

2 Die Identitätsarbeit der Führungskraft

Dieses Kapitel erklärt, mit welcher theoretischen Sensibilität das empirische Material analysiert wird. Es spannt somit die theoretische Hintergrundfolie der Arbeit auf. Diese basiert auf dem Ansatz der alltäglichen Identitätsarbeit und wird um weitere, für die Fragestellung relevante Ansätze ergänzt.

In der Einleitung sind die verschiedenen Bezüge deutlich geworden, mit denen sich die Führungskraft in der Identitätsarbeit auseinanderzusetzen hat. In der individuellen Dimension muss sich die Führungskraft ein Bild von der unsicher erlebten Situation machen, welche Prinzipien ihr Handeln leiten, wie sie mit ihren Emotionen umgeht und wie sie sich in der Interaktion mit den Mitarbeitern darstellt. Dazu muss sie auf die soziale Dimension Bezug nehmen, die Erwartungen des sozialen Umfeldes antizipieren und ihre Identitätsarbeit integrieren. Die Identitätsarbeit stellt den Prozess des wechselseitigen Konstruierens und Ratifizierens der Identitäten von Führungskraft und Mitarbeiter in der Interaktion dar. Zur besseren Lesbarkeit werden die Aspekte der Identitätsarbeit nach ihren thematischen Schwerpunkten beschrieben. Die Hauptaspekte der Identitätsarbeit, die durch die Fragestellung ihre Relevanz erhalten, sind zum einen die grundlegenden Elemente der Identitätsarbeit, wie Strategien des Bearbeitens auftretender Spannungsfelder, Ressourcen und die Darstellungstechniken in der Interaktion. Zum anderen gewinnt der Umgang mit auftretenden Emotionen besondere Bedeutung, weil die Identitätsarbeit unter dem Fokus des Bearbeitens von erlebter Unsicherheit betrachtet wird. Des Weiteren müssen aufgrund der Mitgliedsrolle der Führung die Strategien zum Herstellen der Handlungsfähigkeit vor dem Kontext Organisation betrachtet werden.

Im ersten Abschnitt werden die grundlegenden Elemente der Identitätsarbeit dargestellt, um einen Eindruck von den möglichen Spannungsfeldern zu gewinnen, die zur Bearbeitung anstehen. Ziel ist es, die einzelnen Elemente des Verknüpfens und Balancierens zu beleuchten.

Im zweiten Abschnitt wird die Emotionsarbeit als unverzichtbarer Teil der Identitätsarbeit in erlebter Unsicherheit beschrieben. Die bis dato existierenden Ansätze der Identitätsarbeit haben dem Umgang mit Emotionen nicht explizit Beachtung geschenkt. Es wird daher auf den Ansatz der Emotionsregulation von Hochschild et al. zurückgegriffen, die sich mit dem Umgang mit Emotionen in der Arbeitswelt beschäftigt haben (vgl. Hochschild/Beck-Gernsheim/Kardoff, 1990; Hochschild/Kardoff/Neckel, 2006). Die empirischen Ergebnisse zeigen, welchen Einfluss die unterschiedlichen Techniken der Emotionsregulation auf die Identitätsarbeit haben.

Im dritten Abschnitt wird auf die Arbeiten von Goffman und in der Weiterführung auf Schlenker zurückgegriffen, um die verschiedenen Techniken der Darstellung in der Interaktion zu betrachten (vgl. Goffman, 1959, 1973; Schlenker, 1995). Darüber hinaus findet die Identitätsarbeit der Führungskraft im Kontext Organisation statt.

Welche Prämissen die Organisation setzt und wie Führungskräfte damit umgehen, ist Bestandteil des vierten Abschnitts. Anders als in Ansätzen zur Organizational Identity werden hierbei nicht spezifische Kulturelemente als Prämissen betrachtet. Vielmehr wird mit dem Ansatz von Gebert und Boerner auf den Grad der Offenheit bzw. Geschlossenheit einer Organisation als Einflussgröße für die Identitätsarbeit zurückgegriffen (vgl. 1995). Ein wesentlicher Grund hierfür ist die Annahme, dass abhängig vom Grad der Offenheit Prämissen in unterschiedlicher Art und Weise wirken, unabhängig von ihrer thematischen Spezifikation.

