

Authentische und integrale, transformationale Führung

- Ein Überblick über den „state-of-the-art“ aus akademischer Perspektive

Wendelin Küpers

- Publiziert als Küpers, W. (2006). "Integrale und authentische Führung", In: Wielens, H. (Hrsg.) (2006) „*Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch*“, (335-378), Bielefeld; Band 2 Schriftenreihe Kamphausen-Verlag.

Inhaltsverzeichnis

Authentische und integrale, transformationale Führung	1
- Ein Überblick über den „state-of-the-art“ aus akademischer Perspektive.....	1
1 Einführung.....	2
2 Begriff und Verständnis des Authentischen	4
3 Begriff und Verständnis von authentischer und transformationaler Führung	6
4 Pseudo-Authentische Führung	9
5 Integrale Führung als Medium authentischer Führungspraxis	10
6 Lernbarkeit und Förderungsmöglichkeiten	12
7 Probleme, Gefahren und Grenzen authentischer Führung	14
8 Perspektiven	16
9 Literatur.....	17

1 Einführung

Worin sind die derzeitige Renaissance einer authentischen Führung und der Ruf nach integren und integralen Führungsformen begründet? Was ist unter „authentisch“ zu verstehen? Was bedeutet eine authentische und eine pseudo-authentische Führung? Wie ist eine integrale Führung als authentische Führungspraxis bestimmbar? Ist authentische Führung lern- und bewertbar? Welche Probleme und Grenzen sowie Perspektiven gehen mit ihr einher? Der folgende Beitrag versucht u. a. auf diese kritischen Anfragen zu antworten. Einleitend soll die Thematik zunächst kontextualisiert werden.

Der gegenwärtige Kontext der Gesellschaft und damit auch von Unternehmen und ihrer Führung ist einer wachsenden Komplexität und Ungewissheit ausgesetzt (vgl. z. B. Marion & Uhl-Bien 2001). Auf der Makro-Ebene betrifft dies sozio-kulturelle Veränderungen und einen umfassenden Wertewandel (vgl. Ingelhart, 1989) in der Spät- bzw. Post-Moderne.¹ Dazu treten eine unaufhaltsame Globalisierung, ein zunehmender Innovations- und Wettbewerbsdruck sowie dynamische technologische Entwicklungen. Bezüglich der Mikroebene in den Organisationen beschleunigen sich diskontinuierliche Veränderungsprozesse und vielfältige Herausforderungen wie „downsizing“ Hierarchieabbau und „outsourcing“ sowie unterschiedlichste Restrukturierungsvorhaben. In aktuellen Organisationskontexten sind Führungskräfte damit oft widersprüchlichen Leistungsimperativen ausgesetzt (vgl. Margolis & Walsh, 2003). Nicht nur müssen sie mit paradoxen Situationen leben, sondern auch lernen mit vielfältigen ökonomischen, sozialen und moralischen Dilemmata umzugehen (vgl. Müller-Stewens & Fontin 1997; Neuberger 2002, S. 337ff). Sie sind gleichermaßen verantwortlich für eine effektive Wertschöpfung ihrer Unternehmen wie sie auch ethisch verantwortlich handeln sollen. So müssen sie sowohl die Ansprüche der „Share-holder“ wie der verschiedenen „Stake-holder“, also weiterer Anspruchsgruppen befriedigen. Damit sind sie oft sogar gezwungen „notwendige Übel“ (Molinsky & Margolis 2005) zu handhaben um effektiv zu führen. Ethisches Versagen und unmoralisches Handeln kann daher nicht nur allein auf willentliches Fehlverhalten zurückgeführt werden (vgl. Price 2000, 2003).

Dennoch treten immer wieder und immer häufiger inkompetente, versagende oder gar missbrauchende Führungspraktiken in Erscheinung. Dazu gehören inkonsistente Verhaltensweisen, Heucheleien sowie unethische Handlungsweisen (vgl. Johnson 2004). Diese führen zu vielfältigen Konflikten in Organisation und verursachen oft oppositionale Praktiken und Widerstände bei den Mitarbeitern (vgl. Collinson, 1994). Diese äußern sich beispielsweise in Abwesenheit bzw. Fehlzeiten, Ungehorsam, reduziertes Engagement oder Sabotage (vgl. Ackroyd & Thompson, 1999; Robinson & Bennett, 1995; Vardi & Wiener 1996). Zudem scheint durch eine unzureichende Führung der sog. „psychologische Vertrag“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. Führungskräften und Mitarbeitern gefährdet zu werden. Getragen von einer vertrauensvollen Beziehung verweisen psychologische Verträge auf die gegenseitigen – ungeschriebenen Erwartungen, und Verpflichtungen der Arbeitskraft gegenüber der Organisation, die sich aus expliziten oder implizit wahrgenommenen Versprechen ergeben (vgl. Rousseau 1990; 1995 Robinson 1996). Eingehaltene und laufend neubestimmte psychologische Verträge bilden die Basis für eine „gesunde“ und erfolgreiche Organisation. Verletzte Verträge dagegen beeinträchtigen nicht nur die Loyalität und das Commitment, sondern können auch zur „inneren Kündigung“ und (De-)Motivation führen (vgl. Wunderer & Küpers 2001). Inadäquates Führungsverhalten bewirkt damit vielfältige interne und externe Probleme und Folgewirkungen (vgl. Tepper 2001; Trevino et al. 2003, Trevino & Brown 2005). Dazu treten öffentlich bekannt gewordene Skandale (z. B. ABB, Anderson, Enron, Parmalat, VW etc.), die einen erschütternden Einblick in die Verfasstheit und den Ethos der

Lebenswirklichkeit der Wirtschaft und einer fehlenden Integrität ihrer Führung geben. All diesen und weiteren krisenhaften Zuständen steht gegenwärtig ein erwachtes Interesse nicht nur an nachhaltiger Orientierung und unternehmerischer Sozialverantwortung (vgl. Crowther & Rayman-Bacchus 2005), sondern auch der - nicht völlig neue - Ruf nach einer authentischer Führung gegenüber.² So werden insbesondere im anglo-amerikanischen Bereich in der akademischen Forschung Fragen eines „authentic leadership“ diskutiert (vgl. z. B. George 2003; Luthans & Avolio, 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner 2005). Authentische Führungskräfte sind sich demnach tiefgehend ihrer Werte und Glaubensvorstellungen bewusst; sie sind sowohl selbstbewusst, originär, verlässlich und vertrauenswürdig. Zudem fokussieren sie sich auf die Stärken ihrer Mitarbeiter, erweitern ihr eigenes und das Denken der Mitarbeiter sowie schaffen einen positiven und engagementförderlichen Organisationskontext (vgl. Avolio et al., 2005; Gardner et al. 2005). Auch im deutschsprachigen Raum wächst derzeit ein Interesse an einer authentischen Führung, oft in Form von Ratgebern oder populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen (vgl. z. B. Richter 2004; Kirchner 1996; Mahlmann 2002; Vopel 2004). Jedoch sind die Möglichkeiten von Führungskräften sich in ihrer Führungstätigkeit selber treu bleiben zu können in heutigen Wirtschaftsunternehmen oft eingeschränkt. Schon auf den Karrierewegen werden die dem Aufstieg geweihten „High Potentials“ nach einem standardisierten Kriterienkatalog erfasst und spezifisch gefördert bzw. geformt. Dazu treten Vereinheitlichungen von Instrumenten und Methoden der Führungspraxis. Zusätzlich führen der wachsende Legitimationsdruck und die immer stärkere Ausrichtung auf den kapitalisierenden „shareholder-value“ zu einer einseitigen Kurzfristigkeits- und Resultatorientierung und fortschreitenden Ökonomisierung. Mit diesen Entwicklungen geht die Gefahr einher, dass damit den geteilten Werten („shared values“) und einer auch emotional gegründeten Miteinander weniger Entfaltungs- und Gestaltungsraum gegeben wird. Angesichts der genannten Kontextbedingungen ist es nicht verwunderlich, dass es um die Authentizität und Wahrhaftigkeit in Organisationen und insbesondere der Unternehmensführung in der „real-existierenden“ Wirtschaft nicht gut bestellt ist (vgl. Ulrich 2003).³ In den organisationalen Wirklichkeiten scheinen ein authentisches Selbst und ein entsprechendes authentische Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht oder nur selten vorzukommen. Andererseits wächst wahrscheinlich die Bedeutung einer sinnlich-emotional getragenen Authentizität umso stärker, je mehr auch der berufliche Organisationsalltag mit seinen Mikrosituationen und -beziehungen durch Rationalisierung, Technisierung, Objektivierung und insgesamt ansteigenden Problemdruck und Entfremdungen bestimmt wird. Aufgrund der in heutigen Unternehmen zunehmend verbreiteten Belastungen wie Zeit- und Arbeitsdruck, Stress und Konflikte, Arbeitsunzufriedenheit und vielfältigen Frustrationen (vgl. Wunderer & Küpers 2001, 2003), entwickelt sich auch hier ein starker emotionaler Kompensations- und Revitalisierungsbedarf (vgl. Küpers & Weibler 2005) der sich im Bedürfnis nach authentischen Leben und Führung äußert. Um die Möglichkeiten und Potenziale, aber auch Probleme und Grenzen einer authentischen Führung zu verstehen und tiefgehend zu ergründen, werden im Weiteren zunächst der Begriff und ein kritisches Verständnis des Authentischen diskutiert. Anschließend wird dies dann mit Bezug zur Fragen der Organisation und einer authentischen sowie einer pseudo-authentischen Führung erörtert. Danach werden Grundlagen für eine integrale Führung als Medium authentischer Führungspraxis beschrieben. Schließlich werden Lernbarkeit, (Bewertungs-)Probleme, Grenzen und kritische Aspekte einer integralen authentischen Führung diskutiert und weiterführende Perspektiven eröffnet.

2 Begriff und Verständnis des Authentischen

Das „Authentische“ und die „Authentizität“ sind uralte Begriffe und Erfahrungsformen, die ideengeschichtlich von der antiken Philosophie über die Neuzeit bis hinein in unsere Gegenwart reichen. Der Ruf nach einem authentischen Leben wurde immer wieder erhoben: von den Stoikern, über die Romantiker bis zur Moderne, von der kritischen Theorie ebenso wie vom Existenzialismus und auch heute in Anbetracht fraglich gewordener postmoderner Lebensentwürfe. Gerade in Zeiten, in denen vorherrschende Werte und Institutionen sich in Umbrüchen bewegen, findet die Suche nach dem „Authentischen“ eine besondere Resonanz (vgl. Golomb, 1995).

Historisch betrachtet ist also die Sehnsucht nach einem authentischem Leben und entsprechenden Lebenswelten nicht neu, sondern eine immer wieder auftretendes Phänomen der Ideen- und Geistesgeschichte der Menschheit. Grundlegend wurde klassischerweise das Authentische als ein besonderes Pathos beschrieben; als ein legitimes und konstitutives Element des Selbst und seiner souveränen Selbstführerschaft. Bereits der griechische Begriff des „authentikos“ abgeleitet von „eautón“ (autonom) und „theto“ („These“, Setzung) verweist auf diese autonome Selbstsetzung und Selbstexpression. Als Lebenskunst und körperliche, seelische, und geistige „Sorge für sich“ diente das Authentische nicht nur der Selbstkenntnis i. S. einer „Hermeneutik, sondern auch der Selbstmächtigkeit und Selbstgestaltung. Eine überlegte Lebensführung sollte beitragen, Spielräume des Denkens und Lebens sowie praktische Möglichkeiten einer bewussten Lebensgestaltung zu eröffnen (vgl. Schmid 1998, 2000, 2004). In diesem Sinn ist auch die Aussage des DM-Unternehmers Werner zu deuten: „Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben“ (Werner 2004).

Authentisch meint dabei nicht die Erfüllung eines vorgegebenen Standards oder Musters oder gemäss äußerer Erwartungen zu leben. Vielmehr verweist es auf eine Art und Weise des antwortenden Umgangs mit konkreten Momenten der Frage, was ist in dieser Situation das Gute, Wahre, Schöne? Aus sich selbst heraus zu leben und Entscheidungen zu treffen, führt dann zu einem sinnvollen und erfüllten Leben (vgl. Fromm 2000). Immer wieder setzte sich diese Selbstherrschaft damit in Opposition - oder in Ergänzung - zu dem dominierenden sozialen Ethos. Das Konzept der Authentizität manifestiert daher bis heute oft ein Protest gegen die blinde Akzeptanz von äußerlich vorgegebenen „code of values“ (Golomb, 1995: 11). Mit dem Authentischen wurde zudem immer wieder auch ein existenzieller und moralischer Gefühlszustand verknüpft. Dies wird gerade in den Schriften von neuzeitlichen Denkern wie Rousseau, Schiller, Kierkegaard, Nietzsche und Heidegger deutlich (vgl. Ferrara 1993). Das „moderne“ Ideal der Authentizität basiert auf humanistischen und existenzialistischen Ideen der Einzigartigkeit des Menschen, ein originäres, intrinsisches Selbst im Natur- und Sozialganzen (vgl. Geerk 1998). Damit verweist es auf eine dynamische Qualität einer entstehenden Identität, einem emanzipatorischen Pathos des permanenten Wandels, i. S. einer „Selbstwerdung“ und genuinen Ausdrucksvermögen im Gegensatz zu passiver Unterwerfung unter ein bestimmtes Ethos oder einer „Identitätsvorgabe“ (vgl. Golomb, 1995: 12). Allerdings setzt diese Entäußerung immer schon intersubjektive Dimensionen voraus. Das Vermögen sich selbst in seiner Singularität auszudrücken ist durch den formativen Kontext, in dem sich dies situiert, immer schon sozial konstituiert (vgl. Mead 1973; Ferrara, 1998: 15). Eine authentische Identität und entsprechendes Handeln verlangt somit Intersubjektivität, insbesondere das Vermögen sich durch die Augen eines anderen sehen zu können.

