

# Auswertungsbericht

zur Masterarbeit (in Arbeits- & Organisationspsychologie):

## „Authentische Führung, Mitarbeiter-Selbstführung und moralisches Verhalten in Organisationen – eine Untersuchung empirischer Zusammenhänge“

Autor:

Gustav Hollnagel, TU Dresden (gh0002@morningside.edu)

Zeitraum:

Datenerhebung vom 11.07. bis 09.12.2016 (Abgabe der Masterarbeit voraussichtlich 02/17)

Projektrahmen:

**FIDES-Projekt** („Führung als Determinante für Mitarbeiter-Schweigen in Organisationen zu moralischen Sachverhalten“, TU Dresden & TU Chemnitz)

Disclaimer: Die folgenden Ausführungen wurden ausschließlich vom Studenten/Forscher verfasst. Diese obliegen keinerlei inhaltlichem Einfluss der universitären Institution oder dahingehender Betreuung. Die theoretischen Einblicke und praktischen Ableitungen der Studie obliegen dem Ermessen des Forschers und sind als solche zu betrachten.



## **Inhaltsangabe**

Hintergrund der Studie .....	3
Theoretischer Einblick .....	4
Informationen zur Stichprobe .....	5
Methodik .....	6
Ergebnisse .....	7
Mittelwerte .....	7
Korrelationen .....	11
Interpretation und Ausblick .....	12
Globale Auswertung .....	12
Skizzierung der korrelativen Zusammenhänge .....	13
Fundamentale Praxisableitungen .....	14
Glossar zu den Untersuchungsgegenständen .....	15

## Hintergrund der Studie

Der Konzeption und Durchführung der Masterarbeit im Bereich „Arbeits- und Organisationspsychologie“ liegt ein größerer Projektrahmen zugrunde. Geleitet von wissenschaftlichen Mitarbeitern der TU Dresden und der TU Chemnitz befasst sich das „FIDES-Projekt“ (Führung in Organisationen als Determinante des Schweigens von Mitarbeitern zu moralischen Sachverhalten) hauptsächlich sowohl mit der Modellbildung als auch mit der wissenschaftlichen Erörterung von Führungsverhalten und ethischen Handlungsmustern in diversen Einrichtungen.

Trotz der Kopplung an FIDES ist die Masterarbeit eine sowohl in sich geschlossene, als auch thematisch leicht erweiterte Teilstudie des Gesamtprojekts.

**Die Umfrage beschäftigt sich konkret** mit den Zusammenhängen zwischen authentischem Führungsverhalten und moralischer Handlungsbereitschaft am Arbeitsplatz. Neben diesem Fokus sollen die Selbstführungsfähigkeiten der Mitarbeiter und deren Arbeitszufriedenheit, Leistung, emotionale Bindung zum Unternehmen und Arbeitsengagement erfasst und mit authentischer Führung in wissenschaftlichen/praxisnahen Bezug gesetzt werden.

Die wissenschaftlichen Ziele und Fragestellungen sind der offiziellen Arbeit zu entnehmen.

## Theoretischer Einblick zur thematischen Einordnung

Die Komplexität am Arbeitsplatz nimmt zu, für Führungskräfte gleichwohl wie für alle Mitarbeiter, die somit jeweils höheren Anforderungen und Belastungen gegenüber stehen. Es wird zunehmend schwieriger, zu wissen, was moralisch vertretbar oder erwünscht ist, und was nicht. Dabei raubt es zusätzliche Energie stets moralisch zu denken und zu handeln – es sei denn, es geschieht automatisch und damit unterbewusst. Das Bedürfnis nach Transparenz und Mitgestaltung steigt, um nicht das Gefühl zu haben „auf der Strecke zu bleiben“, während sich um einen herum mutmaßlich so viel verändert. Offenheit und emotionales Verständnis (in der Beziehung zum Vorgesetzten und allgemein im Unternehmen) sind in den Augen des Forschers unverzichtbare Hilfsmittel zur Belastungsreduzierung und Erhaltung der stabilen Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter.

Abgesehen von der notwendigen Sensibilisierung für mehr (professionelles, nicht willkürliches) authentisches Auftreten braucht unsere Arbeitswelt mehr Offenheit gegenüber entscheidenden Paradigmenwechseln. Der Forscher ist ein absoluter Befürworter von stärkenorientierter Personal- und Unternehmensentwicklung. Das funktioniert nur, wenn man Verantwortung umverteilt, bereit ist, neue Wege zu gehen und vor allem aber transparenten und feedback-orientierten Umgang mit Mitarbeitern fördert. Es sollte unser aller Anliegen sein, offene Diskussionen und Dialog zu unterstützen, insbesondere durch die Steigerung des eigenen Selbst-Verständnisses auf jeglicher Organisationsebene – eine extrem wichtige Konstante in Zeiten des (digitalen) Wandels.

Für die langfristige Aufrechterhaltung der o.g. Arbeitskultur ist es wichtig, gegenseitiges Vertrauen zu fördern. Dies geschieht durch themensensibles transparentes Auftreten und den richtigen Umgang mit Verantwortung (natürlich gibt es immer auch Sachverhalte, wo Transparenz aus verschiedenen – teilweise sehr sensiblen – Gründen nicht zielführend ist). Soll heißen, nur wer Mitarbeiter befähigt, ihre Kompetenzen und auch Meinungen in aktuelle Geschehnisse einfließen zu lassen, wird auch deren tiefergehendes Vertrauen erlangen. Natürlich sollte die Möglichkeit zur Mitgestaltung keine Verpflichtung darstellen. Es gibt sicherlich unterschiedliche Bedürfnisse und Möglichkeiten diesbezüglich.

