

Zusammenfassung der Ergebnisse zur Untersuchung des Zusammenhangs von Persönlichkeitsmerkmalen und Authentischer Führung im akademischen Kontext

Relevanz: In den letzten Jahren wird immer häufiger von Machtmissbrauch und unethischem Verhalten durch Professor:innen an deutschen Universitäten berichtet (z. B. Becker & Schülke, 2023). Daraus entwickelte sich der Wunsch zur Etablierung moralförderlicher Führungsformen (Hoch et al., 2018). Authentische Führung ist ein Beispiel für eine solche Führungsform und kann durch die vier Komponenten *Selbstbewusstheit*, *Transparenz in Beziehungen zu Anderen*, *ausgewogene Informationsverarbeitung* und *verinnerlichte moralische Perspektive* charakterisiert werden (May et al., 2003). Um nun wiederum Antezedenzen moralischen Führungsverhaltens auf Persönlichkeitsseite und speziell im akademischen Kontext zu untersuchen, wurden in dieser Studie *Moralische Identität*, *Need for Cognition*, *Empathie*, *Psychopathie* und *Psychologisches Kapital* einbezogen und auf ihren Zusammenhang mit Authentischer Führung geprüft. Moralische Identität beschreibt eine „[...] self-conception organized around a set of moral traits.“ (Aquino & Reed, 2002, S. 1424) und kann in *Internalisation* (MI_{INT}) und *Symbolisation* (MI_{SYM}) unterteilt werden (Pohling, 2018). Need for Cognition kann als stabile Tendenz, mit Vergnügen an kognitiver Anstrengung teilzunehmen, definiert werden (Cacioppo et al., 1996). Empathie ist die Fähigkeit, den emotionalen Zustand einer anderen Person zu verstehen und daran teilzuhaben (D. Cohen & Strayer, 1996; Johnson et al., 1983). Sie wird weiterhin durch die Subdimensionen *perspective taking*, *fantasy*, *empathic concern* und *personal distress* beschrieben (Davis, 1980, 1983; Paulus, 2009). Psychopathie ist durch Schuldexternalisierung, rebellische Risikofreude, Stressimmunität, sozialen Einfluss, Kältherzigkeit, machiavellistischen Egoismus, sorglose Planlosigkeit und Furchtlosigkeit gekennzeichnet (Koglin & Petermann, 2009). Psychologisches Kapital kann durch folgende vier Elemente charakterisiert werden: *Selbstwirksamkeit*, *Optimismus*, *Hoffnung* und *Resilienz* (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007).

Ergebnisse: Anhand einer Stichprobe von 240 wissenschaftlichen Führungskräften zeigten sich positive Zusammenhänge geringen Ausmaßes zwischen Authentischer Führung und den Persönlichkeitsmerkmalen Moralische Identität (MI_{INT} : $\tau = .18$, 95% KI [.08, .26]; MI_{SYM} : $\tau = .15$, 95% KI [.06, .24]), Need for Cognition ($\tau = .20$, 95% KI [.12, .29]) und Empathie ($\tau = .16$, 95% KI [.07, .25]) sowie der demografischen Variable der Anzahl direkt geführter Personen ($\tau = .10$, 95% KI [.01, .18]). Darüber hinaus ergab sich ein moderater, positiver Zusammenhang zwischen Authentischer Führung und Psychologischem Kapital ($\tau = .35$, 95% KI [.26, .44]). Zwischen Authentischer Führung und Psychopathie konnte ein als gering einzuordnender

negativer Zusammenhang gefunden werden ($\tau = -.17$, 95% KI [-.26, -.07]). Ein weiterer geringerer Zusammenhang zeigte sich zwischen Authentischer Führung und dem Geschlecht ($\eta = .21$, 95% KI [.10, .32]). Alle untersuchten Persönlichkeitsmerkmale hingen demnach bedeutsam mit Authentischer Führung zusammen. In einer regressionsanalytischen Untersuchung erwiesen sich Empathie, Psychopathie und Psychologisches Kapital sowie die Anzahl direkt geführter Personen als Variablen, die bedeutsam Unterschiede in der Ausprägung Authentischer Führung vorhersagen konnten. Eine Übersicht ist in *Tabelle 1* dargestellt.

