

Jammern motiviert nicht

Engagierte Mitarbeiter sind wünschenswert, denn sie tragen aus einem inneren Bedürfnis heraus zum Unternehmenserfolg bei. Was wirklich hinter »Engagement« steckt, erfuhr [Eva Selan](#).

Engagement ist mehr als Motivation. Engagement bezeichnet die Hingabe für die eigene Tätigkeit, für das Unternehmen. Engagement ist eine innere Einstellung. Der Mitarbeiter hat ehrliches Interesse am Unternehmenserfolg und ist bereit, mehr zu leisten, als seine Tätigkeitsbeschreibung zwingend vorsieht.

In Personalisten- sowie Beraterkreisen hat der Begriff des Mitarbeiterengagements weitgehend an Bedeutung gewonnen und zum Teil das klassische Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit bereits abgelöst. »Zufriedenheit ist ein vergleichsweise passives Konstrukt und kann – im negativen Fall – auch zum angenehmen Ruhekitzen werden«, erläutert Mag. Manuela Kloibhofer (Project Manager, Organisational Consulting, YouGovPsychonomics). »Engagement hingegen ist weitaus aktiver und berücksichtigt auch die Leistungsmotivation von Arbeitnehmern. Engagierte Mitarbeiter sind Erfolgsgaranten, die ein Unternehmen weiterbringen wollen.«

All das ist leicht gesagt. Viel schwerer ist es, tatsächlich engagierte Mitarbeiter zu finden, zu halten und auch zu verdienen. Personen sind nicht generell engagiert oder eben nicht

engagiert, sondern das Engagement hängt stark von den äußeren Bedingungen ab.

Führungskräfte beklagen sich oft über fehlende Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter – was steckt dahinter? DI Dr. Clemens Widhalm (Geschäftsführer, Dale Carnegie Training): »Dieser Satz spricht möglicherweise für sich: Das Gejammer Vorgesetzter motiviert einfach niemanden. Schließlich gehört Klagen und Jammern zu jenen Verhaltensweisen, die auf Probleme fokussieren und nicht auf Lösungen. Was Führungskräfte nicht vorleben, kann auch von Mitarbeitern nicht erwartet werden. Dabei brauchen wir gerade jetzt das Engagement der Mitarbeiter dringender denn je! Gemäß dem globalen Beratungsunternehmen Watson Wyatt übertreffen Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern den Wettbewerb um 47 % bis 202 %. Welcher verantwortungsvolle Manager kann auf diese Ressource verzichten?«

Der theoretische Hintergrund

»Von wissenschaftlicher Seite konnte bis dato nur zwischen Engagement und Fluktuation ein klarer Zusammenhang gezeigt





Clemens Widhalm



Harald Preyer



Manuela Kloibhofer



Alexandre Iellatchitch

werden«, erklärt Alexandre Iellatchitch (Partner, 5p Consulting). »Definiert man Engagement nur über Mitarbeiterbindung, ist das durchaus nachvollziehbar. Interessanter wird es, wenn Engagement auch durch Handlungen und Verhalten betrachtet wird. Obwohl die wissenschaftliche Forschung keinen eindeutigen und klaren Zusammenhang mit Leistung feststellen konnte, gibt es genügend Hinweise dafür, dass engagierte Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf ein Unternehmen und seine Gesamtperformance haben.«

Harald Preyer (Geschäftsführer, EUCUSA) spannt einen weiteren Bogen über den theoretischen und wissenschaftlichen Hintergrund von Engagement: »Außer den bekannten Motivationstheorien von Maslow und Herzberg ist den meisten Managern vielleicht noch der Begriff ›flow‹ des amerikanischen Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi im Ohr.« Preyer gibt einen Überblick über weitere Wissenschaftler und Modelle:

- »Die Forschungen der niederländischen Engagement-Experten Prof. Wilmar B. Schaufeli und Prof. Arnold Bakker sind bereits nur mehr einer kleinen Insider-Gemeinde vertraut. Dabei sind es gerade diese Erkenntnisse, die in den letzten 10 Jahren die Forschung rund um das Thema Engagement entscheidend bereichert haben: Die beiden Forscher haben nachgewiesen, dass Engagement aus der Balance zwischen Job-Anforderungen und Job-Ressourcen entsteht. Großen Einfluss auf das Engagement des Einzelnen haben dabei allerdings auch die persönlichen Ressourcen jedes Mitarbeiters und genau das ist jenes Feld, auf das Führungskräfte bislang den geringsten Einfluss hatten.
- Forschungen des Epileptologen Christian Elger und des Ökonomen Armin Falk (beide von der Universität Bonn) aus dem

