



# LET'S TALK ABOUT LEADERSHIP

---

## **SYNK BUSINESS SCHOOL**

AUTOREN: Jörg Krauter, Christine Ait-Mokthar, Christine Baur,  
Dr. Martin Friedrich, Torsten Jegminat, Udo Krauß, Frank Kübler,  
David Liebnau, Ulrike Möhler, Ariane Vera

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>3</b>	<b>VORWORT</b>
<b>4</b>	<b>FÜHRUNG – VERSTEHEN, UM WAS ES EIGENTLICH GEHT</b>
<b>5</b>	<b>FÜHRUNG IN DER VUCA-WORLD</b>
<b>6</b>	<b>NEUES FÜHRUNGS-PARADIGMA: „BE ADAPTIVE“</b>
<b>7</b>	<b>STÄRKENORIENTIERUNG UND POSITIVE PSYCHOLOGIE</b>
<b>8</b>	<b>STÄRKENORIENTIERTE FÜHRUNG</b>
8	BIENE ODER FLIEGE?
8	HEIMSPIEL ODER AUSWÄRTSSPIEL?
9	DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT ´S
9	STARKE KOMMUNIKATION
<b>10</b>	<b>DAS PSYCHOLOGISCHE KAPITAL EINES MENSCHEN</b>
<b>10</b>	<b>KAPITAL ALS WETTBEWERBSVORTEIL</b>
<b>11</b>	<b>PSYCHOLOGISCHES KAPITAL - WAS IST ES GENAU?</b>
<b>12</b>	<b>STRUKTUR DES PSYCHOLOGISCHEN KAPITALS</b>
<b>12</b>	<b>TRAINING DES PSYCHOLOGISCHEN KAPITALS</b>
12	ENTWICKLUNG VON HOFFNUNG
13	AUFBAU DER SELBSTWIRKSAMKEIT
13	FÖRDERUNG VON OPTIMISMUS
14	AUSBAU VON WIDERSTANDSFÄHIGKEIT/RESILIENZ
<b>14</b>	<b>PSYCHOLOGISCHES KAPITAL UND FÜHRUNG</b>
<b>15</b>	<b>AUTHENTIC LEADERSHIP</b>
<b>15</b>	<b>WIE WIRD MAN AUTHENTISCH?</b>
<b>15</b>	<b>AUTHENTISCH SEIN IST WANDELBAR, WERTEORIENTIERT UND HÄNGT VOM KONTEXT AB</b>
<b>15</b>	<b>AUTHENTIC LEADERSHIP – WAS IST DAS NUN GENAU?</b>
<b>17</b>	<b>ALS AUTHENTISCHE FÜHRUNGSKRAFT RICHTIG KOMMUNIZIEREN</b>
<b>18</b>	<b>WIE KANN MAN DENN FALSCH KOMMUNIZIEREN?</b>
<b>19</b>	<b>AUTHENTISCH FÜHREN, EGAL OB MANN ODER FRAU?</b>
21	FALSCH VERSTANDENE AUTHENTIZITÄT
<b>22</b>	<b>ADAPTIVE LEADERSHIP</b>
<b>22</b>	<b>KERNGEDANKEN ADAPTIVEN FÜHRENS</b>
22	BEREICHERUNG STATT BEDROHUNG
22	AUTHENTIZITÄT STATT AUTORITÄT
23	ZONEN DES LERNENS STATT ZONEN DES ZUSAMMENBRUCHS
23	SICHERES UMFELD SCHAFFEN STATT BEFEHL UND GEHORSAM
<b>24</b>	<b>PRINZIPIEN FÜR ADAPTIVE FÜHRUNG</b>
<b>25</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>

# VORWORT

---

„Let´s talk about Leadership“ ist die Antwort auf die Frage: „Wie kann Führung in einer volatilen, unsicheren, komplexen und vieldeutigen Umwelt gelebt werden?“ Der Titel ist dabei Anregung und Aufforderung zugleich. Wir wollen Führungskräfte dazu anregen, das eigene Führungsverständnis und -verhalten zu hinterfragen und bieten einen klaren Handlungskatalog mit der Aufforderung sich und die eigene Rolle als Führungskraft an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

„Let´s talk about Leadership“ gibt einen auf das Wesentliche bezogenen Überblick über das aktuell entwickelte Führungsverständnis „Be adaptive“ der Experten der SYNK Business School und der SYNK GROUP. Wir legen hiermit ein ganzheitliches Konzept für Führung in der VUCA-World vor, welches zum einen auf der mehr als 16-jährigen Erfahrung in der Begleitung von über 20.000 Führungskräften über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg sowie zum anderen auf den Forschungsarbeiten von Udo Krauß (2012-2015) zum Stärkenansatz in der Führung und von Jörg Krauter (2012-2017) zum Anpassungsverhalten von Führungskräften in extremen Situationen basiert. In einer bewusst knapp gehaltenen Darstellung der Inhalte werden neben einer theoretischen Fundierung, insbesondere die

erfahrungsbasierte Quintessenz unserer Führungsexperten zu den einzelnen Themen dem Leser praxisnah vermittelt. Einprägsame Grafiken sollen dem Leser helfen, die Zusammenhänge schnell zu erfassen und die Modelle im Führungsalltag veranschaulichen.

Die Grundlagen für die Beiträge sind in Form von Interviews erarbeitet worden, die Ariane Vera mit den SYNK Experten geführt hat. Dafür gebührt ihr ein besonderes Dankeschön für das Engagement und die professionelle Aufbereitung.

Ein Interview ist ein Dialog, sowie auch unser Verständnis von Führung ein Dialogisches ist. Nur so lassen sich in Worten, Gestik und Mimik gefasste Gedanken, Meinungen, Haltungen und Ansichten kommunikativ zu einer gemeinsamen Sinnstiftung und einem einheitlichen Zielbild entwickeln.

Viel Freude beim Führen

JÖRG KRAUTER  
Direktor SYNK Business School

---

# FÜHRUNG – VERSTEHEN, UM WAS ES EIGENTLICH GEHT

**W**orum geht es eigentlich, wenn man von Führung spricht? Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten. In einer Studie von Joseph Rost bereits aus dem Jahr 1991 fand dieser 221 verschiedene Definitionen von Führung (Rost, 1991). Es ist zu vermuten, dass es bis heute nicht weniger, sondern eher mehr geworden sind. Führung lässt sich dabei aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren, wie z.B. aus der Perspektive der Person und Rolle der Führungskraft, des Kontextes von Führung, der Mitarbeiter, des Teams oder unter der Fragestellung, welche kognitiven, emotionalen und verhaltensorientierten Mechanismen eine Rolle spielen (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011).

Die Führungslehre hatte sich in der Vergangenheit vorrangig mit der Persönlichkeit, den Eigenschaften und Fähigkeiten einer Führungskraft auseinandergesetzt (Bass & Stogdill, 1990). In der Zwischenzeit wurde das Konzept des „Self-Leadership“ entwickelt, das darauf abzielt, die Kompetenz der Selbstführung zu fördern, um die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft langfristig zu erhalten, die eigenen Stärken zu entwickeln und einen hohen Grad an Autonomie und Selbstbestimmung zu gewähren (Neck & Houghton, 2006). Weitere Faktoren wie z.B. die Umwelt, die Organisation, die Situation, die Kultur und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wurden in der Folge mit in das Verständnis von Führung einbezogen. Führung wird dabei als ein „emergentes Phänomen dynamischer

sozialer Interaktionen“ diskutiert. Zusammenfassend wird der Diskurs zum Thema Führung wie folgt beschrieben:

“Today, the field of leadership focuses not only on the leader, but also on followers, peers, supervisors, work setting/context, and culture .... Leadership is no longer simply described as an individual characteristic or difference, but rather is depicted in various models as dyadic, shared, relational, strategic, global, and a complex social dynamic” (B. J. Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, p. 422).

Schaubild 1 zeigt die drei Ebenen eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. Auf den zwei Ebenen „Leading yourself“ und „Leading others“ liegt der Fokus dieser Publikation.

Führung beginnt somit bei der Person, die führt. Eine erfolgreiche Selbstführung ist die Ausgangsbasis, um andere Menschen, Teams oder ganze Organisationen führend zu begleiten. „Führung ist dabei ein kontextgebundener Prozess der gegenseitigen sozialen Einflussnahme, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Krauter, 2017 in Anlehnung an Northouse, 2015).“ Das bedeutet, dass auch andere Beteiligte, in der Regel die Mitarbeiter, einen Einfluss auf den Führungserfolg haben. Führung baut auf gemeinsamer Sinnstiftung, Vertrauen und einer Dialogkultur auf.



↳ Schaubild 1: Drei Ebenen eines ganzheitlichen Führungsverständnisses

Die Führungsrollen des letzten Jahrhunderts entwickelten sich zunächst in klar und hierarchisch strukturierten Bürokratien und viele Führungsmodelle sind heute immer noch auf diese hierarchischen Strukturen ausgelegt. Ein auf die Entwicklung an den Märkten abgestimmtes sowie auf den Wettbewerb ausgerichtetes Unternehmen profitabel zu führen, folgt heute anderen Regeln als damals. Die in diesen Unternehmen heute noch vorherrschende Art linearer, top-down Entscheidungsfindung war in Zeiten der Industriegesellschaft angemessen, sie entspricht aber nicht länger den Bedingungen einer globalisierten und eng vernetzten Wissensgesellschaft sowie den heutigen Gegebenheiten an den Finanz- und Wirtschaftsmärkten (*Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007*). Wirtschaftliche Krisen, weltweit vernetzter Konkurrenzkampf und shareholder-value-getriebene Erwartungen bringen Unternehmen und somit auch die Führungsmannschaft immer häufiger in unruhiges Fahrwasser. Ein militärisch geprägtes Akronym bringt es auf den Punkt – das Business ist VUCA geworden. VUCA ist eine Zusammensetzung aus vier beschreibenden Eigenschaften des Unternehmensumfelds: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (*Horney, Pasmore, & O’Shea, 2010*). Stark schwankende, unsichere, komplexe und vieldeutige Rahmenbedingungen stellen Unternehmen und die Führungskräfte oft unerwartet vor schwierige, als kaum lösbar wahrgenommene Dilemmata, Krisen oder, allgemeiner gefasst, extreme Situationen.

## WAS SIND EXTREME SITUATIONEN GENAU?

Ein gemeinsames Merkmal extremer Situationen ist ihr zu erwartendes, aber in der Wahrnehmung der Führungskräfte oft überraschendes Auftreten mit möglichen negativen Auswirkungen und Folgen.

Sie werden von Führungskräften und Mitarbeitern als unbe-rechenbar, unsicher und sehr komplex erlebt. Dies kann zur Folge haben, dass Führungskräfte diese als unkontrollierbar und nicht durch eigene Entscheidungen steuerbar wahrnehmen. Führungskräfte empfinden dabei oft Hilflosigkeit, Panik, erleben einen Schock, haben Angst und sind von der Komplexität der Situation überfordert. Die Forschung belegt, dass es zunehmend mehr extreme Führungssituationen gibt als erwartet und diese nehmen an Häufigkeit und Intensität zu (*Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009*).

## NOTWENDIGKEIT EINES NEUEN FÜHRUNGS-PARADIGMAS

Ausgehend von der wissenschaftlichen Untersuchung komplexer Organisationen, wie Wirtschaftsunternehmen, muss das Führungsverhalten einem neuen Paradigma folgen. Es muss geeignet sein, Komplexität zu bewältigen, neue Situationen schnell zu erfassen und sich darauf einstellen zu können, rasches Lernen zu ermöglichen, zeitnah Innovationen zu realisieren und ein beschleunigtes Anpassungsverhalten zu garantieren. Dieses neue Paradigma stellt Führungskräfte von heute vor eine große Herausforderung, auf die sie oft nicht oder nur ungenügend vorbereitet sind. Studien bestätigen diesen Eindruck: so sagen die 1.500 in einer IBM Studie befragten CEOs mehrheitlich, sich nicht in der Lage zu sehen, die anstehende Komplexität zu bewältigen. „50% der Human Resource Führungskräfte global agierender Unternehmen fühlen sich bei der vorherrschenden Komplexität überwältigt“, so die Überschrift der globalen Studie von Lumesse (*IBM, 2010; Khallash, 22/07/2013; Petrie, 2014*).

# NEUES FÜHRUNGS-PARADIGMA: „BE ADAPTIVE“

**A**uf Basis der Forschungsarbeit von Udo Krauß (2012-2015) zum Stärkenansatz in der Führung und der Studie von Jörg Krauter (2012-2017) zum Anpassungsverhalten von Führungskräften in extremen Situationen hat das Expertenteam der SYNK GROUP, der SYNK Business School und der Leada AG ein neues, ganzheitliches Konzept für die Führung in der VUCA-World entwickelt. Dabei sind die Erfahrung und das Wissen aus Trainings und Coachings von über 20.000 Führungskräften eingeflossen.

