

## Vom Mythos zum Werkzeug: Authentisches Führungshandeln ist trainierbar

Nadine Sukowski

### Inhaltsverzeichnis

2.1	Einführung	16
2.2	Umbruch und Instabilität: Authentizität als Rettungsanker	17
2.3	Authentizität im Spiegel der Zeiten und der Professionen	18
2.3.1	Echt und unverfälscht im Mittelalter	18
2.3.2	Philosophen setzen Impulse für die positive Deutung	19
2.3.3	Authentizität als Ich-Fundament in einer hektischen Zeit	19
2.4	Vier Dimensionen von Authentizität: Konstruktionen des Ich und der Wirklichkeit	20
2.4.1	In den USA zählen Wirkung und Erfolg	20
2.4.2	Blickwinkel Rollenverständnis: Innere Werte und Umfeld im Wechselspiel	21
2.4.3	Blickwinkel Situation: Passt das Verhalten zum konkreten Umfeld?	21
2.4.4	Blickwinkel Ich: Nur die Glaubwürdigkeit sich selbst gegenüber zählt	22
2.4.5	Situationsauthentizität bedeutet, sich über die Situation zu stellen	22
2.4.6	Authentizität: Die Balance zwischen vier Faktoren	23
2.5	Das Dilemma der Führungskraft in instabilen Organisationen	23
2.5.1	Dynamik und Komplexität ergeben Dynaxity	24
2.5.2	Funktionsüberlagerungen durch Flexibilisierung	24
2.5.3	Wie Sinn-Dimensionen funktionieren und wann sie versagen	25
2.5.4	Führungskraft als Lückenbüßer und Retter	25
2.5.5	Emotionale Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Fokus	26
2.6	Wie das integrale Quadrantenmodell Dilemmata auflösen kann	27
2.6.1	Authentisches Führungshandeln erzeugt das Empfinden von Stimmigkeit	27
2.6.2	Fallbeispiel 1: Introspektive allein gibt ein verzerrtes Bild	28
2.6.3	Die Sekunde der Ungewissheit beim Überbrücken von Spannungsfeldern	29
2.6.4	Fallbeispiel 2: Die Sekunde der Ungewissheit souverän meistern	31

---

N. Sukowski (✉)

Dr. Sukowski Consulting, Querstrasse 30, Sachsenheim, Deutschland

E-Mail: [info@nadinesukowski.de](mailto:info@nadinesukowski.de)

2.7 Bilanz und Checkliste .....	32
Literatur.....	33
Über die Autorin .....	34

---

## 2.1 Einführung

Wer erinnert sich nicht an dieses Foto? Der damalige Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann macht das Victory-Zeichen am 21. Januar 2004 zum Auftakt des Mannesmann-Prozesses vor dem Düsseldorfer Landgericht. Von der Arroganz der Macht war daraufhin in einem kollektiven medialen Aufschrei die Rede. Der Hintergrund des Ereignisses, von der Deutschen Bank schnell nachgeliefert, vermochte die Empörung nicht mehr zu bremsen: Ackermann habe mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Klaus Esser gescherzt, dass sich in Düsseldorf das Gericht verspäte, in Amerika der Angeklagte. Damit habe der Chef der Deutschen Bank auf den Michael-Jackson-Prozess wegen Kindesmisshandlung angespielt, den der Popstar bei seinem ersten Gerichtstermin mit einem Victory-Zeichen verlassen hatte.

Auch in dieser Version bleibt natürlich die Frage unbeantwortet, welche inneren Bezüge Josef Ackermann in diesem Moment zur Gestik, zu seinem eigenen Prozess und zu seiner eigenen Person herstellte – und damit die Frage, wie authentisch der damalige Chef des mächtigen Bankkonzerns in diesem Moment war. Wir sehen bereits an diesem Beispiel, dass der Begriff der Authentizität im Regelfall verknüpft ist mit einer schwierigen Situation – und ahnen, dass die Frage nach authentischem Handeln sehr vielschichtig ist.

In unserer Untersuchung zum Wesen von Authentizität betrachten wir die Forderung nach der authentischen Führungskraft als Symptom für die Instabilität einer Organisation und die hieraus resultierende Unsicherheit in der speziellen Situation, in der es zu führen gilt. Authentizität verstehen wir weder als Eigenschaft noch als Rollenspiel. Authentizität muss sich in einem Raum mit multiplen Handlungs- und Spannungsfeldern beweisen. Dies ist u. a. auf spezifische Koordinaten bezogen: zum Ersten auf die jeweilige Rolle, welche die Führungskraft einnimmt, zum Zweiten auf die aktuelle Situation, in der sich der Führende befindet, und zum Dritten ist es das Individuum selbst, mit seiner Vita und seinem Selbstverständnis, das als Bezugsgröße für Authentizität gilt. Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die Dimensionen von Zeit, Sachorientierung und sozialen Bezügen.

Alle Koordinaten für authentisches Führungshandeln sind wiederum in einer Matrix verwoben, welche die Dimensionen von individuellen und kollektiven Perspektiven mit den Perspektiven Innen und Außen in Bezug setzt: Mithilfe dieser integralen Landkarte als Orientierungshilfe zeigen wir, dass authentisches Führen kein unerreichbares Ideal, sondern eine erlernbare Fertigkeit ist, die für jede Führungskraft etwas anderes bedeutet und andere Anforderungen stellt. Anhand von Beispielen und einer Checkliste wollen wir der Lösung näherkommen, was Authentizität in Ihrem Führungshandeln für Sie bedeutet und worin sich diese bei Ihnen ausdrückt. Wir wollen und können keine

allgemeingültigen Rezepturen vermitteln, sondern wollen gemeinsam mit Ihnen auf Entdeckungsreise zum Phänomen Authentizität gehen. Hierzu untersuchen wir zunächst die unterschiedlichen Betrachtungsweisen auf Authentizität, im nächsten Schritt beleuchten wir Situationen, mit denen Entscheider und Lenker in Unternehmen heute konfrontiert sind, und gelangen dann mit dem Quadrantenmodell des Führens zu einer differenzierten Betrachtungsweise authentischen Führungshandelns.

---

## 2.2 Umbruch und Instabilität: Authentizität als Rettungsanker

Je weniger der kulturelle Rahmen konsensfähiger Vorstellung dem Menschen sagt „was gut und richtig“ ist, desto mehr sucht er sich das Gefühl von Stimmigkeit und Echtheit. Aus dem „Authentizitätsideal“ scheint ein Kult zu werden (Taylor 1995, S. 38).

