
Authentizität auch als Frage der Unternehmenskultur

Bedeutung für effektive Führung

Authentisch sein und entsprechend handeln ist eine der Grundforderungen an effizientes Führungsverhalten. Für ein erfolgreiches Führen von Menschen spielt es ganz offensichtlich eine große Rolle. Authentizität wird häufig der persönlichen Kompetenz zugeordnet und auch in Führungsfeedbacks thematisiert und abgefragt.

Für die Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman liegen der Authentizität vier Kriterien zugrunde, die erfüllt sein müssen:

- **Bewusstsein:** Ein authentischer Mensch kennt seine Stärken und Schwächen. Er ist sich ebenso seiner Gefühle und Motive des Handelns bewusst.
- **Ehrlichkeit:** Er blickt seiner realen Umwelt ins Auge und akzeptiert Feedback, auch wenn dieses unangenehm sein sollte.
- **Konsequenz:** Er handelt werteorientiert, selbst wenn ihm dadurch Nachteile entstehen sollten. Insofern ist er auch Gegenteil eines Opportunisten.
- **Aufrichtigkeit:** Er ist bereit und in der Lage, seine Schattenseiten nicht zu verleugnen sondern als Teil seiner Persönlichkeit mit zu akzeptieren.

(Michael H. Kernis, Brian M. Goldman: A multicomponent conceptualization of authenticity. Theory and research, 2006)

Friedemann Schulz von Thun hat mit seinem Modell des „Inneren Teams“ einen weiteren Grundstein gelegt und die Bedeutung dieser Thematik insbesondere auch für eine wirkungsvolle Kommunikation ins Bewusstsein gehoben. Voraussetzung für Authentizität ist aus seiner Sicht, dass der Mensch sich in Übereinstimmung mit sich selbst befindet, mit seiner inneren Pluralität, die für jeden Mensch kennzeichnet ist. Das Ideal einer guten, weil stimmigen Kommunikation liegt in einer zweifachen Übereinstimmung, der mit sich selbst („Innere Harmonie“) und der systemisch geprägten Situation.

Ohne Selbstklärung führt innere Pluralität zur oft gefühlten Zerrissenheit, einer „inneren Gruppendynamik“ oder Uneinigkeit, zum Streit unterschiedlicher innerer Gruppenmitglieder oder „Stimmen“. Inkongruentes Verhalten ist die Folge und zeigt oft das Gegenteil von Authentizität. Bewusste Achtsamkeit ist gefordert, um diese „innere Mannschaftsaufstellung“ zu erkennen und auch in ihrer oft Widersprüchlichkeit zu nutzen, aus der Not eine Tugend zu machen.

(Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 3 – das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1998)

Ein aktueller interessanter Beitrag zum Thema Authentizität findet sich in der Mai-Nummer der Harvard Business Review. Die amerikanischen Professoren Rob Goffee und Gareth Jones

beleuchten auf der Basis von erhobenen Daten von Führungskräften den Zusammenhang zwischen Authentizität und effektiver Führung.

Das Fazit ihrer Arbeit lautet: „People will not follow a leader they feel is authentic. But the executives we questioned made it clear that to be authentic, they needed to work an authentic organization.“ (S. 99)

Sie stellen damit auch deutlich einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und individuellem authentischen Handeln dar. Sechs Erfolgsdimensionen werden vorgestellt und jeweils mit 6-7 Items beschrieben. Auf diese Weise kann jeder selbst einschätzen, wie authentisch die eigene Organisation ist, ein hilfreiches auch pragmatisches Instrument.

Die sechs Forderungen an eine „dream company“ sind:

- Let me be myself
- Tell me what´s really going on
- Discover and magnify my strengths
- Make me proud I work here
- Make my work meaningful
- Don´t hinder me with stupid rules. (S. 102 f.)

(R.Goffee, G. Jones: Creating the best workplace on earth, Harvard Business Review, Heft 5/2013, S. 99ff.)

Wir halten diesen Ansatz für sehr interessant und werden ihn unserer praktischen Arbeit weiterverfolgen.