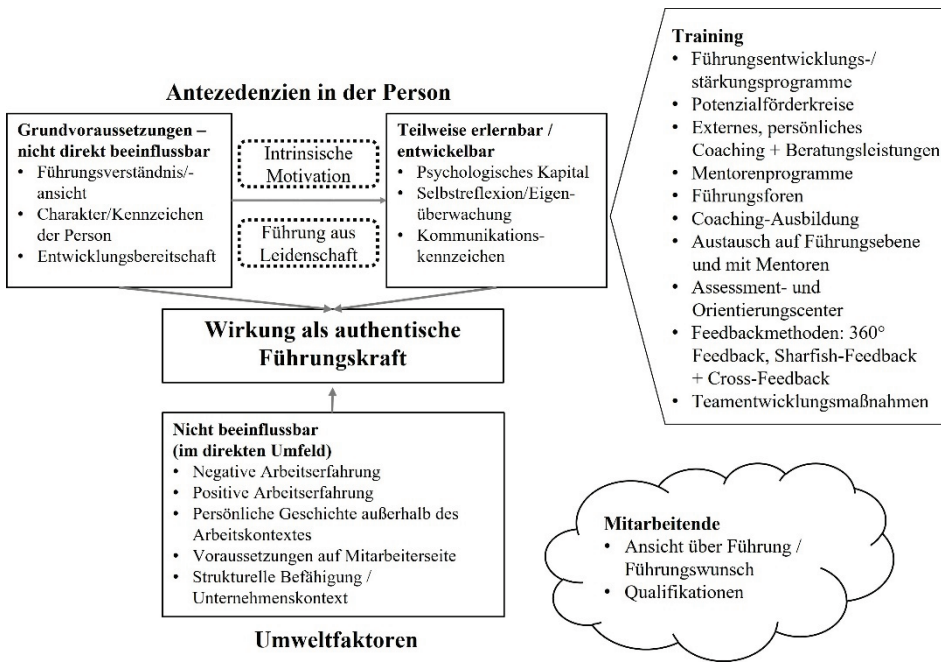


Abbildung 12. Ergebnisinterpretation im Gesamtkontext.

## Intrinsische Motivation

In der Darstellung sind Anreicherungen zu erkennen. Diese bestehen zum einen aus der Ergänzung des Pfeils *Intrinsische Motivation*. Aus den Interviews lässt sich an vielen Stellen erkennen, dass die Führungskräfte Spaß an der Führungsaufgabe haben und diese aus Leidenschaft ausführen. Zitate wie „*Und das macht mir riesen Spaß (...)*.“ (IP2, Z. 18) oder „*Ja, ich habe den besten Job, den ich mir vorstellen kann und fühle mich sehr wohl in meiner Funktion.*“ (IP4, Z. 108-109) zeigen, dass kein ausschließlich externer oder monetärer Anreiz für die Führungskräfte im Vordergrund zu stehen scheint: „*Das waren jetzt keine finanziellen oder anderen Restriktionen, die dazu geführt haben zu sagen, warum will ich mich jetzt weiterentwickeln, sondern es war einfach die Leidenschaft an der Sache (...)*.“ (IP4, Z. 215-217). Sie sehen die Fokusthemen eher in der Aufgabe an sich und dem dazugehörigen Umgang mit Menschen: „*(...) [was]*

*ich bei der Zusammenarbeit mit Menschen immer wieder festgestellt habe, dass es mir Spaß macht, mit anderen Menschen gemeinsam etwas zu erreichen und hier auch eine Führungsrolle zu übernehmen.*“ (IP4, Z. 140-142). Eine andere Führungskraft schätzt die Aufgabe ebenfalls sehr: *„Echt total spannend und überhaupt keine Langeweile.“* (IP2, Z. 74). Die Führungskräfte verbinden ihren Job eher mit Themen wie *„(...) Spaß, Leidenschaft, das Überraschungsei-Prinzip: Spannung, Spiel und Spaß.“* (IP4, Z. 56-57). Als weiteres Indiz dafür, dass die Führungskräfte motiviert und zufrieden mit ihrer Aufgabe sind, ist das Ergebnis der Abfrage innerhalb des Kurzfragebogens, wie wohl sich die Führungskräfte in ihrer Rolle fühlen. Hierbei geben drei Führungskräfte den Wert 4 („stimme eher zu“) und drei Personen den Wert 5 („stimme vollkommen zu“) an. Der Pfeil der intrinsischen Motivation geht von den Grundvoraussetzungen auf Seiten der Person aus und führt zu den entwickelbaren Eigenschaften. Sie ist als den Grundvoraussetzungen zugehörig zu betrachten und muss in der Person ausgeprägt sein. Wenn die benannten Grundvoraussetzungen erfüllt sind, kann die intrinsische Motivation einer Führungskraft als Motor dienen, die restlichen entwickelbaren Eigenschaften weiter auszubauen und sich so im Lauf der Zeit zu einer authentischen Führungskraft zu entwickeln.

### **Entwicklungsprogramme zu Kompetenzen authentischer Führung**

In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass die Motivation in Bezug auf durchgeführte Trainings und Entwicklungsprogramme relevant zu sein scheint, mit welchen die Führungskräfte sich und ihre Kompetenzen fördern wollen. Peus und Kollegen (2012) stellen dar, dass dieses Themengebiet der Entwicklung von Kompetenzen und Antezedenzen zu wenig beforscht ist, sodass die vorhandenen Erkenntnisse aus den Interviews zur Bildung oder Stärkung der Antezedenzen in der Führungskraft dargestellt werden. Hierfür wird eine weitere Ergänzung der Ergebnisdar-

stellung vorgenommen, welche diese durchgeführten Trainings der Führungskräfte beleuchtet. Die Ergebnisse stammen sowohl aus den durchgeführten Interviews als auch aus den ausgefüllten Kurzfragebögen. Die Antworten auf die Fragen zur Teilnahme an einer Fortbildung, einem Coaching oder einer Führungskräfteentwicklung, zu einer Teamentwicklungsmaßnahme sowie zu der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens werden jeweils mit einer Freitextabfrage zur Konkretisierung der Antworten ergänzt.

Allgemein kann festgehalten werden, dass die Führungskräfte unterschiedliche Trainings durchgeführt haben: In den Interviews mit den Führungskräften beziehen sich unterschiedliche Kategorien darauf, wie die Selbstreflexion und damit eine Entwicklung erreicht werden kann. Es kann folglich eine Praxisrelevanz dieser Methoden vermutet werden. Innerhalb der Kategorien *Entwicklungsbereitschaft*, *Teilnahme an Entwicklungsprogrammen*, *Auseinandersetzung mit Führungstheorien*, *Selbstreflexion* und *gegenseitige Feedbackkultur* werden von den Führungskräften die folgenden Methoden beispielhaft benannt: Eine Führungskraft betont, dass die Psychologie eine relevante Rolle spielt, um auch die Mitarbeitenden besser einschätzen und damit führen zu können: *„Interesse so an der Küchenpsychologie, so will ich es mal beschreiben (...). (...), wie verhalten sich Menschen in gewissen Situationen, was triggert Menschen an, wie treffen Menschen Entscheidungen?“* (IP5, Z. 132-135). Die psychologische Komponente zu betrachten, wurde von einer anderen Führungskraft sogar im Rahmen eines Masterstudiums fortgesetzt (IP3, Z. 151-153). Als konkrete Methoden hierfür benennt die Führungskraft beispielsweise die Umsetzung *„im Rahmen eines Führungsentwicklungsprogramms“* (IP5, Z. 137). Weitere benannte Entwicklungsmethoden, die durch den Arbeitgeber angeboten werden, sind beispielsweise Potenzialförderkreise, in denen eine Eigenüberprüfung stattfindet oder allgemein Assessment- oder Orientierungscenter (IP1, Z. 169-175, IP4, Z. 204-209). In diesen Rahmen fallen auch, dass Führungsforen zum Austausch angeboten werden: *„sel-*

*ber machen wir aber im Unternehmen sehr viel in Form von Führungsfo-  
ren, was ein Angebot für die Führungskräfte ist (...).“ (IP5, Z. 160-162).*  
Ein weiteres Medium, was in einem Unternehmen Anwendung findet, ist  
die Teilnahme an sogenannten Mentorenprogrammen, die für die Füh-  
rungskräfte initiiert und von der Interviewpartnerin auch genutzt wurden  
*„Das war immer wieder so, im Konzern gibt es dann natürlich auch orga-  
nisierte Mentorenveranstaltungen. Das ist etwas, was ich auch genießen  
konnte. Das fand ich auch sehr gut.“ (IP5, Z. 184-186).* Als konkrete Me-  
thoden, die durch die Führungskräfte zur Selbstentwicklung und -reflexion  
genutzt werden, kann zum einen das 360° Feedback genannt werden, wel-  
ches von zwei der Führungskräfte sogar bereits kürzlich konkret durchge-  
führt wurde (IP3, Z. 384-385, IP5, Z. 248-249). Zudem wird explizit die  
Methode eines Starfish-Feedbacks benannt (IP5, Z. 334-336). Eine weiter-  
führende Ausbildung, die auf dem Entwicklungsweg zu helfen scheint,  
kann die offizielle Ausbildung als Coach, welche ebenfalls von zwei Per-  
sonen absolviert wurde, gesehen werden (IP3, Z. 153-155, IP5, Z. 153-  
155). Hier steht unter anderem im Fokus, welche Auswirkungen die eige-  
nen Verhaltensweisen auslösen. Doch auch externe Coachings und Bera-  
tungsleistungen werden in Anspruch genommen (IP4, Z. 472-479, IP6,  
Z. 81-82). Innerhalb der Fragebögen der Führungskräfte wird deutlich,  
dass diese Coachings sowohl zur fachlichen als auch zur persönlichen  
Weiterentwicklung eingesetzt wurden. Zuletzt sind an dieser Stelle noch  
Teamentwicklungsmaßnahmen zu nennen, die vier der sechs Füh-  
rungskräfte im Rahmen des Kurzfragebogens angegeben haben. Diese waren  
beispielsweise zu Themen der Zusammenarbeit, eine Teamanalyse, ein  
kollegiales Teamcoaching oder eine begleitende Teamentwicklung zu  
Themen wie der Vision, Mission und Ziele aber auch Werte und Purpose.  
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Führungskräfte in  
dem Fragebogen angegeben haben, schon einmal an einer Fortbildung, ei-  
nem Coaching oder einer Führungskräfteentwicklung teilgenommen zu  
haben. Fünf der sechs Führungskräfte reflektieren ihr Führungsverhalten  
hierbei durch die bereits genannten Methoden regelmäßig.