Die aktuellen Themen der Führungspraxis und -forschung sind geprägt von der Dynamik des Umfeldes, in dem Führung stattfindet. Schlagworte wie Globalisierung, Technisierung, Virtualisierung verdeutlichen die Bedingungen, unter denen heute geführt wird. Zunehmend stellt sich mit der Schnelligkeit der Entwicklungen auch die Frage nach deren Beherrschbarkeit. Komplexität und Dynamik kennzeichnen den Führungsalltag. Führung geschieht heute unter dem Diktat oft wechselnder und divergierender Ziele, die Bedingungen des Umfeldes zeichnen sich oft durch große Turbulenz mit prinzipiell unvollständigen Informationen aus, Planungshorizonte sind eingengt und verkürzt – wie kann unter diesen Bedingungen die Führungskraft handlungsfähig bleiben?

Sowohl in Befragungen von Führungskräften als auch von Mitarbeitern erhalten wir auf diese Frage zunehmend die Antwort, die Führungskraft müsse vor allem authentisch sein, dann könne sie die Anforderungen auch meistern<sup>1</sup>.

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.

Meiner Ansicht nach kann authentisches Führen nur dann der goldene Schlüssel für den Führungserfolg sein, wenn es in der angemessenen Differenziertheit betrachtet und eingesetzt wird, wie wir dies in Folge erläutern. Es ist vor allem keine neu erfundene charakterliche Eigenschaft. Vielmehr sehe ich die Forderung als Symptom unserer Zeit. In instabilen, komplexen und dynamischen Umfeldern werden Sicherheit und Orientierung in Personen und deren Handlungen gesucht. Es spiegelt sich darin das Bedürfnis

---

<sup>1</sup>Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2009), Globe-Studie (2003).

nach Eindeutigkeit wider, welches uns allen innewohnt. Schon den alten Griechen fiel auf, dass Authentizität besonders in Zeiten von Umbrüchen proklamiert wurde.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass gerade von solchen Menschen verlangt wird, authentisch zu sein, die durch ihre Position einen größeren Handlungsspielraum zur Absorption von Unsicherheit haben. Auf gesellschaftlicher Ebene sind dies Politiker, in Unternehmen sind es Führungskräfte, die mittels ihrer Funktion die Erwartung nach Sicherheit und Orientierung schüren.

Jetzt kann man mit der Forderung nach der authentischen Führungskraft natürlich verschieden umgehen. Wir können sie simplifizieren oder ernst nehmen. Die Simplifizierungsversuche landen dann als neue Managementliteratur in den Buchläden und versuchen zu erklären, was der Führungscharakter braucht, um authentisch zu sein. Damit wird lediglich die Debatte des heroischen Managers (s. Kap. 3) wiederbelebt. Nehmen wir die Forderung aber ernst und sehen sie als Symptom des *dynaxen*<sup>2</sup> Umfeldes, in dem es zu führen gilt, müssen wir uns mit den veränderten Anforderungen an Führung beschäftigen, um jeweils rollen-, situations- und individualspezifische Antworten zu finden. Hierfür müssen wir zunächst einen Schritt zurückgehen und uns den Begriff der Authentizität vergegenwärtigen.

---

## 2.3 Authentizität im Spiegel der Zeiten und der Professionen

Bei Mitarbeiterbefragungen nach dem Wesen der authentischen Führungskraft rangieren Begriffe wie gerecht, fair, glaubwürdig und stimmig ganz vorne. Führungskräfte hingegen setzen eher die Wahrhaftigkeit einer Person in den Mittelpunkt. Aber auch hier sind natürlich die Interpretationen dessen, was als wahrhaftig gesehen wird, je nach Kontext der Befragten sehr vielgestaltig. Gemeinsam ist allen Antworten die positive Konnotation des „authentisch sein“. Diese positive Bedeutung des Wortes hat sich allerdings erst im Laufe der Zeit entwickelt.

### 2.3.1 Echt und unverfälscht im Mittelalter

Etymologisch geht das lateinische Wort *Authenticus* auf das griechische Wort *authentēs* zurück. Von der Wortbedeutung her liegt die Betonung hier auf dem eigenständigen Tun des Urhebers. So steht *Authenticus* für die Bezeichnung Herr und Gewalthaber<sup>3</sup>. 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

---

<sup>2</sup>Sprachlich wird die verstärkende Wechselwirkung von zunehmender Dynamik und steigender Komplexität als *Dynaxity* bezeichnet (Rieckmann 1997, S. 4).

<sup>3</sup>vgl. Noetzel (1999).

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

### 2.3.2 Philosophen setzen Impulse für die positive Deutung

In dieser Zeit finden sich im deutschen Sprachraum erstmals Verbindungen von Authentizität zu bestimmten Eigenschaften. Authentizität korrespondiert in diesem Wortsinn mit der Bedeutung eines getreuen Abbilds der Wirklichkeit. In diesem Zusammenhang spielt die Bedeutung der Echtheit eine wichtige Rolle als Übereinstimmung mit der Erscheinung eines Phänomens, seiner Wahrheit und Wahrhaftigkeit (Noetzel 1999, S. 19). Bis ins 20. Jahrhundert hinein bleibt das Verständnis von authentisch im Sinne von „etwas ist wahr“ vorrangig Texten und Interpretationen vorbehalten, erst dann entstehen neue Bedeutungen des Begriffes. Jetzt weitete sich die Interpretation des Begriffs auf philosophische Sachverhalte aus, wobei interessanterweise die positive Konnotation von Authentizität hier zunächst nicht vorrangig war. Das Authentische musste nicht automatisch das Bessere sein. Erst als Philosophen den Begriff des „authentisch sein“ in Verbindung mit einem gelungenen Leben brachten, entwickelte sich auch in diesem Kontext eine positive Konnotation des Wortes.

### 2.3.3 Authentizität als Ich-Fundament in einer hektischen Zeit

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. Im Zuge des Diskurses in Zeiten der Moderne werden neue Forderungen an das Individuum gestellt: Selbstbestimmung, Selbstgefühl und die Konstruktion eines eigenen Ich. 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 „mit sich übereinstimmen, ganz man selbst sein“ verwendet. 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, mit welcher Brille und welcher Intention ich auf das Ich blicke, kann „authentisch sein“ etwas sehr Verschiedenes sein. Authentizität ist also für jeden etwas anderes, aber grundsätzlich etwas Gutes. In dieser positiven Begriffsbedeutung finden wir einen Hinweis darauf, warum die Forderung in aller Munde ist.

