Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 184 (2018)

Heft: 5

Artikel: Authentische Führung

Autor: Demont, Florian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-772534

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Authentische Führung

Der Ruf nach authentischer Führung besteht seit einigen Jahren und beeinflusst die öffentliche Wahrnehmung, gelebte Führungspraxis und auch die Leadership-Forschung. Und obwohl sich schon einige wichtige Ergebnisse für die Führungspraxis abgezeichnet haben und das Interesse in der Forschung nicht mehr stark wächst, stellt sich die Frage, ob das Thema schon eingehend genug behandelt worden ist.

Florian Demont

Im Zentrum der authentischen Führung steht die Forderung nach Echtheit und Einzigartigkeit, wobei das Vermindern etwaiger Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung oft als Hauptelement genommen wird. Selbst-Reflexion und Selbst-Erkenntnis werden so zur notwendigen Voraussetzung erfolgreicher und wertvoller Führung, nicht zuletzt, weil dadurch zwischenmenschliches Vertrauen gefördert wird und die Einflussnahme auf Geführte (und Dritte) steigt.

«Im Zentrum der authentischen Führung steht die Forderung nach Echtheit und Einzigartigkeit [...]»

Wie Authentizität zum Forschungsthema wurde

Bevor die Leadership-Forschung den Begriff der authentischen Führung für sich entdeckt hatte, wurde er von einer Stimme aus der Praxis auf ein Podest gehoben. Der ehemalige CEO von Medtronic, Bill George, hat 2003 in seinem Buch *Authentic Leadership* eine praxisorientierte Konzeption vorgelegt, die schnell sehr einflussreich wurde.[1] Diese Konzeption sieht authentische Führung als Resultat einer Entwicklung in den Bereichen Zweck, Werte, Herz, Beziehungen und Selbstdisziplin.[2] Eine authentische Führungsperson hat laut George über die Zeit hinweg – und vor allem angesichts von Schwierigkeiten und Misserfolgen – ihre Ziele leidenschaftlich verfolgt, ist ihren Werten treu geblieben und hat langfristig stabile Beziehungen aufgebaut. *Authentizität* beschränkt sich dabei nicht nur auf die Arbeit, sondern durchzieht alle Aspekte des Lebens. Unter dem Strich, so George, können nur so nachhaltige Erfolge erzielt werden.

Die wesentlichen Grundelemente dieser praxisorientierten Konzeption wurden danach wissenschaftlich untersucht, wobei sich die Botschaft von Bill George als gut haltbar herausgestellt hat.[3] Authentische Führungspersonen sind transformativ, werteorientiert, transparent, resilient, leidenschaftlich und selbstbeherrscht, weil sie durch Erfahrungen gereift sind, indem sie aus Fehlern gelernt haben und an Herausforderungen gewachsen sind. Die neue Perspektive fand in Theorie und Praxis schnell Anklang und *Authentizität* wurde in den letzten 15 Jahren zu einem weit verbreiteten Schlagwort.

Die Spuren der Authentischen Führung

Dass Authentizität wichtig ist, ist aber weder eine bahnbrechende Erkenntnis von Bill George noch von der aktuellen Forschung. Nur schon die Spuren in der abendländischen Kultur reichen tief. Das griechische Wort *authentes* bedeutet Herr, Gewalthaber oder Urheber und wird so beispielsweise schon in den Historien von Herodot verwendet. Der griechische Kirchenvater Clemens von Alexandrien übersetzt das lateinische Wort *auctoritas* mit *authentia.* Über eine gewisse Zeit hinweg wurden die beiden Wörter dann auch zusammen verwendet, um echte oder natürlich Autorität zu bezeichnen. Erst im lateinischen Mittelalter wird das Original einer Handschrift mit dem Adjektiv «authentisch» bezeichnet, um es von der Kopie zu unterscheiden.

Auch chinesische Führungsphilosophien daoistischer Prägung haben durchwegs einen Charakter, der Authentizität eine wichtige Rolle zuschreibt.[4] Und Kautilyas *Arthashastra,* der Klassiker der indischen Führungslehre, enthält ebenfalls viele Elemente, welche in der Diskussion um authentische Führung eine Rolle spielen.[5] Wenn man die inhaltliche Verwandtschaft von Authentizität und Integrität mitbedenkt, vervielfältigen sich mögliche Anknüpfungspunkte nochmals.

