

Pro und Contra**Müssen Manager authentisch sein?**

Von Rainer Niermeyer



Auch im Theater wird Sprache gefiltert und gemischt

02. Februar 2007

Authentisch? Nein. (Gegenposition: [Ja, Manager müssen authentisch sein](#))

Erfolg hat, wer die Rolle des Authentischen glaubhaft spielt. Die Grüne Claudia Roth hat recht, wenn sie sagt: "Du wirst engagiert für eine bestimmte Spielzeit - und du hast eine Rolle zu spielen." Nur für unverbesserliche Gutmenschen und brave oder realitätsferne Kommunikationstrainer der Stuhlkreis-Gilde gelten Glaubwürdigkeit und Authentizität als wesentliche Erfolgskompetenzen. Auch in Stellenanzeigen

finden sich regelmäßig Aussagen nach dem Motto: Seien Sie Sie selbst - wir durchschauen es eh!

Die Realität sieht anders aus: Wer sich im Interview oder in der Beurteilung (Audit) mit all seiner Natürlichkeit, mit Zweifeln und berechtigter Selbstkritik zeigt, wie er ist, wird keine Chance erhalten im neuen Job, im Goldfischteich oder Ähnlichem. Erfolg hat, wer in der Lage ist, für sich jeweils exakt zu definieren, welche Rolle er in seiner Funktion zu spielen hat. "Rolle" meint dabei das Bündel der Erwartungen der jeweiligen privaten oder beruflichen Umwelt; daraus entstehen Rollen wie die des Managers, Vertriebsleiters, Familienvaters, Hobbygärtners und so fort.



Rainer Niermeyer

Stellenbeschreibungen als dramaturgisches Drehbuch

Um es Berufstätigen einfacher zu machen, ihre Rollen zu finden und nicht aus der "Rolle zu fallen", geben Unternehmen ihnen, quasi als dramaturgisches Drehbuch, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile oder Kompetenzmodelle an die Hand. Dies ist recht hilfreich, aber wichtig sind vor allem auch die ungeschriebenen Gesetze, bis hin zu Umgangsformen, Dress Codes und anderem. Wer intelligent ist, holt sich aus seiner Umgebung regelmäßig Feedback zu seiner Rollenpassung: informell auf einer Firmenparty oder formal im 360-Grad-Feedback, so sind Adjustierungen möglich. Dem Vorgesetzten kommt die eigene Rolle des Regisseurs zu, wie jeder gute Schauspieler ihn auch hat. Bei der persönlichen Karriere geht es nicht darum, die eigene Persönlichkeit auszuleben, das sollte man lieber in der Männergruppe am Wochenende oder im Töpferkurs auf Fuerteventura tun.

Rollenerwartungen sind natürlich komplex: Den Topmanager erwarten zum Teil widersprüchliche Rollen seines Aufsichtsrates, des Betriebsrates, der Vorstandskollegen und der Öffentlichkeit. Nur komplexe Personen können diesen mannigfaltigen Anforderungen dauerhaft entsprechen: chamäleonartig bis hin zur Selbstaufgabe bei der Erfüllung des Erwartungshorizontes zwischen Visionär, Händchenhalter, Finanzjongleur, Entertainer und sozial verantwortlichem wertorientiertem oder zielorientiertem Teamleader.

In den Vereinigten Staaten werden nicht umsonst Politiker gewählt, die sich so zu verhalten in der Lage sind, dass die Wähler sagen: "Arnold lassen wir einmal für die nächsten Jahre als unseren Gouverneur auftreten - der spielt die Rolle glaubhaft." Vorbildung ist unnötig. Auch Schauspieler im Weißen Haus sind nicht mehr nur Satire. Dabei sind Rollenerwartungen einer gewissen Dynamik unterworfen: Von Gerhard Schröder wird gesagt, er habe während seiner Kanzlerschaft fünf Rollen zu spielen gehabt - zwischen dem Brioni-Kanzler und schließlich dem Antikriegskanzler. Manche Rolle gelang ihm dabei überzeugender als andere.

Differenzierung ist wichtig

Differenzierung ist wichtig: Wer dauerhaft eine Rolle spielt, die nicht von seiner Persönlichkeit abgedeckt wird, wird leiden. Die Folge ist Unausgeglichenheit, der Manager fällt in sich zusammen. Also ist es wichtig, in der Freizeit für Ausgleich zu sorgen. Typisch auch: der knallharte Sanierer, der sich sozial stark engagiert - und sein Gewissen beruhigt. Topmanager blenden ihre Emotionen im Job aus und leben sie gezielt an anderer Stelle aus.

Wer will da noch Shakespeare widersprechen, wenn er sagt: "Die ganze Welt ist eine Bühne - alle Frauen und Männer bloße Spieler." Auf der Theaterbühne sowie auf der Karriereleiter reüssieren dabei die jeweils besten.

Der Autor ist Personalberater bei Kienbaum

Text: F.A.Z., 03.02.2007, Nr. 29 / Seite C5
Bildmaterial: Archiv, fotolia.com