

## Führung im Wandel: Mit ethischer Führung zum nachhaltigen Erfolg



von Prof. Dr. Dominik H. Enste, Geschäftsführer der IW Akademie GmbH;  
Professor für Wirtschaftsethik an der TH Köln und Kompetenzfeldleiter im IW Köln1

### Die 5-R des nachhaltigen Unternehmenserfolgs

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In den letzten Jahren gibt es aufgrund des demografischen Wandels und der guten wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland zunehmend Engpässe an Fachkräften. Unternehmen konkurrieren auf um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum "Arbeitsnehmermarkt" rückt die Interessen der Arbeitnehmer in den Fokus. Da der Produktionsfaktor Kapital zudem derzeit extrem günstig verfügbar ist, gilt die größere Aufmerksamkeit dem Humankapital. Damit werden die 5-R des Unternehmenserfolgs zunehmend wichtiger: Reputation, Recruitment, Retention, Resonanz und Ressourcen. Erfolgreiche Führung lässt sich unter diesen Bedingungen nicht nur durch den Unternehmensgewinn messen, sondern stellt die Bedürfnisse der Beschäftigten und der Bewerber in den Mittelpunkt der Führungsaufgabe. Während 97 Prozent der Führungskräfte einer Umfrage aus dem Jahr 2016 überzeugt sind, gute Arbeit als Führungskraft zu leisten, klagen 2 von 3 Arbeitnehmern darüber, unter einer schlechten Führungskraft gelitten zu haben (GALLUP 2016). Diese Differenz macht den Handlungsbedarf in der Mitarbeiterführung deutlich.

Die ethikorientierte Führung bietet einen Lösungsansatz für Führungskräfte, eine authentische, auf Vertrauen und Wertschätzung basierende Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gestalten. Das bedeutet, dass die individuelle Moral der Führungsperson und ihre Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern im Vordergrund der Führungsaufgabe stehen. Dieser Beitrag zeigt zum einen auf, welche möglichen Führungsstile es gibt und wie in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ethisch "einwandfreies" Handeln möglich ist. Zum anderen wird aufgezeigt mit welchen Anforderungen die Mitarbeiter die Führungskräfte konfrontieren, und wie Führungskräfte die Erwartungen erfüllen können.

### Handlungsbedarf und Herausforderungen

## **Fachkräfteengpässe überwinden**

Eine Möglichkeit, die besten Köpfe zu gewinnen und zu halten, ist es, die Mitarbeiter dauerhaft für das Unternehmen zu begeistern und an das Unternehmen zu binden. Dabei spielt nicht die Bezahlung die entscheidende Rolle. Das Gehalt ist ein sogenannter "Hygienefaktor", der die Grundlage für die Zufriedenheit legt. Wichtiger als die Bezahlung ist den Mitarbeitern nach einer aktuellen GALLUP-Studie unter 1.413 Mitarbeitern in Deutschland eine gute Führungskraft, passende Kollegen und Kolleginnen, die Möglichkeit, das tun zu können, was sie richtig gut können und das persönliche Wohlbefinden (GALLUP 2016). Ethikorientierte Führung kann die Erfüllung dieser Wünsche unterstützen und verhindert so innere Kündigungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur ihre Aufgaben abarbeiten und innerlich mit den Job schon abgeschlossen haben sorgen - laut der GALLUP (2016) Studie - für Produktionseinbußen und Einnahmeausfälle im Umfang von 80 bis 105 Milliarden Euro jährlich. Mitarbeiter, die eine enge Bindung an ihr Unternehmen haben, sind dagegen produktiver, empfehlen ihren Arbeitsplatz häufig weiter und haben weniger Fehlzeiten als Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben. Ethikorientierte Führung sorgt langfristig für Wettbewerbsvorteile, so zumindest die Erkenntnisse aus dem HOW-Report 2016: Die Befragung von mehr als 16.000 Mitarbeitern und Führungskräften aus 17 Ländern kommt zu dem Ergebnis, dass diejenigen Unternehmen, die ethikorientierte Führung leben, langfristig effizienter und erfolgreicher sind (LRN 2016).

