



# WIE EIN WIR ENTSTEHT

In Teams, die eine gemeinsame Identität entwickeln, gehen Mitarbeiter die berühmte Extrameile. Führungskräfte können ein solches Wirgefühl mittels Identity Leadership gezielt aufbauen und so die Leistung ihres Teams steigern.

VON ROLF VAN DICK UND NIK STEFFENS

**S**teve Ballmer war bekannt für seine unkonventionellen Auftritte. Zu Beginn seiner Zeit als Chef von Microsoft - er war von 2000 bis 2014 CEO - hielt er beim 25-jährigen Firmenjubiläum eine Rede vor Hunderten von Führungskräften. Er stürmte bei lauter Musik auf die Bühne, hüpfte und tanzte eine Minute lang wild herum, trat dann ans Rednerpult und schrie ins Mikrofon „I have four words for you: I LOVE THIS COMPANY.“ Der entsprechende Videoclip „Steve Ballmer going crazy on stage“ wurde bei YouTube fast zwei Millionen Mal angesehen und dient seitdem in Seminaren als Beispiel für gelungene Mitarbeitermotivation. Aber was macht dieses Herumgehops so motivierend? Oder warum erreichten Steve Jobs' Auftritte in Jeans und schwarzem Rollkragenpullover bei den Apple-Shows Kultstatus? Oder ein aktuelles Beispiel: Warum wurde Donald Trump bei seinen Wahlkampfveranstaltungen von Tausenden Unterstützern frenetisch bejubelt - worüber der Rest der Welt nur den Kopf schüttelte?

Die Antwort auf diese Fragen ist ganz einfach: weil Steve Ballmer, Steve Jobs oder Donald Trump auf der Bühne in ihrem Verhalten, ihrem Auftreten und in dem, was sie sagen, in perfekter Weise Teil ihres Publikums werden, an das sie sich wenden. Sie schaffen es, genau in diesem Augenblick den Menschen im Saal das Gefühl zu vermitteln, ein großes Ganzes zu sein - wo jede und jeder ein Teil einer Gruppe, einer Gemeinschaft mit gleichen Ansichten, gemeinsamen Vorstellungen und Normen ist. Ballmer, Jobs oder Trump sind genau in dem Moment die perfekten Gruppenmitglieder, denn sie verkörpern das, was die Gruppe auszeichnet und wofür sie steht.

Wir nennen diese Art zu führen Identity Leadership. Was wir damit meinen: Führungskräfte sind dann besonders effektiv, wenn sie in und mit ihren Teams eine Identität entwickeln, die von allen Mitgliedern geteilt wird. Wofür stehen wir? Was zeichnet uns aus? Was unterscheidet uns von anderen Gruppen? Wenn alle Mitglieder eines Teams diese Fragen beantworten können und die Antworten auch gleich ausfallen, kann ungeheure Energie und Produktivität entstehen.

Hunderte Studien, zusammengefasst in Metaanalysen, bestätigen die positiven Effekte von Identifikation in Teams. Je stärker sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifizieren, umso eher sind sie bereit, sich besonders zu engagieren, die sogenannte Extrameile zu gehen, hat eine Untersuchung gezeigt, die Autor Rolf van Dick bereits 2006 mit anderen Forschern durchführte. Ferner bestätigten weitere Studien, dass Mitarbeiter seltener kündigen wollen, dass sie produktiver und stärker in ihre Tätigkeit involviert sind. Dies trägt nachgewiesenermaßen zu mehr Zufriedenheit und besserer physischer wie psychischer Gesundheit bei, wie wir (die Autoren dieses Beitrags gemeinsam

## Kompakt

### DAS PROBLEM

Stress und permanente Überarbeitung bis hin zum Burn-out können eine große Belastung sein, nicht nur für die betroffene Person, sondern auch für ein ganzes Team. Existiert dagegen ein Wirgefühl, eine gemeinsame Identität, die von allen geteilt wird, reduzieren sich diese Effekte.

### DIE STUDIEN

Hunderte Studien haben sich bisher mit den positiven Auswirkungen von Identifikation in Teams beschäftigt. Je höher der Grad der Identifikation, desto größer das Engagement von Teammitgliedern. Die Autoren haben in einer internationalen Langzeitstudie die Vorteile von Identity Leadership untersucht, sie mit anderen Führungsstilen verglichen und messbar gemacht.

