

Personalführung

von

Prof. Dr. Jürgen Weibler, Dr. habil. Thomas Kuhn, Anke Rapsch, Sigrid Endres, Anna Weischer

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Personalführung – Weibler / Kuhn / Rapsch / et al.

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4185 7

Beziehungsdynamik, die Charisma prägt, verkannt. Charisma ist eine höchst **fragile Attribution**, deren Entstehung unkalkulierbar ist. Eine deterministische Beziehung zwischen dem Bestehen bestimmter Voraussetzungen und der charismatischen Führung existiert eben nicht. Eine krisenhafte Situation mit verunsicherten Menschen bringt nicht notwendigerweise einen charismatischen Führer hervor, selbst wenn in dieser Situation Personen grundsätzlich Eigenschaften und Verhaltensweisen zeigen, die mit charismatischen Führern gemeinhin verbunden werden. Darüber hinaus besteht auch überhaupt keine Gewähr, dass eine charismatisch geprägte Führungsbeziehung bei einem Wechsel der Personen oder der Situation erhalten bleibt oder wieder neu entsteht. Und geradezu abwegig ist es anzunehmen, dass sich charismatische Führungsbeziehungen als Zielsetzung der Gestaltung einer Führungsbeziehung quer durch alle Hierarchieebenen hinweg formulieren lassen. Es muss auch noch in Ruhe, jenseits von persönlicher Bewunderung von Vorgesetzten oder Kolleginnen, gearbeitet werden dürfen, ohne das gespannte Warten auf die nächste Idee nebst emotionalem Beifall. Deshalb stellt sich die Frage, ob Mut, Risikobereitschaft, Respekt und Vertrauen *so* außergewöhnliche Bestandteile einer Führungsbeziehung sind, dass diejenigen, die ein solches Verhalten an den Tag legen, gleich eine faszinierte Anhängerschar anziehen. Es muss im Gegenteil davon ausgegangen werden, dass dies von Geführten bereits selbstverständlich erwartet wird. Die Diskussion um charismatische Führung könnte bestenfalls zeigen, dass diese für eine herausragende Führung zuträglichen Merkmale im Führungsalltag zwar ausgesprochen wichtig sind, aber faktisch zu selten vorkommen und damit eine gesonderte Beachtung verdienen. Einer mystischen begrifflichen Verklärung bedarf erwünschte Alltäglichkeit allerdings nicht und sollte dem wirklich Außergewöhnlichen vorbehalten sein.

5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet

5.1 Hintergrund

Immer wieder und immer häufiger beobachten wir neben überragenden Leistungen von Führungskräften inkompetente, versagende oder gar moralisch verwerfliche Führende. Dies hat eine Reduktion oder die Aufgabe von Akzeptanz zufolge oder provoziert sogar Widerstände. Diese äußern sich beispielsweise in Abwesenheiten bzw. Fehlzeiten, Disziplinlosigkeit, reduziertem Engagement oder Sabotage (vgl. *Ackroyd/Thompson* 1999). Während diese Fehlleistungen und Missstände auf der Organisationsseite ein erwachtes Interesse an nachhaltiger Orientierung und unternehmerischer Sozialverantwortung (CSR) hervorrufen, wird innerhalb der Führungslehre der Ruf nach einer positiven Führung artikuliert (u.a. *Avolio/Gardner/Walumbwa/Luthans/May* 2004; *Luthans/Avolio* 2003), die über die bisher existierenden Vorstellungen einer **transformationalen** (☞ D. II. 4.1; vgl. *Bass/Avolio* 1993), **charismatischen** (☞ B. II. 4; vgl. *Shamir/House/Arthur* 1993; *Conger/Kanungo* 1987) oder auch **dienenden Führung** (☞ E. III. 2; vgl. *Greenleaf* 1970) hinausgeht. Schon *Bass* erkannte relativ früh, dass ein Führungsverhalten nur dann als transformational zu würdigen ist, wenn es eine Anbindung an ethische Moralvorstellungen besitzt (☞ F.); ansonsten ließe es sich nur als pseudotransformational oder unauthentisch bezeichnen (vgl. *Bass/Steidlmeier* 1999, S. 184). *Duignan* und *Bhindi* forderten in diesem Zusammenhang mehr Verantwortungsbewusstsein. Hierzu müssten Werte und Moral im organisationalen Leben sichtbar werden, zuvorderst durch das Verhalten von Führungskräften (vgl. *Duignan/Bhindi* 1996, S. 195). Hierzu wird eine authentische Führung als förderlich erachtet und als eine positive Form der Führung herausgestellt (vgl. *Gardner/Avolio/Luthans/May/*

