Schmalenbach IMPULSE (2025) 5: 1-9
https://doi.org/10.54585/PBCQ5681

CEO-Aktivismus als Signal für authentische Führung: Wie politischer Aktivismus die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst

Moritz Appels *

1 Einleitung

Angesichts der steigenden Nachfrage nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit könnten Unternehmen, die ihre Führungskräfte glaubwürdig als werteorientiert präsentieren, einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Talenten erzielen. Doch wie können Arbeitgeber signalisieren, dass ihre Führung tatsächlich von Werten jenseits des Profitstrebens geleitet wird? Als Antwort auf diese Frage integriert dieser Artikel Forschungsergebnisse zu authentischer Führung mit Erkenntnissen aus der Signaling-Theorie und identifiziert so CEO-Aktivismus als ein effektives Signal für authentische Führung.

Die Signaling-Theorie erklärt, wie Arbeitssuchende trotz mangelnder direkter Erfahrung mit einem Arbeitgeber regelmäßig Rückschlüsse auf nicht beobachtbare Eigenschaften ziehen: Sie nutzen öffentlich sichtbare und glaubwürdige Signale des Arbeitgebers (insbesondere kostenintensives oder riskantes Verhalten), um solche latenten Eigenschaften zu extrapolieren (Connelly et al. 2011). Auch authentische Führung stellt diese Anforderungen an Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit: Authentische Führungskräfte reflektieren nicht nur bewusst ihre eigenen Werte und Überzeugungen, sondern kommunizieren diese offen (d.h. sichtbar) und handeln selbst unter äußeren Widerständen konsequent (und somit glaubwürdig) nach ihnen (Avolio und Gardner 2005). Es stellt sich allerdings die Frage, welches Verhalten genau eine allgemeine Tendenz zur authentischen Führung an Arbeitssuchende signalisieren könnte. Denn Führung findet meist intern gegenüber bestehenden Mitarbeitenden statt und ist somit für Arbeitssuchende – insbesondere in den frühen Phasen der Arbeitgebersuche – kaum einsehbar.

* Dr. Moritz Appels | Assistant Professor | Department of Organisation and Personnel Management | Rotterdam School of Management (RSM) | Erasmus University Rotterdam

In diesem Artikel wird argumentiert, dass soziopolitischer Aktivismus von CEOs – den sichtbarsten und einflussreichsten Führungskräften von Unternehmen – ein verhaltensbasiertes Signal für solch authentische Führung ist. Aktivistische CEOs positionieren sich öffentlich zu kontroversen Themen wie Immigration, Waffenbesitz oder Zugang zu Abtreibungen (Chatterji und Toffel 2018). Diese Positionierungen sind nicht nur – u.a. wegen des oft großen Medienechos – für Arbeitssuchende sichtbar, sondern auch für CEOs und Unternehmen hoch riskant (Bhagwat et al. 2020). Arbeitssuchenden könnte diese öffentliche und riskante Kommunikation politischer Werte daher als ein effektives Signal für authentische Führung des CEOs dienen. Da authentische Führung aus Sicht von Mitarbeitenden allgemein positiv bewertet wird (Lemoine et al. 2019), ergäbe sich so ein positiver Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität.

Drei Experimente und eine umfragebasierte Studie zeigen, dass CEO-Aktivismus tatsächlich die Attraktivität eines Unternehmens für Arbeitssuchende sowie die konkrete Arbeitgeberwahl in dem Maße steigert, in dem er als Ausdruck authentischer Führung wahrgenommen wird. Hierbei existieren jedoch zwei Nuancen: Erstens hängt die beschriebene Signalwirkung davon ab, ob die kommunizierten politischen Werte des CEOs mit denen der Arbeitssuchenden übereinstimmen. Dies liegt daran, dass CEO-Aktivismus für politisch andersdenkende Arbeitssuchende zwar ebenfalls als authentisch gilt, aber kein positiv zu bewertendes Führungsverhalten darstellt (und somit keine authentische *Führung*). Zweitens ist CEO-Aktivismus als Signal für authentische Führung weniger überzeugend, wenn CEOs ihn mit externen Erwartungen (z.B. von Kund*innen) und nicht mit eigenen moralischen Überzeugungen begründen.

