

»Wirkungskompetenz  
hat die Sachkompe-  
tenz überholt.«

– Monika Matschnig

Monika Matschnig ist Diplom-  
psychologin, selbstständige  
Trainerin, Referentin und Coach  
mit eigenem Unternehmen.



# ECHT IM UNTERNEHMEN?

Warum authentische Führungskräfte  
gerade jetzt gefragt sind

Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen zusehends – und das ist nicht allein dem technischen Fortschritt oder der Corona-Pandemie geschuldet, sondern vor allem einem Wertewandel zu verdanken, der sich derzeit in der Arbeitswelt vollzieht: Denn laut Ergebnis der Deloitte Millennial Survey 2022 erhoffen sich die junge Generationen, die nun auf den Markt drängen, von ihrer beruflichen Tätigkeit vor allem einen Arbeitsplatz, der nach den Kriterien des New Work-Konzepts gestaltet ist, also auf mehr örtliche und zeitliche Flexibilität und flachere Hierarchien setzt und zudem die Potenzialentfaltung der einzelnen Mitarbeiter in den Fokus rückt. Eine solch tiefgreifende Veränderung des Zeitgeistes veranlasst derzeit vor allem Unternehmer zum Umdenken: Wie können – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels – junge Mitarbeiter gewonnen und neue Kunden akquiriert werden?

Die Antwort auf diese Frage soll vor allem ein Schlagwort liefern – Authentizität. Der Begriff sei gerade hoch im Kurs, bestätigt auch Monika Matschnig. Als eine der gefragtesten Körpersprache-Experten Deutschlands weiß sie, wovon sie spricht, unterstützt sie doch unter anderem Personen in Führungspositionen darin, die bestmögliche Wirkung zu erzielen. Ist der Fokus auf »Authentizität« also ihrer Meinung nach zielführend, um die aktuellen Herausforderungen anzugehen oder handelt es sich lediglich um ein gebräuchliches, aber weitgehend inhaltsleeres Buzzword? Für Matschnig scheint es eher letzteres zu sein: »Haben Sie schon mal Ihr authentisches Ich gesehen? Was ist der Kern Ihres Ichs?«, fragt sie und stellt sogleich fest: »Das gibt es nicht.«

#### Authentizität – Teil der Persönlichkeit oder Momentaufnahme?

Die derzeitige Forderung nach einem solidarischem, respektvollen Verhalten in der Berufswelt einerseits und dem Wunsch danach, an erster Stelle zu stehen, empfinde sie als paradox, erklärt unsere Expertin. Bei Leitsätzen wie »Sei du selbst und werde glücklich« dürfe man nicht vergessen, dass nach wie vor soziale Rollen existierten, die es gelte, bestmöglich auszufüllen. Und so sei das Verhalten einer Person auch davon abhängig, welche Position sie bekleide und in welcher Situation sie sich befinde; bei Authentizität handle es sich also um eine Momentaufnahme.

Diese Ansicht kann Dr. Stefan Frädriich, Gründer der Coaching-Plattform »Greater«, nur bedingt teilen. Denn auch wenn er wie Matschnig eine zunehmende Relevanz des Schlagworts feststellt, ist seine Bewertung der aktuellen Wertewandels eine

andere: Wo Matschnig Authentizität im Unternehmen vor allem dann als relevant empfindet, wenn es um die Wirkung auf andere geht, verweist er auf die »treibende innere Kraft«. Seiner Überzeugung nach könne nur punkten, wer entsprechend seiner Persönlichkeitsstruktur lebe: »Du musst echter werden!«, appelliert er in einem seiner Vorträge ans Publikum.

#### Authentizität – auch branchenabhängig?

Uns gegenüber erläutert der Speaker: Es sei mitunter hinderlich alle Erwartungen erfüllen zu wollen, die Menschen an bestimmte soziale Rollen richteten. Seiner Erfahrung nach glaubten etwa viele Unternehmer, sich aufgrund ihrer Position in einer bestimmten Weise verhalten zu müssen – mit schwerwiegenden Folgen. Denn beim Thema Authentizität gehe es ja gerade darum, seinen Stärken entsprechend handeln zu können. Und dafür müsse man sich auf die eigenen Bedürfnisse fokussieren, meint er mit Verweis auf seinen unlängst erschienenen Ratgeber. Dies könne etwa bedeuten, dass jemand trotz Führungsposition keine persönlichen Meetings einberufe, obwohl dies landläufig von der Rolle eines Vorgesetzten erwartet werde. »Jeder, wirklich jeder ist da individuell und darf das auch sein«, fasst Frädriich seinen Standpunkt zusammen.