Im fünften und letzten Abschnitt werden die einzelnen Aspekte der Identitätsarbeit unter dem Fokus des Erlebens einer unsicheren Situation zusammengefügt. Dabei werden Ansätze herangezogen, die sich vor allem mit der Frage beschäftigen, inwiefern sich Führungskräfte in ihren Strategien der Identitätsarbeit differenzieren lassen. Am Ende jedes Abschnitts wird anhand einer Kernfrage kurz skizziert, mit welchem thematischen Fokus das empirische Material später betrachtet wird.

2.1 Die grundlegenden Elemente der Identitätsarbeit

Die Identitätsarbeit, d. h., die täglichen Erfahrungen zu bewerten und sich selbst zu begreifen, kann grundsätzlich in drei Ebenen gegliedert werden (Keupp/Ahbe/ Gmür, 1996: 190), die als Strukturierungshilfe für die Strategien der Identitätsarbeit zu verstehen sind. In der obersten Ebene, der Metaidentität, bilden das Identitätsgefühl und die Kernnarration die wesentlichen Strukturelemente. In ihnen sind Standards, Prinzipien und Werte abgespeichert, die über verschiedene Teilidentitäten hinweg gültig sind. Sie beschreiben, was einer Person wichtig ist und wie sie sein möchte. Diese Elemente zeichnen sich durch zeitliche und situative Stabilität aus.

Die Kernnarration enthält die Ideologie einer Person. In den Erzählungen von sich selbst wird ein roter Faden über die eigene Identität gespannt, was einem wichtig ist, was einen ausmacht, wie man gesehen werden will (Straus/Höfer, 1997: 289).

Das Identitätsgefühl entsteht aus der Verdichtung sämtlicher Erfahrungen und der Bewertung der eigenen Person. Greenwood nimmt an, dass es sich beim Identitätsgefühl um ein Set rela-

tiv überdauernder fundamentaler Überzeugungen, Prinzipien und Entscheidungen handelt (1994: 106). Dieses Set prüft die Handlungen und Erfahrungen dahin gehend, ob sie zur eigenen Person passen. Im Verständnis von Keupp enthält „das Identitätsgefühl sowohl Bewertungen über die Qualität und Art der Beziehung zu sich selbst als auch Bewertungen darüber, wie eine Person die Anforderungen des Alltags bewältigen kann“ (2006: 226).

In der zweiten Ebene werden die bei der Bearbeitung der Anforderungen des Alltags gemachten Erfahrungen gesammelt und bewertet und in der jeweiligen Teilidentität abgespeichert. Es hilft der Person, sich selbst zu begreifen. Teilidentitäten bilden somit die mittlere Ebene der Identitätsarbeit und damit die Verbindung zwischen den Verknüpfungsleistungen der unteren Strukturebene und der Metaidentität. Sie entwickeln sich über eine Bündelung von vielen Selbstthematisierungen und fungieren als Bezugsrahmen für die Person.

Eine Person nimmt sich in jeder Situation anhand von fünf Modi, emotional, körperlich, sozial, kognitiv, produktorientiert, wahr. Anhand dieser Selbstwahrnehmungen werden die Erfahrungen reflektiert. Die Sets von Bedeutungen in der jeweiligen Teilidentität bilden sich anhand von Denk-, Fühl- und Körperpraxen an diesen fünf Erfahrungsmodi entlang (Höfer, 2000: 65). Auf der untersten Ebene der Identitätsarbeit finden die Selbstthematisierungen statt, welche die Balancierungs- und Verknüpfungsleistungen umfassen.

Die zeitliche Verknüpfungsarbeit ist zu leisten, indem die Erfahrungen der Vergangenheit verarbeitet und bewertet werden, aus denen sich in der Gegenwart Entwürfe für die Zukunft entwickeln. Die Verknüpfungsleistung der sozialen Sinndimension besteht darin, sich als Person in unterschiedlichen sozialen Umwelten mit den verschiedenen Erwartungen auseinanderzusetzen. Die Leistung der sachlichen Dimension betrifft die inhaltliche Verknüpfungsleistung nach Ähnlichkeit bzw. Differenz der Erfahrungen (Keupp, 2006: 191). Diese Verknüpfungsarbeiten entlang der drei Sinndimensionen sind Ordnungsleistungen, um sich selbst zu begreifen. Dabei werden Vorstellungen über das eigene Funktionieren, die Anpassung, Gestaltbarkeit bzw. Bewältigung des Alltags entwickelt.

