



**AUTHENTIZITÄT** Firmen, die authentisch geführt werden, haben einen Wettbewerbsvorteil – das zeigen viele Studien. Doch was ist das überhaupt: Authentizität? Und wie gelingt es Führungskräften, einen authentischen Führungsstil zu entwickeln?

Text: Magdalena Hamm

## BESONDERS **RELEVANT**, WEIL

- authentische Führung zunehmend vorausgesetzt wird
- Authentizität häufig missverstanden wird



**B**in ich authentisch? Vielleicht haben Sie sich diese Frage auch schon einmal gestellt. Authentisch zu sein gilt in unserer modernen Gesellschaft als erstrebenswert. Wer sich echt und unverstellt zeigt, wird als glaubwürdig, souverän und charismatisch wahrgenommen. Authentischen Persönlichkeiten, wie etwa Barack Obama oder die ehemalige Regierungschefin Neuseelands, Jacinda Ardern, gelingt es, ganz unterschiedliche Menschen anzusprechen. Auch Fehler werden ihnen leichter verziehen.

Zahlreiche Studien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigen: Wo authentisch geführt wird, steigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit auch ihre Leistung. Auch Führungskräfte profitieren davon, wenn sie im Job sie selbst sein können. Denn wer sich permanent verstellt oder gegen eigene Überzeugungen handelt, wird auf Dauer unzufrieden – mitunter sogar krank. Gut also, dass mehr und mehr Unternehmen einen authentischen Führungsstil anstreben. Doch was ist damit eigentlich gemeint?

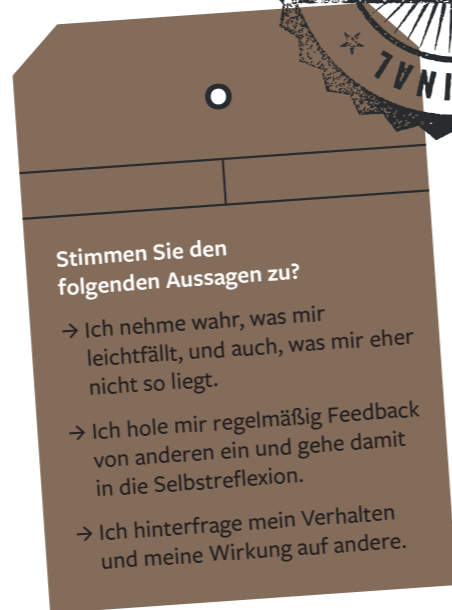
„Authentizität wird oft verwechselt mit Direktheit“, sagt Henrike Hüttner, Führungs-

Coachin aus Berlin und Autorin des Ratgebers „Authentisch Karriere machen“. „Viele Führungskräfte sind der Meinung, sie müssten einfach sagen, was sie denken. Eine klare Kommunikation ist aber nur ein Aspekt von vielen“, so Hüttner. „Mit Direktheit allein kann man Mitarbeiter auch vor den Kopf stoßen. Im schlimmsten Fall wenden sie sich sogar ab.“ Das könne nicht das Ziel der Sache sein.

In der Psychologie wird Authentizität im Allgemeinen so definiert, dass Menschen sich selbst sehr gut kennen und im Einklang mit ihren eigenen Gedanken, Gefühlen und Bedürfnissen handeln. Wie lässt sich das auf den Arbeitsalltag von Chefinnen und Chefs übertragen? Zu diesem Thema forscht die Psychologin Magdalena Reineboth, die im Fachbereich Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der TU Chemnitz tätig ist. „In der Forschung gehen wir von vier Verhaltenskomponenten aus, die zusammengenommen einen authentischen Führungsstil ausmachen“, erklärt die Psychologin. Wenn sich Führungskräfte dieser vier Elemente bewusst werden, kann ihnen das helfen, authentisch zu handeln. ➔



**HENRIKE HÜTTNER**, Coachin, hat für impulse ein Kurz-Coaching erarbeitet, mit dem Sie überprüfen können, wie authentisch Ihr Führungsstil bereits ist. Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto weiter sind Sie auf diesem Weg. Sollten Sie Aussagen klar verneinen, haben Sie Anhaltspunkte dafür, wo es noch hakt.