Jahr 2007 erbringen ergänzend den Nachweis, dass Engagement sehr stark auch vom Schielen auf den Wettbewerb beeinflusst wird. »Wenn ein anderer etwas besser kann als ich, dann bin ich motiviert, mir zu beweisen, dass ich das auch schaffe.«

- Bakker/Schaufeli definieren im JD-R-Modell vor allem auch Vitalität als Grundvoraussetzung von Engagement.
- Diese Erkenntnis unterstreicht der Österreicherische Neurologe Wolfgang Lalouschek in seinem Ansatz zum Total Health Management, einem umfassenden Programm für Unternehmensgesundheit. Die Grundidee liegt in der Vernetzung von Daten aus der Mitarbeiterbefragung mit klinisch erhobenen Werten aus der Arbeitsmedizin. So können auf Abteilungs- und Unternehmens-Total Health Indices ermittelt und wirksame Maßnahmen zur Steigerung der Vitalität durchgeführt werden.«

Aktuelle Studien

Im Zuge einer Grundlagenstudie des Beratungsunternehmens YouGovPsychonomics wurde 2008 im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in mehr als 300 Betrieben die Belegschaft im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung zu Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement befragt. Die repräsentative und frei verfügbare Studie (www.inqua.de) belegt, dass sich eine partizipative, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur positiv auf den Unternehmenserfolg (erhoben durch Finanzkennzahlen) auswirkt. Ein Drittel der Unterschiede im Unternehmenserfolg lässt sich durch das Engagement der Mitarbeiter und die Un-

ternehmenskultur erklären. Arbeitgeber sind der Studie zufolge dann erfolgreicher, wenn sich ihre Beschäftigten mit dem Unternehmen identifizieren und wissen, wie die eigene Leistung die Geschäftsergebnisse mitgestaltet. Damit belegt die Erhebung, dass es einen messbaren »Return on Engage-

ment« gibt. Gute Gründe also, das Engagement der Mitarbeiter zu stärken und eine positive Arbeitsplatz-Kultur zu fördern.

Engagement ist sehr stark vom Schielen auf den Wettbewerb beeinflusst.

Weitere Studienergebnisse finden Sie im Kasten auf Seite 56.

Der praktische Zugang

Dale Carnegie (William J. Rothwell, Ph.D. SPHR The Pennsylvania State University) schrieb bereits 1997 über Engagement und warnte schon damals vor drei Fallstricken beim Versuch, das Mitarbeiterengagement zu steigern: »Gehen sie nicht davon aus, dass

1. es sich hierbei um eine Sache handelt, die ohne maßgebliche Mitwirkung des Linienmanagements alleine der Personalabteilung überlassen werden kann,
2. höhere Gehälter alleine das Engagement steigern,
3. die Arbeitsmoral der Mitarbeiter, oder deren Fehlen, die Hauptursache für Probleme ist.«

Engagement vereint – ähnlich wie das Thema Mitarbeitermotivation – viele Faktoren. Jeder Mitarbeiter hat ein anderes Engagement-Profil, welches z. B. durch unterschiedliche Vorstellungen über die eigene Entwicklung im Unternehmen oder durch Fairness in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beeinflusst wird.

Auswirkungen von Engagement

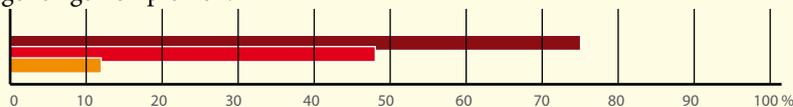
Ein paar anschauliche Zahlen zeigen deutlich den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Engagement und Unternehmenserfolg.

Der Engagement Index 2008 (Gallup Consulting) unterscheidet drei Gruppen von Mitarbeitern:

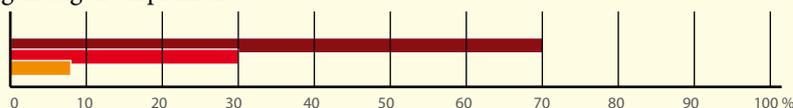
- hohe Bindung (13 % *) ■■■
 - geringe Bindung (67 % *) ■■■■
 - keine Bindung (20 % *) ■■■■■
- * % der Mitarbeiter in Deutschland
Hohe Bindung empfinden 44 % in Indien, 29 % in der USA, 20 % in Großbritannien, 12 % in Frankreich, 9 % in China, 7 % in Japan und 4 % in Singapur.

