

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Von der Rolle

Wenn aus Person Funktion wird

Wir Unvernünftigen

Jens Beckert im Gespräch über soziale Erwartungen

Bitte nicht authentisch!

Warum wir mehr Rollentreue in der Führung brauchen

Apokalyptische Reiter

Wenn Agil zum Dogma wird

Toxisches Feedback

Wie Rückmeldungen Führung destabilisieren können

Meisterrolle

Rollenmanagement als Erfolgsfaktor bei der Stufen AG

4
|
19

Bitte nicht authentisch!

Rainer Niermeyer

Authentizität galt lange als Erfolgsgarant. Die Wähler wünschten sich diese vermeintliche Kongruenz zwischen innerem Zumute-Sein und äußerlich sichtbarem Verhalten von ihren Politikern. Und Mitarbeiter verlangten kaum etwas anderes sehnlicher von ihren Führungskräften. Einschlägige Seminare wie «Authentische Führung» oder «Mit Authentizität zum Erfolg» dominieren die Hitlisten der Weiterbildungsanbieter.

Der ideale Chef soll *echt* sein, mit *Ecken und Kanten*, unverfälscht, aufrichtig, ehrlich, integer. So formulieren es Personal in Stellenanzeigen. Und so lautet das Ergebnis einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Über 60 Prozent der 267 Befragten nannten Authentizität als die wichtigste Führungseigenschaft – noch vor Begeisterungsfähigkeit und Belastbarkeit.

«Wer aus der Rolle fällt, verliert jeden Respekt und weckt Zweifel an seiner Integrität.»

Je echter, desto besser? Falsch: Bei der persönlichen Karriere geht es nicht darum, die eigene Persönlichkeit auszuleben. Zugespitzt gesagt: Was in der Männergruppe am Wochenende oder im Tontöpferkurs auf Fuerteventura passen mag, ist im Arbeitsalltag fatal. Denn wer sich im Job mit all seiner Natürlichkeit, mit Zweifeln und berechtigter Selbstkritik zeigt wie er ist, hat nur eine kurze Überlebensdauer. Erfolgreicher sind jene Vorgesetzten, die für sich definieren können, welche Rolle sie in ihrer Funktion jeweils darzustellen haben. Dabei stellt die Rolle, einem Bühnendarsteller ähnlich, das Bündel der Erwartungen seines Publikums dar. Wir werden von Arbeitgebern dafür bezahlt, allmorgendlich in eine spezifische Rolle zu schlüpfen. Gemäß Arbeitsverträgen sind wir angestellt als «Assistenzkraft», «Projektleiter» oder «Geschäftsführer» – nirgends steht geschrieben: «Sei einfach du selbst – sei authentisch!»

Demnach weiß der Profi, wie er sich zu inszenieren hat und welche Symbolik ihm in seiner Position zur Verfügung steht. Gelingt dies, wirkt es kompetent (Joschka Fischer als Frankfurter Sponti und später Außenminister). Gerät die Inszenierung

allerdings zu plump, gilt man schnell als trampeliger Täuscher, dessen Maske aufgesetzt wirkt (Martin Schulz als SPD-Chef und später Mochtegern-Außenminister).

Wer sich erfolgreich inszeniert, gibt deshalb noch lange nicht seine Identität auf. Überhaupt, was ist Identität? Die Neuropsychologie zweifelt die Existenz des Ichs mit seiner spezifischen Identität an, ein entsprechendes Hirnareal sei schlicht nicht lokalisierbar. Also entwickeln wir das dynamische Narrativ unseres vermeintlichen individuellen WerteMixes, nämlich unsere Identität, aus den internalisierten Geschichten, die wir uns selbst über uns selbst erzählen – mit allen Verdrängungen, Übertreibungen und Gedächtnislücken.

Ein Leben außerhalb von Rollen ist kaum möglich. Die Rollenangebote divergieren, widersprechen einander sogar: die klischeehaft um Ausgleich bemühte EU-Präsidentin und de facto Mutter von sieben Kindern hat wenig mit der Inszenierung einer sich nach oben beißenden Spitzenpolitikerin zu tun.