### DIE LÖSUNG

Identity Leadership hat weltweit deutlich bessere Effekte als andere Führungsstile, weil die Mitarbeiter zufriedener, engagierter, kreativer und innovativer sind und eine hohe Identifikation mit ihrem Team ausbilden. Gute Identity Leadership zeigt sich dadurch, dass eine Führungskraft ihr Team repräsentiert, sich für dessen Interessen einsetzt und ihm hilft, eine Identität zu entwickeln, die es besonders macht und hinter deren Zielen und Werten alle Teammitglieder stehen.

mit weiteren Kollegen) 2017 in einer Metaanalyse von über 60 Studien feststellen konnten.

Wir haben unsere Studien im Labor durchgeführt, aber auch in Banken, Schulen, Behörden, im Gesundheitssektor oder in der Reisebranche. Die Ergebnisse sind immer gleich: Ein Wirgefühl im Team trägt nicht nur zu mehr Engagement und Produktivität bei, es reduziert auch Stress und Burn-out und führt zu mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden. In Teams mit einer starken, von allen geteilten Identität unterstützt man sich gegenseitig und entwickelt dadurch ein Gefühl der Unbesiegbarkeit - ein „Gemeinsam schaffen wir das“-Gefühl. Die Teamidentifikation ist im Durchschnitt sogar stärker ausgeprägt als die Identifikation mit der gesamten Organisation. Dies ist eine große Chance für Führungskräfte, denn sie können ihre Teammitglieder als Teil einer Gruppe direkt adressieren. Wir Menschen sind nicht gern allein, sondern lieber zusammen in Gruppen. Doch wir bevorzugen eher kleinere Gruppen und nicht die anonyme Masse. Dies hängt sicher damit zusammen, dass Menschen sich fast die gesamte Zeit ihrer 3,5 Millionen Jahre dauernden Evolution in kleinen Gruppen bewegt haben.

Wir wollten in einer aktuellen internationalen Studie herausfinden, welche positiven Effekte der Führungsstil Identity Leadership hat, wenn Führungskräfte es schaffen, eine gemeinsame Identität zu fördern. Und wir wollten wissen, ob man Identity Leadership messen kann.

## Was ist Identity Leadership?

Nun passt Steve Ballmers Verhalten weder zu jedem Unternehmen noch zu jeder Führungsperson. Man kann sich schlecht vorstellen, dass Joe Kaeser bei einer Siemens-Vorstandssitzung oder Christian Sewing auf einer Hauptversammlung der Deutschen Bank herumhüpft wie Steve Ballmer. Und wenn Bundeskanzlerin Angela Merkel auftreten würde wie Donald Trump, würde das wohl kaum zu ihrer Popularität oder gar zu mehr Stimmen für die CDU bei der nächsten Wahl beitragen. Das Geheimnis des Erfolgs von Ballmer oder Trump liegt darin, dass sie in ihrem Verhalten genau auf ihre Zuhörer abgestimmt sind, ideal zu ihnen passen oder, wie wir es in der Sprache der Identity Leadership nennen, prototypisch für die Gruppe sind und sie perfekt repräsentieren. Prototypisch heißt dabei nicht, dass sie genau den Durchschnitt bilden, sondern es bedeutet, dass eine Person das Ideal der Gruppe verkörpert.

Was es bedeutet, prototypisch für eine Gruppe zu sein, hängt vom Kontext ab und kann sich ändern. Das sieht man zum Beispiel bei Wahlkämpfen, in denen die SPD in einem Bundesland in Konkurrenz mit der CDU eher besonders „linke“ Kandidaten aufbietet und gleichzeitig in einem anderen Bundesland in Konkurrenz mit der Linken

eher einen ausgeprägt konservativen Kandidaten ins Rennen schickt, um sich jeweils so weit wie möglich vom politischen Gegner abzugrenzen. Eine Führungskraft wird als umso prototypischer wahrgenommen, je mehr sie die Gemeinsamkeiten innerhalb der Gruppe reduziert und die Unterschiede zu anderen, konkurrierenden Gruppen maximiert.