Der Artikel und die darin beschriebenen Studien zeigen somit, wie CEO-Aktivismus als sichtbares und glaubwürdiges Signal authentischer Führung die Arbeitgeberwahl beeinflusst. Für Unternehmen bedeutet dies, dass CEO-Aktivismus nicht nur ein politisches Statement ist, sondern auch ein Instrument zur Talentgewinnung sein kann – allerdings nur in dem Ausmaß, in dem er glaubwürdig und konsequent aus persönlichen Überzeugungen heraus erfolgt. So birgt CEO-Aktivismus auch große Risiken für Arbeitgeber, da Arbeitssuchende (als auch andere Stakeholder) mit abweichenden politischen Überzeugungen im Durchschnitt abgeschreckt werden.

2 Theorie

2.1 Signaling-Theorie und authentische Führung

Die Forschung zu werteorientierten Führungsansätzen hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen und liefert überzeugende Belege dafür, dass eine solche Führung nicht nur für das Wohlergehen der Gesellschaft, sondern auch für den nachhaltigen Unternehmenserfolg essenziell ist (Lemoine et al. 2019). Im Einklang mit diesen Ergebnissen zeigen Umfragen, dass auch potenzielle Mitarbeitende bei der Bewertung von Arbeit-

gebern zunehmend darauf achten, inwieweit ein Unternehmen von moralischen Werten geleitet wird (z.B. Edelman 2022). Jedoch existieren kaum systematische Theorien oder empirische Belege dafür, wie Arbeitssuchende Führungsansätze einschätzen und wie dieser Prozess ihre letztendliche Arbeitgeberwahl beeinflusst. Da die Gewinnung von Talenten für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung ist, zielt diese Arbeit darauf ab, zu verstehen, wie Attributionen werteorientierter (konkret: authentischer) Führung im Bewerbungsprozess entstehen und diesen beeinflussen.

Hierzu stützt sich dieser Artikel auf die Signaling-Theorie. Diese beschreibt, wie Arbeitssuchende nicht direkt beobachtbare Arbeitgebermerkmale ableiten, ohne direkte Informationen über diese Merkmale zu haben. Arbeitssuchende verlassen sich dabei auf beobachtbare und kostenintensive (und somit glaubwürdige) Signale, die ihnen Hinweise auf Arbeitsbedingungen und andere latente Merkmale des Unternehmens geben. Dieser Prozess ist insbesondere zu Beginn der Arbeitgebersuche relevant, da zu diesem Zeitpunkt eine besonders ausgeprägte Informationsasymmetrie besteht. Arbeitssuchende sind daher regelmäßig auf Signale (z.B. Nachhaltigkeitsinitiativen, gendergerechte Sprache oder Auszeichnungen) angewiesen, um Merkmale wie etwa Reputation, Umgang mit Mitarbeitenden oder Karrieremöglichkeiten eines Arbeitgebers zu extrapolieren (Bangerter et al. 2012). Trotz der zunehmenden Bedeutung werteorientierter Führung in der Arbeitswelt wurden diese Aspekte im Recruiting-Kontext jedoch kaum theoretisch oder empirisch diskutiert.

Unter den zahlreichen werteorientierten Führungsansätzen bietet authentische Führung eine besonders starke Passung zur Signaling-Theorie und somit eine hohe Eignung, von Arbeitssuchenden durch Signale abgeleitet zu werden. Wie eingangs erwähnt, zeichnen sich effektive Signale dadurch aus, dass sie für den Empfänger sichtbar sind und Glaubwürdigkeit erzeugen, indem sie für den Sender des Signals kostenintensiv sind. Dazu passend betont authentische Führung den offenen Selbstausdruck der Führungskräfte – trotz damit verbundener Kosten. Im Kontrast zur beeindruckenden Menge an Forschung zu den Implikationen solcher Führung (Lemoine et al. 2019) ist aber kaum bekannt, durch welche Verhaltensweisen genau eine authentische Führungskraft diesen grundsätzlichen Ansatz ausdrückt und somit signalisieren könnte. Jedoch hat bestehende Forschung zwei allgemeine Kategorien von Verhalten identifiziert, die Mitarbeitende dazu veranlassen, ihre Führungskraft als authentisch wahrzunehmen: die Darstellung persönlicher Werte durch Storytelling (Weischer et al. 2013) und das öffentliche Vertreten der Interessen von Mitarbeitenden (Steffens et al. 2016).