Damit wird das Authentische als eine ethisch-emotionale Kompetenz bestimmt. Mit dieser geht ein intuitives Gefühl dessen einher, was als „richtig“ und was als „falsch“ gilt und verweist damit auf eine selbstbestimmte (Entscheidungs-)Freiheit (vgl. Taylor 1992, S.

25f). Grundlegend wird daher das Authentische auch mit dem Begriff des Wahrhaftigen und der Wahrhaftigkeit verbunden. Mit seiner Ausrichtung auf Ehrlichkeit verkörpert dies eine Haltung, Solches gelten zu lassen und zu praktizieren, was für wahr gehalten wird. Als pragmatisches Verhältnis und als Suche von Menschen nach Wahrheit ist eine wahrhaftige Beziehung auch darauf aus, Fehler und Irrtümer zu korrigieren oder richtigzustellen und das für „wahr“ Gehaltene in der Tätigkeit auszuführen bzw. zu erproben. Dies setzt allerdings die Anerkennung von Wahrheit als intrinsischen Wert an und für sich voraus, was sich in Gestalt von „Aufrichtigkeit“ und als „Genauigkeit“ äußert und mit denen erst eine Freiheit und Kritik falscher Autoritäten möglich wird (vgl. Williams 2003). Dieses intrinsische Streben nach Wahrheit ist erforderlich, um unseren Äußerungen ein verlässliches Fundament zu verleihen. Weil wir uns selbst oder andere täuschen können, müssen unsere Behauptungen, nach Williams, auf „Überzeugungen“ zurückgeführt werden, für die wir die Verantwortung übernehmen. Notwendig ist nicht nur ein zweckgeleitetes, sondern auch ein moralisches Verhältnis zwischen sprachfähigen Individuen, das auf dem „Vertrauen“ in die Aufrichtigkeit der gemachten Äußerungen beruht.⁴ Hierzu gehört, dass die Wirkungen von Aussagen auf den Hörer und die Umstände berücksichtigt werden.⁵ In einem erweiterten sozialen Sinn integriert damit das Authentische eine Verbundenheit, ein Mitgefühl und eine Verpflichtung gegenüber anderen Menschen bzw. Lebewesen. Mehr noch kann ein bewusstes Selbstverhältnis ein ebensolches Verhältnis zu Anderen kultivieren: „Nur wird den Umgang mit sich selbst zu gestalten weiß, ist fähig zur Gestaltung des Umgangs mit anderen.“ (Schmid 2004, S. 17).

Gerade für die im Weiteren betrachteten Führungsbeziehungen und um eine rein personenzentrierte Perspektive zu überwinden scheint es sinnvoll, Möglichkeiten einer „Beziehungs-Authentizität“ i. S. einer „relational authenticity“ (vgl. Goldman & Kernis 2002, S. 19; Eagly 2005) zu berücksichtigen. Diese führt zur Kultivierung von Offenheit, Vertrauen und einem besonderen Sinn für Beziehungen mit Anderen und unterstützt dabei auch Lern- und Entwicklungsprozesse aller Betroffenen. Eine relationale Authentizität schließt so einen aktiven und kreativen (Lern-)Prozess der Selbstentdeckung und Entwicklung wechselseitiger Nähe und eines Geben und Nehmen in den Lebenswelten ein. Denn wie schon Goethe wusste, erkennt der Mensch nur sich selbst, insofern er die Welt kennt, die er nur in sich und sich in ihr gewahr wird. Diese Dimensionen verweisen bereits auf eine integrale Erweiterung des Authentischen, indem mit der Wahrhaftigkeit gegenüber sich selbst immer auch eine wahrhaftige Beziehung gegenüber Anderen verbunden wird. Zudem ist die Wahrhaftigkeit des Einzelnen mit den Ansprüchen nach intersubjektiver und objektiver Wahrheit bzw. Richtigkeit mit Anderen und im äußeren Systemganzen in Beziehung zu bringen. Erst eine Beachtung dieser verschiedenen Geltungsansprüche kann zur Entwicklung einer integralen Authentizität führen.

Eine Klärung des Authentischen wurde oft auch über die Beschreibung des Nicht-Authentischen versucht. Grundlegend ist das „Authentische“ keine Entweder-Oder Bedingung. Menschen sind nie vollständige authentisch oder in-authentisch, sondern eher mehr oder weniger (vgl. Erickson 1995). Wobei in der modernen Existenz und Gesellschaft ein unauthentisches Leben für viele Menschen oft zu überwiegen scheint. Dies wurde eingehend von Heidegger (1927) in seiner „existenzialistischen“ Interpretation des Unauthentischen i. S. eines uneigentlichen „man“ beschrieben, auf die hier nicht vertiefend eingegangen gehen kann.⁶

Jemand, der nicht authentisch lebt, „wird“ nicht länger, sondern „ist“ nur noch. Er tauscht vereinseitigend Offenheit gegen Verschlussenheit, das Dynamische gegen das Statische und Möglichkeiten gegen Tatsachen ein. Wenn Authentizität Bewegung bedeutet, haben diese Menschen aufgehört, sich zu bewegen. Inauthentisches Verhalten äußert sich beispielsweise in der Ausrichtung auf ein gesellschaftliches Rollenspiel oder sozialer oder

medienvermittelten Konformität, Imitation von heroischen Figuren oder präntiösem Handeln und vorgetäuschem, allgemein anerkanntem „Stil“, das sich als „Styling“ manifestiert. Auch hier wird deutlich, wie sehr der soziale Kontext Vorbedingung und Medium eines - wenn auch vermeintlichen - Authentischen bzw. Ringen um das zu werden, was „jemand“ auch in seinem sozialen Sein ist und mehr noch wird. Unauthentisches Sein manifestiert sich bei sehr vielen Menschen als leidvolle Betroffenheit eines nicht wirklich gelebten Lebens. Die eigene Existenz wird wahrgenommen als unerfülltes „Gelebt-werden“. Unechtheit tritt auch auf, wenn ein einziges Thema oder eine kleine Auswahl von Meinungen für das ganze Leben gewählt, und dann dem übrigen Dasein erlaubt wird, von diesem einen Thema beherrscht zu werden (vgl. Binswanger 1973). Dies herrscht als eine „functional executive disorder“ (Allen 2004, 66), insbesondere auch bei Führungskräften vor. Zudem scheint es an überzeugenden Rollenvorbildern zu fehlen. Ganz im Gegenteil durchschauen gerade in der Berufswelt viele Beschäftigte ihre Führungskräfte als nur scheinbar authentisch. Auch um im Weiteren auf die Gefahren einer pseudo-authentischen Führung einzugehen, wird zunächst die Bedeutung einer authentischen Führung erörtert.

3 Begriff und Verständnis von authentischer und transformationaler Führung

Wenn Führung heißt „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weibler 2001, S. 29) hat dieses Verständnis auch eine besondere Bedeutung für Fragen einer authentischen Führung. Denn damit ist Führung eine auch von Hierarchien relativ unabhängige Kategorie, also nicht jeder Vorgesetzte ist unbedingt ein Führer und nicht jeder Unterstellte wird notwendigerweise geführt. Des Weiteren gilt dabei, dass Führerschaft nicht „von oben“ oktroyiert, sondern „von unten“ attribuiert wird. Zudem lässt sich auch das wesentliche Ziel der Führung – das Bewirken einer intendierten Verhaltensausrichtung bei anderen – über bloße formal begründeter oder zweckrationaler Leitung nur suboptimal realisieren. Vielmehr bedarf es grundsätzlich der Akzeptanz durch die Geführten, i. S. von „Führen und führen lassen“ (Neuberger 2002).

Was kennzeichnet nun authentische Führungskräfte? Nach Avolio et al (2004) sind authentische Führende Personen, die einen hohen Grad an Authentizität erlangt haben in dem was sie wissen, wer sie sind, was sie glauben. Dem entsprechend leben sie ihre Werten, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen während sie transparent mit Anderen interagieren. Mehr noch streben authentische Führer genuin danach, anderen durch ihre Führungspraxis zu dienen (vgl. George 2003). Sie sind daran interessiert, diejenigen zu ermächtigen, die sie führen, um einen Unterschied für diese und das „Ganze“ zu machen. Zudem sind sie gleichermaßen geführt von den Qualitäten des „Herzens“ und des Mitgefühls wie der des „Geistes“. Gerade Emotionen sind wichtig für authentische Führung, weil sie Menschen mit wesentlichem Wissen über ihr eigenes Selbst, über das Anderer sowie den verschiedenen dynamischen Transaktionen zwischen Menschen in Organisationen versorgen. So können sie wirkungsvoller organisationale Herausforderungen erfassen, verhandeln und bewältigen.

Um sein authentisches Selbst zu finden und andere zu führen, ist es zunächst erforderlich, seine Leidenschaft und zugrunde liegenden emotionalen Motivationen zu verstehen (George 2003, S. 19). Dabei ist es zudem entscheidend, den Zusammenhang von Werten, Emotionen und Authentizität in der Führung zu beachten (vgl. Michie & Gooty 2005). Durch die Ermutigung verschiedene Perspektiven einzunehmen und den Aufbau von Netzwerken der Zusammenarbeit mit den Geführten baut authentische Führung eine

Vertrauenswürdigkeit auf und gewinnt den Respekt und das Vertrauen der Geführten bzw. von der Führung Betroffenen. Authentische Führung wird daher von Avolio et al. (2004) im Zusammenhang mit einer personalen und sozialen Identifikation der Geführten und im Verhältnis zu Hoffnung, Vertrauen, und Emotionen – insbesondere Optimismus - konzeptionell diskutiert. Authentische Führende sehen zudem nie nur ihre eigene Rolle hinsichtlich ethischer Verantwortung, sind auch fähig darin, aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus moralische Dilemmata zu betrachten (vgl. May et al. & Avolio, 2003, 253). Damit verbunden können sie auch mit situierten Ambiguitäten und mit Führungsparadoxa leben und kreativ umgehen. Darauf aufbauend gilt es auch, den Einfluss authentischer Führung auf Einstellungen und Verhalten der Geführten zu berücksichtigen. Denn eine gelebte authentische Führung vermag bei den Geführten dazu führen, in eben solcher Weise oder ähnlicher Art im Verhältnis zu ihren Führenden, Kollegen, Kunden oder anderen Anspruchsgruppen authentisch zu sein und so eine Organisationskultur zu verändern. Zudem ist eine authentische Führerschaft im Zusammenhang mit der Ermutigung von Geführtenbeteiligung in Zielsetzungen und unabhängigem Handeln sowie Teamwork zu sehen. Dies wiederum generiert vielfältige positive Effekte und Ergebnisse. Mit all dem macht eine authentische, „elastische“ Führung (vgl. Avolio & Luthans 2005) einen erfolgskritischen und nachhaltigen Unterschied für Unternehmen (vgl. Bill 2004). Mehr noch trägt authentische Führung auch zu einer emotional positiven Atmosphäre und zum Wohlergehen in Organisation bei (vgl. Ilies et al. 2005; Küpers 2005). Dabei spielen - neben Transparenz persönlicher Motive, ehrlichem Feedback und wechselseitiger Anerkennung - auch Freude und Humor eine besondere Rolle (vgl. Allen 2004). Verschiedene beispielhafte Studien zeigen die große Bedeutung authentischer Führung und authentischer Beziehungen z. B. in der Schulverwaltung (vgl. Duignan & Bhindi 1997; Begley 2001; Villani 1999), einer integre Führungspraxis im Gesundheitssystem (vgl. Storr 2004; Galuska & Galuska 2005) oder eines authentischen Coaching für Teams (vgl. Biggs 2003).

Hintergrund vieler Konzepte zur authentischen Führung bildet die sog. „transformationale Führung“ Aufbauend auf eine ziel- und ergebnisorientierte, transaktionale Führung strebt eine transformationale Führung an, Mitarbeiter durch Charisma, also persönliche Ausstrahlung bzw. spezifische Einflussnahme, Inspiration, intellektuelle Anregung und Eingehen auf individuelle Besonderheiten gezielt und konkret auf anspruchsvollere Werte und Ziele zu „transformieren“ (vgl. Bass 1985; Burns 2003). Folgende Abbildung zeigt die Komponenten einer werte- und transformationalen Führung, auf die hier nicht vertiefend eingegangen werden kann.



Abb. 1: Komponenten einer werte- und zielverändernde transformationale Führung (vgl. Bass 1985; zitiert nach Wunderer 2001, S. 83)

Transformierende Führung zielt damit auf die Förderung und Ermächtigung der Geführten (als „Organisationsbürger“), damit diese zu Leistungen und Anstrengungen „über alle Erwartungen hinaus“ (Bass 1985) fähig und motiviert sind. Mit ihrer gemeinschaftsorientierten und moralischen Ausrichtung strebt sie danach, das Niveau menschlichen Verhaltens zu heben. Durch Verfolgung kollektiver Ziele, wie das Wohl einer Gemeinschaft und Befriedigung moralisch höherer Bedürfnisse, wie Freiheit Gleichheit, Gerechtigkeit, versucht sie -anstelle direkter individueller Vorteile - Qualitäten des Gemeinsinns anzusprechen. Mit dem kompensatorischen Ganzheits- und Gemeinschaftsversprechen transformierender Führung werden scheinbar verlorene Gemeinschaftserfahrungen wiederbelebt, was allerdings auch eine Verstärkung der Sozialkontrolle, bis hin zur Gleichschaltung von Sozialbeziehungen führen kann.

