

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Kfm. Alexander Gussone
Dipl.-Kfm. Matthias Müssigbrodt, M.A.

Modul 31701

Personalführung IV

Kurs 41703
Veränderung von Führungsbeziehungen

LESEPROBE

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Personalführung IV:

Veränderung von Führungsbeziehungen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Glossar	5
Lehrziele	9
Allgemeine Literaturhinweise	10
1 Ziele und Aufbau des Lehrbriefes	11
2 Führungsbeziehungen im Wandel.....	13
2.1 Veränderungen in führungsrelevanten Kontexten.....	13
2.2 Veränderungen in der direkten Führung	16
2.2.1 Transformationale Führung	17
2.2.2 Authentische Führung.....	21
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	25
3 Erweiterte Perspektiven auf die Gestaltung von Führungsbeziehungen .	26
3.1 Führungsbeziehungen aus der Perspektive sich verändernder gesellschaftlicher Bedingungen.....	26
3.1.1 Female Leadership	27
3.1.2 Salutogenetische Führung.....	32
3.2 Führungsbeziehungen aus der Perspektive sich verändernder Marktbedingungen	35
3.2.1 Multikulturelle Führung	37
3.2.2 Diversity Management	43
3.3 Führungsbeziehungen aus der Perspektive sich verändernder Arbeitsbedingungen	47
3.3.1 Distanzführung.....	48
3.3.2 E-Leadership	53

3.4	Führungsbeziehungen aus der Perspektive sich verändernder Organisationsbedingungen	59
3.4.1	Shared Leadership	62
3.4.2	Netzwerkführung.....	66
	Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	73
4	Evaluation und Gestaltung von Führung durch Führungs-Controlling ..	74
4.1	Funktionen des Führungs-Controlling	75
4.2	Ebenen des Führungs-Controlling	77
4.3	Prozessuale Darstellung des Führungs-Controlling.....	80
4.4	Aufgabe, Organisation und Kompetenzen des Führungs-Controlling.....	83
4.5	Methoden und Instrumente des Führungs-Controlling	85
4.6	Evaluation von Führungskräfte trainings	97
4.7	Bewertung von Humankapitalveränderungen	101
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	107
5	Zusammenfassung	108
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	113
	Literaturverzeichnis	119

2 Führungsbeziehungen im Wandel

Wir haben bereits dargelegt, dass Personalführung und Organisation zusammenhängend betrachtet werden sollten (☞ Personalführung II). Es soll nunmehr erörtert werden, inwiefern einschlägige kontextuelle Veränderungen auch ein geändertes Verständnis von Führungsbeziehungen bedingen – also das „traditionelle“ Führungsverständnis gewissermaßen zu Gunsten eines „modernen“ Führungsverständnisses zu verändern ist.

kontextueller Einfluss
auf die Ausgestaltung der
Führung

Wir wollen diese These erörtern, indem wir zunächst grundlegende Veränderungen in den für Führung relevanten Kontexten kurz beschreiben. Dies ist notwendig, da diese Veränderungen das Verständnis einer transformationalen Führung stark geprägt haben. Im Gefolge hat sich das Konzept einer authentischen Führung an Bedeutung gewonnen.

2.1 Veränderungen in führungsrelevanten Kontexten

Organisationen sind in aller Regel kontextgesteuerte Institutionen, d.h. sie können nicht vollständig unabhängig agieren, sondern müssen sich aus Gründen der Effektivität und Effizienz, manchmal auch rein ihrer Legitimation wegen, mehr oder minder weitgehend an die Veränderungsprozesse der Umwelt anpassen. Organisationen sind somit ständig grundlegenden und vielfältigen Veränderungsprozessen ausgesetzt, die bei sich beschleunigenden Umwelten zu einem umfassenden Wandel führen oder doch zumindest neue Gewichtungen in der Aufmerksamkeit oder im Verhalten verlangen.

