



SPIELEN SIE IHRE ROLLE – ABER
BITTE AUTHENTISCH!



Führungskräfte gelten heute mehr denn je als der entscheidende Erfolgsfaktor für motivierende und authentische interne Kommunikation. Waren noch vor zehn Jahren vorrangig Fachkompetenz und Delegationsvermögen gefragt, spricht man heute vom Anbruch des „Zeitalters der Empathie“. Das stürzt viele Führungskräfte in eine Sinnkrise: Soll ich empathisch und authentisch sein oder doch lieber möglichst perfekt meine Rolle spielen?

von ANDREA MONTUA und SILKE EVERS

Die Kollegen strömen aus dem Besprechungsraum, auf dem Flur wird einander zugeraunt: „Sonst immer Anweisungen geben und jetzt auf einmal die gefühlvolle Nummer? War unser Chef mal wieder auf einem Seminar?“ Was ist passiert? Herr Müller, Führungskraft bei einem mittelständischen Unternehmen der Lebensmittelbranche, hat entgegen seiner Gewohnheiten im Teammeeting in die Runde gefragt, wie die allgemeine Stimmung sei, und jeden aufgefordert, ein paar Sätze dazu zu sagen. Am Ende hat er dann aber nur genickt, auf die Uhr geschaut und mit dem üblichen Hinweis auf sein enormes Tagespensum das Meeting beendet.

Was Herr Müller spätestens seit seinem letzten Führungsseminar weiß, ist, dass Empathie und Werte immer wichtiger in unserer Gesellschaft werden und dass sich dies auch auf die Unternehmenswelt auswirkt. Doch er ist verwirrt. Bis vor Kurzem dachte er noch, Gefühle zeigen sei unprofessionell und dass nur, wer seine Rolle besonders gut spielt, auch eine gute Führungskraft ist. Nun hat er gelernt, dass der Faktor der emotionalen Intelligenz zunehmend an Bedeutung gewinnt und Authentizität Studien zufolge die wichtigste Eigenschaft eines guten Managers sei. Offenbar wurde in seinem Seminar die Frage unbeantwortet gelassen, was dies nun konkret für seine Führungspraxis bedeutet. Und somit ist der Schaden im Team größer als der Gewinn.

Authentizität oder Rolle – die Meinungen dazu sind so kontrovers wie zahlreich. Von Kritikern wird allzu große Aufrichtigkeit als naiv und kontraproduktiv verhöhnt. Sie fürchten Gefühlsduselei und Kollegen, die, ihren spontanen Impulsen folgend, ihre Befindlichkeiten jederzeit nach außen kehren. Kein Wunder, dass bei einem solchen Verständnis

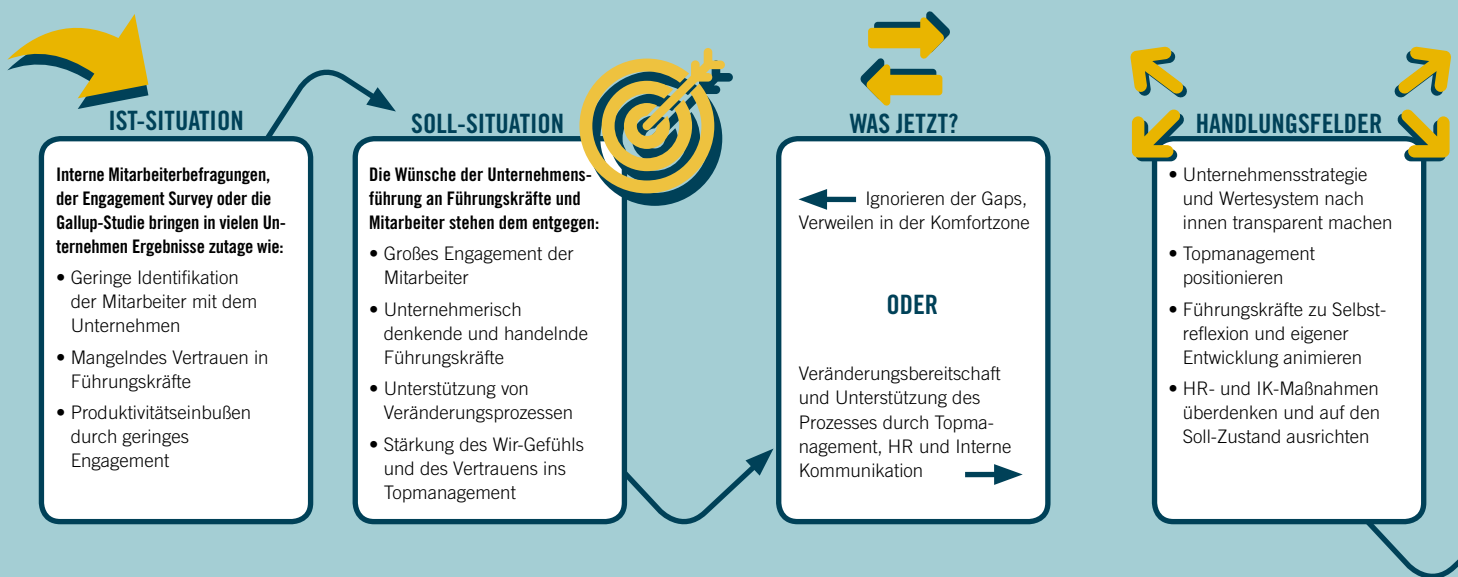
„SEINE AUTHENTIZITÄT KANN DER CHEF BEIM HÄKELKURS ODER IM MÄNNERVEREIN AUSLEBEN.“