## **Sinnstiftung und Werte**

In der Mitarbeiterführung rücken heute vor allem zwei neue Anforderungen in den Vordergrund. Zum einen wünschen sich die Mitarbeiter die Implementierung von Werten und Visionen im Unternehmen. Dieser Wunsch lässt sich unter anderem auf die zunehmende Individualisierung in der modernen Gesellschaft zurückführen. Denn die "Befreiung aus dem Zwang eines Lebenskorsetts" durch die Moderne, wie Heiner Keupp (Keupp 2015, S. 337) es nennt, bringt auch die Gefahr des "Verlusts von Verortung" mit sich. Unternehmen spielen im Leben der Arbeitnehmer als Sinnstifter eine bedeutende Rolle. In Zeiten von zunehmender Dynamik und Unstetigkeit und der erhöhten Selbstzentrierung in der modernen Gesellschaft kann das Unternehmen Orientierung bieten und zur Identifikation dienen.

Viele Umfragen zeigen, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte in einer Wertekultur und dem Aufzeigen einer sinnvollen, zielgerichteten Arbeit eine wichtige Komponente von Führung sehen (LRN 2016; IBM 2012). Arbeitnehmer bewerten die Arbeit zudem danach, ob sie etwas Nützliches für die Gesellschaft tun und Sinn in der Arbeit sehen. 71 Prozent der repräsentativ befragten 1.659 Arbeitnehmern ist es wichtig oder sehr wichtig, einen Beruf auszuüben, der für die Gesellschaft nützlich ist (Allbus 2017, S. 659).

## **Komplexitätsreduktion und Kooperation**

Zudem gewinnt Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft angesichts immer komplexerer Zusammenhänge an Relevanz. Denn Unternehmen agieren vermehrt global und grenzübergreifend. Arbeitsteams setzen sich aus unterschiedlichsten Charakteren und Nationalitäten zusammen. Mitarbeiter fordern dabei mehr Mitbestimmung und Flexibilität. Diese sind wegen der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt auch notwendig. Die Führungskraft steht deswegen vor der zeitfüllenden Daueraufgabe, die flexiblen Teams zu koordinieren, Austausch anzuregen, Arbeitsergebnisse zuverlässig zu übermitteln oder gemeinsame Kreativität anzuregen (Gebhardt et al. 2015, S. 30). 60 Prozent der befragten Führungskräfte empfanden bereits 2010 ein sehr hohes oder hohes Maß an Komplexität in ihrer Tätigkeit. 80 Prozent erwarteten noch eine Zunahme dieser Komplexität. Darauf vorbereitet fühlen sich nur knapp die Hälfte (IBM 2010). Von den Mitarbeitern fordern die Führungskräfte deswegen eine hohe Teamfähigkeit, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und eine enge Kooperation miteinander. 75 Prozent der Unternehmensleiter wählen ihre Mitarbeiter deshalb vor allem nach Teamfähigkeit und 70 Prozent nach Kommunikationsfähigkeit aus (IBM 2012).

Kooperation im Unternehmen beginnt mit der Zusammenarbeit unter den Kollegen im Team. 2 von 3 Befragten unterstützen laut European Working Condition Survey (EWCS, 2015) ihre Kolleginnen und Kollegen meistens oder oft. Im europäischen Durchschnitt fühlen sich umgekehrt mehr als 70 Prozent auch durch ihre Kollegen unterstützt. Unterstützung durch die Führungskraft empfindet (wie im Jahr 2010) in Deutschland jedoch nicht einmal jeder zweite Mitarbeiter. Die Wertschätzung durch die Führungskraft ist seit der Finanz- und Wirtschaftskrise auf einem gleichbleibend niedrigen Niveau (EWCS 2015) - auch europaweit (58 Prozent). Dabei lohnt es sich für die Führungskräfte, einen kooperativen und unterstützenden Führungsstil zu leben: Fühlen sich die Mitarbeiter in Deutschland von der Führungskraft unterstützt, steigt der Anteil der Zufriedenen um ein Fünftel von 77 Prozent auf gut 93 Prozent. Diesen Effekt kann die Führungskraft durch Feedback, respektvollen Umgang, gute Konfliktlösungsfähigkeit, Organisationstalent und die Ermutigung der Mitarbeiter zur Beteiligung an Entscheidungen erreichen (Hammermann und Stettes 2013, S. 16).

