



## *Führung ist nicht authentisch*

EIN KOMMENTAR VON  
MAREN LEHKY

:: „Das bin ich einfach nicht ...“, „Das liegt mir irgendwie nicht ...“, „Da müsste ich mich ja verstellen ...“ So lauten typische Sätze von Führungskräften in Trainings oder Coachings, wenn es darum geht, worauf es bei Führung ankommt und wie man die Führungsrolle ausgestaltet. Insbesondere mit den Themen „Wertschätzung“, „Kontakt herstellen“ und „offen Fragen stellen“ scheinen viele Führungskräfte zu hadern.

Warum soll ich loben, wenn mich auch keiner gelobt hat? Warum soll ich offene Fragen stellen, wenn mich die Antwort nicht interessiert und ich nichts vom Gegenüber wissen will? Warum muss ich morgens grüßen und mir die Namen meiner Teammitglieder merken? Bei solchen Fragen der Führungskräfte, die ich coache, entgleisen mir fast die Gesichtszüge, denn für mich gehören all diese Verhaltensweisen direkt zur Führungsrolle. Welche Studie wir auch immer auswerten – alle sind sich einig, dass es klar umrissene Verhaltensweisen in der Führungsrolle gibt, die für Motivation, Produktivität und das Halten von Leistungsträgern im Unternehmen sorgen.

Sicher ist Authentizität etwas, das uns andere Menschen leichter verstehen oder „lesen“ lässt. Nur in der Führungsrolle hat sie ihre Grenzen. Unser eigener Bewertungsmaßstab ist nicht der einzig richtige. Entscheidend für Führung ist, dass wir uns mit größtmöglicher Variabilität auf unsere verschiedenen Gegenüber einstellen und jeden so abholen, wie es ihm guttut. Als Führungskraft sind wir eher ein „Medium“, das anderen hilft, ihre Motivation abzurufen und Leistung zu bringen, sich ins Team zu integrieren. Und wir tragen ein Rollenmäntelchen, das bestimmte Handlungen mit sich bringt.

Wer Führungskraft ist, wird auch so gesehen, und die Liste mit Erwartungen ist gleich im Kopf der Mitarbeitenden hinterlegt. Wer keine Lust hat, sich mit Menschen „abzugeben“, zuzuhören, jemandem Wertschätzung zu geben, der ist in einer Expertenrolle oder im Projektmanagement viel besser aufgehoben.

Unternehmen tun daher gut daran, neben der klassischen Führungskarriere auch eine Expertenlaufbahn gleichberechtigt zu etablieren. So muss man niemanden auf Menschen loslassen, der die Führungsrolle eigentlich nicht wirklich will, sondern sie nur billigend in Kauf nimmt – weil es die einzige Möglichkeit ist, Status, Anerkennung, ein hohes Gehalt und einen Firmenwagen zu bekommen. Das wird den Geführten nicht gerecht und damit auch dem Unternehmen nicht. Denn der Zusammenhang von schlecht agierenden Führungskräften und geringer Produktivität, erhöhter Fluktuation und hohen Fehlzeiten ist längst erwiesen.