

„TO BE OR NOT TO BE ... ME“

Authentizität im Job

>>> Aktuelle Online-Befragung im Auftrag der ComTeamGroup vom August 2021 <<<



© Adobe Stock

ComTeamGroup STUDIE 2021

Ergebnisbericht der Online-Befragung im Auftrag der ComTeamGroup
im August 2021

Inhalt

Executive Summary	3
Authentizität & Verhalten bei der Arbeit	5
Authentizität & Engagement, Bindung und Work-Life-Balance	10
Authentizität & Entgrenzung	14
Authentizität & Unternehmenskultur	19
Fazit	24
BONUS: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	27
Demografie	29
Quellen	30
Impressum	31

„TO BE OR NOT TO BE ... ME“

Authentizität im Job

Executive Summary

Authentizität bedeutet, echt, ehrlich und sich selbst treu zu sein und das auch auszustrahlen. In der Arbeitswelt ist Authentizität ein bedeutender Erfolgsfaktor – und es scheint, als hätte die beschleunigte Digitalisierung vor allem unserer Meeting-Kultur das Fenster des Sichtbaren weiter geöffnet: Kinder und Haustiere sind in Video-Calls immer öfter Teil von Besprechungen und mit dem Arbeiten von Zuhause werden unsere KollegInnen über den Bildschirm immer mehr zu uns nach Hause eingeladen. Damit geben wir mehr von uns preis als früher.

Wie beeinflusst diese Veränderung unser berufliches Verhalten? Wie echt oder authentisch können, wollen und dürfen wir im Job überhaupt sein? Welche Rolle spielt authentisches Verhalten für Mitarbeitende und Führungskräfte – auch im Kontext von Entgrenzung, Virtualisierung der Arbeitswelt und New Work? Diese und die folgenden Fragestellungen beantwortet die vorliegende Studie der ComTeamGroup:

- **Welchen Stellenwert hat Authentizität im Job?**
- **Wie authentisch erleben sich Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag?**
- **Wie beeinflusst das Verschwimmen von räumlichen, inhaltlichen und sozialen Grenzen das individuelle Authentizitätsempfinden?**
- **Wie hängt Authentizität mit Arbeitsengagement, Commitment und Work-Life-Balance zusammen?**
- **Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf das Authentizitätserleben?**

An der Studie haben insgesamt 1.166 Personen teilgenommen. 55,9 % der Befragten sind Mitarbeitende, 34,3 % mittlere Führungskräfte, 6,9 % selbstständig tätig und 3 % sind Führungskräfte ohne Vorgesetzte.

Die Ergebnisse zeigen, welche Bedeutung Authentizität im Arbeitsalltag für die StudienteilnehmerInnen hat, was Unternehmen konkret tun können, um authentisches Verhalten zu fördern und inwiefern das Büro in Zukunft zunehmend zur Begegnungs- statt zur reinen Arbeitsstätte wird.



Die Kernbotschaften

1. Neun von zehn der über 1.000 Befragten aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen und Hierarchiestufen ist Authentizität am Arbeitsplatz wichtig bzw. absolut wichtig. Die Gründe sind dabei vielfältig und u. a. ein Zusammenspiel aus eigenen Werten, persönlicher Gesundheit und Zielerreichung sowie Zusammenarbeit im Job.
2. Wer sich in seinem täglichen Arbeitsalltag authentisch verhalten kann, legt mehr Engagement an den Tag, erlebt weniger Konflikte zwischen Beruf und Familie und fühlt sich stärker mit dem eigenen Arbeitgeber verbunden.
3. Die viel diskutierte Entgrenzung während der Pandemie, das (eher negativ konnotierte) Verschwimmen von privatem und beruflichem Alltag, kann authentisches Verhalten verstärken, aber auch massiv einschränken – je nachdem, an welcher Stelle die Grenze verschwimmt.
4. Wollen Unternehmen die Chancen der Flexibilisierung gewinnbringend nutzen, so sollten die Bürozeiten genauer betrachtet werden: Warum wollen und werden ArbeitnehmerInnen in Zukunft vor Ort sein? Das reine Abarbeiten von Aufgaben wird es nicht sein. Es ist vielmehr das gemeinsame Treffen von Entscheidungen, Einholen relevanter Informationen und Kontaktpflege und Verbindung mit KollegInnen vor Ort.

Authentizität & Verhalten bei der Arbeit

Echt-Sein: Überraskende Mehrheit hält Authentizität am Arbeitsplatz für wichtig

Es ist befreiend, man selbst sein zu können. Ist es auch einfach? Wie so oft, gilt auch hier: Es kommt darauf an. Authentizität leben können hängt von vielen Faktoren ab: von der eigenen Konstitution, von äußeren Umständen, vom Verhalten und der Resonanz anderer. Das betrifft den privaten wie den beruflichen Kontext. Diese Studie ist der Sache auf den Grund gegangen. Unter anderem indem sie die StudienteilnehmerInnen gefragt hat, wie wichtig es für sie ist, am Arbeitsplatz sie selbst sein zu können.

Wie wichtig ist es Dir, dass Du Dich bei der Arbeit authentisch verhalten kannst?



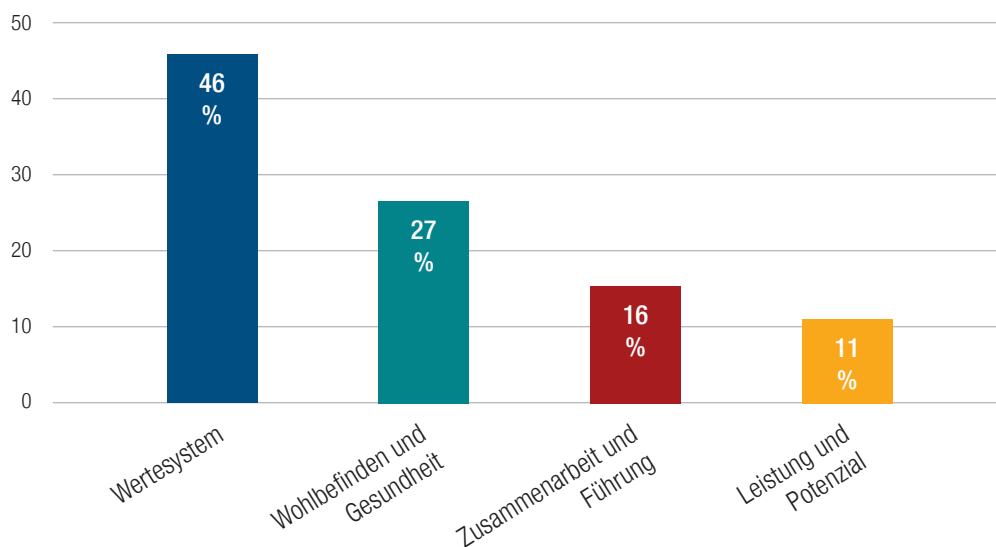
Das Ergebnis: Einer überragenden Mehrheit von über 1.000 Befragten aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen und Hierarchiestufen ist Authentizität am Arbeitsplatz wichtig. Dabei ist es knapp der Hälfte „absolut wichtig“, sich bei der Arbeit authentisch verhalten zu können und immerhin 42 % „eher wichtig“. Insgesamt sprechen sich damit über 90 % der Befragten eindeutig für Authentizität in ihrem Joballtag aus. 8 % stehen der Thematik neutral gegenüber und lediglich 2 % geben an, dass ihnen authentisches Verhalten „eher unwichtig“ bzw. „gar nicht wichtig“ sei.

Die Begründungen zu dieser Einschätzung erfolgen an dieser Stelle recht ausführlich. Die wenigen Befragten, die Authentizität als unwichtig empfinden, verbinden mit Authentizität eher den privaten Bereich: „Arbeit ist Arbeit und Privatleben ist privat.“ Die ebenfalls zitierte Redewendung „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing.“ lässt darauf schließen, dass es für einige Befragte gelebte Wirklichkeit ist, am Arbeitsplatz eine gewisse Rolle zu spielen.

Authentizität und das Wertesystem: ein starkes Paar

Da jedoch eine große Mehrheit der Befragten authentischem Verhalten bei der Arbeit ein hohes Maß an Wichtigkeit zuspricht, werden die Gründe hierfür im Folgenden genauer beleuchtet:

Warum ist es Dir wichtig, Dich bei der Arbeit authentisch zu verhalten?