Die Identitätsarbeit der Führungskraft befindet sich grundsätzlich in der Spannung zwischen den eigenen Vorstellungen und Standards und den Erwartungen, die sich aus dem sozialen Umfeld an die Rolle ergeben. „Das Dilemma besteht in der sozialen Integrationsfähigkeit und im Selbst-Sein“ (Krappmann, 2005: 34).

Um in den unterschiedlichsten Interaktionsbeziehungen und Anforderungen auch über die Zeit hinweg zwischen den verschiedenen Anspruchspolen zu balancieren, bedarf es der Selbstkenntnis eigener Handlungsmaximen und Werte sowie der Kenntnis der handlungslei-

tenden Normen des Kontextes und der Interaktionspartner. Wenn im Prozess des Verknüpfens zwischen den verschiedenen Ansprüchen, Zielen und Erwartungen Diskrepanzen auftauchen, führt dies zu Spannungen. Diese werden umso bewusster wahrgenommen, je weiter weg sie von den eigenen Standards und Prinzipien erscheinen (Höfer, 2000: 198). Es ist davon auszugehen, dass es in der Identitätsarbeit aufgrund der vielfältigen Anforderungen zu Spannungen im Prozess kommt. Wesentlich ist, wie diese Spannungen bearbeitet werden, um Handlungsfähigkeit herzustellen.

Das erste Spannungspotenzial der Identitätsarbeit besteht im Prozess der Selbstthematisierungen, bei dem es durchaus möglich ist, dass es nicht auf allen fünf Modi zur gleichen Bewertung der gemachten Erfahrung kommt. Das zweite Spannungsfeld besteht in der Einbeziehung der Zukunftsperspektive im Sinne von *so möchte ich werden*. Ein drittes Spannungsfeld besteht, wenn die Erwartungen an die Führungsrolle in die eigene Identitätskonzeption einbezogen werden. Die permanente Aushandlung der Diskrepanzen entsteht durch Feedbackschleifen und ist in der Art und Weise auch abhängig von den Zielen der Identitätsarbeit. Ziele können anhand der fünf Modi strukturiert werden: „Entschiedenheit und Autonomie (kognitiv), Zugehörigkeit und Anerkennung (sozial), Selbstwertschätzung und Selbstachtung (emotional), Selbstobjektivierung und Originalität (produktorientiert)“ (Höfer, 2000: 200).

Deutlich wird, dass es in der Identitätsarbeit nicht darum geht, Spannungen zu vermeiden, sondern dass diese einen wesentlichen Teil der Arbeit darstellen. In der Bearbeitung der Spannung spielt die Art und Weise eine wesentliche Rolle für das Gefühl der Handlungsfähigkeit.

Kernfrage

In der empirischen Analyse steht vor allem im Mittelpunkt, wie die Führungskraft mit auftretenden Spannungen umgeht. Dabei spielt entscheidend eine Rolle, welche Spannungen sie wahrnimmt:

- Wie beeinflusst die Wirklichkeitskonstruktion der unsicher erlebten Situation die Wahrnehmung und den Umgang mit Spannungen?

2.2 Authentizität und Glaubwürdigkeit als Prozessqualität

In der Bearbeitung der Spannungen stellt das Gefühl der Kohärenz eine wesentliche Qualität des Prozesses dar. Im Kern geht es darum eine individuelle und situativ stimmige Passung zu