Das Konzept der Identity Leadership wurde in den letzten zehn Jahren vor allem von den Psychologieprofessoren Alex Haslam, Steve Reicher und Michael Platow entwickelt. (Jüngst ist die Neuauflage ihres Buches „The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power“ erschienen – *Anm. d. Red.*) Neben der Prototypikalität besteht Identity Leadership aus drei weiteren Aspekten: Advancement, Impressarioship und Entrepreneurship – siehe Grafik „Das Modell der Identity Leadership“ Seite 44.

**Prototypikalität** bedeutet, wie bereits erwähnt, dass die Mitarbeiter ihre Führungskraft als typisch für das Team – sozusagen als „eine von uns“ – sehen. Steve Jobs personifizierte mit seinen Rollkragenpullovern und Jeans ein schlichtes, zeitloses Design, etwas, wofür auch die Produkte von Apple stehen. Er hat sich damit in das Zentrum dessen gestellt, was die Marke Apple ausmacht, und gleichzeitig diese Markenidentität bei jedem seiner Auftritte durch sein persönliches Erscheinungsbild verkörpert.

**Entrepreneurship** bedeutet, dass die Führungskraft den Teammitgliedern dabei hilft zu definieren, was es bedeutet, Teil des Teams zu sein, und die Werte und Normen des Teams zu entwickeln. Viele Teams sind sich ihrer Werte und Ideale überhaupt nicht bewusst und müssen immer wieder daran erinnert werden – zum Beispiel indem die Führungskraft im Teammeeting darauf hinweist, dass etwas nicht im Einklang mit den Werten steht und deshalb nicht gemacht wird.

Unter **Advancement** verstehen wir, dass die Führungskraft als Verfechter der Interessen des Teams wahrgenommen wird und sich in erster Linie für diese einsetzt und nicht für die eigenen (oder die anderer Gruppen). Steve Jobs hat zum Beispiel oft betont, dass er selbst kein Gehalt bezieht, hat seine persönlichen Interessen also sichtbar in den Hintergrund gestellt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften, dass sie das Team verteidigen und sich für sie einsetzen, zum Beispiel wenn es zu Budgetkürzungen oder Entlassungen im Unternehmen kommt. Ob dieser Einsatz letztlich erfolgreich ist, ist weniger wichtig als der Versuch selbst.

**Impressarioship** meint, dass die Führungskraft Gelegenheiten schafft, damit sich die Teammitglieder ihrer Identität bewusst werden und sich über sie austauschen können. Hierzu gehört die gute alte Weihnachtsfeier genauso wie das wöchentliche Teammeeting oder ein regelmäßig stattfindender, ein- bis zweitägiger Retreat außerhalb des Unternehmens. Dies kann auch mit Ritualen verknüpft werden, die wiederum identitätsstiftend sind. So stellen sich Teams der Pharmaunternehmen auf dem Gelände der früheren Behringwerke in Marburg vor einer Weihnachtsfeier oder einem Ausflug immer für ein Gruppenfoto auf. Sie postierten sich vor einer Pferdeskulptur, die daran erinnert, dass der Medizin-Nobelpreisträger und Unternehmer Emil von Behring sein Diphtherieserum aus Pferdeblut gewann.

Im Arbeitsalltag können es durchaus kleine Rituale sein, die die Teamidentität verstärken. Lädt man sich zum Beispiel gegenseitig auf einen Kaffee ein, wenn jemand Geburtstag hat? Wird eine Flasche Sekt aufgemacht, wenn es einen Erfolg zu feiern gibt? Gibt es einen Teamspruch, ein Motto oder einen Song, der

## Schnellcheck

Die folgenden vier Statements repräsentieren jeweils eine Dimension von Identity Leadership. Wir haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Studie gebeten, ihre direkte Führungskraft anhand dieser Aussagen zu bewerten. Dazu sollten sie bei jeder Aussage auf einer siebenstufigen Skala angeben, wie sehr die jeweilige Aussage auf ihre Führungskraft zutrifft (von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll zu“).