Die ausführlichen Begründungen unserer StudienteilnehmerInnen für den hohen Stellenwert, bei der Arbeit authentisch sein zu können, lassen sich in vier Motive einteilen. Mit großem Abstand steht das eigene **Wertesystem** (46 %) an erster Stelle. Damit wird deutlich, dass die ArbeitnehmerInnen ein Bedürfnis hegen, von ihren KollegInnen und GeschäftspartnerInnen mitsamt ihren Haltungen, Einstellungen und Überzeugungen so wahrgenommen zu werden, wie es ihren jeweiligen Werten entspricht: „Ich möchte morgens und abends aufrecht in den Spiegel schauen können. Außerdem: Basis für meine Arbeit sind Arbeitsbeziehungen zu KollegInnen, ManagerInnen und Externen, denen gegenüber ich nicht ‚weisungsbefugt‘ bin. Gute und nachhaltige Arbeitsbeziehungen sind meiner Erfahrung nach nur möglich, wenn man so authentisch und aufrichtig wie möglich ist.“

Weiter kristallisiert sich aus den freien Antworten heraus, dass es 27 % der Befragten aufgrund oder zum Schutz ihres **Wohlbefindens** und ihrer **Gesundheit** für wichtig erachten, sich bei der Arbeit authentisch verhalten zu können. Es „koste auf Dauer einfach zu viel Kraft, sich ständig anzupassen und Schutzmechanismen aufrecht zu erhalten“. Authentizität dient als wertvoller Ressourcenspeicher, um benötigte Kräfte zu gegebener Zeit in die richtigen (Arbeits-)Bahnen zu lenken.

Am dritthäufigsten für die hohe Bedeutung von Authentizität am Arbeitsplatz werden von den Befragten Gründe genannt, die sich unter **Zusammenarbeit und Führung** zusammenfassen lassen (16 %). Vor allem die Befragten mit Führungsverantwortung lassen sich an dieser Stelle zitieren. Eine wiederholt geäußerte Begründung unter den StudienteilnehmerInnen lautet: „Weil die Persönlichkeit als Führungskraft Arbeitswerkzeug ist“. Authentizität wird hier klar mit Persönlichkeit gleichgesetzt und damit als essenzielles Must-have einer Person mit Führungsverantwortung deklariert. Auch im Kontext von Zusammenarbeit – einerlei ob mit oder ohne Führungsverantwortung – sind die Befragten der Meinung, dass Vertrauen nur dort entstehe, wo man sich wahrhaftig begegnet. Authentizität kann also auch in gegenseitigem Vertrauen unter KollegInnen Gestalt annehmen.

Immerhin 11 % der Befragten sehen Authentizität als Grundvoraussetzung für Wirksamkeit. In diesem Zusammenhang formen sich **Leistung und Potenzial** als Motiv für das Echt-sein am Arbeitsplatz. Die StudienteilnehmerInnen deren Antworten sich diesem Motiv zuordnen lassen, glauben u. a., dass authentisches Verhalten bei der Arbeit es ihnen überhaupt erst ermöglicht, herausragende Leistungen zu erbringen: „Ich glaube, dass ich nur so Top-Leistungen bringen kann: Alle Energie fließt dann in die Freude am Tun, nicht darein, etwas zu verbergen.“ Ähnlich wie beim Motiv Wohlbefinden und Gesundheit scheint es hier darum zu gehen, die eigenen Kräfte in sinnvolle und gewinnbringende Bahnen zu lenken – mithilfe von Authentizität.

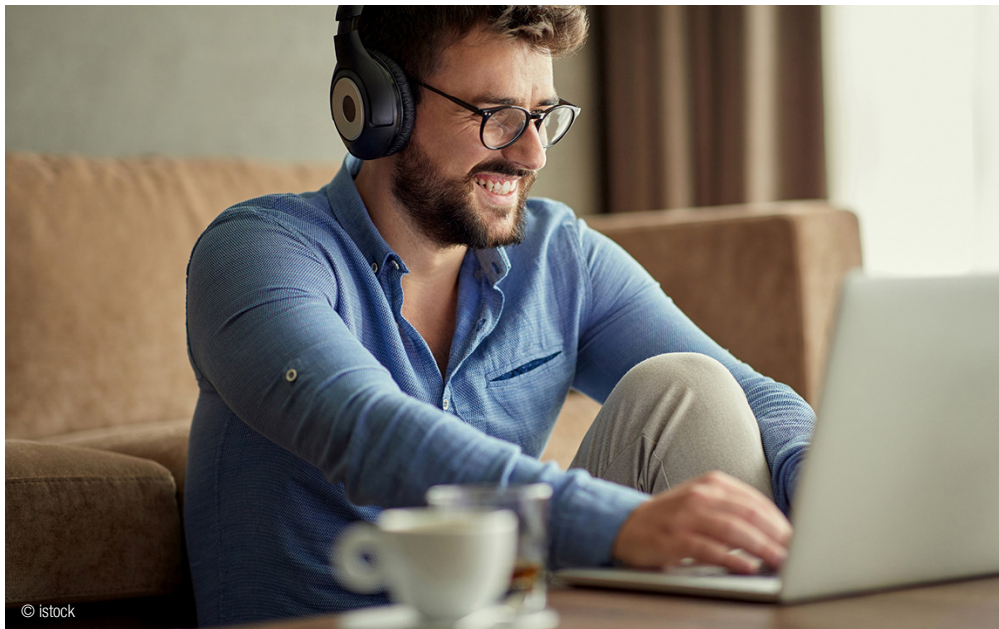
Was bedeutet für Dich persönlich Authentizität?
 Welche Begriffe verbindest Du damit?



Authentizität wird mit Echtheit und Ehrlichkeit gleichgesetzt

In einem weiteren Schritt wurden die StudienteilnehmerInnen gefragt, was Authentizität für sie persönlich bedeutet und welche Begriffe sie konkret damit verbinden. Ein Blick auf die Wordcloud der gegebenen Antworten verrät, dass sich hier einige der bereits genannten Motive widerspiegeln. Die Werte, die besonders häufig genannt wurden, erscheinen in der Wordcloud am größten: „Echtheit“ und „Ehrlichkeit“ stechen klar ins Auge, aber auch „Offenheit“, „sich nicht verstellen“, „Glaubwürdigkeit“ oder „Zuverlässigkeit“ treten deutlich aus der „Authentizitäts-Wolke“ hervor.

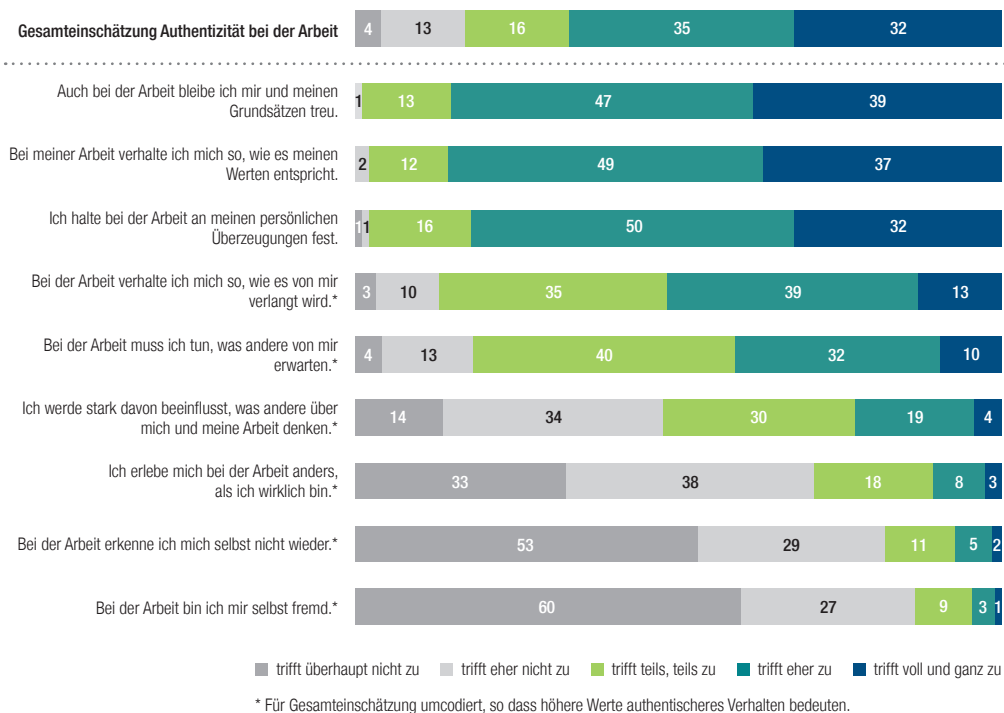
Das intuitive Verständnis von Authentizität in unserer Befragung deckt sich damit gut mit den bisherigen Befunden zu authentischem Arbeitsverhalten (z. B. Hewlin, Karelaia, Kouchaki & Sedikides, 2020). Für die genauere Untersuchung der Voraussetzungen und Auswirkungen authentischen Verhaltens haben wir den Fragebogen von van den Bosch (2016) eingesetzt, der das authentische Arbeiten gemäß eigener Werte und Grundüberzeugungen, Freiheit von der Beeinflussung durch andere und das Ausbleiben von Selbst-Entfremdungs-Gefühlen als Teilaspekte von Authentizität bei der Arbeit erfasst.*



* Unsere Quellenangaben finden sich am Ende des Studienberichts.

Überzeugend authentisch

Einschätzung Authentizität bei der Arbeit (in %)



Zur Authentizität haben wir unsere Fragen bzw. Aussagen wie folgt gegliedert:

- authentisches Arbeiten
- Beeinflussung durch andere
- Selbstentfremdung

Bei der Einschätzung der eigenen Authentizität bei der Arbeit geben 86 % der Befragten an, sich „eher“ bzw. „voll und ganz“ ihren Werten entsprechend zu verhalten und 85 %, dass sie ihren Grundsätzen „eher“ bzw. „voll und ganz“ treu bleiben. Ebenfalls über 80 % halten auch bei der Arbeit an ihren persönlichen Überzeugungen fest.