## 1. SELBSTBEWUSSTHEIT

Auch hier besteht Verwechslungsgefahr: Die Komponente Selbstbewusstheit ist nicht gleichbedeutend mit Selbstbewusstsein beziehungsweise Selbstsicherheit. Diese Attribute werden gern Menschen zugesprochen, die ein starkes Auftreten haben. Ein solches geht zwar häufig mit Authentizität einher – aber nicht notwendigerweise. „Ein selbstbewusstes Auftreten kann man sich antrainieren, etwa um damit Unsicherheiten zu kaschieren“, sagt die Coachin Henrike Hüttner. „Es sagt aber wenig darüber aus, ob man mit sich im Reinen ist.“

Ihrer Erfahrung nach legten sich viele Führungskräfte eine Art Führungs-Persona zu: eine Rolle, die dem entspricht, wie Chefinnen und Chefs ihrer Meinung nach agieren sollten. „Da versuchen sich beispielsweise eher introvertierte Menschen an Small Talk oder bemühen sich, eigene Erfolge herauszustellen, um ihrer Vorstellung von einer Führungskraft zu entsprechen“, so Hüttner. Auf Mitarbeitende könne so ein Verhalten schnell künstlich wirken. „Auch für die Person selbst ist es auf Dauer nicht befriedigend, eine Rolle zu spielen, die gar nicht dem eigenen Naturell entspricht.“

### EHRliche SELBSTREFLEXION

Selbstbewusstheit meint das Gegenteil: Sich seiner selbst bewusst sein und sich annehmen, wie man ist, mit allen Kompetenzen und vermeintlichen Schwächen. Der erste Schritt auf dem Weg zur authentischen Führung ist daher immer die Bereitschaft zur ehrlichen Selbstreflexion. Ein begleitendes Coaching kann dabei sehr hilfreich sein.

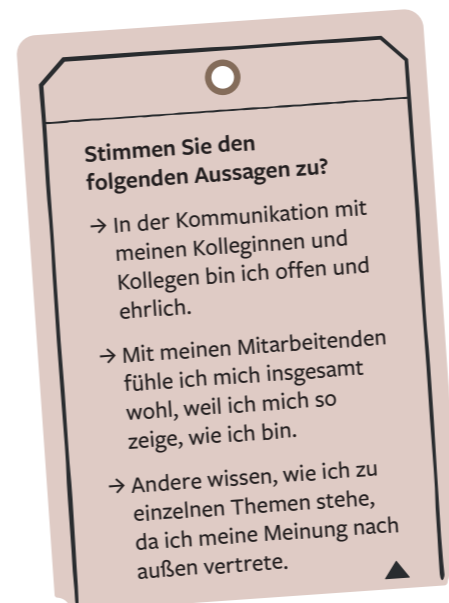
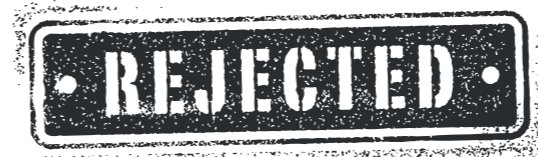
Um die Persönlichkeit ihrer Klienten zu ergründen, stellt Henrike Hüttner Fragen wie diese: In welchen Arbeitssituationen fühlen Sie sich besonders wohl? Wann kommen Sie in den Flow? Welche Aufgaben erzeugen bei Ihnen Widerstände? In welchen Situationen glauben Sie, die Erwartungen anderer erfüllen zu müssen? Darüber hinaus werden auch frühere Berufserfahrungen reflektiert sowie private Interessen und persönliche Wertvorstellungen. „Der ganzheitliche Blick ist sehr wichtig“, so Hüttner. „Um authentisch führen zu können, muss man sich mit sich selbst auseinandersetzen und versuchen, insgesamt authentisch durchs Leben zu gehen.“

### FEEDBACK VON AUSSEN EINHOLEN

Neben der Selbstreflexion gibt es eine weitere entscheidende Voraussetzung, um sich seiner

selbst bewusst zu werden: „Führungskräfte müssen erkennen, welche Wirkung sie auf andere haben“, erklärt Psychologin Magdalena Reineboth. Dafür sei es essenziell, dass sie sich Feedback von verschiedenen Stellen einholen: von ihren Mitarbeitenden ebenso wie von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen, die auf gleicher Ebene arbeiten.