finden. Es ist damit unverzichtbares Merkmal für Individuen, Erfahrungen zu verstehen, zu bearbeiten und als sinnvoll zu erachten (vgl. Antonovsky/Franke, 1997). Im Prozess der Identitätsarbeit stellt das Gefühl der Kohärenz das wesentliche Merkmal dar, um seinen eigenen „roten Faden“ zu erkennen. Das Bedürfnis ist zudem sozial erwünscht, weil es die Stabilität interpersoneller Beziehungen stützt (Gergen/Gergen, 1988: 39). In der Literatur werden für die situativ stimmige Passung verschiedene Begrifflichkeiten verwendet. Anstatt des Begriffes Kohärenz wird die Stimmigkeit auch mit dem Begriff der Authentizität beschrieben. Oder es werden unterschiedliche Sinndimensionen in der Begriffsdefinition in den Fokus gerückt. Die individuell stimmige Passung auf der Zeitdimension wird als Kontinuität bezeichnet und mit dem Fokus auf der Sachdimension findet der Begriff Konsistenz Verwendung. Damit wird deutlich, dass die Bezeichnungen unterschiedliche Aspekte des integralen Modells fokussieren und es somit zu Begriffsverwirrungen kommt.

In der vorliegenden Arbeit wird Kohärenz als Oberbegriff für die Bezeichnung der stimmigen Passung beibehalten. Darüber hinaus werden die Begriffe der Authentizität und der Glaubwürdigkeit eingeführt, um eine Unterscheidung zu treffen, wer die Führungskraft in ihrer Stimmigkeit bewertet, sie sich selbst oder die Bewertung durch das soziale Umfeld. In die drei Begriffe Kohärenz, Authentizität und Glaubwürdigkeit ist die Stimmigkeit auf allen drei Sinndimensionen inkludiert. Hier wird keine weitere Begriffsunterscheidung vorgenommen. Im Folgenden werden die Prozessqualitäten der Authentizität und Glaubwürdigkeit näher ausgeführt.

In Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern erhält man zunehmend die Antwort, die Führungskraft müsse vor allem authentisch sein (Akademie, 2003: 36). Offen bleibt hier, was die Befragten unter „authentisch sein“ verstehen. Zwischen Authentizität als Ideal und Mythos gibt es alle Facetten der Diskussion. Für die einen geht es um Rollensouveränität, für andere geht es um authentisches Kommunizieren, und wieder andere suchen nach ihrem authentischen Selbst. Deutlich wird dabei, dass Authentizität zur Parole für den Führungserfolg im dynamischen und komplexen Führungsalltag geworden ist.

Etymologisch geht das lateinische Wort *authenticus* auf das griechische Wort *au-thentes* = Urheber zurück. Von der Wortbedeutung her liegt die Betonung hier auf dem eigenständigen Tun des Urhebers. So steht *authenticus* für die Bezeichnung Herr und Gewalthaber (Noetzel, 1999:18). Im deutschen Sprachraum ist das Wort Authentizität erst seit dem 16. Jahrhundert nachweisbar und steht in Verbindung mit dem Begriff des Echten, Eigenständigen, Verbürgten. Aus dem 17. und 18. Jahrhundert gibt es viele Belege dafür, dass authentisch auch mit der

Bedeutung von *autorisiert* einhergeht, etwa in der Deutung von Texten, wobei geprüft wurde, ob derjenige, der diesen Text vervielfältigte, dazu auch berechtigt war.

Unter dem Einfluss des philosophischen Diskurses wird „authentisch sein“ auch in der Psychologie als Lebensideal proklamiert. Diese Entwicklung wird noch verstärkt durch den Trend zur Individualisierung, der mit Beginn des 20. Jahrhunderts einsetzte. Historisch gesehen wird Authentizität immer wichtiger, je stärker die Gesellschaft sich differenziert und je vielfältiger die Rollenangebote werden. Als Lebensideal propagiert, meint authentisch nicht nur Selbstkenntnis, sondern auch Selbstgestaltung. Der Begriff der Selbstkenntnis impliziert die Selbstbewusstheit der eigenen Gefühle, Werte und Motive. Authentizität wird in der Psychologie und der Philosophie in der Bedeutung von „mit sich übereinstimmen, ganz man selbst sein“ verwendet (vgl. Luckner, 2007). Was jemand tut, geschieht aus seinem ureigenen Antrieb heraus. Authentizität hat somit etwas mit unserem Bild vom ICH zu tun. Der Begriff der Authentizität steht in diesem Verständnis in untrennbarem Zusammenhang mit dem Menschenbild desjenigen, der die Bewertung vornimmt.