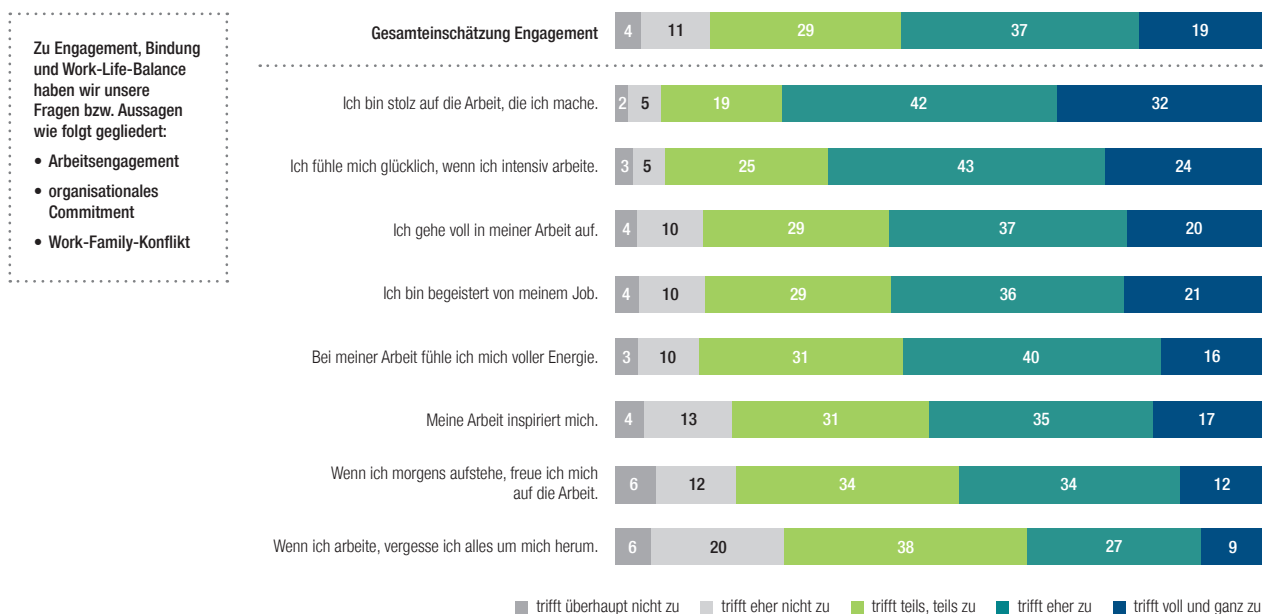
Nur 11 % der TeilnehmerInnen geben an, sich im Job anders zu erleben als sie wirklich sind und lediglich 7 % sind es, die sich dabei offenbar selbst nicht wiedererkennen.

Dieses starke Festhalten an und das Leben von eigenen Werten und Überzeugungen – auch im Arbeitskontext – illustriert nochmals den hohen Stellenwert von authentischem Verhalten im Arbeitsalltag der Befragten.

Authentizität & Engagement, Bindung und Work-Life-Balance

Wie beeinflusst das Echt-Sein das Engagement und die Work-Life-Balance? Hierzu haben die Teilnehmenden Fragen zu verschiedenen Subkategorien beantwortet: zum Engagement an sich, zum organisationalen Commitment und zu Konflikten zwischen Beruf und Familie. Die Ergebnisse machen eines sehr deutlich: Authentizitätsempfinden und Engagement bzw. Work-Life-Balance sind klar und deutlich verwoben.

Einschätzung Engagement (in %)



Die Korrelationsanalyse der vorliegenden Studie deckt einen sehr deutlichen Zusammenhang zwischen Authentizität und dem Arbeitsengagement auf ($r = 0,47$)*. Die Zusammenhänge unterscheiden sich dabei teilweise erheblich, wenn die Ergebnisse von Männern und Frauen oder von Befragten unterschiedlicher Hierarchiestufen getrennt betrachtet werden.

* Hinweis zur Lesart: Korrelationen werden im weiteren Verlauf immer mit dem Kürzel r dargestellt. Alle gezeigten Zusammenhänge sind signifikant.

An dieser Stelle betonen die StudienleiterInnen die im vorherigen Kapitel genannte Wirksamkeit im Job:



„Je stärker sich Mitarbeitende bei der Arbeit an ihren eigenen Grundüberzeugungen und Werten orientieren können, desto engagierter sind sie bei der Arbeit und desto überzeugter sind sie davon, dass sie für den richtigen Arbeitgeber tätig sind.“

Dr. Daniel Putz, Managing Partner ComTeam AG und Lehrbeauftragter der Rheinischen Fachhochschule Köln

Das bestätigt auch die umgekehrte Betrachtung auf Selbstentfremdung und Fremdeinfluss:



Engagierte Befragte aus der vorliegenden Stichprobe empfinden signifikant weniger Selbstentfremdung und fühlen sich weniger durch andere beeinflusst.

Der Blick auf geschlechterspezifische Unterschiede zeigt, dass eigenes authentisches Verhalten bei Frauen das Engagement stärker positiv beeinflusst ($r_w = 0,52$) als bei Männern ($r_m = 0,41$), insbesondere vermittelt durch eine stärkere Wirkung der Selbstentfremdung. Diese tritt mit abnehmendem Authentizitätsempfinden bei Frauen deutlich mehr in den Vordergrund ($r_w = 0,42$) als bei Männern ($r_m = 0,27$).

Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Selbstentfremdung sich negativer auf das Engagement von KollegInnen ohne Führungsverantwortung ($r_{MA} = -0,40$) als auf Führungskräfte auswirkt ($r_{FK} = -0,28$), die es in ihrer Funktion möglicherweise eher gewohnt sind, fremde Positionen zu übernehmen und das eigene Verhalten daran auszurichten, z. B. wenn sie Unternehmensentscheidungen kommunizieren oder im Austausch mit den Mitarbeitenden auch immer die Organisationsinteressen im Blick behalten müssen.



Dr. Daniel Putz
Managing Consultant
ComTeam AG

Lehrbeauftragter der Rheinischen Fachhochschule Köln

Deep-Dive: Authentizität, Engagement, Bindung und Work-Life-Balance

	Arbeits- engagement	organisationales Commitment	Work-Family- Konflikt
	Korrelationen		
authentisches Verhalten am Arbeitsplatz gesamt	0,47	0,43	-0,48
authentisches Arbeiten	0,52	0,45	-0,30
Selbstentfremdung	-0,36	-0,39	0,46
Beeinflussung durch andere	-0,19	-0,13	0,29

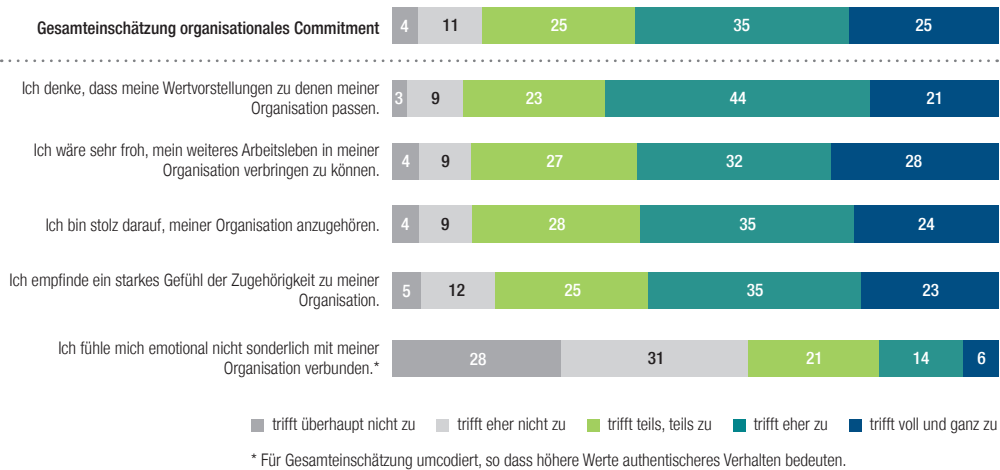
Alle Werte größer als (-) 0,09 sind signifikant auf dem 1%-Niveau.

Neben den positiven Auswirkungen auf das Engagement besteht ein Zusammenhang zwischen Authentizität und dem Commitment zur eigenen Organisation. Je stärker Befragte den Eindruck haben, sich am Arbeitsplatz authentisch verhalten zu können, desto höher ist die Bindung an das eigene Unternehmen ($r = 0,43$). Aussagen wie „Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen meiner Organisation passen“ oder „Ich bin stolz darauf, meiner Organisation anzugehören“ wird von Befragten deutlich häufiger zugestimmt, wenn sie sich am Arbeitsplatz authentisch erleben.