Laut wissenschaftlicher Theorien und Befunde ist es wichtig, das „psychologische Kapital“ der Mitarbeiter zu fördern. Dies umfasst optimistische Haltungen (=Konstruktivität), psychische Belastbarkeit und Selbstwirksamkeit. Mitarbeiter, die authentisch geführt werden, lernen vermutlich eher wie sie sich selbst so organisieren können, dass ihr psychologisches Kapital steigt. Gleichzeitig erlangen sie mehr Vertrauen zu ihrer Führungskraft. Und wenn diese einen „moralischen Kompass“ besitzt und ein entsprechendes Wertebild vorleben kann, dann kann auch eine Kultur entstehen, die das Zusammenspiel von Transparenz, Verantwortung, Selbstorganisation und Vertrauen auf lange Sicht ermöglicht.

Bisherige Befunde zum Thema „Authentische Führung“ suggerieren starke Zusammenhänge zu: *Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, Leistung, moralischem Verhalten und dem organisationalen Commitment* (Bindung zum Arbeitgeber). Gleichwohl steigt die Mitarbeiter-Motivation, wobei höhere Selbstführungsfähigkeiten der Führungskraft ein verstärkender Faktor sind und diese Effekte innerhalb virtueller Arbeitsstrukturen sogar zunehmen.



## Informationen zur Stichprobe

Die Gesamtstichprobe umfasste 295 Teilnehmer, von denen 55 Fälle mindestens einen fehlenden Wert enthielten, davon aber nur 8% mehr als einen fehlenden Wert aufwiesen. Aus wissenschaftlicher Perspektive wurde ein komplexes statistisches Verfahren angewandt, durch das die willkürlich fehlenden Werte stochastisch aufgefüllt wurden. Dies hat wissenschaftliche/datenbearbeitungstechnische Hintergründe und ist nur ein Hinweis.

Von den Teilnehmern waren 58,6% weiblich und 41,1% männlich (0,3% k.A.).

Der Altersdurchschnitt lag bei 39,3 Jahren.

Das Geschlecht des/der „beurteilten“ Vorgesetzten war zu 66,8% männlich und zu 33,2% weiblich.

### Zusammensetzung nach Betriebsgröße:

Klein(st)unternehmen (unter 50 Personen)	= 15,6%
Mittelstand (51-500 Personen)	= 34,2%
Großunternehmen (500+ Personen)	= 50,2%

### Bedeutung von (struktureller) Teamarbeit:

Keine Teamarbeit (max. noch 1 Person)	= 2,7%
Kleines Team (2-5 Personen)	= 34,9%
Mittelgroßes Team (6-10 Personen)	= 28,5%
Großes Team (mehr als 10 Personen)	= 33,9%

Hinweis: Die Diversität der Stichprobe macht es unmöglich (oder auch unnötig) genauer auf die Zusammensetzung einzugehen. Weitere soziodemographische Merkmale sind zudem aus interpretativer Sicht nicht notwendig (auf der Website wird das Teilnehmerprofil detaillierter aufgeführt).

## Methodik

Die Umfrage fand mit Hilfe einer Online-Software (Uni-Park) vom 11.07. bis 09.12.2016 statt. Teilnehmer wurden über die informative Website der Studie oder direkte Verteilung des Fragebogenlinks akquiriert.

Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und jederzeit widerrufbar. Um alle Fragen zu beantworten, brauchte ein Teilnehmer *etwa 15 Minuten*. Neben den erfragten Einschätzungen zu thematisch relevanten Phänomenen (Führung, Selbstführung, moralisches Verhalten) wurden ebenfalls Fragen zu persönlichen Angaben und gewissen Einflussfaktoren auf die heutige Arbeitswelt gestellt (bspw. Rolle/Einstellung gegenüber digitalen Medien). Die Abfrage von all diesen Variablen diente der ausführlichen wissenschaftlichen Auswertung und Verfassung der offiziellen Masterarbeit. Es wird daher darauf hingewiesen, dass nicht alle erfragten Antworten in der Ergebniszusammenfassung zu finden sind.

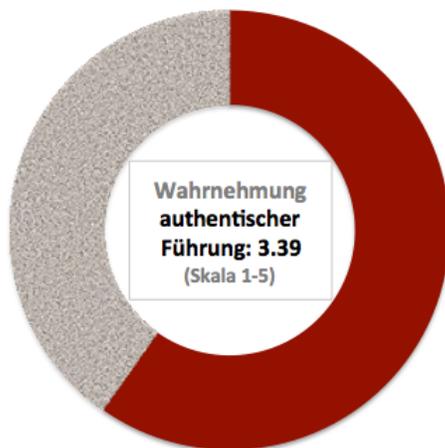
Die Verantwortung für die Rückmeldung der Ergebnisse trägt der Forscher. Unter diese Verantwortung fällt bspw. der sensible Umgang mit den erhobenen Daten und deren Verwahrung. Weiterhin fällt darunter die Pflicht, genutzte Verfahren (Fragebogenitems) der teilnehmenden Einrichtung gegenüber nicht vollständig transparent zu machen (Urheberrecht und Nutzungsrichtlinien der Umfrage-Software). Im Ergebnisteil/Glossar (ab Seite 15) werden Beispielimens aufgeführt. Des Weiteren finden sich dort Definitionen der untersuchten Phänomene.