Wenngleich mit transformationaler, insbesondere charismatischer Führung, hohe positive Wirkungen einhergehen und diese sich in Krisen- und Transformationssituationen als wirkungsvoll erwiesen haben, ist sie aus verschiedenen Gründen nicht unproblematisch. Grundlegend sind normative Theorien der Führung – wie z. B. transformationale und auch authentische Führung - hinsichtlich ihrer philosophischen Grundlagen und Implikationen noch nicht gut entwickelt (vgl. Ciulla 1995, 17; 2004). Kritisch wurde die zugrunde liegenden Tugendlehre und Ethik transformationaler und authentischer Führung insbesondere hinsichtlich ihrer traditionellen metaphysischen Begründung problematisiert und Defizite einer diskurs-ethischen Reflexion problematisiert (vgl. Weibler 2004).

Insbesondere charismatische Führung geht zudem von fraglichen Vorannahmen und Bedingungen aus (vgl. Weibler 1997). So ist ihr Vorkommen selten und zu dem auch nicht planbar. Ferner ist sie aufgrund ihrer Erfolgsabhängigkeit labil und als Steuerungsmedium zeitlich begrenzt. Vor allem besteht aber mit einer einseitigen Personenzentrierung und Personalisierung komplexer Systemzusammenhänge die Problematik, in eine „Great WoMen“ Orientierung zurückzufallen, die für aktuelle und zukünftige systemische Kontexte unterkomplex bleibt. Damit wird ein Kleingruppen-Modell von Führung auf komplexe Großgruppen, Organisationen oder Staaten übertragen, was der erforderlichen organisationalen Steuerung nicht gerecht wird. Die Reduktion von Komplexität, einfache Erklärungen und Rezepte, personale Zuschreibungen von Wirkungen usw. entlasten und Vermeiden auch das Zugestehen von Nichtwissen. Angesichts drohender Vereinnahmungen kommt es zu einem „stellvertretenden Individualismus“ und infantilen Bereitschaft sich den großen Individuen zu unterwerfen. Gerade authentische bzw. transformationale Führung fungiert damit als Projektionsmedium und Übertragungsobjekt unerfüllter Erlösungssehnsüchte und Transzendenzbedürfnisse.

Demgegenüber versteht sich eine transzendente Führung (vgl. Cardona 2000; Sanders et al. 2003) - auf der Basis einer „Selbstführungsschaft“ und integralerer Weltsicht - als partnerschaftliches Verhältnis, welches sich auf ein wechselseitiges Dienen ausrichtet und so der Gefahr einer möglichen manipulativen Seite transformationaler Führer entgegenwirkt. Damit wird es auch möglich den „Nutzen“ der Transformation nicht nur als ökonomisch vorteilhaft zu sehen, sondern auch immaterielle und spirituelle Qualitäten des Transformationsprozesses für Einzelne, Gruppen wie auch für die Organisation und die Gesellschaft zu berücksichtigen (vgl. Giacalone & Jurkiewicz 2003; Neal & Banner, 1999; Neal et al. 1999 Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003).

4 Pseudo-Authentische Führung

Immer wenn es zu Rollen- und Wertinkongruenzen kommt, verursacht dies Formen von Unauthentizität in der Führung (vgl. Eagly 2005, 465f). Aber ist dies schon pseudo-authentisch? Zum Verstehen von pseudo-authentischer Führung kann auf der Unterscheidung zwischen authentisch transformationaler und pseudo-transformationaler Führung (vgl. Bass, 1998; Bass & Steidlmeier, 1999) aufgebaut werden. Nach Bass sind Führungskräfte authentisch transformational, wenn sie das Bewusstsein dafür erhöhen, was recht, gut, wichtig und schön ist; wenn sie dazu beitragen, die Bedürfnisse der Geführten nach Leistung und Selbstverwirklichung zu erhöhen; wenn sie bei diesen eine höhere moralische Reife fördern und wenn sie die Geführten dazu bringen, über deren Selbstinteresse hinausgehen und sich für das Wohl ihrer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft einsetzen (vgl. Bass, 1998, S. 171). Authentische transformationale Führer agieren aus dem soliden Kern universaler moralischer Werte, die sich in der Substanz sowohl in alten Weisheitstraditionen, z. B. Ehrlichkeit, Loyalität, Fairness), wie auch in der modern westlichen Ethikagenden, z. B. individuelle Freiheit und Wunsch nach einem Machtgleichgewicht (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999, S. 192f) finden lassen. Demgegenüber sind pseudo-transformationale Führer zwar auch fähig ihre Geführten zu motivieren und zu transformieren; wecken dabei jedoch nur (Eigen-)Interessen zu Lasten von anderen – z. B. solchen, die gut für das Kollektiv und das Gemeinwohl sind (vgl. Bass et al. 1987).

Pseudo-authentische Führende handeln täuschend, manipulativ und egoistisch und streben danach ihre Position auf den Kosten anderer zu stabilisieren (vgl. Bass & Steidlmeier 2002). Eine "pseudo-transformationale authentische Führung verwickelt somit sowohl Führende wie auch Geführte in ein manipulatives Verhalten oder in Ko-Abhängigkeiten. Vermeintlich authentische Bezüge wie pseudo-partizipative und nur proklamierte autonomiegebende Elemente können als rhetorische Versuche entlarvt werden um eine Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen oder deren Aufbegehren zu unterdrücken. Die ehemals nackte "eiserne Faust" wird so nur ersetzt durch einen Griff mit „Samthandschuh“ (Jermier, 1998), der jedoch dieselbe hegemoniale „Handbewegung“ ausführt.

Pseudo-Authentische Führer missbrauchen vermeintlich in Anspruch genommen transzendente Werte wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, und Sorge um Andere etc., in dem sie diese nur für ihre „eigene“ Ziele; Interessen und Zwecke instrumentalisieren. Eine inszenierte Authentizität dient dann nur dazu Mitarbeiter zu ge- und verführen und ihre Wahrnehmung und Einstellung i. S. der Ziele und Interessen der Organisation anzupassen. Eine solche soziale Konformierung kann dabei bis zur Missachtung von eigenen Interessen, besonderen Belastungen oder Unterminierung von Rechten führen. Wird solchermaßen eine eindrucksgesteuerte Authentizität zum „Impression-Management“ und sozialer Dramatisierung - i. S. einer Sozialtechnologie - verliert sie ihre Originalität und Akzeptanz.

Wenn aus Führung Irreführung wird (vgl. Neuberger 2002a), kann diese keine authentische Führung sein. Unauthentische, irreführende Kommunikation kann dabei nicht nur zu kognitiven und emotionalen Dissonanzen, sondern auch zu Zynismus führen, wie dies am Fallbeispiel eines CEO deutlich wird, der seine Mitarbeiter dazu ermutigt in die Pensionskasse zu investieren, während er seine Anteile am untergehenden Unternehmen verkauft (vgl. Crowley 2004). Wobei ein ironisches Verhalten durchaus zweckvoll und authentisch sein kann (vgl. Küpers & Eppler 2004).

Eine pseudo-authentische Führungspraxis wird auch am Beispiel eines „gemanagten“ Commitments deutlich. Wird anstelle freiwilliger Selbst-Verpflichtung und Commitment vorzugeben oder zu „managen“ versucht, führt dies zu einer Art „Pseudoharmonie“ (vgl.

Raidt 1989, S. 73); „Pseudo-Engagement“ bzw. „Pseudo-Kooperation“ (vgl. Spieß 1996, S. 220ff). Solch ein „Schein-Commitment“ bringt dann pseudo-emphatische Beziehungen mit dysfunktionalen Wirkungen hervor (vgl. Foy 1994, S. 78ff; Legge 1995). Ähnliche Probleme gelten auch hinsichtlich einer Instrumentalisierung des Emotionalen, wie dies bei der sog. „emotionalen Intelligenz“ und dessen Kompetenzen deutlich wird (vgl. Küpers & Weibler 2005). Demgegenüber verwirklicht sich in authentischen „Gemeinschaften von Commitment“ (vgl. Kofman & Senge 1995) ein partnerschaftlicher Umgang, in der das Authentische mehr Entfaltungschancen hat.

Der Verlust von Vertrauenswürdigkeit und Verhaltensintegrität bei pseudo-authentischer Führung ist dabei gerade im Kontext des Wandels problematisch (vgl. Simons 1999). Ferner überdeckt eine „aufgeführte“ Führung die Schattenseiten der authentischen Führer (vgl. Conger 1990) wie Narzissmus (vgl. Neuberger 2002, S. 172ff), verdeckter Egoismus oder subtiles autoritäres Verhalten und irrationale aber „rationalisierte“ Entscheidungen etc. Andererseits ist auch eine formale und instrumentelle Rationalität - in ihrer einseitigen Ausrichtung auf Steuerung und Vorherrschaft - ohne Bezüge zu einer umfassenderen, integralen Vernünftigkeit und Authentizität problematisch. Diese degeneriert dann zu einer funktional-rationalistischen Führungspraxis und generiert dann Irrationalitäten gegenüber den Einzelnen, Gemeinschaften und der Umwelt durch eine Nichtbeachtung gegenüber deren Geltungsansprüchen. Mehr noch bringt eine solche einseitige ökonomische Ausrichtung und Praxis immer mehr Formen unauthentischen Verhaltens hervor. Mit all dem kommt nicht nur einer „Ethik authentisch-transformationaler Führung“ (Bass & Steidlmeier 1999; Price 2003), sondern auch gerade einer integralen Führung eine besondere Bedeutung zu.

5 Integrale Führung als Medium authentischer Führungspraxis

Ähnlich wie in der Führungspraxis nehmen auch konventionelle Orientierungen der Führungsforschung oft eine einseitige, personenzentrierte Perspektive ein (vgl. House & Aditya, 1997, 409). Einem „heroic leadership“ stereotype (vgl. Meindl et al. 1985; Yukl, 2002) folgend, wird eine Einflussnahme als uni-direktional vom Führer zum Geführten zur Erreichung „objektiver“ Ziel- und Zweckverhalte angenommen. Entsprechend wurden die vorherrschenden Auffassungen als individualistisch, objektivistisch und funktionalistisch kritisiert (vgl. z. B. Bass, 1990; Bryman, 1996; Yukl, 2002), die auch einer Fundierung in menschlichen Entwicklungsprozessen entbehren (vgl. Bennis & Thomas, 2002). Die vielfältigen und komplexen Erfahrungs- und Einflusszusammenhänge der Führungspraxis und deren Einbettung wurden unterschätzt (vgl. O’Toole, 2001; Mitroff, 2003), was auch zur lang anhaltenden Vernachlässigung des Leiblich-Sinnlichen und des Ästhetischen (vgl. Küpers 2002; 2004; 2005c) sowie Emotionalen im Führungszusammenhang deutlich wird (vgl. Küpers & Weibler 2005). Demgegenüber berücksichtigt eine integrale Führung gleichermaßen die individuellen und kollektiven Ebenen wie Dimensionen des Inneren und Äußeren sowie deren wechselseitigen Zusammenhang. Folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Sphären des integralen Modells in Anlehnung an Wilber (1999, 2000a,b), ohne dass diese hier im Einzelnen beschrieben werden.

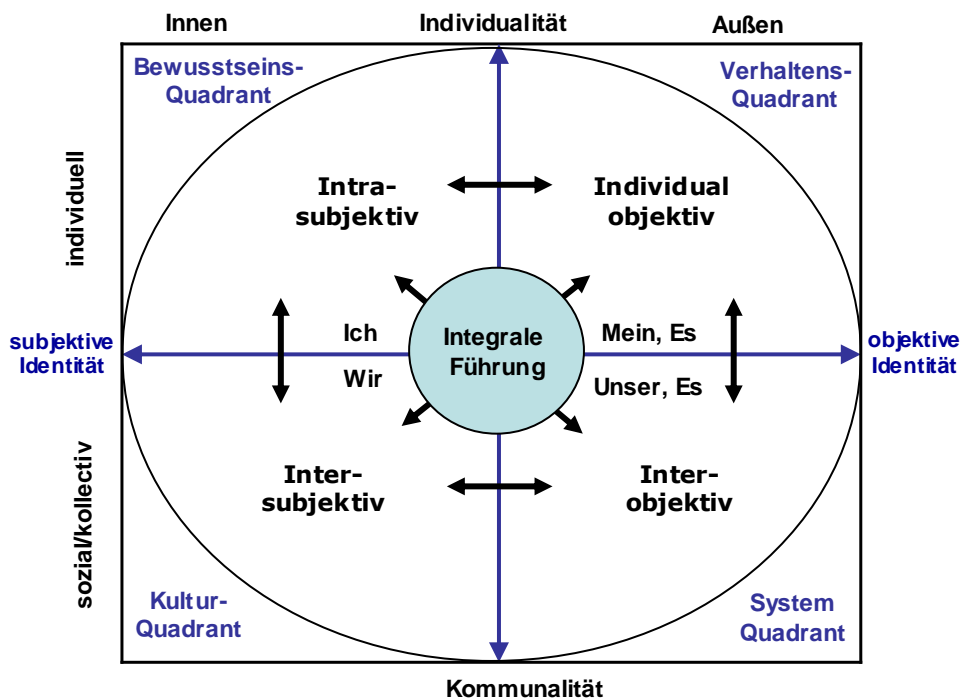


Abb. 2: Sphären integraler Führung

Jeder der dargestellten Orientierungen bzw. Perspektiven würde ohne die anderen inkomplett sein sofern sie alle hinsichtlich ihrer Erhaltung und Entwicklung voneinander abhängen. Was daher erforderlich ist, ist eine Betrachtung und Praxis, die alle Quadranten und alle Ebenen berücksichtigt (vgl. Wilber 1999, 2000a,b, 2001). Innerhalb dieser Bereiche und der Beziehungsgefüge vollzieht sich eine integrale Führungspraxis. Zudem gibt es eine Reihe unterschiedlicher Entwicklungsstufen und -linien von Führenden und der Führung. Die Stufen der Entwicklung bestimmen die Kapazitäten und die emergenten Qualitäten im Leben von Führungskräften bzw. des situierten Führungskontextes. Dazu gehören beispielsweise Arten und Weise des Erwerbs und Praxis eines konkurrierenden, konformierenden, leistenden und visionierenden Verhaltens. Die Entwicklungslinien betreffen komplexe Entwicklungszusammenhänge wie raum-zeitliche, emotionale, kognitive, interpersonelle, wissens- oder lernbezogene oder ethische Linien von Führenden und Führungsprozessen. Die Stufen und Linien in den Quadranten werden zudem durch Wachstums- und Integrationsdynamiken innerhalb eines integralen Zyklus energetisiert (vgl. Edwards 2004; 2005). In diesem werden alle Dimensionen in einem kohärenten System koordiniert und vollzieht sich ein holonistischer Gesamtprozess zwischen den Quadranten. Folgende Abbildung zeigt die genannten Dimensionen im Zusammenhang

