

# **Authentische Führung als Determinante von Schweigen und Voice von Mitarbeitern zu moralischen Sachverhalten – Effekte und Mechanismen**

## **(Dissertation von Dirk Frömmer, Kurzfassung)**

Gesellschaft und Wirtschaft sind immer wieder Zeuge von erschreckenden Fällen unternehmerischen und politischen Fehlverhaltens sowie von unethischem Verhalten und unverantwortlichen Entscheidungen in Organisationen, die erhebliche Kosten verursachen und weitreichende Folgen nach sich ziehen. Somit kommen praktische Fragen auf, wie man unethischem Verhalten entgegenwirken kann, wie es präventiv verhindert werden kann und wie moralisches Verhalten und ethische Kultur in Organisationen gefördert werden können. Das Verhalten von Führungskräften und ihr Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitarbeitenden gelten in diesem Zusammenhang als entscheidende Faktoren. Aufgrund dessen hat die Forschung zu verschiedenen Formen moralischer Führung, die in ihrer Konzeption also eine moralische Führungskomponente umfassen, in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich zugenommen.

Diese Dissertation konzentriert sich in diesem Kontext auf das Konzept der authentischen Führung, das von seinen Vertretern als Basis (“root construct”) aller positiven Führungsformen betrachtet wird. Authentische Führung wird mit positiven Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Integrität, Offenheit sowie mit hohen moralischen Verhaltensstandards assoziiert. Ein Kernaspekt authentischer Führung ist die Betonung der Selbstbewusstheit und Selbstkongruenz der Führungskraft. Es wird angenommen, dass authentische Führung, als moralische Führungsform, das moralische Verhalten von Mitarbeitenden fördert. Die bisherige Forschung untersuchte jedoch überwiegend Zusammenhänge mit diversen Outcomes, die die Effektivität von Führung und Organisationen abbilden. Was fehlt – abgesehen von einigen beachtenswerten Ausnahmen – ist ein klarer Fokus auf die moralische Domäne und genuin moralische Verhaltensweisen als Outcome-Variablen. Um diese Lücke zu schließen, untersucht diese Dissertation den Zusammenhang zwischen authentischer Führung und dem moralischen Verhalten von Mitarbeitenden, indem das *Ansprechen von moralischen Sachverhalten (Voice)* und das *intentionale Schweigen zu moralischen Sachverhalten* als explizit moralische Handlungsweisen analysiert werden. Aus meiner Sicht ist

dieser Ansatz lohnenswert, da das Überwinden des Schweigens und das Ansprechen moralischer Sachverhalte entscheidende erste Schritte sind, um Veränderungen zu ermöglichen und moralisches Verhalten in Organisationen zu fördern. Darüber hinaus gilt intentionales Schweigen als weit verbreitetes Phänomen in Organisationen, was die praktische Relevanz, es genauer zu untersuchen, unterstreicht. Vorherige Forschungsarbeiten postulierten eine Reihe potenzieller Schweigemotive, wobei *quiescent silence* (Schweigen aus Angst) und *acquiescent silence* (Schweigen aus Resignation) als die am besten belegten Formen gelten können. Diese Dissertation legt den Fokus daher auf diese beiden Hauptformen des Schweigens.

In erster Linie betrachtet die Dissertation den Zusammenhang zwischen authentischer Führung, als Repräsentant moralischer Führung, und dem Voice- bzw. Schweige-Verhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf moralische Sachverhalte, als Repräsentant moralischen Verhaltens. Da dieser Zusammenhang als komplex gelten kann, zielt die Dissertation darauf ab, ein umfassenderes Bild und differenzierte Perspektiven zu gewinnen. Sie besteht daher aus drei empirischen Studien. Dabei werden Mediatoren auf individueller Ebene, die potenzielle Rolle von inkonsistenter Führung sowie mögliche Mediatoren auf Gruppenebene analysiert.

Alle Studien wurden im Rahmen des FIDES-Forschungsprojekts (Führung in Organisationen als Determinante des Schweigens von Mitarbeitern zu moralischen Sachverhalten, gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft) konzipiert und durchgeführt.