Das untenstehende Schaubild zeigt das ganzheitliche Führungskonzept im Überblick. Es ist logisch aufgebaut und bietet eine systematische Struktur für den Einsatz in der Praxis.

Um in der VUCA-World erfolgreich führen zu können, sollte eine Führungskraft eine positive Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen haben. Sie sollte sich ihrer Stärken und Talente bewusst sein und diese auch aktiv einsetzen können. Darauf aufbauend sollte eine Führungskraft hoffnungsvoll und optimistisch sein, ein positives Gefühl an Selbstwirksamkeit besitzen und widerstandsfähig (resilient) gegenüber Veränderungen sein. Auf dieser Basis sollte eine Führungskraft die Grundlage für ein authentisches Führungsverhalten entwickeln und anwenden. Damit ist gemeint, dass sie eine positive Selbstwahrnehmung besitzt, Informationen ausgewogen verarbeiten kann und in der Lage ist, eigene Emotionen zu regulieren. Sie zeigt ein verlässliches Verhalten und baut eine partnerschaftliche Beziehung auf Basis eines transparenten Wertemaßstabs zu anderen

auf. Der authentische Führungsstil bildet die Brücke zwischen „Leading yourself“ und „Leading others“, das im Ansatz des Adaptive Leadership zum Ausdruck kommt. Die Führungskraft stellt dabei den Mitarbeiter, sein Ziel und das Lernen außerhalb der Komfortzone in den Mittelpunkt. Sie stellt dazu die notwendigen Rahmenbedingungen sicher und begleitet Mitarbeiter systematisch und aktiv beim Lernen und bei der Zielerreichung innerhalb einer akzeptablen „Anpassungszone“. Hat eine Führungskraft alle Level zum „Be adaptive“ erreicht, kann sie dieses Konzept auch den eigenen Mitarbeiter vermitteln, was die Beziehung fördert und die Zielerreichung erleichtert. Das folgende Schaubild 2 zeigt die Struktur des neuen Führungs-Paradigmas „Be adaptive“.

Wichtig bleibt anzumerken, dass dieses Konzept auch zu Formen von Führung wie „Shared Leadership“ und „Digital Leadership“ passt. In diesen Konzepten ist Führung eine Funktion oder Aufgabe, die zwischen Personen, Zeiten und Situationen wechseln kann. Die Führung übernimmt temporär die Person, die zu diesem Zeitpunkt dazu am besten geeignet ist. Die Auswahlkriterien sollten Erfahrung, Wissen und Kompetenzen sein, weniger Macht-, Dominanz- und Autoritätsdenken.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Komponenten des Führungs-Paradigmas detailliert dargestellt.



↳ Schaubild 2: Neues Führungs-Paradigma „Be adaptive“.

# STÄRKENORIENTIERUNG UND POSITIVE PSYCHOLOGIE

Lange Zeit lag der Fokus der Psychologie auf der Korrektur von Störungen und Krankheiten. Durch die von Martin Seligman und Christopher Peterson betriebene Forschung hat sich dieser Fokus verschoben (*Peterson & Seligman, 2004*). Sie prägten den Begriff der Positiven Psychologie – ein Bereich in der Psychologie, welcher sich nicht mit den Schwächen, sondern den Stärken eines Menschen beschäftigt.

Ein weiterer Impuls aus der Wissenschaft kam von Mihaly Csikszentmihalyi, Professor für Psychologie und Autor mehrerer einflussreicher Werke (*Csikszentmihalyi, 2000*). Seine Ergebnisse über das sogenannte „FLOW“- Erleben, ein mentaler Zustand voller Konzentration und Vertiefung in eine Aufgabe, bereicherten bis dahin geltende Konzepte und Ansichten über die Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Ein FLOW-Erleben ist mit Kreativität und Ideengeneration verbunden. Ähnliche Resultate vermerken wir beim aktiven Einsatz eigener Stärken. Hier besteht ein Zusammenhang beider Konzepte, welche wesentliche Antworten darauf geben können, wie Führungskräfte ihre Motivation und Produktivität beibehalten, wenn nicht gar steigern können. Das gilt auch für die Mitarbeiter – eine stärkenorientierte Führungskraft fördert ebenso das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter und kann so langfristig und nachhaltig positive Ergebnisse erzielen.

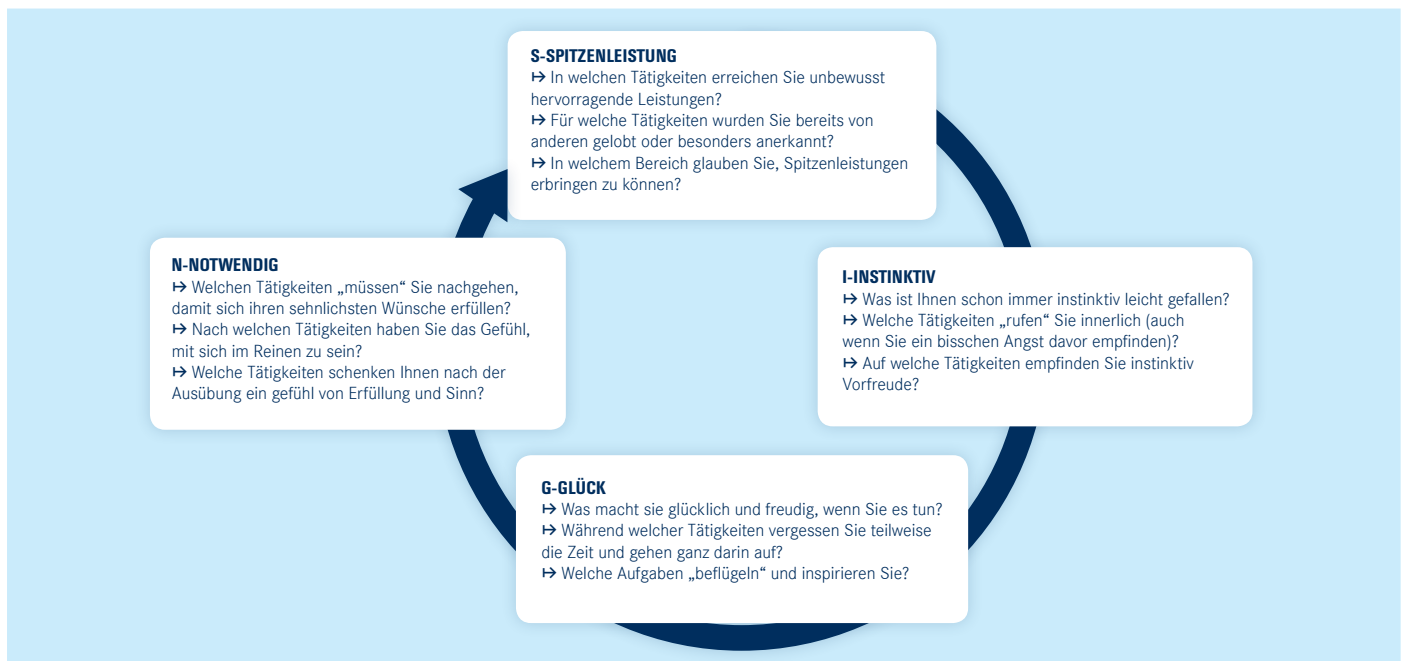
Die meisten Menschen kennen ihre Schwächen, nicht aber unbedingt ihre wahren Stärken. Mit der S.I.G.N-Analyse lassen sich die eigenen Stärken herausfinden (*SYNK GROUP, 2017*). Schaubild 3 stellt die S.I.G.N-Analyse dar.

Wir tendieren dazu, unsere durchschnittlichen Fähigkeiten zu überschätzen, während wir unsere wahren Stärken eher unter-

schätzen und so nicht bewusst zu ihrem vollen Potential entwickeln. Ein Grund kann fehlendes oder einseitiges Feedback sein. In unserem Kulturkreis ist es üblich, eine Rückmeldung über Fehler und Schwächen zu geben. Das, was wir gut machen, bleibt meistens unerwähnt. Wir agieren nach dem Motto: keine Kritik ist Lob genug. Ein weiterer Aspekt ist, dass unsere Stärken oder Talente für uns normal sind, wir nehmen sie nicht als eine wertvolle Ressource wahr.

Dabei sind sie nicht normal, sondern natürlich. Diese Unterscheidung ist fundamental. Erst wenn ich gezielter reflektiere, werde ich feststellen, dass das, was für mich natürlich erscheint, für andere nicht unbedingt normal ist.

Im Gegensatz dazu ist unser „Schwächen-Management“ allgemein um einiges intuitiver: über Schwächen stolpere ich. Auf Mängel oder Hindernisse werde ich explizit hingewiesen und bemerke so, dass ich etwas verändern muss. Diese negativen Assoziationen sind dominanter als das Bewusstsein für Stärken und Talente. Läuft etwas gut, besteht zunächst einmal nicht die Notwendigkeit, sich darin weiter zu entwickeln. Das ist schade, denn Stärken zeichnen ganz wesentlich die Persönlichkeit aus. Stärkenorientierung ist letztendlich ein Ja-Sagen zur eigenen Individualität und ein Bruch mit der Erwartungshaltung, wie andere sein zu wollen. Stärkenorientierung bedeutet im Prinzip, das Besondere an mir anzuerkennen und den Willen zu entwickeln, das Beste aus meiner Einzigartigkeit zu machen.



↳ Schaubild 3: S.I.G.N-Analyse

## STÄRKENORIENTIERTE FÜHRUNG

Stärkenorientierte Führung beruht auf zwei zentralen Perspektiven. Zum einen geht es um die Frage: Wie will ich die Welt sehen, bin ich eher eine „Biene“ oder eine „Fliege“? Und zum anderen wie gut ist mein Stärkenmischpult eingestellt, um sowohl „Heimspiele“ als auch „Auswärtsspiele“ erfolgreich bewältigen zu können.

## BIENE ODER FLIEGE?

Die Metapher der Bienen und der Fliegen zeichnet ein gutes Bild, um was es bei dieser Perspektive geht. Bienen suchen stets nach den Blumen, Fliegen findet man üblicherweise an nicht so angenehmen Orten. Dahinter steht die eigene Wahlfreiheit der Perspektive. Sehe ich die Dinge eher negativ oder interpretiere ich sie auf positive Art und Weise? Und welches innere Bild habe ich dadurch von meinem Gegenüber?

Die Art der Fragestellung ist bereits eine Antwort. Es macht einen Unterschied, ob ich mir die „Fliegenfrage“ stelle: Warum bin ich nur von schwachen Mitarbeitern umgeben?“ oder ob ich mir eine „Bienenfrage“ stelle wie: „Was sind die Stärken meines Gegenübers?“. Fragen selektieren die Möglichkeit meiner Wahrnehmung und meiner Wirklichkeit. Fragen steuern damit auch unsere Energie und unser Verhalten. Nutzt man mehr „Bienenfragen“, wird das Ergebnis mit Sicherheit positiver ausfallen. In diesem Sinne sind Fragen sogar kraftvoller als lediglich positives Denken.

Folgende „Bienenfragen“ liefern „Bienenantworten“ und damit die Begründung, warum es Sinn macht, positiv zu denken und mich entsprechend zu verhalten:

- ➔ „Welche Erfolge haben Sie bereits erzielt? Und welchen Beitrag haben Ihre Talente und Stärken dabei gespielt?“
- ➔ „Wofür können Sie dankbar sein?“
- ➔ „Was schätzen Sie an sich selbst?“
- ➔ „Was können Sie besser als 10.000 andere?“
- ➔ „Wie sieht ein für Sie idealer Arbeitstag aus?“
- ➔ „Bei welchen Aktivitäten fühlen Sie sich stark?“
- ➔ „Wie können Sie ... noch weiter verbessern?“
- ➔ „Was motiviert Sie an ...?“
- ➔ „Was fällt Ihnen leicht?“
- ➔ „Was bereitet Ihnen am meisten Freude bei ...?“
- ➔ „Welche Motive und Werte bewegen Sie?“
- ➔ „Wie können Sie Ihre Talente und Stärken nutzen, um ...?“

Diese Wahlfreiheit bezieht sich auch auf die Bilder, die man sich von anderen Menschen macht. Sie sorgen unbewusst dafür, dass innere Bilder Wirklichkeit werden. Wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter als völlig unbegabt und talentfrei wahrnimmt, wird dieses Bild ihre Interaktion mit dieser Person und schließlich sogar deren Leistungsfähigkeit beeinflussen. Die Macht der inneren Bilder ist einer der stärksten Treiber für die Entwicklung von Leistungsfähigkeit (*Kahneman, 2011*). In verschiedenen wissenschaftlichen Studien konnte dies nachgewiesen werden. So zeigt es sich z.B., dass Schüler, von denen eine Lehrerin – aufgrund einer fiktiven Versuchsanordnung – glaubte, sie seien besonders begabt, nach kurzer Zeit nicht nur bessere Schulnoten erzielten, sondern auch bessere IQ-Testergebnisse hatten als die Schüler, von denen die Lehrerin glaubte, sie seien weniger leistungsfähig.