Hinweis: Zur Masterarbeit gibt es eine informative Website ([www.mitarbeiterbefragung-authentische-fuehrung.de](http://www.mitarbeiterbefragung-authentische-fuehrung.de)) auf welcher die Hintergründe der Studie (und weitere relevante Informationen) dargestellt werden. Es wird darauf hingewiesen, dass die Originaldaten gemäß dem Sächsischen Datenschutzgesetz für 10 Jahre innerhalb der universitären Einrichtung aufbewahrt werden.

## Ergebnisse (Gesamtstichprobe N = 295)

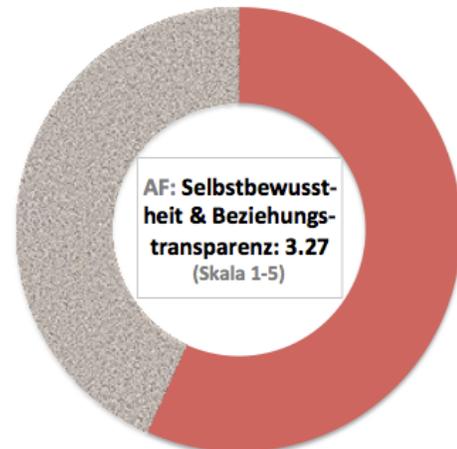
Auf den folgenden Seiten sind die Mittelwerte der untersuchten Phänomene abgebildet. Zuerst können Sie sich einen Überblick über die Gesamtergebnisse machen. Nach diesem Überblick folgt die Darstellung der korrelativen Zusammenhänge aller untersuchten Variablen (Seite 11).

### Authentische Führung



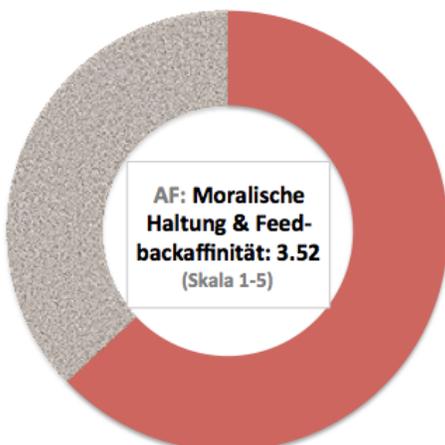
Authentische Führung ist zumindest bemerkbar. Etwa 47% der befragten Teilnehmer stimmen eher oder vollkommen zu, dass ihre Führungskraft ein selbstbewusstes, transparentes und feedbackaffines Verhalten vorweist. Etwa 15% tendierten zum Gegenteil.

### Dimension 1: „Selbstbewusstheit & Beziehungstransparenz“



Die erste Dimension authentischer Führung liegt leicht unter dem Gesamtmittelwert der Skala. Allerdings sagt hier nur etwa jeder 4. Teilnehmer, dass er das teilweise oder gar nicht wahrnimmt bei seinem/ihrer Vorgesetzten. 55% waren unentschieden.

### Dimension 2: „Moralische Grundhaltung & ausgewogene Informationsverarbeitung“

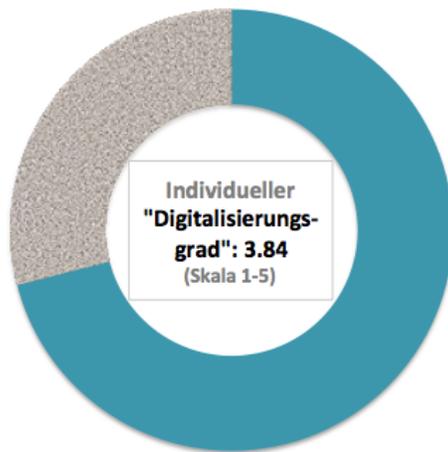


Auch diese Dimension der authentischen Führung ist nur für wenige teilweise nicht oder gar nicht bemerkbar gewesen (13%). Ein gutes Drittel der Befragten bewegten sich im mittleren bzw. leicht unentschiedenen Bereich (38%).

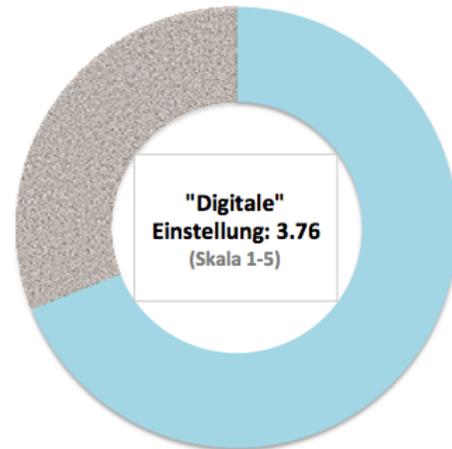
### Selbstführungskompetenz



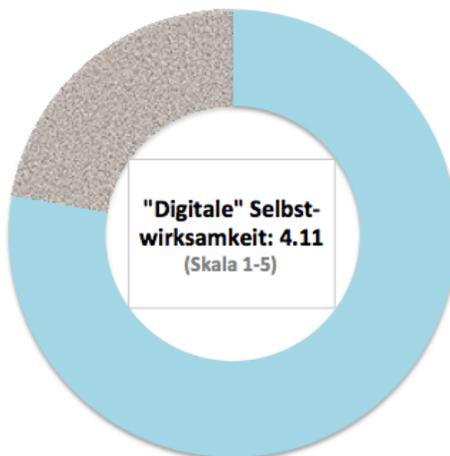
Die Mitarbeiterschaft ist sich hier relativ sicher: Zu 61% werden den Aussagen zur Anwendung von Selbstführungsstrategien entweder eher oder vollkommen zugestimmt. Allerdings bewegen sich hier vier von zehn Teilnehmer im mittleren bzw. unentschiedenen Bereich.

