

WER BIN ICH? - ... UND WARUM ES WICHTIG IST, ALS FÜHRUNGSKRAFT DARAUF EINE STIMMIGE ANTWORT ZU HABEN.

SANDRA HAASE UND MARCUS HEIDBRINK

1	Einleitung	90
2	Bedeutung und Hintergrund des Identitätskonstrukts.....	91
2.1	Begriffsklärung und Identitätsentwicklung.....	91
2.2	Identität und Verhalten	93
2.3	Identität und Erfolg.....	95
3	Identität und Führung	96
3.1	Identität und Vertrauen	96
3.2	Führung als Selbstführung	97
4	Identität als Schlüsselkonzept in der Führungskräfteentwicklung.....	99
4.1	Übung 1: Werde zu der Person, mit der Du am liebsten Deine Zeit verbringst!	99
4.2	Übung 2: 80. Geburtstag.....	100
5	Fazit.....	103
6	Literaturverzeichnis.....	103

Zusammenfassung:

Führung beginnt mit Selbstführung und das setzt Selbstkenntnis voraus. In Zeiten, in denen ständige Veränderungen auf der Tagesordnung stehen und eine Karriereplanung auf Lebenszeit nicht mehr gegeben ist, muss Stabilität von innen kommen. Die Entwicklung der eigenen Identität wird zu einer kontinuierlichen Konstruktionsaufgabe, die in der Selbstverantwortung eines

jeden Individuums liegt. Dieser Beitrag betrachtet, wie das Konzept der Identität in der modernen Gesellschaft zu verstehen ist, stellt das Modell „Identität und Verhalten“ vor und arbeitet die Bedeutsamkeit der Kenntnis der eigenen Identität für persönlichen Erfolg heraus. In Bezug auf Führung wird die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität als Metakompetenz bezeichnet, die es erst möglich macht, andere, untergeordnete Führungskompetenzen zu erwerben und langfristige, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Abschließend werden zwei konkrete Wege aufgezeigt, wie Transformationsberater und Coaches Führungspersönlichkeiten bei dieser anspruchsvollen Aufgabe unterstützen können.

1 Einleitung

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem Wandel, der gekennzeichnet ist durch Umbrüche, resultierend aus der Globalisierung, Technologisierung und Pluralisierung der Lebensformen. Der Soziologe Gross (1994) sieht diesen Wandel durch die drei zentralen Tendenzen der Individualisierung, Enttraditionalisierung und Optionierung gekennzeichnet. In dieser modernen Gesellschaft gilt das Individuum als oberster Wert an sich (Heidbrink & Jenewein, 2008). Das Streben nach individuellem Glück und persönlichem Wohlergehen steht im Zentrum. Dabei obliegt es jedem Individuum selbst, dem eigenen Leben einen Sinn zu geben und ihm höhere Bedeutung zu verleihen. Durch den Wegfall gesellschaftlicher Obligationen, traditioneller Normen und struktureller Vorgaben wird es bei dieser Aufgabe auf sich selbst zurückgeworfen. Gleichzeitig führt die Abnahme sozialer Zwänge und Verpflichtungen zu einer Zunahme an Handlungsmöglichkeiten. Dies bedeutet einerseits mehr Freiheit und geht andererseits mit einem Steigen der Ungewissheit und des individuellen Risikos einher.

Um den Anforderungen dieser postmodernen Gesellschaft gerecht zu werden und um die Vielfalt und Autonomie gesund und erfolgreich zu verarbeiten, müssen Sicherheit und Orientierung aus dem erwachsenen Selbst kommen. Hier kommt das Konstrukt der Identität zum Tragen. Entsprechend der Modernisierungsdynamik ist Identität nicht etwas, was dem Menschen einfach gegeben ist. Vielmehr ist das Individuum zur Aktivität verdammt und muss sich die Antwort auf die Frage der eigenen Identität hart, manchmal schmerzhaft erarbeiten (vgl. Heidbrink & Jenewein, 2008; Lührmann, 2006).

In diesem Beitrag beleuchten wir das Konstrukt Identität in seiner Definition und zeigen auf, warum die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ein zentraler

Faktor ist, die Kraft und das Potenzial einer Führungskraft freizusetzen und zu einer authentischen Führungskraft zu werden. Des Weiteren beschreiben wir Möglichkeiten, die Identitätsarbeit in der Führungskräfteentwicklung aktiv zu unterstützen und zu fördern. In diesem Zusammenhang stellen wir zwei praktische Übungen vor, die uns in Coachingprozessen und Leadership-Workshops bei der Bearbeitung dieser Thematik hilfreiche Dienste erwiesen haben.

2 Bedeutung und Hintergrund des Identitätskonstrukts

Der Begriff der Identität ist nicht neu, sondern wurde bereits in der Antike diskutiert. Das Identitätsverständnis hat sich allerdings gerade in der modernen Gesellschaft grundlegend gewandelt. Im Kontext von vielfältigen Optionen und brüchigen sozialen Orientierungsmustern wird vom Individuum Autonomie und Selbstständigkeit verlangt, wodurch die Frage der eigenen Identität vermehrt ins Zentrum rückt. Identität wird dabei nicht als Persönlichkeitseigenschaft, sondern als kontinuierliche Konstruktionsleistung angesehen (Lührmann, 2006), die jedes Individuum selbst vornehmen muss. Wir sind der Auffassung, dass es Klarheit bezüglich der eigenen Identität bedarf, um das eigene Potenzial vollständig auszuschöpfen und im sozialen Kontext erfolgreich wirken zu können.

