

**Immer schön authentisch bleiben****Wer orientiert ist, kann anderen Orientierung bieten / Vorgetäuschte Rollenspiele befremden / Von Ursula Kals**

Der Manager mühte sich in seinem Strategievortrag redlich, die 100 Zuhörer zu beeindrucken. Aus Angst, derb zu wirken, unterdrückte der Berliner seinen Wortwitz. Angestrengt mühte sich der 38 Jahre alte Mitarbeiter eines Personaldienstleistungsunternehmens, sein "icke" zu umgehen und seriös aufzutreten - oder besser: So in Erscheinung zu treten, wie es seinem Bild, das er sich von einer Führungskraft gemacht hatte, entsprach. Und dazu gehört gestochenes Hochdeutsch. Die Rede kam nicht an, der Mann kam nicht an. Denn andere befremdet ein unnatürlicher Rollenwechsel. Es vermittelt ein klebriges Gefühl, wenn jemand nicht so ist, wie er ist. Und nicht so auftritt, wie es ihm und seinem Temperament entspricht. Der Manager suchte Rat bei Annette Glitz. Die promovierte Psychologin von der Münchener Management Consulting ist häufig mit Menschen konfrontiert, die sich im Berufsleben nicht authentisch verhalten. "Eine als authentisch bezeichnete Person wirkt besonders echt und vermittelt ein Bild von sich, das als real, urwüchsig, unverbogen, ungekünstelt wahrgenommen wird", informiert die Internet-Enzyklopädie. "Unauthentisches Verhalten auf Dauer deformiert die Persönlichkeit, begrenzt die Wirksamkeit und macht einsam", sagt die Berliner Psychologin und Trainerin Brigitte Scheidt.

Authentizität hat als vielzitiertes Plastikwort in der Managementliteratur eine zweifelhafte Karriere gemacht. Alle fordern sie ein. Darin besteht ein Dilemma flüchtiger Jeder-ist-zu-allem-fähig-Seminare: Energisch werden die Teilnehmer angehalten, aggressiver, sanfter oder diplomatischer zu sein - ganz gleich, ob das ihrem Wesen entspricht. Der diplomierten Trockenmöhre, die zum Lachen in den Keller geht, wird Humor verordnet und die Aufgabe, öfter einen Scherz zu machen. In der Schlußrunde folgt der Alibisatz: Bleiben Sie bloß authentisch! Diese Quadratur des Kreises funktioniert nicht.

Wie nähert man sich dem Anspruch, immer schön authentisch zu sein, denn realistischer? Annette Glitz ermutigte den verkrampften Redner zu Natürlichkeit: Was spricht denn dagegen, einen bodenständigen Witz zu machen? Das paßt schon, sagen an dieser Stelle die Bayern. So ermutigt, legte der - inhaltlich selbstverständlich gut vorbereitete - Berliner bei einem Vortrag vor Führungskräften seine Stichwortkarten weg und sprach "frei Schnauze". Er konzentrierte sich nicht mehr auf das Anderssein, seine vielen Ideen flossen frei, er präsentierte sie überzeugend.

"Viel zu viele Führungskräfte rennen einem Managerbild hinterher, das ihnen nicht entspricht", wundert sich Annette Glitz, "das geht bis hin zu Äußerlichkeiten und den immer gleichen Anzügen." Sie referiert die ungeschriebene Checkliste: Manager haben Daten, Zahlen, Fakten allzeit abrufbereit im Kopf. Sie können alles superschnell analysieren und sofort Rede und Antwort stehen. Sie haben Trends und wirtschaftliche Entwicklungen stets präsent und bleiben "ganz technisch". Sie zeigen keine Emotionen - diese Seite leben sie nur in der Familie aus. Menschlich klingt das nicht, lebendig erst recht nicht.

Aber diese Klischees halten sich hartnäckig, und ihnen eifern die Unsicheren nach. Hinzu kommen eigene Erfahrungen, sagt Alexandra Altmann, Geschäftsführerin vom Münchener Leadership Institut Franklin Covey: "Was man in der eigenen Geschäftsführung sieht, das wird als Maßstab genommen." Die Organisationspsychologin, die Partnerin bei der Unternehmensberatung Accenture war, sagt: "Jede Führungskraft muß bei sich selber anfangen, aber viele sind nur aufs Image aus. Es geht nicht nur darum, die Techniken des Delegierens zu beherrschen, es ist immer auch eine Frage der inneren Haltung. Bist du eine effektive Persönlichkeit, dann kannst du andere motivieren, effektiv zu sein." Eine amerikanische Studie gibt ihr recht, die untersucht hat, wer es an die Spitze eines Unternehmens bringt: "Das sind die ganzheitlichen Persönlichkeiten, die sich Zeit für die Familie nehmen, für Hobbies und ihre verschiedenen Bedürfnisse in Einklang bekommen. Das ist ein Teil von Authentizität."

