

# Mit den Augen der anderen

## Authentizität als wichtige Führungsfähigkeit

Von Michael M. Winter und Boudewijn Arts

„Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu“, erklärt eine der Hauptfiguren in einem Bühnenstück des Schriftstellers Ödön von Horváth. Dass Menschen sich anders geben, als sie eigentlich sind oder sich selbst empfinden, ist ein Thema, so alt wie die Menschheit selbst und Stoff für antike wie für moderne Dramen. Heute, im Zeitalter des Internets, kann sich ja ohnehin jeder auf der virtuellen Bühne in verschiedenen Identitäten so inszenieren, wie er mag, kann sich mit charakterlichen und physischen Attributen nach Wunsch völlig neu erschaffen. Gleichzeitig sorgt aber auch eine fast allgegenwärtige digitale Öffentlichkeit dafür, tatsächliches oder vermeintliches Fehlverhalten von Personen oder Institutionen in Sekundenbruchteilen und weltweit publik zu machen.

Das mag dazu beitragen, dass viele Menschen das Gefühl haben, den Führungseliten in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sei nicht mehr zu trauen, weil ihnen eben alles zuzutrauen ist. Fakt ist, dass die Veränderungen in nahezu allen Lebensbereichen in immer höherem Tempo viele verunsichern. Da wächst die Sehnsucht nach dem Echten, Berechenbaren, Verlässlichen, nach Orientierung und Richtung in einem immer unübersichtlicheren Umfeld, nach vertrauensvoller Führung durch schwierige Zeiten.

Das Stichwort lautet Authentizität. Kaum eine andere Führungseigenschaft wird derzeit häufiger diskutiert, gilt als so erstrebenswert. Nur, was genau das Echte, Wahre, Unverfälschte in einer verantwortlichen Position ausmacht, ob es der joviale Politiker ist oder der Topmanager, der auch mal Emotionen oder gar Schwächen zeigt, oder gar der polternde Firmendirektor, darüber gehen die Ansichten auseinander. Denn was als unverstellt und echt empfunden wird, hängt nicht nur vom „Absender“ derartiger psychologischer Botschaften ab, sondern auch vom „Empfänger“. Und zum anderen sind gerade Führungsaufgaben mit bestimmten Erwartungen an Auftritt und Verhalten verbunden, die sicher andere sind als etwa in der Familie oder im Sportverein.

Nach unserer Auffassung erfüllt authentische Führung drei Dimensionen:

- Sie basiert auf Vision und Werten einer Persönlichkeit.
- Sie steht im Einklang mit dem Selbstverständnis einer Persönlichkeit – ihrer Identität.
- Sie ist nachhaltig und verlässlich.

### *Authentische Führung schafft Identifikation*

Im unternehmerischen Umfeld fördert eine authentische Führung im besten Fall den Teamgeist, den Stolz der Mitarbeiter auf ihre Firma, die Identifikation mit deren Zielen und die Einsatzbereitschaft. Sie ist eine wichtige Grundlage für den „psychologischen Vertrag“ zwischen dem Unternehmen bzw. dessen Führungsverantwortlichen und den Mitarbeitern. Dieser implizite Vertrag ist in seiner Wirkung letztlich wichtiger als jeder formale Arbeitsvertrag. Getragen von vertrauensvollen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, bilden die gegenseitigen ungeschriebenen Erwartungen und Verpflichtungen die Basis für eine erfolgreiche Organisation.

Gerade in Zeiten starker Veränderungen und Turbulenzen erwarten Menschen von Führungspersönlichkeiten Verlässlichkeit und Orientierung. Ob das Ideal der authentischen Führung diesen Anspruch erfüllen kann, untersucht der folgende Beitrag.

„Es wächst die Sehnsucht nach dem Echten, Berechenbaren, Verlässlichen, nach Orientierung und Richtung in einem immer unübersichtlicheren Umfeld.“

Wenn ein entscheidendes Ziel von Führung darin besteht, andere zum Handeln anzuleiten, dann basiert erfolgreiche Führung im Unternehmen, wo das Prinzip von Befehl und Gehorsam längst überholt ist, auf der freiwilligen Gefolgschaft derer, die geführt werden. Eine Führungskraft, die in ihrer Funktion dabei nicht überzeugend und glaubwürdig wirkt, sich opportunistisch oder inkompetent zeigt oder Zusagen nicht einhält, hat da ganz schnell ein Problem. Denn wird der implizite Vertrag verletzt, schwächt das Motivation, Loyalität und Commitment der Mitarbeiter – bis zur inneren oder realen Kündigung.

