

## MANAGEMENT

# Authentizität ist im Job

Wer im Job authentisch ist, schadet seiner Karriere – behauptet Wirtschaftspsychologe Rainer Niermeyer. Er ist überzeugt: Manager werden dafür bezahlt, eine Rolle zu spielen.

„Wer authentisch ist, hat keinen Erfolg im Job!“ Das sitzt. Ganze Generationen von Karrierecoaches werden bei diesem Satz mit Sicherheit zusammenzucken. Der Absender dieser Botschaft ist Wirtschaftspsychologe Rainer Niermeyer. Dass unzählige Ratgeber jahrelang genau das Gegenteil, nämlich „Sei du selbst!“, gepredigt haben, stört ihn nicht – in seinem Buch „Mythos Authentizität“ (Campus) tritt er den Gegenbeweis an. Er sagt: Manager werden dafür bezahlt, eine Rolle zu spielen. Eine Rolle, die der Vorgesetzte, das Unternehmensleitbild, die aktuelle Situation erfordert. „Mitarbeiter wollen von Menschen geführt werden, die sich so verhalten, wie es in der Situation passt“, ist Niermeyer überzeugt.

**Keine Wahrheit.** Dass Authentizität in vielen Führungsetagen als Allheilmittel gegen Frust, Führungsprobleme und stockende Change-Prozesse gilt, versteht er nicht. „Ein Chef kann seinen Leuten nicht sagen: Mir geht es heute nicht so gut. Ihr müsst ohne mich klarkommen. Da ist er zwar tierisch authentisch, sägt aber am eigenen Ast. Seine Authentizität kann er beim Häkelkurs oder im Männerverein ausleben.“

„Niermeyer hat Recht“, sagt Brigitte Biehl, Autorin des Buches „Business ist Showbusiness“ (Campus). „Mit einem Plädoyer für Natürlichkeit kann sich jeder rechtfertigen, der nicht an sich arbeiten will.“ Echt zu sein heißt eben nicht immer auch professionell zu sein, meint Biehl und verweist auf den Chef der Deutschen Bahn, Hartmut Mehdorn. Zu seinem Verhandlungsrepertoire gehören Manöver wie Kunden beschimpfen, Rechthaberei und bisweilen forsch und arrogant wirkende Auftritte. „Wer sich umsieht, weiß, dass die



Wer Gefühle zeigt, macht sich bei Verhandlungen verletzlich, sagt Wirtschaftspsychologe und Buchautor **Rainer Niermeyer**

natürliche Unbefangenheit so mancher Mitmenschen, Manager und Mehdorns kaum zu ertragen ist“, sagt Biehl.

**Vorsicht, Angriff.** Heerscharen von Managern sehen das anders. „Nur authentische Führung ist gute Führung“, lautet das Fazit einer Studie der deutschen Akademie für Führungskräfte. Mehr als 60 Prozent der 267 Befragten halten Authentizität für die wichtigste Führungseigenschaft eines Managers – speziell in Krisenzeiten. Eigenschaften wie Begeisterungsfähigkeit und Belastbarkeit folgen auf den weiteren Plätzen. Eine sozial erwünschte Antwort? Niermeyer sagt Ja. Eine mit Hintergedanken obendrein. „Wenn ich von einem Menschen Authentizität fordere, will ich sein tiefstes Inneres sehen. Das heißt, ich kann mein Gegenüber leichter brechen.“ Im Klartext: Wer authentisch ist, gibt Gefühle preis, folgt spontanen Impulsen, äußert seine Meinung ehrlich – und macht sich dadurch angreifbarer und verletzbarer. Cecilia Blochberger, Chefin von Lush Österreich, kann das bestätigen. „Bei Verhandlungen spiele ich eine Rolle. Da bin ich nicht authentisch. Das fällt mir schwer, aber ich weiß, dass ich das machen muss.“ Ihre knapp 100 Mitarbeiter in Österreich und der Slowakei bekommen hingegen die authentische Cecilia Blochberger zu Gesicht. „Wichtig bei all dem ist, dass ich am Ende des Tages in den Spiegel schauen kann“, sagt Blochberger.

**Launen ausleben.** „Ich kenne keinen Job, wo Authentizität verlangt ist“, legt Niermeyer nach. Wer etwa an einer unreflektierten Authentizität festhält, schränke seine Entwicklungsmöglichkeiten ein. „Echtheit ist auch nicht immer professionell. Jedenfalls dann nicht, wenn man darunter auch die Preisgabe persönlicher Schwächen, Marotten und Unsicherheiten versteht.“ Hinzu kommt: Wer seine Authentizität auslebt, wird bei seinen Mitmenschen nicht immer dafür geliebt werden. Niermeyer: „Fast jeder von uns kennt Menschen, die ihre temporären Launen hemmungslos ausleben. Nur nennen wir das nicht authentisch,

# gar nicht gefragt

sondern unsensibel, unverschämt oder untragbar.“

Das tägliche Rollenspiel ist jedenfalls für das Gros der Top-Manager längst ein Kinderspiel, ist Niermeyer überzeugt. „Die haben das verinnerlicht. Also strengt es sie auch nicht mehr an.“ Als Beispiel nennt er Porsche-Chef Wendelin Wiedeking. „Der spielt einmal den knallharten Sanierer. Ein paar Jahre später stellt er hunderte Leute ein und wird zum Messias ernannt.“ Nachsatz: „Man muss ein breites Rollenspiel abdecken, um erfolgreich zu sein.“ Doch woher weiß ich, welche Rolle von mir erwartet wird? Niermeyer empfiehlt, sich das Unternehmen genau anzuschauen: Welcher Führungsstil herrscht vor? Was steht im Mission Statement? Wie wird kommuniziert – formell oder informell?