Walumbwa 2005; Küpers 2006). Das **Erkenntnisinteresse** dieser facettenreichen Diskussion ist vor allem, die Entstehungsbedingungen und Auswirkungen einer solch authentischen Führung zu erhellen.

5.2 Zentrale Aussagen

Das „Authentische“ und die „Authentizität“ sind seit der Antike verwendete Begrifflichkeiten. In den verschiedensten Lehren wird die Forderung nach einem authentischen Leben immer wieder erhoben; gerade in Zeiten, in denen sich vorherrschende Werte und Institutionen in Umbrüchen befinden (vgl. Golomb 1995). Historisch betrachtet ist diese Ausrichtung also nicht neu, aber wird diesmal ausdrücklich mit Führungsfragen verbunden. Bereits der griechische Begriff des „authentikos“ (original, echt) abgeleitet vom Substantiv „authentēs“ (Handelnder, Meister), das aus den Begriffen „auto“ (selbst) und „-hentes“ (Macher, Wesen) geformt wird, verweist auf diese autonome Selbstsetzung und Selbstexpression. Das Authentische als Lebenskunst und körperliche, seelische und geistige „Sorge für sich“, diente nicht nur der Selbsterkenntnis i.S. einer „Hermeneutik“, sondern auch der Selbstmächtigung und Selbstgestaltung (vgl. Küpers 2006, S. 339; Schmid 1998, 2004). Praktisch formuliert es der DrogerieMarkt-Unternehmer Werner: „*Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben*“ (Werner 2004). Aus sich heraus leben – im Gegensatz zu passiver Unterwerfung unter ein bestimmtes Ethos oder einer externen Identitätsvorgabe –, führt danach zu einem sinnvollen und erfüllten Leben (vgl. Fromm 2000). **Authentisch Führende** werden definiert als „*those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others' values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character*“ (Avolio/Gardner/Walumbwa/Luthans/May 2004, S. 802). Solche Führungskräfte kennzeichnet demnach einer hoher Grad an Authentizität, da sie wissen, wer sie sind und an was sie glauben. Sie richten ihre Handlungen an ihren → Werten, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen aus, agieren nach hohen integeren Maßstäben und führen aufgrund einer inneren, wertebasierten Überzeugung (vgl. Shamir/Eilam 2005, S. 397). **Authentische Führung** geht noch einen Schritt weiter; sie erstreckt sich über die Authentizität der Führungskraft als Person hinaus und umfasst dabei auch authentische Beziehungen mit Geführten und Kollegen (vgl. Gardner u. a. 2005, S. 345). Luthans und Avolio betonen hierbei den Prozesscharakter einer Entwicklung zur authentischen Führung: „*as a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development*“ (vgl. Luthans/Avolio 2003, S. 243). Somit ist die Entwicklung einer authentischen Führung auch immer an die Entwicklung hin zu einer sich als authentisch handelnd empfindenden Gefolgschaft geknüpft (vgl. Shamir/Eilam 2005, S. 401; vgl. Gardner u. a. 2005, S. 346). Eine gelebte authentische Führung vermag einen hierfür förderlichen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Geführten auszuüben (vgl. Küpers 2006, S. 344). Eagly benutzt in diesem Zusammenhang den Begriff der „relational authenticity“ und konstruiert die Authentizität somit als zweiseitiges Konstrukt, um auf die Bedeutung der Geführten aufmerksam zu machen: es reiche nicht aus, dass Führungskräfte die Interessen einer bestimmten Gruppe befürworten und transparent gegenüber ihren Geführten vertreten, sondern die Geführten sollten sich auch ihrerseits mit den Werten persönlich identifizieren können und diese als angemessen für ihre Gemeinschaft akzeptieren (vgl. Eagly 2005, S. 461). In einer späteren Arbeit verdeutlichen Endrissat und ihre Kollegen noch einmal, dass die Authentizität eines Führen-

