

Personzentrierte Grundhaltungen im Führungsverhalten

Eine qualitative Untersuchung aus der Perspektive von Mitarbeitenden

Stefan Rosenleitner

Masterarbeit im Studiengang MSc in Wirtschaftspsychologie
Middlesex University London
August 2026

Hinweis zu dieser Fassung: Eigenständige Kurzfassung der Masterarbeit mit anonymisierten und zusammengefassten Ergebnissen.

stefan@rosenleitner.at

Kurzfassung

Führung verbindet organisationale Steuerung mit zwischenmenschlicher Beziehung. Vor diesem Hintergrund untersuchte die qualitative Studie, wie Mitarbeitende die personenzentrierten Grundhaltungen Empathie, bedingungsfreie positive Wertschätzung und Kongruenz im Führungsverhalten wahrnehmen und welche Wirkungen sie damit verbinden. Befragt wurden sechs Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen eines österreichischen Logistikunternehmens; drei von ihnen hatten aktuelle Führungsverantwortung und waren zugleich selbst Geführte. Die leitfadengestützten Interviews dauerten durchschnittlich etwa 60 Minuten und wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring deduktiv-induktiv ausgewertet.

Die Befragten beschrieben Empathie vor allem über Zuhören, Perspektivenübernahme, individuelle Berücksichtigung und Unterstützung. Wertschätzung zeigte sich in Respekt, persönlicher Wahrnehmung, Beteiligung und Entwicklungsförderung. Kongruenz und Authentizität wurden mit Wort-Handlungs-Konsistenz, Transparenz, Verlässlichkeit und einem offenen Umgang mit Fehlern verbunden. Als häufigste zugeschriebene Wirkung erschien Vertrauen; damit verknüpft wurden psychologische Sicherheit, Motivation, Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und Offenheit in Veränderungsprozessen. Zugleich traten Spannungsfelder zwischen Vertrauen und Kontrolle, Fördern und Fordern, Nähe und professioneller Distanz sowie zwischen Leitbild und gelebter Praxis hervor.

Die Ergebnisse erlauben keine kausalen oder statistisch generalisierbaren Aussagen. Sie sprechen jedoch dafür, personenzentrierte Führung nicht als eigenständigen Führungsstil, sondern als relationale und kontextabhängige Orientierung zu verstehen: Die Beziehungsebene kann personenzentriert gestaltet werden, während auf der Sachebene klare Entscheidungen, Ziele und Verantwortung notwendig bleiben.

Schlüsselbegriffe: Personenzentrierter Ansatz, Führung, Empathie, Wertschätzung, Kongruenz, Vertrauen, psychologische Sicherheit, qualitative Inhaltsanalyse

Kernaussage: Personenzentrierte Grundhaltungen wurden als Merkmale wirksamer Führung wahrgenommen - ihre Bedeutung entstand jedoch immer im Zusammenspiel mit organisationaler Rolle, Macht, Zielbindung und konkreter Beziehungserfahrung.

Studie auf einen Blick

Forschungsfrage	Wie werden personenzentrierte Grundhaltungen im Führungsverhalten von Mitarbeitenden wahrgenommen und in ihrer Wirkung erlebt?
Design	Qualitative, explorativ-analytische Studie im interpretativen Paradigma
Stichprobe	6 Personen in einem österreichischen Logistikunternehmen; 3 mit und 3 ohne aktuelle Führungsverantwortung
Erhebung	6 halbstrukturierte Leitfadeninterviews, durchschnittlich etwa 60 Minuten
Auswertung	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring; deduktiv-induktive Kategorienbildung
Aussagegrenze	Subjektive Wahrnehmungen in einem organisationalen Kontext; keine Kausalität oder statistische Generalisierung