	Innen	Außen
Individuell	Werte, Ideen, Glaubenssätze, Prinzipien	Fertigkeiten, Kompetenzen, Verhalten
Kollektiv	Normen, Werte, Kultur, Identität	Prozesse, Strukturen, Abläufe

**Abb. 2.1** „WilberTeil1“. (Quelle Wilber 2006, S. 81, Rechte beim Autor)

## 2.4 Vier Dimensionen von Authentizität: Konstruktionen des Ich und der Wirklichkeit

Mithilfe des integralen Modells gewinnen wir einen Eindruck von dem Facettenreichtum der Authentizität (Wilber 2006, S. 81). Das integrale Modell als Orientierungshilfe eignet sich dabei besonders, weil unterschiedliche, fragmentierte Betrachtungsweisen der Wirklichkeit in einer Struktur betrachtet werden können. Die Grundstruktur des Modells besteht aus vier Dimensionen, welche sich aus zwei Dualitäten zusammensetzen.

- Im Rahmen der Dualität innen versus außen beschreibt „Innen“ die Wirklichkeit in ihren nicht sichtbaren Phänomenen.
- Im Rahmen der Dualität individuell versus kollektiv beschreibt „individuell“ alle Phänomene das Individuum betreffend. Die kollektive Dimension umfasst alle sicht- und nicht sichtbaren Phänomene einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft etc.

Alle vier Quadranten bilden jeweils Schnittmengen (s. Abb. 2.1). So gehören zum „Innen“ auf der individuellen Ebene Gefühle, Motive, Werte und Bedürfnisse von Individuen. Diese sind nicht konkret beobachtbar. Als Außenstehender können wir sie nur erfragen oder anhand des Verhaltens erahnen. Das Äußere der individuellen Ebene umfasst den sicht- und damit messbaren Teil der Wirklichkeit. Dazu gehören Fertigkeiten, Kompetenzen, kurz: das sichtbare Verhalten einer Person. Zum „Innen“ auf der kollektiven Ebene gehört die Kultur einer Organisation mit ihren Normen und Werten. Der äußere Bereich der kollektiven Ebene umfasst die sichtbaren Strukturen, Prozesse und Abläufe einer Organisation.

### 2.4.1 In den USA zählen Wirkung und Erfolg

Die amerikanische Führungsforschung fokussiert sich in der Betrachtung von Führung auf den Quadranten rechts oben, also auf die Kombination Individuell und Außen, verbunden mit der Intention, die Verhaltensweisen zu entdecken, die den Führungserfolg ausmachen. 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, S. 382). Wobei hier offen bleibt, 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 mit Hilfe von Skalen zur Authentizitätsmessung. Wobei die Prämissen der Messung selten ausgewiesen werden.

### **2.4.2 Blickwinkel Rollenverständnis: Innere Werte und Umfeld im Wechselspiel**

Hier bedeutet Authentizität eine bei allen Führungskräften beobachtbare Verhaltensweise, die den Unterschied zwischen einer erfolgreichen und einer nicht erfolgreichen Führungskraft ausmachen würde, unabhängig davon, in welcher Art von Organisation die 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 berücksichtigten. In dieser Deutung wird ein wichtiger Punkt des Quadranten der Unternehmenskultur (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 dem individuellen und dem kollektiven Quadranten prägt diesen Authentizitätsbegriff (s. Niermeyer 2008 oder Brodmerkel 2007): „Bin ich in meiner Rolle authentisch?“.

### **2.4.3 Blickwinkel Situation: Passt das Verhalten zum konkreten Umfeld?**

Eine etwas abweichende Strömung 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 und Luckner 2007, S. 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. eine Frage des Wirkungskalküls mit dem Fokus auf den individuell-äußeren Quadranten des integralen Modells, der Kompetenzen und Verhalten kennzeichnet.

#### **2.4.4 Blickwinkel Ich: Nur die Glaubwürdigkeit sich selbst gegenüber zählt**

Einen vollkommen entgegengesetzten Blickwinkel kultivieren die Verfechter der Ursprünglichkeitsannahme.<sup>4</sup> Diese Ansätze fokussieren in der Betrachtung auf den Quadranten „Individuell/Innen“. Authentisch führen hat in diesem Sinne die Bedeutung, sich nicht zu verstellen, sondern seinen eigenen Motiven, Werten und Glaubenssätzen zu folgen.

Anhand dieser drei 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 bzw. dem Blickwinkel desjenigen, der sein Verständnis authentischen Führens beschreibt, rückt eine Facette des integralen Modells in den Fokus. Dabei kann keine Facette 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.

#### **2.4.5 Situationsauthentizität bedeutet, sich über die Situation zu stellen**

Bisher wurde die Authentizität in der jeweils aktuellen Situation vornehmlich unter den Begriff der Rollenauthentizität subsumiert. Ich verstehe unter Situationsauthentizität aber mehr. In 99 % unseres Alltags machen wir uns über unser „authentisch sein“ keine Gedanken. Erst wenn es zwischen den unterschiedlichen Facetten zu Konflikten und Widersprüchen kommt, beginnen wir, uns Gedanken zu machen. Entweder stellen wir uns dann die Frage nach unserer Authentizität selbst oder andere stellen sie uns,

---

<sup>4</sup>Existenzanalytiker verstehen Authentizität als sich selbst hervorbringend; d. h. sich selbst gegenüber ehrlich empfangen, was sich aus dem Inneren zeigt (Längle 2007).



wenn wir das Gefühl der Stimmigkeit verletzt haben. Situationsauthentizität in diesem umfassenderen Sinne bedeutet also, über das eigene Verhalten in der Situation und die eigene Rolle hinaus, im ersten Schritt eine in-sich-widersprüchliche Situation wertfrei zu betrachten, ohne sie sogleich mit Attributen wie Unglück, eigene Schuld oder besonderes Übel zu befrachten.

#### **2.4.6 Authentizität: Die Balance zwischen vier Faktoren**

Authentisch führen schließt somit alle Quadranten aus dem Wilber-Modell ein. Es steht für die Balance zwischen den eigenen Motiven, Werten und Prinzipien (Individuell und Innen), den Rollenerwartungen der sozialen Bezugsnorm (Individuell und Außen) und den Situationen, in denen wir unser Gefühl der Stimmigkeit gefährdet sehen (Kollektiv Innen und Außen). 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. Diese Betrachtung des Authentischen ist abhängig von der Wirklichkeitskonstruktion der Führungskraft. Das Quadrantenmodell nach Wilber bietet eine gute Grundlage, um die eigene Einstellung zur Authentizität zu überprüfen.

Entscheidend für die Beantwortung der Frage „Wann ist mein Führungshandeln authentisch?“ ist auch die generelle Situation bzw. Organisationsgestaltung, in der sich die Frage nach der Authentizität stellt. Ich widme mich daher im nächsten Schritt der Betrachtung der Verhältnisse, in denen es heute zu führen gilt, um der Forderung nach der authentischen Führungskraft aus dieser Perspektive näherzukommen.