Umweltveränderungen

Grundlegend verstehen wir im Folgenden unter Wandel die Entwicklung und Schaffung einer neuen Ordnung von Organisationen oder die diese Ordnung konstituierenden Elemente. Demgegenüber beziehen sich Veränderungen auf konkrete Prozesse oder Einzelaspekte innerhalb des Wandels. Das veränderte Wandlungsgeschehen ist insbesondere durch die Zunahme von Komplexität (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994) bestimmt. Dieser komplexere Charakter des Wandels ist durch eine erhöhte Vielfalt, Dynamik und **Diskontinuität** bzw. Nichtlinearität sowie den Einfluss moderner Technologien gekennzeichnet. Oft sind technologische Entwicklungen hierfür verantwortlich. Die Zunahme der Vielfalt ist durch vernetzte Einflussfaktoren und Ereignisse bedingt. So vervielfältigt sich die Zahl interner und externer Interaktionen bei steigender Variabilität dieser Beziehungen (z.B. Vielzahl von Hie-

Diskontinuität und Dy-
namik des Wandels

rarchieebenen) und einem erhöhten Koordinationsbedarf (z.B. durch höhere Schnittstellendichte) im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung. Die Dynamik des Wandels bewirkt, durchaus mit Sprüngen, eine fortwährende Beschleunigung. So verändert sich das sozio-kulturelle und ökonomische Umfeld in einem sich globalisierenden, beständig Informationen generierenden Kontext immer rascher (z.B. gesellschaftlicher Wertewandel, neue Branchenstrukturen oder internationale Konkurrenten). Der **dynamische Charakter des Wandels** macht entsprechend eine Anpassung z.B. der Führungs- und Organisationspraxis, der (Dienstleistungs-)Produktion und/oder des Marketings notwendig. Veränderungsprozesse gestalten sich dabei zunehmend diskontinuierlich, also unabsehbar und sprunghaft. Bewährtes Wissen, herkömmliche Routinen oder stabile Organisationsgefüge werden durch ständig neue Anforderungen infrage gestellt. Mit immer neuen Projektaufgaben, Stellenwechseln und Fluktuationen von Organisationsmitgliedern gehen mannigfaltige Schwankungen einher, die eine kontinuierliche Zusammenarbeit wirkungsmächtig beeinflussen. Schließlich sind Wandlungsprozesse zunehmend nicht linear und finalistisch, sondern entfalten sich eher spiralförmig und mit offenem Ende (vgl. Weick/Quinn 1999, S. 382).

externe und interne
Veränderungen

Der aktuelle Wandel verweist auf vielschichtige, verwobene Prozesse, für deren besseres Verständnis die Kenntnis externer und interner Veränderungen notwendig ist. Vielfach treten solche Veränderungen gleichzeitig auf oder hängen zusammen.

externe Einflüsse

Externe Einflüsse:

Hierunter sind zunächst **sozio-kulturelle Veränderungen** (z.B. steigendes Bildungsniveau, Abwendung von traditionellen Werten, Wertpluralismus, neue Arbeitsmodelle) zu verstehen. Organisationen müssen heute viel stärker veränderte Werthaltungen und Erwartungen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen (z.B. Selbstständigkeit und Sinnerfüllung). Damit einhergehend wachsen auch die Ansprüche, die von relevanten gesellschaftlichen Gruppen (Stakeholder) an die Organisation herangetragen werden.

Dazu treten **Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation**. Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmärkte werden zunehmend instabil. Mit einer wachsenden Marktsättigung, dem Markteintritt neuer Konkurrenten sowie der **Deregulierung** und **Globalisierung** von Märkten erhöht sich der Innovations- und Konkurrenzdruck. Entsprechend gewinnen Kooperationen (z.B. strategische Allian-

zen), Akquisitionen bzw. Fusionen zwischen und von Unternehmen an Bedeutung. Die Turbulenzen und die Veränderungsgeschwindigkeit der (Wettbewerbs-)Umwelt machen es dabei immer schwieriger, zeitnah zielgerichtete Entscheidungen (z.B. über den Standort, den Einsatz von Technik und die Rekrutierung von Mitarbeitern) zu treffen und umzusetzen. Zusätzlich kommt es zu einem veränderten Konsum- und Nachfrageverhalten der Kunden. Dieses ist gekennzeichnet durch einen wachsenden Bedarf nach individuell differenzierten Produkten bei gleichzeitig verstärktem Qualitätsbewusstsein und erhöhten Dienstleistungsansprüchen.

Mit den **wechselnden Kundenbedürfnissen** verkürzen sich die Produktlebenszyklen. Immer innovativere Produkte oder Dienstleistungen müssen in immer kürzerer Zeit entwickelt und marktfähig umgesetzt werden. Schließlich beschleunigen und intensivieren die Entwicklungen neuer (Informations-)Technologien die Produktions-, Organisations- und Kommunikationsprozesse von und zwischen Unternehmen. Der rasche **technologische Fortschritt** in der sog. „Wissensgesellschaft“ verkürzt dabei die Halbwertszeit des Wissens, erhöht die computergestützte Vernetzung bzw. Virtualisierung von Tätigkeiten und Beziehungen und erfordert eine ständige Anpassung an neueste Forschungen bzw. Anwendungen (z.B. Software).