den keine Qualität ist, die dieser einfach innehat, sondern dass die Authentizität als **relationales Phänomen** nur von seinen Geführten zugeschrieben werden kann, nachdem diese ihn als authentisch wahrgenommen haben (vgl. *Endrissat/Müller/Kaudela-Baum* 2007, S. 208), zumal er sonst die hieraus stammenden positiven Folgen nicht für seine Führung in Anspruch nehmen könne (vgl. *Fields* 2007, S. 196f.). Um den Einfluss des Führenden auf die Einstellung, das Verhalten und die Leistung ihrer Geführten detailliert nachvollziehen zu können, entwickelten *Gardner* und seine Kollegen einen Bezugsrahmen zur authentischen Führung (vgl. Abb. B.10; vgl. *Gardner u. a.* 2005, S. 346ff.):

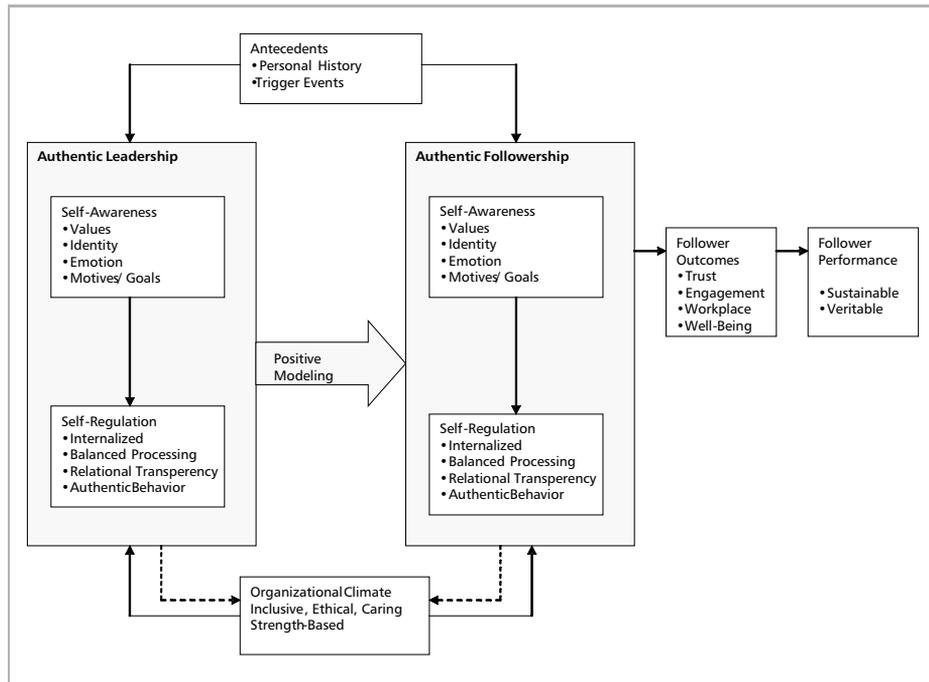


Abb. B.10: Bezugsrahmen authentische Führung
(vgl. Gardner u. a. 2005, S. 346)

Hiernach erreicht der Führende zuallererst Authentizität durch Selbst-Bewusstheit/Einsicht („Self-Awareness“), die Voraussetzung für eine notwendige Selbst-Regulation („Self-Regulation“) ist. Hieraus erwachsen authentische, vorbildhafte Handlungsweisen, die das Eingehen authentischer Beziehungen ermöglichen. Antezedenzen (vorausgehende Bedingungen und Entwicklungen) wie die persönliche Biografie (Familie, Kultur, Kindheit, Erziehung, Berufserfahrung, Führungserfahrung) und darin besonders hervorzuhebende bewegende Einzelereignisse („Trigger-Events“; z.B. Verarbeitung von Schicksalsschlägen, Karriereherausforderungen, Auslandsaufenthalte), die durch gelungene Bewältigung zum persönlichen Wachstum und Reife beigetragen haben, stellen den Resonanzboden dar. Sie tragen in ihrer spezifischen Ausformung dazu bei, authentizitätsfähig zu werden.