**Individueller „Digitalisierungsgrad“**

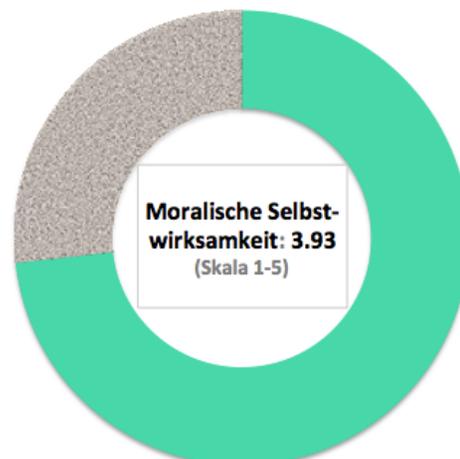
Der individuelle Digitalisierungsgrad beschreibt die Selbstwirksamkeit im Umgang mit digital-technischen Medien am Arbeitsplatz und auch die Einstellung gegenüber deren Rolle. Hier gibt es extrem positive Einschätzungen zu verzeichnen (etwa 97% werteten 3/5 oder besser).

**„Digitale“ Einstellung**

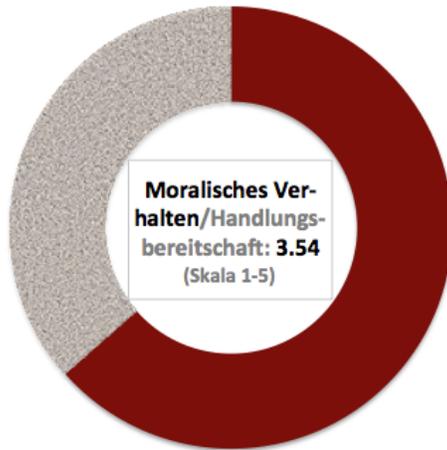
Die "digitale" Einstellung beschreibt die Haltung gegenüber der Rolle von digital-technischen Medien am Arbeitsplatz. Hier gibt es deutlich positive Einschätzungen zu verzeichnen: 60% stimmten eher oder vollkommen zu. Etwa 7% gaben das Gegenteil an.

**„Digitale“ Selbstwirksamkeit**

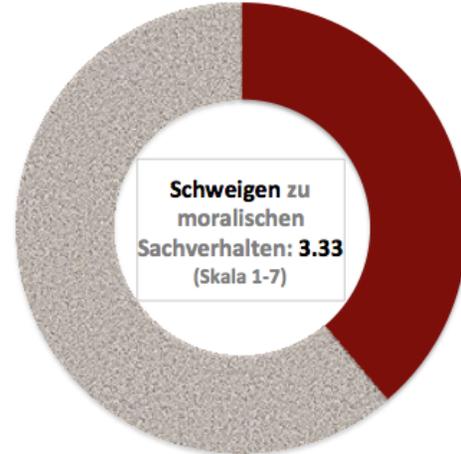
Die "digitale" Selbstwirksamkeit beschreibt die wahrgenommene Kompetenz im Umgang mit digital-technischen Medien am Arbeitsplatz. Hier gibt es bisher sehr positive Rückmeldungen zu verkünden: 4 von 5 Teilnehmer waren positiv gestimmt.

**Moralische Selbstwirksamkeit**

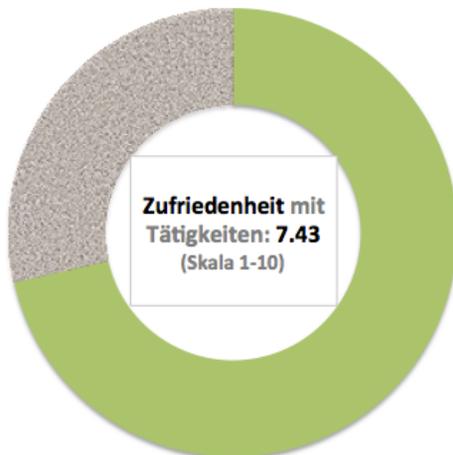
Die klare Mehrheit der Befragten bezeugt eine sehr hohe Wirksamkeit in Berührung mit moralischen Sachverhalten. Nur etwa jeder Vierte war etwas unentschieden (20%) oder meinte, dies treffe für sie/ihn nicht zu (4%).

**Moralisches Verhalten**

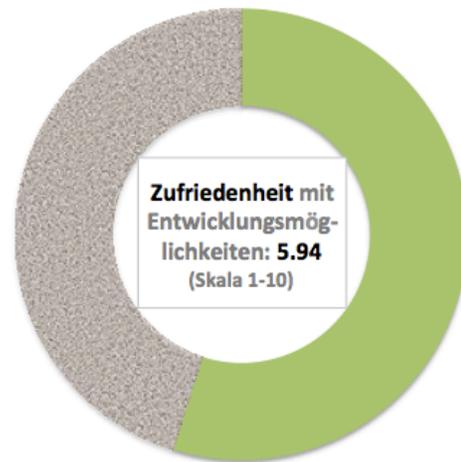
Hinsichtlich der moralischen Handlungsbereitschaft verfügt die Mitarbeiterschaft über ein ausgewogenes Bild: gut 55% bekundeten ihre tendenzielle bzw. vollkommene Zustimmung. Allerdings bewegten sich 38% im mittleren Bereich (~3/5). Jeder vierzehnte lehnt eher ab.