Interne Einflüsse:

interne Einflüsse

Zu den äußeren Einflüssen treten interne Einflüsse, die Wandlungsprozesse verursachen. Diese verbinden sich oft mit den externen Einflüssen oder verstärken sie. So begründen sich interne Veränderungsprozesse, wenn Ziele (z.B. neue Produktziele, Qualitätsverbesserung) oder Ressourcen (z.B. neue Ressourcenarten, -verteilungen) verändert werden. Besonders die Veränderungen von Strukturen machen einen internen Wandel notwendig. So bringt die **Einführung neuer Organisationsformen** (z.B. Enthierarchisierung, Dezentralisierung, ⇔Lean-Konzepte, Outsourcing, ⇔Business-Process-Reengineering) oft radikale Wandlungsprozesse auch für die kollegiale Zusammenarbeit und/oder die Führung mit sich.

Wandel in Organisationen wird aber auch durch Veränderung der Personen, also der Organisationsmitglieder selbst und ihrer Beziehungen untereinander, verursacht. So erfordern neue Rollenverteilungen oder Anforderungen an die Organisationsmitglieder die Entwicklung entsprechender Kommunikations- und Koordinationskompetenzen. Andererseits sind auch die Ansprüche der Mitarbeiter an die Organisation gestiegen. Da eine **lebenslange Beschäftigung** heute weniger als früher quasi-

garantiert werden kann, interessieren sich die Mitarbeiter verstärkt dafür, durch die Tätigkeit in einer Organisation ihre Arbeitsmarktfähigkeit (engl. **employability**) zu verbessern, sich weiter zu qualifizieren und auch ihre Persönlichkeit zu entwickeln (☞ Personalführung II). Um für die Organisation wertvolle Mitarbeiter zu gewinnen und mittelfristig zu halten, müssen Unternehmen ihnen daher beispielsweise attraktive Aufgaben und Projekte anbieten und/oder ihnen individuelle Entwicklungsperspektiven bzw. arbeitsabhängige Lebensperspektiven wie eine ⇨Work-Life-Balance mit erschließen.

2.2 Veränderungen in der direkten Führung

Veränderungen in der Umwelt der Organisationen, aber auch Veränderungen in den Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Führung, haben die Frage eines angemessenen Führungsverhaltens Mitte der 1980er Jahre neu entfacht. Hieraus entstanden verschiedenste Vorschläge, Führung neu zu sehen. Der Organisationspsychologe Bernhard Bass entwarf dabei einem Ansatz, der die Führungsforschung bis heute nachhaltig prägt (vgl. Avolio/Yammarino 2002). Seinen Ansatz bezeichnete er als „**transformationale Führung**“ und wies bei der Namensgebung schon auf die Zielsetzung dieses neuen Führungsansatzes hin: Veränderungen sind zu erreichen und Zielort dieser Anstrengungen sind primär die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei dynamischer Betrachtung dann auch die Führenden selbst, was zu einer Positivspirale in der gegenseitigen Entwicklung führen kann. Die Vertreter dieses Ansatzes nehmen für sich in Anspruch, viele Elemente bisheriger Führungstheorien aufzunehmen bzw. in ihren Aussagen mit vorhandenen Führungstheorien kombinierbar zu sein (vgl. Sosik/Jung 2010, S. 19ff.). Deshalb behandeln wir diesen auch weniger als eine konkrete Perspektive der Führungsforschung (wie die in Kapitel 3 dargestellten Ansätze), sondern als eine metatheoretische Führungskonzeption. Dabei steht dieser Ansatz in einer Folge von Beiträgen zur charismatischen Führung (☞ Personalführung I; vgl. House 1977; Klein/House 1995; Avolio/Yammarino 2002; Antonakis/House 2002) aber auch in der Tradition früherer Überlegungen zum aufgaben- und insbesondere beziehungsorientierten Führungsverhalten. Diese werden von der transformationalen Führung integriert (vgl. in diesem Sinne teilweise: Rowold/Heinitz 2007; Judge/Woolf/Hurst/Livingston 2006, S. 205 sowie kritisch: van Knippenberg/Sitkin 2013).