## HEIMSPIEL ODER AUSWÄRTSSPIEL?

Ist sich eine Führungskraft ihrer Stärken bewusst, kann sie diese gezielt einsetzen. Im übertragenen Sinne befindet sie sich dann auf gewohntem und familiärem Terrain und spielt ein Heimspiel. Nun ist aber ebenso eine Voraussetzung, um eine Meisterschaft gewinnen zu können, auf fremdem Rasen zu spielen, man muss also auch „Auswärtsspiele“ erfolgreich bestreiten können. Hier entstehen neue oder unbekannte Gegebenheiten, bei welchen ich mit meinen Schwächen konfrontiert werde. Traditionell gesehen orientiert sich Führung immer an der Führungskraft. Effektive Führung ist aber auf die Mitarbeiter ausgerichtet. Als Führungskraft effektiv zu agieren, bedeutet, mit den Mitarbeitern kommunizieren zu können. In bestimmten Situationen muss ich als Führungskraft deshalb auch innerhalb meiner Schwächen agieren, um meinen Mitarbeitern zu ermöglichen, den nächsten Schritt zu gehen. Wenn beispielsweise eine Führungskraft Schwierigkeiten hat, vor großem Publikum zu sprechen, muss sie dennoch in Team-Meetings diese „Schwäche“ einsetzen, um klar zu kommunizieren. Wenn Schwierigkeiten im Umgang mit Excel-Tabellen bestehen, muss die Führungskraft trotzdem Excel einsetzen, um einem analytisch denkenden Mitarbeiter Fakten vorzustellen und neue Handlungsaufträge zu vermitteln.



## DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT'S

Wie bei einem Mischpult müssen die Regler immer wieder neu justiert werden, so dass das Musikstück gut beim Publikum ankommt. So ist es auch in der Führung. Einmal muss man mehr von seinen Stärken einsetzen, einmal mehr von seinen Schwächen. Je nach Situation muss eine Führungskraft aktiv Stärken und Schwächen regulieren. Dabei ist darauf zu achten, dass es zu keiner Übersteuerung kommt. Zählt beispielsweise Durchsetzungsvermögen zu den Stärken einer Führungskraft, kann ein zu hoher Einsatz dessen zu viel des Guten sein. Das sollte auf jeden Fall vermieden werden.

## STARKE KOMMUNIKATION

Das Sprechen über die eigenen Stärken und die persönlichen Heim- und Auswärtsspiele sowie der Dialog mit den Mitarbeitern über deren Stärken ist eine wesentliche Grundlage stärkeorientierter Führung. Das braucht Vertrauen und eine Kultur der Offenheit. Wichtig ist dabei, dass es nicht um gut oder schlecht geht, sondern um Akzeptanz und Verstehen. Bienenfragen erleichtern den Zugang zu den Mitarbeitern und ermöglichen auch Auswärtsspiele zu gewinnen.

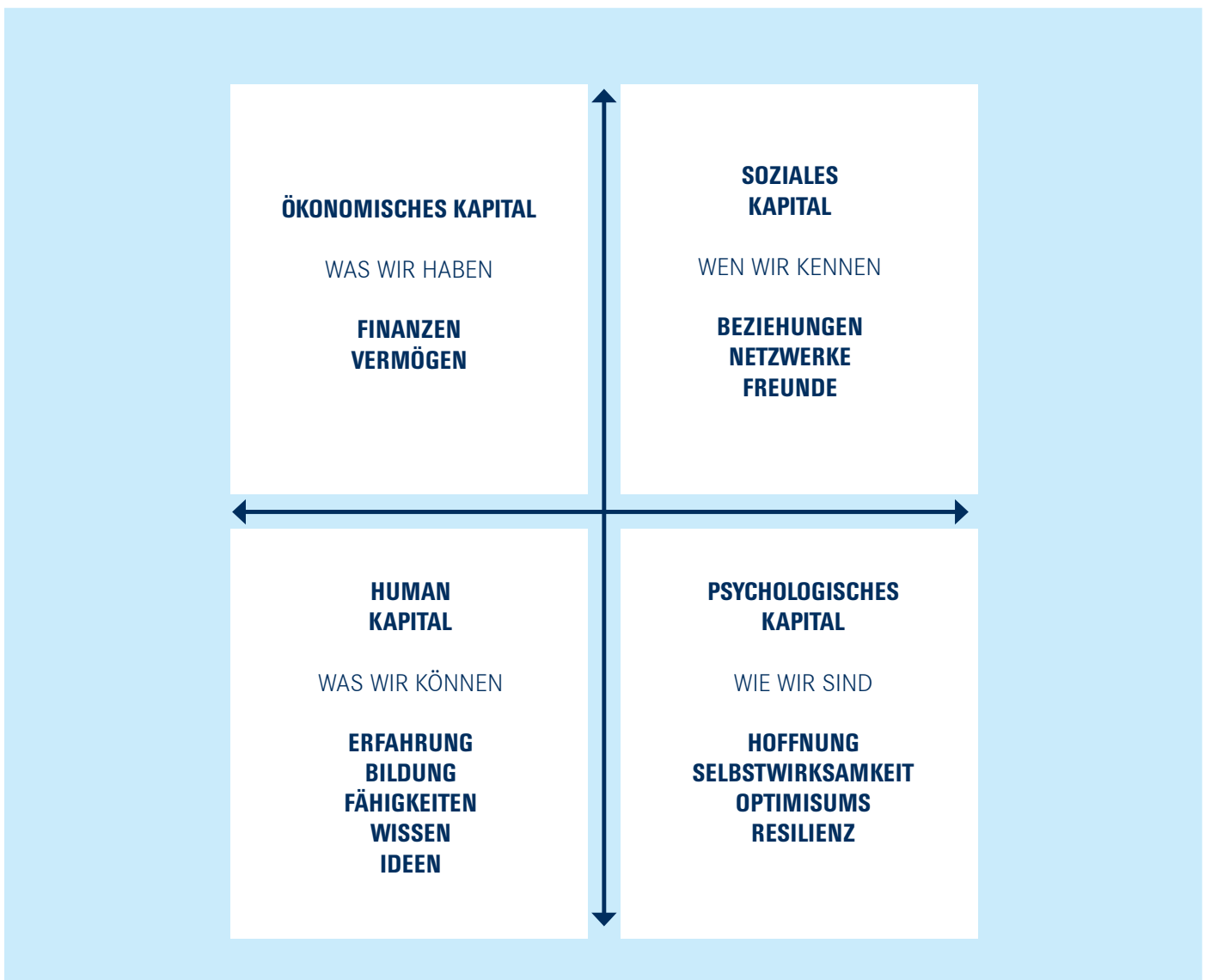


# DAS PSYCHOLOGISCHE KAPITAL EINES MENSCHEN

## KAPITAL ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Der Kapitalbegriff wird dabei nicht rein ökonomisch interpretiert. Schon bekannt sind Begriffe wie Humankapital als Ausdruck von Fähigkeiten und Bildung eines Menschen oder soziales Kapital als der Wert zwischenmenschlicher Beziehungen wie z.B. Teamarbeit oder Networking (*Luthans, Luthans, & Luthans, 2004*). Das Psychologische Kapital bildet jetzt den Wertbeitrag der psychischen Ressourcen eines Menschen für den Unternehmenserfolg ab und erweitert das Kapitalportfolio. Es stehen vier Kapitale bereit, mit denen ein Unternehmen oder eine Führungskraft Wettbewerbsvorteile generieren kann. Schaubild 4 stellt die vier Kapitaldimensionen effektiver Führung dar.

Mit der Einführung des Psychologischen Kapitals ist es gelungen, eine bestehende Lücke für erfolgreiche Führung zu schließen. Haben Führungskräfte in der Vergangenheit allein auf die Erreichung der finanziellen Ziele geachtet, wurde in den letzten Jahren der Fokus um die Förderung des Human- und Sozialkapitals ergänzt. Außer Acht gelassen wurde bisher allerdings das sehr bedeutsame Psychologische Kapital des Menschen als Basis für die Förderung der anderen Kapitaldimensionen. Ein positives Psychologisches Kapital fördert die Motivation und den Willen zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Pflege sozialer Beziehungen, was sich in der Folge positiv auf die Mehrung des ökonomischen Kapitals auszahlen kann.



↳ Schaubild 4: vier Kapitaldimensionen effektiver Führung

## PSYCHOLOGISCHES KAPITAL - WAS IST ES GENAU?

Das Psychologische Kapital ist ein eigenständiges Konzept und besteht aus den vier Dimensionen Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz. Die einzelnen Dimensionen lassen sich wie folgt beschreiben (*Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016*):

**HOFFNUNG:** unbedingter Wille zur Zielerreichung und die Fähigkeit, eine Strategie zu entwickeln, auch wenn Hindernisse auftauchen, um diese Ziele erreichen zu können.

### AUSDRUCK VON HOFFNUNG:

- ⇒ Sollte ich mich in einer Zwickmühle befinden, würden mir viele Auswege einfallen.
- ⇒ Im Moment betrachte ich mich als recht erfolgreich.
- ⇒ Mir fallen viele Strategien ein, um meine derzeitigen Ziele zu erreichen.

**SELBSTWIRKSAMKEIT:** die Fähigkeit, kognitive Ressourcen aktivieren zu können, um spezifische Ziele erreichen zu können.

### AUSDRUCK VON SELBSTWIRKSAMKEIT:

- ⇒ In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
- ⇒ Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.
- ⇒ Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.

**OPTIMISMUS:** Erwartung, dass eine bestimmte Handlung oder eine bestimmte Situation einen guten Ausgang haben werden, weil man sich sicher ist, hierzu einen entsprechenden Beitrag leisten zu können – Erfolge werden auf interne, stabile und dauerhafte Ursachen zurückgeführt.

### AUSDRUCK VON OPTIMISMUS:

- ⇒ Ich freue mich auf das Leben, das noch vor mir liegt.
- ⇒ Die Zukunft wird für mich viel Gutes mit sich bringen.
- ⇒ Alles in allem erwarte ich, dass mir mehr gute als schlechte Dinge widerfahren.

**RESILIENZ:** Fähigkeit, sich nach Fehlschlägen schnell zu erholen (Widerstandsfähigkeit). Fähigkeit, die eigene Leistung über lange Zeit zu maximieren und über vorhersehbare wie auch nicht vorhersehbare Veränderungen bswp. über Krisen hinwegzukommen bzw. sich anzupassen.

### AUSDRUCK VON RESILIENZ:

- ⇒ Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.
- ⇒ Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus.
- ⇒ Ich kann es akzeptieren, wenn mich nicht alle Leute mögen.

Ein positives Psychologisches Kapital wirkt sich positiv auf das Gefühl des Empowerments, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus und es erhöht die Leistung von Menschen im Arbeitskontext. Weiterhin reduziert es das Burnout-Syndrom (*Krauter, 2017*) und fördert authentisches Führungsverhalten (*Bruce J Avolio & Gardner, 2005*).

## STRUKTUR DES PSYCHOLOGISCHEN KAPITALS

Möchte man die einzelnen Dimensionen in eine logische Reihenfolge bringen, ist Hoffnung mit Sicherheit der Startpunkt. Denn die Hoffnung bildet die Grundlage für die Zielbildung und die Motivation. Habe ich keine Hoffnung, helfen mir weder Selbstwirksamkeit, noch Optimismus, noch Resilienz. Mit einem klaren Ziel oder Sinn entsteht die Motivation und der Wille, sich zu etwas hin zu bewegen. Dann braucht es ein Gefühl, selbst wirksam zu sein, d.h. mit den eigenen Ressourcen das Ziel erreichen zu können und die Situation selbst beeinflussen zu können. Habe ich dieses Gefühl nicht, dann bleibe ich passiv, ich bleibe stehen und erreiche das Ziel nicht. Der Optimismus, als eine positive Erwartung, dass eine bestimmte Handlung einen guten Ausgang haben wird, fördert das Durchhalten auf dem manchmal steinigen Weg der Zielerreichung. Zudem schützt eine gute Portion Widerstandsfähigkeit vor dem zu schnellen Scheitern, denn nicht das Hinfallen ist problematisch, sondern das Liegenbleiben. Für das Scheitern gibt es dabei nur zwei Gründe: erstens nie anzufangen (keine Hoffnung, keine Selbstwirksamkeit) oder mittendrin aufzuhören (kein Optimismus, keine Widerstandsfähigkeit). Schaubild 5 zeigt die Struktur des Psychologischen Kapitals.