2.2 CEO-Aktivismus als Signal authentischer Führung

Auf Basis dieses theoretischen Überbaus erscheint CEO-Aktivismus als ein geeignetes und Arbeitssuchenden zugängliches Signal für authentische Führung. CEO-Aktivismus beschreibt Situationen, in denen CEOs öffentlich zu kontroversen soziopolitischen Themen Stellung beziehen. Beispiele hierfür sind etwa Marc Benioffs Statements gegen Verschärfungen von Abtreibungsgesetzen in den USA oder Joe Kaesers öffentliche Opposi-

tion gegenüber der rassistischen Rhetorik der AfD in Deutschland. CEO-Aktivismus sticht aufgrund seiner inhärenten Kontroversität besonders hervor, wird häufig in den Medien besprochen und geht mit dem Risiko einher, politisch andersdenkende Stakeholder zu verärgern (Hambrick und Wowak 2021). Somit entspricht CEO-Aktivismus sowohl den Kriterien der Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit effektiver Signale als auch der Definition von authentischer Führung, da die CEOs gewillt wirken, persönliche Überzeugungen auch entgegen Risiken und Kosten zu vertreten.

Wie bestehende Forschung hinlänglich belegt, haben die Eigenschaften und das Verhalten von CEOs einen fundamentalen Einfluss auf die strategischen und operativen Prozesse eines Unternehmens (Crossland et al. 2024). Unter anderem gibt es einen „Trickle-Down-Effekt" des Führungsstils des CEOs entlang der Organisationshierarchien, sodass der Führungsansatz des CEOs Aufschluss darüber gibt, wie Führung im Unternehmen allgemein (d.h. über verschiedene Funktionen und Hierarchiestufen hinweg) gestaltet wird (z.B. Mayer et al. 2009). Da authentische Führung allgemein mit vielerlei Vorteilen für Mitarbeitende einhergeht (z.B. mehr psychologische Sicherheit, Engagement und Wohlbefinden; Lemoine et al. 2019), sollten Arbeitssuchende Arbeitgeber bevorzugen, deren CEOs sie als authentische Führungskräfte wahrnehmen.

Zwei Faktoren beeinflussen jedoch das Ausmaß, zu dem CEO-Aktivismus von Arbeitssuchenden als Signal authentischer Führung wahrgenommen werden sollte. Zum einen sollten Arbeitssuchende, die die politische Schlagrichtung des aktivistischen CEO-Statements ablehnen, den aktivistischen CEO zwar als authentisch wahrnehmen, jedoch nicht als eine Führungskraft, die Mitarbeitende in Richtung kollektiv wünschenswerter Ziele lenkt – was authentischer *Führung* widerspricht. Zum anderen basieren die obigen Argumente auf der Annahme, dass aktivistische CEOs ihre Positionen aufgrund persönlicher Überzeugungen vertreten. Sollten sie hingegen aufgrund externen Drucks (z.B. von Konsument*innen) handeln, so sollte ihr Aktivismus auch nicht als Signal für authentische Führung wahrgenommen werden.

3 Methodik

Um die beschriebenen Zusammenhänge zu prüfen, wurden drei Experimente und eine umfragebasierte Studie durchgeführt (Abbildung 1 in Appels 2022 bietet eine Übersicht der jeweiligen Designs und getesteten Modelle). Die Durchführung mehrerer Studien mit verschiedenen Designs ist dadurch motiviert, die Schwächen eines Designs durch die Stärken eines anderen auszugleichen und somit möglichst robuste Ergebnisse zu liefern. So helfen uns die Experimente vor allem dabei, einen kausalen Zusammenhang festzustellen, während die Umfrage die Ergebnisse auf verschiedene Situationen, Arbeitgeber etc. generalisiert.