Was aber bedeutet authentische Führung genau? Stellen wir zunächst einmal fest, was sie nicht ist: Sie ist keine Methode. Gerade in einem Unternehmen haben die Mitarbeiter meist ein sehr feines Gespür dafür, wann die vorgebliche Echtheit eines Managers nur Attitüde ist. In kritischen Situationen bricht die künstliche Fassade zudem schnell zusammen. Authentizität kennzeichnet vielmehr die gesamte Lebenseinstellung einer Persönlichkeit, die sich aber ganz wesentlich auf einen erfolgreichen Führungsstil auswirkt. Oder wie es der Unternehmer Götz Werner, Gründer der Drogeriemarkt-Kette dm, ausdrückt: „Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben.“

### *Hohes Maß an innerer Unabhängigkeit*

Authentisches Verhalten zeichnet sich durch Konsistenz aus: Es ist in sich stimmig, Worte und Taten passen zusammen. Authentische Persönlichkeiten sind sich ihrer selbst bewusst, bleiben sich auch unter schwierigen Bedingungen treu, stehen zu ihren Überzeugungen und handeln danach. Sie sind selbstbestimmt, haben ein intuitives Gefühl dafür, was richtig und falsch ist. Ein hohes Maß an innerer Unabhängigkeit hilft ihnen in Krisensituationen, auch mal unpopuläre Maßnahmen zu treffen und durchzusetzen. Die amerikanischen Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman haben vor einigen Jahren vier Kriterien für eine authentische Persönlichkeit destilliert:

*Bewusstsein* – ein authentischer Mensch hat sich intensiv mit dem eigenen Selbst auseinandergesetzt. Er kennt seine Stärken und Schwächen ebenso wie seine Gefühle und Motive für bestimmte Verhaltensweisen. Durch Selbstreflexion ist er in der Lage, sein Handeln bewusst zu erleben und zu beeinflussen.

*Ehrlichkeit* – er ist ehrlich mit sich selbst und arbeitet an einer möglichst realistischen Selbsteinschätzung. Dazu gehört auch, negative oder unangenehme Rückmeldungen aus dem Umfeld aufzunehmen und sie zu berücksichtigen.

*Aufrichtigkeit* – Authentizität beinhaltet die Bereitschaft, seine negativen Seiten nicht zu verleugnen und sich damit auseinanderzusetzen.

*Konsequenz* – ein authentischer Mensch hat einen dezidierten Wertekanon, nach dem er verlässlich handelt. Er setzt für sich Prioritäten, zu denen er steht; auch für den Fall, dass er sich dadurch Nachteile einhandelt.

Besonders der Bezug zum persönlichen Wertesystem einer Führungskraft spielt eine entscheidende Rolle. Werte, Motive und Haltungen liefern den Kompass für persönliche und berufliche Entscheidungen, sind Basis für Integrität und Verlässlichkeit. Sie machen im positiven Sinn berechenbar und sorgen mithin dafür, dass andere die Führungsrolle einer solchen Persönlichkeit akzeptieren und schätzen. Ein in diesem Sinne authentischer Verantwortungsträger steht zu seinen Entscheidungen und optimiert diese nicht jeweils kurzfristig zum eigenen Vorteil. Authentizität erfüllt somit auch die an Führungskräfte gestellte Erwartung, Orientierung zu stiften.

### *Verbindendes Element*

Die Fähigkeit, authentisch zu agieren und von seinem Umfeld entsprechend wahrgenommen zu werden, deckt in mehrfacher Hinsicht Persönlichkeitsmerkmale ab, die nach unserer Auffassung frühzeitig entscheidende Rückschlüsse auf das Potenzial von Führungskräften ermöglichen. Egon Zehnder hat vor einigen Jahren ein entsprechendes Analysetool entwickelt, mit dem wir die Ausprägung von vier entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen bei Führungskräften untersuchen. Dies sind:

- Neugier
- Erkenntniskraft
- Bindungsvermögen
- Entschlossenheit

## „Sich situationsgerecht zu verhalten bleibt authentisch, wenn in jeder Rolle auf der Basis des persönlichen Wertekanons Anteile des eigenen Selbst stecken.“

Besonders Bindungsvermögen und Entschlossenheit zeigen viele Parallelen zu Authentizität. Persönlichkeiten mit der Fähigkeit, enge Verbindungen zu anderen aufzubauen und diese einzubeziehen, wissen, wie sie die Emotionen und den Intellekt anderer stimulieren, um eine überzeugende Vision zu kommunizieren. Sie erfüllen den schon erwähnten psychologischen Vertrag mit Leben, schaffen ein unsichtbares Band zwischen sich bzw. der Organisation und den Mitarbeitern. Sie streben nach Selbsterkenntnis, zeigen Einfühlungsvermögen und bringen andere dazu, sich für gemeinsame Ziele zu engagieren.