**Genau hinschauen.** Erich Cibulka saß jahrelang im Management von Bank Austria und T-Mobile. Heute ist er Chef der Philadelphia Management GmbH, die sich auf Entwicklung von Führungskräften spezialisiert hat. Sein Standpunkt ist klar: „Es ist sicher nicht vorteilhaft, alle Gefühle und Emotionen ständig transparent zu zeigen. Es geht mir aber zu weit, wenn man sich ständig verstellen und bloß eine Rolle spielen soll.“ Cibulka rät davon ab, Authentizität zu spielen. Begründung: Nur die wenigsten können ihre körpersprachlichen Signale wirklich bewusst einsetzen. „Die Gefahr, dass man dann höchst fragwürdig wirkt, finde ich viel zu groß.“

KATHRIN GULNERITS

kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

## BUCH-TIPP



In seinem provokanten Buch meint Niermeyer, dass Manager dazu da sind, bestimmte Rollen auszufüllen. Authentizität sei da wenig hilfreich, meint er.

## Rundruf unter Führungskräften: „Jeder spielt oft genug eine Rolle“

Eine Rolle zu spielen, ist für Österreichs Führungskräfte nichts neues. Telekom-Chef Boris Nemsic etwa sagt: „In meinem ersten Job im Verkehrsministerium in Kroatien habe ich sehr schnell gelernt, wie man mit der hiesigen Bürokratie umgehen muss. Da konnte ich ja auch nicht gleich 'ausflippen' weil mir etwas zu langsam ging“ Und er meint: „Ich glaube, jeder spielt oft genug eine Rolle.“ Zudem müssten sich Manager sich anpassen und sich vor Mitarbeitern anders verhalten als in einem diplomatischen Setting. Wie Nemsic seine Rolle spielt? „Ich hatte meine Rolle schon als Kind. Als begeisterter Handballer war ich immer Tormann.“ Und als CEO habe er ebenso die Letztverantwortung zu tragen.

Auch Bernd Berghofer, Geschäftsführer von Felix Austria, muss bei dem Thema ein wenig schmunzeln. „wenn man immer authentisch wäre, würde man zum Beispiel reinkommen und sagen 'Na heute habe ich wieder einen Scheißtag.' Das kann es ja auch nicht sein.“ Es gebe eben Rollen, die er als Führungskraft ausfüllen muss – dafür habe er die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Kapitalgebern. Seine Rolle? „Ich bin auf keinen Fall der knallharte Sanierer. Meine Grundeinstellung ist, Ziele ernst zu verfolgen aber dabei auch Freude an der gemeinsamen Arbeit zu vermitteln.“

**Mit Vorsicht.** Allerdings ist das Rollenspiel mit Vorsicht zu genießen. Berghofer: „Es ist völlig unmöglich, eine Rolle ausschließlich und auf Dauer zu spielen. Es schleichen sich Fehler ein und die Rolle ist dahin.“ Auch Nemsic schwächt ab: „Als Topmanager braucht



„Tormann“ ist die Rolle, die Boris Nemsic für sich ausgesucht hat

man ein gewisses Maß an Authentizität und Persönlichkeit.“

Wertinvest-Vorstand Jürgen Schnabl scheint die Frage nach dem Rollenspiel direkt unangenehm. „Ich bin ein Verfechter des Authentisch-seins und ich fahre relativ gut damit.“ Gerade in seiner Branche habe er viel mit Menschen zu tun, zu denen er eine Verbindung aufbaut, etwa mit Mietern. „Mit stereotypen Verhaltensweisen käme ich hier nicht weiter.“ (man)

www.windkraft.at

Die WEB Windenergie AG ist als stark expandierendes österreichisches Unternehmen im Bereich der Regenerativenergien international tätig. Zur Umsetzung der Pläne im Rahmen unserer Wachstumsstrategie erweitern wir das Team.

## Leiter Finance & Controlling m/w

Sie organisieren und managen die Erstellung der Quartals- und Jahresabschlüsse (UGB und IFSR) im gesamten Konzern, haben die Verantwortung für Budgetierung, Reporting sowie steuerliche Optimierung.

Dabei entwickeln Sie die bestehenden Prozesse weiter und arbeiten intensiv mit Banken, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zusammen. Sie können auf internationale Erfahrung zurückgreifen.

## Leiter Betrieb & Technik m/w

Sie organisieren und managen den kompletten Technik- und Betriebsführungsbereich. Dabei entwickeln Sie die bestehenden Bereiche und Abteilungen weiter. Sie bringen zusätzlich internationale Erfahrung im Bereich Maschinenbau, Mechatronik bzw. Elektrotechnik mit.

Sie besitzen ein weit gestreutes, fachliches Netzwerk und bringen neue Perspektiven in die technische Herausforderung, vor allem der Windkraftbranche.

Sie sind innovativ und suchen in einem aufstrebenden Business eine neue Herausforderung. Ihre „Soft Skills“ reichen von Führungsqualität über ausreichend Kommunikationsqualifikationen bis hin zu fachlicher Begeisterung am Thema des Unternehmens.

Auf der Homepage [www.windkraft.at](http://www.windkraft.at) finden Sie detaillierte Stellenbeschreibungen.

**WEB Windenergie AG**

A-3834 Pfaffenschlag, Davidstraße 1  
e-Mail: [people@windkraft.at](mailto:people@windkraft.at)