Je nachdem also, mit welcher Intention ich auf das ICH blicke, kann „authentisch sein“ etwas sehr Verschiedenes sein. Authentizität ist für jeden etwas anderes, aber grundsätzlich etwas Gutes. In dieser positiven Begriffsbedeutung finden wir einen Hinweis darauf, warum die Forderung in aller Munde ist.

Vor allem die amerikanische Führungsforschung widmet sich in den letzten Jahren der Authentizität als Erfolgsfaktor.⁸ In dieser Sichtweise wird Authentizität zu etwas, das von außen beobachtbar und messbar ist, obwohl die Definition der Stimmigkeit im Denken, Fühlen und Handeln beibehalten wird (Harter, 2002: 382). Dabei bleibt offen, ob das Kriterium erfüllt ist, wenn sich die Person selbst als stimmig erlebt, oder ob zur Erfüllung auch die Wahrnehmung der Stimmigkeit von außen, also von anderen, erfolgen muss. Die Grundlagen zur Bewertung einer authentischen Führungskraft reichen von ausschließlichen Selbstbeschreibungen bis hin zur Erfassung durch Beobachter mithilfe von Skalen zur Authentizitätsmessung.⁹ Die Prämissen der Messung werden dabei allerdings selten ausgewiesen.

In dieser Forschungsrichtung bedeutet Authentizität eine bei allen Führungskräften beobachtbare Verhaltensweise, die den Unterschied zwischen einer erfolgreichen und einer nicht erfolgreichen Führungskraft ausmacht, unabhängig davon, in welcher Art von Organisation die

⁸ vgl. Gardner/Aviolo, 1998; Bass/Steidlmeier, 1999; Luthans/Aviolo, 2003, Aviolo et al. 2004 ; Michi/Gooty, 2005.

⁹ vgl. Henderson/Hoy, 1983, Hermanowicz ;1983

Führungskraft tätig ist. Einige Stimmen in der amerikanischen Führungsforschung betonen, dass eine authentische Führungskraft moralische Standards oder Werte besitze, welche die kollektiven Interessen ihres Bereichs oder ihrer Organisation berücksichtigen (vgl. Price, 2003, Schwartz, 1992). In dieser Deutung wird ein wichtiger Punkt des Quadranten *innen/kollektiv* in den Fokus gerückt: Eine authentische Führungskraft richtet sich nicht nur nach eigenen Prinzipien und Werten, sondern berücksichtigt ihr soziales Umfeld und die damit verbundenen Werte und Normen ihrer Organisation. Diese Perspektive inkludiert das Verständnis von Authentizität als Rollensouveränität. Die Dialektik zwischen der individuellen und der kollektiven Dimension prägt diesen Authentizitätsbegriff: „Bin ich in meiner Rolle authentisch?“

Eine andere Betrachtungsweise auf die Prozessqualität drückt sich darin aus, dass Authentizität ausschließlich vor dem Hintergrund des sozialen Umfeldes möglich sei und demnach nichts anderes als den Umstand bedeute, sich im sozialen Umfeld, also innerhalb der Organisation, authentisch zu verhalten. Das schließt die bewusste Wahl ein: „Verhalte ich mich nur nach den Rollenerwartungen der anderen in meinem sozialen Umfeld, oder positioniere ich mich hier selbstbestimmt und handle auch nach eigenen Maximen?“ Ein „nicht man selbst sein“ ist demnach niemals eine gewählte Alternative (Kuhl/Luckner, 2007: 19). Es würde lediglich mangelnde Entschlussfähigkeit bedeuten. In dieser Betrachtung der Wirklichkeit bedeutet authentisches Führen also einen bewussten Entscheidungsprozess zwischen den verschiedenen Optionen, d. h., es ist eine Frage des Wirkungskalküls mit dem Fokus auf den *individuell/äußeren* Quadranten des integralen Modells, der Kompetenzen und Verhalten kennzeichnet.