RAINER NIERMEYER

der Materie Wirtschaftspsychologe Rainer Niermeyer, Autor des Buches „Mythos Authentizität“, sagt: „Seine Authentizität kann der Chef beim Häkelkurs oder im Männerverein ausleben.“ Die Fraktion der Authentizitätsgegner vertritt, verkürzt gesagt, die Position: Je geschickter das Rollenspiel, desto besser die Führungskraft. Ihnen gegenüber stehen die Befürworter, die Authentizität für das Allheilmittel im Miteinander halten und Rollen für Makulatur.

Doch schaut man genauer hin, liegen die Fraktionen gar nicht so weit auseinander. Es lohnt sich, einen Blick darauf zu werfen, ob und wie Authentizität und Rollen in der Unternehmenspraxis sinnvoll und glaubwürdig kombi-

STRATEGISCH ZUM AUFBAU AUTHENTISCHER INTERNER KOMMUNIKATION



niert werden können, jenseits von „Seelen-Striptease“ und Maskenspiel.

AUTHENTIZITÄT – EIN BEGRIFF, DER POLARISIERT

Klopft man den recht sperrigen Begriff auf seine Inhalte ab, kommen dabei Werte heraus, die überwiegend emotionale Kompetenzen beschreiben. Wie beispielsweise Ehrlichkeit und Transparenz (der Realität ins Auge blicken, auch unangenehme Rückmeldungen geben und akzeptieren können, negative Seiten oder Fakten nicht verleugnen), Konsequenz (nach Werten handeln vs. Opportunist sein), Bewusstsein (zur Selbstreflexion fähig sein, eigene Stärken und Schwächen kennen), Integrität, natürliches Auftreten sowie Verlässlichkeit und damit eine gewisse Berechenbarkeit.

Führungskräften kommt bei der authentischen Kommunikation in Unternehmen eine zentrale Rolle zu. In zahlreichen Studien ist belegt, dass ihr Führungsverhalten elementar für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist. Bekanntlich ist es schwierig, Mitarbeiter zu motivieren, aber dafür umso einfacher, sie zu demotivieren. Führungs-Guru Reinhard K. Sprenger formuliert das so: „Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.“ Geht man davon aus, dass zu den zentralen Führungsaufgaben heute zählt,