---

### **2.5 Das Dilemma der Führungskraft in instabilen Organisationen**

Führungskräfte beschäftigen sich heutzutage vermehrt mit der Frage, wie sie mit wachsender Komplexität und prinzipiell unvollständigen Informationen sowie mit verkürzten Planungshorizonten handlungsfähig bleiben können. Diese Frage bezieht sich dabei sowohl auf die organisationale Steuerung als auch auf das individuelle Umgehen mit den Herausforderungen. Dabei wird der individuelle Aspekt weit weniger diskutiert, als

man annehmen mag. Ein Grund liegt in dem vorherrschenden Rollenbild von Führung. In einer Studie der Akademie für Führungskräfte antworteten 89,4 % der 547 befragten Manager und Managerinnen, dass eine der wichtigsten Rollen der Führungskraft die des Steuermannes sei, welcher auf der Kommandobrücke steht, das Ruder fest in der Hand hält und das Schiff sicher in den Hafen bringt (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 2009, S. 11). Nur – was bedeutet diese Metapher, wenn der Weg unbekannt, das Land in weiter Ferne und die See unbeständig ist? Denn mit diesem Bild können die Verhältnisse, in denen es heute zu führen gilt, beschrieben werden.

### 2.5.1 Dynamik und Komplexität ergeben Dynaxity

Die globale Marktwirtschaft verlangt Flexibilität in den Wirtschaftsbeziehungen. Die Entkopplung von Real- und Finanzkapital erhöht die Unberechenbarkeit wirtschaftlicher Entwicklungen. Die Finanzmarktkrise hat verdeutlicht, welche Auswirkungen die Vernetzung auf jeden Einzelnen hat. Durch die gesellschaftliche Flexibilisierung und Differenzierung steigt die Bedeutung von Komplexität und Dynamik. Die grundlegende Erfahrung heutiger Gesellschaften ist die Explosion an Möglichkeiten und alternativen Entwürfen. Bauman verwendet den Begriff *liquid modernity* und meint damit die Verflüssigung der gesellschaftlichen Normen, dies erzeugt einen permanenten Zustand der Krisenhaftigkeit (vgl. Bauman 2007).

Für den Einzelnen bedeutet dies, dass es nicht mehr nur um die Möglichkeit der Wahl zwischen verschiedenen Handlungsoptionen geht, sondern dass er sich für eine Option entscheiden muss. Das Individuum als Mitglied einer Organisation rückt dadurch mit seinen persönlichen Ressourcen und Potenzialen zunehmend in den Vordergrund. Kollektive Wertemuster und Normen weichen auf. Dadurch gewinnen Werte wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit an Bedeutung. Diese Verhältnisse zeigen das Dilemma auf, in dem sich die Führungskraft befindet. Einerseits dient Führung als Ordnungsprinzip, welches Sicherheit in dynaxen Situationen bieten soll. Andererseits werden Führungskräfte als Folge von Komplexität und Dynamik mit einem gesteigerten Maß an Widersprüchen und Instabilität konfrontiert (s. auch Kap. 7).

### 2.5.2 Funktionsüberlagerungen durch Flexibilisierung

In diesem Dilemma zu führen heißt, die Ziele der Organisation nicht mehr auf der Basis von kausalen Zusammenhängen antizipieren zu können. Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie die Mitarbeiter anweist, welcher nächste Schritt zu tun ist, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Aber ihr schwinden die klassischen Mittel. Durch die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen, als Antwort auf das instabile Marktumfeld, verteilt sich das Wissen über die Organisation. Die Führungskraft hat zwar mittels

Funktion Autoritätsrechte über ihre Organisationseinheit, aber durch die Flexibilisierung überlagern sich die einzelnen Funktionen und sind voneinander abhängig.

In solchen Situationen kommt erschwerend hinzu, dass viele Führungskräfte nur über ein rudimentäres Wissen hinsichtlich der Interdependenzen innerhalb und zwischen den Funktionen verfügen. Auch sind Organisationsreaktionen auf initiierte Maßnahmen nur bedingt zuverlässig. Zum Dritten sind viele Führungskräfte kaum in der Lage, unerwünschte Neben- und Fernwirkungen und die Eigendynamik von Prozessen zu antizipieren. Als Folge kommt es zu unterschiedlichen Erwartungen der Prozessbeteiligten aneinander und an die jeweilige Situation und damit zu Konflikten. Unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen, die wir oben bereits näher untersucht haben, prallen aufeinander. Das führt zu Intransparenz, die zu meisternden Aufgaben stellen sich der Führungskraft zunehmend unüberschaubar dar.

### **2.5.3 Wie Sinn-Dimensionen funktionieren und wann sie versagen**

Anhand der drei Sinn-Dimensionen zeitlich, sachlich und sozial werden wir nun das Dilemma der Führungskraft noch tief gehender beschreiben.

- In einem stabilen organisationalen Umfeld kann die Führungskraft die Frage, wie die Ziele der Organisation erreicht werden können, in der Sachdimension beantworten.
- In der Zeitdimension ermöglicht das Beobachten der Gegenwart die Antizipation der Zukunft.
- Und die Normen und Regeln einer Organisation geben in der Sozialdimension vor, was ich als Mitglied von den anderen erwarten kann.

Die Führungskraft kann sich auf eine der Sinn-Dimensionen fokussieren.

In der Instabilität ist dieses einfache Muster der drei Sinn-Dimensionen nicht mehr ausreichend. In der Sachdimension kann es zur Unvollständigkeit von Informationen kommen. In der Zeitdimension manifestiert sich die Dynamik des Nichtwissens, da aufgrund der Zeitknappheit Informationen nicht unbegrenzt eingeholt werden können. Aufgrund der Dynamik der Gegenwart ist auch die Zukunft nur vage vorhersagbar. In der Sozialdimension muss die Führungsperson trotz veränderter Bedingungen gewährleisten, dass die Erwartungen der Mitarbeiter eingelöst werden. Denn diese Erwartungen sind zentrale Ordnungserscheinungen, die vor allem dann bedeutsam werden, wenn Unsicherheiten zu bewältigen sind.

### **2.5.4 Führungskraft als Lückenbüßer und Retter**

Die Führungskraft kann ihre Antworten im Regelfall nicht einfach aus der Organisation ableiten, denn hier verhindern starre Strukturen Elastizität und damit schnelles Reagieren

auf ein insgesamt instabiles Umfeld. Führungshandeln gerät zum Lückenbüßer und muss die strukturelle Elastizität der Organisation ersetzen (vgl. Türk 1981). Die Führungskraft wird zum Retter, wenn die Strukturen der Organisation nicht ausreichen, um in der Instabilität gemeinsames Handeln der Mitglieder zu ermöglichen.