**Schweigen**

Es gibt unterschiedliche Motive, warum Mitarbeiter bei moralischen Angelegenheiten schweigen. Dennoch gibt es eine klare Tendenz: Die in der Umfrage angesprochenen Motive treffen für 37% der Befragten eher nicht, kaum oder überhaupt nicht zu (55% teils/teils). (Hinweis: Skala ist "verkehrt" herum zu betrachten, gegen 1 = besser)

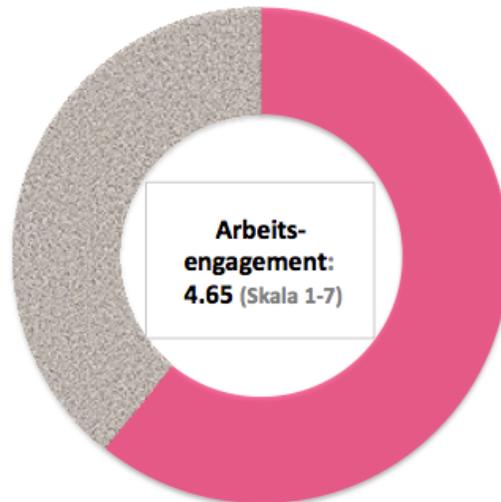
**Arbeitszufriedenheit mit Tätigkeiten**

Die Mehrheit der Befragten zeigte eine sehr hohe Zufriedenheit mit ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Nur jeder Zehnte meinte, dass er/sie eher oder stark unzufrieden ist mit der aktuellen Situation. Lediglich 14% waren in der Mitte (teils/teils) anzutreffen.

**Arbeitszufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten**

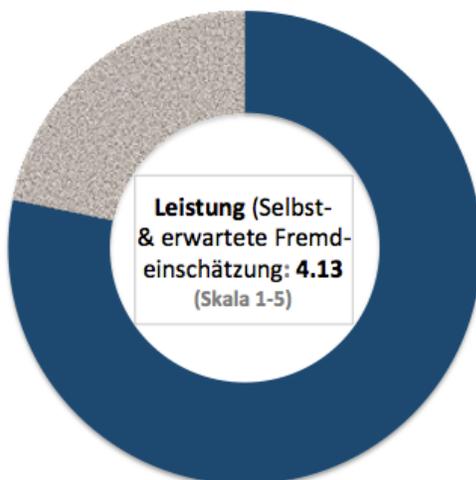
Die Mehrheit der Befragten zeigte hier eine eher moderate Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Jedoch meinte jeder Dritte, dass er/sie sogar eher oder stark unzufrieden ist mit den Gegebenheiten. In der Mitte lagen 22%.

### Arbeitsengagement



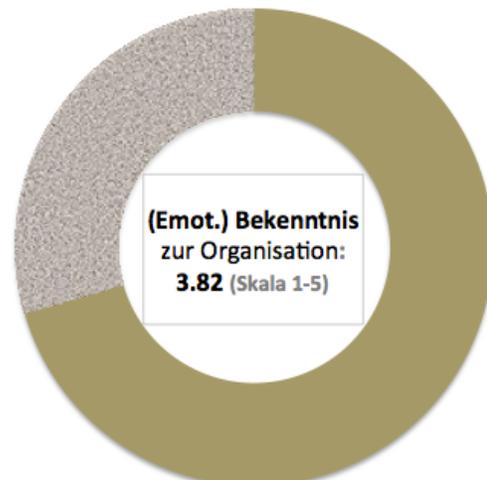
Die Freude an der Arbeit und das Aufgehen in den entsprechenden Tätigkeiten ist nur bedingt zu erkennen. Knapp 45% nehmen diese Begeisterung am Arbeitsplatz nur ein paar Mal im Monat oder gar noch weniger an sich wahr (immerhin 52% "mehrmals die Woche").  
*Hinweis: Diese Skala war mit Häufigkeiten dieses freudigen Erlebens belegt (1 = nie, 4 = ein paar Mal im Monat, 7 = jeden Tag).*

### Leistung



Bei der Einschätzung der eigenen Leistung und der erwarteten Schulnote durch den/die Vorgesetzte/n war die Belegschaft einheitlich positiv gestimmt (war ja zu erwarten). 67% bewerteten sich insgesamt mit "gut", 16% sogar mit "sehr gut" (17% "befriedigend" oder schlechter).

### Emotionale organisationale Bekenntnis



Die emotionale Bekenntnis beschreibt das Gefühl der Zugehörigkeit bzw. Hingabe zum Unternehmen (u.a. "Stolz"). 64% der Teilnehmer bekannten sich in ihren Angaben zu ihrem Unternehmen. Knapp 10% waren (im Schnitt) gegenteiliger Meinung - jeder Vierte unentschieden.

