



Führung braucht Authentizität

Andreas Fink

Aktuelle Studien gehen davon aus, dass im Jahr 2030 die Zahl an Fachkräften, die in Deutschland fehlen werden, in die Millionen geht. Und dies trotz zunehmender Digitalisierung und hoher Zuwandererzahlen. Auch in unserer Branche sind die ersten Anzeichen schon jetzt spürbar. Dazu kommen völlig veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer an den Job, an Chefs und die Führungskräfte. Worauf legen Mitarbeiter heute vorrangig Wert? Anerkennung und Wertschätzung. Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten. Eine ausgewogene Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit der vorgegebenen Aufgaben. Ein Gehalt auf branchenüblichem Niveau wird als Selbstverständlichkeit angesehen und beeinflusst nur noch selten die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber.

Die Führungskraft trägt eine hohe Verantwortung für die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und auch die Gesundheit des Mitarbeiters. Viele Führungskräfte stehen diesen neuen Anforderungen völlig hilflos gegenüber, weil sie nicht auf diese Veränderungen vorbereitet sind und häufig noch zusätzlich mit eigenen Problemen belastet sind. Dies kann

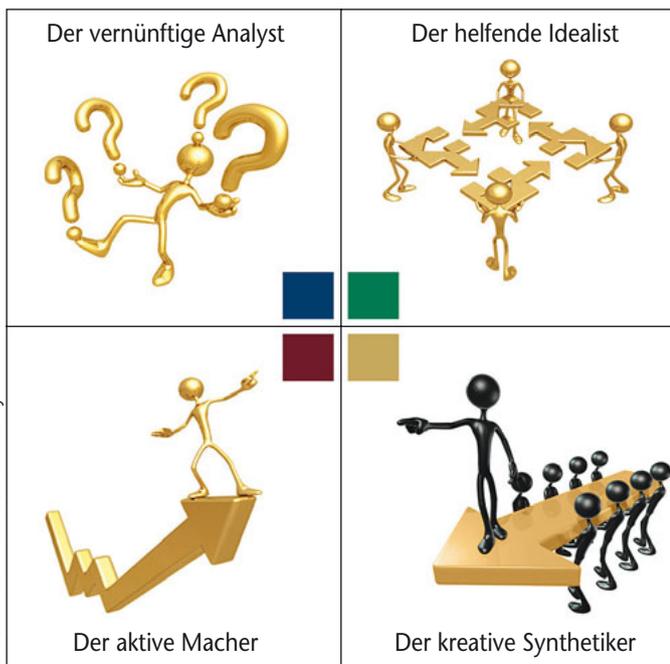
man sich auch nicht in einem Tagesseminar aneignen, sondern erfordert konstante Lernbereitschaft und hohe Flexibilität im Denken.

Authentizität ist neben anderen Fähigkeiten der Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Führungskraft. Menschen haben ein sehr feines Gespür dafür, ob sie ihr Gegenüber als glaubwürdig wahrnehmen oder nicht. Gibt es nur geringste Zweifel, kann kein Vertrauen aufgebaut werden. Da nützt es auch wenig, wenn die Führungskraft rhetorisch geschult auftritt und damit versucht, Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Spätestens in der ersten Krisensituation zerbricht die Hülle und man ist entlarvt.

Was macht Authentizität aus? Ganz einfach: Wenn Denken und Handeln übereinstimmen und das von außen auch so wahrgenommen wird. Gerade der letzte Punkt wird gerne außer Acht gelassen. Aber er ist es, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Denn es ist nicht allein entscheidend, was der Chef über sich denkt und wie er handelt. Es zählt die Wirkung bei den Mitarbeitern. Schon aus dem Bereich der Kommunikation ist bekannt: „Wenn dein Gegenüber dich nicht verstanden hat, überprüfe zunächst deine Rede.“

Welche Ursachen gibt es für fehlende Authentizität? Zumeist liegt mangelndes Reflexionsverhalten zugrunde. Die eigene Wahrnehmung wird nicht überprüft. Ebenso fehlt ein Feedbackgeber. Oder haben Sie schon mal einen Mitarbeiter erlebt, der seinem Chef professionell und nicht verletzend Feedback gibt? Welcher Chef hat den Mut, Mitarbeiter dazu aufzufordern?

Durch anonyme Feedbackbögen kann man einen Schritt tun, um ein erstes Bild von Mitarbeitern über sich zu erhalten. Die Fragen dazu sollte man von einem Profi formulieren lassen. Der beste Weg ist die Nutzung eines Typologieprogramms, wie z. B. Master Typo 3®, Insights MDI® oder DISG® in Kombination mit einem fundierten Coachinggespräch. Diese Programme sind an die Neurologie des Gehirns angepasst. Einige sind sogar wissenschaftlich validiert. Sie differenzieren meist vier Bereiche: Analytik, Macherqualitäten, Unterstützereigenschaften und Netzwerkfähig-



© EUROPEAN Business Academy



keit. Hierdurch können Führungskräfte erkennen, in welchen einzelnen Bereichen die Authentizität fehlt. Oft ist sie in ein oder zwei Bereichen gegeben und in anderen Bereichen sieht es dafür eher düster aus.

Neben fehlendem Reflexionsverhalten liegen die Gründe für mangelnde Authentizität häufig in der persönlichen Vergangenheit der Führungskraft. Elternhaus, Schulzeit, Jugend, Lehrmeister, alles prägt den Menschen in seiner Denkstruktur. Diese vernetzten Strukturen sind mit üblichen Methoden nicht zu bearbeiten.

Im an die Typologisierung anschließenden Coaching kann gezielt am Dürfen und Wollen gearbeitet werden. Das Können kann abschließend im Training ausgebaut werden. Nur so ist sinnvolle Veränderungsarbeit möglich.



Andreas Fink

Im Kirchfeld 9
65510 Idstein
E-Mail: fink@coach.dental