Das bedeutet für die Führungskraft, dass sie mit der Erwartung konfrontiert ist, die Lücke zu schließen, welche sich zwischen Struktur der Organisation und Flexibilität des Marktes ergibt. Dadurch treten Widersprüche für die Führungskraft auf. Die Anforderung besteht darin, diese Widersprüche auf sich zu ziehen und in einen inneren Konflikt zu verwandeln, um in allen Sinn-Dimensionen eine authentische Antwort finden. Die Organisation braucht Authentizität zur Sicherstellung von Vorhersagbarkeit und Kontrolle.

Die Funktion von Führung als Lückenbüßer für mangelnde organisationale Elastizität ist in der Organisation selbst angelegt und keineswegs eine unmittelbare Folge von Komplexität und Dynamik. Aufgrund der Flexibilisierung und Individualisierung stehen allerdings nur noch begrenzt Muster und Normen zur Verfügung, welche die individuelle Führungskraft übernehmen könnte. Zugleich wird ein authentisches Selbstbild der Führungskraft als Notwendigkeit für die Organisation gesehen. Wie die Führungskraft in spezifischen Situationen agieren wird, hängt dann von der Entwicklung einer inneren Empfindung mit einer von außen wahrnehmbaren Authentizität ab.

### **2.5.5 Emotionale Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Fokus**

Angesichts dieser Spreizungen und Widersprüche verwundert es nicht, dass auf der einen Seite authentisch führen zunehmend zum Ideal erwächst. Deckt die einzelne Führungskraft dann solche Widersprüche auf, so ist dies keineswegs eine individuelle Problematik, sondern ein kollektives Phänomen der Umstände. So geraten Führungskräfte immer häufiger in Situationen, in denen sich die Frage nach der Stimmigkeit stellt. Auf der anderen Seite wächst auch bei den Mitarbeitern das Bedürfnis nach Authentizität der Führungskraft, weil sie Sicherheit und Orientierung aus der Person gewinnen möchten. Die durch eine generelle Instabilität und Komplexität bedingte Unsicherheit ist allein mit rationalem Handeln nicht zu bewältigen, sondern verlangt nach tieferen Werten. Stehen auf der Sach- und auf der Zeitdimension keine Antworten zur Verfügung, so gewinnt die Sozialdimension an Bedeutung: Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gerät in den Fokus und damit Elemente des Emotionalen. Die Mitarbeiter erwarten von der Führungskraft auf allen Ebenen des Denkens, Fühlens und Handelns eine authentische Antwort in der jeweiligen Situation.

## **2.6 Wie das integrale Quadrantenmodell Dilemmata auflösen kann**

Die Widersprüche und Dilemmata, in denen es zu führen gilt, geraten für Führungskräfte zur täglichen Anforderung. Vor dem Hintergrund von Tendenzen zur Pluralisierung, zur Individualisierung und zur Aufhebung von Standards muss die Führungskraft ihr Erleben mit den Zuschreibungen der Mitarbeiter in Einklang bringen und diese Antworten in der Selbstdarstellung so übersetzen, dass diese auch für die Mitarbeiter ein authentisches Bild ergibt. Führungskräfte gehören damit zu den wichtigsten Türwächtern für das Schaffen von Sicherheit und Orientierung, die Türen öffnen oder aber auch schließen können.

### **2.6.1 Authentisches Führungshandeln erzeugt das Empfinden von Stimmigkeit**

Damit wird deutlich, dass authentisches Führungshandeln eine immerwährende Anforderung ist. In jeder Situation muss die Führungskraft ihre Authentizität erneut unter Beweis stellen. Authentisch zu sein ist also kein einmaliges Ereignis oder eine bestimmte charakterliche Eigenschaft. Vielmehr geht es in der jeweiligen Situation immer wieder darum, eine stimmige Entscheidung zu treffen. Sich stimmig zu verhalten und zu fühlen, ist ein Grundbedürfnis von Individuen, weil es das Bedürfnis nach Vorhersage und Kontrolle stützt. Mein Gefühl sagt mir, ob das Verhalten in der jeweiligen Situation zu mir und meinen Prinzipien und Glaubenssätzen passt und ob ich bei anderen mit erwartbarem Verhalten rechnen kann. Es stützt somit auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und ermöglicht Vertrauen. Ohne diese Einschätzung wäre Einflussnahme und damit Folgebereitschaft der Mitarbeiter nicht möglich. Die Grundlagen der Bewertung, ob authentisch geführt wird, sind jedoch je nach Perspektive des Bewertenden sehr unterschiedlich. Es geht also weder darum, die Rollenerwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen, noch dem eigenen Gefühl des Stimmig-Seins zu folgen. In komplexen und dynamischen, also dynaxen Umfeldern zu führen heißt, eine integrierte Entscheidung zu treffen, was in der jeweiligen Situation als authentisch erlebt wird. Integriert bedeutet, alle verschiedenen Facetten der Situation zu beachten.

Anhand des integralen Modells können diese Facetten im Folgenden beschrieben werden, um einen Eindruck von der Multiperspektivität zu erhalten. Wichtig erscheint mir zu betonen, dass dieser Vorgang der bewussten Reflexion nicht zu verstehen ist als permanente Anforderung. In 99 % aller Situationen vermittelt uns unser Gefühl eine stimmige Antwort auf die Situation. Dieses Empfinden basiert auf Erfahrungen und Beobachtungen. In den Situationen, in denen sich dieses Empfinden nicht einstellen will, ist eine Reflexion anhand des integralen Modells sehr hilfreich, um eine rollen-, situations- und individuumsspezifische Antwort zu finden. Anhand der Grafik in Abb. 2.2 sind die verschiedenen Aspekte von Führung veranschaulicht.

	Innen	Außen
Individuell	Bewusstseinsbereich der Führungskraft	Verhaltensbereich der Führungskraft
Kollektiv	Kulturbereich der Organisation	Systembereich der Organisation

**Abb. 2.2** „WilberTeil2“, in Anlehnung an Deeg, Küpers, Weibler (2010), Rechte beim Autor

Eine Führungskraft als Mitglied einer Organisation ist in alle vier Quadranten eingebunden. Sie hat ihre eigenen Vorstellungen, Motive und Werte vom richtigen Führen (Bewusstseinsbereich). Die Führungskraft wird sich in der Situation so verhalten, wie sie es für angemessen hält (Verhaltensbereich). Dabei wird sie die Erwartungen ihres Umfeldes antizipieren und sich Gedanken machen, welche Normen und Werte der Organisation handlungsleitend sind (Kulturbereich). Und die Führungskraft wird ihre Art der Führung je nach den strukturellen Gegebenheiten variieren. Als Abteilungsleiter werde ich anders führen als in der Funktion eines Vorstandsmitglieds (Systembereich).