**Korrelative Zusammenhänge  
(Gesamtstichprobe N = 295)**

Korrelationsmatrix untersuchter Variablen der Studie:	Authentische Führung	Selbstführungs-kompetenz	Individueller "Digitalisierungs-grad"	Moralische Selbstwirksamkeit	Moralisches Verhalten	Schweigmotive	Arbeitszufriedenheit (Tät.)	Arbeitszufriedenheit (Entw.)	Leistung	Arbeits-engagement	Emotionale Bekennnis
Authentische Führung	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Selbstführungs-kompetenz	0.19***	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Individueller "Digitalisierungs-grad"	0.15***	0.25***	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Moralische Selbstwirksamkeit	0.35***	0.34***	0.20***	1	-	-	-	-	-	-	-
Moralisches Verhalten	0.29***	0.36***	0.10	0.53***	1	-	-	-	-	-	-
Schweigmotive	-0.41***	-0.18**	-0.14*	-0.34***	-0.49***	1	-	-	-	-	-
Arbeitszufriedenheit (Tätigkeiten)	0.40***	0.31**	0.10	0.12*	0.20***	-0.22**	1	-	-	-	-
Arbeitszufriedenheit (Entwicklungsmöglichkeiten)	0.42***	0.28**	0.11	0.15*	0.11	-0.29**	0.59***	1	-	-	-
Leistung (Selbst- und erwartete Fremdeinschätzung)	0.29***	0.31**	0.12*	0.32***	0.29***	-0.20**	0.26***	0.20***	1	-	-
Arbeitsengagement	0.38***	0.40**	0.22***	0.25***	0.27***	-0.31**	0.66***	0.49***	0.34***	1	-
Emotionale Bekennnis	0.48***	0.21**	0.07	0.18**	0.21***	-0.31**	0.50***	0.45***	0.23***	0.53***	1

**Zur Erläuterung:** Korrelationen geben an, inwieweit unterschiedliche Variablen aus mathematischer Sicht miteinander in Verbindung stehen. Eine Zahl gegen 1 bedeutet es besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang: Steigt der Wert von Variable 1, so steigt auch der Wert von Variable 2 (gegen -1 = negativ; steigt eine Variable, so fällt die andere. Bei "Schweigmotiven" ist dies bspw. erwünscht). Korrelationen bestehen immer, sind aber nicht immer statistisch bedeutsam (also nicht systematisch) und nicht automatisch inhaltlich miteinander zu verknüpfen. Ist ein Zusammenhang statistisch bedeutsam (hier mit einem \* gekennzeichnet, \*\* = sehr bedeutsam), so kann man sich quasi auf den berechneten Wert "verlassen" und überlegen, warum die beiden Variablen entsprechend stark miteinander zusammenhängen. Als Wissenschaftler versucht man, solche Zusammenhänge aufzudecken oder bestehende Verbindungen zu bestätigen, um dies als Basis für die Anwendung komplizierterer Auswertungsmethoden zu nutzen.

## Interpretation und Ausblick

### Globale Auswertung

Es ist festzustellen, dass authentische Führung durchaus wahrgenommen wird von der Mehrheit der Teilnehmer (S. 7). Im Vergleich zu den anderen Phänomenen liegt es aber unter dem Durchschnitt, was erkennen lässt, dass zwar Authentizität im Führungsverhalten da ist, aber auch öfter vermisst wird. Es gibt leichte Hinweise darauf, dass vor allem die Beziehungstransparenz und die Selbstwahrnehmung der Vorgesetzten intensiviert werden könnten (S. 7). Ausgewogene Informationsverarbeitung und eine moralische Grundhaltung wird den Führungskräften öfter zugeschrieben. Die Mitarbeiter selbst verfügen laut eigener Einschätzung über recht gute Selbstführungskompetenzen (S. 7), während diese Tendenz bei der moralischen Selbstwirksamkeit sogar ansteigt (S. 8). Die zusammengefasste digitalisierungs-bezogene Einstellung und Selbstwirksamkeit liegt ebenfalls deutlich über der Skalenmitte. Zwischen Einstellung und Selbstwirksamkeit gab es aber klare Schwankungen zu verzeichnen (S. 8). Diese könnten durch unterschiedliche Kompetenzanforderungen an die arbeitsplatz-bezogenen Tätigkeiten bedingt sein. Insgesamt liegen die Ausprägungen der o.g. Phänomene allerdings deutlich im positiven Bereich.

An dieser Stelle kann davon ausgegangen werden, dass es eine leicht „rechtsschiefe“ Verzerrung in den Ergebnissen gibt, die durch Phänomene wie „soziale Erwünschtheit“ (Tendenz der Überbewertung) und den „common method bias“ (Verankerung zur Mitte) verursacht werden. Es ist aber davon auszugehen, dass sich die Verzerrungen durch die Stichprobengröße und –diversität in Grenzen halten.

Bei der moralischen Handlungsbereitschaft (moralisches Verhalten) ist trotz positiver Ausprägung etwas „Luft nach oben“ (etwa die Hälfte der Teilnehmer fühlte sich moralisch handlungsbewusst). Bei den Schweigemotiven zu moralisch problematischen Sachverhalten lässt sich auf den ersten Blick erkennen, dass Mitarbeiter eher aktiv werden als bspw. Informationen zurückzuhalten. Diese Skala ist mit Sicherheit innerhalb gewisser Teilstichproben oder Teilnehmerklassifikationen unterschiedlich bewertet worden. Ähnlich verhält es sich auch bei der entwicklungs-orientierten Arbeitszufriedenheit. Eine klare Tendenz zur „Mitte“ ist abzulesen – insgesamt fällt das Urteil hierzu sehr neutral aus (S. 9). Man könnte hier ebenfalls von „Luft nach oben“ sprechen.

Eine deutlich positivere und ausgeglichene Tendenz ist bei der Zufriedenheit mit den Tätigkeiten zu erkennen. Anscheinend schätzen die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz entsprechend. Dies lässt sich auch durchaus an den Ergebnissen beim Arbeitsengagement unterstreichen (S. 10) – eine positive Grundhaltung unter den Befragten ist also zu erkennen, die sich zumindest regelmäßig in Begeisterung oder Aufgehen in den Tätigkeiten niederschlägt. Eine hohe Korrelation zur Zufriedenheit mit den Tätigkeiten unterstreicht diese Ergebnisse [ $r = 0.66$ ]. Die emotionale Zuneigung oder das Bekenntnis zum Unternehmen ist ebenfalls als sehr positiv zu betrachten (S. 10) und auch die Einschätzung der Leistung geht klar in die gleiche Richtung.