Gerne provoziert Altmann mit einer Frage: Wieviel Zeit verbringen Sie mit Urlaubsplanung? Die meisten fangen Monate vorher an. Und wieviel Zeit verbringen Sie damit, Ihr Leben zu planen? Eigentlich keine. Positionierte Persönlichkeiten setzen andere Prioritäten. "Sie bieten anderen Orientierung, weil sie selber orientiert sind und Vorbildfunktion übernehmen. Es ist im Leben viel wichtiger, einen Kompaß zu haben als eine Uhr." Vielen Aufstrebenden ist aber unklar, was im Leben tatsächlich zählt. Welche Werte jemand leben möchte, darauf zielt die berühmte Laudatio-Frage von Coaches: Der Ratsuchende soll sich überlegen, wer zu seinem achtzigsten Geburtstag was über ihn sagen soll (die härtere Variante nimmt das eigene Begräbnis). Die wenigsten sehnen sich dann die Arbeitskollegen und ein Loblied auf berufliche Leistungen herbei. Die Frage zwingt zum Innehalten und zielt darauf, die wichtigen Rollen im Leben zu überlegen und sie auszubalancieren. Und darüber nachzudenken, was man vom Leben will. Spätestens dann dämmert den Klienten, daß Macht nicht alles ist. "Es geht darum, auf den Kern der Vision zu kommen. Wofür will ich stehen, welche Kämpfe nehme ich auf und welche nicht", erläutert Altmann, deren Institut zum Thema Führung Trainings anbietet.

Durch ihre jahrelange Arbeit als Unternehmensberaterin weiß sie, "was man in höheren Positionen leisten muß und unter was für einem Druck man steht". Immer wieder hat sie Kontakte zu Bereichsleitern, die zwar 2000 Mitarbeiter führen, aber frustriert sagen: Was kann ich schon ändern? Altmann hält dann dagegen und appelliert, seine Eigenverantwortung wahrzunehmen: "Ich kann mein Umfeld bestimmen." Zum Wahrhaftigsein könne man sich erziehen.

Die Geschäftsführerin hat viele Assessment-Center geleitet und ist auch dort mit dem Thema Authentizität konfrontiert worden. Zum Beispiel bei dem ehrgeizigen Kandidaten, der sich im kritischen Mitarbeitergespräch, einem fingierten Rollenspiel, beweisen sollte. Die klassischen Elemente aktiven Zuhörens spulte der Bewerber ab: dem Gegenüber Aufmerksamkeit zeigen, Gehörtes ab und zu mit einem "Hmm" bestätigen und zusammenfassen, Gefühle widerspiegeln, gezieltes Nachfragen, nonverbale Reaktionen einschalten. Und doch stimmte etwas nicht. Die Techniken beherrschte der junge Mann, dennoch hinterließ er bei den Beobachtern einen schalen Eindruck: irgendwie war das kein Gespräch, was da ablief. Hinterher im Beurteilungsgespräch bekannte der Kandidat schließlich leicht entnervt: Der Mitarbeiter, mit dem ich mich unterhalten sollte, das war ja ein Idiot. Altmann erklärt: "Dem Kandidaten fehlte das Bewußtsein, daß der andere eine ernst zu nehmende Person ist, der Mitarbeiter hat im Gespräch zugemacht. Die Absicht zählt mehr als die Technik."

Was hätte der Kandidat tun können? Er hätte vermitteln können, daß er bei der Situation "ein blödes Gefühl" hatte. Als Verantwortliche der Bewerberauswahl nimmt sie wiederum den "Fairnessfaktor" ernst und gibt dem Kandidaten eine offene Rückmeldung: "Das sieht gut aus, was ich hier sehe, aber ich habe ein innerliches Fragezeichen. Wollen Sie den Job wirklich? Prüfen Sie Ihr Bauchgefühl." Denn ein guter Mitarbeiter und Kollege müsse über beides verfügen: "Über Kompetenz und über Charakter, ich brauche beides, um authentisch wahrgenommen zu werden." Ihr sind nicht wenige begegnet, die ihre Persönlichkeit im Lauf der Karriere verbogen haben, nach außen einen Schutzschild vor sich hertragen, innerlich aber ein weites Herz haben - das sei typisch für Menschen mit geringem Selbstwertgefühl. "Daran läßt sich arbeiten, Persönlichkeit läßt sich entwickeln." Jähzornige könnten zum Beispiel voller Integrität mit ihrer Schwäche umgehen und sich entschuldigen, wenn sie explodieren ("Sorry, das passiert mir manchmal"), und sich aktiv entscheiden, ihren Jähzorn unter Kontrolle zu bekommen. "Authentisch sein heißt ja nicht, Launen auszuleben." Wem es schwerfalle, mutige Entscheidungen zu fällen, der könne ausprobieren, wie sich das anfühlt. "Viele Firmenkulturen kämpfen damit, daß ihre Leute keine Entscheidungen fällen", beobachtet Alexandra Altmann. "Zurückhaltende können überlegen, was ist mein Einflußgebiet, wo kann ich wirklich etwas ändern, was spreche ich im nächsten Managermeeting an."

Sie ist überzeugt, daß diejenigen, die vertrauenswürdig und authentisch sind, auf Dauer die Erfolgreichen sind, sagt aber auch: "Kurzfristig kann man blenden." Annette Glitz bestätigt das: "Führungskraft wird oft der beste Verkäufer, nämlich derjenige, der nicht links und rechts guckt. Der kommt vorwärts. Aber um Nachhaltigkeit ist es schlecht bestellt."

Buchtip: Stephen R. Covey. Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen

Erfolg. Neuauflage, 2005. Gabal Verlag.

B. J. Gallagher, Warren H. Schmidt: Unter Pinguinen: ein tierisches Teambuch. Ueberreuter Verlag, 2002.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main



Zur Verfügung gestellt von:

*Frankfurter Allgemeine Archiv*

---