## Der Faktor Mitarbeitende

Ein letzter Aspekt, der in die Abbildung aufgenommen wird, ist die „Wolke des Mitarbeiters“. Da die Einschätzung der Mitarbeitenden ausschlaggebend für die Auswahl der Stichprobe war, wird es als zielführend empfunden, diese als zentrales Element in einen Ergebnisbericht aufzunehmen. Obwohl die vorliegende Studie keine Antwort auf die Fragen geben kann, die im Bereich der Mitarbeitenden aufgeworfen werden, darf die Perspektive in weiteren Studien dennoch nicht unberücksichtigt bleiben. Es stellen sich Fragen, inwiefern die Mitarbeitenden überhaupt authentisch und kooperativ geführt werden möchten oder ob auf Seiten der Mitarbeitenden möglicherweise eher der Wunsch nach klaren Vorgaben und Aufgabenzuweisungen ohne Eigenverantwortung besteht und sie damit eher autoritär geführt werden möchten. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin muss auf eine gewisse Art bereit für eine authentische Führung sein. Diesen Fragenhorizont macht zum Ende des Interviews eine Führungskraft ganz konkret auf: „Mir ist grade ein ganz spontaner Impulsgekommen. Ich habe mich so gefragt, wie weit authentische Führung auch gewollt sein muss von dem Team.“ (IP5, Z. 319-320). In diesem Zusammenhang kann es also auch relevant sein zu prüfen, welche Voraussetzungen auf Mitarbeiterseite bestehen, damit eine authentische Führung Anklang finden kann. Es ist beispielsweise denkbar, dass bestimmte Qualifikationen vorhanden sein müssen. Die Führungskräfte übertragen nach eigener Aussage häufig die Verantwortung auf die Mitarbeitenden und erwarten eine eigenverantwortliche Abarbeitung und Zielerreichung. Hierfür ist, in Abhängigkeit von der Art der Aufgabe, eine bestimmte Qualifikation notwendig.

## **4.5 Interpretation ausgewählter Ergebnisse**

Nachdem die Ergebnisse im vorhergehenden Kapitel ausführlich beschrieben wurden, soll nun eine weiterreichende Interpretation der Ergebnisse erfolgen. Nachdem die Interviews auch im Gesamtkontext ausgewertet wurden, erfolgt zunächst ein Abgleich der Ergebnisse mit bereits vorhandenen Ergebnissen zu Antezedenzen, um den Mehrwert der Forschung herauszustellen. In einem folgenden Abschnitt soll der Blick der Interpretation ausgeweitet werden, indem eine weitere Motivationstheorie hinzugezogen wird.

### **4.5.1 Abgleich mit theoretischen Erkenntnissen zu Antezedenzen**

In den theoretischen Grundlagen wurden bereits die in der aktuellen Forschung bekannten Antezedenzen sowohl für die authentische Führung als auch für artverwandte Führungsstile beschrieben. Da diese im Rahmen der Datenanalyse als deduktive Grundannahmen eingeflossen sind, erfolgt in diesem Abschnitt ein Abgleich der bereits bekannten Antezedenzen und der Ergebnisse der vorliegenden Forschung. Obwohl die bestehenden Erkenntnisse zu einem großen Teil bestätigt werden können, liefert die Forschung diesbezüglich vor allen Dingen den Mehrwert, die bekannten Kategorien zu spezifizieren und praxisnäher beschreiben zu können. Zudem liefert sie an einigen Stellen potenzielle Ergänzungen ganzer Kategorien. Bestätigt werden können die Ergebnisse von Gardner und Kollegen (2012), dass das Psychologische Kapital und die Selbstreflexion bzw. die Eigenüberwachung eine relevante Rolle dabei zu spielen scheinen, ob eine Führungskraft als authentisch gesehen werden kann. Auch die Ergebnisse von Haddad (2013) bzgl. einer strukturellen Befähigung können bestätigt werden (Kategorie Unternehmenskontext: z. B. ein großer Handlungsspielraum, ein angemessener Grad an Regeln sowie weitere organisationale Gegebenheiten wie die Kultur oder flache Hierarchieausprägungen mit kurzen Entscheidungswegen). Peus und Kollegen (2012) stellen weiterhin die Selbsterkenntnis als Antezedent heraus, was sich darin

äußert, sich über die eigenen Stärken und Schwächen sowie Wertvorstellungen bewusst zu sein. Diese Annahmen können in den Ergebnissen wiedergefunden werden (Kategorie Selbstreflexion). Neben der Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen, wie Braun und Frey (2012) diese definieren, wird auch das eigene Führungsverhalten sowie die Auswirkungen dessen reflektiert. Die Ergebnisse können durch konkrete Methoden wie z. B. den Abgleich mit Führungstheorien, aktives Einholen von Feedback von dem Team und die Teilnahme an Reflexions- und Entwicklungsprogrammen, die teilweise durch externe Beratung ermöglicht werden, ergänzt werden. Es findet hierbei auch eine Reflexion der Umsetzung der Werte Wertschätzung, Vertrauen und Transparenz statt.

Für den verwandten Führungsstil der transformationalen Führung stellen Banks und Kollegen (2016) in ihrer Metastudie weitere Antezedentien strukturiert zusammen. Zum einen definieren sie die Eigenschaften einer Führungskraft mit der persönlichen Geschichte, dem Psychologischen Kapital, den Wirksamkeitserwartungen, dem psychologischen Vertrag und persönlichen Attributionen heraus. In der vorliegenden Studie können keine direkten Aussagen zu gegenseitigen Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (psychologischer Vertrag) gefunden werden. Auch persönliche Attributionen bleiben weitgehend unbenannt. Das Psychologische Kapital lässt sich, wie bereits beschrieben, wiederfinden. Der Selbstwirksamkeitsglaube äußert sich bei den Führungskräften ebenfalls. Sie weisen eine hohe Zukunftsorientierung auf und verfolgen einen Gestaltungswillen im Rahmen des Unternehmens. Die meisten Führungskräfte treffen hierbei die Aussage, die Führungsrolle übernommen zu haben, um mehr Einfluss nehmen zu können und damit Dinge zu verändern. Als zweiten Oberpunkt definieren die Autoren die positive Arbeits Erfahrung, welche sich in auslösende Ereignisse, das ethische Klima, den positiven organisationalen Kontext und emotionale Ereignisse gliedert. Konkrete auslösende Ereignisse werden von den interviewten Führungskräften nicht genannt. Sie beziehen sich eher auf den gesamten persönli-

chen Entwicklungsweg, anstatt auf bestimmte Momente, die einen Wendepunkt darstellen. An dieser Stelle werden aber, zusätzlich zu der bestehenden Forschung, häufiger negative Führungsbeispiele in der Karriere beschrieben. Daraufhin hat sich bei den authentischen Führungskräften der Wunsch entwickelt, selber aktiv zu werden und eine bessere Art der Führung auszuüben. Die positiven Arbeitserfahrungen können in Bezug auf bestimmte Mentoren und positive Vorbilder ergänzt werden. Ein ethisches Klima und ein positiver organisationaler Kontext finden sich in unterschiedlichen Aussagen in der Kategorie des organisationalen Kontextes wieder. Darüber hinaus beschreiben die Führungskräfte, die aktuelle eigene Führungskraft habe einen positiven Einfluss und eine generell positive Kultur sei vorhanden, die eine authentische Führung ermöglicht und wünscht. Hier sollten die Mitarbeitenden mit ihren Wünschen und Bedürfnissen als wesentlicher Faktor berücksichtigt werden. Dieses ethische Klima in der eigenen Abteilung wird zudem durch die Führungskräfte selbst gefördert, indem diese die durchgängige, transparente Kommunikation mit dem eigenen Team präferieren und ihnen ihre eigenen Führungsansichten vermitteln.

Nachdem der Abgleich zu den Ergebnissen voriger Studien gezogen wurde und ein hoher Grad der Übereinstimmung in den Erkenntnissen herauszustellen ist, sollen nun kurz die darüberhinausgehenden Ergebnisse der vorliegenden Studie erwähnt werden. Eine explizite Erläuterung der einzelnen Kategorien ist in dem Ergebnisteil (Kapitel 4.1) zu finden.

Die Studie liefert eine detailliertere Beschreibung der Charakteristika der Führungskräfte und der Führungsgrundsätze. Diese Oberkategorie beschreibt, worauf die Führungskräfte besonderen Wert legen und was ihre Person ausmacht. Zusammenfassend sehen sie sich hierbei ausdrücklich als persönlicher und fachlicher Wegbereiter für die Mitarbeitenden und sehen die Beziehung als gegenseitiges Lernen voneinander durch regelmäßigen Austausch und regelmäßiges Feedback. Die Werte Vertrauen und Eigenverantwortung spielen eine große Rolle, wobei Raum für Fehler



eingräumt wird. In einem Gemeinschaftsgefüge als Team benötigt dennoch jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin eine individuelle Führung, angepasst auf den Entwicklungsstand, die Kompetenzen und Interessen.

Antezedenzen in der Person können auch spezifiziert werden. Sie kennzeichnen dabei neben dem bereits benannten ausgeprägten Psychologischen Kapital und der Selbstreflexion bzw. Selbstkenntnis durch eine hohe Entwicklungs- und Einsatzbereitschaft. Hierfür werden Führungstheorien und psychologische Grundlagen zu Rate gezogen. Auch die Teilnahme an weiterführenden Ausbildungen (z. B. sind zwei der Führungskräfte ausgebildete Coachs), Weiterbildungen und Seminaren zeigt dies. Gegenüber ihren Mitarbeitenden sind sie durchaus in bestimmten Situationen empathisch und emotional und stellen authentisch ihre Gefühle dar. Zudem findet in bisherigen Studien der zentrale Punkt der Kommunikation wenig Berücksichtigung. Dieser ist durch Transparenz, Objektivität und eine klare Zieldefinition geprägt. Der persönlichen Ebene wird durch den regelmäßigen Austausch entsprochen.

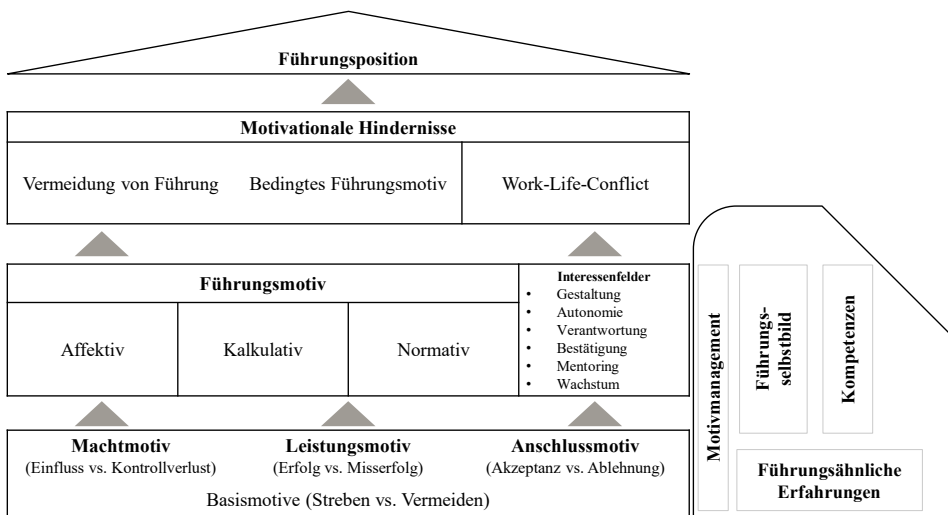
Weitere Erkenntnisse, die sich über die Forschungsfrage hinaus ergeben haben, sind bisher in dem Konstrukt der authentischen Führung unberücksichtigte Aspekte wie der selbstständige Wunsch der Mitarbeitenden nach einer bestimmten Führung. Zentrale Fragen ergeben sich hierbei: Sind die Mitarbeitenden überhaupt gewillt, authentisch und eigenverantwortlich geführt zu werden? Und benötigt es hierfür einen bestimmten Kontext in Form von Qualifikationen oder Aufgaben? Diese Fragen sollten in das Gesamtkonstrukt einfließen, damit die positiven Auswirkungen der authentischen Führung entfaltet werden können.

Zu betonen ist zusammenfassend, dass alle Interviewten sich durch den Spaß und die Leidenschaft für die Führung auszeichnen. Dieser Punkt soll in Kapitel 4.5.2. aufgrund einer scheinbar hohen Relevanz und Interpretationsbedürftigkeit genauer beleuchtet werden.