1. Ausgangspunkt und Forschungsfrage

Führung erfüllt in Organisationen eine Steuerungs- und Gestaltungsfunktion. Sie umfasst Zielsetzung, Koordination, Ressourcenverteilung, Leistungsbewertung und Entscheidungen. Gleichzeitig vollzieht sie sich wesentlich über Kommunikation und zwischenmenschliche Interaktion. Neuere Führungsansätze verstehen Führung daher zunehmend als relationalen Prozess sozialer Einflussnahme, der in konkreten Beziehungen und organisationalen Kontexten entsteht (Uhl-Bien, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Der personenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers beschreibt mit Empathie, Kongruenz und bedingungsfreier positiver Wertschätzung grundlegende Bedingungen entwicklungsförderlicher Beziehungen (Rogers, 2020). Diese Konzepte wurden primär im psychotherapeutischen Kontext entwickelt. Ihre direkte Übertragung auf Führung ist begrenzt, weil Führungsbeziehungen durch Hierarchie, Macht, Leistungsanforderungen und organisationale Ziele strukturiert sind. Gleichwohl ist theoretisch plausibel, dass die Grundhaltungen die Qualität von Führungsbeziehungen mitprägen können.

Die Forschung zu transformationaler, authentischer, relationaler und dienender Führung weist auf die Relevanz von Beziehung, Transparenz, individueller Berücksichtigung und Vertrauen hin. Empathie erhält ebenfalls zunehmende Aufmerksamkeit in der Führungsforschung (Muss et al., 2026). Weniger ausgearbeitet ist die qualitative Perspektive darauf, ob Mitarbeitende spezifisch personenzentrierte Grundhaltungen im Führungsalltag erkennen, wie sie diese deuten und welche Bedeutung sie ihnen zuschreiben.

Forschungsfrage: Wie werden personenzentrierte Grundhaltungen im Führungsverhalten von Mitarbeitenden wahrgenommen und in ihrer Wirkung erlebt?

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Die drei personenzentrierten Grundhaltungen

Empathie	Bedingungsfreie positive Wertschätzung	Kongruenz
Den subjektiven Bezugsrahmen des Gegenübers verstehen - als ob, ohne die eigene Perspektive zu verlieren.	Die Person anerkennen; Verhalten und Leistung können zugleich sachlich beurteilt und begrenzt werden.	Innere Stimmigkeit und eine nachvollziehbare Übereinstimmung von Haltung, Kommunikation und Verhalten.

Empathie meint bei Rogers ein präzises Verstehen des inneren Bezugsrahmens des Gegenübers - als ob man dessen Erleben selbst erfahren würde, ohne die Als-ob-Qualität zu verlieren (Rogers, 2020, S. 44). Sie ist weder Sympathie noch Verschmelzung, sondern eine fortlaufende, reflektierte Perspektivenübernahme.

Bedingungsfreie positive Wertschätzung bezeichnet eine akzeptierende Haltung gegenüber der Person. Auf den Führungskontext übertragen bedeutet dies nicht, jedes Verhalten gutzuheißen oder auf Leistungsbeurteilung zu verzichten. Relevant ist vielmehr die Trennung zwischen personaler Anerkennung und sachlicher Bewertung von Verhalten oder Leistung.

Kongruenz beschreibt Echtheit und innere Stimmigkeit. Im Führungsalltag wird sie insbesondere dort sichtbar, wo Haltung, Kommunikation und Verhalten nachvollziehbar übereinstimmen. Authentizität ist dabei nicht mit ungefilterter Selbstdarstellung gleichzusetzen; professionelle Rollen und Grenzen bleiben bestehen.

2.2 Transfer auf organisationale Führung

Therapeutische und organisationale Beziehungen teilen die Bedeutung interpersonaler Qualität, unterscheiden sich aber grundlegend in ihrer Zielstruktur. Psychotherapie ist auf individuelle Entwicklung und Behandlung ausgerichtet; Führung dient organisationaler Zielerreichung und beinhaltet legitime Entscheidungs- und Bewertungsverantwortung. Mitarbeiterführung kann und soll keine therapeutische Funktion übernehmen.

Transferformel: Die Beziehungsebene kann personenzentriert gestaltet werden; die Sachebene bleibt ziel-, entscheidungs- und steuerungsbezogen.

Daraus folgt ein partieller und kontextgebundener Transfer. Übertragbar sind etwa empathische Perspektivenübernahme, transparente Entscheidungsbegründung, die Trennung von Person und Leistungskritik sowie die Reflexion eigener Widersprüche. Nicht vollständig übertragbar sind eine durchgängige Nicht-Direktivität, eine ausschließlich individuelle Entwicklungsorientierung oder eine Anerkennung ohne organisationale Konsequenzen.