Die erste Studie postuliert und untersucht ein serielles Mediationsmodell. Die Theorie der authentischen Führung legt nahe, dass das Vorleben von Selbstregulation, im Sinne des Lernens am Modell, ein entscheidendes Mittel ist, mit dem authentische Führungskräfte Einfluss auf Geführte nehmen. Die erste Studie postuliert daher, dass authentische Führung das Voice- und Schweigeverhalten der Mitarbeitenden über einen seriellen Mediationsprozess beeinflusst, mit Selbstführung und moralischer Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden als Mediatoren. Wir testeten unser Modell in einer Querschnittsstudie (n = 295) basierend auf Daten aus verschiedenen Organisationen. Die Ergebnisse zeigten, dass authentische Führung positiv mit Voice und negativ mit Schweigen zu moralischen Sachverhalten korreliert. Bezüglich der Outcome-Variablen

quiescent silence (angstbasiertes Schweigen) und moralischem Voice-Verhalten ergaben die Analysen einen seriellen Mediationseffekt mit Selbstführung und moralischer Selbstwirksamkeit als gereichte Mediatoren. Zusätzlich fanden wir spezifische, indirekte Effekte, die auf den individuellen Einfluss jedes Mediators zurückzuführen waren. Für die Outcome-Variable acquiescent silence (resignatives Schweigen) fanden wir keine Mediationseffekte. Mögliche Erklärungen für dieses unerwartete Ergebnis werden diskutiert.

Die erste Studie konzentrierte sich auf Prozesse der Selbstregulation und der moralischen Kognition. Studie 2 geht darüber hinaus und untersucht zusätzlich relationale, zwischenmenschliche Einflüsse sowie den möglichen Einfluss inkonsistenten Führungsverhaltens als Ausdruck moralischer (In)konsistenz. Theoretische Abhandlungen betonen die Schlüsselrolle relationaler Aspekte der Beziehungsgestaltung als weiteren Weg wie authentische Führungskräfte ihre Mitarbeitenden beeinflussen. Authentische Führungskräfte legen demnach viel Wert darauf, die persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Daher betrachtet die zweite Studie beides: Sie integriert moralische Selbstwirksamkeit, einen Mechanismus der Selbstregulation und moralischen Kognition, und Leader-Member Exchange, einen relationalen Mechanismus der Beziehungsgestaltung, als potenzielle Mediatoren. Zusätzlich untersucht Studie die *moralische Konsistenz* als weitere entscheidende Komponente authentischer Führung. Die grundlegende Annahme dahinter ist, dass eine authentische Führungskraft nicht immer nur positives, sondern mitunter auch negatives Verhalten zeigt. Theoretische Arbeiten konzeptualisieren dieses Phänomen als Führungsinkonsistenz. Dies ist eine der ersten Studien zu authentischer Führung, die die Möglichkeit inkonsistenter Führung berücksichtigt. Zu diesem Zweck integriert Studie 2 *abusive supervision* als potenziellen Moderator für die (medierte) Beziehung zwischen authentischer Führung und dem Voice- und Schweige-Verhalten von Mitarbeitenden.

Studie 2 postuliert und untersucht daher ein Modell moderierter Mediation, das abusive supervision als Moderator und moralische Selbstwirksamkeit sowie Leader-Member Exchange als Mediatorvariablen umfasst. Wir testeten das Modell in einer Querschnittsstudie in Organisationen

des Gesundheits- und Sozialwesens ( $n = 505$ ). Die Ergebnisse zeigen, wie bereits in Studie 1, dass authentische Führung das Ansprechen von moralischen Sachverhalten (Voice) fördert und das intentionale (angstbasierte und resignative) Schweigen reduziert. Diese Zusammenhänge wurden durch die moralische Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und den Leader-Member Exchange mediiert. Studie 2 lieferte zudem Hinweise auf Effekte inkonsistenter Führung. Konkret scheint ein höheres Level von abusive supervision die Stärke des Zusammenhangs zwischen authentischer Führung und dem Schweigen zu moralischen Sachverhalten zu verringern. Dies wurde mit Blick auf das Voice-Verhalten von Mitarbeitenden nicht beobachtet. Darüber hinaus zeigte die Studie Effekte moderierter Mediation.