## Lösungsansatz: Ethische Führung

Der Erfolg von Führung hängt von verschiedenen Faktoren ab, die in der Abbildung 1 bebildert werden. Ein wichtiger Faktor sind die Eigenschaften der Führungskraft. Nicht zu jeder Führungskraft passt jeder Führungsstil. Ethische Führung kann autoritär, transformational oder partizipativ sein, je nach Charakter der Führungskraft. Welcher Stil funktioniert, hängt immer auch von der Situation und den externen Bedingungen sowie dem Unternehmenskontext/-kultur ab. Zudem müssen die individuellen Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. In jedem Fall aber sollte die Führung ethischen Ansprüchen genügen - zumindest den eigenen Normen.

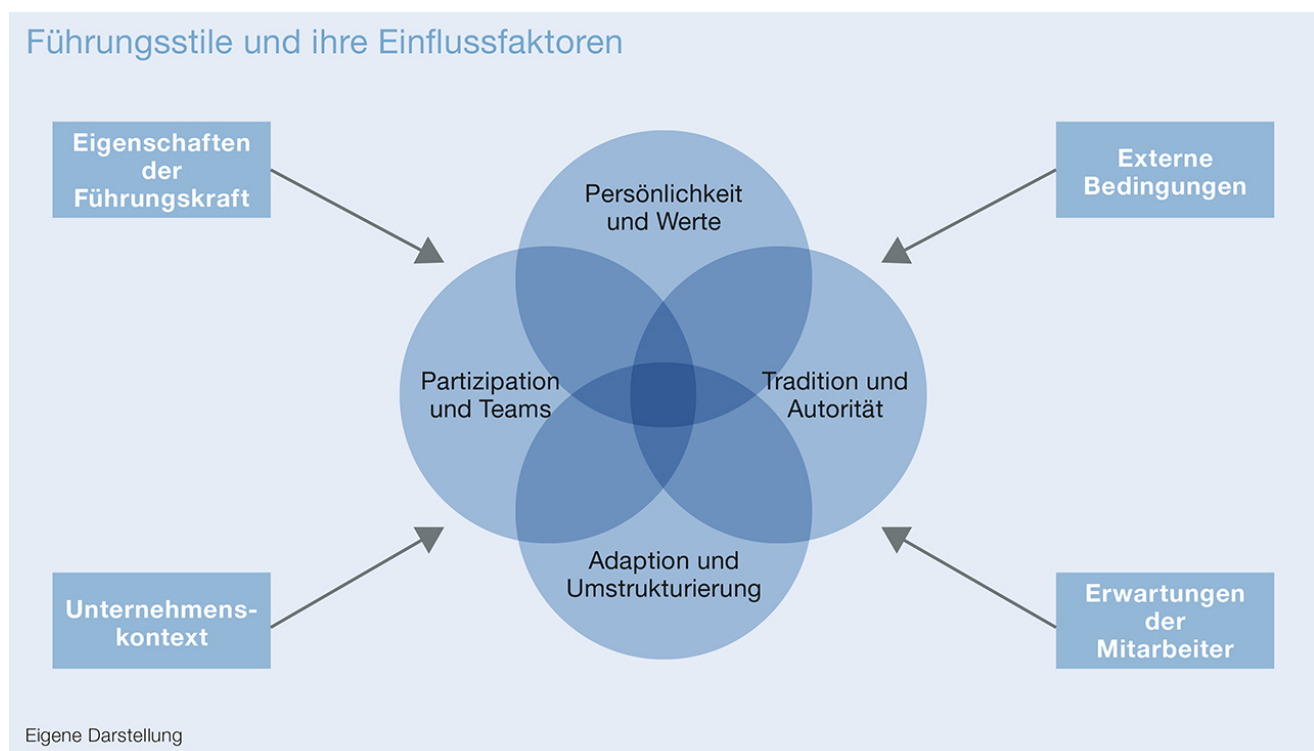


Abbildung - Quelle: Enste/Eyerund/Knelsen (2013), S. 29

### Transformationale Führung

Die Führungskraft kann ihren Teil zur Implementation von Werten und Visionen im Unternehmen beitragen, indem sie klare Werte für ihr Team formuliert, ethische Leitlinien etabliert und diese auch selbst lebt. Für ihr Verhalten können der Führungskraft die

Leitmotive Integrität, Fairness und Gerechtigkeit wegweisend sein. Ausschlaggebend für den Führungserfolg ist hierbei die Persönlichkeit der Führungskraft: Mit einem charismatischen Auftreten, Entschlossenheit und einem großen Selbstvertrauen kann ein erstrebenswertes Ziel leichter verfolgt und schlussendlich erreicht werden. Dieses Auftreten kann inspirierende Motivation und intellektuelle Anregung für die Mitarbeiter sein. Die Mitarbeiter einer wertebasierten Führungskraft werden dementsprechend intrinsisch motiviert. In der Wissenschaft nennt sich diese Art der Führung transformationale Führung.