Ein Kern, der allen modernen Identitätsbegriffen zugrunde liegt, ist die Suche nach der Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ (Frey & Haußer, 1987). Dieses Identitätsprinzip kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Die inhaltliche Ebene fokussiert auf die Merkmale, Eigenschaften etc., über die sich ein Individuum charakterisiert beziehungsweise über die es charakterisiert werden kann. Die formale Ebene hingegen betrachtet den Aufbau und das Zustandekommen der Identität. Da die inhaltliche Qualität der Identität sich nur im Zusammenhang mit einem spezifischen Kontext bestimmen lässt, wird im Folgenden die Betrachtung des Identitätsbegriffs vor allem über den zweiten Weg erfolgen.

2.1 Begriffsklärung und Identitätsentwicklung

Identität ist ein Begriff, der im heutigen Sprachgebrauch vielfältig verwendet wird; so sprechen wir z. B. von einer Identitätskrise, Identitätsverlust oder der Unternehmensidentität. Als Konstrukt ist Identität in verschiedenen Disziplinen wie der Philosophie, Soziologie und Sozialpsychologie beheimatet. Dies führt

dazu, dass es den Identitätsbegriff schlechthin nicht gibt (vgl. Lührmann, 2006). Nachfolgend werden wir uns dem Konstrukt von der sozialpsychologischen und soziologischen Seite her annähern, um darzustellen, wie man sich Identität heute in der modernen, von Umbrüchen und Wandel charakterisierten Gesellschaft vorstellen kann.

Der moderne Identitätsdiskurs baut auf den Überlegungen des Psychoanalytikers Erikson (1973) auf, der das Streben nach einer Identität als einen wesentlichen Inhalt des menschlichen Lebens ansieht. Er spricht von „Ich-Identität“, die er als Zuwachs an Persönlichkeitsreife definiert, die das Individuum am Ende der Adoleszenz den Kindheitserfahrungen entnommen haben muss, um für die Aufgaben des Erwachsenenlebens gerüstet zu sein. Die Entwicklung der Identität liegt für ihn in einem Erkennen und Akzeptieren des eigenen Selbst und der Gesellschaft, erzeugt eher durch Introspektion, als durch einen Blick nach außen. Abhängig davon, in welcher der acht von ihm postulierten Entwicklungsphasen sich der Mensch gerade befindet, wandelt sich das Gefühl der eigenen Identität. So ist für ihn Identitätsbildung ein lebenslanger Prozess, der auf den Aufbau einer stabilen, gesunden Identität ausgerichtet ist. Studien zeigen jedoch, dass dieser stufenweise Reifungsprozess und die Vorstellung eines dauerhaften Identitätsergebnisses die Realität nicht adäquat abbildet (vgl. Marcia, 1993).

Die interaktionistische Identitätsforschung gibt den sozialen Bezugspunkten, die es für die Identitätsentwicklung im psychoanalytischen Ansatz bereits braucht, mehr Raum. Identität wird im Symbolischen Interaktionismus als Konsens definiert, den das Individuum zusammen mit den verschiedenen Bezugspersonen erarbeiten muss. Dabei wird auch ein Ich-Bestandteil, ein „I“, unterstellt, in dem die individuellen Besonderheiten eines Menschen angelegt sind. Eine Erfahrung der eigenen Identität aus sich selbst heraus ist jedoch nicht möglich, da sich der Mensch nie direkt selbst erfährt, sondern nur vermittelt durch externe Bezugspersonen. Um die eigene Identität zu entwickeln, braucht das Individuum daher ein „Me“, ein Bild der eigenen Person, wie sie beim Gegenüber wahrgenommen wird (vgl. Mead, 1973).

In der postmodernen Gesellschaft, in der das Individuum kontinuierlich mit Umbrüchenerfahrungen und einer Überfülle an Interaktionspartnern konfrontiert ist, wird die Möglichkeit der Entwicklung einer dauerhaften und durchgehend stabilisierten Identität in Frage gestellt. Vielmehr gibt es eine Reihe von Autoren, die vorschlagen, dass es nur eine kurzfristig stabile und synthetisierte Identität gibt, die sich aus der Übernahme ständig wechselnder Rollen konstituiert (z. B. Gergen, 1990). Sie führen die Suche nach einer stimmigen Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ als Illusion vor und fordern eine Auflösung des modernen Identitätskonstrukts.

In Abgrenzung dazu bietet Keupp (1989) das Konzept der „Patchwork-Identität“ an. Dabei gilt das Individuum als Identitätsarbeiter, der seinen eigenen vielfarbigen Flickenteppich in kreativer Eigenleistung gestaltet. Das Identitätsprojekt wird hier ebenfalls als lebenslange Entwicklungsaufgabe gesehen, die jedoch nicht nur die retrospektive Selbstreflexion umfasst, sondern auch eine Verknüpfung mit Gegenwärtigem und Zukünftigem. Identität ist dabei nicht nur auf das aktuelle Selbsterleben beschränkt, sondern schließt auch die optionalen, gewünschten Identitäten, die das Individuum für sich entwirft und aus denen heraus es Handlungen für sich ableitet, ein.

