

Zur Sache

Wofür ist Authentizität gut?



Brigitte Scheidt, Berlin,

Psychologische Psychotherapeutin

Authentizität bedeutet Glaubwürdigkeit, Echtheit. Sie wird zunehmend als zentrale Fähigkeit von Führungskräften gefordert - warum? Authentizität knüpft an zwei Grundbedürfnissen I. Sicherheit und II. Selbstverwirklichung an.

Zu I. Um uns zu schützen, überprüfen wir, ob und inwieweit wir dem anderen trauen können. Nur wenn wir das Gegenüber als echt und glaubwürdig erleben, kaufen wir etwas, schließen einen Vertrag, sind bereit, uns führen zu lassen. Oder würden Sie von jedem einen Gebrauchtwagen kaufen? Zu II. Viele Menschen trachten danach, echt zu sein, das Eigene zu entdecken und es zu leben, ohne sich verstellen zu müssen. Steht bei I. was ist das für einer im Vordergrund, geht es bei II. um wer bin ich und damit um Identität. Woran merken wir, ob jemand authentisch ist? Dazu müssen wir seine verbalen und non-verbalen Signale als kongruent erleben.

Um langfristig erfolgreich zu sein, muß eine Führungskraft im Kontakt persönliche Authentizität vermitteln. Einige glauben, es reiche, so was als bloße Technik anzuwenden. Im Einzelfall funktioniert das durchaus. Risiko: Die anderen merken es doch, das Vertrauen ist verloren. Sprüche wie: "Mein Chef war heute so freundlich zu mir - das alte Schwein" sind nicht selten. Um das zu vermeiden, lautet eine Managementregel "walk your talk". Sicherlich gibt es auch begnadete Schauspieler unter Führungskräften, deren "wirkliches Wesen" schwer zu erkennen ist. Diese zahlen einen hohen Preis. Ständig eine Rolle zu spielen bedeutet Dauerstreß. Das kostet und bindet viel Energie. Neben den Schauspielern gibt es diejenigen, die ihre eigenen Impulse derartig unterdrücken, daß sie sich gar nicht mehr spüren. Sie funktionieren nur noch, haben den Kontakt zu sich verloren und damit auch häufig ihre Intuition, die notwendig ist, um gut zu entscheiden und zu agieren. Sie sind sich selbst entfremdet. Und andere spüren das! Unauthentisches Verhalten auf Dauer deformiert die Persönlichkeit, begrenzt die Wirksamkeit und macht einsam. Ergo müssen wir wohl doch authentisch werden, soweit irgend möglich. Nur, darf man in einem Unternehmen authentisch sein? Zunächst: Was zeichnet eine solche

"authentische" Person aus? Sie kennt ihre Überzeugungen und Werte, ist mit sich selbst im Kontakt und nimmt ihre Gefühle wahr. Dies alles kann sie in Verhalten umsetzen und positioniert sich in der Welt. Sie merkt ihre Impulse und wählt selbst aus, wann sie sich äußert und wann nicht. Sie paßt sich sehr wohl an, wenn es sinnvoll erscheint, allerdings ohne sich selbst zu verleugnen. Sie handelt "selektiv authentisch". Solche Fähigkeit zu fordern ist aus Unternehmensinteresse logisch, nur eine "Kultur des klaren Umgangs" fehlt häufig. "Wo die Überbringer schlechter Nachrichten geköpft werden", wird meist taktisch kommuniziert. Das verringert Entscheidungsqualität, geht so zu Lasten des Unternehmens, der Kooperation der Beteiligten sowieso und langfristig auch ihrer persönlichen Lebensqualität. Alternativ: Wir übernehmen Verantwortung für unsere Kommunikation und die daraus entstehende Beziehungsqualität, ohne dem "let it all hang out" anzuhängen, noch uns hinter dem Pokerface zu verstecken. Wir wählen, wem wir wann was sagen und wem nicht. So werden wir erkennbar. Kooperation, auf die wir in arbeitsteiligen Systemen so angewiesen sind, erfordert eben diese Erkennbarkeit.

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

Zur Verfügung gestellt von:

Frankfurter Allgemeine Archiv