Viele empirische Befunde sprechen dafür, dass transformationale Führung sich auch wirtschaftlich rechnet. Sie hat positive Auswirkungen auf die Leistung der Führungskraft, den Unternehmenserfolg und die Arbeitszufriedenheit (Braun/Peus 2014; Dumdum et al. 2002). Die internationale GLOBE-Studie hat die Beliebtheit von unterschiedlichen Führungsstilen untersucht. Dazu wurden Mitglieder des Top-Management-Teams von 1.060 Unternehmen aus 24 Nationen gefragt, wie sie das Verhalten und die Leistung ihrer Führungskraft auf einer Skala von 1 bis 7 einschätzen. Je höher die Angabe, desto bedeutender die Eigenschaft. Es zeigt sich, dass der transformationale Führungsstil über alle befragten 24 Nationen hinweg der am meisten angewandte Führungsstil ist. Erklärt werden kann das damit, dass Eigenschaften einer transformationalen Führungskraft wie visionär, integer, inspirierend oder selbstlos, zurzeit angesehene Eigenschaften einer Führungskraft sind. Die Studie bestätigt auch den oben genannten Befund: Der transformationale Führungsstil hat einen hohen positiven Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen und die Solidarität unter den Mitarbeitern, was zu höherer Produktivität und Effizienz des Unternehmens führt (Dorfman et al. 2012).

## **Partizipative Führung**

In einem modernen Unternehmen ist die Entscheidungsfindung und -umsetzung zunehmend komplex. Die stärkere Einbindung von Mitarbeitern und eine offene Kommunikationskultur können dazu beitragen, mit dieser Komplexität umzugehen. Eine wichtige Grundlage ist dabei der Abbau von Hierarchien und der Verzicht auf rigide Machtpositionen. Die Führungskraft ist weniger ein Zielesetzer oder ein eigennütziger Akteur, als vielmehr ein Motivator und Coach. Diese partizipative Führung zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern wachsende Eigenverantwortung zugesteht und sie bei der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten unterstützt. Dies ist förderlich für die Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und führt zu höherem Unternehmererfolg (Kim 2002; Lam et al. 2002). Von Vorteil ist die partizipative Führung auch in der Erhaltung betriebsinternen Wissens, da nicht alle Information bei der Führungskraft liegt sondern Wissen in Wissensnetzwerken weitergegeben werden kann (Blazek 2011).

Bei einer Befragung von 674 Führungskräften aus Deutschland im Jahr 2016 sehen sich die Führungskräfte bereits mehrheitlich in der Rolle des "Motivators" und "Diener" der Mitarbeiter als in der des Zielesetzers oder Vorgesetzten (Hattendorf et al. 2016). In einer europaweiten Umfrage zu den Arbeitsbedingungen geben jedoch nur rund 35 Prozent der Befragten in Deutschland an, regelmäßig an Verbesserungen der Arbeitsabläufe ihrer Abteilung beteiligt zu sein. Im europäischen Durchschnitt fühlt sich immerhin knapp die Hälfte der Mitarbeiter immer oder meistens in die Entscheidungen eingebunden. Die Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter klappt auseinander (EWCS 2015).

## **Ethische Führung**

Um Änderungen voranzutreiben, muss der Wille zur Änderung glaubwürdig transportiert werden. Authentizität im Sinne von Ehrlichkeit gegenüber sich selbst, geht bis zu der Forderung der alten Griechen "wahrhaftig zu sich selbst zu sein" zurück (Darvish/Rezaei 2011, S. 425). Um glaubwürdig nach außen zu wirken, erfordert es zunächst die Ergründung eines eigenen moralischen Kompasses. Durch Selbstreflexion und Identitätsfindung kann sich die Führungskraft ihren eigenen Werten und selbst definierten Ansichten und Einstellungen bewusst werden. Sind die eigenen Stärken und Schwächen klar definiert, kann Information auf dieser Grundlage objektiv aufgenommen und in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Eine nachhaltige Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung unterstützt diesen Prozess. Zuletzt wird die Glaubwürdigkeit der Führungskraft gefördert durch einen transparenten und offenen Informations- und Ressourcenaustausch. Das heißt, dass die Führungskraft ihre Werte und