#### **4.5.2 Interpretation vor dem Hintergrund anerkannter Motivations- theorien – Intrinsische Motivation als Antrieb**

Ausgehend von der durch Stiehl, Felfe, Elprana und Gatzka (2015) vertretenen Ansicht, dass die Motivation eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Führungskompetenzen und der Effektivität der Trainings ebendieser entwickelbaren Eigenschaften hat, soll ebendiese bereits dargestellte Motivation der authentischen Führungskräfte genauer untersucht werden. In dieser weiterreichenden Ausführung sollen die Ergebnisse durch ergänzende Literatur untermauert und weiter interpretiert werden. Hierbei soll auf die Grundvoraussetzung der bereits beschriebenen intrinsischen Motivation eingegangen werden. Da es sich bei der intrinsischen Motivation um den entscheidenden Faktor handeln könnte, der als Motor dient, die authentische Führung im Unternehmenskontext anwenden zu wollen, soll die Ausprägung ebendieser versucht werden, genauer zu untersuchen. Als Ergebnis der folgenden Betrachtung ergibt sich auf Grundlage der Aussagen der Führungskräfte eine Idee davon, wie die Basismotive, das Führungsmotiv und die Barrieren bei authentischen Führungskräften vorhanden und ausgeprägt sind. Hierfür wird eine Einordnung und ein Abgleich der Ergebnisse in das/ mit dem aktuellen anerkannten Führungsmotivationsmodell von Felfe, Eprana, Gatzka und Stiehl (2012) vorgenommen.

Felfe et al. (2012) definieren Führungsmotivation allgemein als „(...) den individuellen Antrieb, eine Führungskarriere einzuschlagen und im beruflichen Kontext Führungsverantwortung zu übernehmen“ und schreiben dieser eine Notwendigkeit für die Führungsaufgabe zu. Die folgende Abbildung stellt das Haus der Führungsmotivation (Felfe et al., 2012) schematisch dar:



*Abbildung 13.* Haus der Führungsmotivation (eigene Darstellung nach Felfe et al., 2012).

In dem sogenannten „Haus der Führungsmotivation“ identifizieren Felfe et al. (2012) Motive bzw. Antriebe zur Übernahme einer Führungsposition. Das Haus zeigt, wie sich eine individuelle Führungsmotivation zusammensetzt. Dieses theoretische Grundkonstrukt der Führungsmotivation lässt sich mit Hilfe der Ergebnisse der Interviews inhaltlich konkret füllen, indem die einzelnen Bestandteile des Hauses als Antezedenzen für die authentische Führung näher beschrieben werden. An dieser Stelle soll analysiert werden, wie die Ausprägungen der unterschiedlichen Bereiche für die in der vorliegenden Forschung befragten authentischen Führungskräfte aussehen und wie sich damit ihre Motivation zusammensetzt.

### Ausprägung der Basismotive

Den Grundstein legen hierbei die Basismotive für menschliches Verhalten (McClelland, 1985). Diese sind Macht, Leistung und Anschluss. Untersuchungen zeigen eine klassische Ausprägung für erfolgreiche Führungskräfte: Ein hohes Machtmotiv um andere Menschen zu beeinflussen, ein

eher geringeres Anschlussmotiv um selbstständig und unabhängig entscheiden zu können und ein mittel bis hoch ausgeprägtes Leistungsmotiv zur stetigen Weiterentwicklung (McClelland & Boyatzis, 1982).

Aus der Datenauswertung lassen sich Anhaltspunkte für die Ausprägung der Basismotive bei den authentischen Führungskräften finden. Das Machtmotiv scheint bei den authentischen Führungskräften ebenfalls recht hoch ausgeprägt zu sein, worauf die Kategorien des Gestaltungswillens, der Zukunftsorientierung oder der eigenen Entscheidungskraft hindeuten. Die Führungskräfte betonen dabei, *„(...) an den notwendigen Stellen auch die Autorität zu haben, zu sagen, ich muss ab einem gewissen Punkt auch eine Entscheidung treffen.“* (IP5, Z. 60-62). Eine andere Führungskraft beschreibt den Antrieb zur Übernahme einer Führungsposition wie folgt: *„Ich steuere eben gerne, als dass ich selber gesteuert werde. Von daher merke ich, dass der Handlungsspielraum, den ich generiere, wenn ich als Führungskraft agiere, dass der entsprechend größer wird.“* (IP4, Z. 152-155). Ein Interviewpartner will ebenfalls Einfluss nehmen und hat *„(...) dementsprechend das Ziel verfolgt (...), dass es irgendwie mehr sein muss und dass (...) [er] mehr Spaß daran hatte, auch was Größeres zu bewegen (...).“* (IP4, Z. 212-214). Hierbei steht auch ganz konkret *„Einfluss nehmen auf den Unternehmenserfolg.“* (IP3, Z. 176-177) im Vordergrund, was dazu führt, dass Führungsverantwortung und damit die Steuerungsfunktion für Mitarbeitende übernommen wird: *„Und das kann ich aus meiner Sicht am besten, wenn ich Mitarbeiter habe.“* (IP3, Z. 176-177). Das Machtmotiv wird auch dahingehend deutlich, dass Personalentscheidungen getroffen werden müssen, die dem Unternehmen oder der eigenen Abteilung zuträglich sind: *„Und dann muss man auch manchmal Wege gehen, die nicht schön sind, aber die erforderlich sind.“* (IP2, Z. 274-275). Abschließend wird die Ausprägung des Motivs auf der Führungsebene durch eine Führungskraft bildlich zusammengefasst, indem diese beschreibt, *„Dass auch an einigen Stellen solche Dinge wie Machtspielchen auch auf den Führungsebenen natürlich gegeben sind und das*

*hier kein betreutes Wohnen und auch kein Kinderparadies darstellt, sondern dass es auch ein kleines Haifischbecken ist (...).*“ (IP4, Z. 374-377). Die Führungskräfte sind gewillt, das Unternehmen voran zu bringen und aktiv in die Entwicklung einzugreifen. Sie wollen in ihrem Handlungsfeld und aus eigener Entscheidungsmacht etwas bewegen. Diese Einflussnahme im Unternehmenskontext sehen sie nur als umsetzbar an, wenn sie über Mitarbeiter verfügen können.

Für die Ausprägung des Leistungsmotivs gibt es ebenfalls Hinweise. Kategorien wie die Entwicklungsbereitschaft oder die Teilnahme an Entwicklungsprogrammen sowie des Psychologischen Kapitals der Führungskräfte deuten darauf hin, dass diese generell eher leistungsorientiert sind. Eine Führungskraft beschreibt ihren Antrieb diesbezüglich sehr direkt, indem sie von sich selber feststellt, sehr strebsam zu sein: *„(...) sicherlich auch hier wieder so ein bisschen dieser Leistungsgedanke. Also von Nichts kommt Nichts, (...), man hat es in der Hand, und wenn man etwas erreichen will, dann muss man halt Gas geben.“* (IP6, Z. 193-195). Hierbei ist den Führungskräften durchaus bewusst, dass sie in der Rolle einer Führungskraft gefordert werden und dementsprechend Leistungen erbringen müssen: *„Es stellen sich aber auch letztlich gesehen immer wieder in der Sandwich-Funktion die Herausforderungen dar, dass es Druck und Dampf gibt, etwas muss schnell umgesetzt werden.“* (IP4, Z. 115-117). Die Ausprägung des Leistungsmotivs wird einer Führungskraft sogar von außen zugeschrieben: *„Jemand anders sagte, dass ich auch so ein bisschen so ein „Bulldozer“ bin, so in liebevoll. Also dass ich auch Themen vorantreiben kann und wenn es eine neue Abteilung aufzubauen gilt, dass ich dann sicherlich auch Leistung darein stecke und auch Motivation und Begeisterungsfähigkeit, dass man mir das halt wohl zutraut.“* (IP6, Z. 159-163).

Zu diesen Aussagen kommen auch harte Fakten, die eine Leistungsbereitschaft vermuten lassen. Dies sind beispielsweise ausdrücklich benannte Überstunden und eine überdurchschnittliche Arbeitszeit: *„(...) ich kann morgens meistens halb sechs aufstehen, kurz nach sechs bin ich*

*im Büro und manchmal erst abends auch 20 Uhr Feierabend, (...). Das sind 15 oder 16 Stunden manchmal am Tag.*“ (IP2, Z. 85-89). Zusätzlich kann festgehalten werden, dass die Führungskräfte sich zudem selbst in einer Entwicklungsphase sehen, sie wollen sich stets optimieren und sind für den Erfolg bereit, über das normale Maß hinaus Leistungen zu bringen.

Das Anschlussmotiv scheint zuallererst bereits durch den regelmäßigen Austausch mit den Mitarbeitenden vorhanden und ausgeprägt zu sein. Auch die persönliche Ebene in der Beziehung, die von den Führungskräften genannt wird, deutet auf ein eher höher ausgeprägtes Anschlussmotiv im Führungskontext hin. Dennoch gibt es auch Aussagen darüber, dass in letzter Instanz eine eigene Entscheidung der Führungskraft getroffen wird, die zwar transparent kommuniziert, aber dennoch alleine getragen wird, obwohl dies auf Ablehnung bei den Mitarbeitenden stoßen könnte. Aus Aussagen wie *„(...) und bei manchen Themen liegt die Entscheidung jetzt einfach bei mir und das muss dann auch in Ordnung sein, wenn ich vielleicht eine Entscheidung fälle, die nicht, ja, vielleicht auf den ersten Blick nicht gefällt.*“ (IP1, Z. 235-237) kann vermutet werden, dass das Macht- sowie das Leistungsmotiv höher ausgeprägt zu sein scheinen. Eine Führungskraft bemerkt hierbei auch, dass sie gegenüber den Mitarbeitenden nicht immer einen hohen Anschluss hat und *„(...) leider auch schon in [der] Vergangenheit Menschen aus ihrer Führungsrolle nehmen (...).*“ (IP5, Z. 83-84) musste.

An vereinzelten Stellen scheint es also, als würden die Entscheidungen im Sinn des Unternehmens getroffen werden, auch wenn die Akzeptanz der Mitarbeitenden dadurch sinken könnte.

### **Ausprägung der Motivarten**

Die Mitte des Hauses bildet das Führungsmotiv an sich. Hier lassen sich die drei Motivarten affektiv, bei dem die Aufgabe mit Spaß und Leidenschaft ausgeführt wird, kalkulativ, bei welchem der persönliche Vor-

teil, der mit einer Führung einher geht, im Vordergrund steht und normativ, bei welchem das Gefühl im Vordergrund steht, externe Anforderungen erfüllen zu müssen, unterscheiden (Chan & Drasgow, 2001). Elprana, Gatzka, Stiehl und Felfe (2012) fanden in einer Studie heraus, dass Führungskräfte häufig gestalten wollen, eigenständige Entscheidungen treffen und stetig wachsen wollen. Ergänzend fanden Hong, Catano und Liao (2010) sowie Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg und Van Dick (2013) zum Thema der Führungsmotivation heraus, dass Führungskräfte sich nur dann zu ebendiesen berufen fühlen, wenn sie Leidenschaft und Spaß an der Führung von Personen haben. Sie weisen häufig ein ausgeprägtes affektives Führungsmotiv auf.