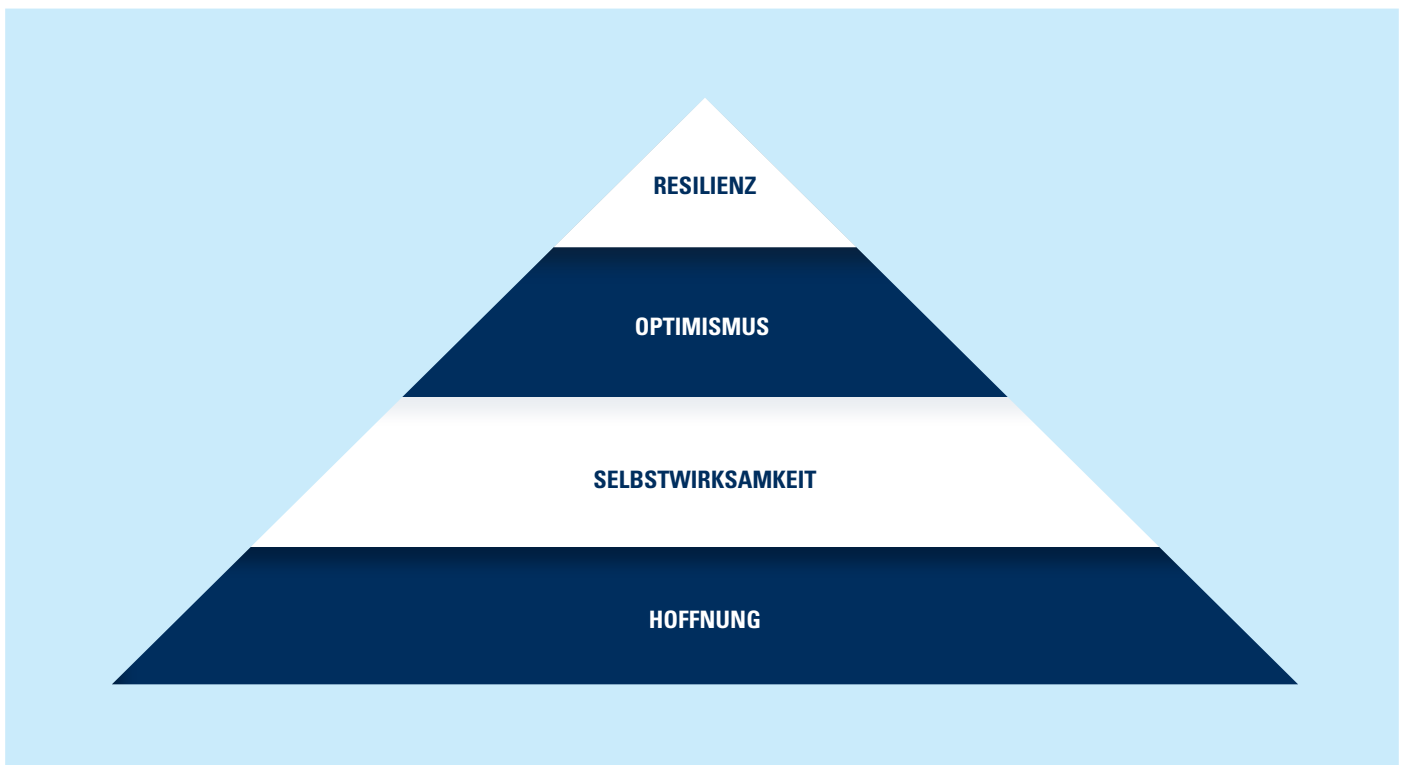
Dabei ist es wichtig zu wissen, dass sich das Psychologische Kapital fördern, erweitern und auch erlernen lässt. Als Führungskraft kann ich selbst mein eigenes Psychologisches Kapital als auch das der Mitarbeiter aktiv fördern – durch Training.

## TRAINING DES PSYCHOLOGISCHEN KAPITALS

Psychologisches Kapital allgemein, und Hoffnung als eine der vier Dimensionen, lässt sich sehr gut trainieren.

## ENTWICKLUNG VON HOFFNUNG

Es gibt verschiedene Ansätze – einer davon bezieht sich auf die Gestaltung der Ziele. Ist ein Ziel für mich SMART: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und zeitlich terminiert und stehen mir die nötigen Ressourcen zur Verfügung, dann wird ein Ziel als motivierend erlebt, so entsteht letztendlich auch bereits Hoffnung.



↳ Schaubild 5: Struktur des Psychologischen Kapitals

## STRATEGIEN FÜR EINE ER- FOLGREICHE ZIELSETZUNG

Es ist wichtig darauf zu achten, Annäherungsziele anstelle sogenannter Vermeidungsziele zu definieren. Ein Vermeidungsziel bedeutet von etwas weg zu kommen oder weniger von etwas zu machen. Ein Annäherungsziel hingegen ist die positive und motivierende Gegenformulierung dessen. Was will ich erreichen?

Ein weiterer Ansatz ist die Bestimmung von Teilzielen. Oft geht es nicht darum, sofort den größten Berg zu erklimmen, sondern, metaphorisch gesprochen, zunächst einmal Zwischenetappen zu erreichen.

Gut lässt sich auch mit mentalen Techniken arbeiten – ich kann mir vorstellen, wie ich mich dem Ziel Schritt für Schritt erfolgreich nähere, um innerlich Hoffnung aufzubauen.

In Zeiten, in denen das Energielevel gering ist, sind Rituale effektiv, z.B. auch kleine Erfolge feiern oder den Arbeitstag mit einem positiven Statement beenden. Sie sind Gold wert, weil sie auf bekannte Routinen zurückgreifen. Das macht es uns leichter, nachhaltig dran zu bleiben. Wenn nichts mehr wirkt, wirken Rituale – und so geht man selbst am besten durch tiefe Täler, bis man wieder das Licht am Horizont erkennt.

Die Unterstützung und Begleitung anderer dankend annehmen, vermittelt ebenso ein Gefühl von Hoffnung: „Wir schaffen das.“ Ebenso wirkt Feedback als Selbstregulationsmechanismus im Sinne von „bin ich noch auf dem richtigen Weg“ oder „was brauche ich, um den nächsten Schritt zum Ziel zu meistern“.

Bei der Förderung von Hoffnung geht es oft um diese kleinen, manchmal so selbstverständlich wirkenden Dinge. Wichtig ist es, diese zu tun.

## AUFBAU DER SELBST- WIRKSAMKEIT

Selbstwirksamkeit beschreibt die Fähigkeit, und auch Überzeugung, jetzt und in der Zukunft handlungswirksam sein zu können. Eine starke Selbstwirksamkeit resultiert ganz wesentlich aus der Übung. Mit jedem Erfolgserlebnis steigen Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit. Hierzu passt gut das Bild einer Aufwärtsspirale: Erfolg erzeugt ein Gefühl von Selbstwirksamkeit, was wiederum weiteren Erfolg erzeugt.

Es ist gut, komplexe Aufgaben oder Herausforderungen in mehrere Teilaspekte herunter zu brechen. Und bei der Aufgabenverteilung darauf zu achten, welche Herausforderungen ich selbst annehmen kann, um Erfolgserlebnisse zu generieren. Nur dadurch steigert sich die Selbstwirksamkeit. Ein Lernen aus dem eigenen Erfahren also. Hinter diesem Konzept steckt nichts anderes, als das Erzeugen eines Gefühls von Sicherheit, Aufgaben annehmen und meistern zu können. Letztendlich erlangt man ein solches Gefühl des Vertrauens und der Sicherheit nur durch Tun. Natürlich gibt es auch noch unterstützende Elemente – Lernen durch Beobachten beispielsweise. Das Beobachten eines erfahrenen Mitarbeiters kann Herangehensweisen an neue und komplexe Aufgaben und auch Strategien für Entscheidungsfindungen vermitteln. So kann ein Gefühl der Sicherheit entstehen. Studien haben allerdings nachgewiesen, dass eigenes Ausprobieren einen deutlicheren Effekt erzielt.

## FÖRDERUNG VON OPTIMISMUS

Bei der dritten Dimension, dem Optimismus, geht es letztendlich darum, den eigenen Denkstil zu erkennen, anzupassen oder entwickeln zu können. Man unterscheidet den optimistischen vom pessimistischen Denkstil. Ersterer erklärt Erfolge durch eigenes, situationsübergreifendes und andauerndes Können – unabhängig von der Aufgabe traue ich mir zu, sie zu meistern. Beim pessimistischen Denkstil allerdings werden die Lorbeeren des Erfolgs nicht angenommen – man schiebt eine Leistung auf Andere oder auf den Zufall ab. Neige ich eher zu einem pessimistischen Denkstil, kann ich anhand von Übungen immer wieder systematisch meine intuitive, spontane, mentale Reaktion hinterfragen und offen sein für alternative Sichtweisen und Interpretationen einer Situation.

Optimistisch sein heißt realistisch sein. Es geht hier um einen realistischen Optimismus. In der Wissenschaft, besonders in der Forschung von Martin Seligman, wird wiederholt betont, dass es sich beim Optimismus nicht um eine in Glitzer getränkte Weltanschauung handelt. Nein, es geht darum, realistisch und flexibel zu bleiben. Das heißt, sollte ich merken, dass ein bestimmtes Ziel auch unter Anstrengung nicht erreichbar ist, wäre es nicht sinnvoll, diese Erkenntnis zu leugnen. Optimistisch zu bleiben bedeutet, sich der Realität bewusst zu sein und ein Ziel umzuformulieren und an die Umstände anzupassen. Die optimistische Komponente dabei ist die Überzeugung, nicht aufzugeben und andere Wege zu finden.

## AUSBAU VON WIDERSTANDSFÄHIGKEIT/ RESILIENZ

Nicht aufzugeben ist Teil der vierten Dimension des Psychologischen Kapitals, der Widerstandsfähigkeit.

Widerstandsfähig sein heißt trotz widriger Umstände und Schwierigkeiten, nicht daran zu scheitern oder aufzugeben, sondern daran sogar noch zu wachsen. Widerstandsfähigkeit lässt sich nicht am Schreibtisch erwerben. Für Widerstandsfähigkeit braucht es die Krise, die Katastrophe, das Scheitern. Über die Verarbeitung dessen lässt sich letztendlich Widerstandsfähigkeit entwickeln.

Studien zeigen, dass manche Menschen idealerweise einige Faktoren mitbringen, die es ihnen besser ermöglichen, mit Krisen und Rückschlägen umzugehen. Diese Faktoren sind beispielsweise eine allgemein positive Grundeinstellung. Aber auch das lässt sich trainieren. Kann ich meine Art und Weise, Dinge zu interpretieren, eventuell ändern und damit guten Nährboden für Widerstandsfähigkeit schaffen? Das soziale Umfeld spielt ebenfalls eine Rolle bei der Widerstandsfähigkeit. Habe ich in meinem Leben Menschen, denen ich mich anvertrauen kann, oder die mir den Rücken stärken? Das ist mit Sicherheit ein die Widerstandsfähigkeit fördernder Gedanke. Man kann also schon etwas tun, um vorbereitet zu sein – aber um tatsächlich Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, führt kein Weg an der Krise vorbei.

## PSYCHOLOGISCHES KAPITAL UND FÜHRUNG

Als Führungskraft kann man die dargestellten Trainingsmöglichkeiten für sich selbst nutzen und als gutes Beispiel vorangehen, das fördert die Vorbildfunktion. Ebenso lassen sich die aufgezeigten Möglichkeiten gut in den Führungsalltag integrieren. Die Kunst dabei ist, diese kleinen Interventionen regelmäßig und konsequent anzuwenden. Als hilfreich hat sich das folgende Beispiel für ein Training on the Job (Zeitdauer: 6 Wochen) erwiesen, um das Psychologische Kapital im Team zu fördern:

### 1. STATUS QUO BESTIMMEN:

- A. Wie gut sind derzeit die Hoffnung, die Selbstwirksamkeit, der Optimismus und die Widerstandsfähigkeit im Team ausgeprägt?
- B. Wie stark beeinflusst die aktuelle Situation das Psychologische Kapital im Team?

**2.„IMPfung“:** das Team dosiert und kontrolliert neuen, unbekannteren Situationen aussetzen, um zu lernen – dabei weder Langeweile noch massive Überforderungen über einen längeren Zeitraum auslösen – hierzu lässt sich gut der adaptive Führungsansatz verwenden.

### 3.SELBSTREFLEXION UND FREMDREFLEXION ANREGEN –

Was haben wir gelernt? Wo hat erfolgreich Anpassung stattgefunden? Wo waren Ereignisse, die fast zum Scheitern geführt haben? Wo und wie hat sich das Psychologische Kapital des Teams verändert? (Die Sicht Dritter ist wichtig, um eigene blinde Flecken zu erkennen, Achtung: Selbstüberschätzung, Übererwartungen, destruktive Verhaltensweisen (gute Absicht, schlechte Wirkung)).