2.2.1 Transformationale Führung

Der Begriff der transformationalen Führung selbst geht auf eine Unterscheidung des Politologen und Pulitzer-Preisträgers James MacGregor Burns zurück. In einer umfangreichen und inzwischen zu einem Standardwerk aufgestiegenen Untersuchung zur Führung im politischen Kontext differenzierte Burns (1978) Führende, die Gefolgschaft dadurch erreichen, dass sie Belohnungen (Vorteile aller Art) gegen Leistungen der Geführten tauschen, von Führenden, denen es gelingt, durch eine wechselseitige Pflichtgemeinschaft mit den Geführten Motivation und Moralität gegenseitig auf eine höhere Ebene zu bewegen. Erstere bezeichnete er als transaktionale, Letztere als transformative Führung. Die Führungsstile können dabei wie folgt beschrieben werden:

Die **transaktionale Führung** versteht die Führungsbeziehung als eine Art **Austauschbeziehung**, in der Führer und Geführter Leistungen gegen Belohnungen oder Nicht-Leistungen gegen Bestrafung tauschen. In Anlehnung an die **Weg-Ziel-Theorie** von House (☞ Personalführung III; vgl. House 1971, Evans 1995) werden die Erwartungen beider Seiten artikuliert und eine erfolgreiche Interaktion kommt dauerhaft dann zu Stande, wenn das Nutzenkalkül beiderseitig positiv ausfällt und als gerecht empfunden wird. Kennzeichnend ist, dass die Orientierung an der vorgegebenen Bedürfnisstruktur des Geführten erfolgt. Die so bewirkte Leistungsmenge und -güte entspricht bei angemessener Umsetzung dem, was durchschnittlich erwartet werden kann.

transaktionale Führung

Die **transformationale Führung** ist demgegenüber dadurch charakterisiert, dass der Führer veränderungsorientiert agiert, sei es eher partizipativ, sei es eher direktiv, mit dem Ziel, die kognitiven und emotionalen Muster des Geführten substanziell und in verschiedener Hinsicht umzuwandeln (sie also *transformiert*). Das heißt im Einzelnen (vgl. Bass 1986, S. 35):

transformationale Führung

- (a) Er hebt ihr Bewusstseinsniveau (so dass die Geführten die Wichtigkeit bestimmter Handlungsergebnisse erkennen und sich zutrauen, diese Handlungsergebnisse auch zu erreichen),
- (b) Er richtet sie auf „höhere“ Ziele aus (z.B. derart, dass sie Eigeninteressen zugunsten der Ziele des Teams, der Organisation oder sonstiger Ziele zurückstellen),

- (c) er verändert ihre Bedürfnisstruktur (z.B. in der Weise, dass er neuartige Wünsche und Bedürfnisse in ihnen weckt).

Transformationale Führung funktioniert folglich nicht – wie die transaktionale Führung – auf der Basis zweiseitiger rational-individueller Nutzenkalküle, sondern vielmehr durch die einseitige Umwandlung der Geführten durch den Führenden. Um dieses zu erreichen, muss das Führungshandeln nach Bass (1999; vgl. aber auch Tichy/Devanna 1986; Bass/Riggio 2006) durch **vier Komponenten** geprägt sein – nämlich:

vier Komponenten transformationaler Führung

1. **Idealized Influence:** Diese Komponente bezieht sich auf das Verhalten (idealized behavior) wie im günstigen Fall auch auf die Führungsperson (idealized attributes). Mit einem vorbildlichen Verhalten bzw. einer vorbildlichen Person wird eine Führungskraft beschrieben, die charakterliche Stärke, Tugenden und ein sichtbar moralisches Verhalten aufweist. In diesem Verständnis ist sie respektvoll und wird als verantwortungsbewusst erlebt.
2. **Inspirational Motivation:** Die Komponente „inspirierende Motivation“ beschreibt eine visionäre Führungskraft, die überzeugend kommuniziert und dabei engagiert für die Entwicklung höherrangiger Bedürfnisse der Geführten im Maslow'schen Sinne (1954) eintritt. Sie verdeutlicht enthusiastisch zukünftige Zielsetzungen und spricht die dafür notwendigen Werte und Einstellungen an. Sie ist voller Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Sie verkörpert Optimismus, spricht den Organisationszielen Sinn zu, betont die Leistungskraft des Einzelnen und des Kollektivs und ist dabei in der Lage, Emotionen wahr- und aufzunehmen und selbige selbst zu zeigen bzw. zu provozieren.
3. **Intellectual Stimulation:** Intellektuelle Stimulierung oder auch geistige Anregung fördert bei Mitarbeitern kreatives und innovatives Denken und zielt vor allem darauf ab, die Problemlösungsfähigkeit zu verbessern. Dies soll vor allem dadurch gelingen, dass etablierte Sichtweisen infrage gestellt und neue Blickwinkel eingenommen werden. Hierzu sind nicht selten unkonventionelle Ideen gefragt, die ohne die Bereitschaft, sich selbst und seine bisherige Arbeit zu hinterfragen, nicht entstehen könnten. Die Ermutigung durch die Führungspersonen soll Mitarbeitern helfen, diesen Weg zunehmend auch eigenständig zu gehen und nicht den Status quo als automatisch besten Zustand erachten zu lassen.