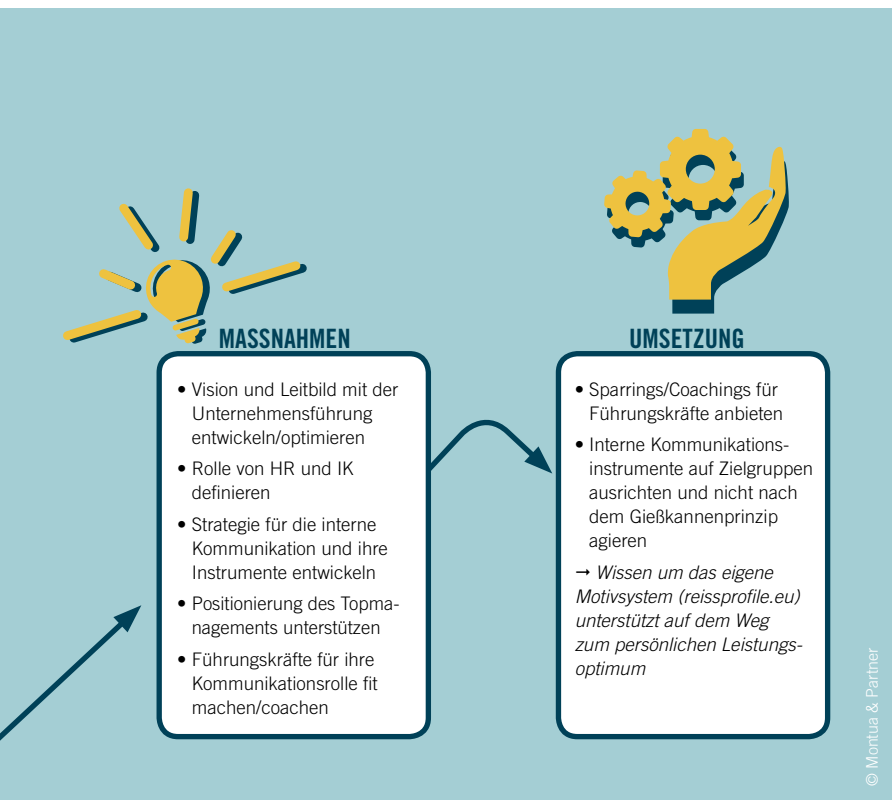


Mitarbeiter einzubinden, zu begeistern, Selbstverantwortung und Engagement zu fördern, Widerstände aufzulösen, Fragen zu beantworten und Unsicherheiten zu nehmen, so liegt auf der Hand, dass Glaubwürdigkeit und Authentizität unverzichtbar sind. Und dies gilt nicht nur für den Alltag, sondern ganz besonders für Veränderungsprozesse. Authentizität wird von Mitarbeitern als wichtigste Eigenschaft eines guten Managers betrachtet und durchgängig höher als Fachkompetenz, Einfühlungsvermögen oder Belastbarkeit bewertet.

FÜHRUNG – (K)EIN SPAGAT?

Doch was kennzeichnet eine authentische, glaubwürdige Führungskraft? Was bedeuten diese Werte für ihren Arbeitsalltag, wenn authentisch sein nicht heißt, Befindlichkeiten nach außen zu kehren?

Nun, natürlich sollte eine Führungskraft mit dem Vorstand nicht auf die gleiche Weise sprechen wie mit einem Mitarbeiter. Und in einer Verhandlung mit Kunden oder Lieferanten nicht so wie im Feedbackgespräch. Schon allein daraus ergibt sich die Notwendigkeit von Rollen. Aber deshalb muss Chef-Sein weder Drahtseilakt noch Spagat sein. Wichtig ist und bleibt vor allem, dass die Führungskraft weiß, wann sie welche Rolle innehaben will und warum. Dass sie ein Bewusstsein für ihre eigenen Stärken und Schwächen hat und damit ihre Handlungsfelder kennt. Und dann ihre Führungsrollen möglichst gut erlernt und ausfüllt. Gelingt es ihr dabei, klar zu sein und sich treu zu bleiben, stehen die Chancen gut, dass die Mitarbeiter sie als authentisch und somit auch glaubwürdig wahrnehmen. Was es dafür braucht, sind vornehmlich Empathie, emotionale Intelligenz und der Wille, sich aus der eigenen Komfortzone herauszubewegen. Es gilt, flexibel zu



DOS AND DON'TS AUTHENTISCHER KOMMUNIKATION

DOS



Aufrichtige, klare und nachvollziehbare Kommunikation



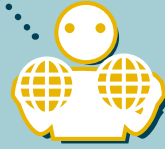
Verantwortung für gesprochenes und geschriebenes Wort übernehmen



Bewusstsein über unterschiedliche Bedürfnisse bei Gesprächspartnern



Sich der eigenen Rolle(n) in verschiedenen Situationen bewusst sein



Welten-Modell (s. Grafik S. 11) kennen und sich dessen situativ bewusst sein



DON'TS



Rollenverhalten, das aufgesetzt und unecht wirkt



„Fähnchen-im-Wind-Kommunikation“



Unkalkulierbare Schwankungen im persönlichen Umgang



Keine Wahrnehmung der unterschiedlichen Bedürfnisse



Zu große Emotionalität/ fehlende Sachlichkeit im Business-Kontext



sein, sich mit dem Unternehmen und seinen täglichen Prozessen verändern zu wollen und zu wissen, warum.