In den Experimenten wurden Gig-Worker (Arbeitssuchende für kleine, zeitlich befristete Aufträge) auf Prolific Academic dazu eingeladen, die Marktforschung eines von mehreren möglichen Unternehmen zu unterstützen. Die Teilnehmenden wurden instruiert, dass sie willkürlich einem dieser Unternehmen zugeordnet würden, und konnten nach einer kurzen Einlei-

tung ihres zugeordneten Arbeitgebers angeben, wie zufrieden sie damit sind, für dieses Unternehmen zu arbeiten (als Proxy für Arbeitgeberattraktivität), oder hatten die Wahl, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln (als Proxy für Arbeitgeberwahl). Im Anschluss füllten die Teilnehmenden im Zuge ihres Arbeitsauftrags eine Umfrage aus, in der ihre Einschätzung zur authentischen Führung des jeweiligen CEOs sowie ihre politische Ideologie gemessen wurde.

Die Einleitung des zugeordneten Arbeitgebers wurde experimentell manipuliert: Im ersten Experiment erhielten jeweils die Hälfte der Teilnehmenden die Information, dass sich der CEO des Unternehmens vor Kurzem für das Recht auf Abtreibung von Frauen ausgesprochen oder aber von einer Positionierung abgesehen hat. In diesem Experiment wurde zudem die Kausalität entlang des gesamten Modells (inklusive der kausalen Wirkung der authentischen Führung des CEOs auf die Arbeitgeberattraktivität) durch ein sogenanntes paralleles Design (Imai et al., 2013) sichergestellt. Im zweiten Experiment wurde ein alternatives politisches Thema genutzt: das offene Tragen von Waffen in den USA. Außerdem wurde experimentell manipuliert, ob Mitarbeitende den CEO dazu aufforderten, öffentlich zu diesem Thema Position zu beziehen, oder ob der CEO aus persönlichen Motiven handelte. Im dritten Experiment bezog der CEO Stellung zu LGBTQI+-Gesetzen und es wurde untersucht, ob es einen Einfluss hat, wenn Kund*innen den CEO zur entsprechenden Stellungnahme drängten.

Zuletzt wurde eine Umfrage mit Personen durchgeführt, die zum Zeitpunkt der Teilnahme arbeitssuchend waren. Hierbei bewerteten die Teilnehmenden ein selbstgewähltes Unternehmen entlang verschiedener Dimensionen – einschließlich ihrer Wahrnehmungen zum soziopolitischen Aktivismus und zur authentischen Führung des CEOs des Unternehmens. Die Umfrage diente der Prüfung, ob die erwarteten Zusammenhänge auch in der echten Welt, d.h. ohne dass Erfahrungen experimentell vorgegeben wurden, bestehen.

4 Ergebnisse

Die Daten aller Studien (d.h. die entsprechenden Regressionen und Mediationsanalysen) unterstützen einen positiven Effekt von CEO-Aktivismus auf die Wahrnehmung des CEOs als authentische Führungskraft. Dieser positive Effekt fiel kleiner aus, wenn Teilnehmende eine andere politische Ideologie oder Einstellung hatten als jene, die vom CEO unterstützt wurde (s. Abbildung 2 in Appels 2022). Wenn ein CEO auf Druck von Kund*innen (jedoch nicht von Mitarbeitenden) handelte, wurde der positive Effekt zwischen CEO-Aktivismus und wahrgenommener authentischer Führung ebenfalls negiert. Die Wahrnehmung des CEOs als authentische Führungskraft hatte wiederum einen positiven Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität und die Wahrscheinlichkeit für das jeweilige Unternehmen arbeiten zu wollen.

Die Robustheit dieser Ergebnisse wurde durch mehrere Zusatzanalysen bestätigt. Zum Beispiel wurden verschiedene Operationalisierungen der Hauptvariablen innerhalb der und zwischen den Studien verwendet, verschiedene experimentelle Stimuli genutzt, sowie links- und rechtsgerich-

teter CEO-Aktivismus überprüft. Die obigen Effekte blieben unter allen Bedingungen robust.