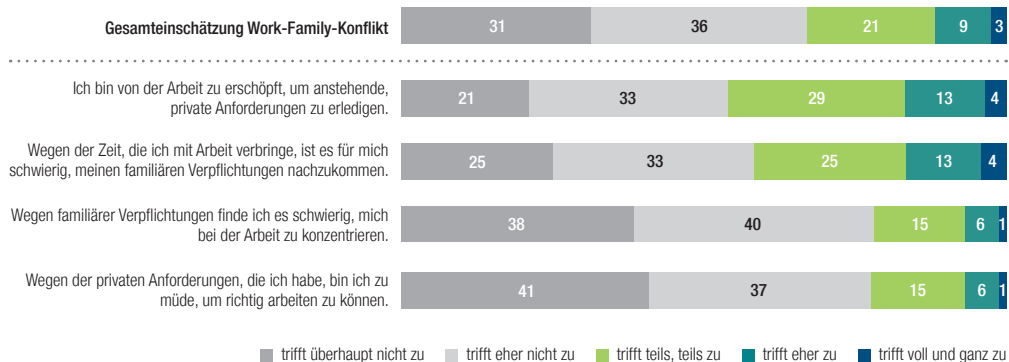
Je authentischer die Befragten bei der Arbeit sein können, desto engagierter verhalten sie sich und desto mehr fühlen sie sich ihrem Arbeitgeber verbunden.

Einschätzung Commitment (in %)



In die andere Richtung betrachtet gilt auch: Je entfremdeter sich die Befragten bei der Arbeit erleben, desto geringer ist die Verbundenheit zur Organisation ($r = -0,39$) und desto mehr Konflikte erleben sie zwischen Beruf und Familie ($r = 0,46$). Befragte, die eine hohe Selbst-Entfremdung bei der Arbeit erleben, haben gleichzeitig oft den Eindruck, unterschiedliche Anforderungen in ihrer Arbeits- und Familienrolle erfüllen zu müssen, die nicht miteinander vereinbar sind oder sich wechselseitig beeinträchtigen. Das Konfliktempfinden wirkt sich dabei auf beide Rollen aus: Es entsteht der Eindruck, weder der Arbeit noch der Familie wirklich gerecht zu werden. Dabei wurden, wie auch die nachfolgende Grafik zeigt, Aussagen abgefragt wie: „Wegen der Zeit, die ich mit Arbeit verbringe, ist es für mich schwierig, meinen familiären Verpflichtungen nachzukommen.“

Einschätzung Work-Family-Konflikt (in %)



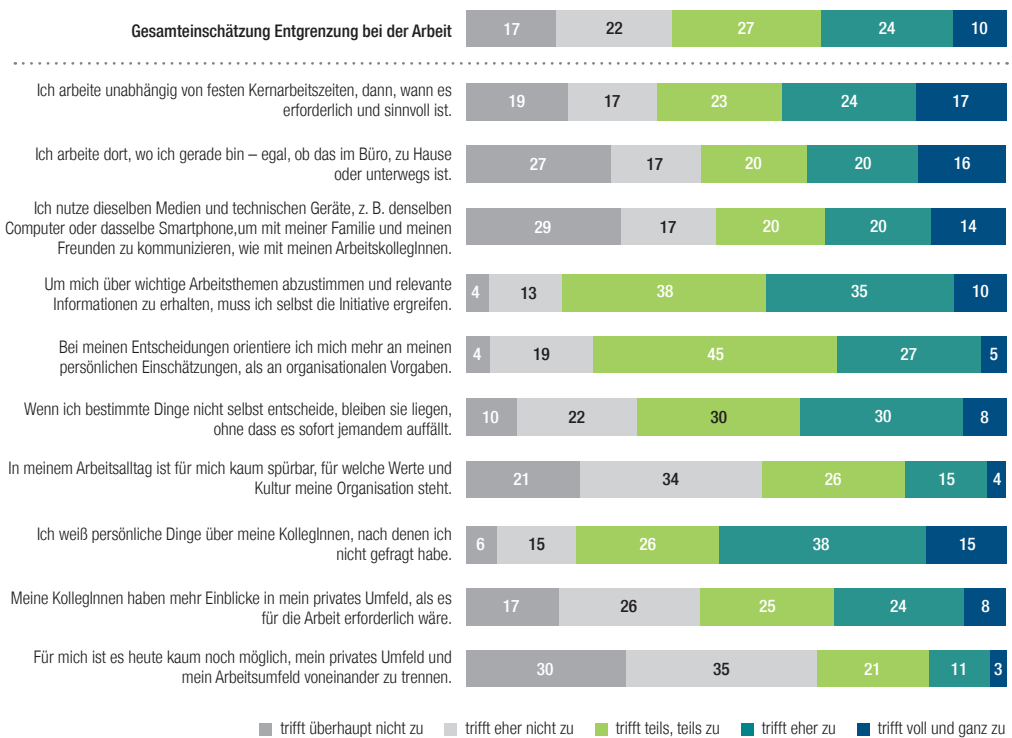
Authentizität & Entgrenzung

Betrachtet man die derzeit viel diskutierte Entgrenzung* im Ganzen, so hat sie kaum Einfluss auf Authentizität bzw. authentisches Verhalten bei der Arbeit. Allerdings konnten die StudienleiterInnen durch tiefergehende Korrelationsanalysen feststellen, dass es von entscheidender Bedeutung ist, wo die Grenzen zwischen Privatem und Arbeit verschwimmen. Zudem konnten gerade bei Führungskräften und ArbeitnehmerInnen ohne Führungsverantwortung deutliche Unterschiede festgestellt werden.

Einschätzung Entgrenzung (in %)

Zur Entgrenzung haben wir unsere Fragen bzw. Aussagen wie folgt gegliedert:

- zeitliche/räumliche Entgrenzung
- informations-/entscheidungsbezogene Entgrenzung
- soziale Entgrenzung



* In dieser Studie aufgeschlüsselt nach räumlich-zeitlicher, informations-/entscheidungsbezogener und sozialer Entgrenzung.

Generell zeigen die Umfrageergebnisse zwar keinen Zusammenhang zwischen Entgrenzung und authentischem Verhalten bei der Arbeit. Allerdings kristallisieren sich bei genauerem Hinsehen systematische Zusammenhänge heraus, die zu einem besseren Verständnis des Wechselspiels zwischen dem Verschwimmen von Arbeitsgrenzen und Authentizität beitragen können: Mitarbeitende, die selbst entscheiden können, wann und wo sie arbeiten, haben demnach eher das Gefühl, ihren eigenen Werten und Grundüberzeugungen entsprechend arbeiten zu können ($r = 0,16$). Die damit häufig einhergehende erschwerte Informations- und Entscheidungsbeschaffung führt allerdings zu einer stärkeren Selbst-Entfremdung ($r = 0,21$). Und je mehr persönliche und berufliche Rollen verschwimmen, desto stärker fühlen sich die Befragten durch andere beeinflusst ($r = 0,12$). Wenn wir mehr von unseren KollegInnen und Vorgesetzten wissen, wird es offensichtlich auch schwerer, uns bei beruflichen Entscheidungen und Vorgehensweisen abzugrenzen.



Räumlich-zeitliche Flexibilität fördert authentisches Verhalten bei der Arbeit. Aber nur, solange Mitarbeitende verlässlich über Entscheidungen und Prozesse informiert werden. Wenn Informationen fehlen oder Entscheidungen verschleppt werden, steigt die Selbst-Entfremdung.

Deep-Dive: Entgrenzung und Authentizität

	authentisches Verhalten am Arbeitsplatz gesamt	authentisches Arbeiten	Selbst-entfremdung	Beeinflussung durch andere
	Korrelationen			
Entgrenzung bei der Arbeit gesamt	-0,01	0,10	0,09	0,01
räumlich-zeitlich	0,12	0,16	-0,05	-0,09
informations- und entscheidungsbezogen	-0,11	0,01	0,21	0,03
sozial	-0,07	0,01	0,05	0,12

Alle Werte größer als (-) 0,09 sind signifikant auf dem 1%-Niveau.

In der Differenzierung nach Hierarchieebenen zeigt sich ein äußerst interessanter Zusammenhang: Bei Führungskräften führt Entgrenzung zu einer stärkeren Reduzierung von authentischem Verhalten ($r_{FK} = -0,21$) als bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung ($r_{MA} = -0,09$).

Der Zusammenhang gilt besonders für die Faktoren Entgrenzung und Selbstentfremdung ($r_{FK} = 0,25$ vs. $r_{MA} = 0,12$) sowie der Beeinflussung durch andere ($r_{FK} = 0,26$ vs. $r_{MA} = 0,09$). Dabei spielen die informations- und entscheidungsbezogene sowie die soziale Entgrenzung die entscheidende Rolle. Wie sehen die Gründe hierfür aus? Führungskräfte haben unter anderem die Kernaufgabe, gemeinsame Entscheidungsprozesse zu gestalten und Mitarbeitenden Informationen über relevante Unternehmensentwicklungen zu vermitteln. Können sie dieser Rolle durch gestörten Informationsfluss und intransparente Entscheidungen nicht mehr wie gewohnt und gewünscht nachkommen, kann das zu einer deutlich wahrnehmbaren Mehrbelastung und erwähnter Selbstentfremdung führen.