Personenzentrierte Grundhaltungen sind zudem anfällig für Instrumentalisierung. Werden Empathie oder Wertschätzung lediglich als Techniken zur Leistungssteigerung eingesetzt, verlieren sie ihren Haltungscharakter. Die zentrale Prüfgröße bleibt deshalb die erlebte Beziehung: Entscheidend ist nicht nur, was eine Führungskraft beabsichtigt, sondern wie Haltung im Verhalten sichtbar wird und von Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

3. Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung wurde als qualitative, explorativ-analytische Studie konzipiert. Ziel war nicht die Prüfung kausaler Hypothesen, sondern die Rekonstruktion subjektiver Bedeutungszuschreibungen und kontextgebundener Erfahrungen. Führung wurde dabei nicht als objektiv feststehende Eigenschaft einer Person verstanden, sondern als sozialer Prozess, der wahrgenommen, interpretiert und bewertet wird.

Sampling	Absichtsvolle, kriteriale Fallauswahl (purposive sampling)
Einschluss	Mindestens 6 Monate Zusammenarbeit mit der aktuellen Führungskraft und regelmäßiger Kontakt
Kontext	Österreichisches Logistikunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden
Zusammensetzung	3 Personen mit und 3 Personen ohne Führungsverantwortung; unterschiedliche Bereiche und Hierarchieebenen
Leitfaden	9 Themenblöcke; theoretisch orientiert, aber mit offenen und situationsbezogenen Fragen
Transkription	Vereinfachtes inhaltlich-semantisches System in Anlehnung an Dresing und Pehl
Analyse	Deduktive Hauptkategorien Empathie, Wertschätzung und Kongruenz; induktive Ergänzung um Wirkungen und Spannungsfelder

Die Interviews wurden als persönliche Einzelinterviews in ruhiger Umgebung durchgeführt, audioaufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Auswertung folgte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Als Kodiereinheit diente eine inhaltlich abgeschlossene Aussage; als Kontexteinheit wurde jeweils das gesamte Interview berücksichtigt. Jedes Interview wurde zunächst einzeln analysiert, bevor fallübergreifende Muster verdichtet wurden.

Zur Qualitätssicherung wurden Forschungsfrage, Erhebung und Auswertung aufeinander abgestimmt, Kategorien definiert und abgegrenzt sowie Änderungen am Kategoriensystem dokumentiert. Die Teilnahme war freiwillig. Die Daten wurden pseudonymisiert und für die schriftliche Darstellung anonymisiert.

Datenschutz: Dieser Studienbericht enthält ausschließlich anonymisierte und zusammengefasste Ergebnisse. Interviewtranskripte, Audioaufnahmen und personenbezogene Forschungsdaten sind nicht Bestandteil dieser Fassung.

4. Ergebnisse

Aus der deduktiv-induktiven Analyse entstanden fünf Hauptkategorien: die drei personenzentrierten Grundhaltungen, die ihnen zugeschriebenen Wirkungen und organisationale Spannungsfelder. Die Kategorien traten in den Interviews nicht isoliert auf, sondern bildeten ein zusammenhängendes Beziehungsgeschehen.