Eine widersprüchliche Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass es zu Konflikten kommt, weil es für die Führungskraft augenscheinlich keine Lösung gibt, die die verschiedenen Aspekte vereinen kann. In vielen Fällen entsteht das Gefühl des Widerspruchs jedoch gerade dadurch, dass nicht alle Facetten der Situation in ihren verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Vielmehr findet eine automatische Fokussierung auf ein oder zwei Quadranten des integralen Modells statt. Diese Fokussierung in der Betrachtung der Situation ermöglicht der Führungskraft zunächst Orientierung. Der Nachteil der Fokussierung ist jedoch, dass diesem Aspekt ein größerer Wert als anderen, genauso wichtigen Aspekten beigemessen wird. An einem Beispiel möchte ich die Fokussierung auf einzelne Aspekte und deren Folgen für das Führungshandeln verdeutlichen.

## 2.6.2 Fallbeispiel 1: Introspektive allein gibt ein verzerrtes Bild

Als ich gebeten wurde, den Abteilungsleiter eines internationalen Industriekonzerns, Holger Hundt (Name geändert), zu beraten, stellte er mir die Situation als persönlichen Konflikt mit seinem Vorgesetzten dar. Durch Umstrukturierungen waren Bereiche der Organisation zusammengelegt worden und es war eine neue Hierarchieebene etabliert worden. In der Vergangenheit war Hundt allein verantwortlich für seine Abteilung gewesen. In der neuen Struktur fand er sich als Teammitglied mit einem neuen Vorgesetzten wieder. Zwar war er in seinem Team immer noch der Primus inter Pares, aber er musste jetzt seine Entscheidungen mit dem Vorgesetzten der neuen Hierarchieebene abstimmen. Damit einhergehend veränderten sich Prozesse und Abläufe, was auf alle Mitarbeiter Einfluss hatte. Der ehemalige Abteilungsleiter schrieb sich die Schuld für den Konflikt

zu und fokussierte sich damit in der Bewertung der Situation auf die individuelle Dimension des integralen Quadranten.

In der Folge versuchte Hundt, Lösungen zu finden, die rein auf dieser individuellen Ebene lagen. Er führte viele persönliche Gespräche mit seinem neuen Vorgesetzten über dessen Art der Führung und die Beziehung, die durch die hierarchische Neuordnung zwischen ihnen beiden entstanden war. Dabei ließ Hundt außer Acht, dass mögliche Gründe der aufgetretenen Konflikte in den neuen Abläufen und Strukturen liegen könnten (Systembereich). Mit seiner Art der Problembewältigung irritierte Hundt seine Mitarbeiter in nicht unbeträchtlichem Ausmaß. Weder besprach er mit ihnen die neue Situation, noch wurden neue Systeme etabliert. Auf seine Mitarbeiter wirkte er als Führungskraft in der Situation der Umstrukturierung nicht authentisch, weil er die Erwartung der Mitarbeiter nach Orientierung nicht – mehr – erfüllte. Er fokussierte sich in der Lösung des Problems ausschließlich auf die Beziehung zu seinem neuen Chef und sprach daher auch nicht mit seinen Mitarbeitern.

Im Coaching erweiterten wir seine Perspektive und betrachteten alle Quadranten des integralen Modells. In der Folge bearbeitete der Abteilungsleiter die Komplexität und Widersprüchlichkeit seiner neuen Situation mit unterschiedlichen Handlungsoptionen. So führte er in der Abteilung neue Systeme in Sachen Controlling, Kommunikationswege und Arbeitsabläufe ein, die an die veränderten Strukturen der Organisation angepasst wurden (Systembereich). Zudem holte er sich Unterstützung bei seinen Kollegen, die auch von der Situation betroffen waren, um gemeinsam Lösungen zu finden (Kulturbereich). Erst als Hundt diese Aktivitäten ergriff, fassten die Mitarbeiter wieder Zutrauen, dass sie gemeinsam die Situation meistern würden.

Deutlich wird an diesem Beispiel, dass die Einseitigkeit in der Betrachtung einer Situation zwar sofort Handlungsoptionen ermöglicht, jedoch die Komplexität einer Situation nicht erfassen kann. Eine authentische Antwort für eine widersprüchliche Situation zu finden heißt, alle vier Quadranten und deren Vernetzungen zu beleuchten.

### **2.6.3 Die Sekunde der Ungewissheit beim Überbrücken von Spannungsfeldern**

Als Führungskraft bewerte ich eine widersprüchliche Situation zunächst auf Basis meiner Erfahrungen in der Vergangenheit. Dabei spielen Glaubenssätze und Rollenvorbilder aus vielen unterschiedlichen Lebensbereichen eine wichtige Rolle. Jeder Mensch verspürt das grundlegende Bedürfnis, ein stimmiges Bild zu erzeugen und damit eine irgendwie geartete Fokussierung vorzunehmen. In der widersprüchlichen Situation stellen Spannungen und Konflikte dabei eher die Normalität als die Ausnahme dar. Die wesentliche Frage ist, wie mit den Spannungen umgegangen wird.

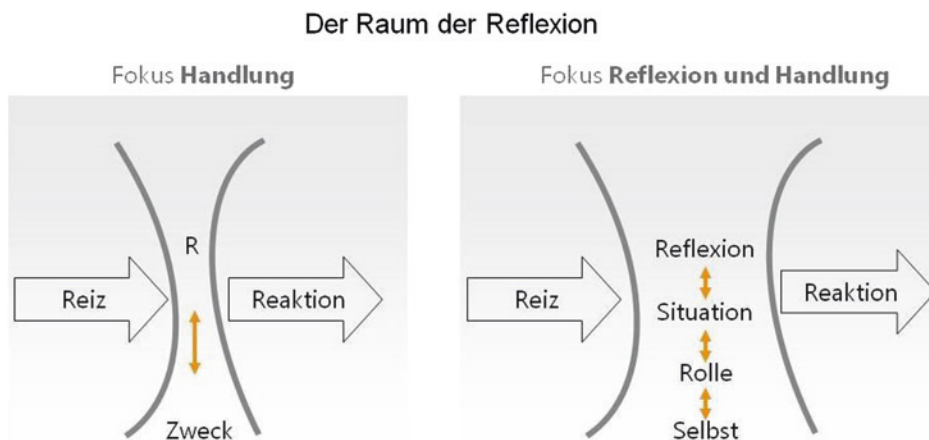
Das Bedürfnis nach Authentizität ist ein maßgebliches Motiv dafür, Widersprüche zu überwinden. Es darf aber nicht aus dem Blick geraten, dass sich zwischen dem Streben nach Authentizität sich selbst gegenüber und dem Wunsch, auch von anderen als authentisch



erlebt zu werden, wiederum ein Spannungsfeld auftritt. In empirischen Studien finden sich erste Hinweise auf verschiedene Arten des Umgangs mit Widersprüchen. Eine sehr klassische menschliche Verhaltensweise ist es, Widersprüche und Spannungen zu ignorieren und sich auf einen einzelnen Aspekt zu fokussieren. Dabei unterscheiden sich Menschen in der Art und Weise der Fokussierung auf einen bestimmten Aspekt des integralen Modells. Manche Führungskräfte fühlen sich eher an ihr inneres Authentizitätsgefühl (individuell innerer Quadrant) gebunden. Andere richten sich eher nach den kollektiven Rollenerwartungen (individuell äußerer Quadrant) und empfinden diese als handlungsleitend. Beide Strategien können die Komplexität einer widersprüchlichen Situation nicht erfassen.