Als erster Schlüsselfaktor zur Herausbildung einer authentischen Führung wird die Selbst-Einsicht erachtet, die über → Introspektion erworben werden kann. Die Methode der Introspektion, das Schauen in sich selbst – genutzt bereits von *Sigmund Freud* als Erkenntnisquelle zum Verstehen der eigenen Persönlichkeit – soll über einen nie abgeschlossenen Pro-

zess der Selbst-Reflexion selbstvertrauensfördernde Klarheit über die eigene Identität (vgl. Soziale Identitätstheorie, s. B. III. 4; Hogg 2001) sowie die eigenen → Werte, Emotionen, Motive, Ziele und Grundverständnisse (Eigenschaften, Basisüberzeugungen) fördern.

Als zweiter Schlüsselfaktor zur Herausbildung einer authentischen Führung wird die Selbst-Regulation gesehen. Hiermit ist gemeint, dass der Führende alle auf das Selbst bezogenen Informationen, seien sie durch Introspektion gewonnen oder von außen vermittelt, vorurteilsfrei einbezieht und reflektiert und sie dabei in Beziehung zu seinen ureigensten Werten, Motiven usw. setzt und entsprechend Rückschlüsse hieraus zieht.

Dem Modell zufolge bewirkt beides ein authentisches Führungshandeln, wodurch, so wiederum die Annahme, der Führende als Vorbild für seine Mitarbeiter wird. Modellimmanent gedacht fungiert er als „bewegendes Einzelereignis“ (trigger event), das in der Lage ist, Authentizität auch bei anderen auszubilden. Setzt dieser Prozess ein, beginnt sich eine einfache Führer-Geführten-Beziehung in eine beidseitig durch Authentizität geprägte Führungsbeziehung zu verwandeln, die ebenfalls als entwicklungsfähig gedacht wird. Dies alles spielt sich in Organisationen in einem je spezifischen Kontext ab (Strukturen, Kulturen), in dem förderliche (Offenheit, Transparenz, Unterstützung, Ethik-Kodes etc.) wie hinderliche Bedingungen zur Entwicklung authentischer Beziehungen gegeben sind. Resultate auf Seiten der Geführten sind dann ein Mehr an Vertrauen, Wohlfühlen und Engagement, das alles zu einer nachhaltigen Leistungsverbesserung beitragen soll (zum Modell vgl. Gardner u. a. 2005, S. 346ff.).

Ilies und andere entwickelten ein komplementäres Modell zur Entwicklung von Führenden- und Geführten-Authentizität, das sich aus den vier folgenden Komponenten zusammensetzt: Selbst-Einsicht (self-awareness), vorurteilsfreie Verarbeitung von Informationen (unbiased processing), authentisches Verhalten (authentic behavior/acting) und relationale Orientierung/Fähigkeit zu authentischen Beziehungen (authentic relational orientation) (vgl. *Ilies/Morgeson/Nahrgang* 2005, S. 376f.).

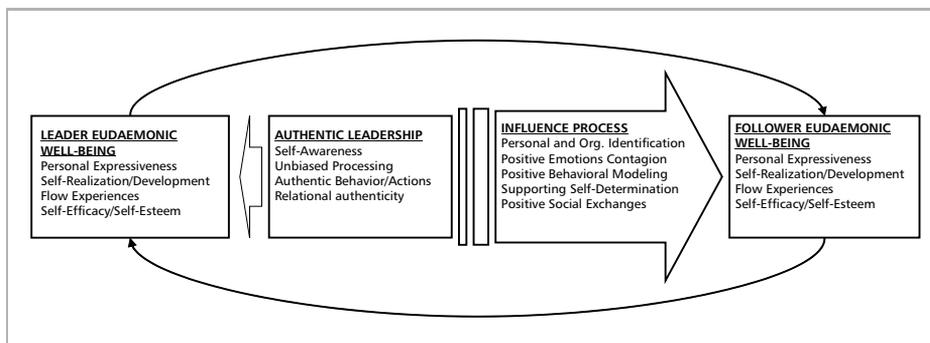


Abb. B.11: Authentischer Führung und Wohlbefinden
(vgl. *Ilies* u. a. 2005, S. 377)

