

Nicole Böhmer/
Heike Schinnenburg/
Imke Wargin

Erfolgsfaktoren in der neuen Arbeitswelt

Selbstführung und Authentizität

Welche Empfehlungen geben international erfahrene Manager Berufseinsteigern heute für die Karriere? Eine explorative Studie untersuchte, welche Faktoren als entscheidend eingeschätzt werden. Dabei zeigte sich, dass beruflicher Erfolg mit einem hohen Anspruch an eine eigene aktive Haltung, mit persönlicher Reflexion und der Entwicklung einer stabilen beruflichen Identität einhergeht.

Viele Organisationen sehen sich aufgrund der Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt mit einem zunehmenden Bedarf an Wissensarbeitern konfrontiert. Mit ihrem Wissen und ihrer Expertise sind gerade diese Mitarbeiter einer der Schlüsselfaktoren, um der Komplexität und Schnelligkeit sowie dem stetigen digitalen Fortschritt zu begegnen. Die Herausforderung besteht darin, diese anspruchsvollen und am Arbeitsmarkt begehrten Wissensarbeiter, die praktischen Herausforderungen mit ihrem Wissen innovativ begegnen, zu führen. Vor allem international erfahrene Mitarbeiter haben es leicht, in ein anderes Unternehmen zu wechseln, denn sie verfügen über ein spezielles Know-how der Länder, in denen sie gearbeitet haben, über interkulturelle Fähigkeiten, ein internationales Netzwerk sowie Erfahrung mit Mobilität. Damit bringen sie zusammen mit funktionsbezogenen oder technischen Kompetenzen in global agierenden Unternehmen wertvolle Expertise ein und sind in ihren Spezialgebieten den eigenen Führungskräften häufig inhaltlich überlegen. Führungskräfte rutschen so in eine »gärtnerähnliche« Rolle, in der sie förderliche Rahmenbedingungen schaffen, um diesen Wissensarbeitern Raum zur Entfaltung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu geben.¹ Durch diese Freiräume sollen gleichermaßen die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit sichergestellt werden. Als Ergebnis erhoffen sich Organisationen zudem eine stärkere Bindung wichtiger Mitarbeiter.²

Doch was erwarten Manager mit internationaler Erfahrung in heutigen Organisationen konkret? Hier setzt die vorliegende Studie an und zeigt, dass ne-

ben kontinuierlicher Identitätsentwicklung auch Authentizität einen zentralen Faktor darstellt.

Entwicklung einer beruflichen Identität

Sinn und die Freude an beruflichen Tätigkeiten sowie der Ausdruck der eigenen Persönlichkeit im Beruf rücken für Mitarbeiter heutzutage verstärkt in den Mittelpunkt. Die Entwicklung eines Bewusstseins für die eigene Identität wird auch im Zuge der neuen Arbeitswelten zunehmend relevant.³ Bei der Suche nach der eigenen Identität wird dabei den Fragen »wer bin ich« und »wofür stehe ich« nachgegangen, wobei Identitäten je nach Situation und Blickwinkel variieren können.⁴ Die berufliche Identität setzt sich dabei bildlich gesprochen wie ein Puzzle aus den Werten, Vorstellungen, Motiven und Erwartungen eines Arbeitnehmers zusammen (vgl. Abb. 1).⁵ Charakteristisch ist, dass sich Identitäten im Laufe der Zeit weiterentwickeln: Im Prozess kontinuierlicher Identitätsentwicklung wird vom Individuum immer wieder eine Passung zwischen dem eigenen Inneren und dem Wirken und Verhalten nach außen aufgebaut.⁶

Die berufliche Identität bildet dabei zugleich die Basis für authentisches Handeln im Beruf. Denn Authentizität zeigt sich, wenn Mitarbeiter nach den eigenen Werten und Überzeugungen handeln und sich dies im Handeln nach außen, beispielsweise gegenüber Geschäftspartnern oder Kollegen, spiegelt.⁷ Je authentischer ein Mitarbeiter in der eigenen Tätigkeit ist, desto mehr entspricht dies seinem Inneren und desto weniger spielt er eine ihm

widerstrebende Rolle im Beruf. Forschungen zeigen, dass der Faktor Authentizität in der Beschäftigung mit fortschreitendem Alter und zunehmender Berufserfahrung an Bedeutung gewinnt.⁸ Authentizität wird dabei eine Doppelrolle zugesprochen – zum einen wird durch sie das wahre Selbst eines Individuums ausgedrückt, zum anderen ist sie eine Form der kontinuierlichen Identitätsentwicklung und damit auch ein relevanter Faktor für die Ausprägung der beruflichen Identität.⁹

