

3. April 2015, 20:46 Führungskräfte

## Ohne Maske

**Für Topmanager ist authentisches Auftreten heute wichtiger als Fachkompetenz oder Belastbarkeit. Doch wie erreicht man das?**

Von Michael Kläsgen

Leila Adjemi erzählt von einem Chef, der sich bei seiner Sekretärin ausweinte, weil er einfach nicht mehr konnte. "Nein, das ist natürlich nicht authentisch", sagt Adjemi. Sie arbeitet seit 17 Jahren als Coach in Tübingen und begleitet ausgebrannte Geschäftsführer, Klinikleiter und Politiker, manchmal über mehrere Jahre hinweg. Den Begriff Authentizität kann sie nicht mehr hören. Er sei kaum aussprechbar, zu schwammig, zu oft missbraucht und verdreht worden. Und doch ist er allgegenwärtig.

### Authentizität - kaum aussprechbar und doch allgegenwärtig

Gleich vier Studien der Akademie der Führungskräfte der Wirtschaft kamen in den vergangenen Jahren zu dem Ergebnis: Authentizität ist die wichtigste Eigenschaft eines guten Managers. Authentizität bewerten Mitarbeiter durchgängig höher als Fachkompetenz, Einfühlungsvermögen oder Belastbarkeit.

Aber was heißt das eigentlich: authentisch? Der Begriff ist ein Quell von Missverständnissen. Oder wie der Blogger und Berater [Damian Sicking](#) sagt: "Ein authentisches Arschloch braucht kein Mensch." Das heißt, einen Chef, der sich auf Kosten anderer selbstverwirklicht und das Innerste ungefiltert nach außen kehrt, weinend oder schimpfend.

### Der Begriff ist ein Mythos

Für Trainerin Leila Adjemi ist ein authentischer Chef jemand, der emotionale Intelligenz hat, der weiß, wie er mit eigenen auch unliebsamen Gefühlen umgeht und was er davon nach außen gibt. Jemand, der versteht, zwischen den "Subrollen zu wechseln", der mal Kollege, mal Vater, mal Sohn, mal Freund, aber dennoch immer Chef ist, ohne zu schauspielern. Einer, der sich und den Werten des Unternehmens treu bleibt.

Tiemo Kracht hat fast täglich mit dem Begriff zu tun. Er ist Geschäftsführer von Kienbaum, Deutschlands größtem Personalberatungsunternehmen. Er sucht Topmanager im Auftrag von Unternehmen. Zum Anforderungsprofil zählt natürlich Fachkompetenz, aber fast immer auch das Kriterium "Authentizität". Der Headhunter hält den Begriff für einen Mythos.

### Jeder Topmanager muss eine Rolle spielen

"Mythos Authentizität", so heißt auch das Buch seines Kollegen Rainer Niermeyer, Geschäftsleitungsmitglied von Kienbaum Management Consulting. Jeder Topmanager müsse ein Rollenverhalten an den Tag legen, sagt Kracht. "Niemand kann sich in seiner Authentizität ausleben. Jeder noch so autonomen Persönlichkeit sind hier Grenzen gesetzt." Weinen vor der Sekretärin oder Wutausbrüche vor den Mitarbeitern liegen jenseits der akzeptierten Individualität.

Authentizität, sagt Kracht, sei immer dann gegeben, wenn ein Topmanager das richtige "Unternehmensbiotop" gefunden habe und sich in starkem Maße mit der Führungsaufgabe identifizieren könne. Dann entstehe eine große Schnittmenge zwischen persönlichen Werten und denen des Unternehmens. "Daher ist Authentizität eher mit Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Klarheit, Berechenbarkeit und Zielsicherheit in Verbindung zu bringen."

Beim Autobauer Audi finden sich solche Attribute im Führungsleitbild. Personalvorstand Professor Thomas Sigi sagt: "Wir sind der Überzeugung, dass Authentizität und Glaubwürdigkeit wichtige Grundlagen guter Führung sind. Authentische Führung ist insofern ganz entscheidend, da die Führungskraft eine Vorbildfunktion innehat und sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran orientieren." Das heißt, im Grunde geht es darum, dass der Chef vorlebt, was er von den Mitarbeitern verlangt.

Bei Audi können Manager in Seminaren lernen, wie ihnen das gelingt, wie sie respektvoll mit Mitarbeitern umgehen und wie sie deren Vertrauen gewinnen. Seminare etwa zum 360-Grad-Feedback dienen dazu. Dabei erhalten Führungskräfte umfassende Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten.

Authentische Führung ist demnach das Ergebnis einer ständigen Rückkopplung mit den Mitarbeitern. Karen Parkin, Personalchefin der Adidas-Gruppe in Herzogenaurach und Portland/Oregon, bestätigt das. "Authentische Führungskräfte wissen, wer sie sind, wie sie auf andere wirken und sie holen sich Feedback aus der Mannschaft", sagt Parkin. "Sie gehen auf ihre Spieler ein und können Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, Erfahrung und Persönlichkeit zu einem Team zusammenführen, das durch Leistung, Leidenschaft und Zusammenhalt überzeugt."