Ansichten an die Mitarbeiter heranträgt und sich im Einklang mit ihrer Wertevorstellung verhält. Eine besondere Herausforderung ist es für die Führungskraft dabei, mögliche Konflikte zwischen den eigenen Werten und den Führungsaufgaben auszubalancieren (Darvish/Rezaei 2011; Walumbwa et al. 2007). Zusammenfassend lassen sich vier Komponente ethischer Führung feststellen:

- Internalisierter moralischer Kompass
- Kontinuierliche Selbstreflexion und Selbsterkenntnis
- Ausgeglichene Verarbeitung von Informationen
- Transparenz

Im Unternehmensalltag kann der intuitive Imperativ hilfreich sein, um zu prüfen, ob eine Entscheidung vor dem Hintergrund der eigenen Werte als moralisch akzeptabel zu bewerten ist (Abbildung 2)

## Intuitiver Imperativ

Eine Möglichkeit, zu prüfen, ob Handlungen moralisch akzeptabel sind, ist die Verwendung des „intuitiven Imperativs“. Voraussetzung für die Anwendung dieses einfachen, heuristischen Imperativs ist die Akzeptanz grundsätzlicher Werte wie der Menschenrechte und der Unantastbarkeit der Würde des Menschen.

Die Beantwortung der folgenden drei Fragen mit einem klaren „Ja“ hilft für eine erste Einschätzung und die Formulierung eines persönlichen, intuitiven Imperativs:

- **Selbsteinschätzung**

Kann ich morgens und abends nach meiner Entscheidung guten Gewissens in den Spiegel schauen?

- **Fremdeinschätzung**

Können mir nahestehende Personen (Lebenspartner, Kinder, Freunde) nachvollziehen, warum ich mich so verhalten habe?

- **Betroffeneneinschätzung**

Dürfen die von meinem Verhalten betroffenen Menschen meine wahren Motive erfahren?

Eigene Darstellung

Abbildung 2- Quelle: Enste/Wildner (2015), S. 18

Empirische Studien stellen fest, dass ethische Führung positiv sowohl mit der Leistungsbereitschaft im Team, der Arbeitszufriedenheit als auch der Verkaufsleistung korreliert (Jensen/Luthans 2006; Darvish/Rezaei 2011; Braun/Peus 2014). Knapp ein Drittel der Führungskräfte des mittleren Managements in Deutschland hielt schon im Jahr 2008 eine authentische Persönlichkeit für ein zukünftiges Führungsmerkmal. Zehn Jahre zuvor nannten dieses Merkmal nur 18 Prozent (Bischoff 2010). Vor allem in Neugründungen spielt der authentisch ethische Führungsstil eine entscheidende Rolle. Da Start-ups noch keinen Verhaltenskodex haben und die Gründung einer Firma oft sehr emotional und risikoreich ist, ist ein ehrlicher Umgang unter den Mitgliedern des Top-Management-Teams umso bedeutender. Top-Management-Teams, die einen solchen Führungsstil anwenden, führen ihr Start-up innerhalb eines Jahres zu stärkerem Umsatzwachstum und höheren Mitarbeiterzahlen (Hmieleski et al. 2010). Aber auch in Großkonzernen spielt das Vorbild des TOP-Managements eine große Rolle, da die Komplexität der Strukturen und Vielfalt der Regeln so mit Leben gefüllt wird und ein Verhaltensanker gesetzt wird.

## Nachhaltiger Erfolg durch: Compliance, Culture und Conduct

Aber die Führungskräfte agieren nicht im luftleeren Raum, sondern müssen die Rahmenbedingungen beachten und gegebenenfalls mitgestalten. Dazu zählt neben den Compliance-Regeln auch die Unternehmenskultur (vgl. Enste 2017).