4. **Individualized Consideration:** Bei der individuellen Zuwendung (Mitarbeiterorientierung) ist der Coach das Sinnbild des Gemeinten. Die Führungsperson als Coach behandelt ihre Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten und entwickelt gezielt ihre Kompetenzen. Dazu bedient sie sich prinzipiell aller verfügbaren Formen der Personalentwicklung (☞ Personalführung III), wie beispielsweise der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben, des Besuchs von Fortbildungsveranstaltungen außerhalb des Jobs wie auch der stufengerechten Beteiligung an Entscheidungen. Die Entwicklungsphilosophie ist Fördern durch Fordern.

Die grundsätzlichen Komponenten der transformationalen Führung zeigt die nachfolgende Abbildung:

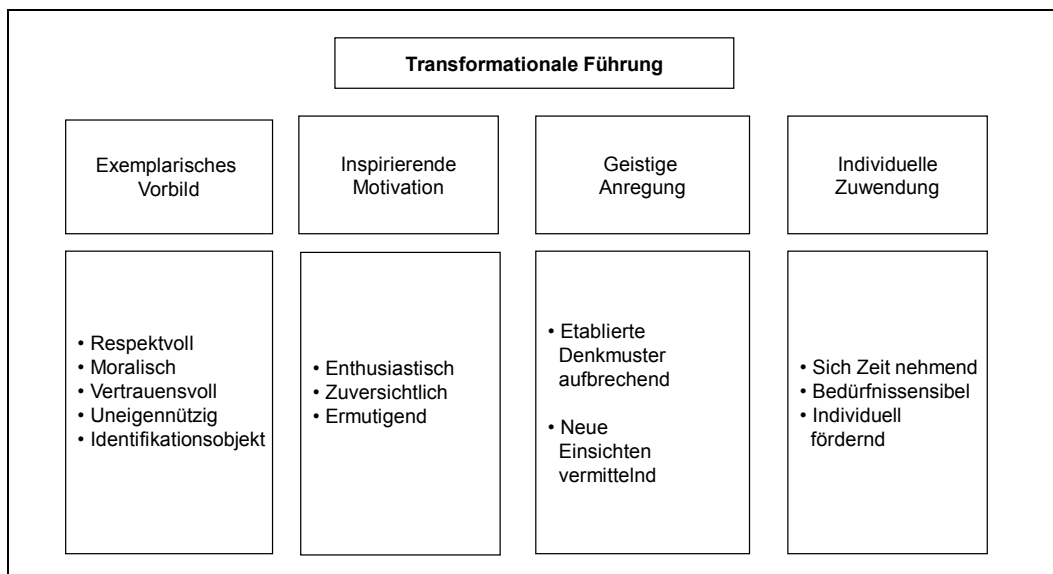


Abbildung 1: Komponenten transformationaler Führung (eigene Darstellung; vgl. Sosik/Jung 2010; Bass/Avolio 1993)

In Anlehnung an die vier Komponenten der transformationalen Führung lassen sich ebenso vier Komponenten der transaktionalen Führung formulieren:

vier Komponenten
transaktionaler Führung

1. **Bedingte Belohnung** (Contingent Reward): Anlassnahe Belohnung nach artikulierten Leistungserwartungen.
2. **Aktives Problemmanagement** (Active Management by Exception): Artikulation von Standards und gezieltes Überwachen von Abweichungen.