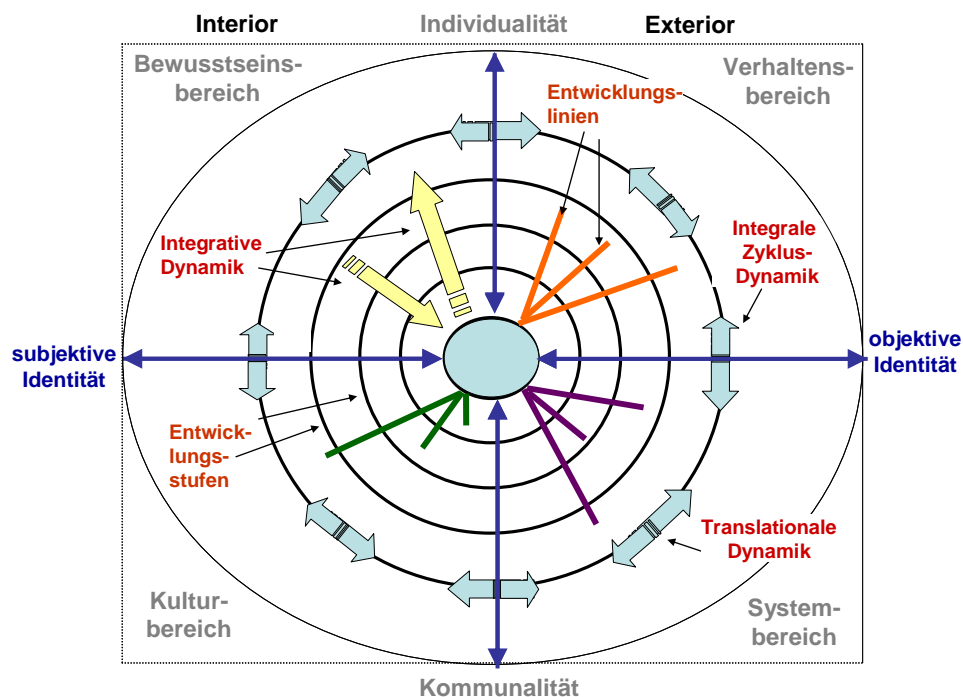


Abb. 3: Entwicklungsstufen- und -linien sowie integraler Zyklus integraler Führung

Der Vorteil eines solchen integralen Modells ist es, Führung als ein vielfältiges emergentes Ereignis zu verstehen. Mit dem Fokus auf verschiedene Einflussphären und Interrelationen kommt dem prozessualen „Zwischen“ (vgl. Bradbury & Lichtenstein 2000) eine grundlegende Bedeutung zu. Damit geht es nicht mehr nur um das, was einzelne Führungskräfte als Eigenschaften, Kompetenzen haben, sondern was zwischen Menschen geschieht und sich entwickelt. Eine solche Orientierung hilft, die inhärenten Probleme und Begrenztheiten eines atomistischen, mechanistischen oder substanzialistischen Verständnisses von Führung und Organisationen zu überwinden und eher Prozesse des „Werdens“ zu beachten (vgl. z. B. Ranson et al. 1980; Chia, 1999). Auch die Beziehung zwischen Führer und Geführten wird so als wechselseitiger Einflusszusammenhang adäquater zugänglich. Das Modell ermöglicht gleichermaßen subjektive, intersubjektive und objektive bzw. interobjektive Sphären und Beziehungen von Führung in einem interdependenten und ko-evolvierenden Nexus zu sehen. Damit erlaubt das integrale Modell eine dringend benötigte dezentrierte und systemisch-ganzheitliche Betrachtungsweise. Zudem ermöglicht es Gestaltungsformen einer zeitgemäßen und nachhaltigen Führungspraxis, die auch einer pseudo-authentischer Führung vorbeugen.

Inzwischen wurden die Weite und Tiefe eines integralen Modells als Heuristik für eine andere Führung ausgelotet und ein umfassendes Forschungsprojekt integraler Führung vorgeschlagen (vgl. Pauchant 2005; Volckmann 2005). Allerdings steht die Forschung und Praxis einer integralen Führung noch ganz am Anfang. Erste Untersuchungen und Anwendungen (vgl. z. B. Bradbury, 2003; Cacioppe, 2000; Küpers 2005d; Neal, 2005; Pauchant 2002; Prewitt, 2004; Rooke/Torbert, 1998; Sanders et al. 2003; Young, 2002) zeigen jedoch vielversprechende Perspektiven auf.

6 Lernbarkeit und Förderungsmöglichkeiten

Eine besondere Schwierigkeit der Umsetzung und Realisation authentischer Führung liegt in deren Vermittlung. Die Frage, ob und wie authentische Führung lehr- und lernbar ist, ist noch weitgehend ungeklärt. Grundlegend ist eine Motivation für eine authentische Führung

nur in einem (unternehmens-)ethisch aufgeklärten Selbstverständnis der Führungskräfte und in der Reflexion ihres beruflichen Handelns als mündige, republikanisch orientierte und verantwortliche Bürger zu finden (vgl. Ulrich 2003, S. 116f). Dennoch kann ein authentisches Führen gefördert werden. Wobei die Berücksichtigung des Authentischen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften eine besondere anwendungspraktische Herausforderung darstellt. Um mit dieser umzugehen, wäre es notwendig, entsprechende Möglichkeiten bei der Entwicklung von Führungsnachwuchskräften z. B. beim „Management-Development“ und Training zur Persönlichkeitsentwicklung und im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zu schaffen. In Anbetracht der Schwierigkeiten Authentizität zu vermitteln, wurden verschiedene Empfehlungen für die Gestaltung von Designs und Interventionen entwickelt (vgl. Cooper et al. 2005; Luthans & Avolio 2003). Die Grenzen der Lehrbarkeit des Authentischen bewegen sich dabei insbesondere im Spannungsfeld von Differenzierung und Integration (vgl. Avolio et al. 2005). Authentisch zu werden ist letztlich nicht theoretisch lern- und vermittelbar. Es scheint daher sinnvoll, dem Einzelnen oder auch Führungsteams einen geschützten Erfahrungsraum anzubieten, in dem er und sie ihre eigenen Rollen und Wirkungen kennen lernen können (Küpers 2004b). Dabei wird es auch möglich, neue, bisher nicht gelebte Formen des Authentischen zu erleben, zu erproben und so in das Leben aufzunehmen. Ein besonderes Potenzial zur Vermittlung des Authentischen kann dem Mentoring zugesprochen werden. Das Mentoring stellt ein persönliches Betreuungsverhältnis zwischen einem Mitarbeiter und einer, meist hierarchisch höhergestellten Person - die i. d. R. nicht der direkte Vorgesetzte ist - dar. Solche Mentorenschaft dient der Orientierung, Integration und Förderung des Betreuten in der Organisation für verschiedene Lebens- und Karrierephasen. Über eine gezielte und länger währende Unterstützung der Persönlichkeit lassen sich dabei gerade auch Probleme und Möglichkeiten gelebter Authentizität des Betreuten bearbeiten bzw. stärken. Gegenüber dem meist kurzfristigen Coaching und dem eher selbstständigen Coping ist Mentoring auf eine längerfristige Sozialisation und persönlichere Unterstützung durch Andere ausgerichtet, was gerade für die Entwicklung authentischer Führung bedeutsam ist. Ein personenbezogenes Mentoring hat sich v. a. zur Einführung neuer Mitarbeiter und systematischen Karriereentwicklung von Führungsnachwuchskräften bewährt (vgl. Arhén 1985; Hilb 1997; Kram 1988). Allerdings können die Rolle des Mentors als einer möglichst selbstgewählten Identifikationsfigur, Beraters oder Förderers sowie die persönliche Mentorenbeziehung kaum verbindlich bestimmt oder institutionalisiert werden.

Weitere Ansatzpunkte und Maßnahmen für eine Gestaltung einer authentischen Beziehungs- und Kulturentwicklung sind eine gemeinsame Reflexion und Weiterentwicklung der Werte und Normen der Organisation - z.B. in gemeinsam entwickelten und gelebten Unternehmensleitsätzen - sowie vielfältige Möglichkeiten und Maßnahmen einer integralen Personal-, Team- und Organisationsentwicklung insbesondere über die bewährten Formen des Coachings und Counseling (vgl. Wunderer/Küpers 2003). Des Weiteren kann eine strukturell-systemische Führung zur Schaffung der Voraussetzung einer authentischen Führungspraxis dienen. Dazu gehören eine entsprechende Kultur-, Strategie- und Organisationsgestaltung sowie die Schaffung einer qualitativen Personalstruktur und -entwicklung (vgl. Wunderer 2003). Dazu tritt die Gestaltung der interaktiven direkten Führungsbeziehungen. Durch eine situative pro-soziale und partizipative Ausrichtung der Führungsbeziehung und Anwendung spezifischer Führungsstile kann ein „proto-authentisches“ Führungsbeziehungsgefüge entwickelt werden. Gerade eine wertorientierte Umsetzung von Partizipations-, Delegations- und Entwicklungsmaßnahmen aller Mitarbeiter erhöht die Chancen einer authentischen Praxis nicht nur der Führungskräfte, sondern für größere Teile der Belegschaft. Schließlich

kommt dem sog. „Mitunternehmertum“ (Wunderer 2003, S. 35ff) für eine erweiterte Entwicklung des Authentischen eine besondere Bedeutung zu.

Als Ansatzpunkte eines Integritätsmanagement i. S. einer organisierten Wahrhaftigkeit im Unternehmen beschreibt Ulrich eine wahrhaftigkeitsorientierte Mitarbeiterführung (vgl. Ulrich 2003, S. 119f). Demnach ist auch eine ethische Sensibilisierung der Mitarbeiter auf allen Ebenen als gleichberechtigtes Bildungsziele - wie die Vermittlung von Sachwissen und Problemlösungskompetenz - in die Management-, Personal- und Kulturentwicklung einzubeziehen.

Zur Verwirklichung authentischer Führung als glaubwürdiger Lebenspraxis in Organisationen sind gelebte Werte bzw. eine Kultur erforderlich, in welcher sowohl Verantwortlichkeit wie Vielfalt, Respekt vor der Eigenheit des Andern als auch gemeinsame Beziehung zur Aufgabe und gegenseitige Verbindlichkeit erkennbar sind und umgesetzt werden. Diese sollte durch eine soziale Integration gekennzeichnet sein, die sich z.B. über offene Kommunikation und Informationstransparenz sowie Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls konkretisieren. Zur Entwicklung einer nachhaltigen Authentizität ist daher eine kooperativ-kommunikative Kultur förderlich (vgl. Kropp 1997, S. 423). Diese zielt nach Ausgleich von Machtverhältnissen und Reduktion von Abhängigkeiten beteiligter Interessengruppen auf der Grundlage von Entwicklungsförderung, (Fehler-)Toleranz und Offenheit. Dabei sind verschiedene Einzel- und Kollektivinteressen auf der Basis von Gerechtigkeit, Fairness und Gleichheit (i. S. Gleichwertigkeit) anzuerkennen und ein konfliktaustragender Interessenausgleich anzustreben. Eine solchermaßen an Kooperation orientierte Kultur folgt bei Verhandlungen dem Dialogprinzip i. S. einer verantwortungsvollen Beteiligung möglichst aller Betroffenen und versucht eine sinnstiftende und vertrauensorientierte Arbeitswelt zu fördern. Zudem sollten Einbringungsmöglichkeiten bei moralischen Bedenken, Problemen und Fragen z. B. in Form von Ethikbeauftragten, Ethik-Hotline, Ethikkommission geschaffen werden (vgl. Ulrich 2003, S. 128ff). Des Weiteren vermittelt eine wahrhaftigkeitsorientierte Öffentlichkeitsarbeit und ein wahrhaftiger Stakeholder-Dialog eine öffentliche Begründung des unternehmerischen Handelns (vgl. Ulrich 2003, S. 129f). Gerade die „Fähigkeit zur Publizität“ (Kant) stellt einen Wahrhaftigkeitstest unternehmerischer Rechtfertigung dar. Insofern es dabei zur Übereinstimmung von Worten und Taten kommt, wird die Selbstdarstellung („Public Relation“) mehr als Imagepflege. Indem dabei Stärken und Schwächen transparent und selbstkritisch dargestellt und Informationen über öffentlich relevante Entscheidungen frühzeitig gegeben werden, erhöht sich die Glaubwürdigkeit und werden „Corporate Ethics Relations“ des Unternehmens entwickelt (vgl. Zajitschek 1997).

7 Probleme, Gefahren und Grenzen authentischer Führung

Abschließend seien noch einige Probleme, kritische Anfragen und Hinweise auf Gefahren sowie Grenzen authentischer Führung vorgestellt. Eine besondere Problematik authentischer Führungspraxis liegt in den Schwierigkeiten ihrer Evaluation. Um zu einer umfassenden Selbst- und Fremdbewertung zu kommen empfiehlt sich das sog. „360°-Feedback“ im Verbund eines integralen Entwicklungsmodells für Führungskräfte (vgl. Cacioppe & Albrecht 2000) sowie Möglichkeiten einer responsiven Evaluation (van der Haar & Hosking 2004). Jedoch bleibt zu fragen, wie sich der „Erfolg“ von authentischer Führung bestimmt. Woran ist eine „Excellence“ oder Qualität authentischer Führung zu messen und zu bewerten? Von wo aus wird wie bestimmt, was „authentisch“ ist bzw. sein soll? Kann oder sollte eine nicht-authentische, aber ökonomisch erfolgreiche Führung

sanktioniert werden? Kann Authentizität zum „zentralen Organisationsprinzip von Führung“ erhoben werden (vgl. Terry, 1993)?

