

---

## Authentische Führung

Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Immobilienkrise - an Skandalen und Krisen mangelte es in den letzten Jahren in der Wirtschaft nicht. Dabei fühlen sich Mitarbeiter immer mehr als eines von vielen Rädchen im Getriebe einer anonymen Maschine, in der ihre eigenen Interessen keine Rolle spielen. Die Folgen sind sinkende Motivation und Produktivität. Um Mitarbeiter neu zu motivieren und das Vertrauen in die Wirtschaft wiederherstellen zu können, wird nach einer positiven Form des Führungsverhaltens verlangt (s. z.B. Avolio & Luthans, 2006). Integrität und Authentizität sind dabei die beiden Hauptqualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen sollten. Authentizität zeichnet Führungskräfte aus, die wissen, wer sie sind, und die sich dementsprechend verhalten. Sie richten ihr Verhalten an ihren Überzeugungen und Werten aus. Ihrer inneren, wertebasierten Überzeugung folgend führen sie nach hohen integeren Maßstäben (Gardner et al., 2009). So wecken sie mit Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität ein hohes Maß an Vertrauen bei ihren Mitarbeitern.

Authentische Führung ist definiert als Führungsverhalten, das auf positiven psychologischen Eigenschaften und einem positiven ethischen Klima basiert. Hauptbestandteile authentischer Führung sind Selbsterkenntnis und selbstregulatorische Prozesse, die sich in einer internalisierten moralischen Perspektive, balancierter Informationsverarbeitung und Beziehungstransparenz zwischen Führendem und Geführten widerspiegeln und eine positive Selbstentfaltung fördern. Von elementarer Bedeutung für die positive Wirkung authentischer Führung ist die Entwicklung einer interaktiven, authentischen Beziehung zwischen Führendem und Geführten (Gardner et al., 2009). So zielt authentische Führung vor allem auf die individuelle Förderung und Leistungssteigerung der Mitarbeiter ab (Luthans u. Avolio, 2003).

Empirische Studien haben gezeigt, dass authentische Führung einen effektiven Einfluss auf die Weiterentwicklung und Leistung der Mitarbeiter hat (George et al., 2007). Sie führt zu einem besseren Wohlbefinden und höherer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, welche wiederum zu Leistungssteigerung führen (Gardner et al., 2008). In extremen Arbeitskontexten, in denen die Gefahr einen körperlichen und/oder psychischen Schaden zu erleiden (z. B. Polizei, Militär) groß ist, wird ein besonders starker Zusammenhang von authentischer Führung, Wohlbefinden und Leistung angenommen (Peterson et al., 2012). In emotional belastenden Situationen, orientieren sich Mitarbeiter besonders stark an der Führungskraft. Einer authentischen Führungskraft gelingt es in solchen Kontexten besonders gut, positive Emotionen, Optimismus und Selbst-Wirksamkeitsüberzeugungen bei den Geführten zu erzeugen. Die auf diese Weise psychologisch gestärkten Mitarbeiter zeigen dann eine höhere Leistung als Kollegen einer weniger authentischen Führungskraft (Peterson et al., 2012).

## Literatur

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York: McGraw-Hill.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Oxford: Elsevier.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85 (2), 129-138.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.