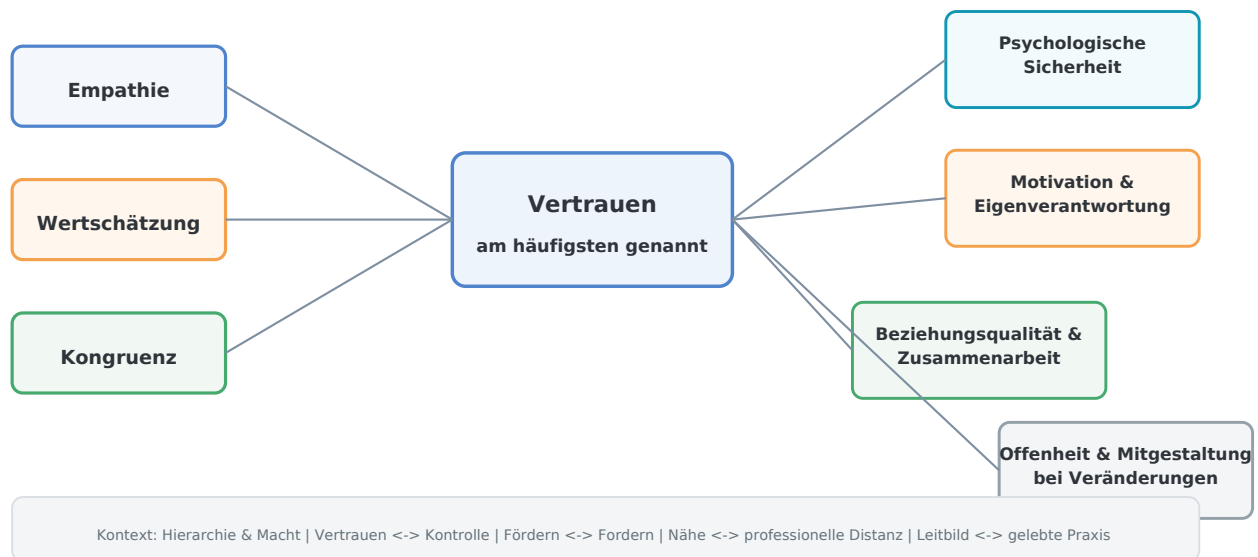


Abbildung 1. Verdichtetes Ergebnismodell der qualitativen Untersuchung.

4.1 Wahrgenommene Empathie

Empathie wurde als wesentliches Merkmal wirksamer Führung beschrieben. Sie zeigte sich insbesondere im aufmerksamen Zuhören, in der Bereitschaft zur Perspektivenübernahme, in der Wahrnehmung individueller Situationen und in konkreter Unterstützung. Dabei verstanden die Befragten Empathie nicht als punktuelle Gesprächstechnik, sondern als wiederkehrendes Beziehungserleben, das sich über konsistentes Verhalten entwickelt.

Verdichteter Befund: Empathische Führung wurde vor allem dort wahrgenommen, wo individuelle Unterschiede berücksichtigt und zugleich Orientierung sowie klare Erwartungen angeboten wurden.

Zugleich grenzten die Befragten Empathie klar von Nachgiebigkeit ab. Verständnis für individuelle Situationen sollte aus ihrer Sicht mit Zielorientierung, Erwartungen und organisationaler Verantwortung verbunden bleiben.

Verdichteter Befund: Empathie wurde nicht als Zustimmung zu allem verstanden, sondern als Verbindung von Verständnis und klarer organisationaler Verantwortung.

4.2 Wahrgenommene Wertschätzung

Alle Befragten beschrieben Wertschätzung als bedeutsam für Führungsbeziehung und Zusammenarbeit. Wertschätzung ging über Lob und leistungsbezogene Anerkennung hinaus. Besonders wichtig war das Erleben, als Person wahrgenommen und nicht ausschließlich über Funktion oder Leistung definiert zu werden.

Weitere Wahrnehmungsmerkmale waren respektvolle Kommunikation, Beteiligung an Entscheidungen, die Berücksichtigung eigener Sichtweisen, Vertrauen und Entwicklungsförderung. Verantwortung und Handlungsspielräume wurden als Ausdruck personaler Anerkennung interpretiert.

Verdichteter Befund: Wertschätzung bezog sich nicht nur auf Leistung, sondern wesentlich auf die Wahrnehmung und Anerkennung der Person.

4.3 Wahrgenommene Kongruenz und Authentizität

Kongruenz und Authentizität wurden als Voraussetzungen glaubwürdiger Führung erlebt. Entscheidend war, ob kommunizierte Werte im Verhalten sichtbar wurden und ob Worte und Handlungen über die Zeit zusammenpassten. Authentizität bedeutete dabei nicht Perfektion, sondern Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz sowie einen reflektierten Umgang mit Fehlern und Unsicherheiten.

Die Befragten bezogen Kongruenz nicht nur auf einzelne Führungskräfte. Auch die Übereinstimmung zwischen kommunizierten Organisationswerten und gelebter Praxis beeinflusste die Glaubwürdigkeit von Führung.