Die Ansätze der Identitätsforschung fokussieren sich in der Betrachtung der Authentizität auf den Quadranten *individuell/innen* des integralen Modells. Allen Ansätzen ist gemein, dass der Authentizität am Zustandekommen des Gefühls der Handlungsfähigkeit eine wichtige Bedeutung beigemessen wird (Krappmann, 2005: 120; Keupp, 2002:17; Bilden, 1997: 231). Sie wird als individuelle Stimmigkeit der Person definiert (Keupp/Ahbe/Gmür, 1996: 243; Lührmann, 2006: 310). Diese Fokussierung auf den Quadranten *individuell/innen* nehmen auch die Verfechter der Ursprünglichkeitsannahme¹⁰ ein. Authentisch führen hat in diesem Sinne die Bedeutung, sich nicht zu verstellen, sondern seinen eigenen Motiven, Werten und Glaubenssätzen zu folgen.

¹⁰ Existenzanalytiker verstehen Authentizität als sich selbst hervorbringend, d. h., sich selbst gegenüber ehrlich empfangen, was sich aus seinem Inneren zeigt (vgl. Längle, 2007).

Anhand dieser unterschiedlichen Betrachtungsweisen wird die Diversität im Verständnis des Authentischen deutlich. Der gemeinsame Ausgangspunkt in der Definition beschreibt „authentisch sein“ als Stimmigkeit, Echtheit und Wahrhaftigkeit einer Person. Je nach Wirklichkeitskonstruktion, die ihr Verständnis authentischen Führens beschreibt, rückt eine Facette des integralen Modells in den Fokus. Dabei kann kein Aspekt ausgeblendet werden, auch wenn sich die Facetten untereinander scheinbar im ersten Moment widersprechen. Kein Wirkungskalkül des authentischen Führens kommt ohne innere Substanz, ohne innere Klarheit aus. Und es gibt kein authentisches Verhalten ohne den Ausdruck der Stimmigkeit in der Kommunikation. Genau im Schnittpunkt all dieser Möglichkeiten ist eine Führungskraft in ihrem Handeln authentisch. Es kann weder darum gehen, ausschließlich nur seinen eigenen Werten und Motiven zu folgen, noch darum, ausschließlich die Erwartungen der anderen zu erfüllen.

Führungskräfte führen genau dann authentisch, wenn sie jeweils für sich einen bestimmten Umgang mit den organisationalen Optionen finden. Ich bin dann authentisch, wenn ich mir meiner Möglichkeiten bewusst bin und die konkreten Handlungsmöglichkeiten bestimmen kann. Die integrale Betrachtung der Authentizität verweist damit auf einen wichtigen Umstand: Authentisch ist ein Mensch dann, wenn er sich in seiner Rolle in der aktuellen Situation wohl und richtig fühlt und dies auch nach außen ausdrückt.

Authentisch führen schließt somit alle Quadranten aus dem integralen Modell ein. Es steht für die Balance zwischen den eigenen Motiven, Werten und Prinzipien (Bewusstseinsbereich), den Rollenerwartungen der sozialen Bezugsnorm (Verhaltensbereich) und den Situationen, in denen wir unser Gefühl der Stimmigkeit gefährdet sehen (Kultur- und Systembereich). Dies alles zu integrieren bedeutet authentisch zu sein und steht für die Handlungsfähigkeit der Person.

Ich selbst definiere Authentizität als eine Qualität, unterschiedliche Anforderungen wahrzunehmen, mit ihnen umgehen zu können und sie in das eigene Handeln und Selbstverständnis zu integrieren. Es braucht im ersten Schritt eine individuelle Antwort. Was bedeutet es für das Individuum, authentisch zu führen? Auf welchen Quadranten liegt der Fokus beim Führungshandeln? Manche Führungskräfte haben das Empfinden, sehr stimmig mit sich zu sein, aber in Bezug auf ihr Umfeld mit Konflikten und Widersprüchen konfrontiert zu sein. Diese Führungskräfte fragen dann ganz gezielt nach der Passung zwischen sich und ihrer Organisation. Anderen Führungskräften geht es eher darum, sich selbst treu zu sein und dies auch in ihrem

Selbstverständnis zu etablieren. Die Betrachtung des Authentischen ist also abhängig von der Wirklichkeitskonstruktion der Führungskraft.

Deutlich wird, dass zwischen den verschiedenen Dimensionen des integralen Modells keine Begriffsunterscheidung vorgenommen wird. Authentizität wird sowohl von der Person selbst als auch vom Umfeld bewertet. In den Begrifflichkeiten treten die unterschiedlichen Perspektiven nicht in Erscheinung.