Die Autoren betonen die Prozesse, durch die authentische Führung zu einem eudaemonischen Wohlbefinden von Führenden und Geführten führen kann, wobei der Begriff der Eudaemonie – abstammend von Aristoteles – ursprünglich das Gedeihen oder Gelingen der Lebensführung bezeichnet und mit Glückseligkeit oder seelischem Wohlbefinden übersetzt werden kann (vgl. *Ilies* u. a. 2005, S. 375). Im dargestellten Modell (vgl. Abb. B.11) wird z. B. deutlich, dass Selbst-Einsicht und die vorurteilsfreie Verarbeitung von Informationen zu gesteigerter Selbst-Akzeptanz sowie durch Selbst-Entwicklung zu persönlicher Größe füh-

ren können; relationale Orientierung könnte positivere Beziehungen nach sich ziehen (vgl. *Ilies u. a.* 2005, S. 376f.). Beide bisher vorgestellten Modelle beziehen sich in großem Maße auf die Arbeit von *Kernis*, der schon in seiner **Theorie der optimalen Selbstwertschätzung** die gleichen vier Elemente wie *Ilies* und seine Kollegin bzw. Kollegen als Kernelemente der Authentizität identifiziert hat (vgl. *Kernis* 2003, S. 13f.). Gegenüber diesem eher kognitiven Fokus lässt sich die Arbeit von *Michie* und *Gooty* benennen, die zu ungefähr derselben Zeit den Effekt von Werten und Emotionen auf die Authentizität des Führenden zu erforschen versuchten (vgl. *Michie/Gooty* 2005). Sie zeigen auf, dass positive fremdbestimmte Emotionen (wie z.B. Dankbarkeit, Interesse an Anderen) authentisch Führende zu Handlungen motivieren können, die im Einklang mit ihren selbst-transzendenten Werten (universale Werte wie z.B. Gleichheit, soziale Gerechtigkeit und mildtätige Werte wie z.B. Ehrlichkeit, Loyalität) sind (vgl. *Michie/Gooty* 2005, S. 451).

Auf der Suche nach einer geeigneten praktischen Methode zur Entwicklung einer Führungs-Authentizität konstruieren *Shamir* und *Eilam* einen lebensgeschichtlichen Ansatz, der auf der Annahme basiert, dass die Fähigkeit zu einer authentischen Führung stark mit Geschehnissen zusammenhängt, die ein Führender während seiner Lebensgeschichte als für sich selbst bedeutend identifiziert („life-stories approach“, vgl. *Shamir/Eilam* 2005). Sie sind der Meinung, dass die eigene Lebensgeschichte Selbsterkenntnis und die Klarheit des Selbstkonzeptes prägt und über Reflexion so zu einem im Einklang mit dem Selbstkonzept stehenden Handeln führen kann. Darüber hinaus könnte die Lebensgeschichte den Geführten als Hinweis zur Bewertung der Authentizität ihres Führenden dienen (vgl. *Shamir/Eilam* 2005, S. 396ff.).