Über die Motivart der authentischen Führungskräfte lassen sich ebenfalls begründete Vermutungen aus den Interviews ableiten. Bei einem Großteil wird deutlich, dass die Führungskräfte Spaß an der Führung und an ihrer Führungsaufgabe haben. Sie führen die Aufgabe mit Leidenschaft aus und sind hierfür überdurchschnittlich einsatzbereit. Es kann also davon ausgegangen werden, dass der affektive Teil der Motivation überwiegt. Dieser affektiven Komponente scheint, im Gesamtkontext der einzelnen Interviews betrachtet, eine wichtige und große Rolle bei den befragten Führungskräften zuzukommen. Der Spaß und die Leidenschaft werden häufig betont und wiederholt. Auch die Art, mit welcher Stimmlage und mit welchen Mimiken die Führungskräfte über ihre Aufgabe berichten, stärken die Annahme (z. B. Lächeln, strahlende Augen und enthusiastischer Tonfall, Redefluss). Sie sind intrinsisch motiviert, die Führungsaufgabe auszuführen und nicht durch eine Art externen Anreiz getrieben. Aus der Datenanalyse stützen dies Kategorien wie die Entwicklungsbereitschaft und Einsatzbereitschaft, aber vor allem Spaß und Leidenschaft an der Führungsaufgabe. Eine Führungskraft beschreibt ihre Zufriedenheit mit der Führungsaufgabe wie folgt: *„Sehr gut und sehr, also das macht mir Spaß. (...), also ich habe für mich irgendwann beschlossen: Ich möchte in so und so vielen Jahren Führungskraft sein.“* (IP5, Z. 81-82). Eine andere Führungskraft sieht die derzeitige Aufgabe als *„Echt total spannend*

*und überhaupt keine Langeweile.*“ Und ergänzt: *„Ich möchte nicht wieder was anderes machen in meinem Leben.“* (IP2, Z. 74-75). Dies wird immer Verlauf des Interviews noch häufiger erwähnt, indem immer wieder Aussagen wie *„Und das macht mir riesen Spaß (...)"* (IP2, Z. 18) fallen.

Eine weitere Führungskraft sieht den Reiz in der Führungsaufgabe im *„Spaß, Leidenschaft, das Überraschungsei-Prinzip: Spannung, Spiel und Spaß.“* (IP4, Z. 55-56). Eine Führungskraft findet hierbei die passenden zusammenfassenden Worte, die die affektive Komponente noch einmal hervorheben: *„Ja, ich habe den besten Job, den ich mir vorstellen kann und fühle mich sehr wohl in meiner Funktion.“* (IP4, Z. 108-109).

Ein kalkulatives Führungsmotiv lässt sich in den Interviews nicht erkennen, wobei diese Tatsache womöglich auch aufgrund einer sozialen Erwünschtheit nicht angebracht wurde. Eine Führungskraft verneint allerdings sogar das kalkulative Motiv in Bezug auf die Vergütung aktiv, indem sie die Entscheidung zur Übernahme der Führungsaufgabe beschreibt und sagt:

*„Das waren jetzt keine finanziellen oder anderen Restriktionen, die dazu geführt haben zu sagen, warum will ich mich jetzt weiterentwickeln, sondern es war einfach die Leidenschaft an der Sache gewesen, dass ich etwas erreichen kann, was ich sicherlich nicht alleine erreiche, aber wo ich einen entsprechenden Führungsanteil dann habe.“* (IP4, Z. 215-219).

Der normative Aspekt kann lediglich bei einer Führungskraft vermutet werden, da diese auf Anraten unterschiedlicher Führungskräfte erst auf die aktuelle Position hingewiesen wurde und im Zuge dessen Erwartungen geäußert wurden. Aufgrund ihres Leistungsgedankens und des Psychologischen Kapitals, wurde daraufhin entschieden, dass sie den Anforderungen gewachsen sei. Es fanden also im Gegenzug zu den gestellten Erwartungen eigene Überlegungen statt, sodass die Führungskraft zu dem eigenständigen Entschluss gekommen ist, die Aufgabe sei die richtige. In dem Interview wird deutlich, dass diese die Aufgabe mittlerweile ebenfalls mit Leidenschaft ausführt (IP6, Z. 121-154).



## Motivationale Hindernisse

Den letzten Baustein des Motivationshauses bilden die motivationalen Hindernisse, welche als vermeidende Elemente der Basismotive gegenüber Führung wirken. Dies kann z. B. Angst vor Kontrollverlust in bestimmten Situationen sein. Wenn die Sorgen sehr ausgeprägt sind, kann der positive Anteil der Motive gegenüber der Führung überlagert und die Führung damit ausgeschlagen werden. Ein bedingtes Führungsmotiv kann bestehen, wenn die Führungskraft sich die Position zunächst nur durch die Unterstützung eines Mentors vorstellen kann.

Hierzu liegen empirische Ergebnisse von Furtner (2012) vor, welche ein hohes Vermeidungsmotiv mit niedrigerer ausgelebter transformationaler Führung – als vergleichbar zu der authentischen Führung anzusehen – verbindet. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der vorliegenden qualitativen Arbeit. Das Vermeidungsmotiv scheint keine große Rolle bei den Führungskräften zu spielen. Motivationale Hindernisse können im Großen und Ganzen nicht identifiziert werden. Vereinzelt lassen sich anfängliche Unsicherheiten bei den Führungskräften feststellen, indem sich eine Führungskraft zum Beispiel zunächst in eine Art Testphase als Teamkoordinator begeben hat. Zu Beginn der Aufgabe könnte dies also als bedingtes Führungsmotiv gelten. Hierdurch verfolgte diese Führungskraft gemeinsam mit ihrer eigenen Führungskraft folgendes Ziel: *„Was wir auch bewusst als Test gesehen haben. Also mein Chef, (Name Vorgesetzter) und ich haben das quasi wirklich als Test gesehen um zu gucken, wir schauen mal ein paar Monate: Wie funktioniert das? Allein schon mit der fachlichen Führung. Funktioniert das überhaupt, macht mir das Spaß?“* (IP1, Z. 127-131). Erst danach nahm diese Person die tatsächliche Führungsaufgabe an. An dieser Stelle sind auch die von einigen Führungskräften genannten Mentoren, im Speziellen jeweils die eigene Führungskraft, zu nennen. Hieraus lassen sich aber nicht direkt Bedenken oder ein bedingtes Führungsmotiv vermuten, da die Mentoren und eigenen Führungskräfte nicht direkt als Beratungsfunktion einbezogen werden.

## Kompetenzen und Führungselbstbild

Nicht zu vernachlässigen sind in dem Modell auch die Kompetenzen, die entsprechend einer Führungsposition ausgeprägt sein müssen (Detel & Elprana, 2016) sowie das Führungselbstbild der Person. Die Ergebnisse der vorliegenden Interviews zeigen, dass die authentischen Führungskräfte durchaus über ein Führungselbstbild und ein Zielbild ihrer eigenen Führung verfügen. Sie haben eine klare Vorstellung davon, wie sie führen wollen. Hierfür sprechen unter anderem die Kategorien der Auseinandersetzung mit Führungstheorien, aber auch die ausgeprägte Selbstreflexion, die die Führungskräfte in ihrem Alltag an den Tag legen. Diese Interessen fördern häufig die Entwicklung der eigenen Führungskompetenzen, was beispielsweise anhand von Modellen, (Führungs-)Psychologie oder Theorien erfolgt. Eine Führungskraft umschreibt ihr Interesse dabei wie folgt: *„Und da ist mein Interesse so an der Küchenpsychologie, so will ich es mal beschreiben, gewachsen. (...) wie verhalten sich Menschen in gewissen Situationen, was triggert Menschen an, wie treffen Menschen Entscheidungen.“* (IP5, Z. 132-135). Eine andere Führungskraft benennt explizit ein mit externen Beratern erarbeitetes *„Modell der unterstützenden Führung“* und ergänzt *„was für mich seit den letzten drei bis vier Jahren das Modell ist.“* (IP4, Z. 87-88). Auch ein entsprechendes Zusatzstudium und eine Zusatzausbildung wurde hierfür von einer Führungskraft abgeschlossen: *„(...) darauf aufbauend habe ich dann ein Masterstudium gemacht in der Psychologie und Erwachsenenbildung und dabei habe ich nochmal den theoretischen Background bekommen. Und momentan mache ich noch eine Coachingausbildung, wo ich mich wiederum immer mit mir selber auseinandersetze.“* (IP3, Z. 151-154). Sogar in der Freizeit beschäftigen sich die Personen mit dem Thema und beschreiben: *„Als Beispiel habe ich jetzt letzte Woche Urlaub gehabt und habe ein Buch gelesen über Ambidextrie. Über diese beidhändige Führung. Oder auch beruflich gesehen habe ich mich in verschiedenen Dingen und dahingehend auch mit dem Thema Führung auseinandergesetzt.“* (IP4, Z. 462-

465). Ein abschließendes Zitat zeigt die Verbindung der theoretischen Inhalte zur Selbstreflexion der Führungskräfte: *„Also ich setze mich damit auseinander, reflektier das auch. Muss aber auch sagen, das ist natürlich auch immer Lehrbuchdenken, was natürlich immer seine Bewandnis hat und einen Ausdruck, aber das wirkliche Leben dann doch noch von vielen anderen Faktoren abhängt.“* (IP6, Z. 381-384).

Alle diese Auseinandersetzungen mit Theorien und die allgemeine Entwicklungsbereitschaft haben ein Zielbild als Konsequenz, auf welches hingearbeitet werden soll. Dieses Zielbild definieren alle Führungskräfte als die authentische Führung – oder zumindest wesentliche Elemente daraus. Die meisten Interviewpartner sind sich aber durch die Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen bewusst, dass es noch Entwicklungsbedarf gibt und sehen sich daher nicht bei diesem Zielbild angelangt. Eine Führungskraft beschreibt sich daher als *„(...) in vielen Teilen auf dem Weg sehen, aber nie als fertig.“* (IP5, Z. 304-305). Zusammenfassend stellt eine andere Führungskraft dar: *„Ich habe also, meine Zielvorstellung ist eigentlich klar wie mein Führungsstil sein soll. Ich glaube, dass ich das an einigen Stellen noch, bisher noch nicht so ganz rund habe und an manchen Stellen noch nicht agil so wie ich das eigentlich möchte. Genau, die Zielvorstellung ist da und eben auch mein Anspruch, mich dann selber zu hinterfragen: Erfülle ich diesen Führungsstil jetzt schon oder noch nicht?“* (IP1, Z. 407-412). Die intrinsische Motivation, welche nun ausführlich beleuchtet wurde, wollen die Führungskräfte also weiter nutzen, um dem Zielbild der authentischen Führung näher zu kommen.

#### **4.5.3 Interpretation in Bezug auf die Wirksamkeit von Trainings zur authentischen Führung**

Diese abschließende Interpretation soll den Blickwinkel auf die Entwicklungsmöglichkeiten der entwickelbaren Antezedenzen ausweiten, um so einen Erkenntnisgewinn für die Praxis und einen Anhaltspunkt

für weitere Forschung zu liefern. Hierfür werden die dargestellten Ergebnisse zu Trainings mit Vorschlägen in der Literatur abgeglichen und im Nachgang eine Wirksamkeitseinschätzung auf Grundlage der Aussagen der Führungskräfte abgeleitet.