Tabelle 1

Verkürzte Übersicht der Multiplen Regressionsanalyse zur Vorhersagekraft der erhobenen Persönlichkeitsfaktoren für Authentische Führung

Prädiktor	Authentische Führung				
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	95% KI für β	
				<i>LL</i>	<i>UL</i>
(Intercept)	3.8907	0.06	-	-	-
MI _{INT}	0.0425	0.04	0.09	-0.09	0.27
MI _{INT} ²	0.0211	0.03	0.06	-0.08	0.20
MI _{SYM}	0.0177	0.03	0.04	-0.08	0.16
MI _{SYM} ²	0.0034	0.01	0.01	-0.09	0.12
NFC	0.0037	0.00	0.10	-0.04	0.24
NFC ²	0.0000	0.00	-0.02	-0.13	0.09
Empathie	0.0126*	0.00	0.18*	0.04	0.31
Empathie ²	0.0006	0.00	0.08	-0.04	0.21
PSYCHO	-0.0566*	0.03	-0.16*	-0.29	-0.02
PSYCHO ²	0.0045	0.01	0.02	-0.10	0.14
PsyCap	0.0229*	0.00	0.38*	0.21	0.56
PsyCap ²	0.0004	0.00	0.08	-0.04	0.20
M-Anzahl	0.0024*	0.00	0.12*	0.02	0.23
Geschlecht _{weiblich}	0.0321	0.06	0.04	-0.10	0.16
Geschlecht _{divers}	0.0018	0.12	0.00	-0.06	0.06

Anmerkungen. Stichprobengröße: $N = 240$. AF = Authentische Führung, MI_{INT} = Moralische Identität Internalisation, MI_{SYM} = Moralische Identität Symbolisation, NFC = Need for Cognition, PSYCHO = Psychopathie, PsyCap = Psychologisches Kapital, M-Anzahl = Angabe auf die Frage „Wie viele Personen führen Sie als direkte Führungskraft?“. Geschlecht dummy-kodiert mit „männlich“ als Referenz. M-Anzahl und Geschlecht stellen

Kontrollvariablen dar. $\hat{\beta}^2$ = Kurvilineare Modellierung des Parameters für polynomiale Regression. 95% KI = 95% Konfidenzintervall, LL = lower limit, UL = upper limit; Bestimmung der *SE* und 95% KI anhand von 10,000 Bootstrap-Stichproben. * und Fett: Signifikant (bootstrapping-basiertes 95% Konfidenzintervall überdeckt den Wert 0 nicht). Um Rundungsfehler in der Signifikanzbestimmung zu vermeiden, wurden die unstandardisierten Koeffizienten (*B*) sowie deren Konfidenzintervalle auf vier Nachkommastellen gerundet. Die standardisierten Koeffizienten (β) und alle übrigen berichteten Werte wurden auf zwei Nachkommastellen gerundet.

Implikationen: Im Rahmen von Personalauswahlverfahren können die Erkenntnisse genutzt werden, um moralförderliche Persönlichkeitsmerkmale als Auswahlkriterien für Führungskräfte im akademischen Kontext zu nutzen. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse einen Ansatz für Schulungsangebote hinsichtlich moralförderlicher Fähigkeiten. Solche Trainings können zur Etablierung eines moralförderlichen Organisationsklimas beitragen und in einer Verringerung des Machtmissbrauchs an Hochschulen resultieren (Pohling & Strobel, 2025).

Literaturverzeichnis

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Becker, D., & Schülke, M. (2023, April 23). *Machtmissbrauch an Hochschulen: Die alltägliche Schikane*. WDR. <https://www1.wdr.de/nachrichten/landespolitik/hochschulen-nrw-machtmissbrauch-schikane-betroffene-erzaehlen-100.html>
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A., & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional Differences in Cognitive Motivation: The Life and Times of Individuals Varying in Need for Cognition. *Psychological Bulletin*, 119(2), 197–253. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.119.2.197>
- Cohen, D., & Strayer, J. (1996). Empathy in conduct-disordered and comparison youth. *Developmental Psychology*, 32(6), 988–998. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.32.6.988>
- Davis, M. H. (1980). A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(85). https://www.researchgate.net/publication/34891073_A_Multidimensional_Approach_to_Individual_Differences_in_Empathy

- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Johnson, J. A., Cheek, J. M., & Smither, R. (1983). The structure of empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1299–1312. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.6.1299>
- Koglin, U., & Petermann, F. (2009). Psychopathic Personality Inventory-Revised (PPI-R). *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 57(2), 137–139. <https://doi.org/10.1024/1661-4747.57.2.137>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Paulus, C. (2009). DER SAARBRÜCKER PERSÖNLICHKEITSFRAGEBOGEN SPF(IRI) ZUR MESSUNG VON EMPATHIE: Psychometrische Evaluation der deutschen Version des Interpersonal Reactivity Index. Leibniz Institut für Psychologie (ZPID). <https://doi.org/10.23668/PSYCHARCHIVES.9249>
- Pohling, R. (2018). *Moralische Sensitivität – Die Grundlage für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen* [Doctoral dissertation, TU Chemnitz]. Universitätsverlag Chemnitz. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-209090>

Pohling, R., & Strobel, A. (2025). Diagnostik und Förderung ethischer Kompetenz in Organisationen. In: López, I. (Ed.) *CSR und Wirtschaftspsychologie. Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-71038-8_6