5 Fazit

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass Arbeitssuchende CEO-Aktivismus als effektives Signal für die authentische Führung des CEOs nutzen. Arbeitssuchende bewerten politisch aktivistische CEOs als authentischer, es sei denn, die vertretenen Positionen sind mit ihren eigenen politischen Ansichten inkongruent oder der CEO agiert aus Druck von Kund*innen und nicht aus persönlicher Überzeugung. Die Wahrnehmung des CEOs als authentische Führungskraft wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Somit hat CEO-Aktivismus entlang dem beschriebenen Mechanismus einen positiven Effekt auf die Arbeitgebermarke eines Unternehmens. Jedoch ist kritisch zu bemerken, dass CEO-Aktivismus im Durchschnitt politisch kongruente Arbeitssuchende anzieht und politisch inkongruente Arbeitssuchende abschreckt. CEO-Aktivismus als Employer-Branding-Instrument sollte also mit Vorsicht eingesetzt werden, da er die politische Vielfalt im Talentpool verringern könnte.

Trotz der Bedeutung von Signalen für attraktive Arbeitsumgebungen für Arbeitssuchende und jahrzehntelanger Forschung zur Bedeutung werteorientierter Führungsansätze in diesen Umgebungen hat die Managementforschung bisher vernachlässigt, dass Arbeitssuchende möglicherweise Signale nutzen, um solche Führungsqualitäten bei ihrer Arbeitgeberwahl zu bewerten. Aus theoretischer Sicht besteht unser Hauptbeitrag daher in der Integration von authentischer Führung und der Signaling-Theorie (entlang ihres gemeinsamen Fokus auf beobachtbare und kostenintensive Verhaltensweisen), um nachzuweisen, dass Arbeitssuchende tatsächlich Führungssignale wie CEO-Aktivismus bei ihrer Arbeitgeberwahl berücksichtigen. Somit könnten die Anforderungen der Signaling-Theorie (Salienz und Glaubwürdigkeit) auch eine theoretische Orientierung für die Identifizierung weiterer Verhaltensweisen bieten, die als Signale für authentische Führung geeignet sind.

Für die Praxis beschreibt diese Forschung, wie die Arbeitgebermarke eines Unternehmens durch CEO-Aktivismus beeinflusst wird und welche Faktoren diese Wirkung formen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass CEOs ihre soziopolitischen Überzeugungen kundtun und gleichzeitig der Arbeitgebermarke ihres Unternehmens nutzen können—jedoch nur in dem Maße, wie ihr Aktivismus als Ausdruck authentischer Führung wahrgenommen wird. Somit gilt auch, dass unauthentischer CEO-Aktivismus wenig Nutzen für die Arbeitgebermarke hat. Noch zentraler ist das Ergebnis, dass CEO-Aktivismus – abseits der Signalisierung authentischer Führung – das Risiko birgt, Arbeitssuchende (und möglicherweise bestehende Mitarbeitende; Bermiss und McDonald 2018) abzuschrecken, die grundsätzlich gut zum Unternehmen und zur Stelle passen könnten. Dies könnte die Vielfalt des Talentpools und letztlich der Belegschaft verringern. Zudem zeigen andere Forschungsergebnisse, dass CEO-Aktivismus die Unternehmen regelmäßig negativ beeinflusst (z.B. scheinen Mitarbeitende und Kapitalmärkte meist negativ auf CEO-Aktivismus zu reagieren; Bhagwat et al. 2020; Burbano 2021). Angesichts des Potenzials von CEO-Aktivismus, die

ohnehin schon aufgeheizte politische Landschaft weiter zu polarisieren (Appels et al. 2024), ist dieses Verhalten schließlich auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht als riskant zu bewerten. Somit könnten die Kosten dafür, authentische Führung durch soziopolitischen Aktivismus zu signalisieren, sehr hoch sein.