**Vielleicht wollen Sie selbst einmal einen kurzen Schnellcheck machen?** Was glauben Sie, wie die Mitarbeitenden in Ihrem Team Sie selbst beurteilen würden? Eher mit Werten von 1 oder 2, also wenig prototypisch? Oder denken Sie, dass Ihre Teammitglieder Sie mit Werten von 6 oder 7 als sehr gut in Identity Leadership einstufen? Oder irgendwo dazwischen? Überlegen Sie sich einen Wert für jede Aussage, und stellen Sie sich dafür zwei oder drei konkrete Teammitglieder vor, denen die Aussagen vorliegen. Notieren Sie dann für jede der vier Aussagen eine Zahl zwischen 1 und 7, und zählen Sie diese zusammen. Zur Auswertung kommen wir anschließend.

- Meine direkte Führungskraft ist ein gutes Beispiel für ein Mitglied meines Teams. (Prototypikalität)
- Meine direkte Führungskraft schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team. (Entrepreneurship)
- Meine direkte Führungskraft ist eine Verfechterin der Interessen meines Teams. (Advancement)
- Meine direkte Führungskraft schafft Strukturen, die für unser Team nützlich sind. (Impressarioship)

**Auswertung:** Ein Experte in Identity Leadership käme nach unseren Analysen auf einen Summenwert von mindestens 24 für alle vier Fragen, eine mittelmäßige Führungskraft auf etwa 16 Punkte und eine schlechte auf 8 Punkte oder weniger.

Wenn Sie sich nun Ihre Ergebnisse anschauen, wissen Sie, wie viel Luft nach oben Sie noch haben. Einschränkend sei gesagt, dass wir nicht alle 15 Aussagen aus unseren Studien verwenden, sondern nur vier. Außerdem ist zu beachten, dass man sich selbst nicht immer objektiv beurteilen kann (manche Menschen sind kritischer mit sich selbst, manche weniger kritisch) und dass die Bewertung durch andere wie in unseren Studien zu zuverlässigeren Ergebnissen führt.

bei bestimmten Anlässen gespielt wird? Aktuell in Corona-Zeiten stellen wir fest, dass es bei Mitarbeitern, die wochenlang im Homeoffice ohne persönlichen Kontakt zu ihren Kollegen arbeiten, umso wichtiger ist, das ganze Team per Videokonferenz regelmäßig zu sehen und sich austauschen zu können.

## Was bringt es?

Um das theoretische Konzept messbar zu machen, entwickelten Nik Steffens von der University of Queensland (Koautor dieses Beitrags) und weitere Kollegen 2014 eine Skala: das Identity Leadership Inventory. In dem großen internationalen Projekt, das wir seit 2016 an der Goethe Universität Frankfurt koordinieren, haben wir mittlerweile in über 30 Ländern und fast ebenso vielen Sprachen mit über 10.000 berufstätigen Menschen auf allen bewohnten Kontinenten bestätigt, dass man mit dem Identity Leadership Inventory die vier Aspekte von Identity Leadership verlässlich messen kann.

Ferner konnten wir bestätigen, dass diese Art der Führung überall auf der Welt zu positiven Ergebnissen beiträgt. Wir baten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre direkten Führungskräfte anhand von 15 Aussagen des Identity Leadership Inventory zu beurteilen. Der „Schnellcheck“ (siehe Kasten Seite 41) zeigt jeweils eine typische Aussage für jede der vier Dimensionen und gibt jedem die Möglichkeit, sich selbst (oder auch die eigene Führungskraft) kurz einzuschätzen.

Unsere internationale Studie erbrachte eine Reihe von interessanten Ergebnissen. Zunächst wollten wir wissen, ob Identity Leadership tatsächlich anders oder sogar besser ist als andere Führungsstile, die schon lange in der organisationspsychologischen Forschung bekannt sind. Deshalb nahmen wir drei weitere Führungskonzepte auf. Zum einen fragten wir die Mitarbeitenden danach, inwieweit sie ihre direkte Führungskraft als „transformationale“ einschätzen, das heißt, wie gut diese darin ist, eine

## Kleine Rituale im Arbeitsalltag verstärken die Teamidentität: der Geburtstagskaffee, die Flasche Sekt zum Erfolg, ein Motto oder ein Song.