Empirie

Empirisch untersucht wurde die Methode des Storytelling hauptsächlich durch qualitative Forschung. *Shamir*, *Dayan-Horesh* und *Adler* (2005) näherten sich dem autobiografischen Storytelling durch einen narrativen Ansatz. Ihr Ziel war es, umfassende Führungsentwicklungsthemen in den Lebensgeschichten von Führungskräften zu identifizieren. Die Autoren analysierten zwei verschiedene Arten von Lebensgeschichten – publizierte Autobiografien von Führern sowie Interviews mit Führungskräften. Sie führten dazu 16 Tiefeninterviews mit verschiedenen Führungskräften, und lasen 10 Autobiografien von Führern aus Militär, Politik und Wirtschaft. Die von ihnen dafür angewendete narrative Methode (vgl. *Lieblich/Tuval-Mashiach/Zilber* 1998) nutzt individuelle Beschreibungen, Erklärungen und Interpretationen von Ereignissen und Handlungen, um auf die Bedeutung zuzugreifen, die Menschen ihren eigenen Erfahrungen zuschreiben. Dabei konzentrierten sich die Autoren gerade auf die frühen, prägenden Phasen einer Lebensgeschichte. Dabei war ihr Ziel nicht, einzelne Lebensgeschichten zu interpretieren oder zu rekonstruieren, sondern aus all diesen Geschichten die zentralen Themen der Führungsentwicklung zu destillieren. Dazu wurden die Geschichten mehrmals gelesen und schrittweise bedeutende Themen der Führungsentwicklung identifiziert, die sich in den Geschichten abgezeichnet haben (*Shamir u. a.* 2005, S. 19). Die Autoren bestimmen auf diese Weise vier Hauptgeschichten: Führungsentwicklung als natürlicher Prozess, Führungsentwicklung als Lernprozess, Führungsentwicklung als Schwierigkeitsbewältigung und Führungsentwicklung als Ursachensuche. In diesem Kontext führten *Turner* und *Mavin* (2008) teilstandardisierte Interviews mit 22 erfahrenen Führungskräften, die anschließend transkribiert (→ Transkription) und kategorisiert wurden, um die individuelle Entwicklung

der Führungsauthentizität innerhalb der Lebensgeschichte herausarbeiten zu können. Wichtig waren hiernach vor allem negative Erlebnisse (trigger) im Leben einer Führungskraft, da sie Einfluss auf die Selbstwahrnehmung, den Antrieb, die Werte und Emotionen haben und somit direkt in die Entwicklung der Führendenidentität eingreifen. *Ligon, Hunter und Mumford* (2008) analysierten 120 Biografien von unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen und militärischen Führern, um Lebensereignisse aus deren Kindheit daraufhin zu analysieren, inwieweit dortige Begebenheiten eine außerordentliche Führung begünstigen. Frühe Erlebnisse konnten zum Problemlösungsstil einer Führungskraft und dem Mitarbeiterbild in Beziehung gesetzt werden. So unterscheiden sich z.B. charismatische Führende von ideologischen und pragmatischen Führenden durch besonders häufig erlebte Wendepunkte und andere Lebensereignisse, die ihr bisheriges Leben unvermittelt verändert haben (*Ligon u.a.* 2008, S. 330).

Wie ein solcher Erfahrungsaufbau ganz praktisch aussieht, entnehmen wir dem folgenden Beispiel, das auf die Bedeutung von (stellvertretenden) Lernerfahrungen für eigene Sichtweisen abzielt. Negative Erlebnisse (trigger), aus denen Positives gezogen wird, sind hier von besonderem Gewicht. Gegeben wurde es von *Jörn Kreke* in einem Gespräch mit *Hugo Müller-Vogg* (2010, S. 116):

Beispiel

„Dr. Sandler war ein hervorragender Coach und ganz wichtiger Ratgeber. Er half, wo er nur konnte, schob an, gab Impulse und Denkanstöße. Unvergesslich bleibt, wie er mir nach meinem katastrophalen Micron-Desaster Mut machte. Er erzählte mir, welches Missgeschick Oetker passiert sei. Sie hatten für viel Geld ein Schiff bauen lassen, um damit Schafe von Neuseeland in die arabischen Länder zu transportieren. Als die erste Schiffsladung dann in Arabien ankam, stellte sich heraus, dass das Schiff in keinen dortigen Hafen passte. Seine Botschaft: Alle machen mal Fehler. Wichtig ist, dass man die Krise übersteht und daraus lernt. Mir wurde sehr schnell klar, wie unendlich wichtig und hilfreich es ist, einen erfahrenen, über den Dingen stehenden Ratgeber an seiner Seite zu haben“.