SO PROFITIEREN DIE MITARBEITER

Ist die Führungskraft tatsächlich dazu bereit, und wird sie auch vom Unternehmen dabei unterstützt, dann erst kann auch ihr Team sich positiv entwickeln. Mehr denn je muss sich eine Führungskraft heute daran messen lassen, ob sie ihr Team fördert, die Aufgabe und nicht sich selbst in den Mittelpunkt stellt. Ob sie es schafft, dass die Mitarbeiter zielorientiert, wertschätzend und letztlich effizient miteinander agieren.

Das erreicht sie am ehesten, indem sie jeden einzelnen Mitarbeiter individuell behandelt und fördert, sich für ihn interessiert und seine spezifischen Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützt – kurz, ihn da abholt, wo er steht, und ihm das gibt, was er für die persönliche Entwicklung braucht. Das Mittel zum Zweck ist hier vor allem intensive persönliche Kommunikation – denn nur in der direkten Begegnung, im offenen und ehrlichen Dialog kann dies eine Führungskraft leisten. Hierfür braucht es ein Ausbalancieren, wo individuelle Behandlung und Effizienz noch vereinbar

sind. Vor allem aber liegt die Herausforderung darin, die selbst gewählten Führungsrollen gemäß der eigenen Werte zu interpretieren. Die schlechte Nachricht: Das ist nicht jedem in die Wiege gelegt, und Patentrezepte gibt es hier nicht.

SCHNITTMENGE ZU UNTERNEHMENSWERTEN UND -KULTUR

Richtig verstandene Authentizität muss ihren festen Platz im Wertekanon eines Unternehmens haben – ob als expliziter Unternehmenswert oder als Bestandteil des Führungsverständnisses. Denn Führungskräfte können nicht im luftleeren Raum agieren. Voraussetzung ist also, dass es definierte Unternehmenswerte und ein Führungsleitbild gibt, die auch tatsächlich gelebt werden und somit Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Hierbei haben die Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion. Je höher der Deckungsgrad zwischen den Werten des Unternehmens und ihren eigenen Werten, desto leichter fällt es der Führungskraft, diese Werte authentisch und somit glaubwürdig zu verkörpern, sich dabei integer zu fühlen und intrinsisch motiviert zu sein. Dasselbe gilt auch für die Mitarbeiter. Hat ein Unternehmen

nun sehr standardisierte Führungsinstrumente und -methoden, bleibt der authentischen Führungskraft wenig Entfaltungs- und Gestaltungsspielraum. Das Gleiche gilt für einen starken Fokus auf Shareholder-Value und kurzfristige Ergebnisorientierung. Soll also authentische Führung nicht nur moralisierend gefordert, sondern tatsächlich gelebt und um-

„MENSCHEN KOMMEN ZU UNTERNEHMEN, ABER SIE VERLASSEN VORGESETZTE.“

REINHARD K. SPRENGER

gesetzt werden, gilt es zu prüfen, ob Führungsverständnis, Werte und Kultur das hergeben oder ob hier zuerst Handlungsbedarf besteht. Wir meinen: Hier lohnt es sich, über das Konzept eines authentischen Unternehmens nachzudenken, das Werte wie Authentizität und Glaubwürdigkeit bei den eigenen Führungskräften fordert und fördert.