Studie 3 geht über die beiden vorherigen Studien hinaus, indem sie einen Mehrebenen-Ansatz verfolgt. Sie erweitert die Perspektive auf Beziehungsmechanismen, die als potenzielle Mediatoren fungieren, indem sie neben der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung auch die Rolle von Kolleginnen und Kollegen und die Kommunikation innerhalb eines Teams betrachtet. Studie 3 untersucht daher den Leader-Member-Exchange und die psychologische Sicherheit als potenzielle Mediatorvariablen, die authentische Führung mit angstbasiertem (quiescent) und resignativem (acquiescent) Mitarbeiterschweigen zu moralischen Sachverhalten verknüpft. Anhand von Umfragedaten von 357 Mitarbeitern aus 55 Arbeitsgruppen wurde ein Mehrebenenmodell paralleler Mediation getestet. Die Ergebnisse zeigten negative Zusammenhänge von authentischer Führung mit angstbasiertem und resignativem Mitarbeiterschweigen innerhalb (within effects) und zwischen (between effects) den Gruppen. Darüber hinaus zeigten sich auf der individuellen Ebene Mediationseffekte sowohl des Leader-Member Exchange als auch der psychologischen Sicherheit. Auf der Gruppenebene ergab sich ein differenziertes Bild. Leader-Member Exchange auf Teamlevel mediierte den Zusammenhang mit resignativem Schweigen (acquiescent silence), wohingegen die psychologische Sicherheit im Team als Mediatorvariable für angstbasiertes Schweigen (quiescent silence) fungierte.

In der Gesamtdiskussion werden die Studienergebnisse unter Berücksichtigung der zentralen Forschungsfragen, der Einschränkungen und Empfehlungen für zukünftige Forschung

erörtert. Mögliche Erklärungen für widersprüchliche und unerwartete Ergebnisse werden aufgezeigt. Darüber hinaus wird die aktuelle, kritische Debatte zum Thema authentische Führung hinsichtlich Konstruktredundanz, Messqualität und theoretischer Klarheit kommentiert.

Insgesamt betrachtet, erweitern die Ergebnisse dieser Dissertation die Forschung zu authentischer Führung, indem sie den Fokus klar auf die moralische Domäne richten. Die Studien liefern Belege für die grundlegende These, dass authentische Führung das moralische Verhalten von Mitarbeitenden positiv beeinflusst, indem sie das Ansprechen moralischer Sachverhalte (Voice) durch Mitarbeitende und das intentionale Schweigen von Mitarbeitenden zu moralischen Fragen untersuchen. Darüber hinaus liefern sie Querschnittsbefunde zu möglichen Mediatoren, insbesondere zur Rolle selbstregulatorischer Prozesse der moralischen Kognition und relationaler Mechanismen auf individueller Ebene und Gruppenebene. Hervorzuheben ist, dass die Studien auch erste Einblicke zur Relevanz inkonsistenter Führung im Kontext authentischer Führung geben.

Aus praktischer Sicht stützen die Ergebnisse dieser Dissertation die Annahme, dass die Entwicklung authentischer Führung in Organisationen eine sinnvolle Strategie ist, um Schweigen zu überwinden und die offene Meinungsäußerung zu moralischen Fragen und Sachverhalten zu stärken. So kann eine konstruktive Feedbackkultur und ein positives moralisches Klima in Organisationen geschaffen werden. Zudem liefert die Dissertation weitere Belege für den praktischen Nutzen des DIAF-Fragebogens (Deutsches Inventar Authentischer Führung), der kürzlich entwickelten deutschen Version des Authentic Leadership Inventory von by Neider und Schriesheim (2011).