Verdichteter Befund: Glaubwürdigkeit entstand insbesondere dort, wo kommunizierte Werte und tatsächliches Verhalten nachvollziehbar übereinstimmen.

4.4 Zugeschriebene Wirkungen

Vertrauen war die am häufigsten genannte Wirkung. Empathisches, wertschätzendes und authentisches Verhalten wurde mit einem Klima verbunden, in dem Mitarbeitende selbstständiger arbeiten, Verantwortung übernehmen und Unsicherheiten eher ansprechen können.

Eng mit Vertrauen verbunden war psychologische Sicherheit: Fragen, Fehler, Zweifel und abweichende Perspektiven konnten eher eingebracht werden, ohne unmittelbar negative zwischenmenschliche Folgen befürchten zu müssen. Wertschätzung, Vertrauen und persönliche Förderung wurden außerdem mit Motivation und Eigenverantwortung verknüpft.

In Teams beschrieben die Befragten offenere Information, früher ansprechbare Konflikte und eine erleichterte gemeinsame Lösungsfindung. Auch für Veränderungsprozesse wurde ein Zusammenhang beschrieben. Wurden Führungskräfte als vertrauenswürdig, wertschätzend und authentisch erlebt, erschien die Bereitschaft zur Mitgestaltung größer. Diese Aussagen sind als subjektiv zugeschriebene Zusammenhänge zu lesen; die Studie hat keine objektiven Leistungsdaten oder Kausalbeziehungen geprüft.

4.5 Organisationale Spannungsfelder

Die positiven Wahrnehmungen standen stets in einem organisationalen Rahmen. Besonders prägend waren fünf Spannungsfelder:

- **Vertrauen und Kontrolle:** Handlungsspielräume wurden geschätzt, sollten aber durch Klarheit, Orientierung und nachvollziehbare Erwartungen gerahmt sein.
- **Fördern und Fordern:** Verständnis und Entwicklungsorientierung ersetzen nicht die Aufgabe, Leistung einzufordern und Ziele zu sichern.
- **Nähe und professionelle Distanz:** Vertrauensvolle Beziehungen galten als wichtig, zugleich wurden Rollen- und Beziehungsgestaltung klar begrenzt.
- **Hierarchie und Macht:** Führungskräfte vermitteln zwischen den Interessen ihrer Mitarbeitenden und Vorgaben übergeordneter Ebenen.
- **Leitbild und gelebte Praxis:** Widersprüche zwischen kommunizierten Werten und tatsächlichem Verhalten beeinträchtigen Glaubwürdigkeit.

5. Diskussion und Einordnung

Die Ergebnisse stehen in wesentlichen Punkten mit Rogers' Grundhaltungen in Einklang. Die Befragten beschrieben Empathie als Verstehen subjektiver Perspektiven, Wertschätzung als personale Anerkennung und Kongruenz als erlebte Stimmigkeit von Worten und Handlungen. Damit wurden die theoretischen Begriffe im Arbeitsalltag nicht abstrakt benannt, sondern über konkrete Beziehungserfahrungen rekonstruiert.

Der systematische Literaturreview von Muss et al. (2026) identifiziert überwiegend positive Zusammenhänge empathischer Führung mit Einstellungen und Wohlbefinden von Mitarbeitenden, Beziehungen, Führungspraktiken und Leistung. Die vorliegende Studie ergänzt diese Befundlage durch die subjektive Perspektive der Befragten und durch die klare Abgrenzung: Empathie wurde nicht als Verzicht auf Anforderungen verstanden, sondern als Balance zwischen menschlichem Verständnis und organisationaler Verantwortung.

Die zentrale Rolle von Vertrauen lässt sich an die Leader-Member-Exchange-Theorie anschließen, die hochwertige Führungsbeziehungen über Vertrauen, Respekt und wechselseitige Verpflichtung beschreibt (Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Wahrnehmung psychologischer Sicherheit korrespondiert mit Edmondsons (1999) Konzept eines Klimas, in dem zwischenmenschliche Risiken ohne Angst vor negativen sozialen Konsequenzen eingegangen werden können. Die berichtete Motivation und Eigenverantwortung lässt sich zudem im Licht der Selbstbestimmungstheorie mit Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit diskutieren (Deci & Ryan, 2000).