In dem vorgehenden Kapitel konnte bereits festgestellt werden, dass eine bestimmte Grundmotivation der Führungskräfte mit einer entsprechenden Ausprägung der Motive vorhanden sein muss. Die Wichtigkeit der Rolle der Motivation zur Entwicklung weiterer Führungskompetenzen stützen auch Stiehl und Kollegen (2015). In ihrer Studie untersuchen sie, inwiefern die Motivation von Führungskräften ausschlaggebend für den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen ist. Die durchgeführte Längsschnittstudie suggeriert, dass besonders motivierte Führungskräfte eher dazu tendieren, sich die nötigen Kompetenzen anzueignen und aufzubauen. Dies ist möglich, da die durchgeführten Trainings effektiver zu wirken scheinen. Auch der Unternehmenskontext und inwieweit dieser die Entwicklung ermöglicht, nimmt eine moderierende Rolle in der Beziehung zwischen Training und Führungskompetenz ein. Wie bereits in den theoretischen Grundlagen beleuchtet, gibt es erste Ansätze, praxisrelevante Trainings für Führungskräfte auf dem Weg zu einem authentischen Führungsverhalten zu entwickeln (Haas et al., 2017), es fehlt aber bisher an Belegen zu einer Wirksamkeit ebendieser (Wesche & Fleig, 2016). Aus diesem Grund soll nun ein Abgleich der Trainings, die den interviewten Führungskräften geholfen haben, mit jenen Ansätzen aus der Literatur erfolgen, um möglicherweise Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der vorgeschlagenen Trainings zu ziehen.

Im Vergleich zu in der Theorie aufkommenden Entwicklungsansätzen sind an dieser Stelle einige Parallelen vorzufinden. Die Führungskräfte betonen an einigen Stellen, dass sie in unterschiedlichen Formaten die Selbstreflexion erlernen. Sei dies durch Feedbackmethoden mit dem Team, durch separat durchgeführte Weiterbildungen (z. B. als Coach) oder auch durch Assessment-Center, in denen eine Selbstreflexion erfolgt. Diesen Fokus setzen auch Peus und Kollegen (2012). Haas und Kollegen

(2017) geben zusätzlich praxisnahe Reflexionsfragen an die Hand, die Führungskräfte in einer eigens angelernten Entwicklung für sich nutzen können (z. B. „Was sind meine Stärken und Schwächen?“ „Was sind meine Werte?“ „Wo bin ich vorbildlich, wo kann ich noch zulegen?“ oder „Was könnte ich im nächsten Projekt noch besser machen?“ (S.16). Auch sie raten hierbei zu der Nutzung von Reflexionsmethodiken, wie dem 180° oder dem 360° Feedback (Antonioni, 1996) und beziehen somit auch die Sichtweise der Mitarbeiter ein. Die Anwendung von Feedbackmethoden als Überprüfung der eigenen Entwicklung empfehlen auch Baron und Parent (2015) in ihrer Transferphase, wobei die Anwendung des Gelernten im tatsächlichen Führungskontext im Fokus steht. Zudem werden beispielsweise durch Shamir und Eilam (2005) Einzelcoachings im Sinn eines individuell zugeschnittenen Vorgehens für die Entwicklung eines logischen, zusammenhängenden Lebensweges empfohlen, der in einer authentischen Führung resultieren kann. Es werden hierbei auslösende Ereignisse in der Rückschau betrachtet und auf Anforderungen in der derzeitigen Lebenssituation angewandt. Individuelle Coachings und Beratungsleistungen, die von extern gesteuert werden, scheinen auch von den Führungskräften als sinnvoll erachtet zu werden. Eine Führungskraft betont: „(...) *aber auch in Form von Austausch, auch mit Menschen außerhalb des Unternehmens, ist sehr wichtig.*“ (IP4, Z. 480-482). Auch die Empfehlung von Shamir und Eilam (2005), den Austausch in Gruppen vorzunehmen, findet bei den befragten Führungskräften in Form von Führungsforen statt. Haslam, Reicher und Platow (2011) beziehen in ihre Empfehlung den organisationalen Kontext bzw. die Teamumgebung ein und nennen daher die Methodik einer Teamentwicklung. Eine Teamentwicklungsmaßnahme wurde in der vorliegenden Arbeit durch den zusätzlichen Fragebogen erhoben. In diesem wird deutlich, dass auch diese Empfehlung scheinbar sinnhaft ist, da vier der sechs Führungskräfte bereits eine entsprechende Entwicklung gemeinsam mit ihrem Team angegangen sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Führungskräfte durch ihre scheinbar vorhandene intrinsische Motivation zur Übernahme einer Führungsaufgabe auf ihrem Weg zur Führungskraft an unterschiedlichen Entwicklungsprogrammen teilgenommen haben. Die Führungskräfte betonen, dass die unterschiedlichen Methoden ihnen auf ihrem Weg geholfen haben, sich selbst und ihr Führungsverhalten zu reflektieren. Eine Führungskraft beschreibt, dass die Führungskräfteentwicklungsprogramme dabei „(...) *unheimlich geholfen*“ (IP5, Z. 137) haben. Die Methoden würden helfen, „(...) *nochmal andere Perspektiven einzunehmen*“ (IP5, Z. 186-187), was als „*unglaubliche Bereicherung*“ (IP5, Z. 189-190) beschrieben wird. Eine andere Führungskraft beschreibt, sie konnte dann „(...) *für [sich] auch einen ganz anderen Entwicklungsstand sehen.*“ (IP1, Z.174-175). Auch weiteren, spezifischen Entwicklungsseminaren wird eine Wirksamkeit zugeschrieben: „*Ich hatte parallel dazu zwei Seminare, die mir sehr geholfen haben (...)*“ (IP1, Z. 178-179). Zuletzt beschreibt eine Führungskraft den Entwicklungsweg als eine Mischung aus „(...) *auf der einen Seite (...) professionelle Begleitung und Beratung und auf der anderen Seite aber auch einfach durch Erfahren, Erleben und dann gegebenenfalls nachjustieren, wenn es nicht gut war.*“ (IP6, Z. 81-83). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die in der Literatur empfohlenen Entwicklungsmaßnahmen durchaus für die authentischen Führungskräfte geeignet sein können. Diese Erkenntnis ist vor allem vor dem Hintergrund relevant, dass bisher wenige Wirksamkeitsstudien zu den vorgeschlagenen Maßnahmen vorliegen (Haas et al., 2017).

## 5 Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung der Arbeit soll mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und des konkreten Mehrwerts der Forschung beginnen. Im Anschluss wird der Forschungsprozess kritisch betrachtet um mit den Praxisimplikationen und einem Ausblick für die weitere Forschung abzuschließen.

## 5.1 Zusammenfassung der Arbeit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der vorliegenden Masterarbeit gute Indizien dafür entdeckt werden konnten, was eine authentische Führungskraft charakterisiert und welche Antezedenzen hierfür ausgemacht werden können. Der Erkenntnisgewinn liegt zunächst darin, dass sich die Eigenschaften in zwei Kategorien, die der Grundvoraussetzungen und die der potenziell erlernbaren zu gliedern scheinen. Konkrete Ergebnisse zeigen, dass Antezedenzen vergleichbarer Führungsstile auf die authentische Führung übertragen werden können, welche sich im Bereich der Grundvoraussetzungen befinden. Dies sind vor allem die folgenden:

- Das Psychologische Kapital der Führungskraft, welches sich aus den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz zusammensetzt.
- Die persönliche Geschichte und Entwicklung der Person.
- Der Glaube daran, etwas verändern zu können / Selbstwirksamkeitsglaube.
- Eine positive Arbeitsumgebung mit Mentoren.

Darüberhinausgehend bieten die Ergebnisse die Möglichkeit, diese Antezedenzen aufgrund einer detaillierten Kategoriengestaltung weiter spezifizieren zu können. Sie werden damit praxisnäher dargestellt. Diese Spezifikationen sind die folgenden:

- Selbstreflexion und Selbstbewusstheit nicht nur dahingehend, die eigenen Stärken, Schwächen und Werte zu kennen, sondern auch das eigene Führungsverhalten unter Zuhilfenahme von Entwicklungsprogrammen, einer Feedbackkultur und Führungstheorie zu reflektieren. Hierauf aufbauend haben die Führungskräfte ein Zielbild der Führung für sich selber gefunden und versuchen dies durch stetige Weiterentwicklung zu erreichen.

- Wertefokussierung vor allem auf die Werte Vertrauen, Transparenz, Eigenverantwortung und Wertschätzung.
- Selbstwirksamkeit dahingehend, hohe Zukunftserwartungen und einen Gestaltungswillen für das eigene Unternehmen sowie Einflussmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu besitzen.
- Die persönliche Geschichte wird neben Vorbildern und Mentoren auch häufig durch negative Beispiele einer Führung geprägt.
- Allgemein eine hohe Entwicklungs- und Einsatzbereitschaft, sodass z. B. eine weiterführende Ausbildung zu einem Coach absolviert wird.
- Empathische, emotionale Art gegenüber den Mitarbeitenden, bei der die Gefühle authentisch dargestellt werden.

Hierfür können als weiterer Erkenntnisgewinn spezifische Kommunikationskennzeichen mit den Mitarbeitenden in den Raum gestellt werden, welche als erlernbar klassifiziert werden. Hierbei steht der Mensch für die authentische Führungskraft im Fokus:

- Transparenz, Objektivität und klare Zieldefinitionen gemeinsam mit dem Mitarbeitenden.
- Regelmäßiger Austausch.
- Gegenseitiges Feedback.
- Individualisierte Führung je nach Entwicklungsstand und Kompetenzen des Mitarbeitenden.
- Persönliche Ebene des Austauschs.

Ergänzende Ergebnisse können in Bezug auf den Unternehmenskontext identifiziert werden. Es scheint auch hier Antezedenzen dafür zu geben, die eine authentische Führung legitimieren:



- Strukturelle Befähigung in Form eines großen Handlungsspielraums, einem angemessenen Grad an Regeln und Formalisierung, eine allgemein passende Kultur sowie flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege.

Die Verbindung aller Antezedenzen zeigt, dass das Führungsverständnis sich durch Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden kennzeichnet, welches in einer Kultur umgesetzt wird, in der man aus Fehlern lernen kann. Sie sehen sich selber als eine Art Wegbereiter für die Mitarbeitenden, indem sie diesen als persönlicher und fachlicher Sparringspartner zur Seite stehen und die Mitarbeitenden entwickeln. Diese intrinsische Motivation ließ sich vor allem durch die Art des Erzählens der Führungskräfte und durch einige bereits im Ergebnisteil genannte prägnante und sprechende Zitate erleben. Im Gesamtkontext jedes einzelnen Interviews und über die Interviews hinweg ist so als wichtiges Element deutlich geworden, dass alle Führungskräfte Spaß an und Leidenschaft für die Führungsaufgabe aufbringen. Als Schlussfolgerung konnte damit unter Zuhilfenahme weiterer Führungsliteratur die These aufgestellt werden, dass eine intrinsische Grundmotivation bei den Führungskräften vorhanden sein muss. Diese speist sich aus unterschiedlichen Ausprägungen der Motive aus dem Haus der Führungsmotivation (Felfe et al., 2012). Sie weckt die Leidenschaft für die Führungsaufgabe und dafür, etwas verändern zu wollen.

Weitere Erkenntnisse aus den Interviews legen nahe, dass es wirksame Entwicklungsmöglichkeiten gibt, die von ebendiesen motivierten Führungskräften in Anspruch genommen werden können, um die authentische Führung als Zielbild zu erreichen. Dies sind beispielsweise weitergehende Ausbildungen im Bereich des Coachings, Führungskräfteentwicklungsprogramme, Führungswerkstätten, aber auch der Austausch mit Mentoren oder Teamentwicklungsmaßnahmen. Im Fokus steht hierbei stets die Selbstreflexion, wobei die Reflexion der eigenen Verhaltensweisen inbegriffen ist.