Auf diese Fragen gibt es keine einfachen Antworten. Grundlegend bedarf es jedoch der Agenda eines Überdenkens und einer Neubestimmung des betrieblichen Zwecks, der gelebten Werte, der Rolle des Gewinns und veränderte Belohnungssysteme sowie Berücksichtigung der Anspruchsgruppen im gesellschaftlichen Kontext (vgl. Wilson 2004). Problematisch bleibt jedoch, dass das gegenwärtige moderne Gesellschafts- und Wirtschaftssystem mit seinen kapitalbestimmten Strukturen und politischen Machtprozessen Unauthentizität immer wieder Vorschub leistet. Damit ergibt sich die Frage, ob eine radikale Systemveränderung notwendig ist, um authentisches Handeln in der Breite zu ermöglichen oder ob gelebte Authentizität möglicherweise zum Systemwandel beiträgt. Soll eine authentische Führung nicht nur moralisierend gefordert, sondern gelebt und umgesetzt werden, sind auf jeden Fall Voraussetzungen für ihre Praxis zu schaffen. Dies wird nicht ohne Veränderung von individuellen und kollektiven Einstellungen, vorhandenen Strukturen und Machtgefügen sowie einer moralischen (Selbst-)Verpflichtung möglich sein.

Zu warnen ist schließlich vor der Gefahr einer personen-zentrierten authentischen Führung, die in einen elitären Individualismus oder Personenkult zurückzufallen, die auf einem vormodernen Gesellschaftsmodell und anachronistischen, nicht-integralen Werteverständnis gründen. Gerade in einer zunehmend rationalisierten und technisierten Welt, die viele Bereiche und Sehnsüchte der Menschen unbefriedigt lässt wachsen Bedürfnisse nach einer retro-romantischen Rückkehr zum vermeintlich Einfachen und zu einzelnen starken Führern. Eine „Führungsromantik“ oder Romantisierung von Führung (vgl. Meindl et al. 1985), wird dann problematisch, wenn sie mit einer (einseitigen) Abwendung oder Ausblendung vom Technischen, Abstrakten, Komplexen, Institutionellen und Vernünftigen einhergeht. Eine wieder belebte Ausrichtung auf den „Great Men“ unterschätzt systematisch die komplexen ökologischen, sozialen, kulturellen sowie wirtschaftlichen Prozesse. So verständlich die Sehnsucht nach dem Simplen, Übersichtlichen und Konkretem, dem Erlebbaren sowie Persönlichen ist, so sehr kann dies in eine regressive Flucht umkippen oder gar infantilisierende Perpetuierung von Unreife führen (vgl. Sievers 1989). Es daher wichtig nicht nur einer Verklärung charismatischer, sondern auch authentischer Führungspersonen zu begegnen, die sie als Wundertäter ohne Nebenwirkung feiert (vgl. Neuberger 2002; S. 160) oder in ihnen Retter oder „Allheilmittel“ für die komplexen Probleme sieht. Wie dies sich im Verhaftetbleiben an Führungsmythen oder Rückwärtsprojektionen auf die Archetypen des Führers z. B. als Über-Vater, Held, Heilsbringer, Erleuchteter äußert (vgl. Neuberger 2002, S. 100ff; 106ff).

Auch wenn Vorbilder authentischer Führung nach wie vor sinnvoll sind, brauchen wir ein post-heroisches Verständnis, diesseits von Projektion und fremdbestimmten Identifikation, welches das Authentische nie nur auf den Führer zentriert, sondern gleichermaßen die Geführten und Mitarbeiter und deren Möglichkeiten des Authentischen mitberücksichtigt. Nicht nur gibt es keine authentische Führung ohne „authentische Gefolgschaft“, sondern die Beziehung zwischen Führenden und Geführten sollte selbst eine authentische sein oder werden. Eine relationale Bestimmung von Authentizität schließt die Anerkennung durch die Geführten und eine Gestaltung der Führer-Geführten-Beziehung ein. Wobei dabei auch idealerweise die Rollen rotieren können oder es zu Formen dienenden und geteilter Führung kommen mag (vgl. Bradford & Cohen 1998; Cox et al 2003; Manz & Sims, 1995, 2000; Conger & Pearce 2002; Pearce & Conger 2003; Sims & Lorenzi 1992; Greenleaf 1977; Block 1993; Spears 1998). Damit kann nicht nur der Problematik einer Instrumentalisierung des Authentischen und den Missbrauchsgefahren einer pseudo-

authentischen Führung entgegengewirkt werden, sondern es kommt auch zu einem neuen Verständnis und Praxis von Führung und Führer-Geführten-Beziehungen überhaupt.

Mit all dem wird deutlich, wie sehr auch authentische Führung keinen überzeitlichen Anspruch erheben kann, sondern ein in sich wandelbares Konstrukt darstellt, das auf immer neue Fragen und Anforderungen jeweils antworten muss. Entsprechend erscheint das zuvor beschriebene integrale Modell von Führung eine zeitgemäßere Form für heutige und zukünftige Organisationen und deren Führungspraxis.

8 Perspektiven

Was könnte der Forschungsbedarf authentischer Führung beinhalten und was wären weitere Perspektiven? Da authentische Führung ein vielgesichtiges und vielgestaltiges Konstrukt ist bedarf es entsprechend facettenreicher multidimensionaler Forschungsdesigns (vgl. z. B. Avolio et al., 2004; 2005; Luthans & Avolio, 2003). Zukünftige Forschung ist aufgerufen zu untersuchen, was und welche individuelle Unterschiede und Spezifika authentische Führung, authentische Führer-Geführtenbeziehungen bzw. geteilte authentische Führung sowie authentische Organisationskulturen konstituiert und beeinflusst. Anwendungspraktisch wären insbesondere die Einflussgrößen, Auslöser, Entwicklungen und Vermittlungen von authentischer Führung tiefergehend zu erforschen (vgl. Luthans and Avolio 2003). In Hinblick auf das integrale Modell kommt es auch für die Verwirklichung authentischer Führung auf die Erforschung einer koordinierten Entwicklung und Gestaltung aller genannten Sphären und ihres wechselwirksamen Zusammenhangs an.

Ein spezifischer Forschungszusammenhang bezieht sich auf die herausfordernden und wichtigen Beziehungen zwischen authentischer Führung bzw. Organisationen und Ethik sowie Spiritualität (vgl. z. B. Ashmos & Duchon, 2000; Bell & Scott 2003; Bell & Taylor 2004; Bolman & Deal, 1995; Calas & Smircich 2003; Cavanagh 1999; Delbecq, 2000; Dent et al. 2005; Fairholm 1996, 1998; Fry 2003; 2005; Korac-Kakabadse et al. 2002; Mitroff & Denton, 1999; Pauchant 2002) und Weisheit (vgl. z. B. Srivastva & Cooperrider 1998; Sternberg/Vroom 2002; Küpers 2005b).

Aber auch Forschungen zu Bedingungen, Entwicklungen und Wirkungen eines authentischen Glücks (vgl. Seligman 2002) wären überaus aufschlussreich. Einerseits könnte das Authentische als Basis von Glück und Wohlergehen; andererseits Glück als Basis für das Authentische untersucht werden (vgl. Ilies et al. 2005; Küpers 2004a; 2005). Wesentlich wird es sein, theoretische und empirische Forschungen zu einer integralen Authentizität auf- und auszubauen. Dabei gilt es das Authentische und eine entsprechende Führung als Teil eines umfassenden Ganzen zu situieren und zu erforschen. Denn Authentizität und Wahrhaftigkeit als „subjektive Wahrheit“ ist holonistischer Teil von den damit verbundenen Geltungsansprüchen von „intersubjektiven Wahrheiten“ und „(inter-)objektiven Richtigkeiten“ in einem integralen Gesamtzusammenhang. Diese beinhaltet dann entsprechend eine Beachtung und Koordination von Selbst-, Beziehungs- und Systemmanagement (vgl. Wielens & Wielens 2005) als eines ganzheitlichen Zusammenhangs.

Mit all dem kann dann Pestalozzis (1746-1827) Vision einer Integration der Kräfte von Hand, Herz und Kopf nicht nur für die Erziehung und Bildung, sondern auch eines entsprechenden Führens möglich werden. Diese klassische Dreiheit entspricht dabei nicht nur dem Menschen als Leib-Seele-Geist-Wesen und seiner grundlegenden Lebensäußerungen des Wollens bzw. Handelns, Fühlens und Denkens. Sie stellen auch eine praktische und „proto-integrale“ Orientierung dar, mit der sich die menschlichen und

zwischen-menschlichen Kräfte in ihrer sozialen und systemischen Einbettung entfalten und praktizieren lassen.⁷ Authentisches Führen mit Hand, Herz und Verstand integriert gleichermaßen Handlungen, Emotionen und Kognitionen sowie dessen Zusammenspiel im integralen Gesamtzusammenhang. Nur wenn das Handeln konsistent ist mit dem Fühlen und Denken, kann es zu einer wirklichen authentischen Lebenspraxis kommen (vgl. Harter 2002) und in der Welt gelebt werden. Denn authentisch ist, wer über sein Ich und das Wir sowie das „Es“ des „In-der-Welt-Seins“ ein spontanes Wahrnehmen, Fühlen, Phantasieren und Denken entwickelt, anderen mitteilt sowie handlungspraktisch und kreativ anwendet. Dazu gehören immer auch die sinnlichen und ästhetischen Dimensionen im Wirtschaften, die in unserer Kultur und in der Ökonomie tendenziell unterbewertet bzw. verkannt werden (vgl. Küpers 2006). Wenn Leitkulturen der Führung ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen widerspiegeln und mitbeeinflussen, dann manifestiert eine wieder- bzw. neugewonnene und erweiterte authentische und integrale Führung bzw. eine Führer-Geführten-Beziehung einen sozio-kulturell relevanten Zusammenhang. Der Prüfstein der Verwirklichung einer wirklich gelebten authentischen Führung wird es sein, inwiefern sie sich als praktische Weisheit in einem integralen Leben bewährt und sich lebendig verkörpern lässt.

9 Literatur

- Ackroyd, S & Thompson, P. (1999), *Organisational Misbehaviour*, London: Sage.
- Allen, K. E. (2004), Authentic. In: Goethals, G.R. / Sorenson, G.J. / Burns, J. M. (Hrsg.): *Encyclopedia of Leadership*, Thousand Oaks, S. 64-68
- Arhén, G. (1985), *Mentoring im Unternehmen*. Landsberg a. L.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B. & Gardner, W. L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3 pp 315-338
- Avolio, B. A. & Luthans, F. (2005), *The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership That Gets Results and Sustains Growth*, McGraw-Hill
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2005), Authentic leadership development: Building integration and differentiation. *Leadership Quarterly*, 16(3).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors" *Leadership Quarterly* 15 801–823
- Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York et al. (deutsch: *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Landsberg a. L. 1986).
- Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision. In: *Organizational Dynamics*, Winter, S. 19–31.
- Bass, B. M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. & Bebb, M. (1987), Transformational leadership and the falling dominoes effect. In: *Group and Organization Studies*, 12 (1), 73-87.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10, 2, 181-218.
- Begley, P. T. (2001), In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353-366.
- Bell, E., Taylor, S. (2003), The Elevation of Work: Pastoral Power and the New Age Work Ethic; In: *Organization* 2003 10: 329-349.
- Bell, E. and Taylor, S. (2004), From Outward Bound to Inward Bound': the Prophetic Voices and Discursive Practices of Spiritual Management Development; *Human Relations*, April 1, 2004; 57(4), 439 - 466.
- Bennis, W.G. & Thomas, R. J. (2002), Crucibles of Leadership, *Harvard Business Review*, 80 (September), 39-45.
- Biggs, B. (2003), Indelible impressions of an authentic coach *Team Performance Management*; Volume 9, Numbers 7-8, November, 205-206.