Gleichzeitig sprechen die Daten gegen eine idealisierte Übertragung des personenzentrierten Ansatzes. Führung bleibt in hierarchische Macht- und Verantwortungsstrukturen eingebunden. Mitarbeitende erwarteten neben Empathie und Wertschätzung ebenso Klarheit, Verlässlichkeit und Entscheidungsfähigkeit. Personenzentrierte Grundhaltungen sind deshalb am schlüssigsten als relationale Orientierung zu verstehen, die die qualitative Ausgestaltung von Führung beeinflussen kann, ohne die Führungsrolle aufzulösen.

Interpretationsbeitrag: Personenzentrierte Führung ist weniger ein zusätzlicher Führungsstil als eine Haltung zur Gestaltung der Beziehung innerhalb bestehender organisationaler Verantwortung.

6. Praktische Implikationen

6.1 Für Führungskräfte

- 1 Zuhören und Perspektivenübernahme nicht nur als Technik trainieren, sondern mit echtem Interesse und der Bereitschaft zur eigenen Korrektur verbinden.
- 2 Person und Leistung auseinanderhalten: Kritik an Verhalten oder Ergebnissen klar formulieren, ohne den persönlichen Wert des Gegenübers infrage zu stellen.
- 3 Entscheidungen, Prioritäten und Grenzen transparent begründen; Verständnis darf mit Verbindlichkeit verbunden sein.
- 4 Worte und Handlungen regelmäßig auf Stimmigkeit prüfen und eigene Fehler oder Unsicherheiten reflektiert kommunizieren.
- 5 Vertrauen durch angemessene Handlungsspielräume ermöglichen und zugleich klare Erwartungen sowie verlässliche Orientierung anbieten.

6.2 Für Organisationen

- Führungskräfteentwicklung um Haltung, aktives Zuhören, Perspektivenübernahme und konstruktive Gesprächsführung erweitern.
- Beteiligung, respektvolle Kommunikation und Entwicklungsförderung in Feedback- und Personalprozessen strukturell verankern.
- Eine Fehlerkultur fördern, in der Fragen, Unsicherheiten und abweichende Sichtweisen ohne vorschnelle Sanktion angesprochen werden können.
- Kommunizierte Werte konsequent mit Führungsentscheidungen, Anreizsystemen und gelebter Praxis abgleichen.
- Nicht nur einzelne Führungskräfte verantwortlich machen: Zeitdruck, Kontrollsysteme, Berichtspflichten und Machtstrukturen beeinflussen die Realisierbarkeit personenzentrierter Beziehungsgestaltung.

6.3 Einordnung aus personenzentrierter Perspektive

Die vorliegende Studie untersuchte organisationale Führung und nicht psychotherapeutische Behandlung. Aus den Ergebnissen lassen sich daher keine Aussagen über die Wirksamkeit personenzentrierter Psychotherapie ableiten. Sie zeigen jedoch, wie Empathie, bedingungsfreie positive Wertschätzung und Kongruenz in einem nichttherapeutischen Beziehungskontext wahrgenommen werden und welche Bedeutung ihnen dort zugeschrieben wird. Entscheidend ist dabei, unterschiedliche Rollen, Ziele, Machtverhältnisse und institutionelle Rahmenbedingungen klar zu berücksichtigen.

- Empathie bleibt präzise Perspektivenübernahme und bedeutet weder Zustimmung noch die Auflösung eigener oder professioneller Grenzen.
- Wertschätzung kann personale Anerkennung mit einer klaren sachlichen Bewertung von Verhalten, Leistung und Verantwortung verbinden.
- Kongruenz zeigt sich als nachvollziehbare Stimmigkeit zwischen Haltung, Kommunikation und Verhalten, ohne professionelle Rollen aufzugeben.
- Rolle und Kontext: Personenzentrierte Grundhaltungen erhalten ihre konkrete Bedeutung innerhalb des jeweiligen Auftrags, der Beziehung und der institutionellen Rahmenbedingungen.
- Instrumentalisierungsgefahr: Werden Empathie oder Wertschätzung ausschließlich als Mittel zur Steuerung oder Leistungssteigerung eingesetzt, geht ihr Haltungscharakter verloren.