Je nach Größe des Unternehmens bietet es sich an, mit passenden Feedback-Tools zu arbeiten. Der Klassiker sind anonymisierte Einschätzungsbögen. Je besser Selbst- und Fremdeinschätzung übereinstimmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass Chefinnen und Chefs schon authentisch agieren. „In unseren Studien ist das aber häufig nicht der Fall“, so Reineboth. „Viele Führungskräfte neigen dazu, sich selbst besser einzuschätzen, als sie von ihren Mitarbeitenden beurteilt werden.“



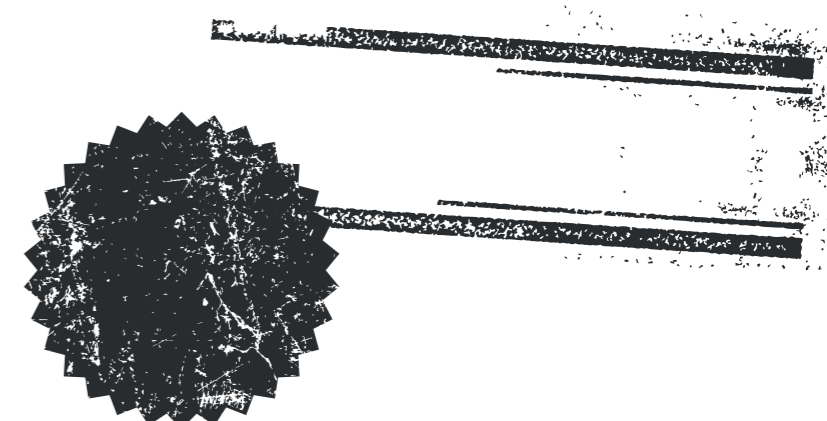
## 2. TRANSPARENZ

Wer authentisch führen will, muss ehrlich sein – zu sich selbst und zu anderen. „Entscheidend ist, klar und offen zu kommunizieren und dabei die eigenen Gedanken und Gefühle nicht zu unterdrücken“, sagt Psychologin Reineboth. Das bedeutet jedoch nicht, alles genauso hinauszuposaunen, wie es einem gerade in den Kopf kommt – Stichwort Direktheit.

Ein Beispiel: Angenommen, Sie sind eine Führungskraft, die gern die Kontrolle behält. Weil Sie voll ausgelastet sind, sehen Sie sich gezwungen, ein neues Projekt in die Verantwortung eines Ihrer Mitarbeitenden zu übertragen. „Wenn Sie dabei einen Kloß im Hals haben, halten sie erst einmal inne, bevor Sie etwas sagen“, rät Coachin Hüttner.

Wenn Sie Ihre Zweifel ungefiltert kundtun, rauben Sie Ihrem Gegenüber womöglich sämtliche Motivation. Damit ist niemandem geholfen. Genauso wenig, wie wenn Sie versuchen würden, entgegen Ihres Gefühls Entschlossenheit und Zuversicht zu demonstrieren, nach dem Motto: „Du machst das schon.“

„Mitarbeitende merken möglicherweise, wenn die innere Haltung nicht zum Gesagten passt“, sagt auch Psychologin Reineboth. Das schaffe Unsicherheit und könne dazu führen, dass Angestellte ebenfalls Hemmungen bekommen, Bedenken zu äußern. ➔





### GEFÜHLE EINORDNEN

Wie also formuliert man spontane Gefühlsregungen authentisch und konstruktiv? In der erwähnten Beispielsituation könnte es helfen, sich klar zu machen, woher das Unbehagen beziehungsweise die Angst vor dem Kontrollverlust kommt. „Ängstlichkeit ist oft die Übertreibung einer Kompetenz, etwa von Sorgfalt und Umsicht“, erklärt Coachin Hüttner.

Eigentlich wünschen Sie sich doch nur, dass das Projekt gelingt. Und das ist absolut legitim. Ausgehend von dieser Einordnung könnten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter überlegen, was dieser an Unterstützung braucht. Wenn Führungskräfte ihre inneren Prozesse auf diese Weise transparent machen, können Teammitglieder sie besser einschätzen. Das schafft Vertrauen und sorgt für Stabilität und Motivation.

## 3. AUSGEWOGENE INFORMATIONSPROZESSIERUNG

Als Führungskraft müssen Sie dauernd Entscheidungen treffen, manchmal auch solche, die Ihnen missfallen. Etwa, wenn Sie nach Budgetkürzungen bestimmen müssen, welche

Abteilung mit weniger Geld oder Arbeitszeit auskommen muss. Wer hinter seiner Entscheidung stehen und diese vor seinem Team authentisch vertreten will, macht sich das Leben leichter, wenn er oder sie diese nicht allein im stillen Kämmerlein trifft.