### **Compliance: Ethische Regeln und Vorschriften**

In der marktwirtschaftlichen Ordnung stehen die Akteure wechselseitig in Beziehung und agieren mit ständig wechselnden Partnern. Das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Stakeholder lässt sich vereinfacht mithilfe spieltheoretischer Überlegungen wie folgt darstellen: Mit der Ausgestaltung der Regeln und Gesetze durch den Staat werden die Spielregeln festgelegt. Dadurch sind die Handlungsbedingungen (das Spielfeld) für die Akteure vorgegeben. Die Einhaltung der Regeln wird durch den Schiedsrichter (staatliche Organe wie Polizei oder Gerichte) überwacht und sanktioniert. Die konkrete Handlung (der Spielzug) bleibt jedoch in der Verantwortung des einzelnen Akteurs, das heißt des Unternehmens beziehungsweise der Führungskraft und des Mitarbeiters. Dementsprechend sind im Unternehmen die staatlichen Regulierungen umzusetzen, zu befolgen und deren Einhaltung zu kontrollieren. Denn die "Licence to operate" erhalten die Unternehmen von der Gesellschaft und dementsprechend von staatlichen Institutionen. Führungskräfte müssen sich somit grundsätzlich legal verhalten und die Regeln kennen und einhalten. Aber das alleine reicht nicht.

### **Culture: Gemeinsames Spielverständnis**

Um auf dem Spielfeld (und im Wettbewerb) erfolgreich zu sein und damit das Zusammenspiel der Akteure funktioniert, bedarf es aber mehr als nur der Spielregeln. Notwendig ist ein über die Regeln hinausgehendes, gemeinsames Spielverständnis der Spieler, die ihre individuellen Spielzüge danach ausrichten. Ohne dieses gemeinsame Spielverständnis sind vielfältige Verträge sowie Regeln und in der Folge Kontrollen notwendig, um die Einhaltung der Regeln und das Miteinander zu koordinieren. Rahmenbedingungen und Regeln fungieren demnach im wirtschaftlichen Kontext als handlungsweisende Leitplanken für die Akteure. Beispielsweise sorgen Compliance-Regeln dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter wissen, was rechtlich erlaubt ist. Diese Leitplanken sind zur Orientierung wichtig, können aber aus systematischen Gründen nie perfekt sein, sodass für den Einzelnen weiterhin Ermessensspielräume bestehen bleiben. Ethische Führung bedeutet, sich nicht nur an die Gesetze zu halten (Legalität), sondern auch das zu tun, was richtig ist (Legitimität). Besonders herausfordernd ist es, zu antizipieren, welche Handlungen zukünftig noch als legitim (und legal) gelten werden. Es geht deshalb für Führungskräfte nicht um bloßes Funktionieren und um ein ?Sich-an-Regeln-Halten?, sondern um bewusstes Handeln. Dabei geht eine integre Führungskraft mit gutem Beispiel voran und gestaltet eine entsprechende Unternehmenskultur.

### **Conduct: Haltung und Vorbildfunktion**

Unter dem Motto "practise what you preach and walk the talk" kann eine Führungskraft im Alltag ethisch-authentische Führung vorleben und seinen Mitarbeitern so als glaubwürdiges Vorbild dienen. Doch nicht nur durch die Adjustierung des eigenen inneren Kompasses, sondern auch durch die konsequente Einbeziehung und Förderung der Mitarbeiter und ihrer Wünsche wird darüber hinaus in die beiderseitige Beziehung investiert und Vertrauen geschaffen. Dabei gilt seit Laotse (600 v. Chr.) der Satz: "Wer nicht vertraut, dem vertraut man nicht" - mit anderen Worten muss die Führungskraft in Vorleistung gehen und Vertrauen schenken. Nicht naiv und nicht immer, aber immer wieder.

Es lässt sich zusammenfassen, dass ethische Führung gezielt auf heutige Anforderungen der Arbeitswelt antworten kann. Die besten Köpfe an das Unternehmen zu binden und nachhaltig erfolgreich zu sein, gelingt besonders gut mit ethischer Führung.

## **Fußnote:**

1) unter Mitwirkung von Nicole Schneider, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

## **Literaturverzeichnis**

**Allbus (2017):** ALLBUS 2016 - Variable Report. Köln.

**Bischoff, Sonja (2010):** Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - die 5. Studie. Bielefeld.

**Blazek, Zuzana (2011):** PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln.

**Braun, Susanne - Peus, Claudia (2014):** Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung. In: Personal quarterly 66 (1), S. 28-33.