Die entscheidende Frage ist: Wie flexibel kann ich Widersprüche auflösen und andere Facetten der Situation als gleichwertige Wahrheit anzuerkennen? Denn je mehr Facetten ich in die Reflexion mit einbringen kann, umso eher werde ich eine authentische Antwort finden können. Damit möchte ich nicht die Forderung nach dem authentischen Rollenspiel wiederbeleben. Vielmehr geht es darum, einen Moment der Reflexion, wie in Abb. 2.3 dargestellt, zwischen die automatisierte Sichtweise auf die Wirklichkeit und die automatische Reaktion auf diese Wirklichkeit zu schieben.

Dieses Vorgehen sieht einfacher aus, als es ist. Denn es bedeutet in der Konsequenz, nicht die eigene Weltsicht als alleinige Wahrheit anzuerkennen, sondern sich von ihr auch distanzieren zu können. Die eigene Sichtweise ist jedoch die, welche uns gerade in widersprüchlichen Situationen Orientierung vermittelt. Im Modell, in welchem zwischen Reiz und Reaktion ein vielschichtiger kognitiver Prozess in Gang gesetzt wird, ist zugleich auch der Abschied von vermeintlich unumstößlichen Sicherheiten für eine logische Sekunde unumstößlich. Diesen Moment der Unsicherheit auszuhalten, fällt schwer angesichts des Selbstbildes der Führungskraft als Steuermann, der sein Schiff sicher in den Hafen bringt. Anhand eines weiteren Beispiels möchte ich diesen Balanceakt des authentischen Führens beschreiben.



**Abb. 2.3** Raum der Reflexion, Rechte beim Autor



### 2.6.4 Fallbeispiel 2: Die Sekunde der Ungewissheit souverän meistern

Kurz nach der Lehman-Pleite im Herbst 2008 interviewte ich eine Abteilungsleiterin einer Bank, welche von der Finanzmarktkrise stark betroffen war. Die Bank schrieb das erste Mal in der Firmengeschichte rote Zahlen. Die bis dato gültige Geschäftsstrategie war völlig überholt. Es standen Entlassungen ins Haus, und wie es mit den verbleibenden Mitarbeitern weitergehen sollte, war völlig offen. Hannelore Becker (Name geändert) war Abteilungsleiterin eines Zentralbereichs der Verwaltung; sie berichtete mir von ihrer Situation und machte dabei eine überraschende Bemerkung. Ihr natürlicher Instinkt sei jetzt eigentlich, die Zügel anzuziehen und alle Aufträge über ihren Tisch laufen zu lassen. Sie berichtete mir, wie schwer es ihr fiele, diesen Impuls zu unterdrücken, sondern im Gegenteil die Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu lassen wie bisher. Sie war eine sehr erfolgreiche Managerin und trotzdem handelte sie in der Situation gegen ihr Gefühl. Warum?

Auf die ungewisse Zukunft des Hauses fand Becker weder in der Zeit- noch der Sachdimension eine Antwort, mit der sie ihren Mitarbeitern klare Anweisungen hätte geben können. Und obwohl in einer Krisensituation die Führungskraft als Steuermann gefragt ist und es durchaus ratsam sein kann, die Zügel an sich zu ziehen, vermied die Abteilungsleiterin diese Strategie, um nicht Gefahr zu laufen, als nicht authentisch erlebt zu werden. Stattdessen fokussierte sie sich darauf, Orientierung im Rahmen der Sozialdimension zu finden und zu geben, indem sie die Erwartungen der Mitarbeiter entsprechend der Situation erfüllte. Sie fokussierte sich darauf, die Regeln und Normen stabil zu halten, die die Führungsbeziehung bisher ausgemacht hatten (Kulturbereich):

Was ich gelernt habe ist, nicht aus dem Dialog zu gehen, sondern wirklich im Dialog zu bleiben. Und zwar in dem Sinne im Dialog zu bleiben, dass ich auch informiere, in Anführungsstrichen, wenn es nichts zu informieren gibt. Also allein die Tatsache, dass ich da bin, dass ich nach wie vor präsent bin, dass ich Mitarbeitergespräche führe, ist von großer Wichtigkeit, dass ich nicht sage, wir canceln jetzt alles, wir sagen alles ab, oder was weiß ich. Sondern einfach da zu sein, Raum zu geben, letztendlich.

Sie ließ somit große Handlungsspielräume und fokussierte sich darauf, mit ihren Mitarbeitern im Kontakt zu sein. Sie thematisierte die Situation als solche und war bestrebt, die Perspektiven der Mitarbeiter zu verstehen (Verhaltensbereich). Dies gelang ihr, weil sie die Situation weder ihrem eigenem Versagen zuschrieb, noch sie in ihrer Krisenhaftigkeit verharmloste. Sie nahm die Situation als das hin, was sie war, nämlich eine Krise mit völlig unklarem Ausgang. Weder pflegte sie das Bild von sich, alles wissen zu müssen, noch gab sie die Führungsverantwortung ab. Sie fokussierte sich auf alle Quadranten des integralen Modells, die ihr selbst und ihren Mitarbeitern in der unsicheren Situation Orientierung gaben, nämlich sowohl die gemeinsam geteilten Normen (Kulturbereich) als auch die verfügbaren Kompetenzen und Fertigkeiten aller Beteiligten (Verhaltensbereich). Das verlangte zunächst das Eingeständnis, selbst nicht zu wissen, was der nächste Schritt sein könnte, und diese Ungewissheit auch aushalten zu können. Hannelore Becker war zwar eine erfolgreiche Führungskraft, die schon viele Veränderungsprozesse

erlebt hatte – dennoch verließ sie sich in dieser Situation nicht nur auf ihre Erfahrungen. Sie reflektierte die Situation bewusst und handelte nicht automatisch:

Meine Mitarbeiter gucken einfach auch, ob ich in der Situation, an so einem Tag wie heute, nach Hause gehe oder nicht. Für mich ist klar, alles, was ich in diesem Moment als Führungskraft tue, wird interpretiert und bewertet. Dessen muss ich mir bewusst sein, was heißt das jetzt für mein Verhalten? Vielleicht mache ich auch das Gleiche wie immer, aber ich tue es in dem Wissen, dass meine Mitarbeiter besonders genau darauf schauen.