3. **Passives Problemmanagement** (Passive Management by Exception): Vermeiden von Vorgaben oder Zielen, Reaktion erfolgt nicht systematisch.
4. **Laissez-faire-Verhalten**: Eine Art desinteressiertes, inaktives Verhalten, auch als Nicht-Führung bezeichnet.

Full Range Leadership Model

Ergänzt um Aspekte der transformationalen Führung ergibt sich somit das **Full Range Leadership Model** (vgl. Bass/Riggio, 2006). Dieses beansprucht für sich alle relevanten Dimensionen und Komponenten einer (in der Führungspraxis beobachtbaren) Führung abzubilden. Führungskräfte zeigen alle diese Führungsstile im Alltag, allerdings signifikant unterschiedlich in ihrer Häufigkeit und Kombination. Den einzelnen Komponenten werden Erfolgsaussagen beigegeben. Tenor ist, – wenig überraschend – den transformationalen Komponenten zu folgen und des Weiteren auf das austauschorientierte Contingent Reward zu setzen. Den anderen transaktionalen Führungsstilen bzw. Laissez-faire wird eine kontinuierlich abnehmende Bedeutung für den Führungserfolg bis hin zu kontraproduktiven Effekten zuerkannt. Ob diese Führungsstilstrategie eher direktiv oder eher partizipativ verfolgt wird, ist nicht festgelegt. In einer Kombination von transaktionaler und transformationaler Führung wird ein Zusatzeffekt erzielt, der einen Führungserfolg über das gemeinhin zu erwartende Maß bei einer rein transaktionalen Führung hinaus bewirkt (sog. Augmentationsthese). Man kann sich dies so vorstellen, dass mit der transaktionalen Führung Routineaufgaben angegangen werden, während die transformationale Führung bei anspruchsvolleren Aufgaben, bei Neuerungen und nicht zuletzt im Rahmen des organisationalen Wandels ihre volle Kraft entfaltet. Deshalb wird die transformationale Führung auch als ein Führungsstil gesehen, mit dem Wandel in Einstellungen und Verhalten am ehesten möglich ist.

Später entschloss sich Bass (1998), nur dann ein Führungsverhalten als transformational zu würdigen, wenn es eine Anbindung an etablierte Moralvorstellungen besitzt. Ansonsten spricht er von **pseudotransformationalem** oder unauthentischen Verhalten (vgl. Bass/Steidlmeier 1999). Dies ist eine rein definitorische Lösung des Problems, die verdeutlicht, was man möchte, die theoretisch aber unbefriedigend bleibt; die Herausforderung liegt nämlich darin, zu zeigen, wann ein Verhalten ethisch gerechtfertigt und in diesem Sinne legitim ist. Ethik ist in diesem Sinne die wissenschaftliche Reflexion vorhandener Moralvorstellungen, die eben keinesfalls automatisch „gut“ sind (beispielsweise Diskussionen zu einem so genannten moralisch verwerflichem Handeln).

An dieser Stelle soll diese Frage, die zur Beantwortung Anleihen aus der praktischen Philosophie benötigt, nicht vertieft werden (vgl. z.B. Weibler 2004b). Vielmehr soll skizziert werden, welche Richtung diese angesprochene Wendung zwischenzeitlich genommen hat. Sie mündete in einer neuen Theoriediskussion, die um Authentizität kreist und folgerichtig mit dem Label **authentische Führung** belegt wird (vgl. Avolio/Gardner 2005; Avolio/Gardner/Walumbwa/Luthans/May 2004; Küpers 2006).

2.2.2 Authentische Führung

Das „Authentische“ und die „Authentizität“ selbst sind uralte Begriffe und Erfahrungsformen, die ideengeschichtlich von der antiken Philosophie über die Neuzeit bis hinein in unsere Gegenwart reichen (vgl. Golomb 1995). Historisch betrachtet ist diese Ausrichtung also nicht neu, aber wird diesmal mit Nachdruck mit Führungsfragen verbunden. Bereits der griechische Begriff des „authentikos“ abgeleitet von „eautón“ (autonom) und „theto“ („These“, Setzung) verweist auf diese autonome Selbstsetzung und Selbstexpression, die für die Theoriebildung so wichtig sind. In diesem Sinn ist auch die Aussage des DM-Unternehmers Werner zu deuten: „Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben“ (Werner 2004). Sich selbst treu sein, das eigene Anliegen ethisch begründen zu können und damit die berechtigten Anliegen anderer Ernst nehmen, ist unseres Erachtens eine Kurzformel, die den Geist der Diskussion prinzipiell aufnimmt.