**Darvish, Hassan - Rezaei, Faezeh (2011):** The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. In: Management & Marketing 6 (3), S. 421-436.

**Dorfman, Peter - Javidan, Mansour - Hanges, Paul - Dastmalchian, Ali - House, Robert (2012):** GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: Journal of World Business 47 (4), S. 504-518.

**Dumdum, Uldarico R. - Lowe, Kevin B. - Avolio, Bruce J. (2002):** A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In: Bruce J. Avolio und Francis J. Yammarino (Hg.): Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford (UK): Elsevier Science, S. 35-66.

**Enste, Dominik:** Richtiges Entscheiden - Integer Führen: Manager zwischen Markt, Macht und Moral, ZInsO, Jg. 20, 29, S.1537-1542.

**Enste, Dominik - Eyerund, Theresa - Knelsen, Inna (2013):** Führung im Wandel: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. Roman Herzog Institut, München.

**Enste, Dominik ? Wildner, Julia, (2015):** Mensch und Moral - eine individualethische Reflexion, Köln.

**EWCS (2015):** European Working Conditions Survey. Online verfügbar unter:  
<https://www.eurofound.europa.eu/de/surveys/data-visualisation/sixth-european-working-conditions-survey-2015>, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

**GALLUP (2016):** Engagement Index Deutschland 2016. Berlin. Online verfügbar unter:  
<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

**Gebhardt, Birgit - Hofmann, Josephine - Roehl, Heiko (2015):** Zukunftsfähige Führung. Bertelsmannstiftung. Gütersloh. Online verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaeheige-fuehrung/>, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

**Hammermann, Andrea - Stettes, Oliver (2013):** Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die

Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. In: IW-Trends. 40. Jg., Nr.2, S. 93-109.

**Hattendorf, Kai et al. (2016):** Führungskräftebefragung. München.

**Hmieleski, Keith M. - Cole, Michael S. - Baron, Robert A. (2010):** Linking Shared Authentic Leadership to Firm Performance: A Study of New Venture Top Management Teams. In: Frontiers of Entrepreneurship Research 30 (5), S. Article 1.

**IBM (2010):** Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study. Somers (NY).

**IBM (2012):** Führen durch Vernetzung, Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study. Ehingen.

**Jensen, Susan M. - Luthans, Fred (2006):** Entrepreneurs as authentic leaders. Impact on employees' attitudes. In: Leadership & Organization Development Journal 27 (8), S. 646-666.

**Keupp, Heiner (2015):** Ambivalenz postmoderner Identität. In: Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Erstausg., 9. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 336-350.

**Kim, Soonhee (2002):** Participative Management and Job Satisfaction. Lessons for Management Leadership. In: Public Administration Review 62 (2), S. 231-241.

**Lam, Simon S. K. - Chen, Xiao-Ping - Schaubroeck, John (2002):** Participative decision making and employee performance in different cultures. The moderating effects of allocentrism/ideocentrism and efficacy. In: Academy of Management Journal 45 (5), S. 905-914.

**LRN (2016):** A Global, Empirical Analysis of How Governance, Culture and Leadership Impact Performance. Online verfügbar unter: <http://howmetrics.lrn.com/#data/playground>, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

**Walumbwa, Fred O. et al. (2007):** Authentic Leadership. Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: Journal of Management 34 (1), S. 89-126.

Der Autor



**Prof. Dr. Dominik H. Enste**

Prof. Dr. Dominik H. Enste, geb. 1967, ist Professor für Wirtschaftsethik an der TH Köln, Geschäftsführer der IW Akademie GmbH und Kompetenzfeldleiter im Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Seine Forschungsschwerpunkte sind Führung, Vertrauen, Integrität und Lebenszufriedenheit. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er an der Universität zu Köln und am Trinity College in Dublin. Anschließend promovierte er an der Universität zu Köln und war Visiting Scholar an der George Mason



University in Fairfax. Nach Tätigkeiten bei Sparkassen, Unternehmensberatungen und Versicherungen wechselte er 2003 als Wissenschaftler und Manager zum Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Er lehrt seit 1996 an verschiedenen Hochschulen und ist Dozent an der Universität zu Köln sowie der Universität Bonn. Seit 2012 ist er Geschäftsführer der IW Akademie für Integres Wirtschaften und hat dort in 100 Seminare Führungskräfte aus DAX 30 Unternehmen geschult.