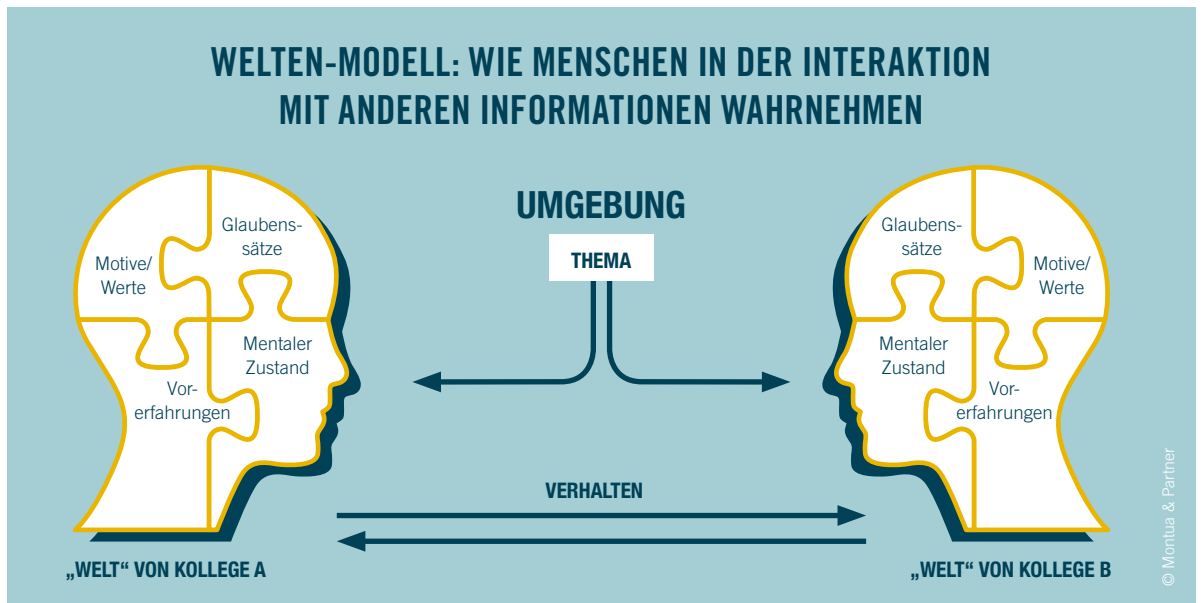
Nun wird mancher sagen: Authentizität und persönlichkeitspezifische Rollen sind nur begrenzt erlernbar. Doch an dieser Stelle kommen wir zur guten Nachricht und dem Denken in Möglichkeiten statt in Stolpersteinen: Die IK- und HR-Abteilungen können die Führungskräfte ganz hervorragend dabei unterstützen, ihre Rolle zu finden und auszufüllen. Grundvoraussetzung dafür ist im ersten Schritt, dass sie und auch die Geschäftsführung die zentrale Bedeutung der Führungskräfte erkennen. Dann gibt es zahlreiche Methoden und Ansätze wie spezifische Trainings (z.B. zu Führungs- und Kommunikationsthemen), Sparrings und Coachings (zur Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwick-

lung, etwa über die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils wie dem Reiss Profile), Mentoring-Programme (Herausforderungen und Möglichkeiten gelebter Authentizität bearbeiten bzw. stärken), gemeinsame Reflexion und Weiterentwicklung der Unternehmenswerte oder auch die Einführung von 360-Grad-Feedbacks aus der Mannschaft. Und natürlich hilft es, den Führungskräften das passende Instrumentarium der Führungskräftekommunikation zur Verfügung zu stellen, um sie bei der effizienten und transparenten Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu unterstützen. Dazu zählen Hilfsmittel wie Sprachregelungen, Q&A, Info-Routinen, spezielle Führungskräftemedien und -kanäle sowie rechtzeitige Informationen, aber auch die Förderung von Austausch untereinander.

DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG ALS FÖRDERER

Nicht nur Führungskräfte, auch Geschäftsführer und Vorstände fragen sich angesichts der Vielzahl der Optionen, ob und wie sie die notwendigen Maßnahmen monetarisieren können, und scheuen häufig Aufwand und Kosten. Doch das ist sehr kurzfristig gedacht. Denn: Führungskräfte, die individuell führen, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter kennen und eher Sparringspartner denn Kontrolleur ihrer Mitarbeiter sind, arbeiten wesentlich effizienter, können unternehmerischer denken und handeln.

Möchte die Geschäftsführung diese Vorteile nutzen, sollte sie konsequent und zielstrebig das Thema fördern. Dann heißt es, sich Gedanken zu machen, was im eigenen Unternehmen notwendig ist: Ist es ein neues, gemeinsames



Eigene Werte, Glaubenssätze, Vorerfahrungen und der aktuelle mentale Zustand bestimmen unsere Reaktionen auf Situationen in der Umgebung und damit unsere Sicht auf die Welt. Für eine wertschätzende und authentische Kommunikation ist es wichtig, nicht zu erwarten, dass ein Gegenüber die Welt mit den gleichen Augen sieht wie man selbst, das Gleiche fühlt und denkt, sondern durch aktives Zuhören und wertschätzende Fragen Verständnis füreinander zu schaffen und so einer gemeinsamen Sicht auf Situationen näherzukommen.

Führungsverständnis, eine stärkere Unterstützung oder gar Neuausrichtung der internen Kommunikation, die Förderung von offener Kommunikation und Transparenz, oder sind es neue Rollen und Unternehmensstrukturen? Letztendlich läuft es immer auf eine förderliche Personal- und Organisationsentwicklung hinaus. Aber auch eine wahrhaftige Öffentlichkeitsarbeit sowie ein transparenter Stakeholder-Dialog zählen hierzu – also Übereinstimmung von Worten und Taten auf allen Ebenen. Und schließlich geht es darum, die eigenen Erwartungen klar an die Führungskräfte zu kommunizieren und nicht davon auszugehen, dass der gesunde Menschenverstand ausreicht.

