

## **Authentizität und Integrität als Führungskraft**

**Wie wichtig ist es, sich selber treu zu bleiben um erfolgreich zu führen? Wieso versagen Führungskräfte, wenn sie sich verstellen? Die Rolle von Authentizität und Integrität in der Führung wird im Folgenden erörtert, und ihre Notwendigkeit, aber auch ihre Grenzen werden aufgezeigt.**

### **Authentizität und Integrität**

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen von Authentizität und Integrität, welche historisch und gesellschaftlich geprägt sind. Dabei kommt es häufig zu einem verschwimmen der Grenzen zwischen Authentizität und Integrität. Wir trennen zwischen den beiden, wobei Integrität auf Authentizität aufbaut, bzw. eine Konkretisierung dieser ist.

Unter Authentizität verstehen wir die Eigenschaft, dass unser Handeln von innen heraus bestimmt wird und nicht von äusseren Einflüssen beeinflusst wird. Das heisst im Umkehrschluss, dass die Wahrnehmung einer authentischen Person mit ihrem Handeln übereinstimmt. Sie wirkt echt, unverstellt, ehrlich.

Integrität geht nun einen Schritt weiter, und fordert zusätzlich, dass das eigene Handeln die persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen widerspiegelt, wobei diese Werte an einer humanistischen Ethik ausgerichtet sind. Die Grundlagen dieses Wertesystems sind die Gleichheit, Freiheit und Würde jedes Menschen und die Eigenverantwortung seinem Leben einen Sinn zu geben. Integre Personen streben nach Gerechtigkeit, Aufrichtigkeit, Verantwortung, Selbstbestimmung, Individualität und Solidarität. Es gilt, diese Werte stets aufrecht zu erhalten und zu schützen und letztlich gemeinsam das Zusammenleben zu gestalten.

### **Was bedeuten Authentizität und Integrität im Kontext Führung?**

Zunächst möchten wir Führung definieren. Dabei stellen wir vorweg, dass Führung als Ganzes nicht erfasst und dargestellt werden kann. Viel mehr lässt sie sich von verschiedenen Blickpunkten und

unter verschiedenen Schwerpunkten betrachten und in den jeweiligen Teilaspekten analysieren. Es wird dabei zwischen Unternehmensführung, englisch Management, und Menschenführung, Leadership, unterschieden. Trotz einiger markanter Unterschiede überschneiden sich beide Führungsarten. Nicht zuletzt dadurch, dass beide mit der Qualität der Führungskraft stehen oder fallen.

Das allgemeine Verständnis von Führung hat sich in den letzten Jahrzehnten von einem strikt hierarchisch-autoritären Ansatz – bedingungslose Autorität oben, bedingungsloser Gehorsam unten – hin zu einem am Menschen orientierten Ansatz entwickelt. Der geführte Mensch steht im Mittelpunkt, und die Aufgabe der Führungskraft ist es, das Handeln eben dieses Menschen so auszurichten, dass gemeinsam festgelegte Ziele erreicht werden.

Doch wie kann eine Führungskraft auf das Handeln seiner Mitarbeiter Einfluss nehmen? Wie erreicht er sie? Der Führungskraft stehen einige Mittel zur Verfügung, um auf seine Angestellten einzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation, das gemeinsame Erarbeiten und Erörtern, eine zentrale Rolle. Gemeinsam Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu planen erhöht die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Ziel und seiner Aufgabe. Er erkennt ihren Sinn. Folglich steigt seine Motivation und Bereitschaft, effizient und effektiv zu arbeiten. Klar definierte und angemessene Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen fordern den Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Das regelmässige Kontrollieren des Fortschritts und der Ergebnisse von Seiten der Führungskraft ermöglicht es wiederum, gemeinsam neue oder alternative Ziele zu vereinbaren, und deren Umsetzung und die entsprechenden Kompetenzen neu zu vergeben.

Dies kann nur gelingen, wenn die Beziehung zwischen der Führungskraft und seinen Angestellten auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung basiert. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie gewisse Eigenschaften mitbringen muss. Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, persönliche Autorität,

Überzeugungsfähigkeit, Verbindlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und Weitsicht sind einige der Kerneigenschaften, die eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen. Die Führungskraft muss diese Eigenschaften (vor-)leben, um sie wiederum von ihren Angestellten einfordern zu können.

Man sieht bereits, dass es eine Überschneidung zwischen den Eigenschaften authentischer und integrierter Personen und den Anforderungen an Führungskräfte gibt. Aber wie drückt sich dies aus? Und wo liegen die Grenzen?

### **Authentizität und Integrität in der Praxis**

Menschen sind sehr gut darin, Unaufrichtigkeit und Täuschungen wahrzunehmen. Es bedarf viel Übung und Disziplin, langfristig jemandem die eigenen Absichten vorzuenthalten und gleichzeitig falsche Absichten vorzuspielen. Sich konsequent und überzeugend zu verstellen gelingt nur den wenigsten. Folglich erkennen wir schnell, ob jemand es mit seinen Plänen, und uns, ernst meint. Und, ob jemand seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen lässt.

Ein Vorgesetzter, der immer davon spricht, wie viel Vertrauen er in seine Mitarbeiter hat und wie wichtig ihm dieses sei, sie aber gleichzeitig extrem kontrolliert und nicht in Entscheidungen mit einbezieht, wirkt unglaubwürdig. Genauso verliert eine Führungskraft an Glaubwürdigkeit, wenn sie ihre Meinung immer wieder neu, nach dem aktuellen Trend, ausrichtet. Setzt man das Gesagte auch um und steht man zu seinen Überzeugungen, wirkt man ehrlich und verbindlich. Man kann Vertrauen und eine ehrliche Verbindung zu seinen Angestellten aufbauen.