Entgrenzung stellt für Mitarbeitende eine zusätzliche Erschwernis dar. Drastischer ist es für Führungskräfte: Hier entzieht Entgrenzung mitunter eine entscheidende Handlungsgrundlage für die zentralen Aufgaben der gemeinsamen Entscheidungsfindung und Informationsweitergabe.



©Istock

Raus mit der Arbeit: Engagement und Commitment dank selbstbestimmtem Wo und Wann

Deep-Dive: Entgrenzung und organisationales Commitment

	Arbeits- engagement	organisationales Commitment	Work-Life- Konflikt
	Korrelationen		
Entgrenzung bei der Arbeit gesamt	0,20	0,07	0,27
räumlich-zeitlich	0,34	0,23	0,05
informations- und entscheidungsbezogen	-0,06	-0,20	0,31
sozial	0,10	0,11	0,25

Alle Werte größer als (-) 0,09 sind signifikant auf dem 1%-Niveau.

Die Identifikation mit der Arbeit hängt für den Großteil der Befragten nicht am Ort. Räumliche und zeitliche Entscheidungsfreiheit wirken sich positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl ($r = 0,23$) und das Arbeitsengagement aus ($r = 0,34$). Und es zeigt sich, dass für die Befragten der Kontakt zur Organisation wichtig bleibt: Hier kann die soziale Entgrenzung positiven Einfluss auf Engagement ($r = 0,10$) und Commitment ($r = 0,11$) ausüben.

Hierbei ist jedoch der Grundsatz der goldenen Mitte zu beachten. Denn zu viel Selbstorganisation kehrt den Trend um: Müssen ArbeitnehmerInnen Informationen und Entscheidungen hinterherlaufen, wirkt sich das negativ auf das Commitment aus ($r = -0,20$). Unternehmen sollten also gewährleisten können, dass die räumliche Flexibilisierung durch funktionierende Informationsflüsse und transparente Entscheidungsprozesse begleitet wird.



„Der Kontakt in der Arbeit muss sich lohnen. Es geht darum, vor Ort einen Mehrwert für die Mitarbeitenden und die Organisation zu schaffen. Das Büro erfüllt in Zukunft nicht mehr nur die Funktion der Auftrags erledigung vor Ort. Es wird vielmehr zu einer Begegnungsstätte, die den Austausch fördert und gemeinsame Entscheidungsfindungen ermöglicht, um anschließend wieder arbeitsteilig handlungsfähig zu sein.“

Dr. Daniel Putz, Managing Partner ComTeam AG und Lehrbeauftragter der Rheinischen Fachhochschule Köln

Entgrenzung und die Work-Life-Balance: keine gute Kombination

Entgrenzung übt negativen Einfluss auf die Work-Life-Balance aus: Wirkt sich auch die zeitlich-räumliche Entgrenzung nicht auf Konflikte zwischen Job und Privatleben aus,* so sieht es bei informations- und entscheidungsbezogener Entgrenzung ($r = 0,31$) und sozialer Entgrenzung ($r = 0,25$) schon anders aus. Hier sind die Zusammenhänge klar ersichtlich. Sind die Weitergabe von Informationen und Entscheidungsfähigkeit erschwert, wird der Job schlicht anstrengender: Die Vereinbarkeit mit dem Privatleben leidet. Und wird die Abgrenzbarkeit zu KollegInnen im sozialen Kontext undeutlicher, so passiert das gleiche. Es wird damit schwerer, Arbeit Arbeit sein zu lassen (mitsamt den Menschen, die den Arbeitskontext mit Leben füllen) und das Privatleben unabhängig davon zu gestalten.

Die Aufschlüsselung nach Hierarchiestufen zeigt, dass Entgrenzung, egal in welchem Teilbereich, zwar bei beiden Gruppen, jedoch bei Mitarbeitenden weniger stark ausgeprägte Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben auslöst ($r_{MA} = 0,32$) als bei Führungskräften ($r_{FK} = 0,41$).

Soziale Entgrenzung schließlich wurde von Männern als beeinträchtigender für die Work-Life-Balance bewertet ($r_m = 0,31$) als von Frauen ($r_w = 0,20$). Warum? Möglicherweise macht sich hier die Beziehungsorientierung bemerkbar, die Frauen in einigen Fällen eher als Männer auch im Job einsetzen: Für sie ist das Verschwimmen persönlicher Grenzen möglicherweise weniger ausschlaggebend, weil es für sie schon vor der Pandemie gewöhnlicher war, Interesse an der persönlichen Situation ihrer KollegInnen zu zeigen. Sie können mit dem persönlichen Verschwimmen besser umgehen bzw. könnten vorher bereits engere persönliche Beziehungen zu KollegInnen gehabt haben.

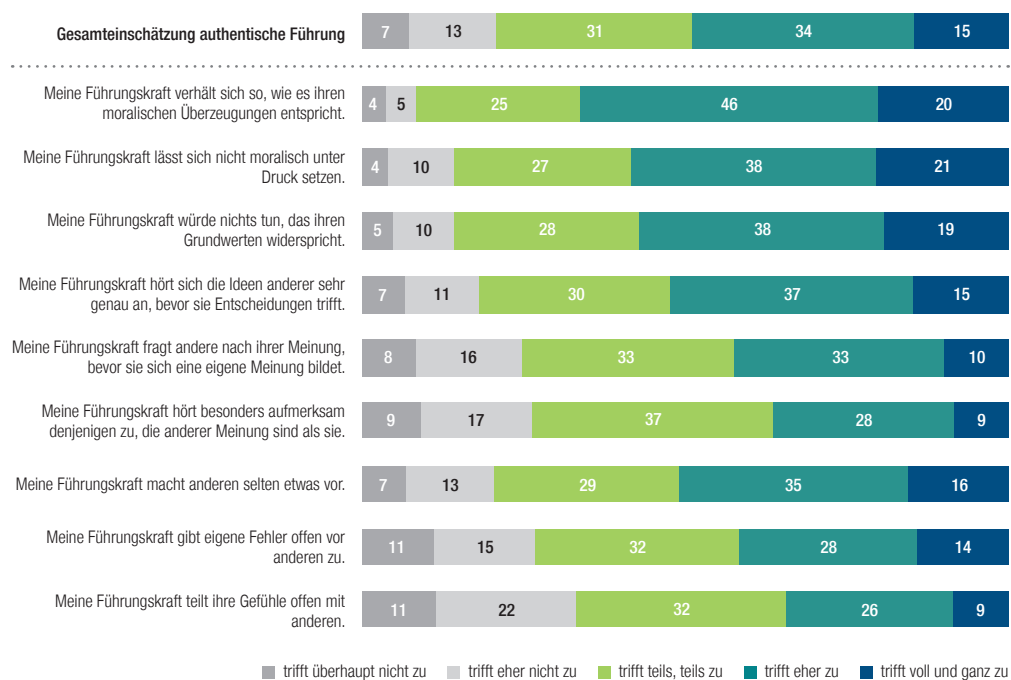
* $r = 0,05$ und nicht signifikant

Authentizität & Unternehmenskultur

Dass eine gesunde Unternehmenskultur zu mehr Produktivität und weniger Fluktuation führt, ist kein Geheimnis. Allerdings liegen die Faktoren für sinnstiftende und fördernde Kulturen in Organisationen oft teilweise im Nebel. Die vorliegende Umfrage bringt diese Faktoren mit dem Authentizitätsbegriff in einen neuen und konkreten Zusammenhang. Das Hauptergebnis: Eine positive Unternehmenskultur im Sinne von authentisch wahrgenommener Führung, psychologischer Sicherheit und einem unterstützenden Umgang mit Fehlern bedingt Authentizität am Arbeitsplatz.

Authentizität hat Einfluss auf Engagement und organisationales Commitment und wirkt sich zudem positiv auf die Work-Life-Balance aus. Zugleich beeinflussen kulturelle Aspekte im Arbeitsumfeld, wie authentisch sich Mitarbeitende verhalten (können).

Einschätzung authentische Führung (in %)



Zur Unternehmenskultur haben wir unsere Fragen bzw. Aussagen wie folgt gegliedert:

- authentische Führung
- psychologische Sicherheit
- fehlerbezogenes Betriebsklima

Die Befragungsergebnisse zeigen: Je authentischer die Befragten ihre Führungskräfte wahrnehmen, desto authentischer beschreiben sie auch ihr eigenes Verhalten am Arbeitsplatz ($r = 0,29$). Führungskräfte können demnach authentisches Verhalten ihrer Mitarbeitenden dadurch begünstigen, dass sie in ihrem Verhalten klar ihre eigenen Werte verdeutlichen (moralische Perspektive; $r = 30$), bei ihren Entscheidungen unvoreingenommen auch unerwartete und kritische Rückmeldungen berücksichtigen (ausgewogene Informationsverarbeitung $r = 0,23$) und offen und transparent ihre Einschätzungen und Entscheidungen kommunizieren ($r = 0,22$).