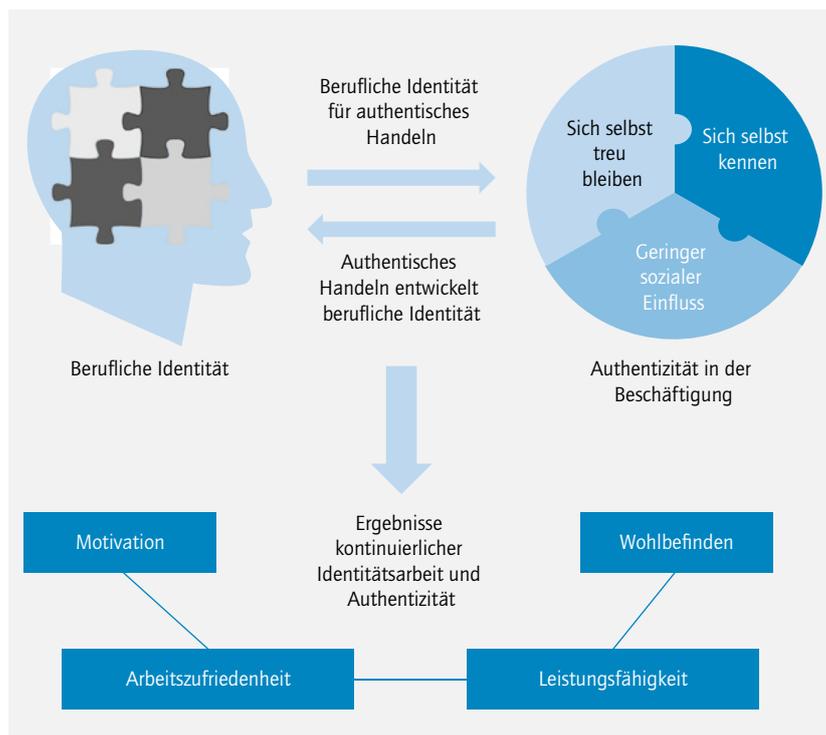
Je authentischer ein Mitarbeiter in seiner Tätigkeit ist, desto stärker prägt dies im positiven Sinne seine berufliche Identität.

Authentizität zeigt sich in den folgenden Aspekten:

- sich selbst kennen: Bildung eines klaren Bewusstseins für sich selbst und dies deutlich spüren
- sich selbst treu bleiben: konsistentes Handeln nach den eigenen Werten, Stärken und Wünschen gegenüber anderen
- geringen sozialen Einfluss zulassen: Unabhängigkeit beim Treffen von Entscheidungen, denn Erwartungshaltungen anderer können dem Mitarbeiter vermitteln, sich anpassen und damit verändern zu müssen¹⁰

Abb. 1 Zusammenhang von beruflicher Identität und Authentizität in der Beschäftigung

Insbesondere die soziale Beeinflussung bei Entscheidungen durch Erwartungshaltungen anderer Personen oder des Unternehmens kann – bei einer wahrgenommenen Diskrepanz zu den eigenen Wer-



ten und Wünschen – zu einer Entfernung vom eigentlichen Selbst und damit zu geringerer Authentizität führen.¹¹ Positiv kann Authentizität hingegen durch kontinuierliches Lernen und Entwickeln, einen hohen Grad an Autonomie und durch die Unterstützung von Führungskräften und Kollegen beeinflusst werden.¹² Abbildung 1 fasst die Zusammenhänge zwischen beruflicher Identität und Authentizität in der Beschäftigung zusammen und veranschaulicht zudem deren positive Ergebnisse.