- Bill, G. (2004), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, New York: Jossey-Bass.
- Block, P. (1993), *Stewardship. Choosing service over self-interest*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Binswanger, L. (1973), *Grundformen und Erkenntnis menschlichen Daseins*, München
- Bolman, L., & Deal, T. (1995), *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradbury, H. (2003), Sustaining inner and outer worlds: A whole-systems approach to developing sustainable business practices in management, *Journal of Management Education*, 27, 2, 172-188.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000), Relationality in organizational research: Exploring The Space Between, *Organization Science*, 11, 551-564.
- Bradford, D. L. & Cohen, A. R. (1998), *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*, New York Wiley.
- Bryman, A. (1996), Leadership in Organization, in: S.A. Clegg, C. Hardy and W.R. Nords (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 276-292.
- Burns, J. (2003), *Transforming leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Cacioppe, R. (2000), Creating Spirit at work: Re-visioning organization development and Leadership – Part II, *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 1-2, 110-120.
- Cacioppe, R. & Albrecht, S. (2000), Using 360 feedback and the integral model to develop leadership and management skills In: *Leadership & Organization Development Journal* 21/8 [2000] 390-408
- Calas, Marta, Smircich, Linda (2003), Introduction: Spirituality, Management and Organization; In: *Organization* 2003 10: 327-328
- Cardona, P. (2000), Transcendental leadership; *Journal: Leadership & Organization Development Journal* Volume: 21 Issue: 4 Page: 201 - 207
- Cavanagh, G. F (1999), Spirituality for managers: context and critique, *Journal of Organizational Change Management*, 12, 186 – 199
- Chia, R. (1999), A "rhizomic" model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10, 209-227.
- Ciulla, J. B. (1995), Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Ciulla, J. B. (2004), *The Ethics of Leadership*. Thomson/Wadsworth.
- Collinson, D. (1994), 'Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace'. In Jermier, J.M., Knights, D. and Nord, W.R. (eds.), *Resistance and Power in Organisations*, Routledge, London.
- Conger, J. A. (1990), The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*. 19(2), 44-55.
- Conger, J.A., & Pearce, C.L. (2003), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooper, C. D. Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A. (2005), Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3 pp. 475-493
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003), Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. In: J. A. Conger (Ed.), *Shared leadership : reframing the hows and whys of leadership* (1st ed., Vol. 1, pp. 48-76), Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Crowley, E. (2004), Authentic communication: motivate by aligning thought and action *Handbook of Business Strategy* Volume: 5 Issue: 1 Page: 93 – 99.
- Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (2005), *Perspectives on Corporate Social Responsibility; 2004*; Aldershot; Ashgate.
- Delbecq, A. (2000), Spirituality for business leadership: Reporting on a pilot course for MBAs and CEOs. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 117-128.
- Duignan, P. A. & Bhindi, N. (1997), Authenticity in leadership: an emerging perspective In: *Journal of Educational Administration*; Volume: 35 Issue: 3; 195 – 209.
- Dent, E. B. M.; Higgins, E. & Wharff, D. M. (2005), Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions *The Leadership Quarterly* Volume 16, Issue 5 , October 2005, Pages 625-653.
- Eagly, A. H. (2005), Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3 pp. 459-474.

- Edwards, M. (2004), *Good For Business: An Integral Theory Perspective Of Spirituality In Organisations*, Working Paper Series 0401 Integral Leadership Centre, The University of Western Australia.
- Erickson, R. (1995), The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 2, 121-144.
- Edwards, M. (2005), The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation *Journal of Organizational Change Management*, Volume 18 Issue 3 pp. 269-288
- Fairholm, G. (1996), Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. (1998), *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Ferrara, A. (1993), *Modernity and Authenticity. A Study of the Social and Ethical Thought of Jean-Jacques Rousseau*. Albany: SUNY Press.
- Ferrara, A. (1998) *Reflective Authenticity. Rethinking the project of modernity*. London, N.Y.: Routledge.
- Foy, N. (1994), *Empowering people at work*, Brookfield, Aldershot.
- Fry, LW (2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727
- Fry, L. W. (2005), Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly* Volume 16, Issue 5 , October 2005, 619-622
- Fromm, E. (2000), *Authentisch leben*, Freiburg im Breisgau; Basel; Wien: Herder
- Galuska, J. & Galuka, D. (2005), *Spiritualität und Gesunde Arbeit in der Unternehmenskultur*: In: Wielens, H. (Hrsg.) (2006), „Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch“, Bielefeld; Band 2 Schriftenreihe, Kamphausen-Verlag, S. _____
- Gardner, W. L. Avolio, B. J. Luthans, F. May, D. R. and Walumb, F. (2005), Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3 pp 343-372
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004), Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 3, pp. 270-281.
- Geerk, F. (Hrsg) (1998), *Der Humanismus als historische Bewegung*, Basel.
- George, B. (2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. (2002), The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5, 18-20.
- Golomb, J. (1995), *In Search of Authenticity. From Kierkegaard to Camus*. London, N.Y.: Routledge.
- Greenleaf, R. (1977), *Servant leadership, a journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
- Habermas, J. (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2. Bde. I und II, Frankfurt: (Suhrkamp).
- Habermas, J. (1991), *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt: (Suhrkamp).
- Harter, S. (2002), Authenticity. In Snyder, C.R., & Lopez, S.J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp382-394), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Heidegger, M. (1927), *Sein und Zeit*, Tübingen: Niemeyer.
- Hilb, M. (1997), *Management by Mentoring. Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung*. Neuwied et al.(Luchterhand).
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997), The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005), Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. Volume 16, Issue 3 pp 373-394.
- Ingelhart, R. (1989), *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt am Main/New York
- Jermier, J.M. (1998) ‘Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control’, *Administrative Science Quarterly* 2: 235-257.

- Johnson, C. E. (2004) Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting light or shadow, (2nd ed) Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Keupp, H. (1999), Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Kirchner, B. (1996), Fühlen und Führen : der Manager zwischen Herz und Verstand,
- Kofman, F./Senge, P. (1995), Communities of commitment, In: Chawla, S./Renesch, J. (Eds) Learning Organisations, Portland S. 14–43.
- Korac-Kakabadse, N. Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (Year: 2002), Spirituality and leadership praxis, In: Journal of Managerial Psychology Volume: 17 Issue: 3 Page: 165 - 182
- Kram, K. (1988), Mentoring at Work. London.
- Kropp, W. (1997), Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen. München, Wien.
- Küpers, W. (2002), “Phenomenology of Aesthetic Organising - Ways towards Aesthetically Responsive Organisations”, In: Journal Consumption, Markets and Cultures, Volume 5, Issue, 1, pp. 31-68.
- Küpers, W. (2004), “Art and Leadership”, In: Burns, J. M, Goethals, R. R & Sorenson, G. J. (2004), Encyclopaedia of Leadership, Thousand Oaks, CA: (SAGE), pp. 47-54.
- Küpers, W. (2004a) Geschichte(n) des Glücks und Perspektiven integraler Glückspraxis, Vortrag auf der Frühjahrstagung „Was ist Glück? – Integrale Perspektiven auf ein gutes Leben“ Integralis-Institut, Hamburg, März 2004.
- Küpers, W. (2004b), “Learning Organization and Leadership”, In: Burns, J. M, Goethals, R. R & Sorenson, G. J. (2004), Encyclopaedia of Leadership, Thousand Oaks, CA: (SAGE), pp. 881-886.
- Küpers, W. (2004c), “Socio-emotional oriented Leadership”, In: Burns, J. M, Goethals, R. R & Sorenson, G. J. (2004), Encyclopaedia of Leadership, Thousand Oaks, CA: (SAGE), pp. 1468-1472.
- Küpers, W. (2005), Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Embodied Well-Be(com)ing in Organizations; In: “Culture and Organization” September 2005, Vol. 11(3), pp. 221–231.
- Küpers, W. (2005a), „Embodied Implicit and Narrative Knowing in Organizations”, In: Journal of Knowledge Management Volume 9, No 6, 2005 (forthcoming).
- Küpers, W. (2005b), Integral Pheno-Practice of Wisdom of Management and Organisation, paper for Critical Management Conference, University of Cambridge Stream: Wisdom, Ethics, and Management; July, 2005.
- Küpers, W. (2005c), „Die Vision einer responsiven Begegnung von Kunst und Ökonomie für ein raffiniertes (Über-)Leben zwischen Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn - Envisioning a Refined Existence between the Sense of Reality and the Sense of Possibility through a Responsive Encounter between Art and Commerce”; In: Brellocks; M. & Schraat, H. (2005) (Hrsg) Raffinierter Überleben – Strategien in Kunst und Wirtschaft - Sophisticated Survival Techniques - Strategies in Art and Economy”, Berlin: Kadmos; S. 372-397.
- Küpers, W. (2005d), The Art of Inter-Leadership - Integral Leadership and its implication for Leadership Education, Development and Learning, paper for presentation at EURAM (European Academy of Management) Conference, Track 31 Leadership Challenges in the World of Multiple Realities, Munich, May, 2005.
- Küpers, W. (2006), Phenomenology and Integral Pheno-Practice of responsive Organizations and Management, In: Barry, D. & Hansen, H. (Eds) (2006) New Approaches to Management & Organization London SAGE.
- Küpers, W. & Eppler, M. (2004), „Irony and Management. A framework for its Application in Management Practice” In: Ulla Johansson and Jill Woodilla (Eds.) The Ironic Organization, Copenhagen: (Liber-Copenhagen Business School Press); pp. 289-305.
- Küpers, W. & Jäger, U. (2005), “Inter-Knowing as a processual Event in Organisations” paper for the “First Organization Studies Summer Workshop” on “Theorizing Process in Organizational Research”, 12-13 June 2005, Santorini, Greece.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2005), Emotionen in Organisationen, Stuttgart: (Kohlhammer).
- Küpers, W. & Weibler, J. (2005a), How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension, Leadership & Organization Development Journal (forthcoming).

- Legge, K. (1995), HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas, in: Storey, J. (Hrsg.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003), Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. S 241–258.
- Mahlmann, R. (2002), *Führungsstile flexibel anwenden : mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen* Weinheim ; Basel : Beltz.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995), *Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. In J. T. Wren (Ed.), *The Leader's Companion*: 212-221: Free Press.
- Manz, Ch. C., & Sims, H. P. (2000), *The new SuperLeadership leading others to lead themselves*. Williston: Berrett-Koehler.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003), Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268- 306.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001), Leadership in complex organization. *Leadership Quarterly*, 12: 389-418.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., Avolio, B. (2003), Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan
- Mead, G. H. (1973), *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt am Main.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M. (1985), The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, Vol 30, pp. 78-102.
- Michie T, S. & Gooty, J. (2005), Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3 pp. 441–457.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003), Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16: 426-447.
- Mitroff, I. I. (2003), *Crisis Leadership. Planning for the Unthinkable*. New York: John Wiley.
- Mitroff, I. A., & Denton, E. A. (1999), A spiritual audit of corporate America : a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Molinsky, A.L., & J.D. Margolis. (2005), Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 30, 2 245-268.
- Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997), *Management unternehmerischer Dilemmata - Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*, Stuttgart/Zürich: Schäffer – Poeschel.
- Neal, J. (2005), Integral learning: management education for the whole person. In C. Wankel and R. Defillippi (Eds.), *Rethinking Management Education*, in press.
- Neal, J., & Banner, D. (1999), Spiritual perspectives on individuals, organizations, and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 24-36.
- Neal, J., Bergmann Lichtenstein, B., & Banner, D. (1999), Spiritual perspectives on individual, organization and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175-185.
- Neuberger, O. (2002), *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Neuberger, O. (2002a), Führung oder Irreführung? Über die schwierige Arbeit am Subjekt. In: *Zeitschrift Personalführung*, 8/2002, S. 30-36.
- O'Toole, J. (2001), When Leadership is an Organizational Trait. In W. Bennis, G.M. Spreitzer and T.G. Cummings (Eds.), *The Future of Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 158-174.
- Pauchant T.C. (Ed.) (2002), *Ethics and Spirituality at Work: Breakthroughs and Pitfalls of the Search for Meaning in Organizations*. New York: Quorum Book
- Pauchant, T. (2005), Integral leadership: a research proposal, In: *Journal of Organisational Change Management*"; Volume 18 Issue 3; pp. 211-229.
- Pauchant, T. C. (Editor) (2002) *Ethics and Spirituality at Work : Hopes and Pitfalls of the Search for Meaning in Organizations* Westport: Quorum Books.
- Pearce, C. L. and Conger, J. A. (2003) (Editors), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Pestalozzi, J. H. (1927-1996) Kritischen Gesamtausgabe von Pestalozzis Werken (PSW),
 Internetdokumentation: <http://www.heinrich-pestalozzi.de/index.htm>
- Prewitt, V. (2004), Integral Leadership for the 21st Century, *World Futures*, 60, 1-7.
- Price, T. L. (2000), Explaining ethical failures of leadership, *Journal: Leadership & Organization Development Journal* Volume: 21 Issue: 4 Page: 177 – 184.
- Price, T.L. (2003), The Ethics of Authentic Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 14, 1, 67-81.
- Raidt, F. (1989), Innere Kündigung. In: Strutz, H. (Hrsg) (1989), *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden, S. 68–73.
- Ranson, S., Hingings, B. & Greenwood, R. (1980), The Structuring of Organisational Structures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, pp. 1-17.
- Retzman, T. (1994), *Wirtschaftsethik und Wirtschaftspädagogik: Eine fachdidaktische Analyse von Möglichkeiten zur Förderung der moralischen Urteils- und Handlungskompetenz von Führungskräften*, Köln: Botermann & Botermann Verlag.
- Richter, C. (2004), *Der authentische Manager*, Redline
- Robinson, S. (1996), Trust and breach of the psychological contract. In: *Administrative Science Quarterly* 41, 574 -599.
- Robinson, S. & Bennett, R. (1995), ‘A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study’, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 2, pp. 555-72.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. (1939), *Management and the worker*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Rooke, D. & W. R. Torbert (1998), Organizational Transformation as a function of CEO’s Developmental Stage, *Organization Development Journal*, 16, 1, 11-28.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks et al.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003), From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Schmid, W. (1998), *Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung*. Suhrkamp, Frankfurt.
- Schmid, W. (2000), *Auf der Suche nach einer neuen Lebenskunst. Die Frage nach dem Grund und die Neubegründung der Ethik bei Foucault*. Frankfurt am Main.
- Schmid, W. (2000), *Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst*, Frankfurt.
- Schmid, W. (2004), *Mit sich selbst befreundet sein*, Frankfurt.
- Seligman, M.E.P. (2002), *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*. New York : Free Press.
- Sievers, B. (1989), Führung als Perpetuierung von Unreife. *Gruppendynamik* 20, 43 - 50.
- Simons, T. L. (1999), Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership; *Journal of Organizational Change Management* Volume: 12 Issue: 2 Page: 89–104.
- Sims, H.P. & Lorenzi, P. (1992), *The New Leadership Paradigm. Social learning and cognition in organizations*; Newbury Park: Sage.
- Spears, L.C. (1998), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, Wiley, New York, NY.
- Spieß, E. (1996), *Kooperatives Handeln in Organisationen*, München.
- Srivastva, S. and Cooperrider, D.L. (Eds.) (1998), *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Sternberg, R. J. (2003), *Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Vroom, V. H. (2002), The person versus the situation in leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 301-323.
- Storr, L. (2004), Leading with integrity: a qualitative research study, In: *Journal of Health, Organisation and Management*; Volume: 18 Issue: 6; 415 – 434.
- Taylor, C. (1992), *The Ethics of Authenticity*; Harvard UP Boston.
- Tepper, B. J. (2001), Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Terry, R. W. (1993), *Authentic leadership: Courage in action*. San. Francisco: Jossey-Bass.

- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman L. P. (2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Trevino, L., & Brown, M. (2005), The role of leaders in influencing unethical conduct in the workplace. In Kidwell, R. E. & Martin, C. (2005), *Managing organizational deviance*, pp. 69-87.
- Ulrich, P. (2003), Wahrhaftigkeit in der Wirtschaft. In: Riklin, A. (Hrsg.), *Wahrhaftigkeit in Politik, Recht, Wirtschaft und Medien*, Bern/Göttingen 2004, S. 81-133.
- van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2004), Evaluating Appreciative Inquiry: A relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57(8), 1017-1036.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996), Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- Villani, S. (1999), *Are you sure you're the principal? On being an authentic leader*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Volckmann, R. (2005), Assessing executive leadership: an integral approach, In: *Journal of Organisational Change Management*; Volume 18 Issue 3; pp. 289-302.
- Vopel, K. W. (2004), *Authentisch führen*, Salzhausen.
- Waldenfels, B. (1980), *Der Spielraum des Verhaltens*, Frankfurt: (Suhrkamp).
- Waldenfels, B. (1985), *In den Netzen der Lebenswelt*, Frankfurt: (Suhrkamp).
- Weibler, J. (1997), Unternehmenssteuerung durch charismatische Persönlichkeiten, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Heft 1, S. 27-32.
- Weibler, J. (2001), *Personalführung*, München.
- Weibler, J. (2004), Discourse Ethics. In: Goethals, G. R.; Sorenson, G.; Burns, J. M. (Hrsg.), *The Encyclopedia of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Berkshire Publishing Group, Sage, 2004, 340-345.
- Werner, G. (2004) *Authentizität – Führung – Dialog*, Vorlesung Universität Karlsruhe (TH) – Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, IEP – Prof. Götz W. Werner WS 2003/04 EPI – 7. Vorlesung am 14. 01. 2004.
- Wielens, H. & Wielens, M. (2005), *Effektive Führung: ganzheitlich und authentisch*; In: Wielens, H. (Hrsg.) (2006), *„Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch“*, Bielefeld; Band 2 Schriftenreihe, Kamphausen-Verlag, S. _____
- Wilber, K. (1995), *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*. Boston, Mass.: Shambhala.
- Wilber, K. (1999), *Collected Works of Ken Wilber: Volumes 1-4*, Shambhala, Boston.
- Wilber, K. (2000a), *Collected Works of Ken Wilber: Volumes 5-8*, Shambhala, Boston.
- Wilber, K. (2000b), *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala, Boston.
- Wilber, K. (2001), *Eros, Kosmos, Logos. Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend*, Frankfurt.
- Wilber, K. (2001a), *Ganzheitlich Handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität*, Freiamt.
- Wilber, K. (2002), *Das Wahre, Schöne, Gute, Geist und Kultur im 3. Jahrtausend*, Frankfurt.
- Williams, B. (2003), *Wahrheit und Wahrhaftigkeit - Ein genealogischer Versuch*, Frankfurt.
- Wilson, I. (2004), The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions; In: *Strategy & Leadership*; Volume: 32 Issue: 1 Page: 21- 26.
- Wunderer, R. & Küpers, W. (2001), *Motivationsbarrieren erkennen und reduzieren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, In: *Personalwirtschaft* 8, 2001, S. 28-31.
- Wunderer, R. & Küpers, W. (2003), *Demotivation → Remotivation*, Neuwied.
- Wunderer, R. (2003), *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, Neuwied.
- Young, J.E. (2002), Spectrum of Consciousness for CEOs, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 1, 30-54.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations, Fifth Edition. (First Edition in 1981)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zajitschek, S. (1997), *Corporate Ethics Relations - Orientierungsmuster für die Gestaltung unternehmensexterner Beziehungen*, Bern/Stuttgart/Wien.

¹ Dieser ist u. a. auch durch einen Verlust einer einheitlichen Orientierung und Patchwork-Identitäten (Keupp 1999) gekennzeichnet. Die postmoderne Ich-Orientierung von narzistischen „Ichlingen“ spiegelt dabei ein spezifische, gesellschaftlich erzeugtes Reaktionsmuster wider, mit dem immer mehr Menschen innerlich identifizieren. In der Erlebnis- und Optionsgesellschaft tritt anstatt von Selbst-Erfahrungen ein fremdvermitteltes Surrogat-Leben mit vielfältigen eskapistischen Fluchtmöglichkeiten, die eine neue Entfremdungsdynamik des postmodernen Menschen freisetzt, mit dem die Sehnsucht und das Bedürfnis nach einem authentischen eigenbestimmten Leben wächst. Das selbstbewusste, gewinnende, sich selbst produzierende Auftreten des Marketing-Charakters (Fromm) eines vermeintlich authentisch Ichs versucht Wirklichkeit zu erzeugen, indem er sich kompetent, einfühlsam, interessiert, zuvorkommend, kommunikativ, durchsetzungsfähig usw. zeigt. Er eignet sich jenes Persönlichkeitsprofil an, mit dem er ankommt, erfolgreich ist und sich verkaufen kann. Der Marketing-Orientierte Authentische will auf dem Markt ankommen, begreift sich selbst als Produkt, das es zu verkaufen gilt, und erzeugt zu diesem Zweck eine Wirklichkeit, mit der er sich erfolgreich verkaufen kann. Beim Marketing-Charakter ist die Wirklichkeitserzeugung Verkaufsstrategie und Mittel zum Zweck. Authentisch zu leben steht hier im Dienste der Vermarktung der eigenen Persönlichkeit und hängt immer davon ab, was auf dem Markt gerade als authentisch gilt.

² Bereits im sog. „human relations movement“ (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) wurde die Bedeutung einer „proto-authentische Führung“ i. S. einer Beachtung psychologischer Bedürfnisse der Mitarbeiter untersucht. Demnach haben soziale Gruppenbeziehungen und freundliche Führung mehr Einfluss auf die Produktivität der Arbeiter als die Arbeitsbedingungen. Zu den Hauptaufgaben des Managements muss daher die Beschäftigung mit den Bedürfnissen und auch der psychologischen Verfassung und der Identität der Arbeiter gehören. Der Manager muß von der Rolle des „Aufpassers“ und Planers in die Rolle des Vermittlers zwischen Beschäftigten und höherem Management wechseln.

³ Nach Ulrich liegt die Problematik einer Wahrhaftigkeit in der Wirtschaft darin, im Spannungsfeld zwischen marktwirtschaftlicher Erfolgslogik und ethischen Legitimitätsansprüchen integer zu bleiben. Er beschreibt die latente Verantwortungslücke und das strukturelle Opportunismusproblem zwischen (arbeitsteiliger) Rollenverantwortung und (unteilbarer) Bürgerverantwortung, also der Fragen nach einer Einbindung des Erwerbssinns in den Bürgersinn. Um zu einer wahrhaftigen Führung zu kommen fordert er eine unternehmensethische Reorientierung hin zu einer integrativen Unternehmensethik: „Es kommt darauf an, eine unternehmerische Geschäftsstrategie zu entwickeln, die von Grund auf ethischen Prinzipien Rechnung trägt und eine gesellschaftlich sinnvolle Wertschöpfungs idee verfolgt, d.h. echte lebenspraktische Werte schafft. So verstandene Geschäftintegrität beruht also auf einer selbst schon ethisch integrierten Erfolgsorientierung.“ (Ulrich 2003, S. 116).

⁴ Eine besondere Einordnung von Wahrhaftigkeit, als ein dramaturgisches Handeln, wird in der anspruchsvollen Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas (1981) vorgenommen. Habermas identifiziert als Grundarten der kommunikativen Rationalität die Geltungsdimensionen bzw. -kriterien die theoretische Wahrheit, der subjektiven Wahrhaftigkeit und die moralischen Richtigkeit, die als voneinander unabhängige, gleichwohl in jeder Sprechhandlung koexistierende Wertsphären dargestellt werden. Er geht davon aus, dass für eine gelingende Kommunikation, vorausgesetzt werden muss, dass der Andere ein zurechnungsfähiges Subjekt ist, das weiß was es tut, dies nötigenfalls begründen kann und das seine Ziele intentional vertreten kann (vgl. Habermas 1981, S. 410-427). Damit werden spezifische Geltungsansprüche - als argumentationslogische Bedingungen für die Gültigkeit einer Äußerung - erhoben. Dazu gehören der Anspruch auf Verständlichkeit symbolischen Ausdrückens (korrekte Übertragung der Argumente), auf Wahrheit von Propositionen (Stringenz der Argumentation und Validität der Aussagen), auf Wahrhaftigkeit subjektiver Äußerungen (Ehrlichkeit der Aussagen in Bezug auf Meinungen, Wünsche, Absichten, Gefühle) und auf Richtigkeit von moralischen Handlungsnormen (Korrektheit der Aussagen). Diese drei Geltungsansprüchen der Vernunft stellen Formen gültigen Wissens dar, wobei der Geltungsanspruch propositionaler Wahrheit als ein kognitiver, der nach normativer Richtigkeit oder Gerechtigkeit als moralisch-theoretischer und der nach Authentizität oder Wahrhaftigkeit als ein ästhetischer spezifiziert wird. Grundlegend ist Verständlichkeit Basisvoraussetzung für jede gelingende Kommunikation. Denn erst wenn sie gewährleistet ist können andere Geltungsansprüche eingelöst werden. Des Weiteren erhebt der Sprecher in jedem Sprechakt den Anspruch, dass seine Aussagen, das worüber gesprochen wird, wahr sind. Wird dieser Anspruch problematisiert, so kann die Kommunikation abgebrochen werden, mit Zwang durchgesetzt oder ein theoretischer Diskurs eröffnet werden. Auch kann ein Sprechakt in Bezug auf einen anerkannten normativen Kontext richtig oder angemessen sein. Wird dieser Normenkontext problematisiert, so ergeben sich wieder die Alternativen des Kommunikationsabbruches, der zwanghaften Durchsetzung oder dem Eintritt in einen Diskurs, jetzt dem praktischer Richtigkeit, die auf legitim geregelte Handlungen und deren normativen Kontext verweist: Der Sprecher erhebt dabei den Anspruch, dass seine Aussage in Bezug auf einen geltenden normativen Kontext richtig ist. Schliesslich muß unterstellt werden,