Je stärker sich Führungskräfte ihren Werten entsprechend verhalten, transparent und ehrlich kommunizieren sowie Meinungen anderer respektieren, desto authentischer verhalten sich auch die Mitarbeitenden.

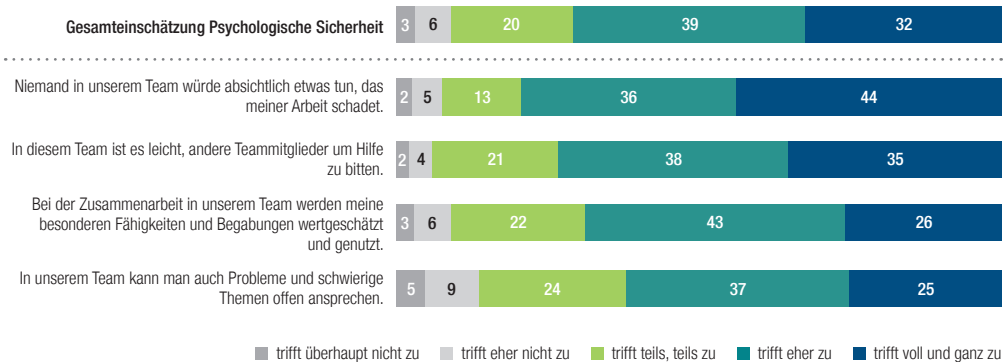
Deep-Dive: Kulturaspekte und Authentizität

	authentisches Verhalten am Arbeitsplatz gesamt	authentisches Arbeiten	Selbstentfremdung	Beeinflussung durch andere
Korrelationen				
Authentische Führung	0,29	0,32	-0,25	-0,07
• Moralische Perspektive	0,30	0,35	-0,28	-0,03
• Ausgewogene Informationsverarbeitung	0,23	0,25	-0,19	-0,08
• Transparente Kommunikation	0,22	0,25	-0,18	-0,08
Psychologische Sicherheit	0,43	0,42	-0,40	-0,14
Lernklima	0,31	0,33	-0,26	-0,12

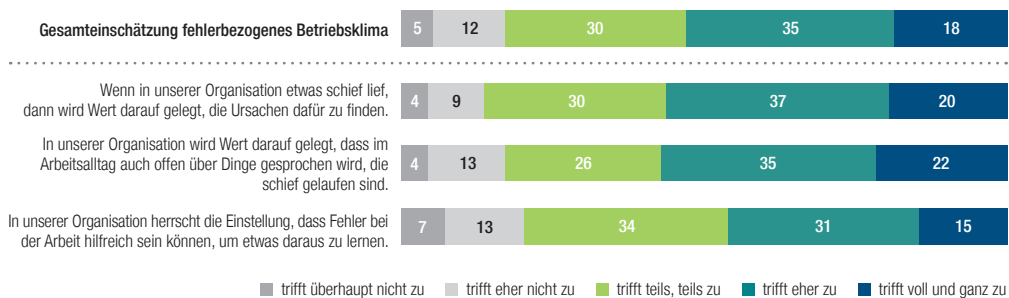
Alle Werte größer als (-) 0,09 sind signifikant auf dem 1%-Niveau.

In Bezug auf den Umgang mit Fehlern und die psychologische Sicherheit zeigen sich deutliche Einflüsse auf das authentische Verhalten am Arbeitsplatz. Teilnehmende, die Aussagen zur psychologischen Sicherheit im Team wie „In diesem Team ist es leicht, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten“ öfter positiv bewerteten, können sich am Arbeitsplatz deutlich authentischer verhalten ($r = 0,43$). In Sachen Fehlerklima sind die Ergebnisse zwar nicht ganz so ausgeprägt, aber doch deutlich: Die Korrelationsanalyse zeigt einen klaren Zusammenhang zum authentischen Verhalten ($r = 0,31$).

Einschätzung psychologische Sicherheit (in %)



Einschätzung Lernklima (in %)



Auch das Engagement, das Commitment und Work-Life-Konflikte werden sehr stark von authentischem Führungshandeln, psychologischer Sicherheit und dem Fehlerklima beeinflusst. Wo Führung authentisch wahrgenommen wird, steigen Engagement ($r = 0,48$) und Commitment ($r = 0,54$), während Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben deutlich zurückgehen ($r = -0,23$). Nahezu identisch hohe Werte zeigen ein positives Fehlerklima ($r_E = 0,50$, $r_C = 0,59$, $r_{WLK} = -0,22$) und ein sicheres, wohlwollendes Teamgefüge ($r_E = 0,52$, $r_C = 0,56$, $r_{WLK} = -0,30$).



Authentische Führung, ein sicheres Teamgefühl und ein positives Fehlerklima bewirken wahre Wunder: Die Zusammenhänge zu Engagement, Commitment und Work-Life-Konflikten bestehen in der Stärke ihrer Ausprägung!

Unternehmenskultur aus Perspektive von MitarbeiterInnen und Führungskräften

Wechselt man auf den Stuhl der Führungskraft und betrachtet die Korrelationsanalyse in dieser Differenzierung, kommen ebenfalls interessante Hintergründe zur Wirkung der Unternehmenskultur zum Vorschein. In Puncto Führung zeigt sich, dass die moralische Perspektive der eigenen Vorgesetzten sich bei Führungskräften ($r_{FK} = 0,40$) stärker auf das eigene authentische Leben von Werten und Grundüberzeugungen auswirkt als bei Mitarbeitenden ($r_{MA} = 0,32$), umgekehrt verhindert es bei Mitarbeitenden stärker ein Gefühl der Selbstentfremdung ($r_{MA} = 0,32$) als bei Führungskräften ($r_{FK} = 0,23$).

Der fördernde Umgang mit Fehlern reduziert bei Mitarbeitenden ($r_{MA} = 0,13$), nicht jedoch bei Führungskräften ($r_{FK} = 0,02$) das Gefühl, durch andere beeinflusst zu werden. Deutlich sind die Unterschiede auch beim Engagement: Bei Führungskräften wirkt sich das Fehlerklima noch stärker als bei Mitarbeitenden auf Engagement ($r_{FK} = 0,52$ vs. $r_{MA} = 0,44$) und Commitment ($r_{FK} = 0,63$ vs. $r_{MA} = 0,53$) aus. Hier zeigt sich ein Zusammenhang zur räumlich-zeitlichen Entgrenzung: Insbesondere für Führungskräfte wirkt sich räumlich-zeitliche Flexibilität positiv auf das Fehlerklima aus ($r_{FK} = 0,23$ vs. $r_{MA} = 0,07$).

Andererseits macht sich die informations- und entscheidungsbezogene Entgrenzung tendenziell deutlicher in der psychologischen Sicherheit von Führungskräften bemerkbar: Sie fühlen sich stärker dadurch verunsichert, wenn sie ihren Vorgesetzten für Informationen oder Entscheidungen „hinterherlaufen“ müssen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ($r_{FK} = -0,29$ vs. $r_{MA} = -0,22$). Auch hier geht es darum, einen Mittelweg bzw. eine ausgewogene Mischung zwischen freigewählten Arbeitszeiten und -orten und einer klaren Orientierung durch gezielte Informationen und Entscheidungen zu finden.



Entgrenzung stellt mittlere Führungskräfte vor extreme Herausforderungen: Sie sind gefordert, ihre Mitarbeitenden auch auf Distanz verlässlich mit Informationen und Entscheidungsgrundlagen zu versorgen. Gleichzeitig sind sie selbst von Entgrenzung betroffen und werden daher unvollständiger informiert und weniger in Entscheidungen eingebunden, was ihnen zusätzlich erschwert, den Mitarbeitenden die dringend benötigte Orientierung zu geben.

Authentische Führung und andere kulturelle Aspekte: Frauen profitieren stärker als Männer

Hier zeigen sich ebenfalls genderspezifische Unterschiede: Die Befragungsteilnehmerinnen fühlen sich in ihrer beruflichen Rolle wohler als männliche Befragte, wenn sie eine authentische Führungskraft erleben: Authentisch wahrgenommene Führung geht bei Frauen mit deutlich stärkerem authentischen Verhalten einher ($r_w = 0,34$) als bei Männern ($r_m = 0,23$). Das größere Maß an Authentizität ist bei Frauen durch weniger Selbstentfremdung ($r_w = -0,28$ vs. $r_m = -0,20$) sowie weniger Beeinflussung durch andere ($-r_w = -0,12$ vs. $r_m = -0,02$) bedingt. Das führt auch dazu, dass bei Befragungsteilnehmerinnen authentische Führung Konflikte zwischen Beruf und Familie deutlich stärker einschränkt ($-r_w = -0,18$ vs. $r_m = -0,28$) als bei Männern.