Dies führt zu der Identitätsdefinition, die wir unseren Ausführungen zugrunde legen. Wir verstehen Identität als all das, was das Individuum jetzt ist, als auch all das, was es sein könnte, das heißt, Identität ist „Ist“ *plus* „Soll“ (Johner, 2009). Beruhend auf der Annahme, dass die höhere Identität zu jedem Zeitpunkt bereits im Individuum angelegt ist, bringt diese Sichtweise den Potenzialblick mit ins Spiel. Für jeden von uns ergibt sich daraus die Entwicklungsaufgabe, das wahre Selbst zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen. „To acquire an identity thus means finding one’s true `self` and exhibiting it.“ (Czarniawska, 1997, p. 43). Damit verbunden steht der Aufruf „Werde der Du bist!“, der als Kern von Transformationsprozessen aufgefasst werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte hin zu Individualisierung und Pluralisierung tiefgreifende Konsequenzen für die Identitätsentwicklung mit sich gebracht haben. Die Verarbeitung verschiedener Rollen, Lebensformen etc. zu einem sinnhaften Ganzen wird dabei dem Individuum als permanente Eigenleistung und Konstruktionsaufgabe zugemutet (Eickelpasch & Rademacher, 2004). Dazu bedarf es Reflexion beziehungsweise Introspektion (vgl. Locke, 2008), die nicht in einem Vakuum stattfinden, sondern auf soziale Interaktionen angewiesen sind. Der Mensch wird zum Handlungszentrum.

2.2 Identität und Verhalten

In der heutigen Zeit wird die Frage „Wer bin ich?“ oft über die Tätigkeit beziehungsweise das Verhalten definiert. Welchen Job habe ich? Bei welcher Firma arbeite ich? Die eigene Identität wird zur Ableitung dessen, was ich tue und was ich erreicht habe (siehe Abbildung 1). Dabei stehen für viele Menschen häufig unbewusst nicht die eigenen Vorstellungen im Mittelpunkt, sondern fremde Rollenerwartungen. Das Verhalten wird stark beeinflusst durch die sich ständig verändernden Anforderungen der Umwelt.

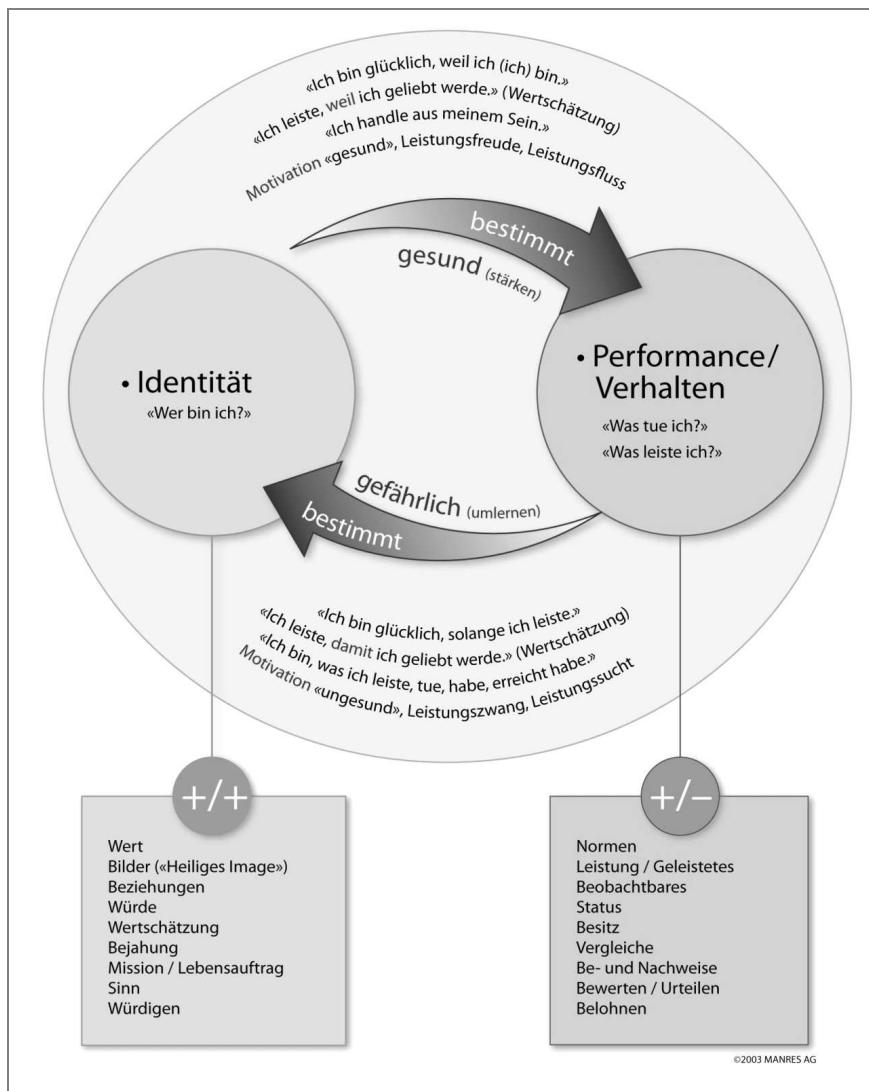


Abbildung 1: Modell Identität und Verhalten (Manres AG, 2003)

Wird unsere Identität auf diese Weise durch unser Verhalten bestimmt, stellt das aus unserer Sicht einen gefährlichen Zustand dar (Johner, 2009). Dann bin ich nur so lange glücklich, wie ich Leistung erbringe. Ich leiste, um geliebt zu

werden. Daraus entsteht eine äußerst ungesunde Motivation, die zu Leistungszwang und Leistungssucht führt und unter der das Individuum Gefahr läuft, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren. Diese fehlende Selbstdefinition der eigenen Identität kommt oft erst in kritischen Situationen oder bei Störungen zum Tragen. Verliert z. B. eine Person, die sich nur über ihre Tätigkeit in der Arbeitswelt definiert, ihren Job, kann dies zu einem gleichzeitigen Verlust des inneren Halts und dem Erleben einer Identitätskrise führen. Wer bin ich als Führungskraft ohne meine Führungsaufgabe?