### **Die Aufgabe, nicht sich selbst in den Mittelpunkt stellen**

Ein authentischer Chef ist insofern jemand, der das Team zur Geltung bringt. "Führungskräfte", heißt es bei der Alfred Ritter GmbH, "stellen die Aufgabe und nicht sich selbst in den Mittelpunkt. Wir sind der Überzeugung, dass wir unsere Ziele nur gemeinsam erreichen können. Authentisch ist eine Führungskraft dann, wenn sie die Werte eines Unternehmens teilt und sichtbar lebt."

Bei dem Schokoladenhersteller in Waldenbuch geht es um das Vereinen von Stärken und um den gemeinsamen Erfolg. Das Familienunternehmen hat dazu einen Katalog mit ganz konkreten Handlungsanleitungen für Manager ausgearbeitet. Sie sollen unter anderem Aufgaben und Verantwortungen klar benennen, messbare Ziele vorgeben und Feedback konstruktiv formulieren.

Die Statements zeigen: Authentizität ist der Gegenentwurf zu Personenkult, Statusdenken und persönlicher Eitelkeit. Wenn es in Deutschland ein Unternehmen gibt, das in diesem Sinne authentisch ist, dann Miele. In Ostwestfalen weiß man das. Über vier Jahrzehnte hätten Rudolf Miele und Peter Zinkann diese Authentizität personifiziert, sagt ein Sprecher. Sie seien in ihren Zimmern hinter teilverglasten Wänden für alle jederzeit sichtbar und ansprechbar gewesen. Die daraus erwachsene Unternehmens- und Führungskultur habe sich bis in die unterste Ebene fortgesetzt.

### **Fairness, Offenheit und Respekt sind entscheidend**

Um diese besondere Kultur zu erhalten, hat Miele die Latte noch ein wenig höher gelegt als andere Unternehmen: "Authentizität im Sinne von Ehrlichkeit, Klarheit und Berechenbarkeit sollte im Umgang selbstverständlich sein und ist daher kein eigener expliziter Bestandteil der Führungsgrundsätze bei Miele", sagt Personalchef Michael Bruggesser.

Die entscheidenden Werte sind für ihn vielmehr Fairness, Offenheit und Respekt. In Seminaren werden die Führungskräfte gezielt geschult, diese Werte zu leben.

Denn: "Für einen Markenartikler ist Authentizität unabdingbar für den langfristigen Markterfolg, da jedes ambitionierte Markenversprechen ohne Authentizität gar nicht einlösbar ist", sagt Bruggesser. "Und Authentizität in der Markenführung wiederum ist ohne Authentizität in der Unternehmens- und Führungskultur kaum leistbar." Kurzum: Für Miele ist Authentizität der Schlüssel zum Erfolg. Und der authentische Chef ist dessen Garant.

### **Das Anforderungsprofil an Chefs wandelt sich rapide**

Schwierig macht die Sache allerdings, dass sich das Anforderungsprofil an den authentischen Chef derzeit rapide wandelt. Die Digitalisierung und die Generation Y treiben diesen Wandel voran. "In Zeiten der Digitalisierung verschieben sich die Aufgaben von Führungskräften, weil die IT immer mehr Aufgaben übernimmt", sagt Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Huber-Straßer rät den Managern, die gewonnene Zeit damit zu füllen, sich ihren Mitarbeitern und der Kommunikation mit den Mitarbeitern zu widmen.

Denn vor allem die Generation Y, die jungen Mitarbeiter, fragten zunehmend nach dem Sinn ihres Tuns und wollten über den Tellerrand des Unternehmens hinausschauen. "Von der Führungskraft wird deshalb Empathie und Agilität erwartet. Sie muss die Mitarbeiter noch stärker in Entscheidungsfindungen einbinden. Dann wird sie als authentisch wahrgenommen."

### **Gemeinsamkeit wird großgeschrieben**

Die KPMG-Managerin prophezeit zudem: "Die Führung der Zukunft baut auf einem mit den Mitarbeitern gemeinsam entwickelten Wertesystem auf." Selten wurde Gemeinsamkeit so großgeschrieben.

"Authentische Führung bedeutet mehr und mehr, Gruppen und Organisationen dazu anzuleiten, ihre gemeinsame kollektive Intelligenz zu finden", sagt Eberhard Schmidt, Change Leadership Experte der Beratungsfirma Growthriver in Mechernich in der Eifel. Leila Adjemi hat bemerkt, dass viele ihrer Klienten das

Streben nach einem übergeordneten Sinn ihres Schaffens längst verinnerlicht haben. Sie wollen nachhaltig wirtschaften, Ressourcen schonen, lehnen Kinderarbeit ab.

Und sie seien bereit, zugunsten dieser ethischen Prinzipien Abstriche etwa beim Umsatz zu machen. Kienbaum-Geschäftsführer Kracht formuliert es so: "Im Kern geht es um Wahrheit und Klarheit" - den Mitarbeitern, dem Unternehmen und sich selbst gegenüber.

**URL:** <http://www.sueddeutsche.de/karriere/fuehrungskraefte-ohne-maske-1.2419589>

**Copyright:** Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

**Quelle:** SZ vom 04.04.2015/chwa

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an [syndication@sueddeutsche.de](mailto:syndication@sueddeutsche.de).