**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 für Führungskräfte/im Kontext von Führung? Und was ist überhaupt Führung?**

1. Was bedeutet A. und I. für eine Führungskraft?
   1. Führung vs. Management
      1. Definition Führung
      2. Grundlegende Voraussetzungen/Eigenschaften
   2. Führungspersönlichkeiten
      1. Anforderungen/Eigenschaften
      2. Zwischenmenschliche Fähigkeiten

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

**Authentizität und Integrität in der Praxis**

1. Beispiele

Immer wieder Verbindung zu Anforderungsprofil herstellen

Ggf: Pro und Contra der Authentizität direkt gegenüber stellen

* 1. Authentizität notwendig
     1. Kurz: Wieso geht es nicht ohne Authentizität?
     2. Angestellte von Vision überzeugen
     3. Ehrliche Verbindung zu Angestellten
     4. Respekt und Wertschätzung vermitteln
  2. Authentizität schadhaft/behindernd
     1. Am falschen Platz/Einsatzgebiet
     2. Macken weniger schädlich, als sich zu verstellen
     3. Authentisches Handeln deckt sich nicht mit den Wertvorstellungen der Angestellten
     4. Überleitung zu Integrität (was fehlt an positiven Eigenschaften, die die Integrität liefert)
  3. Von Authentizität zu Integrität
     1. Beispiel von oben, wo Integrität wieder funktioniert
  4. Zu viel Integrität?
     1. Abgrenzen, was mich an geht, und was nicht
     2. Risiko: Zu viel Integrität und Souveränität wirkt einschüchternd/anfeindend

Allgemein anerkannt: beide nötig für erfolgreiche Führung (Studien belegen mittlerweile positive Wirkung…). Aber, wie drückt sich dies aus? Und wo liegen die Grenzen?

**Fazit**

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