Sparrowe versucht, durch die Anwendung der hermeneutischen Philosophie den narrativen Prozess zu erklären, durch den sich das authentische Selbst eines Führenden fortentwickelt (vgl. *Sparrowe* 2005). Aufbauend auf dem Verständnis, dass sich die eigene Identität prinzipiell durch einen narrativen Prozess konstruieren lässt (vgl. *Ricoeur* 1992), schlägt er zur praktischen Weiterentwicklung der eigenen Authentizität z.B. das Schreiben einer Autobiografie oder eines Tagebuchs oder die schriftliche Wiedergabe von besonders wichtigen Begebenheiten vor (vgl. *Sparrowe* 2005, S. 436). Dies kann allerdings auch instrumentalisiert werden, wenn Führende sich die Wirkung einer bestimmten Lebensgeschichte bewusst zu Nutzen machen und eine nicht authentische Lebensgeschichte anfertigen, nur um ein Image von Authentizität bei ihren Geführten zu projizieren (vgl. *Shamir/Eilam* 2005, S. 413; → CEO Blogs als Instrument der Unternehmenskommunikation). Nachhaltig prägend ist dies wohl nur dann, wenn man plötzlich an das glaubt, was man kontrafaktisch „gebaut“ hat, also in eine neue Teilidentität schlüpft. Hier bedarf es jedoch weiterer Forschung.

Empirie

Um die vorgestellten Hypothesen zur authentischen Führung auch quantitativ empirisch überprüfen zu können, führten *Jensen* und *Luthans* als eine der Ersten eine empirische Untersuchung durch (vgl. *Jensen/Luthans* 2006). Durch eine Befragung von 179 Mitarbeitern von 62 jungen (<10 Jahre am Markt), kleineren Unternehmen, die alle von einem einzelnen, immer noch im Geschäftsbetrieb aktiven Inhaber gegründet wurden, ermittelten die Autoren einen statistischen Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Authentizität des Inhabers sowie ihrer eigenen Einstellung und Zufriedenheit. Im Detail werden mehrere Maßnahmen mit weitgehend anerkannten standardisierten Skalen genutzt, um die wahrgenommene Authentizität des Inhabers durch sein authentisches Verhalten sowie die Zukunftsorientierung und das ethische Klima, das er innerhalb seines Unternehmens erschaffen hat, zu untersuchen (vgl. *Jensen/Luthans* 2006, S. 652ff.). Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die ihren Unternehmensinhaber als authentisch wahrnehmen, auch ein stärkeres organisationales Commitment sowie eine ausgeprägtere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Diese könne sich wiederum positiv auf die Geschäftsergebnisse wie die Gesamtunternehmensproduktivität, den Profit oder die Kundenzufriedenheit auswirken (vgl. *Jensen/Luthans* 2006, S. 658).

Einen etwas anderen Weg zur empirischen Begründung von authentischer Führung schlagen *Endrissat* und ihre Kollegen vor: sie vergleichen empirisch gestützte, subjektive Theorien von Führungskräften – gewonnen durch narrative Interviews in einer qualitativen Führungsstudie im deutschsprachigen Teil der Schweiz – mit den bestehenden theoretischen Konzepten und stellen auf diese Weise Konsequenzen für die praktische Entwicklung von Authentizität heraus. Die Autoren vertreten die Meinung, dass jeder Führende ein eigenes Verständnis von Authentizität entwickeln und individuell dementsprechend handeln sollte, da keine standardisierten Lösungen von der Theorie angeboten werden können (vgl. *Endrissat u. a.* 2007, S. 297ff.).