Mitarbeiter, die in ihrer Tätigkeit den eigenen Werten und Wünschen folgen, haben mehr Spaß an dem, was sie tun, denn sie gehen ihrer Leidenschaft nach und streben danach, sie selbst sein zu können. Sie sind motivierter¹³ und weisen damit einhergehend eine höhere Arbeitszufriedenheit auf.¹⁴ Dies fördert ihre Leistungsfähigkeit und trägt zu einem erhöhten Wohlbefinden bei, was sowohl für die Experten selbst als auch die Organisation positiv ist.¹⁵

Gerade in Zeiten ständiger Veränderungen gewinnt das Bewusstsein über die eigene Identität und ein authentisches Berufsleben stärker an Bedeutung. Denn durch zahlreiche Einflüsse und Umbrüche kann es in der schnelllebigen Arbeitswelt leicht zu einer Entfremdung von den eigenen Werten kommen. Mit wachsender Bedeutung von Authentizität gewinnt auch der subjektive Karriereerfolg, die persönliche Zufriedenheit mit dem Werdegang, im Vergleich zum objektiven Erfolg durch einen hierarchischen Aufstieg oder Einkommenszuwachs an Relevanz.

Karrietipps international berufserfahrener Manager

Was ist aus Sicht von international berufserfahrenen Managern in der heutigen Arbeitswelt ausschlaggebend für eine erfolgreiche Karriere? Im Folgenden werden die Ergebnisse einer explorativen Studie vorgestellt, in der diese Gruppe nach ihren drei zentralen Tipps für eine erfolgreiche Karriere befragt wurde. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die am häufigsten genannten Karrietipps. Die Tipps sind mit Beispielaussagen illustriert und in zehn Kategorien gegliedert. Kristallisationspunkte sind der Aufbau einer beruflichen Identität, Authentizität und eine aktive Grundhaltung.

Für die Befragten ist es zentral, ein Bewusstsein für sich selbst zu entwickeln. Insbesondere in Bezug auf die Entwicklung einer klaren beruflichen Identität tritt dabei das Bewusstsein für die eigenen Werte, Fähigkeiten und Wünsche in den Vordergrund:

Kategorie		Summe der Aussagen	Typische Aussagen
Berufliche Identität entwickeln	Bewusstsein für sich selbst entwickeln	15	»Nein, ich würde tatsächlich fragen, was ist dir wichtig im Leben und welche Werte sind dir wichtig und welche Freiheiten sind dir wichtig.« (Gf10) ¹⁶
	Leidenschaft entwickeln	14	»(...) wofür brennst du?« (Gf10)
Authentisch sein	Sich selbst treu bleiben	5	»(...) aber sei du selbst. Ich glaube, das kann unheimlich helfen. Dann ist man auch erfolgreich (...)« (Gf9)
	Sich selbst kennen	12	»Ich finde es sehr wichtig, dass, dass man sich selbst – kennt, also dieses, dieses, genau, also – dass man weiß, wer man ist (...)« (Gm19)
	Unabhängigkeit bei Entscheidungen	6	»Ich würde sagen, zunächst einmal, hm, das machen, was man möchte. Und nicht das, was man denkt, machen zu müssen, weil vielleicht andere Leute das von einem erwarten.« (Gf7)
	Objektiver Erfolg ist relativ	7	»(...) je höher es geht, desto mehr muss man sich bewusst werden, ist das was für einen? Auch wenn die Anreize verlockend sind und die Trauben irgendwie schon da hängen, braucht man nicht immer zugreifen.« (Gm6)
Aktiv sein	Mutig und offen sein	12	»(...) auch mal Dinge zu wagen, wo man vielleicht gedacht hat, man könnte es nicht oder es ist nichts für einen, also einfach mal probieren und wagen.« (Gf13)
	Sichtbar werden	12	»(...) eher auffallen als wegducken.« (Gm8)
	Mit Leistung überzeugen	7	»Also es gab immer eine Art Vertrauensvorschuss, man traut jemandem das zu oder mir das zu, eine Aufgabe zu erledigen. Und diesen Vertrauensvorschuss muss man natürlich rechtfertigen und das muss man sich erst mal erarbeiten.« (Gm17)
	Netzwerken	6	»Mit wem müsste ich sprechen, wenn ich da hinwill. Mit wem sollte ich Kontakt halten (...)« (Gf14)

Abb. 2 Karrieretipps der Interviewpartner für Berufseinsteiger

»(...) dass man weiß, wer man ist, was einen motiviert und was, was Stärken und Schwächen sind, Eigenbild, Fremdbild, (...) und jeder ist anders und jeder muss das für sich selbst definieren und für sich selbst herausfinden.« (Gm19)

Offenheit und Mut, aber auch ein Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten tragen zur Identitätsentwicklung bei.