Begriff der Authentizität

Wenn Führung nun heißt „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weibler 2012, S. 38; ☞ Personalführung I), hat dieses Verständnis auch eine besondere Bedeutung für Fragen einer authentischen Führung. Führung wird hiernach ja von anderen zugeschrieben, die im positiven Fall vom Mitarbeiter zum Geführten mutieren. Es genügt in dieser Verbindung des Authentischen mit Führung dann nämlich nicht, sich dem eigenen Selbst entsprechend zu verhalten, sondern dies muss von den anderen auch so erlebt werden (vgl. dazu Weischer/Weibler/Petersen 2013).

Dieser mit Unsicherheit behafteter Zuschreibungsprozess kann – und dies ist führungspraktisch wichtig – befördert werden. Schauen wir uns hierzu einmal den nachfolgenden Bezugsrahmen an:

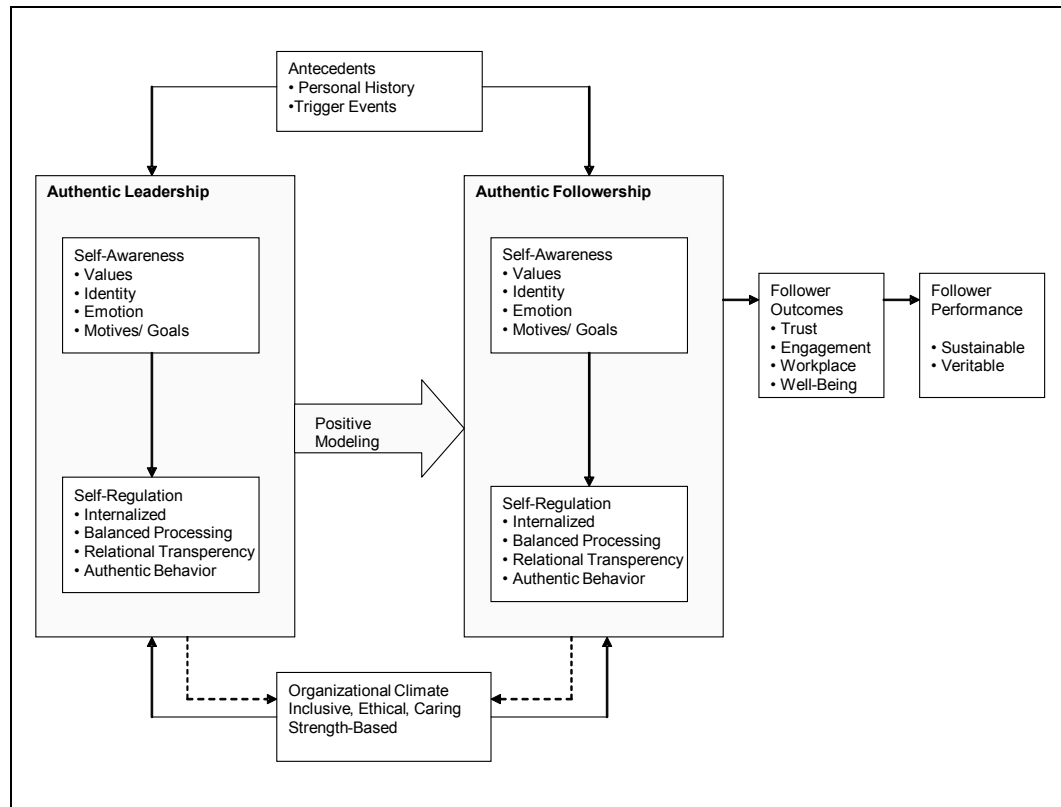


Abbildung 2: Bezugsrahmen Authentische Führung (nach Gardner/Avolio/Luthans/May/Walumbwa 2005, S. 346)

Voraussetzungen authentischer Führung

Hiernach erreicht der Führende zuallererst Authentizität durch Selbst-Bewusstheit/Einsicht (**Self-Awareness**), die Voraussetzung für eine notwendige Selbst-Regulation (**Self-Regulation**) ist. Hieraus erwachsen authentische, vorbildhafte Handlungsweisen, die das Eingehen authentischer Beziehungen ermöglichen. Als Antezedenzen (vorausgehende Bedingungen und Entwicklungen) werden die persönliche Biographie (Familie, Kultur, Kindheit, Erziehung, Berufserfahrung, Führungserfahrung) und darin besonders hervorzuhebende bewegende Einzelereignisse (Verarbeitung von Schicksalsschlägen, Karriereherausforderungen, Auslandsaufenthalte, Buch oder Rede), die durch gelungene Bewältigung zum persönlichen Wachstum und Reife beigetragen haben, angesehen. Sie tragen in ihrer spezifischen Ausformung dazu bei, authentizitätsfähig zu werden.