Bezüglich der Studien ist kritisch anzumerken, dass alle Teilnehmenden aus den USA stammen, wo das politische Engagement von CEOs häufiger und akzeptierter ist als in vielen anderen Ländern. Daher bräuchte es multinationale Studien, um zu verstehen, ob die beschriebenen Ergebnisse auch in anderen Kontexten anwendbar sind – idealerweise unter Einbeziehung von Arbeitsmarktdaten, die die reale Fluktuation von Arbeitskräften abbilden. Zudem stellt sich die Frage, ob die Wirksamkeit von CEO-Aktivismus als Signal authentischer Führung gegenüber Arbeitssuchenden auch für das Verhalten anderer interner und externer Stakeholder relevant ist. Beispielsweise verfügen bestehende Mitarbeitende im Vergleich zu Arbeitssuchenden über eine breitere Informationsbasis, um die Führung ihres CEOs zu beurteilen (z.B. persönliche Interaktionen, interne Kommunikation oder Gerüchte). Wie beeinflussen bestehende Erfahrungen mit der Führung des CEOs die Interpretation von CEO-Aktivismus als Ausdruck authentischer Führung? Es ist etwa denkbar, dass CEOs, die von ihren Mitarbeitenden bereits als authentisch wahrgenommen werden, diese Wahrnehmung durch soziopolitischen Aktivismus nur geringfügig steigern könnten, während das Unterlassen von CEO-Aktivismus die Erwartungen dieser Mitarbeitenden möglicherweise verletzen würde. Umgekehrt ist fraglich, ob CEOs, die bisher nicht als besonders authentisch wahrgenommen wurden, durch soziopolitischen Aktivismus als authentischer wahrgenommen würden oder ob dieses Verhalten im Gegenteil als besonders unaufrichtig wahrgenommen würde. Insgesamt gibt es also noch viele offene Fragen, die durch künftige Forschung beantwortet werden könnten.

Literaturhinweise

Appels, M. 2022. CEO Sociopolitical Activism as a Signal of Authentic Leadership to Prospective Employees. *Journal of Management* 49: 2727-2765.

Appels, M., L. Edinger-Schons, D. Korschun. 2024. Courageous Role Model or Threatening Villain: A Parallel Mediation Model of Corporate Activism and Citizen Political Engagement. *Business & Society.* Advance online publication. https://doi.org/10.1177/00076503241255691.

Avolio, B. J., W.L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16(3): 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001.

Bangerter, A., N. Roulin, C.J. König. 2012. Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology* 97(4): 719-738. https://doi.org/10.1037/a0026078.

Bermiss, Y. S., R. McDonald. 2018. Ideological Misfit? Political Affiliation and Employee Departure in the Private-equity Industry. *Academy of Management Journal* 61(6): 2182-2209.

Bhagwat, Y., N.L. Warren, J.T. Beck, G.F. Watson. 2020. Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing* 84(5): 1-21. https://doi.org/10.1177/0022242920937000.

Burbano, V. C. 2021. The Demotivating Effects of Communicating a Social-Political Stance: Field Experimental Evidence from an Online Labor Market Platform. *Management Science* 67(2): 1004-1025. https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3562.

Chatterji, A. K., M.W. Toffel. 2018. The New CEO Activists. *Harvard Business Review* January–February 2018. https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists.

Connelly, B. L., S. T. Certo, R.D. Ireland, C.R. Reutzel. 2011. Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management* 37(1): 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419.

Crossland, C., J.T. Campbell, A.D. Hill. 2024. What is strategic leadership? In Z. Simsek, C. Heavey und B.C. Fox (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Leadership in the Fourth Industrial Revolution*. Cheltenham und Northampton: 2-28. https://doi.org/10.4337/9781802208818.00007.

Edelman. (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*. [online] https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer_FullReport.pdf.

Hambrick, D. C., A. Wowak. 2021. CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model. *Academy of Management Review* 46(1): 33-59. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084.

Imai, K., D. Tingley, T. Yamamoto. 2013. Experimental designs for identifying causal mechanisms. *Journal of the Royal Statistical Society Series a: Statistics in Society* 176(1): 5-51. https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2012.01032.x.

Lemoine, G. J., C.A. Hartnell, H. Leroy. 2019. Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals* 13(1): 148-187. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121.

Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, R. Salvador. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(1): 1-13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002.

Steffens, N. K., F. Mols, S.A. Haslam, T.G. Okimoto. 2016. True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly* 27(5): 726-744. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.004.

Weischer, A. E., Weibler, J., M. Petersen. 2013. "To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly* 24(4): 477–495. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.003.

Quelle

Der Beitrag basiert auf „CEO Sociopolitical Activism as a Signal of Authentic Leadership to Prospective Employees" von Moritz Appels erschienen in: Journal of Management, 49 Jg. 2022, S. 2727-2765.