# AUTHENTIC LEADERSHIP

Das Wort Authentizität stammt aus dem Griechischen. „Authentikos“ heißt original oder echt; das Substantiv „authentēs“ ist ein Handelnder oder Meister. Der Wortstamm geht bis in die Antike zurück und steht im Zusammenhang mit der Forderung nach einem „authentischen“ Leben in einer Zeit des Umbruchs, in welcher vorhandene Werte und Institutionen in Frage gestellt und neu definiert wurden. Authentizität bedeutet im Grunde genommen, „echt“ zu sein und sich nicht zu verstellen. Ich bin authentisch, wenn ich weder eine Maske trage, noch vorgebe, eine Rolle zu spielen, sondern auf ehrliche Weise ausdrücke, wer und wie ich bin. Authentisch zu handeln braucht immer eine klare und moralische Werteorientierung. Das ist ein zentraler Aspekt, denn es gibt keine wertfreie Authentizität.

## WIE WIRD MAN AUTHENTISCH?

Es beginnt mit Selbsterkenntnis. Weiß ich nichts oder nur wenig über mich, und möchte kein Feedback von außen dazu aufnehmen, ist es schwer, das Thema Authentizität für mich zu entdecken. Eine Erkenntnis ist immer auch ein Wahrnehmungsprozess – erkennen kann ich mich immer dann, wenn ich mich von anderen abgrenze. Das kann ich aber nur, wenn ich mit meiner Umwelt in Interaktion trete. Ich muss also aktiv danach fragen, wie ich als Person, wie meine Kommunikation und mein Verhalten auf andere wirken. Über sich selbst zu reflektieren ist insofern schwer, weil man den Unterschied zwischen dem, wie man selbst über etwas denkt und wie sich die Dinge anderen darstellen, stets mitdenken muss. Hier beginnt das Thema Authentizität: sich selber erkennen im Abgleich mit dem Feedback, das ich von außen bekomme und meinem eigenen imaginativen Selbstbild. Ist das kongruent, handle ich authentisch.

Ein Beispiel wäre, wenn ich offen ansage, ich führe kooperativ, verhalte mich aber in der Realität ganz anders, dann ist das nicht authentisch. Das, was ich sage oder meine eigene Wahrnehmung, entspricht nicht dem, wie mich andere Menschen wahrnehmen können. Meine eigene Wahrnehmung ist nicht kongruent mit dem, wie ich mich tatsächlich in der Realität verhalte.

## AUTHENTISCH SEIN IST WANDELBAR, WERTEORIENTIERT UND HÄNGT VOM KONTEXT AB

Authentisch zu sein ist die Kongruenz zwischen tatsächlichem Verhalten und meinem Denken, oder zwischen dem Sein und dem Tun. Authentisch sein findet immer im Austausch mit einer sich verändernden Realität statt. Um authentisch zu bleiben, ist Anpassung notwendig. Ich verhalte mich privat auf die eine Art, im beruflichen Umfeld auf eine andere. Mein Verhalten kann sich sogar unterscheiden, wenn ich mit verschiedenen Mitarbeitern spreche, weil der Bezug zu der Person und dem Kontext jeweils ein anderer ist. Kulturell gesehen unterscheiden sich die Werte und Arbeitshaltungen und somit die Maßstäbe, an welchen Authentizität gemessen wird. Das verdeutlicht erneut: ein authentischer Führungsstil ist kontextabhängig und beinhaltet nicht eine bestimmte, sondern viele verschiedene Verhaltensweisen. Das ist besonders wichtig, wenn wir von einer stark globalisierten Welt ausgehen, in welcher Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gemeinsam auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Trotz sehr unterschiedlicher Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen kann ich dennoch in jeder authentisch sein, solange das, was ich verbal kommuniziere, dem entspricht, wie ich tatsächlich handle und wirke. Mein Selbstbild muss mit dem Fremdbild Anderer übereinstimmen.

Zusätzlich zur Kongruenz zwischen der eigenen Wahrnehmung des Handelns und Wirkens und der Wahrnehmung Anderer, findet noch die Bewertung anhand eines Wertemaßstabes statt. Das, letztendlich, versteht man unter Authentizität.

## AUTHENTIC LEADERSHIP – WAS IST DAS NUN GENAU?

Authentische Führung ist definiert als Führungsverhalten, das auf dem positiven Psychologischen Kapital aufbaut und einen positiven ethischen Wertekanon verwendet (*Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011*).

Von elementarer Bedeutung für die positive Wirkung authentischer Führung ist die Entwicklung einer interaktiven, authentischen Beziehung zwischen Führendem und Geführten (*Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011*). Empirische Studien haben gezeigt, dass authentische Führung einen effektiven Einfluss auf die Weiterentwicklung und Leistung der Mitarbeiter hat. Sie führt zu einem besseren Wohlbefinden und höherer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, welche wiederum zu Leistungssteigerung führen (*B. J. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004*).

Hauptbestandteile authentischer Führung sind zum einen Selbsterkenntnis und Selbstregulation mit drei unterschiedlichen Perspektiven. Die einzelnen Bestandteile erklären sich wie folgt:

**SELBSTERKENNTNIS**/positive Selbstwahrnehmung entsteht aus der Selbstreflexion über die eigene Identität, eigene mentale Modelle, Werte und Motive und deren positiver Bewertung. Dazu gehört auch die Wahrnehmung und Akzeptanz eigener Gefühle wie Selbstvertrauen.

Ausdruck von Selbsterkenntnis:

- ➔ Ich erbitte Feedback, um die Interaktion mit anderen zu verbessern.
- ➔ Ich beschreibe zutreffend, wie andere meine Fähigkeiten einschätzen.
- ➔ Ich weiß, wann es an der Zeit ist, meinen Standpunkt im Hinblick auf wichtige Fragen neu zu überdenken.
- ➔ Ich zeige, dass ich verstanden habe, inwiefern bestimmte Handlungen andere beeinflussen.

### AUSGEWOGENE VERARBEITUNG VON INFORMATIONEN

bezieht sich auf die Fähigkeit, sich selbst und die Situation zu reflektieren, Informationen zu analysieren, voreingenommene mentale Modelle zu verhindern, unterschiedliche Standpunkte zu respektieren und positive sowie negative Emotionen und Ergebnisse zu akzeptieren.

Ausdruck von ausgewogener Informationsverarbeitung:

- ➔ Ich möchte auch Meinungen hören, die meine tiefen Überzeugungen in Frage stellen.
- ➔ Ich analysiere relevante Daten, bevor ich eine Entscheidung treffe.
- ➔ Ich höre mir verschiedene Standpunkte gut an, bevor ich eine Entscheidung treffe.

**INTERNALISIERTE MORALISCHE PERSPEKTIVE** bestimmt ein verlässliches Verhalten, das auf intrapersonalen ethischen Standards beruht, und einen positiven Selbstregulierungsprozess selbst gegen Widerstand beinhaltet.

Ausdruck einer internalisierten moralischen Perspektive:

- ➔ Ich zeige Überzeugungen, die genau mit meinen Handlungen übereinstimmen.
- ➔ Ich treffe Entscheidungen auf Grundlage meiner wichtigsten Wertvorstellungen.
- ➔ Ich sporne meine Mitarbeiter an, Standpunkte einzunehmen, die ihren/seinen wichtigsten Werten entsprechen.
- ➔ Ich treffe schwierige Entscheidungen auf Grundlage einer hohen Wertvorstellung für ethisch korrektes Verhalten.

**BEZIEHUNGSTRANSparenZ** zwischen Führendem und Geführten widerspiegeln – bedeutet, offen und ehrlich in der Kommunikation mit anderen zu sein, Vertrauen aufzubauen und die eigenen, wirklichen Gefühle, Gedanken, Überzeugungen und Motive auszudrücken, auch wenn sie positiv oder negativ sind.

Ausdruck von Beziehungstransparenz:

- ➔ Ich sage genau, was ich meine.
- ➔ Ich gebe es zu, wenn ich einen Fehler gemacht habe.
- ➔ Ich ermutige jeden Mitarbeiter, ihre/seine Meinung offen zu äußern.
- ➔ Ich sage auch die harte Wahrheit.
- ➔ Ich zeige Verhalten, das genau meinen Empfindungen entspricht.

Die Ordnung hinter den Bestandteilen authentischen Führens lässt sich gut mit dem Eisbergmodell darstellen. In Schaubild 6 ist das Eisbergmodell authentischer Führung skizziert.

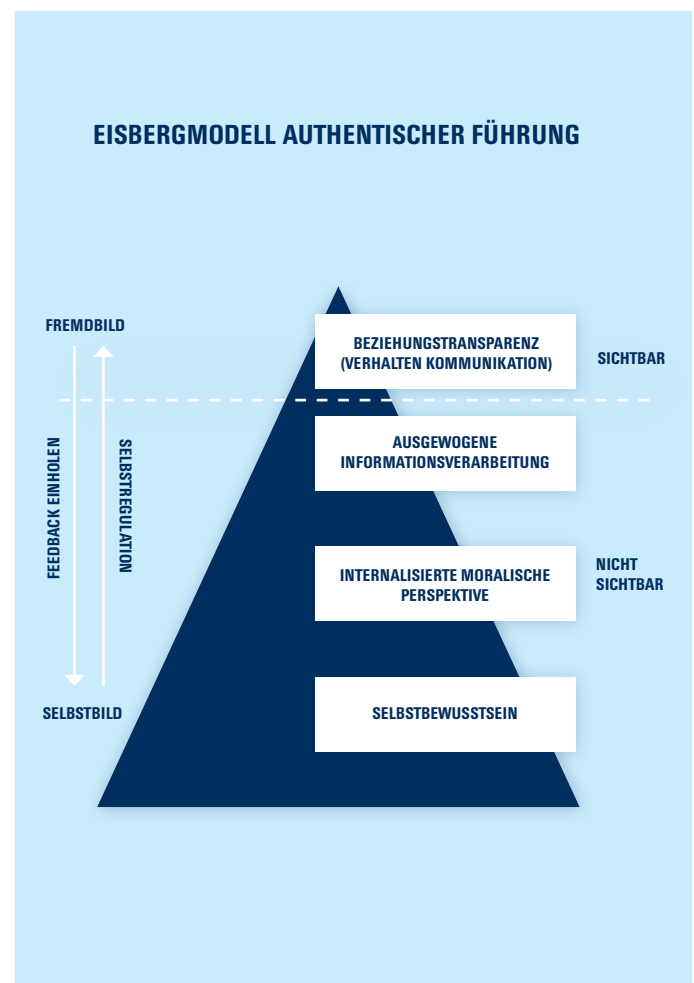


Schaubild 6: Eisbergmodell authentischer Führung



Die Selbsterkenntnis resultiert aus dem Bewusstwerden seiner selbst – es beginnt also damit, über sich selbst nachzudenken. Das ist ein intrapersonaler Prozess, der sich von außen nicht wahrnehmen lässt. Ich muss darüber nachdenken, wie ich bin, wie ich mich verhalte, was ich denke und wie ich zu bestimmten Themen stehe. Was denke ich über meine Mitarbeiter, die Menschen in meinem Umfeld auch außerhalb des Arbeitsplatzes, was sind meine Werte und was meine Motivation? Ich muss meine Haltungen, Einstellungen und Meinungen kennen und verstehen.

Selbsterkenntnis basiert auf Selbstreflexion. Auf diese Tatsache muss man als Führungskraft achten. Es ist zu beobachten, dass Führungskräfte, und auch Mitarbeiter, sehr leistungsorientiert agieren. Sie neigen dazu, nur über das Ergebnis nachzudenken und weniger darüber, was die Zielerreichung mit ihrer Persönlichkeit zu tun hat.

Es findet sehr viel im Außen statt, nicht im Inneren einer Person. Gerade Führungskräfte fokussieren sich gerne auf ein Ziel und laufen dabei Gefahr, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter außer Acht zu lassen. Möchte ich allerdings authentisch handeln, muss ich eine Balance schaffen zwischen der Außensicht und der Innensicht. Wenn ich im Dialog mit meinen Mitarbeitern bin und Feedback darüber erhalte und akzeptiere, wie ich als Führungskraft wirke, erkenne ich, ob mein Handeln auch tatsächlich zielführend ist, oder nicht. Durch das Feedback anderer kann ich mir selbst besser bewusstwerden.