Kurze Zeit später entwickelten *Walumbwa* und seine Kollegen ein multidimensionales Modell zur Erklärung authentischer Führung, den Theorie-basierten Fragebogen authentischer Führung („Authentic Leadership Questionnaire ALQ“) (vgl. *Walumbwa/Avolio/Gardner/Wernsing/Peterson* 2008). Der ALQ besteht aus den vier Dimensionen Selbsterkenntnis („Self-Awareness“), Transparenz („Relational Transparency“), Moral („Internalized Moral Perspective“) und der ausgewogenen Verarbeitung von Information („Balanced Processing“). Diese Dimensionen wurden auch schon von Gardner und Kollegen (vgl. *Gardner u. a.* 2005) herausgestellt. Insgesamt besteht der ALQ aus 16 → Items (für Beispiel-Items siehe Abb. B.12).

Empirie

Mithilfe einer konfirmatorischen → Faktorenanalyse (CFA – Confirmatory Factor Analysis) konnten *Walumbwa u. a.* (2008) die → Konstruktvalidität des Fragebogens bestätigen. Die einzelnen Dimensionen der Authentischen Führung korrelieren allerdings und sind nicht unabhängig voneinander (vgl. *Walumbwa u. a.* 2008, S. 101). Zusätzlich konnten die Autoren durch weitere Befragungen zeigen, dass sich die Wahrnehmung von Authentischer Führung positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Arbeitsleistung auswirkt (vgl. *Walumbwa u. a.* 2008, S. 112f.).

Authentic Leadership Questionnaire Sample Items
<p><i>Self-Awareness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seeks feedback to improve interactions with others. 2. Accurately describes how others view his or her capabilities.
<p><i>Rational Transparency</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Say exactly what her or she means. 4. Is willing to admit mistakes when they are made.
<p><i>Internalized Moral Perspective</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Demonstrates beliefs that are consistent with actions. 6. Makes decisions based on his/her core beliefs.
<p><i>Balanced Processing</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Solicits views that challenge his or her deeply held positions. 8. Listens carefully to different point of view before coming to conclusions.

Abb. B.12: Beispiel-Items des Fragebogens zur authentischen Führung (vgl. Walumbwa u. a. 2008, S. 121)

Zu beachten gilt, dass *Walumbwa* und seine Kollegen ein Analyselevel auf **Individuums-ebene** gewählt haben, um ihr multidimensionales Modell zu definieren. Demgegenüber vertreten z.B. *Yammarino* und seine Kollegen die Ansicht, dass das Konzept der Führung generell, gerade durch sein Zustandekommen in dyadischen Beziehungen, in Teams und Gruppen und auf **Organisationsebene**, eher durch einen multi-level Analyseansatz untersucht werden sollte. Dies würde implizieren, dass man Authentizität nicht nur als individuelles Konstrukt beschreibt, sondern seinen Ursprung, seine Determinanten und seine Auswirkungen auch auf **Gruppenebene** (die authentische Gruppe) und **Organisationsebene** (die authentische Organisation) erforscht (vgl. *Yammarino/Dionne/Schriesheim/Danse-reaux* 2008).

5.3 Kritische Würdigung

Im Vergleich mit anderen Führungskonzepten fällt sofort die theoretische Nähe zum Ansatz der transformationalen Führung auf (☞ D. II. 4.1; vgl. *Bass/Avolio* 1993). Transformationale Führer werden als optimistisch, hoffnungsvoll, entwicklungsorientiert und mit einem hohen moralischen Charakter versehen, beschrieben (vgl. *Bass* 1998); alles Attribute, die auch auf einen authentisch Führenden passen könnten. Allerdings muss ein **authentischer Führer** nicht unbedingt auch ein **transformationaler Führer** sein, da für das Konstrukt der Authentizität z. B. eine Fokussierung auf die aktive Entwicklung der Geführten zu Führenden kein Gewicht gelegt wird (vgl. *Avolio/Gardner* 2005, S. 329). Auch ist zu bedenken, dass transformationalen Führern bestimmte Führungsverhaltensweisen nachgesagt werden, dass allerdings die Konzeptualisierung der Authentizität nichts über den **Führungsstil** an sich aussagt (vgl. *Shamir/Eilam* 2005, S. 398). Gegenüber der **charismatischen Führung** (☞ B. II. 4; vgl. *Shamir u. a.* 1993; *Conger/Kanungo* 1987) ist anzuführen, dass bei