



## Authentisch führen

**Brixen** – „Authentische Führung“ ist als Konzept relativ neu und seit ein paar Jahren in aller Munde. Sie steht in engem Zusammenhang mit größerem Teamzusammenhalt, höherem „work engagement“ und authentischeren Mitarbeitern. Diverse Forschungsarbeiten liefern entsprechende Belege dazu. Basis dafür stellt die These dar, dass Führungskräfte vor allem dann überzeugend und motivierend wirken, wenn sie „als persönlich spürbar und glaubwürdig“ erlebt werden. Gleichzeitig werden im Führungsalltag Anforderungen und Aufgaben aber häufig als im Widerspruch zur eigenen Persönlichkeit und zu den eigenen Werten stehend erlebt. Das wäre eigentlich Grund genug, sich etwas näher mit dem Konzept der Authentizität auf Führungsebene auseinanderzusetzen.

Eigentlich! Denn Authentizität fühlt sich auch gut an, erhöht die Lebenszufriedenheit und macht – auch dazu gibt es wissenschaftliche Belege – attraktiv. „Authentisch-Sein“ sorgt darüber hinaus für jenen „inneren Halt“, der einem in der zunehmenden Komplexität des beruflichen Alltags so leicht und oft unbemerkt abhanden kommen kann. In einem früheren Artikel („Der innere Kompass“, SWZ 01/19 von Freitag, 4. Januar 2019, nachzulesen auf SWZonline und über die SWZapp) wurde ausführlich erläutert, welche Bedeutung in diesem Zusammenhang der Rückbesinnung auf das eigene Selbst zuzuschreiben ist. Und weshalb die Auseinandersetzung mit persönlichen Werten, Haltungen und Überzeugungen einem „(über)lebensrettenden Kompass“ im Labyrinth der alltäglichen Anforderungen gleichkommt. Ein weiterer Anreiz, um sich mit der „Authentizität“ zu beschäftigen.

### Sich selbst besser kennenlernen

Um Missverständnisse oder Begriffsverwirrungen zu vermeiden, einigen wir uns auf folgende Definition (Wikipedia): „Authentizität“ meint, sich gemäß seinem wahren Selbst, d.h. seinen Werten, Gedanken, Emotionen, Überzeugungen und Bedürfnissen auszudrücken und dementsprechend zu handeln und sich nicht durch äußere Einflüsse bestimmen zu lassen. Hehre Worte, aber Hand aufs Herz: Haben

**MANAGEMENT** – Authentische Führungskräfte wirken **überzeugender und motivierender**. Aber wie „geht“ Authentizität? Dazu gehören Selbst(er)kenntnis, das Wissen um die eigenen Werte, Kritikbereitschaft, die Fähigkeit zum Mentalisieren sowie Offenheit in der Kommunikation.

Sie sich schon mal über Ihr „wahres Selbst“ Gedanken gemacht? Sich ganz bewusst mit Ihren persönlichen Werten und Überzeugungen auseinandergesetzt? Oder sich nach Ihren Emotionen oder gar Bedürfnissen gefragt? Authentische Führungskräfte verhalten sich definitionsgemäß in Übereinstimmung mit ihren Werten, Motiven und Überzeugungen und kommunizieren diese transparent im Austausch mit anderen. Aber wie lässt sich Authentizität als Führungskompetenz entwickeln? Und wie kann sie vor allem gelebt werden, beispielsweise im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen des Topmanagements und der Mitarbeiter?

Viele werden zur Führungskraft, ohne vorab besondere Überlegungen etwa zu ihrer beruflichen Absicht oder Mission anzustellen. Und ohne jegliches Konzept von sich selbst in der Rolle als Führungskraft. Authentisch zu führen, wird dadurch zu einem schwierigen Unterfangen. Als Empfehlung gilt: Lernen Sie sich zunächst selber besser kennen und entwickeln Sie ein Bewusstsein für Ihre Stärken und Schwächen, für Ihre persönlichen Leidenschaften, Motivationen und Bedürfnisse. Keine Zeit dafür? Finden Sie sie, es wird sich mehr als lohnen! Apoptos: Haben Sie sich vielleicht schon mal darüber gewundert, dass Sie sich in unterschiedlichen sozialen Rollen (Beruf, Partnerschaft, Freundschaften usw.) verschiedene Charaktereigenschaften zuschreiben? Selbstkonzeptdifferenz nennt sich dieses Phänomen. Studien dazu zeigen: Je gerin-

ger die Diskrepanz der verschiedenen Rollen im eigenen Leben, umso ausgeprägter das persönliche Wohlbefinden und insbesondere das Selbstwertgefühl. Selbst(er)kenntnis (Self-Awareness) ist also die erste Komponente eines authentischen Führungsverhaltens.