MITARBEITER EMOTIONAL BINDEN

Wer das Thema nur aussitzt und hofft, dass es wie eine Mode an ihm vorüberzieht, riskiert, dass Dienst nach Vorschrift, Flurfunk und Gerüchte um sich greifen und schwächt die emotionale Bindung seiner Mitarbeiter. Die Folgen reichen von Fluktuation und hohen Fehlzeiten bis hin zur „inneren Kündigung“. Die daraus entstehenden Kosten durch Produktivitätseinbußen werden laut einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2014 auf 73 bis 95 Milliarden Euro jährlich allein

in Deutschland geschätzt. Aktuelle empirische Forschungen ermitteln zudem eine positive Korrelation von authentischer Führung, Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft im Team und freiwilligen Überstunden. Sicher ist: Ein Unternehmen kann noch so viel Zeit und Ressourcen in die interne Kommunikation investieren – versäumt es, seine Führungskräfte fit zu machen, bleiben die Investitionen wirkungslos. Gerade in Veränderungsprozessen oder Krisen zeigt sich, welchen enormen Mehrwert eine vertrauensvolle und authentische Führungs- und Teamkultur bringt. Dies erst im Ernstfall anzugehen kostet wertvolle Zeit.

Das Bewusstsein über die Bedeutung gelungener Führung ist bei den Vorständen, den IK- und HR-Abteilungen vieler deutscher Unternehmen bereits weit verbreitet. Da das Thema Authentizität allerdings noch unter diffuser Begriffsdefinition leidet, ist es nicht verwunderlich, dass sich viele fragen, was genau zu tun ist und wie. Aber der Druck erhöht sich – seitens der Kunden, Mitarbeiter und der Gesellschaft insgesamt. Fest steht: Aufgrund steigender Belastungen wie Zeit- und Arbeitsdruck, Stress und Komplexität entwickelt sich ein starker Trend hin zu dem emotionalen Bedürfnis nach authentischem Leben und authentischer Führung. ●



Menschen reagieren unterschiedlich auf neue Situationen. Wichtig ist es, die Kollegen adäquat kommunikativ einzubinden, in ihrem jeweiligen (Kommunikations-)Bedürfnis zu sehen und mitzunehmen. Förderer bspw. treten aktiv für Veränderungsvorhaben ein und sind Botschafter. Unterstützer haben keine Vorbehalte und befürworten neue Vorhaben, wenn sie Erläuterungen und Argumente für ein besseres Verständnis der Veränderungen erhalten. Skeptiker dagegen haben sachliche Vorbehalte, die sie nicht öffentlich kundtun. Sie lassen sich nur mit stichhaltigen Argumenten und kommunikativer Kontinuität überzeugen. Die Gruppe der Gegner ist meist lautstark kritisch unterwegs und massive Überzeugungsarbeit ist oft umsonst. Nur wenn alle anderen Kollegen bereits „Pro Veränderung“ sind, lassen sich Gegner von einer anderen Meinung als der eigenen überzeugen.



ANDREA MONTUA, geschäftsführende Partnerin bei Montua & Partner



SILKE EVERS, Senior-Beraterin und Change Managerin bei Montua & Partner

MONTUA & PARTNER ist eine auf interne Kommunikation spezialisierte Full-Service-Agentur mit Sitz in Hamburg. Seit mehr als zehn Jahren unterstützen die Kolleginnen und Kollegen mittelständische Unternehmen und Konzerne bei der Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern in Alltags- und Veränderungssituationen. Schwerpunkte sind dabei die Konzeption von Strategien, die Erstellung von internen Kommunikationsinstrumenten sowie die Begleitung von Unternehmen in nationalen und internationalen Change-Projekten. Führungskräfte-Coachings sowie die Durchführung von Trainings und Sparrings ergänzen das Portfolio. www.montua-partner.de

QUELLEN

RITA GUNTHER MCGRATH, HARVARD BUSINESS MANAGER (15.09.2014): Zeitalter der Empathie

REINHARD K. SPRENGER (SEPT. 2014): Performer – Führen geht heute anders. Geld oder Leben! Was uns wirklich antreibt

WENDELIN KÜPERS (2006): Integrale und authentische Führung