Der Fall von Hannelore Becker zeigt: Authentisches Führungshandeln in einer Umbruchsituation verlangt alles gleichermaßen: ein bewusstes Umgehen mit dem eigenen Nicht-Wissen und die Akzeptanz dieses Nicht-Wissens; die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und das Aushalten schwieriger Gefühle; das Umgehen mit den Erwartungen anderer, aber auch der eigenen Person an die Führungsfunktion und das Berücksichtigen der Normen und Werte der Organisation.

---

## 2.7 Bilanz und Checkliste

Es ist deutlich geworden, dass zur Authentizität im Führungshandeln die bewusste Reflexion sehr vieler Komponenten gehört. Genau im Schnittpunkt von Person, Rolle und Situation kann Authentizität entstehen. Das heißt, es geht um das immer wieder neu erwachsende Erfordernis nach dem Ausbalancieren widersprüchlicher Anforderungen in der jeweiligen Situation. Gelingt dies, entwickelt sich das Gefühl der Stimmigkeit sowohl in der Führungskraft als auch in ihrem Umfeld und ermöglicht Vertrauen, gerade in Situationen, die durch Instabilität und Komplexität gekennzeichnet sind. Dies bedeutet, einen Raum der Entwicklung zu schaffen, in welchem ein Abstand zur eigenen Person und der eigenen Sicht auf die Wirklichkeit ermöglicht wird. Damit einhergehend kann ein bewusstes Suchen nach den verschiedenen Facetten beginnen, ohne einer der Facetten eine besondere Bedeutung beizumessen. Dies ermöglicht ein flexibleres Spektrum an Handlungsoptionen.

Und Deutsche Bank-Chef Ackermann? Sie erinnern sich noch an die eingangs geschilderte Szene? Betrachten wir sein Verhalten anhand des Quadrantenmodells, so könnte es sein, dass Ackermann sich selbst gegenüber (Quadrant Innen-Individuell) authentisch war. Als Mensch des Erfolgs war er sich seines Sieges sicher. Ob er aber auch seiner Rolle als Chef des großen Bankhauses im Quadranten „Individuell-Außen“ gerecht wurde, ob sein Verhalten zur Kultur (Innen-Kollektiv) der Deutschen Bank passte und zum Bild des Hauses in der Öffentlichkeit (Kollektiv-Außen), möchten wir Ihnen als Denkaufgabe überlassen.

### Check Selbstüberprüfung

Authentisch zu führen ist damit kein unerreichbares Ideal im Sinne von Kunst, sondern ein Handwerkszeug in Zeiten von Dynamik und Komplexität. Als Fertigkeit ist

	Innen	Außen
Individuell	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was sind meine Bedürfnisse, Glaubenssätze und Motive?</li><li>- Wie bewerte ich die Situation für mich?</li><li>- Welche Erwartungen stelle ich an mich, wie ich gern wäre in der Situation?</li><li>- Was fühlt sich für mich stimmig an?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wer erwartet was von mir in der Situation; in meiner Rolle?</li><li>- Was davon bin ich bereit zu leisten?</li><li>- Wie stelle ich mich diesen Erwartungen gegenüber dar?</li></ul>
Kollektiv	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Regeln und Normen existieren in der Organisation?</li><li>- Wie möchte ich mit diesen umgehen?</li><li>- Welche nützen mir für die Situation?</li><li>- Welche sind hinderlich?</li><li>- Welche emotionalen Felder beeinflussen die Situation?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Funktion innerhalb der Organisation fülle ich aus?</li><li>- Welche Mittel sind damit verbunden, die ich nutzen kann?</li><li>- Welche Strukturen beeinflussen meine Arbeit?</li><li>- Welche Ressourcen (Systeme, Prozesse, etc.) stellt die Organisation für mich bereit?</li></ul>

Abb. 2.4 Authentisch führen, Rechte beim Autor

sie trainierbar und lernbar. Jeder muss dazu seinen eigenen Weg finden. Es gibt kein universelles Rezept, da es kein generelles Bild des Authentischen gibt. Es gilt, sowohl den eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen als auch seine Umwelt bewusst wahrzunehmen. Ein permanentes Balancieren und das Umgehen mit den unvermeidlichen Spannungen und Widersprüchen sind erforderlich. Die folgenden Fragen (s. hierzu Abb. 2.4) entlang der integralen Landkarte sollen blitzlichtartig einen Eindruck von den Facetten vermitteln, denen man sich im Prozess des Balancierens stellen kann.

Literatur

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Hrsg.). (2009). Führungsrollen: Beruf und Berufung deutscher Manager. Überlingen.

Bauman, Z. (2007). *Leben in der flüchtigen Moderne*. Frankfurt a. M: Suhrkamp.

Brodmerkel, S. (2007). Wann sind Manager echt? Authentisch führen. In *managerSeminare, Heft 109* (S. 44–51).

Deeg, J., Küpers, W., & Weibler, J. (2010). *Integrale Steuerung von Organisationen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (S. 382–394). New York: Oxford University Press.

Kuhl, J., & Luckner, A. (2007). *Freies Selbstsein. Authentizität und Regression*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Längle, A. (2007). *Lernskriptum zur Existenzanalyse: Dritte Grundmotivation*. Wien: GLE-International.
- Niermeyer, R. (2008). *Mythos Authentizität. Die Kunst die richtigen Führungsrollen zu spielen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Noetzel, T. (1999). *Authentizität als politisches Problem. Ein Beitrag zur Theoriegeschichte der Legitimation politischer Ordnung*. Berlin: De Gruyter.
- Rieckmann, H. (1997). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Taylor, C. (1995). *Das Unbehagen an der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Türk, K. (1981). *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wilber, K. (2006). *Integrale Psychologie. Geist, Bewusstsein, Psychologie, Therapie*. Freiburg: Arbor Verlag.

---

## Über die Autorin

**Dr. rer.pol. Nadine Sukowski** (in der 1. Auflage: Nadine Weidner), Jahrgang 1977, berät seit 2000 Führungskräfte in organisationalen und persönlichen Veränderungen und ist mitverantwortlich für die Führungskräfteentwicklung in einem internationalen Automobilkonzern. Sie coacht und trainiert das mittlere Management sowohl in Krisen als auch in Entwicklungsprozessen. Darüber hinaus hat sie sich auch wissenschaftlich mit der Frage beschäftigt, wie in Veränderungen authentisch und glaubwürdig geführt werden kann, und hat hierzu an der Universität Hamburg im Bereich Sozialökonomie promoviert. URL: <http://www.nadinesukowski.de>

Anders wirtschaften

Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie

Hollmann, J.; Daniels, K. (Hrsg.)

2017, XVII, 220 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09857-5