Kritik an der bestehenden Forschung

Die Fülle möglicher vergleichender Studien zwischen verschiedenen Führungsauffassungen mit Bezug auf Authentizität ist so gross, dass sich die Hypothese aufdrängt, dass Authentizität ein universeller Wert erfolgreicher Menschenführung ist. Gerade an diesem Punkt muss man aber die kritische Rückfrage stellen, was denn Authentizität in Bezug auf Führung wirklich bedeutet. Was genau ist der Zusammenhang zwischen Selbst-Erkenntnis und Führungserfolg? Führt Selbst-Erkenntnis automatisch zu mehr Einfluss bei den Untergebenen und Dritten oder braucht es da noch andere Faktoren? Entdeckt eine authentische Führungsperson einfacher bessere Möglichkeiten als andere Führungspersonen oder kreiert sie diese besseren Möglichkeit im Zuge ihrer Entwicklung?

«Die Fülle möglicher vergleichender Studien [...] ist so gross, dass sich die Hypothese aufdrängt, dass Authentizität ein universeller Wert erfolgreicher Menschenführung ist.»

Weder George noch die wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema bieten eine einzige, klare Definition von Authentizität an, die es uns erlauben würde, die genannten Fragen abschliessend zu beantworten. Es bedarf also zuerst einer Analyse des Begriffs der Authentizität, bevor wir mehr über den Wert und Sinn authentischer Führung sagen können.

Authentizität, Werte und moralische Integrität?

Ein weiterer – und wahrscheinlich wichtigerer Punkt – ist der, dass authentische Führung in den letzten 15 Jahren immer als wertorientierte Führung verstanden wurde. Gerade bei George wird einfach vorausgesetzt, dass Authentizität automatisch wertorientierte und moralisch integre Führung mit sich bringt. Dass dies ein kontroverser Punkt ist, wird dabei schlichtweg nicht gesehen. So hat beispielsweise Friedrich Nietzsche in verschiedenen Werken argumentiert, dass Moral nicht mit Authentizität vereinbar ist. Ganz im Gegenteil, Nietzsche hat vehement zu zeigen versucht, dass moralische und andere kulturelle Faktoren authentisches Führen verhindern.[6] Nietzsche folgend muss man von authentischen Führungspersonen fordern können, dass sie Werte schaffen und sich so als tugendhaft erweisen – und zwar auch unter Druck und angesichts von Hindernissen.[7]

«Es bedarf also zuerst einer Analyse des Begriffs der Authentizität, bevor wir mehr über den Wert und Sinn authentischer Führung sagen können.»

Die Rolle von Werten und moralischer Integrität für authentische Führung kann man nur klären, wenn man eine umfassende Analyse des Begriffs der Authentizität vorlegen kann. Dass Theorie und Praxis der authentischen Führung von dieser Arbeit profitieren würden, liegt auf der Hand. ■

1 Bill George (2003) Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass.
2 George (2003: 36-46)
3 Vgl. Peter Northouse (2015) Leadership. Theory and Practice. 7th edition. Thousand Oaks: Sage. S. 196-205
4 Vgl. Kapitel 3 in Chao-Chuan Chen und Yueh-Ting Lee (2008) Leadership and Management in China. Cambridge: Cambridge University Press.
5 Neera Jain und Shoma Mukherji (2009) «Communicating a holistic perspective to the world: Kautilya on leadership» Leadership & Organization Development Journal 30:5, pp. 435-454.
6 Vgl. Die fröhliche Wissenschaft (FW), Jenseits von Gut und Böse (JGB) und vor allem Zur Genealogie der Moral (GM), alle standardmässig zitiert nach Friedrich Nietzsche (ab 1967) Werke: Kritische Gesamtausgabe. Hrsg. Von G. Colli und M. Montinari. Berlin: De Gruyter.
7 Vgl. Robert C. Solomon (2001) «Nietzsche's Virtues: A Personal Inquiry» in R. Schacht (Hrsg.) Nietzsche's Postmoralism. Cambridge: Cambridge University Press.

Florian Demont
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Assistent
MILAK an der ETH
8903 Birmensdorf

STIHL®