Es wird daher für die vorliegende Arbeit eine Begriffsunterscheidung vorgeschlagen, mit deren Hilfe die Prozessqualität strukturiert betrachtet werden kann. Die Führungskraft bewertet die Identitätsarbeit für sich. Und die Mitarbeiter bewerten die Führungskraft. Dabei wird der Begriff der Authentizität für die individuelle Dimension beibehalten und bezeichnet das Gefühl der Person, für sich eine individuell stimmige Passung gefunden zu haben.

Darüber hinaus wird für die kollektive Dimension der Begriff der Glaubwürdigkeit für die Bewertung der situativen Passung der Person in ihrer Rolle durch das soziale Umfeld verwendet. Die Verwendung von Glaubwürdigkeit ist damit eng verbunden mit Authentizität, jedoch unterscheiden sich die Grundlagen der Bewertung maßgeblich.

Glaubwürdigkeit ist eng verbunden mit dem Gefühl des Vertrauens (Möllering/Sydow, 2005: 67). Wer glaubwürdig erscheint, ist für andere in seinem Verhalten wahrhaftig und konsistent. „Das Verhalten wird also nicht verfälscht oder zum Schaden des anderen verändert“ (Bentele, 1988: 408). Damit fokussiert die Begrifflichkeit nicht nur auf eine individualszentrierte Sichtweise, sondern ebenso darauf, das Handeln in Mitverantwortung seiner Umwelt zu gestalten.

Eine Führungskraft kann sich selbst als authentisch erleben und trotzdem für das soziale Umfeld unglaubwürdig erscheinen. Für das Ergebnis der Identitätsarbeit, der Handlungsfähigkeit in der Situation, sind beide Bewertungen relevant. Ohne Zuschreibung von Glaubwürdigkeit entsteht keine Handlungsfähigkeit in der Rolle. Und trotz authentischen Gefühls der Führungskraft kann die Zuschreibung der Glaubwürdigkeit durch die Mitarbeiter ausbleiben.

Kernfrage

Das Gefühl, eine kohärente Passung gefunden zu haben, ist sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Dimension ein essenzielles Element in der Bearbeitung der Spannungen.

- Wie geht die Führungskraft mit der Anforderung ein authentisches und glaubwürdiges Selbstbild herzustellen?

2.3 Ressourcen der Identitätsarbeit

Das Gefühl der Handlungsfähigkeit wird entscheidend davon beeinflusst, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, d. h., welche Ressourcen die Person zu mobilisieren und zu nutzen vermag (Ahbe, 1997: 207). Das Problem der Ressourcenverfügbarkeit ist dabei komplexer als im Sinne einer mathematischen Gleichung: weniger Ressourcen gleich langsamere Identitätsarbeit.

Wichtig ist hierbei nicht, was faktisch an Ressourcen vorhanden ist, sondern was die Person als Ressource wahrnimmt. Aber auch der Mangel einer wahrgenommenen Ressource kann als Anschlag für die Identitätsarbeit dienen, und anders herum muss ein Reservoir an Ressourcen keineswegs zum Gefühl der Handlungsfähigkeit führen.

Zur Differenzierung des Ressourcenbegriffs wird im Ansatz von Keupp et al. auf die Kapital-sortentheorie von Bourdieu zurückgegriffen, der ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital als primäre Kapitalsorten bezeichnet (Bourdieu, 1983: 184 ff.). Das ökonomische Kapital umfasst all jene Ressourcen, die direkt in Geld konvertierbar sind, wie z. B. Aktien, Grund und Boden. Das kulturelle Kapital wird in drei Formen beschrieben: inkorporiert, objektiviert, institutionalisiert. Inkorporiertes Kulturkapital beschreibt verinnerlichte Fertigkeiten und Haltungen. Die objektivierten Ressourcen sind Bücher, Kunst etc., Kosten, Zeit und Energie. Institutionalisiertes Kapital sind staatlich anerkannte Abschlüsse und Titel. Die primäre Quelle der Ressourcen bei den ökonomischen und den kulturellen ist die Herkunftsfamilie.