Oft wirken Menschen nicht authentisch, einfach weil sie am falschen Ort eingesetzt werden. Jemand, der keine Verantwortung tragen und keine Entscheidungen treffen möchte, wird es schwer haben, sein Team davon zu überzeugen, ihm und seiner Vision zu folgen. Das heisst nicht, dass er nicht auf einer anderen Position sein volles Potential entfalten könnte – ohne sich zu verstellen. In der Praxis muss man sich immer etwas der Situation anpassen. Wenn dies allerdings so weit geht, dass man an Authentizität verliert, wird dies Konsequenzen haben. Während

ein Geschäftsführer seine Angestellten mit seiner natürlichen Haltung während einer Ansprache einnehmen und überzeugen kann, versagt er dabei völlig, wenn er sich eine vermeintlich bessere, aber gezwungene Rhetorik aufdrängen lässt.

Auf der anderen Seite gibt es Fälle, in denen Personen manipulieren und sich ihren eigenen Vorteil suchen. Dies kann durchaus ein authentisches Verhalten sein, wenn es der Persönlichkeit entspricht. In der Regel decken sich allerdings diese persönlichen Ziele und Vorteile nicht mit denen des Unternehmens. Ein Vorgesetzter, der sich selber um jeden Preis nach vorne bringen will, und es dabei als nötig ansieht seine Angestellten auszunutzen oder zu hintergehen, handelt im Gegensatz zu dem, was wir als Führung definiert haben. Seine Authentizität kann dabei durchaus noch wahrgenommen werden, allerdings wird er der Anforderung an ihn als Führungskraft nicht gerecht.

Authentisches Verhalten stösst also dann an seine Grenzen, wenn es sich entweder nicht mit dem Anforderungsprofil der Position oder der Aufgabe selber deckt oder es von den Anforderungen an Führung abweicht. Genau hier kommt nun die Integrität ins Spiel. Sie ergänzt die Authentizität in ihrem Handeln von innen heraus dadurch, dass das Handeln gleichzeitig jene Werte widerspiegelt, die wir auch in der Führungskraft finden möchten.

Eine zentrale Rolle spielt dabei der Sinn für Gemeinschaft und gemeinschaftliches Handeln. Eine integre Person kann ihre eigenen Bedürfnisse hinter denen der Gemeinschaft zurückstellen, um so das Gemeinwohl zu erhöhen. In Unternehmen ist dies besonders wertvoll, da die Führungskraft dadurch bereit ist, persönliche Opfer zu bringen und Risiken einzugehen, um seine Mitarbeiter und den Betrieb vorwärts zu bringen. Es geht ihr nicht nur um sich und ihre eigenen Ziele. Es mag als Vorgesetzter einfacher und bequemer sein, weniger kompetente Mitarbeiter anzustellen, um selber besser dazustehen. Oder eigenes Fehlverhalten zu verschweigen, um die eigenen Position zu schützen. Langfristig schadet sie damit allerdings dem Unternehmen.

Das tief verankerte Streben nach Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Verantwortung und Solidarität muss bei integren Personen zum Ausdruck kommen, damit es nicht zu inneren Konflikten kommt. Folglich leben sie diese Eigenschaften vor und ermöglichen es so, Vertrauen und Respekt zu ihren Mitarbeitern aufzubauen. Sie können echte Wertschätzung vermitteln, auf ihre Angestellten eingehen und verbindlich und gemeinsam handeln. Es entsteht eine gesunde wechselseitige Beziehung, die diese Werte fordert und fördert. Der Einklang zentralen Führungsqualitäten mit den Eigenschaften integrier Personen ermöglicht die nötige Glaubwürdigkeit und daraus folgende Autorität, um offen und effektiv zu Führen.

Integrität birgt allerdings auch Gefahren. So fällt es zum Beispiel Menschen mit einem stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn schwer, Unrecht geschehen zu lassen. Unabhängig davon, ob diese innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen oder nicht. Sich so in andere Abteilungen oder sogar in höhere Führungsebenen einzumischen, kann schnell kontraproduktiv sein und muss vorsichtig abgewogen werden. Auch kann aus zu viel Integrität zu viel Souveränität folgen, was einschüchternd und bedrohlich wirken kann – insbesondere, wenn man mit seiner Integrität alleine dasteht.

## **Fazit**

Moderne Führung stellt den Menschen in den Mittelpunkt und verlangt, dass gemeinsam gehandelt wird. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie direkt auf den Menschen einwirken muss und in der Lage sein muss, ihn zu verstehen und zu überzeugen. Wie sie dabei auf den Angestellten wirkt, ist entscheidend. Versteht sich die Führungskraft, handelt sie entgegen ihrer Überzeugungen oder lässt sie sich von aussen leiten, verliert sie an Glaubwürdigkeit. Authentizität ist also eine Grundvoraussetzung.

Gleichzeitig muss die Führungskraft Verantwortung übernehmen, fair sein, Standfestigkeit besitzen und die Bedürfnisse des Unternehmens, seiner Angestellten und ihrer selbst berücksichtigen. Um das Optimum aus sich und ihren Mitarbeitern herauszuholen, muss die

Führungskraft diese Werte verinnerlicht haben. Sie drückt sie durch ihr Handeln aus und lebt sie vor. Das authentische Handeln muss also zwingend durch integriertes ergänzt werden um erfolgreich führen zu können.