Vision für die Zukunft zu entwickeln, diese effektiv zu kommunizieren und ihre Mitarbeiter zu inspirieren. Als Nächstes enthielt unser Fragebogen das aktuelle Konzept der authentischen Führung, also in welchem Ausmaß die Führungskraft auch tut, was sie sagt, ob sie sich ihrer Wirkung auf andere bewusst ist oder auch das äußert, was ihren Überzeugungen entspricht. Schließlich fragten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Beziehung zu ihrer direkten Führungskraft, also zum Beispiel ob die eigene Führungskraft ihnen aus der Klemme helfen würde oder ob sie darauf vertrauen würden, dass sie sie bei Schwierigkeiten unterstützt. Zur Analyse verwendeten wir einen ersten Datensatz mit über 5000 Mitarbeitenden aus 20 Ländern, darunter verschiedene europäische Länder, außerdem Chile, die USA, Kanada, China, Indien, Israel, Australien und Südafrika.

Das Ergebnis: Alle drei Aspekte - transformationale Führung, authentische Führung und Beziehungsqualität - hingen mit den arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen zusammen, die wir ebenfalls in unserer Studie erfasst haben: mit der Arbeitszufriedenheit, mit dem Vertrauen in die Führungskraft, mit der Identifikation mit dem Team, mit der Bereitschaft, sich besonders für die Organisation zu engagieren, sowie mit der Kreativität. Das war wenig überraschend, weil viele andere Studien es bereits bestätigt hatten.

Was für uns aber viel wichtiger ist: Die Analysen zeigten auch, dass selbst nach Berücksichtigung aller drei alternativen, etablierten Führungsstile die Identity Leadership substanziell mit allen abgefragten Einstellungen und Verhaltensweisen zusammenhing. Das heißt, Identity Leadership führt zu positiven Ergebnissen, die mit den anderen Führungsstilen nicht herbeigeführt werden können.

Nur in den seltensten Fällen gehen Forscher so vor, dass sie ihr „Lieblingskonzept“ einem so strikten Test unterziehen und zunächst drei Konkurrenzkonzepte in die Analysen einbauen und dann erst ihr eigenes Konzept. Daher sind wir überzeugt davon, dass Identity Leadership tatsächlich ein ganz zentraler Weg ist, gute Arbeitsergebnisse zu erzielen. Es ist entscheidend für den Aufbau eines Wirgefühls im Team. Und für ein Team mit dem starken Gefühl, dass alle in einem Boot sitzen, opfert man sich auf, hilft einander und ist am Ende auch zufrieden.

## Wie gut sind Manager darin?

Etwas genauer haben wir uns anschließend angesehen, ob es Typen von Identity Leadership gibt, nach denen man Führungskräfte auf der ganzen Welt unterscheiden kann. Für die Analysen verwendeten wir die Daten der meisten oben genannten Länder sowie einiger weiterer wie Brasilien, Ägypten oder des Iran. Zusammen waren es Daten aus 26 Ländern und von insgesamt über 4000 Befragten. Wir konnten dabei drei unterschiedliche Typen von Führungskräften ermitteln: Etwa 17 Prozent der Befragten schätzen ihre direkte Führungskraft als miserabel in Identity Leadership ein; 48 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Führungskraft in dieser Hinsicht „okay“ sei, und 35 Prozent bewerteten ihre Führungskraft als ausgezeichnet. Diese drei Führungskrafttypen unterschieden sich auch sehr deutlich hinsichtlich der arbeitsrelevanten Einstellungen ihrer Mitarbeiter. Bei den ausgezeichneten Identity Leaders zeigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das höchste Engagement sowie die größte Zufriedenheit, und sie hatten die niedrigsten Burn-out-Werte.

Ein weiteres Ergebnis dieser Profilanalysen waren Wechselwirkungen zwischen dem Führungsstil und dem Wirgefühls im Team. Wie erwähnt, korrespondiert eine hohe Teamidentifikation grundsätzlich mit positiveren Einstellungen und Verhaltensweisen. Identity Leadership wirkt dabei wie ein Verstärker. Wenn gute, identitätsbasierte Führung also auf ein Team mit schon ausgeprägtem Wirgefühls trifft, finden wir besonders viel Engagement und Zufriedenheit sowie eine niedrige Burn-out-Rate. Das bedeutet, die „PS“, das Wirgefühls der Mitarbeiter, werden vor allem dann auf die Straße gebracht, wenn die Teamleiter auch identitätsbasiert führen.

