**Authentizität und Integrität als Führungskraft**

1. Einleitung
   1. Definition der Grundbegriffe
   2. Beispiele
      1. Inwiefern helfen A. und I. der Führungskraft
      2. Inwieweit können A. und I. schaden

Ziel: Was ist A. und I. im kontext fuehrung? Sind sie noetig, wenn ja, wieso, gibt es Grenzen? (Frageform, um Leselust zu wecken)

**Authentizität und Integrität**

In der Literatur gibt es verschiedenen Definitionen von Authentizität und Integrität, welche historisch und gesellschaftlich geprägt sind. Dabei kommt es häufig zu einem verschwinden 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 wiederspiegelt, wobei diese Werte an einer humanistischen Ethik ausgerichtet sind.

Die Grundlagen dieses Wertsystems 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? Und was ist überhaupt 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 verschieden Blickpunkten und unter verschiedenen Schwerpunkten betrachten und in den jeweiligen Teilaspekten analysieren. Es wird dabei zwischen Unternehmensführung, aus dem Englischen Management, und Menschenführung, englisch Leadership, unterschieden. Trotz einiger markanten 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-autoritäten 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 Manschens so auszurichten, dass gemeinsam festgelegte Ziele erreicht werden.

Doch wie kann eine Führungskraft auf das Handeln seiner Mitarbeiten Einfluss nehmen? Wie erreicht er sie? Der Führungskraft stehen einige Mittel zur Verführung, um auf seinen Angestellten einzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation, das gemeinsame Erarbeiten und Erörtern, eine zentrale Rolle. Gemeinsam Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu planen erhört 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 zuteilen.

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 Leitmotive, 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 integrer Personen und den Anforderungen an Führungskräfte gibt. Im Folgenden werden wir uns diesen Zusammenhang näher angucken.

**Authentizität und Integrität in der Praxis**

Es ist allgemein anerkannt, dass sowohl Authentizität als auch Integrität notwendige Charakterzüge von Führungskräften sind um nachhaltig und effektiv führen zu können. Aber wie drückt sich dies aus? Und wo liegen die Grenzen?

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 in der Regel 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, er sie aber gleichzeitig extrem kontrolliert und nicht in Endscheidungen mit einbezieht, wirkt unglaubwürdig. Genauso verliert die Führungskraft an Glaubwürdigkeit, die 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 möchte 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 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 Ziel und Vorteil nicht mit denen des Unternehmens. Ein Vorgesetzter, die sich selber um jeden Preis so schnell wie möglich nach vorne bringen will, und es dabei als nötig ansieht seine Angestellten auszunutzen und zu betrügen, 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 auf seine Grenzen, wenn es sich entweder nicht mit dem Anforderungsprofil der Position oder 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 durch Handeln von innen, welches gleichzeitig jene Werte wiederspiegelt, die wir auch in der Führungskraft wiederfinden möchten.

Eine zentrale Rolle spielt dabei der Sinn für Gemeinschaft und gemeinschaftliches Handeln. Eine integre Person kann ihre eigenen Bedürfnisse hinter denen der Gemeinschaft stellen, um so das Gemeinwohl zu erhöhen. In Unternehmen ist dies besonders wertvoll, da die Führungskraft automatisch bereit ist, persönliche Opfer zu bringen, 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 tiefverankerte 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 dieser zentralen Führungsqualitäten und den Eigenschaften integrer 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 sie innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen oder nicht. Sich so in andere Abteilungen oder sogar in höhere Führungsebenen einzumischen, kann schnell nach hinten losgehen und muss vorsichtig abgewogen werden. Auch kann aus zu viel Integrität zu viel Souveränität folgen, was einschüchternd und bedrohlich wirken kann.

**Fazit**

1. Zusammenfassung/Fazit
   1. Führung im Sinne von…
   2. Stellt … Anforderungen an die Führungskraft
   3. Diese werden (teileweise, ggf) durch Authentizität abgedeckt
   4. Und durch Integrität im Sinne der Führung ergänzt
   5. Es bleiben Gefahren