### Die moralische Werthaltung als Säule authentischer Führung

Der Aspekt der moralischen Werthaltung gilt als zweite Säule authentischer Führung. Sie umfasst die internalisierten moralischen Werte, an denen die Führungskraft sich orientiert und welche konsistent mit ihrem gezeigten Verhalten sind. Wer nicht weiß,

**Authentizität fühlt sich auch gut an, erhöht die Lebenszufriedenheit und macht – dazu gibt es wissenschaftliche Belege – attraktiv.**

was ihm wichtig oder wertvoll ist oder wofür er steht, wird auch Mühe haben, authentisch zu führen. Ein Beispiel: Das Topmanagement hat einen strategischen Entscheid gefällt, der nicht mit den Werten und dem persönlichen Führungsverständnis einer mittleren Führungskraft übereinstimmt, nämlich einen zehnpromzentigen Personalabbau im Zuge einer internen Reorgani-

sation. Wie soll besagte Führungskraft reagieren? Sich dem Entscheid widersetzen? Sich anpassen? Vielleicht werden ihr beide Positionen nicht wirklich gerecht. Die Führungskraft sollte sich also fragen, was die anstehende Veränderung für sie selbst bedeutet und welche ihrer persönlichen Werte durch den Personalabbau gegebenenfalls verletzt werden. Sind diese verletzten Werte auch wirklich Werte, die sich mit ihrer Führungsrolle vereinbaren lassen? Ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis beispielsweise verträgt sich nicht mit jeder Führungssituation. Gibt es eventuell auch Gründe, sich hinter den Entscheid zu stellen (z.B. die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz)? Ist zur Klärung der Frage ein Gespräch mit dem Topmanagement nötig? Oder stehen gegebenenfalls entsprechende persönliche Konsequenzen an? Die eigene Vision und die eigenen Werte kommunizieren und Entscheide treffen, die im Einklang mit dem eigenen Selbst stehen: Das ist eine (Führungs-)Haltung, die zufrieden macht. Und einiges an innerer Stärke abverlangt.

### Authentische Führungskräfte sind kritikfähig – und sie mentalisieren

Menschen tendieren grundsätzlich dazu, Informationen zu suchen, die ihre vorhandene Einstellung bestätigen und gleichzeitig widersprechende Belege vernachlässigen (sogenannte „Bestätigungsfehler“). Unterschiedliche Informationsquellen zu berücksichtigen, auch solche, die den eigenen Einstellungen und Werten vielleicht widersprechen – das sind

weitere Qualitäten einer authentischen Führungspersönlichkeit und gleichzeitig die dritte Säule authentischer Führung. Das meint auch, sich als Führungskraft dafür zu interessieren, wie man von anderen (etwa Mitarbeitern oder Topmanagement) wahrgenommen wird und wie eigene Handlungen beim Gegenüber ankommen. Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang von „Kritikfä-

higkeit“ sprechen. Das Feedback Dritter – ein unbezahlbares Gut. Gleich wie die der Fähigkeit zum Mentalisieren: Mentalisieren meint, die innere Welt einer anderen Person, d. h. ihre Motive, Emotionen, Überzeugungen etc. zu lesen und zu verstehen. Authentische Führungskräfte machen sich Gedanken darüber, wie Mitarbeiter eine bestimmte Situation wahrnehmen, was sie besorgt oder was an Bedürfnissen sie in bestimmten Situationen haben – und reagieren darauf.

Last but not least geht es um den Aspekt der transparenten Beziehungsgestaltung bzw. authentischen Kommunikation. Das ist die vierte Säule authentischer Führung. Authentische Führungskräfte scheuen sich nicht davor, offen und ehrlich im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu agieren und so ihre eigenen Ansichten, Absichten, Gedanken und Gefühle offenzulegen. Was bedeutet, dass sie vordergründig das „Warum“ ihres Tuns und Handelns erläutern – erst dann das „Wie“ und das „Was“. Damit fokussieren sie Beweggründe und Sinnfragen und erreichen ihre Mitarbeiter auf emotionaler Ebene. Das nennt sich „inspirierende Kommunikation“, nachzulesen und zu vertiefen bei Simon Sinek.

Authentizität ist wohl eine der maßgeblichsten Schlüsselkompetenzen von Führungskräften, um in Zeiten zunehmender Mehrdimensionalität und Vielschichtigkeit unseres Lebens handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben und nachhaltig zu führen. Authentische Führung basiert auf Selbstreflexion, einem in Übereinstimmung mit eigenen Werten, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen gezeigten Verhalten sowie transparenter Kommunikation. Und bedeutet Auseinandersetzung mit sich selber. Größerer Teamzusammenhalt, höheres „work engagement“ und authentischere Mitarbeiter sind letztlich der Mühe „Lohn“.

Sarah Gutweniger



**DIE AUTORIN** ist selbstständige Psychotherapeutin, Psychoanalytikerin und psychodynamischer Coach.