Die unterschiedliche Bindungsstärke schlägt sich in unterschiedlichen Bereichen nieder (Quelle: Gallup Consulting, Engagement Index 2007):

»Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.«

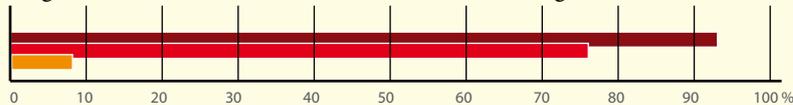


»Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.«

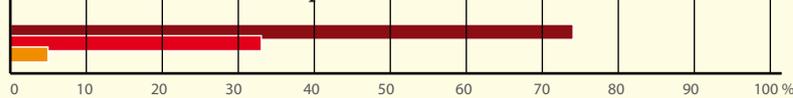


Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erstaunt folgendes Diagramm:

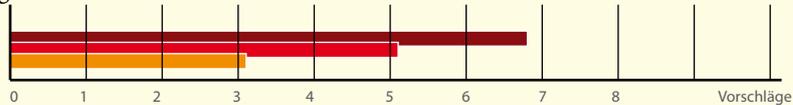
»Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.«



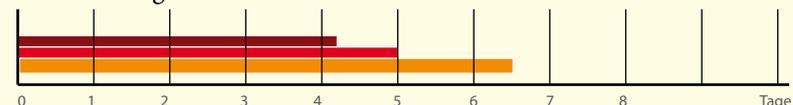
»Während der letzten Woche hatte ich Spaß bei der Arbeit.«



»Wie viele Ideen haben Sie in den letzten sechs Monaten ausdrücklich Ihrem Vorgesetzten vorgestellt?«



»Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?«



Info

5p Consulting
Dale Carnegie Training
EUCUSA
YouGovPsychonomics

www.5p-consulting.com
www.dale-carnegie.at
www.eucusa.com
www.psychonomics.at

Aufbauend auf all der Theorie stellt sich für den Arbeitsalltag die Frage: Was ist heute, ganz praktisch, unter Engagement zu verstehen? »Ausgehend vom Alltagsverständnis des Begriffes lässt sich Engagement als ›leidenschaftliches Eintreten für eine Sache‹ bezeichnen«, sagt Mag. Manuela Kloibhofer und erklärt »drei Betrachtungsebenen:

- Die konative Ebene: Wie verhalten sich Mitarbeiter im eigenen Unternehmen? Sind sie leistungsbereit und motiviert?
- Die kognitive Ebene: Was denken Mitarbeiter über ihr Unternehmen? Verstehen, anerkennen oder teilen sie sogar die Ziele ihres Arbeitgebers?
- Die affektive Ebene: Was fühlen Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber? Identifizieren sie sich mit bzw. sind sie stolz auf ihr Unternehmen?

Das Engagement eines Mitarbeiters kommt somit auf den Ebenen des Handelns, Denkens und Fühlens zum Ausdruck – idealerweise auf allen drei zugleich. Die klassische Arbeitszufriedenheit lässt sich in diesem Modell als Teilbereich der affektiven Ebene oder als Fundament des Engagements begreifen. Ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist dabei weniger die reine Zufriedenheit der Beschäftigten mit deren derzeitiger Arbeitssituation als deren Engagement, das ›hinter den Zielen des Unternehmens stehen und zu diesen beitragen wollen«, so Kloibhofer.

Um die Komplexität der Einflussfaktoren zu reduzieren, greift auch Alexandre Ielatchitch auf ein Ebenen-Modell zurück, das sich teilweise mit dem eben genannten deckt und »ein besonderes Augenmerk auf drei miteinander verknüpfte Elemente legt:

- den Sinn, den ein Mitarbeiter für seine Rolle im Unternehmen sowie für seinen Beitrag zur Gesamtleistung entwickeln kann,
- die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seinen Zielen, d. h. inwiefern er die Unternehmensziele auch als seine eigenen Ziele versteht. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen soll als attraktiv empfunden werden,
- die Unternehmenskultur, die aus der Kommunikation in jeder Form innerhalb der Organisation entsteht.