„Zu einer authentischen Führung gehört es, bei Entscheidungen andere Meinungen einzuholen und diese objektiv zu bewerten“, sagt Psychologin Reineboth. „Darüber hinaus sollte man auch seine eigenen Ideen und Überzeugungen im Team zur Diskussion stellen.“

### BESSERE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Führungskräfte, die sich als entschlossen wahrnehmen, mag diese Vorgehensweise vielleicht erst mal irritieren: Ist es wirklich authentisch, wenn ich mein Team um Rat frage, obwohl ich meine Entscheidungen eigentlich lieber selbst treffe? „Die Entscheidung bleibt ja bei Ihnen“, so Reineboth. „Aber Sie haben die Chance, sie besser informiert zu treffen.“

Fällt Ihnen dagegen erst hinterher auf, dass es einen besseren Weg gegeben hätte, stehen sie womöglich vor einer unschönen Wahl: Rudern Sie zurück, oder geben Sie sich mit der zweitbesten Lösung zufrieden? Wer das Team miteinbezieht, beugt Konflikten vor und fördert ein Klima, in dem Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen und sich trauen, Probleme anzusprechen und Vorschläge zu machen.

## 4. INNERE PERSPEKTIVE

Wer authentisch führen will, muss sich selbst und seine inneren Überzeugungen gut kennen – so weit, so einleuchtend. Weit weniger trivial ist die Anforderung, im Arbeitsalltag jederzeit nach diesem moralischen Kompass zu handeln. Die meisten Chefinnen und Chefs würden wahrscheinlich von sich sagen, dass es ihnen wichtig ist, ihre Mitarbeitenden fair zu behan-

Getty Images/Stockphoto



Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

- Meine eigenen Werte sind mir bewusst.
- Ich setze mich für Dinge ein, die mir wichtig sind.
- Ich kann mich mit meinem Unternehmen identifizieren und fühle mich dort am richtigen Platz.

deln. Leider kann es äußere Umstände geben, die genau das erschweren. Etwa, wenn Führungskräfte unter starkem Druck stehen, weil ein Abgabetermin näher rückt oder die Arbeitsbelastung zu hoch ist. „Ich habe immer wieder Klienten, die kurz vor dem Burnout sind“, sagt Henrike Hüttner. „Die stehen so unter Stress, dass sie nicht mehr sie selbst sind. Sie werden zum Beispiel laut, obwohl es eigentlich nicht ihre Art ist und sie es für falsch halten.“ Hinterher plagten sie Scham und ein schlechtes Gewissen.

### EINE PASSENDE UMGEBUNG FORMEN

Wer die Möglichkeit hat, sollte sich ein Arbeitsumfeld suchen oder schaffen, in dem sie oder er sich treu bleiben kann. Da kann es schon helfen, für schwierige Aufgaben mehr Zeit einzuplanen oder sich bewusst Ausgleichs- und Ruhephasen zu gönnen. „Ich erinnere mich an eine Klientin, die das genauso gemacht hat. Die war hinterher so klar und kraftvoll, wirklich beeindruckend“, erzählt Hüttner. „Diese Klientin hatte eine tolle Vorgesetzte, die sie darin unterstützt hat.“

Auch Psychologin Reineboth stellt fest, dass Führungskräfte ein passendes Umfeld benötigen, um im Einklang mit ihren Werten handeln zu können. „Das Bekenntnis zur authentischen Führung sollte im Idealfall für das ganze Unternehmen gelten. Wenn die oberste Führungsebene nicht mitzieht, kann es für untere Ebenen schwierig sein durchzuhalten.“

### VORBILDFUNKTION

Wie eingangs schon erwähnt, weisen viele Studien auf einen positiven Zusammenhang zwischen einem authentischen Führungsstil und einer höheren Leistung der Mitarbeitenden hin. „Und zwar unabhängig davon, ob die Leistung von den Teammitgliedern selbst oder von ihren Führungskräften beurteilt wurde“, betont For-

scherin Reineboth. Darüber hinaus fungieren authentisch agierende Chefinnen und Chefs als Rollenmodelle für ihr Team. Wenn sie Ehrlichkeit, Integrität und moralisches Verhalten vorleben, schlägt sich das im Verhalten der Mitarbeitenden nieder – auch das zeigen Studien. So steigt etwa die Bereitschaft, Veränderungen anzustoßen, Missstände anzusprechen und sich an moralische Standards zu halten. Das dient Ihnen als Führungskraft und letztlich dem ganzen Unternehmen. ■

**UNTERM STRICH** Ein authentischer Führungsstil setzt einen längeren Prozess der Selbstreflexion voraus. Wer sich darauf einlässt, hat die Chance auf mehr Zufriedenheit – mit sich selbst und im Team.

### MEINE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Reflektieren Sie ehrlich: In welchen Arbeitssituationen fühlen Sie sich am wohlsten?
- Lassen Sie sich Feedback von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben
- Arbeiten Sie das Kurz-Coaching bei den Fragen nach, die Sie verneint haben