Die Untersuchung versteht personenzentrierte Grundhaltungen daher nicht als allgemein einsetzbare Führungstechniken. Sie bietet vielmehr einen Reflexionsrahmen dafür, wie personenzentrierte Haltung außerhalb psychotherapeutischer Beziehungen sichtbar werden kann, ohne unterschiedliche Settings gleichzusetzen. Die Dreiteilung Haltung - Verhalten - Wirkung unterstützt diese Differenzierung, weil beabsichtigte Haltung und erlebte Wirkung nicht automatisch identisch sind.

7. Grenzen der Studie und weiterer Forschungsbedarf

- Sechs Interviews ermöglichen inhaltliche Tiefe, aber keine statistische Generalisierung.
- Alle Befragten stammten aus einem Unternehmen; Branchen- und Kulturunterschiede wurden nicht untersucht.
- Erfasst wurden subjektive Wahrnehmungen, nicht objektiv beobachtetes Führungsverhalten.
- Der Feldzugang über einen Kontakt zur Geschäftsführung kann Auswahl und Antwortverhalten beeinflusst haben.
- Soziale Erwünschtheit lässt sich trotz Vertraulichkeit und offener Fragen nicht vollständig ausschließen.
- Es gab keinen korrespondierenden dyadischen Vergleich zwischen Mitarbeitenden und den jeweils beschriebenen Führungskräften.
- Ein Teil der Befragten hatte selbst Führungsverantwortung; dadurch können Antworten stärker konzeptualisiert oder normativ geprägt sein.

Künftige Forschung sollte größere und heterogenere Stichproben, weitere Branchen und organisationale Kontexte einbeziehen. Besonders relevant wären dyadische Designs, in denen Mitarbeitenden- und Führungskräfteperspektiven auf dieselbe Beziehung verglichen werden, sowie quantitative Studien zu den Zusammenhängen zwischen personenzentrierten Grundhaltungen, Vertrauen, psychologischer Sicherheit, Motivation und organisationalen Erfolgsgrößen.

8. Fazit

Die Forschungsfrage kann dahingehend beantwortet werden, dass personenzentrierte Grundhaltungen nach Rogers von den Befragten als zentrale Merkmale wirksamer Führung wahrgenommen und insbesondere mit Vertrauen, psychologischer Sicherheit, Motivation sowie der Qualität von Führungsbeziehungen in Verbindung gebracht wurden. Empathie zeigte sich in Zuhören, Perspektivenübernahme und individueller Unterstützung; Wertschätzung in Respekt, Beteiligung und Entwicklungsförderung; Kongruenz in Transparenz, Verlässlichkeit und Wort-Handlungs-Konsistenz.

Die Ergebnisse sprechen zugleich dafür, diese Grundhaltungen weder als uneingeschränkt übertragbare therapeutische Prinzipien noch als bloße Führungstechniken zu verstehen. Ihre wahrgenommene Wirkung entstand innerhalb konkreter organisationaler Bedingungen. Personenzentrierte Führung erscheint daher als relationale und kontextabhängige Orientierung, die menschliche Bedürfnisse und organisationale Anforderungen in ein produktives Spannungsverhältnis bringen kann.

Kurz gesagt: Menschliche Orientierung und klare Führung sind keine Gegensätze. Entscheidend ist, wie Verantwortung in Beziehung gestaltet wird.

Literatur

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dresing, T., & Pehl, T. (2024). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse* (9. Aufl.). Eigenverlag.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarb. Aufl.). Beltz.
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2026). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 76(1), 333-369. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Rogers, C. R. (2020). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen* (3. Aufl.). Ernst Reinhardt.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

Zitationshinweis: Dieser Bericht ist eine eigenständige Kurzfassung. Für die vollständige theoretische Herleitung, das gesamte Kategoriensystem und alle Quellenangaben ist die eingereichte Masterarbeit maßgeblich.

Kontakt: Stefan Rosenleitner | stefan@rosenleitner.at