Wie und was im Unternehmen kommuniziert wird, kann im besten Fall eine starke Kohärenz haben, wenn z. B. ein Leitbild Werte vermittelt, die tatsächlich die Zusammenarbeit auf allen Ebenen prägen

und von den Mitarbeitern wirklich gelebt werden. In diesem Fall fördert die Kultur sowohl die Sinnbildung, als auch die Identifikation mit dem Unternehmen, was wiederum die besten Voraussetzungen für Engagement bildet. Werden hingegen widersprüchliche Inhalte kommuniziert, z. B. passt das Leitbild weder zum tatsächlich gelebten Führungsstil, noch zu den Kooperationsformen im Unternehmen, hat das Auswirkungen auf das Engagement. Einerseits wird das Erkennen eines klaren und motivierenden Sinns für sein Engagement erschwert, andererseits wird die Identifikation mit dem Unternehmen herabgesetzt, da es sich durch seine Widersprüche schwer verständlich macht.

Die Kohärenz im Unternehmen, die sich durch den Vergleich zwischen der offiziellen Kommunikation (z. B. Leitbild) und den alltäglichen Praktiken beobachten lässt, trägt mehr zur Höhe des Mitarbeiterengagements bei als viele teure – und oft sinnlose – Incentives. Kohärenz schafft Klarheit. Fehlt es an Klarheit, ist die Gefahr groß, dass Mitarbeiter unrealistische Erwartungen entwickeln und früher oder später enttäuscht werden.«

Grund dafür in den Unternehmen selbst zu finden, denn Mitarbeitern gegenüber Sinnstiftung zu betreiben und im Sinne der Partizipation in Unternehmensentscheidungen einzubinden, ist vergleichsweise neu in Österreich.«

Ein Instrument zur Messung des Mitarbeiter-Engagements stellt der PeopleIndex von YouGovPsychonomics dar. Kloibhofer: »Er erhebt das Mitarbeiterengagement sowie Faktoren, die nachweislichen Einfluss auf das Engagement haben. Somit können Unternehmen die stärksten Treiber des Engagements ihrer Mitarbeiter herausfinden und gleichzeitig gezielte Maßnahmen zur Engagementsteigerung ableiten. Durch seine Kürze und einfache, prägnante Formulierung ist er in jedem Unternehmenskontext einsetzbar und für alle Mitarbeitergruppen gut verständlich.«

Dale Carnegie, ein weltweites Trainingsunternehmen, sieht Engagement als einen eigenverantwortlich gestaltbaren – und von Führungskräften beeinflussbaren – Zustand, der aus einer reflektierten wertschätzenden Grundhaltung gegenüber anderen Menschen resultiert. Die im Oktober 2009 in 80 Ländern der Welt abgehaltenen Re-Engagement-Tage von Dale Carnegie zeigten, dass die Steigerung von Engagement von Mitarbeitern durch wenige, einfach erlernbare Methoden möglich ist.

Mitarbeiter
Managementpraktiken, die Stress und Angst zu ›normalen‹ Tools gemacht haben, können kurzfristigen Anschein eines hohen Mitarbeiter-Engagements geben. Mitarbeiter können tatsächlich hohe Leistungen bringen und den Eindruck erwecken, sie wären von allem im Unternehmen restlos begeistert. Alexandre Iellatchitch warnt: »Vergisst man aber, dass Engagement nur in einem freiwilligen und positiven Sinn von den Mitarbeitern erbracht werden kann, kommt irgendwann die schmerzvolle Retourkutsche. Das erlebt derzeit das größte Telekommunikationsunternehmen Frankreichs, das innerhalb der letzten zwei Jahre 25 Mitarbeiter durch Selbstmord verloren hat, die alle scheinbar mit den Management-Praktiken stark verbunden waren. Nun muss das Unternehmen kämpfen, um die katastrophalen Folgen für sein Image – ganz abgesehen vom internen Arbeitsklima – wieder in Griff zu bekommen.« Und das kostet viel Zeit und Geld.

Was Führungskräfte nicht vorleben, kann auch von Mitarbeitern nicht erwartet werden.

Gehen Sie nicht davon aus, dass höhere Gehälter alleine das Engagement steigern.

von allem im Unternehmen restlos begeistert. Alexandre Iellatchitch warnt: »Vergisst man aber, dass Engagement nur in einem freiwilligen und positiven Sinn von den Mitarbeitern erbracht werden kann, kommt irgendwann die schmerzvolle Retourkutsche. Das erlebt derzeit das größte Telekommunikationsunternehmen Frankreichs, das innerhalb der letzten zwei Jahre 25 Mitarbeiter durch Selbstmord verloren hat, die alle scheinbar mit den Management-Praktiken stark verbunden waren. Nun muss das Unternehmen kämpfen, um die katastrophalen Folgen für sein Image – ganz abgesehen vom internen Arbeitsklima – wieder in Griff zu bekommen.« Und das kostet viel Zeit und Geld.