Wir fanden heraus, dass Identity Leadership besser als andere Führungsstile wie transformationale oder authentische Führung wirkt. Unsere Daten zeigen, dass sie mit Arbeitszufriedenheit,



# Das Modell der Identity Leadership

Das Konzept der identitätsbasierten Führung entwickelten die Psychologieprofessoren Alex Haslam, Steve Reicher und Michael Platow. Es setzt sich aus vier Facetten zusammen.



Engagement, Kreativität und Wohlbefinden der Mitarbeitenden zusammenhängt und auch ein starkes Wirgefühl, also eine hohe Identifikation der Mitarbeiter, erzeugen kann.

In einer weiteren Studie haben wir uns anhand einer Stichprobe von rund 7000 Befragten aus 23 Ländern angeschaut, mit welchen Führungsstilen wir innovatives Verhalten am besten vorhersagen können und wie sich der Zusammenhang zwischen Führung einerseits und Innovation andererseits erklären lässt. Unsere Analysen zeigen, dass transformationale Führung mit stärkerer Identifikation mit dem Unternehmen korrespondiert: Eine gute Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hängt mit stärkerer persönlicher Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft zusammen, und eine gute identitätsbasierte Führung geht mit einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Team einher. Alle drei Identifikationsarten hängen dann wiederum mit innovativem Verhalten zusammen.

Das heißt im Ergebnis: Gute Führung ist über verschiedene Wege in der Lage, Innovation zu befördern. Identity Leadership ist deshalb besonders relevant für Innovation, weil sie zu einem stärkeren Wirgefühl im Team beiträgt.

## Wie lässt sich Führung damit verbessern?

Nun stellt sich die Frage, ob manche Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit besser darin sind, Identity Leadership zu zeigen, oder ob man diese Fähigkeit auch erlernen und trainieren kann. Um dies zu beantworten, haben Nik Steffens, Alex Haslam und weitere Kollegen das 5R-Programm zur Führungskräfteentwicklung aufgebaut, das in fünf Modulen darauf abzielt, die Qualität der Führung im Sinne der Identity Leadership zu verbessern.

Die fünf R befassen sich mit verschiedenen Aspekten und Fragen der angewandten Identitätsführung:

- **Readying** („Warum ist es wichtig, sich mit dem Wir-Konzept zu befassen?“): Hier geht es darum, die Bedeutung von Identitätsprozessen für die Führung nachzuvollziehen und grundlegende Fragen zu beantworten, sich zum Beispiel darüber auszutauschen, was Führung für jeden bedeutet.
- **Reflecting** („Wer sind wir?“): Hier geht es darum, die für uns wichtigen formellen und informellen Gruppen im Unternehmen zu identifizieren. Anstelle des offiziellen Organigramms erstellen die Teilnehmer hier eine sogenannte Social Identity Map. Das ist eine Landkarte, die die soziale Welt sowie Gruppenbeziehungen innerhalb der Organisation darstellt.
- **Representing** („Was zeichnet uns aus, und was wollen wir werden?“): Hierbei sollen die Teilnehmer herausfinden, was das Team zusammenhält und wie es tickt - zum Beispiel durch Erstellen eines Teammottos oder einer Team-Trademark.
- **Realizing** („Wie werden wir das, was wir werden wollen?“): Hier geht es darum, konkrete Strategien zu entwickeln, um gemeinsame Ziele zu erreichen, zum Beispiel konkrete Schritte zu planen, um die Beziehung zum Marketingteam zu verbessern, oder einen Dreijahresplan zu erarbeiten.
- **Reinforcing** („Entwickeln wir uns so, wie wir uns entwickeln wollen?“): Hier geht es darum, Führung etwas umfassender zu beleuchten und zu fragen, was „gute Führung“ bedeutet, zum Beispiel indem Vorgesetzte Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern. Hier können die Teilnehmer auch ihren Fortschritt überprüfen, indem sie Fragen beantworten. Zum Beispiel: Hat das monatliche gemeinsame Mittagessen, das im vierten Modul geplant wurde, auch regelmäßig stattgefunden? Sind die wöchentlichen Teammeetings effektiver geworden?