Das Sozialkapital beschreibt all jene Ressourcen, die aus der Zugehörigkeit zu anderen Personen beruhen. Es umfasst die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind. Zum Sozialkapital gelangen Personen durch mehr oder weniger bewusste Investition in soziale Beziehungen.

Im Prozess der Ressourcennutzung sind zwei Transferleistungen von Bedeutung: zum einen der Transfer von einer bestimmten Ressource in eine andere Sorte und zum anderen die Übersetzung äußerer Ressourcen in innere. Ein Beispiel für den Transfer ist das Nutzen von Freizeitkontakten zur Arbeitsbeschaffung. Zu den äußeren Ressourcen zählt Bourdieu Titel, Geld oder Zeit. Innere Ressourcen sind Haltungen und Fertigkeiten. Damit folgt dieser Einteilung nicht der Struktur des integralen Modells, welches in dieser Arbeit als Strukturierungshilfe verwendet wird. Demnach würden Fertigkeiten zu den äußeren Ressourcen zählen.

Bourdieu fokussiert sich mit der Kapitalsortentheorie auf die *äußeren Quadranten* des integralen Modells. Ergänzend dazu können auch Ressourcen der *inneren Quadranten* als Stabi-

lisatoren im Prozess beitragen. Hierbei kann auf das Konzept der *stabilen Zonen* von Königswieser zurückgegriffen werden, das innere Faktoren wie Ideen und Werte als Ressourcen der Stabilisierung proklamiert (2009: 95 ff.). Entscheidend ist, wie viel Einfluss das Individuum auf die Ressourcen hat und wie stabil verfügbar sie sind. Hierbei ist nicht die Annahme, dass es wichtig ist, möglichst viele verschiedene Ressourcen zu haben. Es genügt auch eine einzige Ressource, auf die man jedoch selbst Einfluss haben kann, um sie stabil verfügbar zu halten.

Kernfrage

Es ist deutlich geworden, dass die Wahrnehmung und Nutzung von Ressourcen einen wichtigen Baustein der Identitätsarbeit darstellen.

- Welche Ressourcen nimmt die Führungskraft wahr, und wie nutzt sie diese?

2.4 Die Emotionsregulation als Teil der Identitätsarbeit

In den bisherigen Ansätzen der Identitätsforschung wird dem Aspekt der Emotionsregulation zur Herstellung des Gefühls der Handlungsfähigkeit wenig Bedeutung beigemessen. Der Ansatz der Emotionsarbeit von Hochschild liefert an dieser Stelle einen wichtigen Beitrag zur Beschreibung des Umgangs mit auftretenden Emotionen in der Identitätsarbeit (vgl. Hochschild/Beck-Gernsheim/Kardorff, 1990; Hochschild/Kardorff/Neckel, 2006).

Wie im ersten Abschnitt deutlich wurde, ist die Bearbeitung von auftretenden Spannungen ein wesentliches Merkmal der Identitätsarbeit. Empirische Befunde sprechen dafür, dass eine Diskrepanz zwischen den gezeigten und gefühlten Emotionen als belastendes Moment der Identitätsarbeit angesehen wird, wenn sie nicht als zur Rolle gehörig akzeptiert werden (Zerbe, 2000: 17). Die Emotionen bewusst zu regulieren stellt daher ein weiteres, wesentliches Element der Identitätsarbeit dar. Die Führungskraft muss die Emotionen, die im Laufe der Identitätsarbeit entstehen können, wahrnehmen und reflektieren, um sie bewusst regulieren zu können. Die Annahme hierbei ist, dass die Akzeptanz der auftretenden Emotionen eine wesentliche Voraussetzung im Prozess darstellt. Werden Emotionen ignoriert, unterliegen sie nicht der bewussten Regulation, was Auswirkungen auf die Darstellungsleistung in der Interaktion hat. Die Regulation von Emotionen spielt somit in zwei Richtungen eine essenzielle Rolle. Zum einen werden in der Identitätsarbeit Emotionen hervorgerufen, die die Führungskraft für sich regulieren muss. Zum anderen muss sie einen ihrer Rolle erwartungskonformen

Führen unter Unsicherheit

Eine empirisch fundierte Typologie der Identitätsarbeit
von Führungskräften

Sukowski, N.

2013, XI, 153 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4530-3