Die Entwicklung der Identität entsteht dabei durch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit neuen Chancen und die Reflexion eigener Wünsche. Wie die Interviewpartner verdeutlichen, können dabei Offenheit und Mut, neue Schritte zu wagen, helfen, um die Identitätsentwicklung voranzutreiben:

»Also, versucht doch wirklich was zu finden, was ihr wirklich wollt. Und das kann man eigentlich nur finden, indem man Dinge ausprobieren.« (Gf16)

Neben dem Bewusstsein für das individuelle Selbstbild ist die Leidenschaft für die berufliche Tätigkeit ein weiterer zentraler Tipp. Diese Leidenschaft in der eigenen Tätigkeit entwickelt sich dabei durch die Klarheit über sich selbst und das Berufsleben nach diesen Werten. Um möglichst authentisch zu

handeln, ist es dabei notwendig, sich selbst treu zu bleiben:

»(...) ich finde es ganz wichtig, dass man versucht, bei sich zu bleiben, also nicht anders zu werden, als es wirklich, ja, seinen Überzeugungen entspricht, denn für mich kann ich sagen, zahlt sich das am Ende des Tages nicht aus, (...)« (Gf13)

Zentral ist es dabei auch, die eigenen Entscheidungen unabhängig von anderen zu treffen, sich durch Beeinflussungen nicht verändern zu lassen und sich so nicht von seinen eigenen Werten, seiner Leidenschaft und damit auch nicht von sich selbst zu entfernen:

»(...) aber ich finde ganz wichtig, sich da nicht in was reinreden zu lassen, auch nicht selbst zu verbiegen, also bei sich bleiben« (Gm6)

Hierbei wird deutlich, dass es in hohem Maße um Selbstführung geht, da so aktiv die eigenen Ziele angestrebt werden können. Auch Flexibilität ist für die Identitätsentwicklung notwendig. Wie fünf der Manager verdeutlichen, ist es zwar relevant, einen Plan für das eigene Leben zu haben, jedoch auch, sich nicht strikt an diesen zu klammern, sondern

offen und neugierig zu sein, um sich selbst zu finden. Aus dieser kontinuierlichen Weiterentwicklung entsteht aus Sicht der Befragten Spaß und daraus resultiert auch eine erfolgreiche Karriere:

»(...) sondern mich draufkonzentrieren, wer bin ich, wo bin ich gut drin, wo bin ich nicht so gut drin, was macht mir Spaß, (...) von innen heraus – sich überlegen – unabhängig davon, was das Umfeld sagt, für sich selbst zu erkennen halt, okay, das, das will ich machen, darauf hätte ich Bock. Und das dann auch zu machen. Und dann wird man auch gut drin. Und dann hat man auch Spaß dran. Und dann wird man auch entsprechend seine Karriere machen (...)« (Gm19)

Auch raten die Interviewpartner dazu, auf sich selbst im Unternehmen durch herausragende Leistungen aufmerksam zu machen, sichtbar zu werden und über den Tellerrand zu schauen anstatt unterzugehen. Hierbei gilt es auch, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen und dabei zu zeigen, was einem selbst wichtig ist:

»(...) kommuniziert das auch im Unternehmen. Sagt auch, was ihr wollt. In welche Richtung es gehen

soll. Wie soll es weitergehen und das dann selbst positiv angehen.« (Gf16)

In ihren Aussagen zeigen die Manager dabei auf, dass aus ihrer heutigen Sicht rückblickend kein nachhaltiger Erfolg entstehen kann, wenn ein Individuum nicht eigenständig agiert und authentisch ist. Sie raten dabei sogar davon ab, für einen objektiven Karriereerfolg wie Macht oder Geld auf Authentizität zu verzichten:

»(...) bei seinen Werten einfach auch zu bleiben, sich nicht für Geld zu verkaufen und zu verstellen.« (Gf13)

Für international berufserfahrene Manager in heutigen Organisationen ist somit ausschlaggebend, durch authentisches Handeln die eigene berufliche Identität zu entwickeln und sich so selbst treu zu bleiben. Dadurch entstehen für sie Spaß an der Arbeit und langfristiger Karriereerfolg. Weiter gefördert werden kann diese Entwicklung aus Sicht der Interviewpartner dabei durch kontinuierliches Lernen und Entwickeln der eigenen Fähigkeiten und ein gutes Durchhaltevermögen. Rückblickend halten die Befragten es für sinnvoll, auf Teile des objektiven Karriereerfolgs zu verzichten. Sie verweisen auf die Relevanz unabhängiger Entscheidungen, denn rückblickend haben sie für sich gute Entscheidungen getroffen, wenn diese auf den eigenen Werten und Leidenschaften und nicht auf Erwartungen von außen basierten. Damit verlieren traditionelle »Karriereleitern«, bei denen die einzig mögliche Richtung »nach oben« ist und das Ablehnen einer hierarchisch höheren Position negativ ausgelegt wird, teilweise ihren Reiz. Förderlich sind offene und flexible Karrierewege, die nicht festgelegt, sondern veränderbar sind und den Experten Freiräume lassen. Es zeigt sich eine gute Passung zu der in heutigen Unternehmen oftmals gewünschten unternehmerischen Grundhaltung, die Eigeninitiative und -verantwortung einschließt.

Erfolgreiche Manager raten davon ab, zugunsten von Macht oder Geld auf Authentizität zu verzichten.

Implikationen für Führungskräfte

Führungskräfte sind durch diese Erkenntnisse auf neue Art gefordert. Es gilt, den Wissensarbeitern Freiraum, Autonomie und Individualität einzuräumen und sie so zu einer selbstständigen und unabhängigen Arbeitsweise zu befähigen. Ein höherer Grad an Selbstführung beinhaltet das Setzen eige-

Studiendesign

In einer qualitativen Studie wurden deutsche Manager mit internationaler Erfahrung aufbauend auf ihren individuellen Karrierewegen unter anderem gefragt, welche drei Karrieretipps sie Berufseinsteigern aus heutiger Sicht für eine erfolgreiche Karriere mitgeben würden. Diese Expertentipps beinhalten »lessons learned« aus den eigenen Erfahrungen verbunden mit dem individuellen Blick der Interviewpartner auf die heutigen Generationen. Mittels eines Schneeballprinzips wurden 26 Teilnehmer für leitfadengestützte, teilnarrative Interviews gewonnen. Die Interviews wurden persönlich, per Telefon oder per Videotelefonie von Februar 2015 bis Oktober 2016 geführt. Die transkribierten Interviews wurden mithilfe des Datenanalyseprogramms MAXQDA einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Im Anschluss daran erfolgten eine deduktiv-induktive Kategorienbildung und Anwendung. Die befragten Experten gehören unterschiedlichen Branchen, z. B. Automotive, Beratung, Handel, Technologie, und unterschiedlichen Funktionsbereichen, z. B. HR, Marketing, Sales und General Management, an. Im Schnitt verfügten die Befragten über 16 Jahre Berufserfahrung und wiesen im Durchschnitt ein Alter von 42 Jahren auf. Beide Geschlechter waren in etwa gleich stark vertreten (14 Frauen/12 Männer).