Habe ich das erreicht und kenne meine Haltungen, Motivationen und Reaktionen, kann ich beginnen, diese zu bewerten. Das fällt in den Bereich der Selbstregulation. Ich betrete die Ebene der moralischen Bewertung. Hierzu gehören Fragen wie: Verhalte ich mich gemäß eines Wertekanonens richtig oder falsch? Treffe ich Entscheidungen anhand meines Wertekataloges? Kommuniziere ich diese Haltung auch gegenüber meinen Mitarbeitern und sporne ich sie ebenfalls dazu an, nach ihren eigenen Werten zu handeln? Eine Führungskraft sollte verlässlich sein – handelt sie nach ihren Werten und aus einer Überzeugung heraus, bleibt sie, auch in stürmischen Zeiten, stetig und einschätzbar.

Danach findet eine ausgewogene Verarbeitung aller Informationen statt. Kann ich über Feedback reflektieren? Kann ich voreingenommene Haltungen ändern? Kann ich verschiedene Perspektiven annehmen und Standpunkte, die meinen widersprechen, respektieren? Und wie gehe ich mit negativen Emotionen um? Kann ich negative Ereignisse akzeptieren? Als Führungskraft muss ich in der Lage sein, Entscheidungen ausgewogen zu treffen – ich muss also nicht nur mein eigenes Ziel, sondern auch das der Mitarbeiter und das des gesamten Unternehmens vor Augen haben. Ich muss mir ebenso meiner eige-

nen Filter und kulturellen Prägungen bewusstwerden, sodass ich möglichst unvoreingenommen Entscheidungen treffen kann.

In einem vierten Schritt geht es darum, die eigenen Erkenntnisse zu teilen, danach zu handeln, und nach außen transparent werden zu lassen. Das versteht man unter dem Prinzip der Beziehungstransparenz. Habe ich durch langes Nachdenken und Reflektieren ein hohes Bewusstsein meiner Selbst erreicht, kann und sollte ich das als Führungskraft teilen. Hier treten Fragen auf wie: Zeige ich die Emotionen, die ich tatsächlich empfinde? Handle ich nach dem, was ich tatsächlich denke? Kann ich offen zugeben, wenn ich merke, einen Fehler gemacht zu haben? Ermutige ich meine Mitarbeiter, offen ihre Meinung auszudrücken und auch kritisches Feedback zu geben?

Das ist authentische Führung – ein ständiges Reflektieren über die eigene Innenwelt ebenso wie ein ständiger Austausch mit der Außenwelt. Feedback erfragen, annehmen und anwenden. Es ist also ein permanenter Anpassungs- und Entwicklungsprozess.

## ALS AUTHENTISCHE FÜHRUNGSKRAFT RICHTIG KOMMUNIZIEREN

Kommunikation als partnerschaftlicher Dialog ist ein zentrales Element authentischer Führung. Denn durch den Dialog weicht die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von eher traditionellen Konzepten der Hierarchie und Dominanz ab und betont die Gegenseitigkeit und die Begegnung auf Augenhöhe.

Eine wesentliche Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen. Beim einen mag es ausreichen, einmal wöchentlich zu besprechen, was getan werden muss. Ein anderer wünscht sich vielleicht, dass die anfallenden Aufgaben täglich abgeklärt werden. Ebenso wird es Mitarbeiter geben, die lieber über Telefon kommunizieren, andere bevorzugen ein persönliches Gespräch. Wieder andere sind effektiver, wenn sie E-Mails schreiben. Das kann eine Frage der Generationen, der Kultur oder schlichtweg der Gewohnheit sein. Das muss ich als Führungskraft erkennen und nutzen. Dabei hilft es auch, direkt zu erfragen, welche Art der Kommunikation ein Mitarbeiter bevorzugt. Als Führungskraft stimmt man die eigene Art und Weise der Kommunikation auf die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse der Mitarbeiter ab, mit dem Ziel, Nachrichten effektiv zu vermitteln. Hinzu kommt die Abhängigkeit vom Kontext. Hier sprechen wir von typengerechter oder anlassorientierter Kommunikation.

Wenn ich all meine Mitarbeiter erreichen möchte, muss ich mir verschiedener Mechanismen bewusst sein, mit denen ich eine Botschaft senden kann. Das fängt beispielsweise bei der Formulierung von E-Mails an. Ist ein Mitarbeiter sehr analytisch, kann es effektiv sein, auf rationale Weise neue Anweisungen oder Arbeitsaufträge zu geben. Für einen anderen Mitarbeiter muss die gleiche Anweisung vielleicht eher deskriptiv und sehr anschaulich formuliert werden.

Eine Führungskraft ist mal Begleiter, mal Mentor, mal Coach. Effektive Führung geschieht immer auch aus einer Haltung heraus: Was brauchen meine Mitarbeiter, um optimal arbeiten zu können? Eine Führungskraft sollte empathisch sein, sich hineinversetzen können in die verschiedenen Perspektiven ihrer Mitarbeiter. Ist das einmal nicht möglich, sollte eine Führungskraft nicht davor zurückschrecken, das anzusprechen und sich im Dialog auszutauschen, um auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen und weiter daran arbeiten zu können. Kommunikation ist nicht nur ein Senden, sondern auch ein Zuhören. Dieser offene Austausch ist wichtig, um ein Team effektiv managen zu können. So kann ich meine Mitarbeiter in ihrem Tun unterstützen und sie begleiten, sie in ihren Ressourcen stärken und ihnen die Chance ermöglichen, sich voll zu entfalten.

Ein häufiges Problem in der Führung ist, dass zu wenig oder falsch kommuniziert wird. Und so entstehen Missverständnisse. Eine Führungskraft sollte aktiv hinterfragen, was in der Kommunikation falsch gelaufen sein muss und was verbessert werden kann.

## WIE KANN MAN DENN FALSCH KOMMUNIZIEREN?

Teilweise resultiert ineffektive Kommunikation aus fehlender Authentizität. Dem liegt oft mangelnde Selbstreflexion und eigene Verunsicherung zugrunde. Wenn ich mich nicht kenne und nicht weiß, wo meine Stärken und Schwächen liegen, trete ich schnell unsicher oder mit einem Gefühl der Überforderung in neue oder unbekannte Situationen. Dementsprechend fällt es mir schwer, authentisch zu handeln. Ein weiterer Aspekt ist, dass Kommunikation, eben weil sie beidseitig ist, immer Missverständnisse beinhalten kann. Auch wenn wir die gleiche Sprache sprechen, ist eine gesendete Nachricht nur eine Momentaufnahme, geprägt von subjektiven Empfindungen auf Seiten des Senders und eben auch des Empfängers. Kommunikation ist nicht nur das, was gesendet wird, sondern vor allem das, was ankommt.

Ein weiteres Kernelement authentischer Führung ist die Einbeziehung von Emotionen in den Dialog. Der offene Austausch über Wahrnehmungen und Emotionen, beispielsweise der Überforderung oder Unzufriedenheit, schafft eine authentische Beziehung. Das wird allerdings in der Führung gerne vernachlässigt. Führungskräfte neigen dazu, das eine strikt vom anderen zu trennen. Emotionen treten auch am Arbeitsplatz auf und sollten daher nicht ignoriert, sondern wahrgenommen und anerkannt werden. Emotionen sind kein Hindernis, sondern eine Bereicherung. Wird immer wieder darüber gesprochen, wie es einem mit einer Aufgabe geht, kann man Gefühle der Überforderung schon früh vermeiden. Das hilft sowohl, um als Einzelner als auch um als gesamtes Team Fortschritte zu machen.

Feedback ist eine effektive Methode, Emotionales und Sachliches miteinander zu verbinden. Beispielsweise, ein Mitarbeiter kommt wiederholt zu spät und als Führungskraft weiß man nicht so recht, wie man den Mitarbeiter darauf hinweisen sollte, beim nächsten Mal pünktlich zu erscheinen.

Da gibt es die eine Möglichkeit, es unpersönlich zu formulieren, z.B.: „Es ist unhöflich, zu spät zu erscheinen.“ Oder aber man sendet gezielt eine Ich-Botschaft aus. „Ich finde es unhöflich, wenn Sie zu spät erscheinen, weil ich mir sehr Mühe gebe mit meinem Zeitplan, sodass das Meeting für alle Teilnehmer bereichernd ist. Auch den anderen Mitgliedern gegenüber finde ich es nicht fair, zu spät zu erscheinen. Ich würde mich deshalb freuen, wenn Sie beim nächsten Mal pünktlich erscheinen würden.“

Welche Botschaft ist nun effektiver? Die zweite ist wesentlich persönlicher und schafft Raum für Emotionen, ist deshalb aber nicht weniger effektiv. Ganz im Gegenteil, Ich-Botschaften sind oftmals wesentlich zielführender als Verallgemeinerungen. Obwohl es eine persönliche Botschaft ist, ist sie dennoch nicht weniger formal oder professionell.

## AUTHENTISCH FÜHREN, EGAL OB MANN ODER FRAU?

– EIN ERFAHRUNGSBERICHT VON  
ULRIKE MÖHLER IM INTERVIEW MIT ARIANE VERA

**ARIANE VERA:** Woran liegt es, dass es Unterschiede in der Führung zwischen Männern und Frauen gibt?

**ULRIKE MÖHLER:** Ich bin der Meinung, dass diese Haltungen das Resultat geschlechterbedingter Verhaltensweisen sind, und weniger gegebene Tatsachen, die sich nicht ändern lassen.

Ich denke, dass der Unterschied sehr viel mit Erziehung zu tun hat. Wir wachsen in diese in der Gesellschaft herrschenden Rollenbilder hinein: Männer sind eher wettbewerbsorientiert, Frauen eher auf Gemeinschaft aus.

Und das beginnt schon sehr früh: Jungs kämpfen auf dem Fußballplatz um die Tore, Mädchen studieren gemeinsam die Choreographie beim Tanzen ein. Jungs werden viel früher an den Wettbewerbsgedanken geführt als Mädchen und neigen dazu, einen Wettbewerb selbst zu initiieren.

**ARIANE VERA:** Als Mädchen tanzt man, sprichwörtlich, eher nicht aus der Reihe. Und das zeigt sich später im Arbeitsumfeld.

**ULRIKE MÖHLER:** Ja, das stimmt.

Ich erlebe oft, dass es Frauen schwerfällt, sich bewusst hervorzuheben, Stellung zu beziehen und offen zu sagen: Ja, ich bin gut, ich kann das, das traue ich mir uneingeschränkt zu.

Für die meisten Männer ist das kein Problem.

**ARIANE VERA:** Trauen sich Frauen nicht?

**ULRIKE MÖHLER:** Das Problem ist, dass Männer sich eben „männlich“ verhalten, indem sie Autorität ausstrahlen und selbstsicher auftreten.

Für Frauen ist es schwieriger, sich so zu verhalten, weil es erstmal nicht mit den Erwartungen übereinstimmt, wie sie sich als Frau verhalten sollten.

Ich denke da an ein Beispiel aus einem Führungskräfte-Training. Ich arbeite gern mit Seminarschauspielern, um verschiedene Situationen im Führungsumfeld nachspielen und spiegeln zu können. Nun hatten wir die Situation, dass eine weibliche

Führungskraft ein Meeting leiten sollte, der männliche Seminarschauspieler spielte ihren Mitarbeiter, der sie ständig mit Rückfragen unterbrach und vom Thema ablenkte.

Dass eine Führungskraft, ganz gleich ob weiblich oder männlich, diesen Mitarbeiter quasi aus ihrer Rolle heraus unterbrechen darf, um auf das eigentliche Thema des Meetings zurückzuführen, sollte eigentlich selbstverständlich sein.

Was ich erlebt habe, war allerdings, dass es der weiblichen Führungskraft sichtlich schwerfiel, ihren Mitarbeiter zu unterbrechen. Weil es ein Rollentraining war und sie quasi nichts zu verlieren hatte, trat sie aus ihrer Komfortzone heraus und tat es trotzdem.

Nach dieser Simulation haben wir die Eindrücke in einer Feedbackrunde gesammelt. Während die Führungskraft sich deutlich unwohl fühlte, den Seminarschauspieler unterbrochen zu haben, sagte dieser, es sei ihm gar nicht als unhöflich aufgefallen. Ganz im Gegenteil, er meinte, sie hätte ihre Rolle als Chefin wahrgenommen und er hätte sie endlich ernst nehmen können.

**ARIANE VERA:** Zwei unterschiedliche Wahrnehmungen?

**ULRIKE MÖHLER:** Ja, zwei völlig unterschiedliche Haltungen und vermutlich auch ein unterschiedlich ausgeprägtes Wertesystem. Wenn ich mit dem Glaubenssatz „Es ist unhöflich, jemand anderen zu unterbrechen“ erzogen worden bin, fühle ich mich bei dem Gedanken, jemand anderen zu unterbrechen, unwohl. Ich will schließlich höflich bleiben, die Form wahren, ihn/sie nicht verärgern. Was wird er/sie von mir denken, wenn ich mich „unhöflich“ verhalte, was könnte das für Konsequenzen für die Zusammenarbeit haben...