### Skizzierung der korrelativen Zusammenhänge

Die korrelative Analyse hat einige signifikante Zusammenhänge hervorgebracht. Von Bedeutung ist vor allem die Korrelation zwischen authentischer Führung und moralischer Selbstwirksamkeit [ $r = 0.35$ ], die wiederum noch höher mit moralischem Verhalten [ $r = 0.53$ ] und etwas niedriger, dennoch aber signifikant mit Schweigemotiven [ $r = -0.34$ ] zusammenhängt. Ähnliches gilt für die Selbstführungsfähigkeiten der Belegschaft, obwohl die Zusammenhänge dort teilweise etwas schwächer ausgeprägt sind (siehe S. 18) bzw. augenscheinlich eine geringere Rolle bei den Schweigemotiven spielen. Der statistische Zusammenhang von diesen Selbststeuerungskompetenzen mit der moralischen Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter ist dafür recht hoch [ $r = 0.36$ ], was nahelegt, dass diese beiden Phänomene inhaltlich und auch systematisch miteinander verknüpft sind. Weiterhin weisen besser selbstgeführte Mitarbeiter eine höhere Ausprägung bei Arbeitsengagement auf [ $r = 0.40$ ], ist aber, ebenso wie authentische Führung, auch signifikant mit allen anderen Variablen verknüpft. Es ist zu erwähnen, dass es teilweise auch zu sogenannten „Scheinkorrelationen“ kommen kann, also zwei Variablen signifikant zusammenhängen, weil sie generell ähnlich bewertet werden, ohne das wirklich ein Zusammenhang besteht. Für diese Untersuchungen sind höhere und weitaus komplexere Verfahren anzuwenden (die in der Masterarbeit berücksichtigt werden).

Weitere interessante Zusammenhänge sollten herausgestellt werden: Je höher die Wahrnehmung der authentischen Führung, umso stärker war das Engagement bei der Arbeit ausgeprägt [ $r = 0.48$ ], welches wiederum seinerseits mit emotionaler Bekenntnis zur entsprechenden Organisation korreliert [ $r = 0.53$ ]. Da könnte eine komplexe aber inhaltlich plausible Beziehung bestehen.

Die genannten Phänomene hängen statistisch auch recht hoch mit beiden Formen der Arbeitszufriedenheit zusammen. Die entwicklungs-orientierte Arbeitszufriedenheit korreliert moderat mit Schweigemotiven [ $r = -0.29$ ], was vermuten lässt, dass Mitarbeiter, die schlechte Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden, erstens generell unzufriedener sind und zweitens öfter passiv agieren, wenn sie moralisch problematischen Situationen begegnen. Normalerweise sollte sich Zufriedenheit positiver auf die moralische Handlungsbereitschaft auswirken (hier sehr gering und nicht signifikant). Ob dies so einfach auf die Realität zu übertragen ist, lässt sich anhand der Daten natürlich nicht beweisen oder ableiten. Es sollte aber zum Nachdenken anregen.



### **Fundamentale Praxisableitungen**

Die vermuteten positiven Effekte einer authentischen Führungskultur wurden durch die Korrelationsanalyse skizziert. Anhand der vorliegenden Ergebnislage sollte ein authentischer, transparenter und diskursfähiger Umgang unter allen Mitarbeitern weiter gefördert werden, was nicht bedeutet, dass die Ergebnisse auf diese Erkenntnis reduziert werden sollten. Vor allem die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten war auffällig im Vergleich mit den restlichen Ergebnissen. Da diese Form der Zufriedenheit durchaus mit anderen Phänomenen zusammenhängt (die nicht in der Studie abgedeckt sind, wie bspw. Motivation, Arbeitszeitflexibilität, Verantwortungsübernahme u.ä.), wäre es sinnvoll, in den eigenen Reihen die Hintergründe dafür zu hinterfragen.

Die Förderung des besagten/beschriebenen authentischen Umgangs beginnt mit den entsprechenden Verhaltensweisen der Führungskräfte und Vorgesetzten, wird aber vor allem durch die gemeinschaftliche Arbeitskultur und das kollektive Werteverständnis geschliffen und geprägt. Anders formuliert: ein ehrlicher und reflektierter Umgang mit Vorgesetzten kann das vielseitige positive Potenzial hinsichtlich der untersuchten Phänomene nur dann vollends entfalten, wenn auch unter den Mitarbeitern (auf jeglicher Ebene) das gleiche Umgangsverständnis zu spüren ist. Dann lässt sich leicht ableiten, dass dies zu höherer moralischer Handlungsfähigkeit und besseren Selbstführungskompetenzen führt und sich somit in höherer Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Arbeitsengagement manifestiert. Zudem ist stark davon auszugehen, dass es unter solchen Gegebenheiten zur weiteren Abnahme des Schweigeverhaltens kommt (= guter/mehr Informationsfluss, moralischer Zusammenhalt, Kooperation und konstruktiveres Miteinander).

Wohlbemerkt kann und wird es immer Meinungen geben, die sich von den erlangten Ergebnissen klar abheben. Daher sollte angestrebt werden, diese divergenten Meinungen ebenfalls zu erfassen und – sofern möglich – einen Austausch zu den Hintergründen der Divergenzen offen und bei Bedarf transparent zu gestalten. Konkretere Implikationen können auf Basis der Methodik und des Stichprobenumfangs nicht präsentiert werden.