Wer aus der Rolle fällt, wie der mittlerweile als Bundestagspräsident per se präsidialer auftretende Wolfgang Schäuble, der als Finanzminister seinen Pressesprecher M. Offer öffentlich verspottend demütigte, verliert jeden Respekt und weckt Zweifel an seiner Integrität. Die folgende Kündigung Offers «sagt viel darüber aus, wie Schäuble über die Sache denkt: Soll er doch gehen, ich habe mir nichts vorzuwerfen. Dumm nur, dass Schäuble mit dieser Meinung ziemlich allein dasteht. Und dass ihm seine Haltung noch ziemlich schaden könnte», (Spiegel). Was Schäuble vergaß: «Eine Maske zu tragen, gehört zum Wesen der Zivilisiertheit», (F. Schiller). Sich in der Komfort-Zone der eigenen Authentizität auszuruhen, kann egozentrisch und sozialinkompatibel wirken.



So paradox es klingt: «Gute Unternehmer müssen ihre Authentizität unter Kontrolle bringen», erklären denn auch Rob Goffee und Gareth Jones, Experten für Organisation an der London Business School, in einem Beitrag für Harvard Business Review. Sie müssen «ihre Authentizität sorgsam aufbauen und vorsichtig damit umgehen». Zu viel Konformität schade der Führungsarbeit, zu wenig könne den Betroffenen isolieren. Anders ausgedrückt: Wer sich stur an die Regeln einer Rolle hält, wirkt kalt und mechanisch. Wer allein seinen echten Gefühlen folgt, agiert blind und eckt an.

Wer also genau hinsieht, versteht, dass das berufliche Leben nichts anderes ist, als ein grandioses Bühnenspiel – mit unterschiedlich verteilten Rollen. Eines der schillerndsten Beispiele ist der ehemalige Gouverneur Kaliforniens: Als gelernter Schauspieler vermochte Arnold Schwarzenegger es, die Rolle eines Politikers so überzeugend zu spielen, dass er zweimal zum Landesvater gewählt wurde. Doch nicht nur in den USA gewinnt in dieser Weise der patente Bühnenakteur. So wurde ein Tatort Schauspieler ganz offiziell im Jahr 2010 zur Wahl des Bundespräsidenten Deutschlands aufgestellt. *Fake or failure!?*

Wer dieses Spiel durchschaut, ist eindeutig im Vorteil: er lernt, es zu beherrschen und gewinnt gesunden Abstand zum Bühnenspektakel, nämlich Rollensouveränität. Kombiniert mit adaptiver Authentizität – und dem Gespür für sich wandelnde Rollenerwartungen, z. B. auf dem Karriereweg nach oben. Weg vom analytischen Mikro-Management hin zum weitsichtigen Agieren aus der Vogelperspektive.

Erfolg hat somit nur, wer glaubhaft darstellen kann, dass er authentisch ist. Lediglich unverbesserliche Gutmenschen und brave oder realitätsferne Kommunikationstrainer der Stuhl-

kreis-Gilde unterliegen noch dem Authentizitätswahn. Professionelle Executive Coaches analysieren die Rollenerwartungen des jeweiligen unternehmerischen Umfeldes und erarbeiten mit ihren Coachees Handlungsoptionen – zunächst losgelöst von deren vermeintlichen Identitäten.

Auf eine Führungskraft warten die unterschiedlichsten Rollen: sie mäandert chamäleonartig bis hin zur Selbstaufgabe bei der Erfüllung des Erwartungshorizontes zwischen Visionär, Händchenhalter, Finanzjongleur, Entertainer und sozial engagiertem Teamleader. Und genau hier passiert täglich immer wieder Spannendes auf den Bühnen unserer Wirklichkeiten: diese mit Rollensouveränität zu meistern – denn nicht erst seit Shakespeare gilt: *«Die Welt ist eine Bühne und wir sind nichts als Schauspieler.»*



Rainer Niermeyer

Dipl. Psych., selbstständiger Management Coach & Trainer, Autor «Mythos Authentizität» Keynote-Speaker und Change Manager

Kontakt:
niermeyer@niermeyer.com