Aber, und dessen muss ich mir, ganz gleich ob Frau oder Mann, bewusst sein – in meiner Rolle als Führungskraft bin ich eben das: Führungskraft. Natürlich kann es im ersten Moment unhöflich sein, einen Mitarbeiter mitten im Satz zu unterbrechen. In einem Meeting aber ist es für alle Beteiligten besser, bei der Sache zu bleiben und voranzukommen. Daher ist es vorteilhaft, mir über meine aktuelle Rolle im Klaren zu sein – am besten, bevor ich handle.

Zur Verdeutlichung des Rollenwechsels verwende ich gern folgendes Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einer roten Fußgängerampel und kein Auto ist weit und breit zu sehen. Hand aufs Herz: wer hat schon mal trotz einer roten Fußgängerampel die Straße überquert? Wohl jeder. Und jede Person, die ich frage, aus welchem Grund sie diese häufig praktizierte Gesetzesüberschreitung begeht, kann mir ihre Gründe nennen: es war kein Auto da, ich erreiche die Bahn sonst nicht mehr, die

Ampel ist doch immer rot, ich habe es eilig usw.  
Das Motiv ist demnach stärker als das Wissen, dass ich gerade etwas tue, was verboten ist.

Wenn aber neben mir plötzlich Kinder an der roten Fußgängerampel warten, dann überlege ich mir zweimal, ob ich bei Rot über die Straße gehe. Ich habe es immer noch eilig, es ist kein Auto da etc. Weshalb zögere ich? Ich möchte den Kindern i.d.R. als gutes Vorbild dienen und daher ändere ich bewusst mein Verhalten und bleibe stehen. Ich habe in dem Moment die Rolle als Vorbild eingenommen und diese erfordert ein anderes Verhalten.

Und genau so kann und sollte ich mein Verhalten im Business an meine jeweilige Rolle anpassen. Kurz gesagt: ich sollte mir immer bewusst sein, welche Rolle ich einnehmen will. Und wenn ich, egal ob Frau oder Mann, eine Rolle als Führungskraft inne habe, handle ich gemäß der Rolle – und da werde ich mich sehr häufig anders verhalten als im Privatleben oder als Teamkollege. Da sollten meine Erziehung, meine Werte und meine Motive auch mal zurückstecken.

**ARIANE VERA:** Sind Geschlechterrollen und die damit verbundenen Erwartungen also ein Hindernis, in erster Linie für Frauen, authentisch als Führungskraft zu handeln? Ich denke da an Begriffe wie „weiblichen Führungsstil“: assoziiert mit Zurückhaltung und Vorsicht. Ich denke da an Studien, die zeigen, dass Frauen, die entgegen dieser Rollenerwartungen handeln, also eher mit Autorität und Durchsetzungsvermögen, schlechter angesehen werden als Männer, die ebenso handeln. Das Rollenbild, das auf Frauen zugeschnitten wird, könnte sich hindernd für Frauen in Führungspositionen auswirken.

**ULRIKE MÖHLER:** Vermutlich müssten wir das Thema Gender schon sehr früh zur Debatte bringen. Vielleicht sollte man sogar bereits im Kindesalter darauf aufmerksam machen, auf welche unterschiedliche Weisen Mädchen und Jungen kommunizieren und dafür sorgen, dass sie die Kommunikation mit dem anderen Geschlecht frühzeitig lernen.

Das hat Parallelen mit dem Erlernen einer Fremdsprache. Heutzutage wird bereits in der Grundschule Englisch gelehrt, um später im internationalen Umfeld besser gerüstet zu sein.

Von Unterrichtsfächern „vertikale/horizontale Sprache“ (um bei Deborah Tannen zu bleiben) sind wir allerdings noch weit entfernt. Die Realität ist, dass wir frühzeitig Impulse geben müssen, die zum Nach- und Umdenken anregen. Wir müssen Frauen darin bestärken, eine weitere Sprache zu lernen, aktiv Führungspositionen anzustreben und, im nächsten Schritt, diese Rolle als Führungskraft auch ausüben zu wollen.

Ariane Vera: Wie können wir sowohl Frauen als auch Männern dabei helfen, ihre Rollen unabhängig von ihrem Geschlecht auszuführen?

**ULRIKE MÖHLER:** Wir haben über die Erziehung gesprochen. Darüber, wie wir Frauen ermutigen müssen. Und ein wesentlicher Teil ist es, auch Männer mit ins Boot zu nehmen. Diese sind im Umgang mit weiblicher Kommunikation häufig auch ungeschult und verwundert, wenn ihre bewährte Kommunikation bei Mitarbeiterinnen und Kolleginnen nicht die gewünschten Effekte erzielt.

Die Vision ist, Missverständnisse am Arbeitsplatz zu vermeiden, dafür mehr Wertschätzung für die Vielfältigkeit aufzubringen und durch ein gestärktes Miteinander produktiv zu arbeiten.

Männer und Frauen sollten sich gegenseitig unterstützen. Männer können verstehen, dass es oftmals diese unsichtbare Barriere gibt, vor der Frauen stehen bzw. sich selbst stellen. Sie trauen sich nicht, diese zu überwinden, aus Angst, ihre Geschlechterrolle zu verlassen und in der Folge als zu unhöflich zu gelten, als zu dominant, ja, „zu männlich“.

Im ersten Schritt sollten wir anstreben, dass beide Geschlechter über die Unterschiede kognitiv Bescheid wissen. Wo kommt das her, weshalb verhält sich ein Mann anders als eine Frau, wie kann ich damit umgehen, welche Konsequenzen hat es, wenn ich mich nicht darauf einlasse...

Chefs, die Mitarbeiterinnen befördern wollen, müssen sich dann nicht mehr wundern, woher die Unsicherheit kommt, wenn eine Mitarbeiterin ihre Zweifel äußert, ob sie wirklich schon dazu bereit sei. Und Frauen sollten viel häufiger einen „Mut-Ausbruch“ haben und über ihren „Erziehungs-Schatten“ springen.

**ARIANE VERA:** Studien belegen, dass Frauen nicht nur anderen den Vortritt lassen, wenn es um eine neue Tätigkeit geht, sondern sich erst gar nicht auf eine neue Position bewerben, deren Profilbeschreibung sie nicht zu hundert Prozent erfüllen. Auch hier zeigt sich erneut eine Haltung der Reserviertheit, der Vorsicht, oder vielleicht auch der Verlegenheit.

**ULRIKE MÖHLER:** Ja, das kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen. Ich wurde während meiner Karriere für eine neue Stelle vorgeschlagen und habe zunächst gezögert, mich zu bewerben. Glücklicherweise habe ich große Ermutigung von einer HR-Direktorin erfahren, die mir sagte: „Wir Frauen neigen ja zur Selbstunterschätzung. Selbst wenn Sie die Stellenbeschreibung auch nur zu 30 Prozent erfüllen, bewerben Sie sich trotzdem. In die fehlenden 70 Prozent arbeiten wir Sie ein.“

Das war eine wichtige Erfahrung für mich und ich habe zum Glück Männer und Frauen in meinem Umfeld gehabt, die mich in meiner Denkweise beflügelt haben. Einer meiner männlichen Mentoren hat mir das bei einer Entscheidungsfrage klipp und klar ins Gesicht gesagt: „Sie verhalten sich gerade typisch als Frau. Kein Mann würde sagen, es sei vielleicht noch zu früh für diesen nächsten Schritt. Der würde sagen, klar kann ich das, ich mach das, ich bin der Beste, den Sie für diesen Job bekommen können. Und das würde er voller Inbrunst behaupten, obwohl er wahrscheinlich geringer qualifiziert für diesen Job ist als Sie!“

Diese Sichtweise, die mir schon damals mit auf den Weg gegeben wurde, möchte ich ebenso an andere weitergeben und sie ermutigen, aus ihrer Komfortzone zu treten.

**ARIANE VERA:** Wo bleibt da die Authentizität?

Ulrike Möhler: Eben das ist doch der Kern der Authentizität. Ich bin authentisch, wenn ich weiß, wer ich bin, wie ich wirke und welche Werte mich leiten. Und je nach Rolle kann ich jedes Verhalten zeigen, das ich will und welches meine Rolle erfordert. Führungskraft sein bedeutet, bewusst in die Rolle als Führungskraft zu schlüpfen. Ich betrete morgens die (Arbeits-) Bühne, dafür kleide ich mich entsprechend, ich leite Meetings, ich höre zu, ich treffe Entscheidungen, ich gebe Feedback, ich gewähre und verweigere Urlaubsanträge, ich trenne mich von Mitarbeitern, ich stelle Mitarbeiter ein und wenn ich abends aus der Arbeit gehe, verlasse ich diese Bühne wieder und kehre in eine meiner anderen Rollen zurück.

## FALSCH VERSTANDENE AUTHENTIZITÄT

Die vorherrschende Kritik an authentischer Führung zwingt eine authentische Führungskraft in eine überidealisierte Rolle. Das ist allerdings nicht die Realität und nicht damit gemeint. Keine Führungskraft soll ein übermoralisches oder gar transzendentes Prinzip verkörpern. Authentizität daran zu messen, ergibt keinen Sinn.

Die Empfehlung mancher Kritiker, man solle nicht authentisch handeln, sondern eher pragmatisch sein und eine Rolle spielen, basiert auf einem Missverständnis von Authentizität. Eine Rolle spielt ein Schauspieler – und dann auch nur für eine begrenzte Zeit. Im Führungskontext ist das nicht möglich. Ich kann natürlich vorgeben, jemand anderes zu sein, als ich eigentlich bin, aber das führt zu langfristigen negativen, wenn nicht sogar krankhaften Wirkungen. Hier stimmt das äußere Bild nicht mit

dem Inneren überein – von außen mag eine Führungskraft als Held wahrgenommen werden, innerlich aber ist diese abgestumpft, demotiviert, leidet vielleicht sogar an einem Burnout. Hier stimmt das Selbstbild nicht mit der Rückmeldung der Anderen überein. Und das ist alles andere als authentisch. Eine authentische Führungskraft bleibt auch authentisch, wenn sie Fehler eingesteht. Sich zu entschuldigen oder einen Fehler oder ein Missverständnis einzugestehen ist das Resultat von Selbstreflexion – der Grundlage authentischen Führens. Authentisch zu sein bedeutet, aufrichtig und wahrhaftig zu sein. Wenn eine Führungskraft im positiven Sinne ihrer Mitarbeiter handelt, aufrichtig ist und besonders in Krisensituationen Entscheidungen ehrlich und transparent kommuniziert, sind das ebenfalls Facetten, die ihre Authentizität zeigen.

Wie für alle positiv gerichteten Eigenschaften und Verhaltensweisen gilt auch für Authentizität, dass ein zu viel des Guten ebenso negativ wirken kann wie ein zu wenig. Richtig verstandene Authentizität im Sinne eines regelmäßigen Abgleichs zwischen Selbst- und Fremdbild reduziert das Risiko der Selbstüberschätzung oder der Selbstüberforderung deutlich.

Ursprünglich wurde der adaptive Führungsstil entwickelt, um Mitarbeiter in Ausnahmesituationen, Krisen und in Zeiten der Veränderung zu begleiten. Im Allgemeinen lassen sich darunter alle Situationen fassen, die ein Lernen neuer Denk- und Verhaltensweisen außerhalb der üblichen Routinen und der lieb gewonnenen Komfortzone erfordern. Zum einen können das geplante Veränderungen sein und zum anderen aber auch unvorhersehbare und unerwartet auftretende Situationen der VUCA-Welt, auf die man nicht vorbereitet ist. Adaptive Führung ist dann besonders wichtig, wenn unerwartete Situationen eintreten, die weder mit vorhandenen Ressourcen, noch mit eigener Erfahrung oder eigenem Wissen bewältigt werden können. Es geht dabei nicht um das Wiederherstellen eines schon bekannten Balancezustands, sondern um die erfolgreiche Anpassung an neue Rahmenbedingungen und das Auffinden einer neuen „Wohlfühlzone“ auf einem neuen, höheren Niveau. „Adaptive Leadership is the activity of mobilizing people to tackle tough challenges and thrive.“ (Heifetz, Linsky, 2009).

## KERNGEDANKEN ADAPTIVEN FÜHRENS

Der adaptive Führungsansatz fordert und fördert die Selbstorganisation der Mitarbeiter, das Ablegen von alten Gewohnheiten und die Anpassung von verankerten Verhaltensmustern an eine flexible und innovative Entwicklung. Die Führungskraft hinterfragt dabei regelmäßig den Status Quo und fördert ein „Out of the Box“-Denken als auch ein „Raus aus der Komfortzone“-Verhalten.