Anders als viele andere Führungsprogramme beschränkt sich dieses nicht nur auf Nachdenken und Reflexion jenseits des nor-

malen Arbeitsumfelds. Im 5R-Programm geht es durchaus ums Nachdenken; aber hier probieren die Teilnehmer auch ganz praktisch aus, was sie gelernt haben. So führen sie nach jedem Modul eine Gruppenaktivität mit ihrem Team durch. Das 5R-Programm wurde bereits in unterschiedlichen Organisationen - in Unternehmen, im öffentlichen Dienst und auch bei Sportteams - und in verschiedenen Ländern angewendet. Erste Studien zeigen, dass Führungskräfte, die an 5R-Programmen teilnehmen, ihre Identity Leadership deutlich verbessern können. Sie wissen schon nach den ersten Modulen besser, was ihr Team auszeichnet, und identifizieren sich stärker mit ihm.

5R ist somit nicht nur für Führungskräfte geeignet, sondern für das ganze Team. Alex Haslam, Nik Steffens und andere entwickeln derzeit ein Trainings- und Zertifizierungskonzept für Praxisanwendungen. (Ein Train-the-Trainer-Konzept wird gerade in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen getestet.) Das heißt aber nicht, dass Vorgesetzte ihren Führungsstil nur durch Teilnahme an 5R-Programmen verbessern können. Sie können vielmehr in einem ersten Schritt Sensibilität für das Wir-Konzept entwickeln und sich dann mit dem Team befassen, um ein Wirgefühl zu schaffen und es kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wer also glaubt, sich nicht besonders gut mit dem eigenen Team auseinandersetzen zu können, muss das nicht als unveränderlich hinnehmen. Wie so vieles andere im Leben verändert sich unsere Führungsqualität ständig, und - mit gezieltem Training - auch zum Guten.

## Fazit

Unsere Studien haben sehr deutlich gezeigt, dass ein Wirgefühl gut für die Produktivität und das Wohlbefinden von Teammitgliedern ist. Wir haben beschrieben, was gute Identity Leadership ausmacht: das Team als Führungskraft zu repräsentieren, sich für die Interessen des Teams einzusetzen und ihm zu helfen, eine Identität zu entwickeln, die es besonders macht und hinter deren Zielen und Werten alle Teammitglieder stehen. Wir haben auch gezeigt, dass sich Identity Leadership mithilfe des 5R-Programms in die Praxis umsetzen lässt und die Teamführung verbessern kann.

Wie oben beschrieben, sind es häufig nicht die ganz großen Veränderungen, die viel bewirken können, sondern kleine Dinge, die sich gut in den Alltag integrieren lassen - die wöchentliche Teambesprechung, die Weihnachtsfeier oder einmal pro Jahr ein Retreat. Vor allem sollte das Team sehen, dass es seiner Führungskraft wichtig ist und diese sich für die Mitarbeiter einsetzt. Hier gilt die alte Regel „Tue Gutes und rede darüber“ - vielleicht wie Steve Ballmer, am besten aber so, dass es zur Führungskraft selbst und zu ihrem Arbeitsumfeld passt. ♥

© **HBm 2021** siehe Seite 96

## Autoren

### ROLF VAN DICK

ist Professor für Sozialpsychologie und Vizepräsident für Internationalisierung an der Goethe Universität Frankfurt. Dort ist er auch Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO).

### NIK STEFFENS

hat in Deutschland Psychologie studiert und in England an der University of Exeter promoviert. Er ist derzeit Senior Lecturer in Sozial- und Organisationspsychologie an der University of Queensland in Brisbane, Australien.

# POLITIKER und ihre HOBBYS



288 Seiten mit farbigen Abb., gebunden · 24,00 €  
Auch als E-Book erhältlich

**Ob beim Pralinenherstellen mit Anton Hofreiter, auf dem Tanzparkett mit Katrin Göring-Eckardt oder beim Crossfit-Training mit Lars Klingbeil – Marc Hujer entdeckt im Selbstversuch viele neue Seiten des vermeintlich bekannten Personals der deutschen Politik. Seine ebenso unterhaltsamen wie erhellenden Porträts zeigen, dass es neben Machtstreben und politischer Konkurrenz auch private Leidenschaften gibt, die viel darüber verraten, wie man in der Politik erfolgreich sein kann.**