Leitet sich das Handeln hingegen aus einer werteorientierten Identität ab, schafft dies eine gesunde Motivation, aus der heraus Leistungsfluss oder Leistungsfreude entstehen. Ich bin glücklich, weil ich bin und ich leiste, weil ich geliebt werde. Diese intrinsischen Komponenten der Leistung, die von externen Belohnungsquellen abgekoppelt sind, sind aus unserer Sicht zentral für persönlichen Erfolg.

2.3 Identität und Erfolg

Jeder Mensch strebt nach Erfolg. Dieser kann einerseits über externe und andererseits über interne Faktoren gemessen werden. Externe oder objektive Erfolgsmessungen fokussieren auf das Erreichen von Ergebnissen und Zielen. Wie viel verdienen wir? Wie viele Projekte haben wir erfolgreich abgeschlossen? Interne Faktoren sind vom Individuum wahrgenommene, subjektive Erfahrungen wie Zufriedenheit und Erfüllung. Gerade in der westlichen Kultur wird allgemein angenommen, dass der Grad der Zielerreichung in einem direkten positiven Zusammenhang steht mit der erlebten inneren Erfüllung. Das Verfehlen von Zielen wird gleichgestellt mit persönlichem Scheitern. Wenn dies richtig wäre, wie kommt es dann aber, dass es viele erfolgreiche Menschen gibt, die letztlich unglücklich sind? Wie kommt es, dass Studien zeigen, dass nach objektiven Faktoren erfolgreiche Manager nicht notwendigerweise mit ihrer Karriere zufrieden, sondern oft von ihr entfremdet sind (vgl. Korman, 1980)? Unserer Einschätzung nach handelt es sich bei allen Glücksvorstellungen, die dem „Wenn-Dann-Prinzip“ folgen, um Mogelpackungen, die letztendlich nicht den ersehnten Erfolg im Sinne von Erfüllung bringen. Ein Glückszustand der Erfüllung wird erst möglich, wenn wir in dem, wer wir sind, einen Sinn sehen und daraus unser Handeln ableiten.

Sich selbst als Person anzuerkennen und das Verhalten entsprechend der eigenen Identität auszurichten, koppelt das Individuum vom Erfolgsstress ab und macht Leistungen im Spitzenbereich erst möglich. Dies zeigt sich am Beispiel einer der erfolgreichsten deutschen Schwimmerinnen aller Zeiten, die in ihren frühen

Jahren Schwierigkeiten hatte, ihr Potenzial voll auszuleben. Gedanken darüber, was passiert, wenn sie nicht gewinnt und was die anderen dann von ihr denken, waren am Anfang ihrer Karriere ihre ständigen Begleiter. Mit Hilfe eines Coaches hat sie jedoch gelernt, ihren Fokus weg von dem „Wenn-Dann-Denken“, auf sich selbst zu richten. Sich als Mensch ganzheitlich wahrzunehmen und zu akzeptieren, anstatt sich nur über das Verhalten zu definieren, hat dazu geführt, dass sie nun auch sportlich Höchstleistungen erzielt.

3 Identität und Führung

Der oben beschriebene gesellschaftliche Wandel hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Anforderungen an eine Führungskraft. Es ist heute nicht mehr nur Teil der Führungstätigkeit, das Tagesgeschäft effizient zu planen, zu steuern und abzuwickeln, sowie Mitarbeiter zu begeistern und mitzureißen. Vielmehr gehört auch die Weiterentwicklung und Innovation der Geschäfte und die erfolgreiche Bewältigung radikaler Veränderungen zu den täglichen Führungsaufgaben (Krüger, 2006). Verschiedene Kompetenzen werden von einer Führungskraft erwartet. Diese reichen von fachlicher und Methodenkompetenz über die sozial-integrative Kompetenz bis hin zur Selbstkompetenz.

Führung ist immer ein Beziehungsdelikt. Führungskräfte treten in Kontakt mit anderen und müssen im Kontakt mit sich selbst sein. Wir konzentrieren uns daher in diesem Kapitel auf die beiden Anforderungsbereiche der sozial-integrativen Kompetenz und der Selbstkompetenz.

3.1 Identität und Vertrauen

Vertrauen ist der Grundbaustein für den Aufbau stabiler Beziehungen und als solches ein zentrales Element in der Führung. Um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, kann ein Individuum an zwei Punkten ansetzen. Zum einen kann es durch Vertrauenswürdigkeit beim Gegenüber den Aufbau von Vertrauen unterstützen, zum anderen kann es die Brücke von sich aus schlagen, indem es dem Gegenüber Vertrauen schenkt.