Mit dem gewählten Forschungsdesign sind Verzerrungen, z. B. durch das Sensemaking in der Retrospektive, verbunden, die jedoch in Kauf genommen werden. Zudem kann die Bereitschaft, über die eigene Karriere zu sprechen, möglicherweise zu einer Selbstselektion und einer damit verbundenen eingeschränkten Generalisierbarkeit geführt haben. Daher ist anzunehmen, dass vor allem Teilnehmer, die ihren eigenen Karriereweg als erfolgreich bewerten, sich für ein Interview bereit erklärten und beruflich unzufriedene Menschen dagegen eher nicht teilnahmen. Mittels weiterführender quantitativer Längsschnittstudien könnte diesen Verzerrungen entgegengewirkt werden.

ner Ziele und das Finden intrinsisch motivierender Aufgaben ebenso wie den produktiven Umgang mit weniger motivierenden Aspekten, die trotzdem erledigt werden müssen. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter unterstützen, indem sie deren Selbstvertrauen, eine eigenständige Zielsetzung oder eine erhöhte Kompetenz zur Problemlösung fördern.¹⁷ Eine gute Selbstführungskompetenz trägt nicht nur zur beruflichen Arbeitsleistung in zunehmend komplexeren Organisationen bei, sondern auch zu Wohlbefinden und Gesundheit.¹⁸

Die Entwicklung zur Selbstführung kann dabei durch regelmäßige Führungsgespräche unterstützt werden. Für Führungskräfte gilt es, eine Vertrauensbeziehung mit ihren Wissensarbeitern aufzubauen, um durch glaubwürdiges Feedback zu spiegeln, welche Stärken, Leistungen und Außenwirkung sie wahrnehmen und welche Karriereschritte mögliche Optionen für die Zukunft darstellen. Führungskräfte werden so zu Karriereberatern und unterstützen maßgeblich die Identitätsentwicklung ihrer Mitarbeiter. In dieser Rolle können Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, an die eigenen Fähigkeiten zur Problemlösung zu glauben, und durch Empowerment, z. B. das vertrauensvolle Übertragen von Verantwortungsbereichen, ihr selbstständiges Handeln weiter fördern. Es gilt dabei, mit Blick auf die Mitarbeiterpotenziale und Interessen durch herausfordernde Aufgaben sowie ergänzende Entwicklungsangebote Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die eigenen Ziele und Werte zu kennen und damit ihr Selbstbild zu schärfen. Diese unterstützende, wertschätzende und gleichzeitig konstruktiv-fördernde Haltung fördert Selbstverantwortung, Commitment und einen individuell passenden Karriereerfolg.

Impulse für die Praxis

- Für Wissensarbeiter entstehen Spaß an der Arbeit und Erfolg durch Aktivität, eine kontinuierliche Identitätsentwicklung und die Authentizität in ihren Tätigkeiten.
- Der subjektive Karriereerfolg gewinnt gegenüber objektiven Karriereindikatoren wie Einkommen oder Führungsspanne an Bedeutung.
- Durch eine Förderung der Selbstführung ihrer Mitarbeiter können Führungskräfte motivieren und so wichtige Leistungsträger an ihre Organisation binden.
- Bereits Berufseinsteiger sollten ihre eigene Identitätsentwicklung aktiv vorantreiben und bei Karriereentscheidungen den eigenen Werten treu bleiben.

Führungskräfte werden quasi zu Karriereberatern, die maßgeblich die Identitätsentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen.

Die Studie zeigt, dass international erfolgreiche Manager viele Voraussetzungen für eine gesunde Entwicklung auch in schnelllebigen Zeiten und in agilen Strukturen mitbringen. Gleichzeitig wird es zur neuen Rolle der Führungskräfte, die positive Haltung zur Identitätsentwicklung und Selbstführung zu erhalten und weiter zu fördern.

Anmerkungen

- 1 Rehm, S. et al.: Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild. In: gfw Themen, 2013, H. 4, S. 8–15.
- 2 Kels, P./Kaudela-Baum, S.: Führungsbeziehung in Expertenorganisationen gestalten. Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug. In: Kels, S./Kaudela-Baum, S. (Hrsg.): Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung, Wiesbaden 2019, S. 17–30.
- 3 Hackl, B. et al.: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden 2017.