## BEREICHERUNG STATT BEDROHUNG

Adaptive Führungskräfte sehen in den Herausforderungen weniger die Bedrohung, sondern nehmen diese als eine Bereicherung wahr. Denn neue und ungewohnte Situationen bergen immer die Möglichkeit, sich neues Wissen und Fertigkeiten anzueignen, die wiederum auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Dabei ist adaptive Führung weitaus mehr als die bloße Bewältigung von Herausforderungen. Zu adaptiver Führung gehören ebenso Entwicklung, Innovation, Fortschritt und der kulturelle Wandel unter zeitlich begrenzten Rahmenbedingungen von erlaubten Fehlern, Konflikten und einer vorhandenen Planungsunsicherheit („not knowing where to go next“). Das ist die ganz eigene Herausforderung der VUCA-Welt: trotz Komplexität und Unberechenbarkeit die Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen.

## AUTHENTIZITÄT STATT AUTORITÄT

Adaptive Führung baut dabei nicht auf traditionellen Vorstellungen von Autorität auf, sondern auf dem Gedanken die Mobilisierung und Motivation von Menschen zu fördern, um Veränderungen positiv zu begegnen, diese erfolgreich zu bewältigen und daraus zu lernen. Hierfür müssen konfliktbehaftete Ziele und Strategien, Erwartungen der Stakeholder, Werte und moralische Haltungen, Kundenerwartungen und Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen miteinander betrachtet und ausbalanciert werden.

Wenn Führung nicht auf Autorität im klassischen Sinne beruht, auf was gründet sie sich dann? Sie gründet sich auf Authentizität, einem positiven Psychologischen Kapital und Stärkenorientierung, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben.

## ZONEN DES LERNENS STATT ZONEN DES ZUSAMMENBRUCHS

Adaptive Führung begleitet den Mitarbeiter soweit und solange außerhalb der üblichen Komfortzone, bis die entstehende Spannung zu den notwendigen Veränderungen und Anpassungen führt. Dabei dürfen aber keine dauerhafte Überforderung noch Unterforderung entstehen (Matthews, Hancock, & Szalma, 2008). Schaubild 7 stellt die verschiedenen Zonen der Anpassung auf einem Spektrum von Unterforderung bis hin zur Überforderung dar.

Innerhalb der normativen Zone des Normalzustandes oder der Routine ist keine Anpassung erforderlich. In der Komfortzone findet eine erfolgreiche und automatische Anpassung an Veränderungen auf Basis vorhandener Ressourcen statt und die Leistung wird aufrechterhalten, man bleibt agil und flexibel. Kommt man über diese Grenze hinaus, tritt man in die psychologische Anpassungszone ein, welche die Zone der Anpassung kognitiver, emotionaler, volitionaler und verhaltensorientierter Aspekte beinhaltet und das Lernen neuer Routinen erfordert. Reicht die psychologische Anpassung nicht aus, dann beginnt die physiologische Anpassung, d.h. es zeigen sich deutliche Anzeichen körperlicher Anstrengung, Disstress und ein „Out of Balance“. Scheitert an dieser Stelle die Anpassung, reichen körperliche

und mentale Ressourcen nicht mehr aus, eine gerade noch akzeptable Balance zur Aufrechterhaltung von Minimumleistung zu gewährleisten; und es kann zum Zusammenbruch kommen wie z.B. Burnout oder Boreout.

## SICHERES UMFELD SCHAFFEN STATT BEFEHL UND GEHORSAM

Für eine erfolgreiche Anpassung muss eine Führungskraft für eine sichere Arbeitsumgebung (Holding Environment) sorgen, in der Vertrauen und ein Gefühl der Sicherheit herrscht. Die Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, dass sie begleitet werden und ihnen auch dabei geholfen wird, nach Fehlern und nach Scheitern wieder aufzustehen und weiter voranzugehen. Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, eine gewisse Kontrolle über die Situation zu behalten. Sie können also die Komfortzone verlassen, haben dabei dennoch immer einen guten Blick darauf, wo ihre Belastungsgrenze beginnt. Ein Gefühl des Kontrollverlustes oder der Angst kann so vermieden werden. Das ist die Fürsorgepflicht einer Führungskraft – dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit finden, dass es ihnen gut geht, und dass Motivation und ein Teamspirit vorhanden sind.

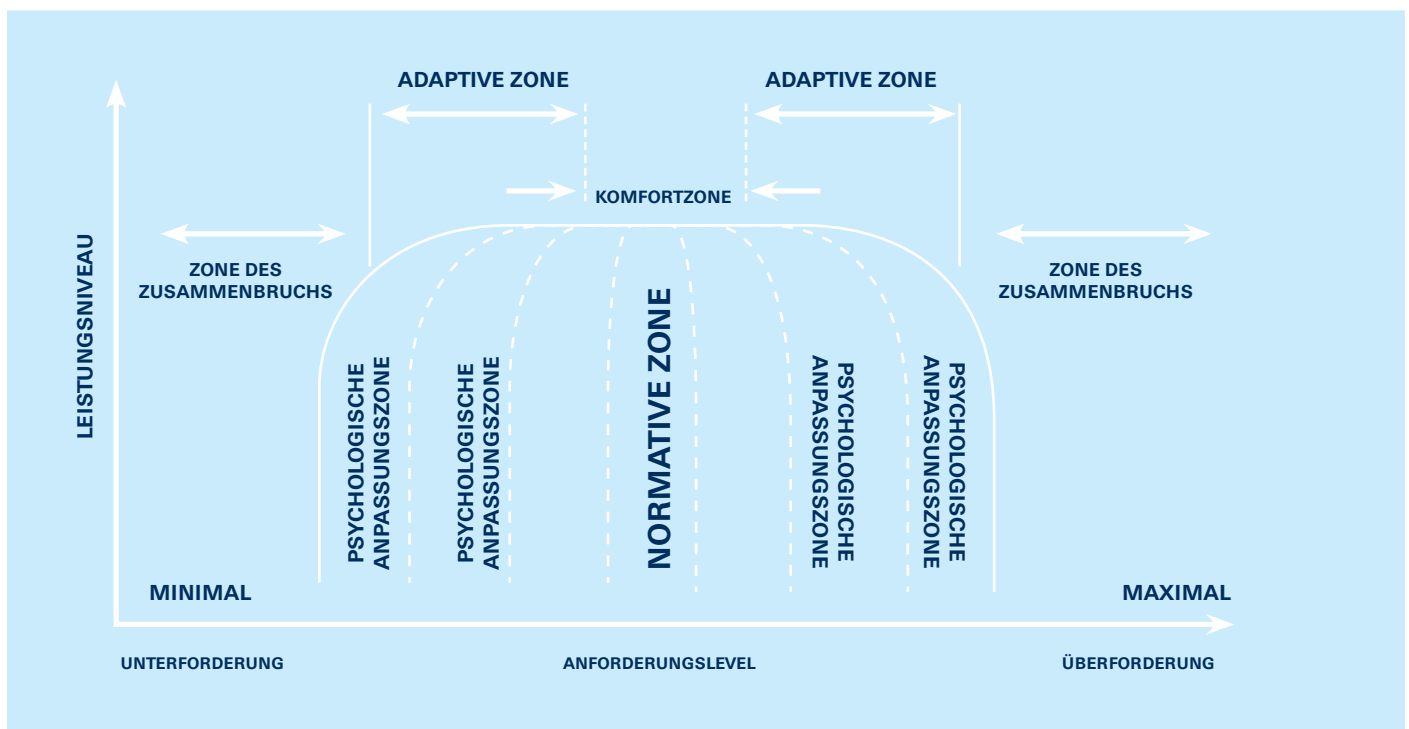


Schaubild 7: Zonen der Anpassung

## PRINZIPIEN FÜR ADAPTIVE FÜHRUNG

Ronald Heifetz und seine Kollegen haben sechs Prinzipien für adaptives Führen entwickelt (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Die folgenden Prinzipien gelten als allgemeiner Handlungsrahmen für Führungskräfte:

**1. GET ON THE BALCONY** – Überblick verschaffen, das große Ganze und das Wesentliche erkennen, Systemische Analyse durchführen, Perspektivenwechsel, Meinungsunterschiede zulassen

**2. IDENTIFY THE ADAPTIVE CHALLENGE** – Richtige Diagnose der Herausforderung, Analyse, Ziel-Ist-Abgleich, wo genau außerhalb der Komfortzone liegt die Herausforderung, welche Ressourcen sind vorhanden, welche werden benötigt? Konflikte ansprechen, Schwachstellen offenlegen, Tacheles reden

**3. REGULATE DISTRESS** – Sicherheit und Schutz geben, aktives Werte- und Konfliktmanagement, Angebote zu Stressprävention und Stressregulation, Vertrauensbildende Maßnahmen einleiten, Aufbau und Förderung des Psychologischen Kapitals (Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz)

**4. MAINTAIN DISCIPLINED ATTENTION** – Disziplin und Fokus auf notwendige Aufgaben und Ziele, keine Nebenkriegsschauplätze aufmachen, Problem- und Lösungsbewusstsein schaffen

**5. GIVE WORK BACK TO PEOPLE** – So viel Guidance wie nötig, so viel Selbstverantwortung wie möglich, coachingorientierte Vorgehensweise (selbst Lösungen erarbeiten lassen), Empowerment

**6. PROTECT LEADERSHIP VOICES FROM BELOW** – Aussagen aller Beteiligten anhören, wertschätzen und bewerten – Aktives Zuhören, Perspektivenwechsel, offene Haltung gegenüber allen Stakeholdern, Feedback geben und annehmen

Mit „Get on the Balcony“ ist gemeint, sich zuerst einen Überblick zu verschaffen, bevor man in blinden Aktionismus verfällt. Insbesondere wenn man sich außerhalb der Komfortzone befindet, sollte man zunächst einmal die Situation analysieren, um den Kontext zu verstehen.

Das zweite Prinzip hilft, das eigentliche Problem zu definieren. Was ist der Kern des Problems? Warum ist diese Situation eine Herausforderung? Das Ziel ist, die Situation tiefer zu ergründen. Das ist notwendig, denn oftmals wird etwas als Problem betrachtet, das bei genauerer Analyse gar nicht die eigentliche Problemstellung darstellt. Ein Beispiel wäre, wenn ein Unternehmen vordergründig wahrnimmt, dass der Umsatz zurückgeht. Eine klassische Antwort darauf könnte eine Kostensenkungsstrategie sein. Das ist in den meisten Fällen nicht tiefgründig genug, denn dem Problem an der Oberfläche mögen ganz andere Zusammenhänge zugrunde liegen. Vielleicht verändert sich der Markt? Oder es gibt einen neuen Wettbewerber. Wichtig ist also zu fragen: Was ist wirklich das eigentliche Problem?

Sobald das Kernproblem erkannt wurde, sollten Führungskräfte ebenfalls definieren, welche besonderen Herausforderungen die neue Situation mit sich bringt und wie der möglicherweise entstehende Handlungsdruck und Distress reguliert werden können. Dazu gehören Themen wie Stressprävention und ein aktives Konfliktmanagement ebenso wie eine offene und ehrliche Kommunikation als auch eine Förderung von Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz.

Während des gesamten Anpassungsprozesses sollte Disziplin und ein Fokus auf die wichtigsten Arbeitsschritte bewahrt werden. Bei der Umsetzung ist es erforderlich die Mitarbeiter zu coachen und dabei jedem Einzelnen so viel Selbstverantwortung wie möglich zu überlassen. Und, schlussendlich, ist es während des gesamten Prozesses unumgänglich, Feedback von allen beteiligten Parteien einzuholen, anzuhören, zu reflektieren und umzusetzen.



# LITERATURVERZEICHNIS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu Rev Psychol*, 60, 421–449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1990). Handbook of leadership. *Theory, Research & Managerial Applications*, 3.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*: Jossey-Bass.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership. *Boston, MA: Harvard Business School Publishing*.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*.
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- IBM. (2010). Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study. Retrieved from <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*: Macmillan.
- Khallash, S. (22/07/2013). The impact of complexity – A Global Research Study from Lumesse. Retrieved 31.10.14, from The Center for Global Talent Strategy <http://globaltalentstrategy.com/en/article/50-of-global-hr-leaders-overwhelmed-with-complexity-435>
- Krauß, Udo. (2015). SYNK Studie Stärken entwickeln - Effektivität in der Führung steigern, University of Gloucestershire.
- Krauter, J. (2015). SYNK Studie Führung in adversen Situationen. Wie Führungskräfte erfolgreich Krisen überwinden können, University of Gloucestershire.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLoS one*, 11(4), e0152892.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. Inspiring leaders, 84–104.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Matthews, M. D., Hancock, P., & Szalma, J. (2008). Positive psychology: Adaptation, leadership, and performance in exceptional circumstances. *Performance under stress*, 163–180.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1): Oxford University Press.
- Petrie, N. (2014). Future Trends in Leadership Development. Retrieved from <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/futureTrends.pdf>
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*: Greenwood Publishing Group.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.