Beim ersten Aspekt geht es um die Frage, wann eine Person vertrauenswürdig ist. Nach Bennis (1999) ist Kongruenz einer der entscheidenden Faktoren dafür, dass eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern als vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Unter Kongruenz versteht Bennis insbesondere das

Handeln im Einklang mit der eigenen Identität. Oft wird diese Kongruenz nicht bewusst wahrgenommen, sondern erfolgt über einen Abgleich der über die verschiedenen Kommunikationskanäle transportierten Nachrichten. Die so erlebte Stimmigkeit zwischen Handeln und Identität ist essentiell für die wahrgenommene Echtheit einer Person (Schuh & Heidbrink, 2009).

Beim zweiten Aspekt stehen in der Führung das Geben von Freiheiten und das Gewähren eines Vertrauensvorschlusses, ohne auf gute Erfahrungen zurückgreifen zu können, im Zentrum. Ein solches Vertrauen im Sinne eines Investments ist immer mit dem Risiko verbunden, enttäuscht beziehungsweise verletzt zu werden. Vertrauen zu schenken ist so nur den Führungskräften möglich, die sich innerlich sicher fühlen und sich selbst vertrauen (Sprenger, 2006). Selbstvertrauen, das Gefühl mit möglichen Schwierigkeiten fertig zu werden, wird wiederum durch kongruentes Handeln gestärkt. Durch den selbst wahrgenommenen Einklang zwischen Handeln und Identität macht die Person wiederholt positive Erfahrungen mit sich selbst und stärkt den Glauben an die eigene Zuverlässigkeit (Schuh & Heidbrink, 2009). Ist z. B. Wertschätzung ein Teil meiner Identität, erlebe ich mich selbst als stark, wenn ich im Einklang mit diesem Wert handle, insbesondere wenn dies schwierig ist und es einfachere Wege gäbe. Handle ich im Einklang mit meinen Werten, auch wenn dafür ein Preis zu bezahlen ist, führt dies in der Konsequenz zu einer Stärkung meines Selbstvertrauens.

Die erfolgreiche Auseinandersetzung mit der eigenen Identität und das bewusste Handeln im Einklang mit der eigenen Identität ist somit eine Grundvoraussetzung für den Aufbau vertrauensvoller und authentischer Beziehungen.

3.2 Führung als Selbstführung

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten haben gemein, dass sie über ein klares Ich-Bewusstsein verfügen, das verankert ist in einer expliziten Werteausrichtung. Studien zeigen, dass wirksame Führungskräfte ihr Verhalten mit höherer Energie und einem höheren Fokus auf das Ziel ausrichten als andere (z. B. Bruch & Ghoshal, 2004). Im Zentrum erfolgreicher Führung steht somit das Kennen der eigenen Ziele und Wertigkeiten. Führung ist somit in erster Instanz Selbstführung. Die Führungskraft selbst ist ihr wichtigstes Führungsinstrument und damit auch ihre wichtigste Führungsaufgabe. Besonders in Zeiten des kontinuierlichen Wandels, wo externe Referenzpunkte und soziale Bezugsrahmen weniger gegeben sind, ist es für Führungskräfte notwendig, ihr Unternehmen durch die teilweise paradoxen Herausforderungen von Veränderungsprozessen zu navigieren. Um dies zu meistern und gleichzeitig

stabil und gesund zu bleiben, bedarf es eines klaren Bewusstseins für die eigene Identität bei gleichzeitiger Anpassungsleistung.

So beschreiben Briscoe und Hall (1999) Identität neben Anpassungsvermögen als eine der zwei Metakompetenzen in der Führung. Sie ordnen der Identität somit eine anderen Führungskompetenzen übergeordnete Rolle zu, die sich in folgendem Verhalten ausdrückt: "to gather self-related feedback, to form accurate self-perceptions, and to change one's self-concept as appropriate." (Briscoe & Hall, 1999, p. 49). Ein starkes Bewusstsein für die eigene Identität bringt nicht nur Klarheit und Überzeugung für die Entscheidungsprozesse der Führungskraft, sondern schafft, wie oben beschrieben, die Basis dafür, anderen Vertrauen schenken zu können.

Es lässt sich also sagen, dass für Führungskräfte eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Identität unerlässlich ist. So ist denn auch der Begriff der authentischen Führung in den letzten Jahren in Mode geraten (vgl. Avolio & Gardner, 2005). Natürlich, echt, glaubwürdig und berechenbar sind Adjektive, die authentische Führungspersönlichkeiten ausmachen. Dabei beschreibt Authentizität nicht nur vergangenes Verhalten, sondern umfasst auch angestrebte Verhaltensweisen, die momentan noch nicht zum angewandten Repertoire des Individuums gehören. Stellen wir uns beispielsweise eine Führungsperson vor, der es wichtig ist, ihren Mitarbeitern offener und direkter Feedback zu geben. Entsprechend dieser Einsicht nimmt sie sich vor, jeden zweiten Freitag den Mitarbeitern Rückmeldung zu geben. Ist dieses Verhalten authentisch? Eindeutig Ja, wenn das Verhalten im Einklang mit dem eigenen Soll steht. Identität ist die Summe aus „Ist“ und „Soll“. Getrieben durch den dahinter liegenden Wert, andere entwickeln zu wollen oder Konflikte unmittelbarer anzugehen, trägt sich die Führungskraft das entsprechende Verhalten auf. Das ist das authentische Moment, die Kongruenz zwischen Identität und Verhalten. In der Wirkung mag dieses geänderte Verhalten vielleicht noch nicht eingespielt, natürlich und verinnerlicht erscheinen, aber authentisch ist es in jedem Fall.