Abschließend lässt sich aus den Interviews ein weiterer Faktor analysieren, der Einfluss auf die authentische Führung, aber eher unabhängig von der Führungskraft zu sehen ist: Der Wunsch der Mitarbeitenden nach einer bestimmten Führungsausrichtung. Dieses Thema bildet ein spannendes weiteres Forschungsgebiet ab.

## **5.2 Kritische Reflexion der Forschung und Limitation**

Im Rahmen der kritischen Reflexion des gesamten Forschungsprozesses ist zunächst die Auswahl der Stichprobe zu begutachten. Da die Führungskräfte direkt angesprochen und rekrutiert wurden, ist alleine durch die Bereitschaft an der Forschung teilzunehmen eine ungewollte Vorselektion erfolgt. Die Führungskräfte scheinen von sich aus eine grundlegend offene Einstellung sowie Interesse an dem Thema und auch an Führungsforschung zu haben. Dies stützt im Rückschluss auf die Ergebnisse allerdings, dass eine hohe intrinsische Motivation zur Auseinandersetzung mit Führung, (Selbst-)Reflexion und Weiterentwicklung vorzuliegen scheint. Bei der Erhebung der Authentizität mit Hilfe des DIAF ist also davon auszugehen, dass die erreichten Werte der Führungskräfte keinen Durchschnittswert abbilden, sondern tendenziell über dem Durchschnitt liegen. Dies bestätigen die Testergebnisse. Da für die geplante Forschung allerdings nur die authentischsten Führungskräfte benötigt werden (und nicht z. B. als Gegenpol Interviews mit unauthentischen Führungskräften geplant waren), war die Verzerrung zu vernachlässigen. In Bezug auf die Voruntersuchung ist zudem anzumerken, dass einige Mitarbeitende erst relativ kurz unter ihrer Führungskraft arbeiten. Es wurde in der Arbeit davon ausgegangen, dass die Führung erst ab einem Jahr realistisch eingeschätzt werden kann. Aus diesem Grund mussten einige Bewertungen aus der Auswertung ausgeklammert werden. Dies führte dazu, dass teilweise nur noch wenige Mitarbeiterbeurteilungen einbezogen wurden und damit die Güte der Ergebnisse sinkt. Des Weiteren sind aufgrund der Neuheit des

DIAF noch keine empirischen Cut-Off Werte bekannt, ab denen eine Führungskraft authentisch ist. Dieses Problem wurde gelöst, indem ein Gesamtwert des DIAF als authentisch eingeschätzt wurde, sobald er eine Standardabweichung über dem Durchschnittswert der Validierungsstichprobe liegt. Allerdings ist der DIAF insgesamt noch wenig und mit einer recht geringen Stichprobe von insgesamt  $N = 705$  validiert. Da er sich aber stark an den validierten englischen ALI (Neider & Schriesheim, 2011) anlehnt, wird die Verwendung dennoch als geeignet erachtet.

In Bezug auf das Vorgehen der qualitativen Datenerhebung und -analyse kann generell festgehalten werden, dass erhoffte Ergebnisse zu Antezedenzen herausgefunden werden konnten. Die Beachtung und Einhaltung vieler Gütekriterien führte hierbei zu einer Steigerung der Qualität der Forschung und der Ergebnisse. An erster Stelle stand hierbei, die Vorgehensweisen der qualitativen Inhaltsanalyse einzuhalten und gleichzeitig auf die individuellen Gegebenheiten des Datenmaterials anzupassen. Dennoch sind im Forschungsverlauf einzelne Dinge kritisch zu beleuchten. Für die Datenerhebung ist dies, dass die Führungskräfte lediglich per Videokonferenz und nicht persönlich interviewt werden konnten. Obwohl technische Probleme weitestgehend ausblieben, können Gestik und Mimik digital eher schlechter wahrgenommen und interpretiert werden. Insgesamt wurden die Interviews aber sehr gewinnbringend und individualisiert geführt, wobei der Leitfaden einen stets guten Anker im Gesprächsverlauf darstellte und somit alle relevanten Fragen angebracht werden konnten. Für die Datenauswertung ist kritisch zu berücksichtigen, dass teilweise Überschneidungen zwischen den gebildeten Kategorien sichtbar werden, sodass diese nicht vollständig separiert voneinander sind. Dies ist dem Fakt zuzuschreiben, dass die Kategorien teilweise in einem engen Zusammenhang zueinander stehen oder einander bedingen. Bei einigen Zitaten besteht Interpretationsspielraum, sodass einzelne Zitate teilweise zwei Kategorien zugeordnet wurden. Weiterhin ist anzumerken, dass keinerlei Überprüfung der Kodierung und des Kategoriensystems durch z. B. eine Fremdkodierung (Intercoderreliabilität) stattfinden konnte. Die Reliabilität

der Ergebnisse ist somit nicht vollständig nachgewiesen. Diesem Mangel wurde versucht entgegenzuwirken, indem wiederholte Analysedurchgänge mit dem Kategoriensystem durchgeführt (Intracoderreliabilität) und dieses iterativ überarbeitet und angepasst wurde, bis keine weiteren Anpassungsbedarfe zu finden waren. Hierbei wurde zum Ende der Analyse auf ausreichend zeitlichen Abstand zwischen den Analyseängen geachtet um im Anschluss zu vergleichen, ob die Textpassagen identischen Kategorien zugeordnet wurden. Es sollte ein Erinnerungseffekt ausgeschlossen werden. Zudem hat die Forscherin im Rahmen der kommunikativen Validierung stichprobenweise Zweit- und Drittmeinungen zu Kategorienzuordnungen von Textstellen eingeholt. Es kamen keine abweichenden Ergebnisse auf, sodass mit dem entwickelten Kategoriensystem weitergearbeitet werden konnte. Die abschließende kommunikative Ergebnisvalidierung mit zwei der interviewten Führungskräfte stärkte die gesamte Ergebnisdarstellung.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die vorliegenden Ergebnisse allein aufgrund der Natur der Forschung zwar nicht objektiv und generalisierbar sind, aber dennoch einige Indizien auf Antezedenzen authentischer Führung liefern. Vorliegende Ergebnisse sind zu einem gewissen Teil von der Subjektivität der Forscherin abhängig, welche sich trotz aktiver Reflexion und Berücksichtigung vieler Gütekriterien sowohl in der Datenerhebung als auch in der späteren Analyse nicht gänzlich vermeiden, sondern lediglich kontrollieren lässt. Aufgrund der eingeschränkten und individuellen Sichtweisen der Befragten sind diesbezüglich weitere Analysen und Untersuchungen nötig, womit ein Feld für weitere Forschung geschaffen wird. Diese sollen beispielhaft im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

### **5.3 Praxisimplikationen und Ausblick**

Was bedeuten die Ergebnisse nun für die Praxis und wie wirken sie sich auf die weitere Führungsforschung aus?

Die Ergebnisse können auf der einen Seite für die Praxis relevant sein, wenn ein Interesse von Führungskräften daran besteht, den authentischen Führungsstil umzusetzen. Sie haben Hinweise darauf, wo möglicherweise Differenzen in ihren Eigenschaften, ihrem Handeln und in ihrem Umgang mit den Mitarbeitenden liegt, sodass sie möglicherweise vorhandenes Entwicklungspotenzial identifizieren können. Auf der anderen Seite können auch Unternehmen profitieren, wenn diese bewusst darauf bedacht sind, authentische Führungskräfte zu gewinnen. Es könnte bei der Führungskräfteauswahl konkret darauf geachtet werden, die dargestellten Antezedenzen durch eignungsdiagnostische Tests oder durch Interviews und Arbeitsproben abzufragen. Die Erkenntnisse über potenzielle Entwicklungsmaßnahmen können in diesem Zusammenhang zur Personalentwicklung ebenjener Antezedenzen und Eigenschaften aller Führungskräfte genutzt werden, die noch nicht ausreichend gereift sind. Da die Ergebnisse nur Anhaltspunkte bieten können, denen individuelle Sichtweisen zugrunde liegen, und die authentische Führung ein komplexes Gebilde ist, wird zu einer weiteren Aufklärung zusätzliche Forschung benötigt. Diese kann sich beispielsweise zuerst auf eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse beziehen, indem eine breit angelegte quantitative Forschung die Ausprägung der Eigenschaften und der Führungsmotive (genaue Ausprägung der Motivstruktur) authentischer Führungskräfte überprüft. Die vorliegenden Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sodass weitere Forschung auch zusätzliche Eigenschaften von Führungskräften, die die hier Befragten außen vorgelassen haben, abfragen sollte. Auch eine konkrete Untersuchung der Wirksamkeit der Entwicklungsmaßnahmen stellt ein Forschungsfeld dar, welches von hoher Praxisrelevanz zu sein scheint. Zudem könnte es interessant sein zu erfahren, ob es in der Grundgesamtheit der authentischen Führungskräfte Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften gibt, besonders auch in Zusammenhang mit dem Geschlecht der Geführten. Ein weiteres sinnvolles Thema mit hoher Praxisrelevanz kann sein, auf Grundlage dieser Ergebnisse Entwicklungsprogramme für Führungskräfte mit dem Zielbild der authentischen

Führung zu entwickeln. Wie bereits benannt, sollte sich zukünftige Forschung auch mit dem Gegenpol der Führungskraft, den Mitarbeitenden, auseinandersetzen. Die vorliegende Forschung hat diesbezüglich bereits einen Anfang gesetzt, indem die Perspektive der Mitarbeitenden in der quantitativen Voruntersuchung einbezogen wurde. Eine genauere Betrachtung und Erweiterung dieser Einschätzung und Perspektive, z. B. ebenfalls durch Interviews, ermöglicht einen Vergleich der Ergebnisse und könnte damit weiteren Aufschluss über die Antezedenzen geben. Insgesamt ist festzuhalten, dass es noch ein sehr breites Feld an potenzieller Forschung für die authentische Führung gibt, welches sich aufgrund der Komplexität und unterschiedlichster Abhängigkeiten ergibt.

**Literaturverzeichnis**

- Antonakis, J. (2017). Charisma and the “new leadership”. In J. Antonakis, & D. V. Day (Hrsg.). *The nature of leadership* (S. 56–81) (3. Aufl). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24–38.
- Aretz, W. (2007). *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27, 11–20.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E. & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29, 236–251.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 634–652.
- Baron, L. (2012). Developing Authentic Leadership through Experiential Training: An Empirical Study. *Academy of Management Annual Meeting Proceeding 1(1)*, 1–6.
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22, 37–53.
- Barthold-Franke, L., Frömmer, D., Wegge, J. & Strobel, A. (2018). Authentische Führung. Entwicklung und Validierung einer modifizierten deutschen Fassung des Authentic Leadership Inventory von Neider und Schriesheim (2011). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63(3), 142–160.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299–314.



- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353–365.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4–17.
- Bergmann, J. R. (1985). Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit. Aufzeichnungen als Daten der interpretativen Soziologie. In Bonß, W. & Hartmann, H., *Soziale Welt, Sonderheft 3: Entzauberte Wissenschaft* (S. 299–300). Göttingen: Schwarz.
- Braun, S. & Nieberle, K. W. (2017). Authentic Leadership extends beyond work: Multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797.
- Braun, S. & Peus, C. (2016). Crossover of Work–Life Balance Perceptions. Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149, 875–893.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583–616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595–616.
- Bryman, A. (1995). Qualitative methods in leadership research: Introduction. *The Leadership Quarterly*, 6, 491–493.
- Buber, R., & Holzmüller, H. H. (2009). *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Caza, A. & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Hrsg.), *Sage Handbook of Leadership* (S.350–362). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader selfperceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39 (3), 453–471.
- Chan, K., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2008). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9, 107–121.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 475–493.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Detel, S. & Elprana, G. (2016). Vorstellung und Evaluation eines Coachingsansatzes auf der Grundlage des Hamburger Führungsmotivationsinventars FÜMO. In Felfe, J. & van Dick, R. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 83–96). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Duignan, P. & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35, 195–209.
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Amsterdam, Niederlande: Butterworth-Heinemann (Elsevier).
- Eigenstetter, M., Strobel, A. & Stumpf, S. (2012). Diagnostik ethischer Kompetenz. In S. Kaiser & A. Kozica (Hrsg.), *Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen* (S. 225–246). München: Rainer Hampp.
- Eisenbeiß, S. A. & Boerner, S. (2013): A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24, 54–68.
- Elprana, G., Gatzka, M., Stiehl, S. & Felfe, J. (2012). Führungsmotivation: Eine Expertenperspektive zum Konstrukt und seiner Bedeutung. *Report Psychologie*, 37(5), 200–211.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36 (9), 828–848.
- Externbrink, K. & Dries, C. (2019). Entwicklungstendenzen der Führungsforschung. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 3–7.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2009): *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.

- Felfe, J. & Bittner, T. (2014). Veränderungen erfolgreich managen mit transformationaler Führung. *Personal Quarterly, Ausgabe 1 (2014)*, 10–14. Abgerufen am 21.12.2020, von <https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-12014-personalquarterly-213808.pdf>.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal, 25*, 195–206.
- Flick, U. (1985). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H., v. Rosenstiel, L. & Wolff, S. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S.147–173). Weinheim: Beltz PsychologieVerlagsUnion.
- Flick, U. (1987). Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In Bergold, J. B. & Flick, U. (Hrsg.): *Einsichten* (S. 247–262). Tübingen: DGVT.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Auflage). Reinbeck: Rowohlt.
- Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H., v. Rosenstiel, L. & Wolff, S. (Hrsg.) (1985). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz PsychologieVerlagsUnion.
- Franke-Barthold, L., Frömmer, D., Wegge, J. & Strobel, A. (2018). Authentische Führung. Entwicklung und Validierung einer modifizierten deutschen Fassung des Authentic Leadership Inventory von Neider und Schriesheim (2011). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 62 (3)*, 142–160.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics, 123*, 23–43.

- Frömmer, D., Wegge, J. & Strobel, A. (2014). Risiko durch Verschlossenheit? Das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiterschweigen und Managerversagen. *Wirtschaftspsychologie*, 16, 39–44.
- Furtner, M. R. (2012). Wie beeinflussen Motive Führungsverhalten? *Psychologie des Alltagshandelns*, 5(2), 52–65.
- Gardiner, R. (2017). Authentic Leadership through an Ethical Prism. *Advances in Developing Human Resources*, 19, 467–477.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
- George, B. (2003). *Authentic leadership – rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Wiley.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 87, 129–138.
- George, W. (2007). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 24, 16–17.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory* (8. Aus.). Chicago: Aldine.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83, 86–94.

- Haas, K., Fladerer, P. & Nieberle, K. (2017). Authentische Führung – Ein Überblick und aktuelle Entwicklungen. *Wirtschaftspsychologie*, *19(1)*, 5–13.
- Haddad, L. M., (2013). Generational Differences in Empowerment, Professional Practice Environment, Incivility, Authentic Leadership, Job Satisfaction, Engagement and Intent to Leave in Acute Care Nurses (Dissertation). University of Tennessee, USA. Abgerufen am 30.05.2020, von: [https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2896&context=utk\\_graddiss](https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2896&context=utk_graddiss).
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, *64(3)*, 771–802.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *12*, 1–11.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove: Psychology Press.
- Heinze, T. & Thiemann, E. (1982). Kommunikative Validierung und das Problem der Geltungsbegründung. *Zeitschrift für Pädagogik*, *28*, 635–642.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader authenticity: Key to organizational climate, health and perceived leader effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *3(4)*, 87–103.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K., Randolph-Seng, B. & Gardiner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, *25*, 595–610.

- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I. & Chen, C. J. H. (2016). A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485–499.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hölzl, E. (1994). Qualitatives Interview. In Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung (Hrsg.), *Verführung zum Qualitativen Forschen: Eine Methodenauswahl* (S.61–68). Wien: Gabler Verlag.
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2010). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 320–343.
- Hopf, C. (1985). Befragungsverfahren. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S.177–281). Weinheim: Beltz PsychologieVerlags-Union.
- Hopf, C. (2000). Forschungsethik und qualitative Forschung. In U. Flick, E. v. Kardorff, I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 589–600). Hamburg: Rowohlt.
- Hsiung, H. - H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior. A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361.

- Hübbe, E., Förster, L. & Spitzmüller, M. (2016). Klare Haltung – Klare Richtung. Wie Unternehmen Authentizität fördern – und davon profitieren. München: goetzpartners. Abgerufen am 26.05.2020, von: [https://www.goetzpartners.com/fileadmin/user\\_upload/Publications/2016\\_goetzpartners\\_Klare\\_Haltung\\_klare\\_Richtung.pdf](https://www.goetzpartners.com/fileadmin/user_upload/Publications/2016_goetzpartners_Klare_Haltung_klare_Richtung.pdf)
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Hutchinson, D. S. (1995). Ethics. In J. Barnes (Hrsg.), *The Cambridge companion to Aristotle* (S. 195–232). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Ilies, R., Curseu, P., Dimotakis, N., & Spitzmüller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioral and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 4–14.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27, 646–666.
- Kals, U. (6.4.2020). Corona und die Arbeitswelt – Was sollen Führungskräfte in der Krise tun? Abgerufen am 15.5.2020, von <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/was-sollen-fuehrungskraefte-in-der-corona-krise-tun-16714466-p3.html>.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.



- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, (38. Aufl., S. 283–357). San Diego: Academic Press.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An introduction to its methodology*. London: Sage.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn, T., Weibler, J., Rapsch, A., Endres, S. & Weischer, A. (2012). *Personalführung*. München: Franz Vahlen Verlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64–74.
- Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung, Methoden und Techniken. Bd. 2*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laschinger, H. K. S. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing. The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses’ experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266–1276.

- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development Of The Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument. (Dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA. Abgerufen am 28.04.2020, von <https://olagroup.com/Images/mm Document/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf>.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
- Liu, S.-m., Liao, J.-q. & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing. Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a microintervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship* (S. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–525.

- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickledown model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2007). Designs in qualitativ orientierter Forschung. *Journal für Psychologie*, 15(2). Abgerufen am 5.6.2020, von <https://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/127/111>.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S.441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S. & Riesmeyer, C. (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 84–102). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296.
- Opatow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46, 1–20.
- Patry, J.-L. (1982). *Feldforschung. Methoden und Probleme sozialwissenschaftlicher Forschung unter natürlichen Bedingungen*. Bern: Huber.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19, 622–628.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: APA Press.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516.

- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics* 107(3), 331–348.
- Pfadenhauer, M. (2007). Das Experteninterview – Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: H. H. Holzmüller, R. Buber (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse* (S. 449–462). Wiesbaden: Gabler.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being. The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Frankfurt: Athenäum.
- Ritter, B. A., & Lord, R. G. (2007). The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1683–1695.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference? *Journal of Economics and Management*, 32(2), 76–101.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2013). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379.

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Seligman, M. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266–267.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Sidani, Y. M. & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29, 623–636.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249–275.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419–439.
- Statistisches Bundesamt (2008). Im Hinblick auf die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers: Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren? Zitiert nach de.statista.com. Abgerufen am 20.05.2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13413/umfrage/anforderungen-von-studenten-an-den-arbeitgeber/>.
- Stiehl, S. K., Felfe, J., Elprana, G. & Gatzka, M. B. (2015). The role of motivation to lead for leadership training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 81–98.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2014). *Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.

- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (S. 91–105). New York: The Guilford Press.
- Toor, S.-U.-R. & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299–313.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ulich, D., Haußer, K., Mayring, P., Strehmel, P., Kandler, M. & Degenhard, B. (1985). Psychologie der Krisenbewältigung. Eine Längsschnittuntersuchung mit arbeitslosen Lehrern. Weinheim: Beltz.
- Ulrich, T. H. (2018). Zum Hintergrund in Leadership-Theorie – Authentic Leadership. In T. H. Ulrich (Hrsg.), *Spiritual Leadership* (S.7–11). Wiesbaden: Springer.
- Ulrich, P. & Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmerische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie (Bd. 6). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Van Knippenberg, D & Sitkin, S. B. (2013): A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Von Rosenstiel, L. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* S. 317–346). Göttingen: Hogrefe.

- Von Rosenstiel, L. (2009). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl., S. 3–27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* 21, 901–914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477–495.
- Wesche, J. S. & Fleig, L. (2016): Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 3–14). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus.
- Witzel, A. (2000). *Das problemzentrierte Interview*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22. Abgerufen am 30.5.2020, von [https://www.researchgate.net/publication/228581012\\_Das\\_problemzentrierte\\_Interview](https://www.researchgate.net/publication/228581012_Das_problemzentrierte_Interview).



Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*, 285–305.

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7. Aufl.). New York: Pearson.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. Aufl.). New York: Pearson.

## Anhang

### 1.) Gesprächsleitfaden

1. Prolog/Gesprächseinstieg
<p><b>Themengebiet und Forschungsabsicht</b></p> <p>Begrüßung</p> <p>Mein Name ist Laurien Finken, ich bin 25 Jahre alt und arbeite derzeit bei der SWO Netz GmbH als Projektmanagerin. Ich studiere berufsbegeleitend an der FOM in Münster Wirtschaftspsychologie. In meiner Masterarbeit möchte ich das Themengebiet der authentischen Führung genauer beleuchten. Ziel der Forschung ist es, herauszufinden, welche Faktoren einen authentischen Führungsstil bedingen können.</p> <p>Die Ergebnisse werden der FOM in Münster und den zuständigen betreuenden Gutachtern vorgelegt.</p>
<p><b>Vorgehen</b></p> <p>Ich werde verschiedene Interviews mit Führungskräften führen, die im Vorfeld von Ihrem Team als authentisch eingeschätzt wurden. Obwohl das Interview unter Zuhilfenahme eines Interviewleitfadens durchgeführt wird, soll dieser mir nur an der einen oder anderen Stelle als Anhaltspunkt dienen. Er beinhaltet unterschiedliche Themenbereiche und Fragen, stellt aber keine fixe Struktur dar. Das Interview soll flexibel sein und lebt von neuen Vorschlägen und Themen, sodass Ihre Wünsche jederzeit Einzug finden können. Es ist wichtig, dass Ihre persönlichen Empfindungen, Eindrücke und Wahrnehmungen betrachtet werden. Es wäre daher wertvoll, wenn Sie sich genug Zeit nehmen, die Fragen ausführlich und offen aus Ihrer Perspektive zu beantworten. Es gibt hierbei ausdrücklich keine richtigen und falschen Antworten. Ich denke, wir werden für das Interview 30–40 Minuten benötigen. Im Anschluss des Interviews würde ich Sie noch bitten, einen Kurzfragebogen auszufüllen.</p>

**Aufzeichnung des Interviews**

Sofern Sie einverstanden sind, würde ich das Interview gerne als Audioaufzeichnung mithilfe meines Smartphones aufnehmen und dokumentieren. Diese Aufzeichnung dient als Hilfe für die nachfolgende Auswertung des Gesprächs. Zudem kann der Zeitrahmen des Interviews so verkürzt werden und das eigentliche Gespräch steht im Vordergrund. Ich werde unser Interview im Nachgang transkribieren, wobei Ihre Daten anonymisiert werden. Dies gewährleistet, dass ein Rückschluss auf Ihre Person im Anschluss nicht mehr möglich sein wird. Die Daten dienen nur dem Zweck der Untersuchung. Nach der Benotung der Masterarbeit wird das Tonmaterial gelöscht.