Bei tiefgründigem Interesse wird auf die Kontaktaufnahme zum Autor und die formale Masterarbeit verwiesen.

**Danke, dass Sie „reingelesen“ haben 😊**

## Wissenschaftliches Mini-Glossar der Untersuchungsgegenstände/Phänomene

### Definitionen (inkl. „Beispielitems“)

→ **Authentische Führung** = Umfasst ein tiefes, reflektiertes Verständnis der eigenen Person, um im Einklang mit eigenen Grundansichten und für andere nachvollziehbar zu agieren, souverän mit eigenen Schwächen umzugehen und für Mitarbeiter ein diskursfähiger Partner zu sein.

Beispielitems: (1) „Mein direkter Vorgesetzter bzw. meine direkte Vorgesetzte erbittet Rückmeldung, um seinen/ihren Umgang mit anderen zu verbessern.“

(2) „Mein direkter Vorgesetzter bzw. meine direkte Vorgesetzte bringt anderen gegenüber klar zum Ausdruck, welche Gedanken und Ideen er/sie hat.“

-> **Dimension 1: „Selbstbewusstheit und Beziehungstransparenz“** = Klares Bewusstsein über die eigenen Stärken/Schwächen, die persönliche Wirkung auf andere und beständiges Verhalten im Umgang mit Mitarbeitern.

Beispielitem: „Mein direkter Vorgesetzter bzw. meine direkte Vorgesetzte schafft Transparenz und Klarheit, indem er/sie andere offen über Anliegen informiert, die ihm/ihr wichtig sind.“

-> **Dimension 2: „Moralische Grundhaltung und ausgewogene Informationsverarbeitung“** = Das Handeln anhand von klaren Werten und Überzeugungen, während auch alternative Standpunkte erhört und vor wichtigen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Beispielitem: „Mein direkter Vorgesetzter bzw. meine direkte Vorgesetzte fragt auch aktiv nach Standpunkten, die seine/ihre Grundüberzeugungen in Frage stellen.“

→ **Selbstführungskompetenz** = Ein Konzept zum Umgang mit der persönlichen Arbeitsweise hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen und mentaler Prozesse durch (und mit Hilfe von) Mechanismen wie Selbstregulation, sozio-kognitiver Orientierung, Selbstkontrolle und überwiegend intrinsischer Motivation.

Beispielitems: (1) „Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung.“

(2) „In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine eigenen Überzeugungen angemessen sind.“

→ **Digitalisierungsbezogene Einstellung und Selbstwirksamkeit** = Die persönliche Haltung gegenüber der Rolle von digitalen Medien am Arbeitsplatz und die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz bei deren Nutzung/Gebrauch.

Beispielitems: (1) „Die zunehmende Bedeutung des Internets ermöglicht es, berufliche Ziele und private Bedürfnisse besser in Einklang zu bringen.“ (2) „Ich kann technische Geräte (Hardware) zur Erledigung meiner Arbeit installieren und auch bedienen.“

→ **Moralische Selbstwirksamkeit** = Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, in moralisch problematischen Situationen auch moralisch Denken und Handeln zu können.

Beispielitem: „Ich bin zuversichtlich, dass ich ohne Weiteres die moralischen Folgen der Herausforderungen erkenne, mit denen ich konfrontiert werde.“

→ **Moralisches Verhalten** = Die Verantwortung zum moralisch orientiertem Handeln zu übernehmen, während gewisse Risiken in Kauf genommen und Ängste überwunden werden.

Beispielitem: (1) „Ich konfrontiere Kolleg(inn)en oder Vorgesetzte damit, wenn sie moralisch problematisch handeln.“

(2) „Ich stelle mich gegen eine Gruppenentscheidung, wann immer sie meine moralischen Grundsätze verletzt.“

→ **Schweigen** = Ein Stadium (o. eine Situation), in dem Mitarbeiter davon abhalten, illegale oder unmoralische Praktiken anzusprechen bzw. Verstößen gegen moralische und auch legale Standards keine Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Beispielitem: „Ich habe bei der Arbeit moralisch problematische Sachverhalte nicht angesprochen, ... (1) ..weil ich Angst vor negativen Konsequenzen habe.“

(2) ..weil sich sowieso nichts ändern wird.“

(3) ..weil ich Bedenken habe, dass andere von meinen Ideen profitieren könnten.“

(4) ..um andere nicht bloßzustellen.“

→ **Arbeitszufriedenheit** = Zufriedenheit mit a) den arbeitsplatzbezogenen Tätigkeiten (bspw. sind spannend, interessant, gefallen) und b) den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (bspw. sind gut, angemessen, leistungsgerecht).

→ **Leistung** = Zusammenschluss von (1) der persönlichen Einschätzung der eigenen beruflichen Leistung und (2) der erwarteten Einschätzung aus Sicht der/des direkte/n Vorgesetzte/n.

→ **Arbeitsengagement** = Wird als positive und erfüllende arbeitsbezogene Einstellung verstanden, die durch Begeisterungsfähigkeit, Vitalität und Hingabe definiert wird.

Beispielitem: (1) „Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.“

(2) „Meine Arbeit inspiriert mich.“

(3) „Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.“

→ **Emotionale organisationale Bekenntnis** = Bezieht sich auf eine emotionale Bindung zum Unternehmen, der Identifizierung mit diesem und die Involvierung innerhalb der Organisation.

Beispielitem: „Ich empfinde ein Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen.“