Wie oben beschrieben, ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ein kontinuierlicher, lebenslanger Prozess. Die Entwicklung als Führungskraft schließt dabei häufig einen Wandel der Identität von dem individuellen Beitrag als Grundlage des eigenen Selbstwertgefühls hin zu der Definition persönlicher Werte und Wertschätzung durch die Leistungen anderer ein. Diese Form des Wandels stellt für Führungskräfte eine enorme Herausforderung dar. Unserer Ansicht nach greifen deshalb Führungskräftetrainings, die lediglich auf die Entwicklung von bestimmten Fertigkeiten abzielen, zu kurz.

4 Identität als Schlüsselkonzept in der Führungskräfteentwicklung

Identität ist nicht etwas, das Individuen haben, sondern vielmehr etwas, das sie in lebenslanger Arbeit erzeugen. Wir empfehlen, dass Führungskräfte trainings anstatt auf die Vermittlung spezifischer Fertigkeiten vermehrt auf kontinuierliches Lernen und die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität fokussieren sollten. Das Kennenlernen der eigenen Identität kann über verschiedene Wege ermöglicht werden, die alle damit zu tun haben, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen und sensibel auf die Resonanz von Dritten zu hören. In unserer Arbeit als Transformationsberater begleiten wir Führungskräfte im Rahmen von Führungskräfteworkshops und Coachings in ihrem Entwicklungsprozess. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass es für Individuen hilfreich ist, sich der Identitätsfrage mittels geführter Übungen anzunähern. Heidbrink und Schürmann (2009) stellen dazu beispielsweise den Ablauf einer Coaching-Interaktion vor, die auf die Stärkung des Selbstvertrauens und der Vertrauenswürdigkeit eines CEOs abzielt. In der Folge beschreiben wir zwei praktische Übungen, einmal in einem Coaching- und einmal in einem Workshop-Setting, mit denen wir in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten positive Erfahrungen gemacht haben.

4.1 Übung 1: Werde zu der Person, mit der Du am liebsten Deine Zeit verbringst!

Eine Führungskraft wollte im Rahmen eines Coachings ihr Führungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln. Sie war in der Arbeit mit einer der Abteilungen, die sie führte, an ihre Grenzen gestoßen. Sie hatte das Feedback erhalten, nicht wertschätzend zu sein und war der Ansicht, kein Gespür mehr dafür zu haben, wie die Stimmung unter ihren Mitarbeitern war. In der Besprechung der Situation stellte sich heraus, dass sie sich wünschte, sowohl innerlich als auch in ihrem Auftritt gelassener zu werden. Sie kam zu dem Schluss, dass sie dann gelassener ist, wenn sie sich auf die Dinge fokussiert, die für sie wichtig sind, und wenn sie sich nicht von externen Stressoren treiben lässt. Um Licht in das Dunkel dessen zu bringen, was für sie wichtig ist, machten wir mit ihr die folgende Übung.

Der Coachee wurde gebeten, die Person zu benennen, mit der er am liebsten Zeit verbringt. In einem nächsten Schritt wurde er dazu aufgefordert, aufzuschreiben, welche Eigenschaften diese Person hat, die dafür entscheidend sind, dass er gerne mit dieser Person zusammen ist. Die Liste der genannten Charakteristika

enthielt folgende Begriffe: Warm, aufmerksam, intelligent, vertrauenswürdig, humorvoll, empathisch, guter Zuhörer und nimmt sich Zeit für mich.

Im weiteren Gesprächsverlauf stellten wir heraus, dass nur die Dinge dem Coachee am Gegenüber auffallen können, die auch für ihn wichtig beziehungsweise die bereits in ihm selbst angelegt sind. So stellen die genannten Eigenschaften identitätsstiftende Werte beziehungsweise die Wunsch-Identität des Coachee dar. Im weiteren Diskurs erläuterten wir das Modell Identität und Verhalten (siehe Abbildung 1) und arbeiteten vor diesem Hintergrund die Bedeutsamkeit der Ausrichtung des eigenen Verhaltens auf die gewählten Charakteristika heraus, gemäß dem Motto: Werde zu der Person, mit der Du am liebsten Deine Zeit verbringst.

Im weiteren Verlauf der Coaching-Sitzung entschied sich der Coachee, an den letzten drei Punkten der Liste zu arbeiten. Er nahm sich vor, sich mehr Zeit für seine Mitarbeiter zu nehmen und dies fest in seinen Kalender einzuplanen, öfter und langsamer durch die Abteilungen zu gehen und in Gesprächen nicht sofort eigene Lösungen zu präsentieren, sondern erst durch Rückfragen sicher zu stellen, dass er das Gegenüber wirklich verstanden hat. In seinen Abteilungen registrierten die Mitarbeiter das veränderte Verhalten ihres Vorgesetzten und bestärkten es durch positives Feedback. Sie schätzten die Aufmerksamkeit, die ihnen die Führungskraft schenkte und fühlten sich verstanden. Das Resultat war eine größere Offenheit; die Mitarbeiter kamen vermehrt auf ihn zu, um Anliegen und Probleme zu besprechen. Dies gab der Führungskraft wiederum ein besseres Gespür dafür, was ihre Mitarbeiter beschäftigte.