<b>2. Leitfaden</b>		
<b>Phase / Themenbereich</b>	<b>Hauptfrage</b>	<b>Vertiefungsfragen – optional</b>
<b>Begrüßung</b>	Bitte stellen Sie sich zu Beginn einmal vor (Name, Unternehmen, Beruf). Welche Eigenschaften denken Sie, zeichnen Sie als Führungskraft aus?	

<b>1</b>	<b>Rollenverständnis und Aufgaben als Führungskraft</b>	<p>Ich würde gerne zunächst auf Ihre Aufgaben und Tätigkeiten als Führungskraft schauen. Erzählen Sie mir gerne einmal von typischen Alltagssituationen, in denen Sie als Führungskraft agieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken Sie an eine Führungssituation in der Sie über Konsequenzen ihrer Entscheidungen nachdenken mussten. Wie sind Sie zu einer Entscheidung gekommen? Beschreiben Sie den Prozess.</li> <li>• Wie würden Sie Ihren Handlungsspielraum als Führungskraft beschreiben?</li> <li>• Inwiefern ist dieser ausreichend zur Erfüllung Ihrer Führungsaufgabe und Tätigkeiten?</li> <li>• Wie würden Sie also insgesamt Ihre Rolle als Führungskraft beschreiben?</li> <li>• Erzählen Sie mir von einer Situation, in der es schwierig für Sie war, Ihrem Führungsstil treu zu</li> </ul>
----------	---	--	---

			bleiben? Wie konnten Sie dies lösen?
2	<p><b>Normative Führungsorientierung, wünschenswerter Führungsstil</b></p> <p><i>Reihenfolge flexibel (je nach Gesprächsverlauf)</i></p>	<p>Nun würde ich gerne etwas konkreter auf den Führungsstil schauen. Erzählen Sie mir doch einmal, wie Ihre persönliche Zielvorstellung von einem Führungsstil aussieht. Wie würden Sie optimal führen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie äußert sich dieses Führungshandeln?</li> <li>• Woran orientieren Sie sich in Ihrem Führungshandeln, um zu diesem Zielbild zu gelangen?</li> <li>• Was sind hierbei Werte und Grundsätze?</li> <li>• Inwiefern handeln sie aktuell nach diesen Werten und Grundsätzen?</li> <li>• Wie können Sie sicherstellen, dass Sie diesen Führungsstil und diese Werte möglichst gut umsetzen?</li> <li>• Was bräuchten Sie noch, um den Führungsstil zu optimieren?</li> <li>• Welche Hinderungsgründe bestehen aktuell noch, um den Führungsstil umzusetzen?</li> </ul>
3	<p><b>Motivation zur Führung und Befähigung</b></p>	<p>Im Weiteren würde ich den Blick gerne auf Ihre Person richten. Sie sind aktuell Führungskraft in einem festen Team, welches Sie als authentisch wahrnimmt. Erzählen Sie mir bitte einmal: Wie sind Sie zu der Führungsaufgabe gekommen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche bestimmten Wendepunkte gab es evtl. in Ihrer Entwicklung zur Führungskraft?</li> <li>• Inwiefern ist ihr Weg zur Führungskraft der typische Weg? Wo gibt es Unterschiede zu einer typischen Entwicklung zur Führungskraft?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten haben Sie, um zu führen?</li> <li>• Was zeichnet Sie als Führungskraft aus?</li> <li>• Erzählen Sie mir, warum Sie führen.</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Prägungen der Person im Lebenslauf</b>	<p>Ich würde nun gerne den Kontext etwas weiter fassen und Ihren Lebenslauf betrachten. Erzählen Sie mir davon, welches Ereignis oder welche Erfahrungen in Ihrem Leben einen besonders positiven Effekt oder Einfluss auf Ihre Entwicklung oder Ihre Führungsentwicklung hatten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gab es ggf. etwas Prägendes in Ihrer Kindheit/Ihrem Leben, was zu Ihrer heutigen Ansicht über Führung geführt hat?</li> <li>• Wie haben Sie sich danach verändert?</li> <li>• Warum glauben Sie, hatte das eine Auswirkung auf Ihren Führungsstil?</li> <li>• Gibt es einen Mentor oder ein Vorbild/Elternteil, der eine Rolle in Ihrer Führungsentwicklung gespielt hat? Wenn ja, warum?</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Hintergründe zu einer transparenten Beziehungsgestaltung mit den Mitarbeitenden</b>	<p>Ich würde nun gerne den Blick auf Ihr Team und ihren Arbeitsalltag als Führungskraft richten. Beschreiben Sie mir doch einmal, wie sich die Beziehung zu Ihrem Team gestaltet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was kennzeichnet Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden?</li> <li>• Was ist Ihnen hierbei besonders wichtig?</li> <li>• Wie stellen Sie sicher, dass der Austausch mit den Mitarbeitenden erfolgt und dass alle Meinungen und Positionen abgewogen werden?</li> <li>• Beschreiben Sie mir einmal, wie Sie Aufgaben</li> </ul>

			<p>oder kritische Punkte in Ihrem Team diskutieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gehen Sie mit für Sie emotionalen Situationen gegenüber dem Team um?</li> <li>• Was denken Sie, wie Ihre MA Sie als Führungskraft wahrnehmen? Woran machen Sie das wohl fest?</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Organisationaler und externer Kontext</b>	<p>Zuletzt würde ich gerne noch einmal auf den weiteren Kontext Ihrer Führung schauen.</p> <p>Diese steht auch immer Kontext der Umwelt und der Organisation. Es ist auch relevant, wie dieser Kontext bewusst von der Führungskraft wahrgenommen und verarbeitet wird.</p> <p>Inwiefern glauben Sie, sind Sie sich dem Kontext Ihrer Führungsaufgabe bewusst?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitte geben Sie mir ein Beispiel, wo Sie eine Erfahrung/Erkenntnis aus Ihrem Kontext verarbeitet haben.</li> <li>• Was kennzeichnet ihre persönliche Arbeitsumgebung?</li> <li>• Sie haben bereits von Ihrem Zielbild der Führung erzählt. Erzählen Sie mir doch jetzt, welche Gegebenheiten und Voraussetzungen Sie in Ihrem Kontext hierfür benötigen?</li> <li>• Welche Struktur, Formalisierung, Kultur oder Hierarchie der Organisation ist nötig?</li> <li>• Welche Größe des Teams und welche Qualifikationen werden benötigt?</li> <li>• Welche bestimmten Qualifikationsbedarfe bestehen oder bestanden für Sie?</li> <li>• Welches sind mögliche Stakeholder für Sie als</li> </ul>

		Führungskraft und warum? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer beeinflusst Sie aus Ihrem Kontext?</li> </ul>
<b>Gesprächsabschluss und Dank</b>	Gibt es abschließend noch Themen oder Aspekte, die ich vergessen habe anzusprechen oder die Sie gerne anbringen würden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dank für die Bereitschaft und Unterstützung</li> <li>• Weitere Vorgehensweise/Zusendung der Ergebnisse, wenn gewünscht</li> <li>• Ausfüllen des Kurzfragebogens</li> </ul>
<b>3. Erhebung weiterer Daten</b>		
Erhebung von zusätzlichen Demografika und relevanten als Kurzfragebogen im Anschluss. (Siehe Anhang 2).		



## 2.) Kurzfragebogen Führungskräfte

<p><b>Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,</b> im Rahmen meiner Masterarbeit möchte ich herausfinden, welche Gründe und Anzeichen es für einen authentischen Führungsstil geben kann. Mit Hilfe von Interviews mit authentischen Führungskräften möchte ich diesem Ziel näher kommen. Zusätzlich ist eine Erhebung ergänzender Daten notwendig, die im Rahmen der Arbeit ausgewertet werden.</p> <p>Die Ergebnisse der Studie werden den betreuenden Dozenten im Rahmen der Masterarbeit vorgelegt.</p> <p><b>Vielen Dank für Ihre Unterstützung!</b></p> <p><b>Laurien Finken</b></p> <p style="text-align: right;">Interviewkürzel:</p>	
Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> divers
In welcher Altersgruppe befinden Sie sich (in Jahren)?	<input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> > 60
Wie viel Führungserfahrung (in Jahren) haben Sie insgesamt?	<input type="checkbox"/> < 1 <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> > 10
Welche Position besetzen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen?	_____
In welcher Branche sind Sie tätig?	_____
Für wie viele Mitarbeitende sind Sie direkt verantwortlich?	_____
Wie groß ist Ihr Unternehmen (Mitarbeiteranzahl)?	_____
Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	<input type="checkbox"/> Ohne beruflichen Ausbildungsabschluss <input type="checkbox"/> Abschluss einer anerkannten Berufsausbildung <input type="checkbox"/> Meister/Techniker oder gleichwertiger Fachschulabschl. <input type="checkbox"/> Bachelor <input type="checkbox"/> Diplom/Magister/Master/Staatexamen <input type="checkbox"/> Promotion
Stimmen Sie der Aussage zu? <b>Ich halte mich für eine authentische Führungskraft.</b>	<input type="checkbox"/> 1 = stimme gar nicht zu <input type="checkbox"/> 2 = stimme eher nicht zu <input type="checkbox"/> 3 = teils/teils <input type="checkbox"/> 4 = stimme eher zu <input type="checkbox"/> 5 = stimme vollkommen zu

## **Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

### **Band 1 (2019)**

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

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

### **Band 2 (2020)**

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

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

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

### **Band 3 (2020)**

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

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

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

### **Band 4 (2020)**

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

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

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

### **Band 5 (2021)**

Sülzenbrück, S. & Externbrink, K. (Hrsg.)

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

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

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

### **Band 6 (2021)**

Sachse, K. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik

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

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

### **Band 7 (2021)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:

Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung

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

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

### **Band 8 (2021)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf:  
Zur potenziell mediiierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens

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

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

### **Band 9 (2022)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

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

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

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

### **Band 10 (2022)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Ein oder Aus? Auswirkungen der Mehrarbeit durch Technologienutzung auf die Erholung und das Wohlbefinden von Beschäftigten

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

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

### **Band 11 (2022)**

Lenka Ďuranová / Kai Externbrink (Hrsg.)

Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Prokrastination – Überprüfung eines Mediationsmodells

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

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

### **Band 12 (2022)**

Silke Heiss / Kai Externbrink (Hrsg.)

Bin ich ein Unternehmertyp? Literaturanalyse zum Stand der Forschung der Unternehmerpersönlichkeit im Vergleich zur Gründerpersönlichkeit

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

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

**Band 13 (2022)**

Sandra Sülzenbrück / Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative  
Analyse

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

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



Forschungsstark und praxisnah:

# Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den  
berufsbegleitenden Master-Studiengang  
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM mit mehr als 50.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.



**FOM**

ISBN (Print) 978-3-89275-304-9

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-305-6

ISSN (eBook) 2569-0884



Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

# FOM Hochschule

# iwp

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

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

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

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-iwp.de](http://fom-iwp.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](http://fom-blog.de)