Frankreichs, das innerhalb der letzten zwei Jahre 25 Mitarbeiter durch Selbstmord verloren hat, die alle scheinbar mit den Management-Praktiken stark verbunden waren. Nun muss das Unternehmen kämpfen, um die katastrophalen Folgen für sein Image – ganz abgesehen vom internen Arbeitsklima – wieder in Griff zu bekommen.« Und das kostet viel Zeit und Geld.

Führungskräfte
Manager inspirieren nicht mit Dienstautos oder großen Worthülsen. Mitarbeiter werden durch Menschen mit Persönlichkeit bewegt, mit Authentizität, gelebten Werten, Einstellungen und Haltungen. Das Verhalten von Managern muss auch zu den Werten des Unternehmens pas-

Tatsächlich gelebt

Die allgemeine Arbeitsplatzqualität österreichischer Unternehmen liegt im internationalen Vergleich durchaus hoch – für eines der reichsten Länder der Welt wenig überraschend.

Manuela Kloibhofer differenziert: »Dennoch zeigt sich das Engagement der Belegschaft – insbesondere die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen – deutlich weniger stark ausgeprägt. Vielfach ist der

Sind Anliegen in Ihrer Kundenbetreuung ...

- Serviceorientierte und professionelle **Kommunikation?**
- Unterstützung Ihres telefonischen und persönlichen **Verkaufs?**
- Bessere **Beziehung** zu Ihren Kunden?
- Aufbau, Optimierung und Nutzung eines **Customer Service Centers?**

... dann lassen Sie uns gemeinsam über den Nutzen für Ihr Unternehmen nachdenken.



Die praktische Bedeutung von Engagement

von Harald Preyer (EUCUSA)

Die Methode

Alle Messmethoden, die sich auf allgemeine Modelle abstützen, haben den großen Vorteil nahezu beliebiger Vergleichbarkeit. Wenn mit 12 Fragen Mitarbeiterengagement nachgewiesen werden soll, dann unterstellt das Modell, dass Menschen, die bei einer Versicherung arbeiten von den gleichen Aspekten begeistert werden wie Mitarbeiter einer Krankenhausgruppe. Wir haben beide Unternehmenstypen begleitet und wissen: Das ist nicht so. Wir durften auch lernen, dass Mitarbeiter in Japan und Deutschland – wie wohl Teil des gleichen Unternehmens – von sehr unterschiedlichen Engagement-Triggern beeinflusst werden. Selbst die Unterschiede der Motivatoren zwischen Vorarlberg und Wien sind organisationspsychologisch hoch relevant.

Aus den Erfahrungen der letzten zehn Jahre in mehr als 500 Mitarbeiterbefragungen weltweit haben wir die EUCUSA-ENGAGEMENT-Programme (E2P) entwickelt. Abgestützt auf die aktuellen Erkenntnisse der Engagement-Forschung konzipieren wir mit dem Auftraggeber in einem systemischen Prozess maßgeschneiderte Fragebögen zur Messung des Engagements in Organisationen. Wir sind die Experten für den Prozess und stellen sicher, dass valide und reliable Ergebnisse erzielt werden. Das Projektteam des Auftraggebers hat die Expertise für den Inhalt. Es wählt in einem Reduktionsprozess aus erprobten Sets von Formulierungen jene Themen (=Aspekte) aus, die abgefragt werden sollen. Die Konzeption des Fragebogens dauert aufgrund dieser Methode nur einen halben Tag. Anschließend überprüfen wir, ob Themen im Fokus sind, die wir noch nicht abgefragt haben. Der abschließende Wording-Process passt den Fragebogen der Sprache der Mitarbeiter an. Es macht z. B. einen Unterschied, ob wir nach der Beurteilung der Führungskraft oder des Vorgesetzten fragen!

Aus den ausgewählten Aspekten des Fragebogens definieren wir Indices für Engagement, Leadership, Reputation und Loyalität. Diese Indices fließen in die Unternehmenssteuerung unserer Kunden ein. Spannend sind dabei vor allem die Längsschnitte. Wie haben sich die Indices verändert? Was wirkt und was nicht?