4.2 Übung 2: 80. Geburtstag

Im Rahmen eines Transformationsprozesses führten wir mit einer Organisation eine Serie von Workshops durch. Das Unternehmen war in den vergangenen Jahren stark gewachsen und hatte in verschiedenen Ländern Tochtergesellschaften eröffnet. Der Personalzuwachs und die damit verbundene Entwicklung neuer Organisationsstrukturen stellten die Organisation mehr und mehr vor neue Herausforderungen. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche und die etablierten Prozesse waren an vielen Stellen nicht mehr zielführend oder sogar hinderlich. Die Tochtergesellschaften identifizierten sich mehr mit ihrem Land als mit dem Mutterkonzern. Die Geschäftsleitung erkannte, dass es notwendig war, im Unternehmen im Hinblick auf die Zusammenarbeit Einheitlichkeit zu schaffen und den inneren Zusammenhalt zu stärken. Sie beschloss, dies über die Einführung von Unternehmenswerten anzugehen.

In einer Auftaktveranstaltung, an der eine repräsentative Gruppe von Führungskräften teilnahm, wurden vier Unternehmenswerte definiert. Danach wurde eine Serie von Workshops für die gesamte Kaderebene aufgesetzt, um die Auseinandersetzung und Identifikation mit den Werten zu fördern. Das Ziel war es, anzuregen, dass jede Führungskraft einen persönlichen Bezug zu den vier Kernwerten entwickelt und für sich Wege und Formen findet, diese bewusst im Alltag zu leben. Gleichzeitig stand das Thema der Persönlichkeitsentwicklung eines jeden Kadermitglieds im Zentrum der Workshops. Einer der vier Werte war Passion. In Bezug darauf wurde in den Workshops die Frage betrachtet, wofür jeder Teilnehmer mit Passion einsteht, was ihm wichtig ist und worauf er seine Energien ausrichtet. Im Zusammenhang mit dieser Betrachtung haben wir die Teilnehmer eingeladen, uns auf die folgende Zeitreise zu begleiten.

Stellen Sie sich vor, es sind viele Jahre vergangen und es ist der Abend Ihres 80. Geburtstags. Sie sind gesund, fit und fühlen sich wohl. Vor Ihrem inneren Auge lassen Sie die Zeit Revue passieren. Alles, was Sie erreichen und umsetzen wollten, ist gelungen. Glückselig und zufrieden schauen Sie auf erfüllte Jahre zurück. Nun steht ihr 80. Geburtstag vor der Tür und Sie beschließen, dies zu feiern. Überlegen Sie sich, in welchem Rahmen Ihre Feier stattfinden soll. Möchten Sie zu Hause feiern, in einem Hotel oder auf einer Hütte? Im Kreis Ihrer Familie oder mit Hunderten von Menschen? Sie können entscheiden, wen Sie dabei haben wollen. Alle Menschen, die Ihnen in Ihrem Leben etwas bedeutet haben, können anwesend sein. Wer ist Ihnen wichtig? Wen laden Sie zu Ihrer Feier ein? Stellen Sie sich nun vor, Sie sind auf Ihrer Feier und das Fest ist in vollem Gang. Sie schauen sich um und sehen all die Menschen, die Ihnen zu Ehren heute anwesend sind. Nach und nach kommen verschiedene Personen auf Sie zu, um Ihnen zu gratulieren und Ihnen ihre Dankbarkeit und Wertschätzung auszudrücken. Halten die Personen eine Rede, führen Sie eine Unterhaltung zu zweit oder geben sie Ihnen eine Karte? Wählen Sie die Form, die für Sie am stimmigsten ist. Als erstes kommt jemand aus ihrer Familie auf Sie zu. Ist dies Ihr Partner, Ihre Mutter oder Ihr Vater? Vielleicht Ihr Großvater, Ihre Großmutter, Ihr Bruder oder Ihre Schwester? Stellen Sie sich diese Person so lebendig wie möglich vor. Was möchten Sie, dass Ihnen diese Person sagt? Wofür ist sie Ihnen dankbar und was schätzt sie an Ihnen? Warum ist diese Person stolz auf Sie? Notieren Sie sich Ihre Wünsche beziehungsweise die Worte dieser Person. Dann dreht sich die erste Person um und eine zweite tritt in den Vordergrund. Nun kommt jemand aus dem Arbeitsumfeld auf Sie zu. Vielleicht ein Kollege oder ein Vorgesetzter? Was wünschen Sie sich, dass Ihnen diese Person sagt beziehungsweise schreibt? Wofür haben Sie in der Arbeit eingestanden? Was hat die Person an Ihnen geschätzt? Wieso war die Zusammenarbeit mit Ihnen so bedeutsam für diesen Menschen? Nachdem auch diese Person in den Hintergrund getreten ist, kommt ein guter Freund

beziehungsweise eine gute Freundin auf Sie zu. Wofür möchten Sie, dass sich diese Person bei Ihnen bedankt? Wann haben Sie sie unterstützt? Was hat Ihre Freundschaft speziell gemacht? Wann haben Sie sie herausgefordert? Machen Sie sich auch zu den Aussagen und Wünschen dieser Person Notizen. Dann wendet sich auch diese Person von Ihnen ab und es kommt ein weiterer Gast auf Sie zu. Dies kann ein Bekannter sein, jemand, mit dem Sie Ihre Freizeit verbracht haben oder jemand, der für Sie in einem anderen Bereich Ihres Lebens wichtig war. Was möchten Sie, dass diese Person Ihnen mit auf den Weg gibt? Was schätzt sie an Ihnen und wofür bedankt sie sich? Was bewundert diese Person an Ihnen? Wie haben Sie diese Person berührt beziehungsweise bewegt? Wenn die Rede oder das Gespräch mit dieser letzten Person vorbei ist beziehungsweise Sie all das gelesen haben, was sie Ihnen geschrieben hat, dann schauen Sie noch einmal in die Runde. Sie verabschieden sich bei all den Menschen, die diesen Tag mit Ihnen verbracht haben und kommen langsam wieder in den Seminarraum zurück.