Ein hohes Maß an Entschlossenheit vereint den Mut und die Bereitschaft, mit Vernunft Risiken einzugehen sowie in schwierigen Situationen zu bestehen, und die Fähigkeit, auch bei größeren Rückschlägen schnell wieder Tritt zu fassen. Entschlossenheit bedeutet aber nicht Verbohrtheit, sondern beinhaltet auch die Fähigkeit, die eigene Vision kritisch zu hinterfragen und, wenn nötig, einen Richtungswechsel zu vollziehen. Ein High Potential, der seine Mitarbeiter zu überzeugen weiß, sie für gemeinsame Ziele begeistern und zu entsprechenden Handlungen anleiten kann, wird damit seine eigenen und die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter voll zur Entfaltung bringen können. Und das wird ihm oder ihr umso eher und besser gelingen, je stärker er oder sie nicht nur als fachlich fähig, sondern als vertrauenswürdig, verlässlich und integer wahrgenommen wird.

Damit ist ein weiterer wichtiger Aspekt authentischer Führung angesprochen. Authentizität verlangt von Führungskräften auch die Fähigkeit, sich mit den Augen der anderen zu sehen. Denn Selbst- und Fremdbild können sich durchaus unterscheiden. Wer sich selbst als authentisch empfindet und geriert, wird von seinem Umfeld vielleicht nur als unangenehmer Zeitgenosse oder von seiner Aufgabe überforderter Zweifler empfunden. Je unverfälschter, desto besser – dieser Automatismus funktioniert nicht. Gerade wer sich als Führungsverantwortlicher mit all seinen Launen und Stimmungen oder zweifelnd und zu selbstkritisch zeigt, stellt in den Augen von Mitarbeitern und Kollegen seine Führungsqualifikation in Frage.

Denn jede Führungsrolle ist mit bestimmten Erwartungen verbunden. Und auch das macht eben gute Manager aus: Sie stellen sich auf ihre verschiedenen Umfeldler ein, ohne sich dabei selbst zu verleugnen. Vor Mitarbeitern geben sie sich anders als vor Aktionären und Kunden oder im Führungszirkel. Ohne sich dabei zu verstellen, senden sie je nach Umfeld und Agenda unterschiedliche Signale: in der Chefetage zum Beispiel selbstbewusst und durchsetzungsstark, bei den Mitarbeitern verständnisvoll, ermunternd, unterstützend. Sich situationsgerecht zu verhalten bleibt authentisch, wenn in jeder Rolle auf der Basis des persönlichen Wertekanons Anteile des eigenen Selbst stecken. Rob Goffee und Gareth Jones, Organisationsexperten an der London Business School, empfehlen Führungskräften sogar dringend, ihre Authentizität unter Kontrolle zu bringen. Sie sollten diese sorgsam aufbauen und vorsichtig damit umgehen. Authentizität in der Führung funktioniert nur, wenn sie im Kern rational gesteuert sei.

### *Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild*

Für einen umfassenden Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild eignet sich beispielsweise ein 360°-Feedback, eingebunden etwa in die Führungskräfteentwicklung des Unternehmens. Auch das offene Gespräch mit Freunden und Familie über deren Einschätzung der eigenen Wirkung kann helfen, am authentischen Auftritt zu feilen. Wer als Entscheider im öffentlichen Fokus steht, muss also die Wirkung seiner Person und seines Auftritts sorgfältig im Blick behalten. Jeder Führungsverantwortliche sollte sich sehr genau überlegen, welche Botschaften er vermitteln will – ohne dabei ein in sich stimmiges, den eigenen Überzeugungen verpflichtetes Verhalten aufzugeben.



#### **Michael M. Winter**

ist seit 2012 Berater im Düsseldorfer Büro von Egon Zehnder. Er besetzt für seine Klienten aus der Consumer-Goods-Industrie sowie der Gesundheitsbranche Führungspositionen und berät sie bei der Bewertung und Entwicklung ihrer Führungspersönlichkeiten. Er ist Mitglied der Praxisgruppen Health und Consumer Products und leitet die globalen Aktivitäten der Consumer Health Practice.

[michael.winter@egonzehnder.com](mailto:michael.winter@egonzehnder.com)



#### **Boudewijn Arts**

ist seit 2001 Berater bei Egon Zehnder. Von Singapur aus leitet er die globale Chemical and Process Industries Practice.

[boudewijn.arts@egonzehnder.com](mailto:boudewijn.arts@egonzehnder.com)