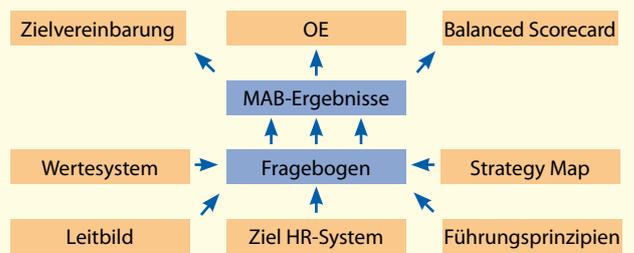


Abbildung: Integration der Mitarbeiterbefragung in die Unternehmenssteuerung

Die Ergebnisse

Die Ergebnisse sind erschreckend different. Was beim einen Unternehmen als Hygienefaktor identifiziert wird, ist beim anderen ein Motivator. Der gemeinsame Befund aus mehr als 500 Mitarbeiterbefragungen ist dünn und überzeugend zugleich: Wo Vision und Sinn an der Arbeit erlebbar sind, dort ist das Mitarbeiterengagement hoch. Der Erfolg auch! Wertschätzung durch die Führungskraft ist der entscheidende Motivator. Und es gibt Organisationen, bei denen das Gegenteil wahr ist.

Es macht deshalb Sinn, mit einem organisationsspezifisch entwickelten Instrument das Engagement der Mitarbeiter zu messen, mit anderen Ergebnissen zu vergleichen und herauszufinden, welche Aspekte in den unterschiedlichen Kontexten, Standorten, Kulturen und Abteilungen die Haupteinflussfaktoren für Engagement sind.

So können Führungskräfte effektiv und wirkungsvoll an den wesentlichen Einflussfaktoren arbeiten. Die Integration der Mitarbeiterbefragung in die Unternehmenssteuerung ist ein Garant dafür, dass das Engagement der Mitarbeiter – und damit die Unternehmensleistung von Befragung zu Befragung steigen.

sen, die sie predigen, wenn sie Mitarbeiter ebenfalls als ganze Persönlichkeiten mit ihren vielschichtigen Ressourcen bewegen wollen. »Und die Schwerpunkte liegen hier bei jedem Unternehmen wo anders«, streicht Clemens Widhalm heraus. »Eine Intervention zur Hebung des Engagements muss mit einer professionellen Analyse der Unternehmenskultur beginnen. Wir arbeiten daher auch gerne mit EUCUSA [siehe Kasten] zusammen, die hier über wissenschaftlich fundierte Methoden und enorme Praxiserfahrung verfügt, wenn es um Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen geht. Denn die Schaffung eines Bewusstseins für die Relevanz von Werten im Führungsverhalten und die richtige Fokussierung sind wesentlich für jede nachfolgende Trainings- und Coachingmaßnahme.«

Clemens Widhalm sagt klar: »Wir brauchen wieder Manager, die nicht nur quartalsgetrieben agieren, sondern als Persönlichkeiten überzeugen und andere so zu Höchstleistungen anspornen. Es wird Zeit, dass Manager den Mitarbeitern nicht nur unter der Sitzfläche Feuer machen, indem sie lediglich Ziele vorgeben und einfordern. Vielmehr gilt es, wieder in den Menschen Feuer zu entfachen, damit diese gerne und von sich aus vollen Einsatz bringen, mitdenken und Eigenverantwortung übernehmen können und wollen!

Sicherlich ist hier eine gesunde Balance wichtig: Es genügt nicht, von den Mitarbeitern zu erwarten, dass sie Risikobereitschaft zeigen, neue Wege beschreiten und sich auch getrauen, Fehler zu machen. Ihre Führungskräfte müssen in der Lage sein, jenes Vertrauen aufzubauen, mit dem ausgestattet dann die Bereitschaft zum Risiko möglich ist. Die bewährten Prinzipien aus »How to Win Friends and Influence People« von Dale Carnegie sind hier immer noch wertvoll und effektiv. Menschlichkeit und Wertschätzung – ehrlich gemeint – sind so eine gute Investition in die Performance eines Unternehmens.«

Zur Hebung von Engagement in Unternehmen genügt es nicht, Führungstechniken und Managementprozesse zu erwerben, vielmehr gilt es, die Werthaltung derart mit zu entwickeln, dass authentisches und somit nachhaltig wirksames Führungsverhalten möglich wird. □