Im weiteren Workshopverlauf erläuterten wir das Modell Identität und Verhalten (siehe Abbildung 1) und wiesen darauf hin, dass die Dinge, die sich jede Person aufgeschrieben hatte, ihre Wunschidentität widerspiegelten. Wir forderten die Teilnehmer auf, sich ihre Notizen nochmals durchzulesen und die Punkte zu unterstreichen, die für sie besonders wichtig waren und die gehäuft auftraten. Anschließend diskutierten wir die Frage, wie sie sich heute verhalten müssten, um an ihrem 80. Geburtstag das entsprechende Feedback zu erhalten. Wir besprachen, inwiefern sich jeder einzelne auf dem richtigen Weg wähnte, was heute schon gut lief und wo sich ihr Verhalten konkret ändern müsste. Gemäß der Aussage „Verlasse nie den Ort einer Einsicht, ohne Dich auf eine Handlung festzulegen“, wurden die Teilnehmer am Ende der Übung eingeladen, für sich konkrete Handlungsmaßnahmen abzuleiten, um ihrer Wunschidentität näher zu kommen. Die dabei definierten Aktionen waren vielseitig. Eine Teilnehmerin wollte das offene Gespräch mit einem Kollegen suchen, ein anderer nahm sich vor, mehr für ein bestimmtes Projekt einzustehen und wieder eine andere trug sich selbst auf, ihrem Partner wie auch ihren Kollegen mehr Wertschätzung zu zeigen. So regte die Übung dazu an, dass sich die Teilnehmer bewusst damit auseinandersetzten, was für sie wichtig war und wie sie ihr Verhalten entsprechend darauf ausrichten konnten.

5 Fazit

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ist sowohl für die Selbstführung als auch für die Führung anderer erfolgsentscheidend. Natürlich können Trainings, die auf die Entwicklung von Fertigkeiten ausgerichtet sind, Führungskräften in spezifischen Situationen helfen, effektiv zu handeln. Solange die Führungskraft ihr Handeln jedoch nicht an den eigenen Werten ausrichtet und die gesetzten Ziele mit einer subjektiven Bedeutung und Sinnhaftigkeit verbindet, wird dem erreichten Erfolg das Element der Erfüllung fehlen. Für die Executive-Ausbildung ist es erforderlich, stärkeres Gewicht auf die Reflexion der eigenen Identität zu legen, um Führungskräften die innere Stabilität zu geben, ihre Unternehmen in Zeiten des kontinuierlichen Wandels erfolgreich zu leiten, Mitarbeitern Orientierung zu geben und ihr persönliches Potenzial voll zu entfalten.

6 Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bennis, W. (1999). Five Competencies of New Leaders. *Executive Excellence*, 16, 4-5.
- Bricoe, J. P. & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work? *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). *A Bias for Action: How Effective Managers Harness their Willpower, Achieve results, and Stop Wasting Time*. Boston: Harvard Business School Press.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Eickelpasch, R. und Rademacher, C. (2004). *Identität*. Bielefeld: Transcript.
- Erikson, E. H. (1973). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Frey, H. & Haußer, K. (1987). Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In H. Frey & K. Haußer (Hrsg.): *Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung* (S. 3-26). Stuttgart: Enke.
- Gergen, K. J. (1990). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2008). Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte. *ZFO - Zeitschrift für Führung & Organisation*, 77, 315-321.
- Heidbrink, M. & Schürmann, M. (2009). Vertrauen und Führung - So hängen sie zusammen, so lassen sie sich beeinflussen. In T. Brandenburg & M. Thielsch (Hrsg.): *Praxis der Wirtschaftspsychologie* (S. 185-196). Münster: MV-Wissenschaft.
- Johner, P. (2009). *Freundschaft*. Zürich: Südostschweiz-Buchverlag.
- Keupp, H. (1989). Auf der Suche nach der verlorenen Identität. In H. Keupp & H. Bilden (Hrsg.): *Verunsicherungen: Das Subjekt im gesellschaftlichen Wandel* (S. 47 – 69) . Göttingen: Hogrefe.
- Krüger, W. (2006). *Führungsstile für erfolgreichen Wandel*. In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*. (S. 107-122). Gabler: Wiesbaden.
- Korman, A. K. (1980). *Career success/Personal failure*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, J. (2008). Of identity and diversity. In J. Perry (Ed.): *Personal Identity* (pp. 33-52). Berkely: University of California Press.
- Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Marcia, J. E. (1993). The status of statuses: Research review. In J. E. Marcia, A. S. Waterman, D. R. Matteson, S. L. Archer, J. L. Orlofsky (Eds.): *Ego identity: A handbook for psychosocial research* (pp. 22-41), New York: Springer.
- Mead, G. H. (1973). *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Schuh, J. & Heidbrink, M. (2009). A Question of Trust – Die Bedeutung von Vertrauen für das Gelingen von Transformationsprozessen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 14-17.
- Sprenger, R. K. (2006). Vertrauen: wichtiger als Strategie! In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*. (S. 77-86). Wiesbaden: Gabler.