© istock

Fazit – Das Büro als Begegnungsstätte

Die Authentizitäts-Studie der ComTeamGroup bringt Tiefe und Detailreichtum in das Echt-Sein im Arbeitskontext: Sie gibt Organisationen, ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Selbstständigen wertvolle Einblicke und zeigt neue Zusammenhänge und Handlungsansätze in diesen Bereichen:

Authentisches Verhalten bei der Arbeit

Mit über **90 %** ist einer überragenden Mehrheit der über 1.000 Befragten aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen und Hierarchiestufen **Authentizität am Arbeitsplatz wichtig**. Die Motivationen dahinter lassen sich in vier Themenbereiche clustern: Jede/r Zweite gab das eigene **Wertesystem** an, darauf folgen **Wohlbefinden & Gesundheit, Zusammenarbeit & Führung** sowie **Leistung & Potenzial**. Dabei steigt das eigene Authentizitätsempfinden mit zunehmendem Alter und höherer Hierarchieebene.

Authentizität fördert Engagement, Commitment und Work-Life-Balance

Dieses Ergebnis sollte Vorgesetzte und Unternehmensleitungen aufhorchen lassen: Der Zusammenhang zwischen dem Gefühl, sich **authentisch verhalten** zu können und dem **Engagement** der Befragten ist sehr deutlich. Zugleich **identifizieren sich** diese StudienteilnehmerInnen **stärker mit ihrer Organisation** und erleben **weniger Konflikte zwischen Arbeit und Familie**. Gerade in Zeiten von Distanz-Arbeit durch die Pandemie stellt diese Erkenntnis einen wertvollen Einblick in den Gemütszustand von Millionen von Menschen im Homeoffice dar und bietet Ansatzpunkte, um Leistungsfähigkeit und Bindung an den Arbeitgeber trotz eingeschränkter persönlicher Kontaktmöglichkeiten zu erhalten und zu stärken.

Entgrenzung hat positive und – mitunter deutlich – negative Einflüsse auf Authentizität

Steigt die **zeitlich-räumliche Flexibilität** der Befragten, können sie also zeit- und ortsunabhängig arbeiten, so erleben sich ArbeitnehmerInnen **als authentischer**. Geschieht die Entgrenzung aber hinsichtlich **Informationsprozessen und Entscheidungswegen**, so sieht die Sache anders aus: Dann nimmt die **Selbstentfremdung** zu. Ein Verschwimmen **sozialer Grenzen**, sprich zwischen Berufs- und Privatleben, hat ein verstärktes Gefühl der **Beeinflussung durch andere** zur Folge: Die Befragten können sich dann nicht mehr so leicht von den persönlichen Belangen der KollegInnen im Job abgrenzen.

Entgrenzung: Chancen und Risiken für Engagement, Commitment und Work-Life-Balance

Deutlich zeigt sich, dass die Wirkung von Entgrenzung auf Engagement, Bindung und Work-Life-Balance davon abhängt, wo die Grenzen verschwimmen: **Räumlich-zeitliche** Freiräume wirken sich demnach positiv auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitenden aus, indem sie **Engagement und Commitment stärken**. Und auch soziale Entgrenzung kann Engagement und Bindung von Mitarbeitenden unterstützen. Sie geht aber auch mit zusätzlichen Konflikten zwischen Arbeit und Beruf einher. **Informations- und Entscheidungsbezogene Entgrenzung** wiederum zeigt ausschließlich **unerwünschte Effekte** für Mitarbeitende und Unternehmen: Work-Life-Konflikte nehmen zu und das organisationale Commitment sinkt.

Führungskräfte spüren die Wirkung von Entgrenzung auf allen Ebenen

Egal, welche Form der **Entgrenzung** betrachtet wird: Führungskräfte sind davon **besonders betroffen**. Ihr authentisches Verhalten wird schwächer, während das Gefühl der Selbstentfremdung, die Beeinflussung durch andere und ebenso die Work-Life-Konflikte zunehmen – jeweils in deutlich stärkerem Ausmaß als bei Mitarbeitenden. Gleichzeitig stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die **entgrenzte Arbeit** ihrer Mitarbeitenden wirksam **auszusteuern** und die wegfallende Präsenz und zeitliche Struktur durch **vermehrte Kommunikation und Erreichbarkeit** zu kompensieren. Dadurch sind insbesondere **mittlere Führungskräfte** von einer **strukturellen Doppelbelastung** betroffen: Sie werden von MitarbeiterInnen in Entgrenzungssituationen einerseits verstärkt in ihrer Lenkungs- und Orientierungsfunktion angesprochen, um funktionierende Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu gewährleisten, bekommen ihrerseits die Wirkungen der Entgrenzung „von oben“ aber genauso zu spüren – in Form von verzögerter und unvollständiger Information, schwer nachzuvollziehenden Entscheidungen und insgesamt eingeschränkten (informellen) Kommunikationsmöglichkeiten mit ihren Vorgesetzten.

Unternehmenskultur hilft Entgrenzung und Authentizität wirksam auszugestalten

Auf die Frage, welche Umgebung authentisches Verhalten fördert, zeigt die vorliegende Studie drei klare Ergebnisse:

- **authentisch** wahrgenommene **Führung**
- ein Gefühl **psychologischer Sicherheit** im Team
- ein unterstützender **Umgang mit Fehlern**

So einfach die Antwort klingen mag, so komplex und herausfordernd mag die konsequente Umsetzung in der Praxis sein. Nichtsdestotrotz tragen **Führungskräfte** hier die **zentrale Verantwortung**, um authentisch zu wirken, einen sicheren Raum zu schaffen und einen **konstruktiven Umgang mit Fehlern** in ihren Leitungsbereichen zu etablieren, und können gleichzeitig durch eigenes Vorbildverhalten viel bewirken. Hierbei ist insbesondere die **Strahlkraft von Geschäftsführungen und oberen Managementebenen** nicht zu unterschätzen, denn ihr authentisches und offenes Verhalten zeigt in unserer Studie deutliche Auswirkungen auf das Auftreten des mittleren Managements, das deutliche Zusammenhänge zur Authentizität, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen aufweist.

Was bedeuten die Ergebnisse für New Work,
Unternehmen und ArbeitnehmerInnen?

Ein denkwürdiges Szenario: „Wir gehen in Zukunft nicht mehr zum Arbeiten ins Büro“

Viele Mitarbeitende haben sich während der Pandemie mit **Homeoffice und mobilem Arbeiten angefreundet** und die Vorzüge schätzen gelernt, spüren aber vielfach auch die Einschränkungen und Erschwernisse, die das orts- und zeitunabhängige Arbeiten mit sich bringt, wenn es darum geht, Informationen zu erhalten oder verbindliche Entscheidungen zu treffen. Die Einschätzung liegt also nahe, dass das **Büro der Zukunft** nicht mehr die Arbeitsstätte im Sinne eines Abarbeitens von Aufgaben sein wird. Vielmehr könnte das Büro **Sinnbild für einen gemeinsamen Kommunikationsraum** werden: für die Verständigung auf **gemeinsam getragene Entscheidungen, den Austausch relevanter und inspirierender Neuigkeiten und das Pflegen sozialer Beziehungen und Kontakte mit KollegInnen**. Authentisch arbeiten bedeutet dann: Ich kann grundsätzlich orts- und zeitunabhängig arbeiten, übe aber Tätigkeiten, die koordinierte Abstimmung erfordern, nur an bestimmten Orten, zu gewissen Zeiten und mit definierten KollegInnen gemeinsam oder zeitversetzt aus. **ArbeitsPLATZgestaltung** wird damit in Zukunft vielmehr zur **ZUSAMMEN-arbeitsgestaltung**.



Handlungsempfehlungen für Führungskräfte



Authentizität aus der Esoterik-Ecke holen und ernst nehmen

Unternehmen tun gut daran, authentisches Verhalten als handfesten Wettbewerbsvorteil zu verstehen, der das Mitarbeiter-Engagement, ihre Bindung und Work-Life-Balance stärkt. Für die Förderung von Authentizität spielen dabei viel weniger die sichtbaren Aspekte räumlich-zeitlicher Entgrenzung und attraktiver Arbeitsplatzgestaltung eine Rolle als vielmehr die Etablierung einer offenen und glaubwürdigen Führungskultur, in der abweichende Meinungen geschätzt, Unterschiede akzeptiert werden und sich Mitarbeitende sicher fühlen, sich auch einmal zu irren und Denkbarrieren zu überwinden.

Flexibilität ermöglichen, ohne die Verbindung zur Organisation einreißen zu lassen

ArbeitnehmerInnen schätzen räumliche und zeitliche Freiheiten, um ihren Job zu erledigen. Was sie nicht schätzen, ist, allein gelassen zu werden. Überall dort, wo Arbeitszeiten und -orte stark variieren können, kommen daher der flüssigen Informationsweitergabe und funktionierenden Entscheidungsprozessen

besonders hohe Stellenwerte zu. Nur wenn sie explizit gestaltet werden und ihre Kontinuität gewährleistet wird, können Mitarbeitende die wirklichen Vorteile flexibler Arbeit erleben und sich dauerhaft mit der Organisation identifizieren.