Herausbildung einer authentischen Führung

Als erster Schlüsselfaktor zur Herausbildung einer authentischen Führung wird die **Selbst-Einsicht** erachtet, die über \Rightarrow Introspektion erworben werden kann. Die Methode der Introspektion, das Schauen in sich selbst, wurde bereits von Sigmund Freud als Erkenntnisquelle zum Verstehen der eigenen Persönlichkeit genutzt. Es geht darum, über einen nie abgeschlossenen Prozess der Selbst-Reflexion selbstvertrauensfördernde Klarheit über die eigenen Werte, Emotionen, Motive und Ziele und

Grundverständnisse (Eigenschaften, Basisüberzeugungen) zu erlangen. Es geht im Kern darum, wie man sich in der Welt versteht und einordnet. Letztendlich kreist es um die Einbindung des Ichs in den Natur- und Sozialzusammenhang. Dahinter liegen philosophische Positionen, wie sie von Humanisten und Existenzialisten prononciert vertreten werden. Positiv verbunden ist damit stets ein Entwicklungsgedanke, in der das „Werden“ mit dem „Sein“ gemeinsam zu denken ist. „Werde wie Du sein könntest“ drückt dies recht gut aus.

Als zweiter Schlüsselfaktor zur Herausbildung einer authentischen Führung wird die **Selbst-Regulation** gesehen. Hiermit ist gemeint, dass der Führer alle auf das Selbst bezogenen Informationen, seien sie durch Introspektion gewonnen oder von außen vermittelt, vorurteilsfrei einbezieht und reflektiert und auf Basis seiner ureigensten Werten, Motiven usw. handelt.

Dies führt dem Modell zufolge (zum Modellbegriff vgl. Weibler 2004c) zu einem authentischen Führungshandeln, wodurch, so wiederum die Annahme, der Führer als Vorbild für seine Mitarbeiter wirkt. Setzt dieser Prozess ein, beginnt sich eine einfache Führer-Geführten-Beziehung in eine beidseitig durch Authentizität geprägte Führungsbeziehung zu verwandeln, die ebenfalls als entwicklungsfähig gedacht wird. Augenfällig ist hier der Einschluss der Grundidee der transformationalen Führung, die eine „Höherentwicklung“ von Geführten bereits angenommen hat.

authentisches Führungshandeln

Dies alles spielt sich in Organisationen in einem je spezifischen Kontext ab (Strukturen, Kulturen), in dem förderliche (Offenheit, Transparenz, Unterstützung, Ethik-Kodes etc.) wie hinderliche Bedingungen zur Entwicklung authentischer Beziehungen gegeben sind.

Resultate sind im Kern aus der Diskussion bekannt: eine zugeschriebene Authentizität führt zu mehr Vertrauen in den Führenden, zu einem verbessertem Empfinden und zu mehr Engagement. Positive Auswirkungen auf die Leistung werden ebenfalls angenommen.

Wie wir sehen, bewegt sich die Ausarbeitung der Idee einer authentischen Führung in der pragmatischen Umsetzung bislang durchaus in bewährten Bahnen. Die Fokussierung der neueren Führungsforschung auf eine authentische Führung wird noch fortgesetzt werden. Der nächste Schritt wird der Ausbau an empirischen Studien sein, der wie in der transformationalen Führung die Aussagekraft verbessert. Hier wird es

sicherlich um die Frage gehen müssen, wovon eine Zuschreibung an Authentizität abhängt und wie Führende lernen können, ihre eigenen Überzeugungen usw. auch in einer angemessenen Körpersprache zu transportieren (vgl. hierzu im Detail Weischer/Weibler/Petersen 2013 sowie Weibler 2010). Es zeigt sich nämlich zunehmend, dass Geführte sehr sensibel auf die körperliche Manifestation des Innenlebens von Führenden achten und dabei gut in der Lage sind Inkongruenzen zwischen der physischen Präsenz und dem gesprochenen Wort zu erkennen.