Zusammenfassung

Eine beruflich erfolgreiche und zufriedenstellende Karriere ist vor allem auf drei Faktoren zurückzuführen: eine eigenständig erarbeitete berufliche Identität mit Leidenschaft für den gewählten Weg, Authentizität einschließlich einer ehrlichen Reflexion eigener Stärken und einer inneren Unabhängigkeit sowie ein aktives Handeln mit der Bereitschaft, sich durch Leistung und Mut abzuheben. Zu diesen Erkenntnissen und Karriereempfehlungen für die nächste Generation kommt eine qualitative Studie, in der international erfahrene Manager zu ihrem eigenen Karriereweg befragt wurden. Für die Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte gefordert sind, die höhere Bedeutung von Authentizität und subjektivem Karriereerfolg in der Führung zu berücksichtigen. Passend zu den Anforderungen zunehmend agiler Organisationen in der heutigen Zeit geht es darum, mit persönlicher Unterstützung Entwicklungschancen über berufliche Herausforderungen zu ermöglichen und damit die Selbstführung von Mitarbeitern zu fördern.

Abstract

A professionally successful and satisfying career is mainly due to three factors: an independently developed professional identity with passion for the chosen career path, authenticity including honest reflection on one's own strengths and inner independence, and the willingness to stand out through performance and courage in everyday professional life. These are the conclusions and career recommendations for the next generation deriving from a qualitative study. In the study international experienced managers were asked about their career paths. Consequently, leaders need to consider the increasing importance of authenticity and subjective career success in their leadership style. In line with the requirements of agile organizations in today's world, the individual support of leaders should be used to enable development opportunities of professionals through challenges, and thus, promote the self-management of employees.

- 4 Brown, A.: Identities and Identity Work in Organizations. In: International Journal of Management Reviews, 17. Jg., 2015, H. 1, S. 20–40.
- 5 Ibarra, H.: Provisional Selves. Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. In: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., 1999, H. 4, S. 764–791; Schein, E. H.: Career Dynamics: Matching individual and organizational needs, London 1978.
- 6 Brown, A., a. a. O.
- 7 Kernis, M./Goldman, B.: A multicomponent conceptualization of authenticity. Theory and research. In: Advances in experimental social psychology, 38. Jg., 2006, S. 283–357.
- 8 Mainiero, L./Sullivan, S.: Kaleidoscope careers. An alternate explanation for the »opt-out« revolution. In: Academy of Management Executive, 19. Jg., 2005, H. 1, S. 106–123.
- 9 Svejenova, S.: »The Path with the Heart«. Creating the Authentic Career. In: Journal of Management Studies, 42. Jg., 2005, H. 5, S. 947–974.
- 10 Wood, A. et al.: The Authentic Personality. A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. In: Journal of Counseling Psychology, 55. Jg., 2008, H. 3, S. 385–399.
- 11 Wood, A. et al., a. a. O.
- 12 Metin, U. B. et al.: Authenticity at work. A job-demands resources perspective. In: Journal of Management Psychology, 31. Jg., 2016, H. 2, S. 483–499.
- 13 Van den Bosch, R./Taris, T.: Authenticity at Work. Its Relations With Worker Motivation and Well-being. In: Frontiers in Communication, 3. Jg., 2018, Article 21, S. 1–11.
- 14 Van den Bosch, R./Taris, T., a. a. O.
- 15 Metin, U. B. et al., a. a. O.
- 16 Die Abkürzung für die Interviewpartner beinhaltet die Nationalität (G), das Geschlecht (M/W) und die chronologische Folge der Interviews (1–26).
- 17 Manz, C./Sims, P.: The New SuperLeadership. Leading others to lead themselves, San Francisco 2001.
- 18 Keller, C./Knafla, I.: Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. In: Negri, C. (Hrsg.): Führen in der Arbeitswelt 4.0, Berlin 2019, S. 137–153.



Prof. Dr. rer. pol. Nicole Böhmer
 Professorin für Betriebswirtschaftslehre,
 insbes. Personalmanagement,
 Hochschule Osnabrück
 n.boehmer@hs-osnabrueck.de



Prof. Dr. rer. pol. Heike Schinnenburg
 Professorin für Betriebswirtschaftslehre,
 insbes. Personalmanagement,
 Hochschule Osnabrück
 h.schinnenburg@hs-osnabrueck.de



Imke Wargin, B. A.
 Mitarbeiterin Forschungsstelle Karriere
 und Talent Management,
 Hochschule Osnabrück
 imke.wargin@hs-osnabrueck.de