Sehr genau beobachten, wie weit soziale Grenzen verschwimmen

Denn soziale Entgrenzung fördert zwar Engagement und Commitment, verstärkt aber auch Work-Life-Konflikte durch stärkere Beeinflussung von außen. Werden Mitarbeitende dauerhaft von anderen vereinnahmt, werden Engagement, Commitment und Work-Life-Balance nachhaltig gestört. Führungskräfte sollten daher Abgrenzungsbemühungen von Mitarbeitenden nicht als eigenbrötlerisches Verhalten abtun, sondern anerkennen, dass dahinter ein verantwortungsbewusster Umgang mit eigenen Ressourcen und Grenzen stecken kann. Besonders im Homeoffice gilt es die Autonomie von Mitarbeitenden zu stärken, indem sie zur Wahrung privater Grenzen ermutigt werden und selbst entscheiden, wie viel sie preisgeben wollen.

Weiter auf Folgeseite

Das eigene Führungsverhalten beobachten und gegebenenfalls weiterentwickeln

Authentisches Führungshandeln führt zu mehr Authentizität bei Mitarbeitenden und zu deutlich mehr Engagement und Commitment. Es lohnt sich also, hier genau hinzusehen. Die Glaubwürdigkeit der eigenen Führungskraft messen Mitarbeitende vor allem daran, wie sie sich in Situationen verhalten, in denen es hoch hergeht. Wenn Führungskräfte z. B. insbesondere Personen um Rat fragen, die anderer Meinung sind als sie selbst oder ihren MitarbeiterInnen auch bei einem größeren Fehler uneingeschränkt zur Seite stehen, investieren sie damit nachhaltig in das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden und in deren Engagement und Commitment.

Gerade als Geschäftsführung und oberes Management die Entgrenzungs-Anforderungen an mittlere Führungskräfte nicht unterschätzen

Hier wirken sozusagen „Scherkräfte“ zwischen reduziertem Informations- und Entscheidungsfluss von den übergeordneten Vorgesetzten und erhöhtem Kommunikations- und Orientierungsbedarf der eigenen Mitarbeitenden. Dieses Dilemma mag zunächst im Verborgenen wirken, unter anderem aufgrund weniger greifbarer Aspekte dieser Entgrenzung als bei einer Transformation physischer Arbeitsplätze und -mittel und weniger eindeutiger Lösungsansätze.

Mit zunehmender Dauer entgrenzter Arbeit werden damit einhergehende Einschränkungen aber zunehmend gravierender. Führungskreise sollten sich daher regelmäßig hierarchieübergreifend dazu austauschen, was es für das mittlere Management und die Mitarbeitenden braucht, um Informations- und Entscheidungsprozesse wirksam aussteuern zu können und wiederum selbst in funktionierende Strukturen eingebunden zu sein.

Insbesondere Geschäftsführungen, die es gewohnt sind, proaktiv von ihren Mitarbeitenden informiert und in die für sie relevanten Entscheidungen eingebunden zu werden, sind hier besonders in ihrer Gesamtverantwortung gefragt und angehalten, die veränderten Rahmen- und Informationsbedingungen anzuerkennen, indem sie nun ihrerseits verstärkt auf ihre Mitarbeitenden zugehen und in den Austausch über arbeitsrelevante Entwicklungen treten. Von dem gestärkten Informationsfluss und der gemeinsamen Bewältigungserfahrung könnten alle Beteiligten auch nach der Corona-Pandemie langfristig profitieren.

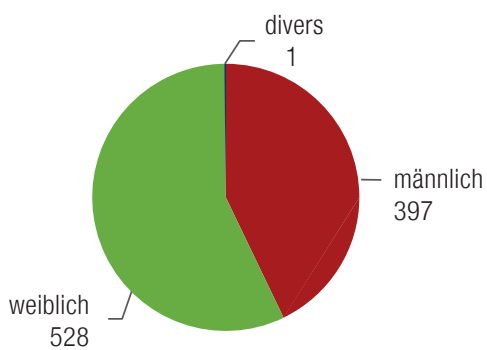
Demografie

Häufige Funktionsbereiche	
Verwaltung	10,8 %
IT / Organisation	10,0 %
HR	9,3 %
Geschäftsleitung	9,0 %
Service / Kundendienst	9,0 %
Vertrieb	7,6 %
Produktion	6,9 %
Finanzen / Controlling	4,7 %
Alle weiteren jeweils	< 3,0 %

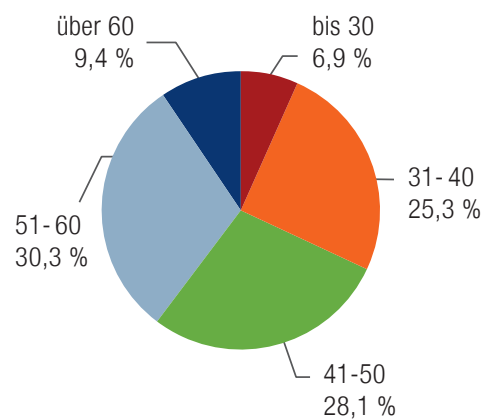
Häufige Branchen	
Finanzdienstleistungen	11,1 %
Verwaltung, Kommunen	11,0 %
Handel	7,5 %
Beratung	7,0 %
Reise / Touristik	5,4 %
Alle weiteren jeweils	< 3,6 %

Teilnehmerzahl: 1166, davon 926 auswertbare Bearbeitungen

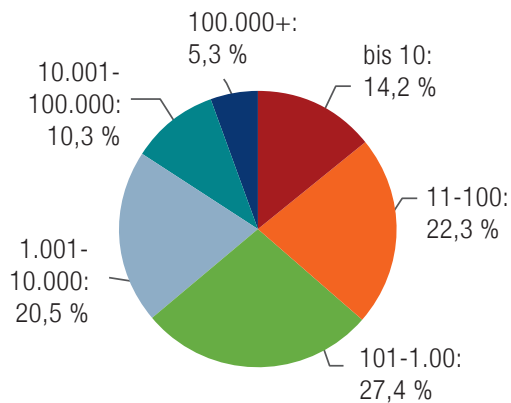
Ich bin ...



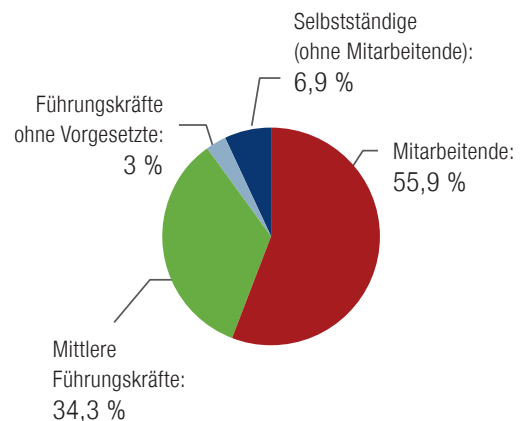
Alter in Jahren



Unternehmensgröße



Arbeitsrolle



Quellen

Hewlin, Patricia/Karelaia, Natalia/Kouchaki, Maryam/Sedikides, Constantine (2020):
Authenticity at Work: Its Shapes, Triggers, and Consequences, in: Organizational Behavior and
Human Decision Processes.

Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597820300686>

Van den Bosch, Ralph: (2016): Authenticity at Work.

Online: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/342330>

Impressum

ComTeam AG Academy + Consulting

Kurstraße 2-8

83703 Gmund am Tegernsee, Deutschland

Telefon: +49 8022 96660
Fax: +49 8022 966696
E-Mail: de.office@comteamgroup.com
www: comteamgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsrat: Marco Stoll,
Axel Mauch,
Prof. Dr. Susanne Böhlich

Vorstand: Alexander Gottein, ComTeam AG

Studienleitung: Dr. Daniel Putz, ComTeam AG
Lehrbeauftragter der Rheinischen Fachhochschule Köln
Monika Jödden, ComTeam AG

Text: Eva Zebisch, ComTeam AG
ROTWAND Digitale PR GmbH

Design: Mel Brunner, ComTeam AG
Claudia Obracai, Freie Grafikerin

Fotos Titel: istock, Adobe Stock

Pressekontakt: Eva Zebisch, ComTeam AG
E-Mail: pressekontakt@comteamgroup.com

© ComTeam AG | November 2021

Follow us:   



ComTeam AG Academy + Consulting

Kurstraße 2-8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49 8022 96660
comteamgroup.com/de

ComTeam Düsseldorf

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf
Deutschland +49 211 93678330
comteamgroup.com/de

ComTeam Frankfurt

Sophienstraße 29 | 60487 Frankfurt am Main
Deutschland +49 69 77076069
comteamgroup.com/de

ComTeam 9p GmbH

Giesebrechtstraße 17 | 10629 Berlin
Deutschland +49 30 762399900
comteamgroup.com/de

Culturizer GmbH

Gotzinger Straße 56 | 81371 München
Deutschland +49 89 215388120
culturizer.app

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Bachtelstrasse 18 | 8400 Winterthur
Schweiz +41 52 212 4848
comteamgroup.com/ch

ComTeam Organisationsentwicklung GmbH

Müllerstraße 4 | 6020 Innsbruck
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Salzburg

blue.bird space | Siezenheimer Straße 39a | 5020 Salzburg
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Wien

Mühlschüttelgasse 33/29 | 1210 Wien
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064058
uk.comteamgroup.com