Einen ähnlichen Standpunkt vertritt auch die Vertriebsexpertin Ulrike Knauer: »Authentizität beginnt in dem Moment, in dem ich für das Thema brenne und es damit auch lebe. In dem Moment, wo dieses Ziel einen lebenserfüllenden Sinn beinhaltet, werden Sie es nicht mehr aus den Augen verlieren. Sie bleiben auf Kurs, lassen sich auch durch Rückschläge nicht aus der Bahn

»Jeder, wirklich jeder ist da individuell und darf das auch sein.«

– Dr. Stefan Frädriich

werfen und werden alle Handlungen nach dem Ziel ausrichten«, erläutert sie. Dieser innere Antrieb habe nichts mit dem Streicheln des eigenen Egos zu tun – er sei vielmehr wichtig, um gerade im Vertrieb auch zukünftig bestehen zu können: Für Verkäufer sei ein authentisches Auftreten und die damit verbundene Glaubwürdigkeit stets wichtig gewesen, doch durch den Einsatz von KI und die Nutzung von Online-Angeboten sei es nochmals relevanter geworden, außergewöhnlich gut zu performen. Dieses Ziel sei für Verkäufer allerdings ihrer Meinung nur erreichbar, wenn es ihnen gelänge, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Hierfür benötige man allerdings Glaubwürdigkeit, also Authentizität.

Zwar scheint sie die Möglichkeiten für authentisches Handeln in ihrer Branche für limitierter zu halten, als es Frädriich im Unternehmertum beobachtet – so sei es beispielsweise schon einmal möglich, dass es zu einem Konflikt zwischen den eigenen und den Unternehmenswerten komme, erzählt sie – dennoch sei eine gewisse ▶



Arzt und Motivationsexperte  
Dr. Stefan Frädriich.

Leidenschaft mittlerweile notwendig. Können man sich mit seiner Arbeit oder dem Unternehmen grundsätzlich nicht mehr identifizieren, seien auch die Erfolgsaussichten gering. Denn das Gegenüber merke leicht, wenn wir unsere Überzeugungen nicht lebten – und gerade für Verkäufer sei es essenziell, das Vertrauen ihrer Kunden zu gewinnen und zu halten.

**»Verbieg dich nicht«? – Fallstricke und Chancen**

Um authentisch zu wirken, müsse die Körpersprache mit dem Gesagten harmonisieren; diesen Aspekt stellt auch Monika Matschnig heraus. Nur dann sei es tatsächlich möglich, die für den Erfolg oftmals so wichtige Überzeugungskraft zu entfalten. Dabei käme es aber nicht nur auf die eigene Einstellung an – sondern auch darauf, die Erwartungshaltung des Gegenübers zu erfüllen. Das bedeute auch, dass jeder an seiner authentischen Wirkung arbeiten könne – im Sinne der Weiterentwicklung könne dies ihrer Ansicht nach auch förderlich sein. Denn eine situationsgerechte Reaktion werde laut der Expertin immer wichtiger, je höher die bekleidete Position sei. Offenbar hat nämlich das ungefilterte Verhalten auch eine Kehrseite: »In unsicheren Situationen werden Führungskräfte mit Argus-Augen unter die Lupe genommen. Und das Verhalten, das in diesen kritischen Situationen an den Tag gelegt wird, wird auf alle anderen Situationen, auch auf die positiven, übertragen«, erklärt Matschnig: »Wenn der Vorgesetzte in einer herausfordernden Situation cholerisch reagiert, dann warten die Mitarbeiter nur darauf, dass er dieses Verhalten wieder an den Tag legt. Wenn ein Kunde in einer schwierigen Situation ein negatives Verhalten erlebt, dann finden wir ihn wohl beim Mitarbeiter vor.«

Auch der gegenteilige Fall – nämlich eine allzu deutliche Fokussierung auf Inhalte, welche persönliche Faktoren ausblende, irritiere heutzutage. »Wirkungskompetenz hat die Sachkompetenz überholt«, stellt die Expertin fest. Wer sich nach wie vor hinterm Rednerpult verschanze, der irritiere – und wirke daher nicht authentisch.

**Nur eine andere Form der Inszenierung?**

Ist Authentizität also ironischerweise gerade dann besonders erfolgsversprechend, wenn sie selbst inszeniert ist? Tatsächlich müsse man sich, bei allem

Verständnis für Persönlichkeitsentfaltung, dennoch bis zu einem gewissen Grad an soziale Konventionen anpassen, räumt Frädrich ein. Zu den typischen Situationen, die eine Einschränkung der Authentizität erforderten, gehörten etwa das Kunden- oder Bankengespräch. »Aber ansonsten glaube ich, dass Unternehmer eigentlich so oft wie möglich authentisch sein sollten«, erklärt der Experte. Denn langfristig erfolgreich könne seiner Meinung nach nur werden, wer der Persönlichkeit auch beruflich Raum gebe, sich zu entfalten. Dadurch würden schließlich die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, die Unternehmer langfristig engagiert und motiviert bleiben ließen.

Es ist ein Plädoyer ganz im Sinne des derzeitigen New-Work-Trends – und eines, das kenntlich macht, worin sich alle unsere Ansprechpartner einig sind: Wer beruflich Verantwortung übernehmen will, darf die persönliche Ebene nicht mehr außen vor lassen. In welcher Intensität sich diese Entwicklung allerdings zukünftig im Unternehmenskontext niederschlagen und auf welche Weise sie die berufliche Landschaft noch prägen wird, bleibt abzuwarten. ♦ AS

»Authentizität beginnt in dem Moment, in dem ich für das Thema brenne und es damit auch lebe.«

– Ulrike Knauer



Bild: Gerda Eichholzer