dass die geäußerten Absichten wahrhaftig sind. Nach Habermas kann Wahrhaftigkeit als Geltungsanspruch dadurch eingelöst werden, daß der Interpret dem Sprecher Glauben schenkt aufgrund kommunikativer Erfahrung. Ob der Andere mich täuscht oder nicht kann allerdings in einem Diskurs nicht entschieden werden. Wie die Verständlichkeit ist also auch die Wahrhaftigkeit kein diskursiv einzulösender Geltungsanspruch, da Wahrhaftigkeitsansprüche immer ein Vertrauen des Interpreten in die Glaubwürdigkeit des Sprechers voraussetzen („Glaubensgewissheit“). Der Sprecher kann daher den Wahrhaftigkeitsanspruch nur in Handlungszusammenhängen einlösen. Mit anderen Worten: das erforderliche Vertrauen erwächst nur im Verlauf von kommunikativen Handlungen, mit dem erfahren werden kann, ob sich die Handlungen des Anderen an seinen Absichten messen lassen können. Die Geltungsansprüche stellen insgesamt nach Habermas eine „Einheit der Rationalität“ dar, die jedoch durch eine instrumentelle Vernunft und monologische Verstandesausrichtung dominiert werden. Innerhalb dieser Einheitsvernunft entfaltet sich erst die Mannigfaltigkeit der verschiedenen Wertsphären. Die drei ausdifferenzierten neuzeitlichen Wertsphären stehen für die Bereiche des objektiven wissenschaftlichen Wissens (Wahrheitsfragen/Wissenschaft), für den Bereich moralisch-praktischen Wissens (Gerechtigkeitsfragen/Moral) und für den Bereich des ästhetischen Wissens (Geschmacksfragen/Kunst). Kommunikative Rationalität wohnt diesen sprachvermittelten Welt- und Selbstbezügen in dem Maße inne, wie sich drei Dimensionen herauskristallisieren lassen, in denen die Ansprüche auf Wahrheit bzw. die Wirksamkeit der Mittel zur Zielerreichung, normative Angemessenheit und expressive Aufrichtigkeit (in Diskursen) kritisiert und geprüft werden können. Ziel des Prüfungsverfahrens ist der vernünftige Konsens, seine Methode ist der begründende Argumentation, die in Form des Diskurs, als Prüfungsvollzug, die idealen Bedingungen verkörpert, unter denen die Geltungsansprüche einlösbar sind: der ungeschränkte und herrschaftsfreie Dialog. Tritt nach erfolgter Prüfung der Legitimität dieser Ansprüche Einverständnis ein, dann kann sprachliche Kommunikation in den Rahmen erweiterter Handlungsverständigung und -koordination eingebettet werden. In Bezug auf Rationalität denkt Habermas, dass im Vergleich zum teleologischen, normativ regulierten und dramaturgischen Handeln nur das kommunikative die Sprache als Verständigungsmittel zur Aushandlung gemeinsamer Situationen voll in Rechnung stellt. Auf diese Weise stellt Habermas soziales Handeln als verständigungsorientierte Praxis mit unterschiedlichen Geltungsdimensionen heraus. Die Ansprüche solcher Geltungen werden argumentativ eingelöst und zwar in drei Argumentationszusammenhängen: Im theoretischen Diskurs wird über Wahrheitsansprüche gestritten, im moralisch-praktischen Diskurs über kontroverse Richtigkeitsansprüche (richtig in normativem Sinne, d.h. moralisch-ethisch richtig) und im expressiv-dramaturgischen über Ansprüche an Glaubwürdigkeit oder Zuverlässigkeit. Während kognitive Wahrheit und normative Richtigkeit universale Geltungsansprüche sind, weil sie sich diskursiv einer einvernehmlichen Entscheidung zuführen lassen können, lässt sich der Wahrhaftigkeitsanspruch nur argumentativ führen, aber nicht diskursiv einlösen. Während konstative Sprechhandlungen (Aussagesätze) auf Wahrheit, können regulative Sprechhandlungen (Absichts- oder Aufforderungssätze) auf Richtigkeit und expressive Sprechhandlungen (Erlebnissätze) auf Wahrhaftigkeit geprüft werden. Neben den theoretisch kognitiven und praktisch moralischen Diskurs stellt Habermas die ästhetische Kritik, als evaluativ, therapeutisch-expressiv und explikative. Letztere kann jedoch keinen Anspruch auf kulturell allgemeine oder gar universelle Zustimmungsfähigkeit erheben. Mit dieser Zuordnung der Wahrhaftigkeit innerhalb einer Theorie des kommunikativen Handelns geht jedoch die Problematik einer defizienten Konzeption von lebensweltlicher Praxis einher. Der lebensweltliche Kontext, mit ihren lateralen Erfahrungs- und Verhaltensbeziehungen, erscheint beim kommunikativen Handeln als bloße Randbedingung zur Inanspruchnahme und Anwendung von Normen. Eine normative Rechtfertigung macht sich damit von lebensweltlichen Kontextualität frei, um zu einer Universalisierung erfahrungsfreie, rational motivierte, intersubjektive Geltungsprüfung zu kommen. Der lebensweltliche Kontext eröffnet jedoch einen „mittleren Bereich, der sich der Scheidung in eine Sphäre des rein Faktischen (i. S. anspruchloser Tatsachen) und eine Sphäre des rein Normativen (i. S. kontra-faktischer Ansprüche) entzieht, weil er es immer schon mit situierten Ansprüchen zu tun hat“ (Waldenfels 1980, S. 297f) auf die responsiv zu antworten ist. Eine Überbetonung der normativen und universalisierbaren Ausrichtung steht damit in der Gefahr, die Produktivität und Vieldeutigkeit und situativ-responsiven Vollzüge des (zwischen-)menschlichen Lebens aus den Blick zu verlieren. Entgegen einer Rationalisierung der Lebenswelt als Teil des Projektes der Moderne, die diese zu einem „Vorhof der Vernunft“ (Waldenfels 1985, S. 107; Habermas 1991, S. 591) reduziert, sind daher auch nichtrationale, lebensweltliche Erfahrungs- und Wissensqualitäten zu berücksichtigen, die in toto nicht zur Disposition stehen, sondern gleichsam a tergo fungieren. Praktisch sind die Geltungsansprüche des verständigungsorientierten Handelns selten vollständig erfüllt, wie auch Habermas erkennt: „Typisch sind Zustände in der Grauzone zwischen Unverständnis und Mißverständnis, beabsichtigter und unfreiwilliger Unwahrhaftigkeit, verschleierter und offener Nicht-Übereinstimmung einerseits, Vorverständnis und Verständigung andererseits; in dieser Zone muß Einverständnis aktiv herbeigeführt werden. Verständigung ist also ein Prozeß, der Unverständnis und Mißverständnis, Unwahrhaftigkeit sich und anderen gegenüber, schließlich Nicht-Übereinstimmungen auf der gemeinsamen Basis von Geltungsansprüchen zu überwinden sucht“ (Habermas 1984, S. 253). Während beabsichtigte Unwahrhaftigkeit in Interessen- und Machtkonflikten, in der Ungleichheit, Unterdrückung und Vorteilssuche begründet ist, findet die unfreiwillige Unwahrhaftigkeit

ihren Nährboden in den Selbsttäuschungen, Lebenslügen und neurotischen Konflikten der Kommunikationsteilnehmer. Nach Maßgabe eines durchgängig kategorial methodisch gesicherten Wirklichkeitsverständnisses werden von einer moderne Rationalitätsstruktur ausgehend, Reflexionskategorien bereit gestellt, unter deren Hinsicht die bisherige Geschichte als teleologisch gerichteter Prozeß sich entfalten der Rationalität erscheint und lebensweltliche Momente des Uneindeutigen, des Opaken und des Ungeregelten untergeordnet oder als defiziente Modi gesehen werden. Mit diesem Subsumtionsdenken gerinnen die Variabilität, Offenheit und Vieldeutigkeit des lebensweltlichen Kontextes - auch und gerade des Wahrhaftigen und Authentischen - zur Variante einer invarianten Strukturregelung. Dazu tritt die Problematik einer Operationalisierung und Umsetzung im organisatorischen Kontext. Grundsätzlich lässt sich die regulative Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft nicht abschließend operationalisieren; denn das 'Diskursprinzip' gibt keine 'kommunikationsfrei' gültigen Rationalitätskriterien, mit deren Hilfe sich die ideale Kommunikationssituation sozialtechnologisch einholen ließe. Der Versuch, eine Gesellschaft demokratisch einzurichten, ist deshalb nur als evolutionärer, selbstkontrollierter Lernvorgang der politischen Kommunikationsgemeinschaft vorstellbar. Barrieren der Umsetzung diskursiver Vernunft betreffen z.B. zeitliche Restriktionen, emotionale Intensität oder emotionale Überforderung in Stresssituationen sowie nichtdemokratische Gewohnheiten und Werte und Umweltfaktoren als externer Druck sowie die Schwierigkeit individuelle Unterschiede im Verhältnis zum Gleichheitsgrundsatz zu beachten. Praktische Einschränkungen des Vernunftprinzips beziehen sich z.B. auf endliche Redezeit, beschränkte Aufmerksamkeit, diskursiver Ausschluss gewisser Gegenstände, tradierte Rituale, Vorrecht des Sprechenden und rhetorische Gewandtheit. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass der Diskurs als Prozess der Entscheidungsfindung nur in vergleichsweise kleinen Gruppen funktioniert, denn herrschaftsfreier Diskurs aller mit allen ist hochgradig ineffizient. Je mehr unsere Gespräche das Ideal verkörpern, desto ineffizienter werden sie. Dazu treten politische Restriktionen wie z.B. Dominanz ökonomischer Interessen, vorhandenen Machtstrukturen, systematische Untervertretung der Arbeitnehmer, Wissens- und Informationsvorsprung des Managements, Betriebsgeheimnis als Informationsblockade, Eigentum als Diskussionsblockade. Auch sind die erforderlichen moralische Urteils- und Handlungskompetenzen im Organisationskontext erst zu entwickeln. Zur praktischen Bestimmung von moralische Urteils- und Handlungskompetenzen im Rahmen eines moralpädagogisches Qualifizierungsprogramm, um die geforderten Argumentationsleistungen zu erbringen sowie moralische Normen verantwortungsethisch in situationsangemessene Handlungen unter Beachtung organisationsstruktureller und -kultureller Reglementierung des Handelns und Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen als lernenden Organisationen umsetzen zu können vgl. Retzmann 1994. Zu den Kompetenzen gehören nach Retzmann als Diskursfähigkeiten Artikulations-, Interpretations-, Kritik-, Konsens-, Partizipations- und Sozialverantwortungsfähigkeit, als Verantwortungsfähigkeiten umfassen Fähigkeiten, die der Prüfung der beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen und Nebenwirkungen des beruflichen Handelns dienen (z. B. Umsicht, Weitsicht, Rücksicht und Vorsicht). Weil jedoch zwischen der Idealität der im Diskurs argumentativ begründeten Normen und der Realität der Handlungsrestriktionen ein prinzipiell unaufhebbares Spannungsverhältnis besteht und Normenkollisionen oft unvermeidlich sind, muß ein moralisch urteilender und handelnder Entscheidungsträger notwendig auch über Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften verfügen, die ihn die Spannungen zwischen Idealität und Realität einerseits sowie zwischen universaler Geltung und situativer Anwendung einer Norm andererseits aushalten lassen, ohne daß er den moralischen Anspruch an sein Urteil und Handeln aufgibt. Dazu zählen nach Retzman Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Rollendistanz, Flexibilität und Zivilcourage. Schließlich bedarf es insbesondere bei den Entscheidungsträgern von Unternehmen der Förderung einer post-konventionellen, moralischen Urteilsfähigkeit, die als generalisierte Kompetenz auch im Bereich der Wirtschaft Anwendung finden muß. Um eine berufsbildende Wirkung bei der Vermittlung von ökonomischem Wissen und philosophischer Theorie plädiert der Autor für eine Orientierung an konkreten und drängenden Handlungsproblemen und eine unternehmensethische Thematisierung und Kommunikation realer betrieblicher Dilemmata von den Entscheidungsträgern. Trotz der genannten Einschränkung ihrer Erfüllung dienen die Geltungsansprüche in Alltagskommunikationen als wechselseitiger Vertrauensvorschuß der Zurechnungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit, wobei geringfügige, das jeweilige Verständigungsziel nicht beeinträchtigende Verletzungen toleriert werden. Gewöhnlich akzeptieren wir solche Verletzungen nach der „Et-cetera-Regel“, die besagt, dass sich die Unstimmigkeiten entweder später aufklären oder als für das aktuelle Handlungsziel nicht wesentlich erweisen werden. Wenn der Hörer annehmen muß, dass sie in grober Weise verletzt werden, hat er die Möglichkeit, ihre Beachtung durch den Sprecher einzufordern, d.h. das Gesagte mit guten Gründen" zu kritisieren, und zwar 1) mit sprachlichen Argumenten („Du drückst Dich unklar aus“), 2) mit empirischen Argumenten („Das entspricht nicht den Tatsachen“), 3) mit normativen Argumenten („Das gehört jetzt nicht hierher“) und 4) mit psychologischen Argumenten („Du machst mir was vor“).

⁵ Nach Williams (2003) können wir nur im Austausch mit anderen die Risiken authentischen Lebens meistern, das im stetigen Konflikt mit den Forderungen nach Aufrichtigkeit und Genauigkeit steht. Die Wahrhaftigkeit, so lautet sein Fazit, ist ein intrinsischer Wert, weil „das Leben in der Wahrheit schlicht eine bessere Daseinsform“

ist. Nach Williams "rechtfertigende Genealogie" haben Menschen gelernt, dass Aufrichtigkeit (und Wahrheitstugenden) für sie von Vorteil ist, da der Bestand und die Entwicklung der Gesellschaft von verlässlichen Wissenserwerb und wechselseitigem Vertrauen abhängig sei. Allerdings ist Williams Versuch, den Wahrheitsbegriff moralphilosophisch zu rehabilitieren und über die dessen Funktionalität menschliche Gemeinschaft zu begründen und dabei pragmatisch darauf zu vertrauen, dass sich der Wille zur Wahrhaftigkeit in den Institutionen realisiert, umstritten.

⁶ Nach Heidegger (1927) bedeutet authentisch zu leben, sich seiner selbst als „Dasein“ bewusst zu sein, was sowohl die eigenen Lebensumstände (i. S. der Geworfenheit) wie auch der eigenen sozialen Welt (i. S. Verfallenheit an die Welt) umfasst. Des Weiteren bedeutet es, sein Leben als existenzieller Entwurf mit der Fähigkeit zu Angst, Schuld und Tod in einem Akt der Selbstbestätigung und –realisation zu vollziehen. In seiner Ausrichtung auf die Problematik der Authentizität des Menschen fokussiert Heidegger die (relative) Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des menschlichen Daseins von den Beziehungen zu den Anderen eine eigentliche Form des Selbst ist. Auch wenn es dem Mitdasein in Verbundenheit, Mitgefühl und Verpflichtung zu begegnen begegnet. Bestimmend durch die Begriffe der Jemeinigkeit und des Selbstverhältnisses (das Sich-zu-sich-verhalten) richtet sich die ontologische Verfassung des Daseins gegen die uneigentliche Verfallsform des „man“.

⁷ Denn wie schon Pestalozzi erkannte (vgl. Pestalozzi 1927-1996) sind die Kräfte allseitig und unter sich in Harmonie im selbsttätigen Gebrauch zu entfalten. Keine Kraft darf auf Kosten einer andern vernachlässigt werden. Die Harmonie der Kräfte ergibt sich zudem daraus, dass die Kräfte des Kopfs und der Hand den gebildeten Herzenskräften untergeordnet werden, wobei nach Pestalozzi die Liebe als verbindende „Gemeinkraft“ wirkt. „Die Menschen um uns her erkennen, daß wir uns bei unserem Tun nicht Euren Verstand, nicht Eure Kunst, sondern Eure Menschlichkeit zum letzten Ziel unserer Bemühungen setzen. ... Ich suche durch mein Tun Erhebung der Menschennatur zum Höchsten, zum Edelsten – ich suche seine Erhebung durch Liebe, und erkenne nur in ihrer heiligen Kraft das Fundament der Bildung meines Geschlechtes zu allem Göttlichen, zu allem Ewigen, das in seiner Natur liegt. Ich achte alle Anlagen des Geistes und der Kunst und der Einsicht, die in meiner Natur liegen, nur für Mittel des Herzens und seiner göttlichen Erhebung zur Liebe. Ich erkenne nur in der Erhebung des Menschen die Möglichkeit der Ausbildung unseres Geschlechtes selber zur Menschlichkeit. Liebe ist das einzige, das ewige Fundament der Bildung unserer Natur zur Menschlichkeit.“ (PSW 1809, 21, 226 f.) vgl. <http://www.heinrich-pestalozzi.de/index.htm>; <http://www.bruehlmeier.info/index.htm>