

# Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER  
AUTHENTIZITÄT



## EINE GESCHICHTE ÜBER AUTHENTIZITÄT

Das Meeting heißt „Lessons Learned Q1“. Ein harmloser Titel, der in Konzernen oft bedeutet: Wir reden über das, was schiefging, aber bitte so, dass niemand wirklich zuständig aussieht.

Ich klicke mich um 10:55 Uhr in den Call. 18 Kacheln, viele Gesichter, die ich gut kenne. Manches Licht ist flach, manche Stimmen wirken müde. Es ist März, aber es fühlt sich an wie das Ende eines langen Winters. Der Pilot hat funktioniert – irgendwie. Aber der Weg dahin war zäher als geplant. Viel zäher.

Die Geschäftsführerin ist da, zwei Bereichsleitende, die Workstream-Leads, HR. Ich sehe Jonas' Kachel. Priya. Lea aus der Pilotregion. Und ich spüre in mir dieses leichte Ziehen im Bauch, das ich nur habe, wenn ich weiß: Gleich wird es unangenehm.

„Frederik, Du führst durch?“, fragt die Geschäftsführerin.

„Ja“, sage ich. Ich habe mich vorbereitet. Natürlich. Ich habe eine Folie mit Zahlen, Risiken, Maßnahmen. Ich könnte das sauber runter moderieren, wie ich es tausendmal getan habe. Ein kontrollierter Rückblick. Eine schöne Kurve.

Nur ist da ein Satz, der mir seit Wochen im Hinterkopf liegt, weil ich ihn damals nicht gesagt habe: Ich habe zu lange so getan, als wäre alles noch unter Kontrolle, obwohl es längst kippte.

Und dieser Satz sitzt wie ein Stein in meiner Brust. Er ist nicht strategisch. Er ist ehrlich.

Die ersten zehn Minuten laufen routiniert. Ich zeige die Kennzahlen: „Go-live Region 1 planmäßig“, „Region 2 Verschiebung um zwei Wochen“, „Stabilitätswerte nach vier Wochen“. Alle nicken. Einige nicken erleichtert. Wir haben etwas geschafft. Das stimmt ja auch.

Dann kommen wir zur Folie „Risiken und Gegenmaßnahmen“. Dort steht in Bulletpoints das, was wir alle kennen: „Schnittstelleninstabilität“, „hohe Belastung im Innendienst“, „lokale Widerstände im Change“.

Ich höre mich sprechen, sehe mich von außen, und merke: Das klingt glatt. Zu glatt. Es klingt, als wäre dieser Pilot ein lineares Projekt gewesen, das man mit zwei, drei Stellschrauben sauber erreicht hat. Dabei war es ein Ringen. Ein Stolpern. Ein ständiges Nachjustieren.

Priya hebt die Hand. „Frederik, darf ich etwas hinzufügen?“  
„Bitte.“

Sie schaut kurz nach unten, dann wieder hoch. „Es war nicht nur Schnittstelleninstabilität. Es war auch Unsicherheit. Und manchmal das Gefühl, dass wir nicht ehrlich zueinander sind, weil wir niemanden belasten wollen.“

Stille.

Das ist kein Angriff. Es ist ein Angebot. Ein Fenster.

Mein Herz schlägt schneller. Der alte Reflex springt an: moderieren, neutralisieren, zur nächsten Folie. Wir wollen doch konstruktiv bleiben...

Dann kommt mir die Coachin in den Kopf. Ein Satz aus einem Sparring vor Monaten, den ich damals weggelächelt habe, weil er so simpel klang: **„Authentizität heißt, dass Dein Innen und Dein Außen sich decken. Sonst führst Du im Kostüm.“**

Im Kostüm. Ja. Ich habe in den letzten Wochen oft im Kostüm geführt. Professionell. Belastbar. Lösungsorientiert. Und innerlich erschöpft, unsicher, manchmal sogar kurz davor, selbst nicht mehr an den Plan zu glauben.

Ich merke, wie mein Blick zur Geschäftsführerin wandert. Sie sitzt ruhig da, keine Miene, die mich rettet. Es gibt keinen Hinweis, ob ich jetzt wahr sein darf oder nicht. Und genau da liegt Authentizität: Sie passiert ohne Erlaubnis.

Ich lehne mich ein Stück nach vorn. „Priya hat recht“, sage ich langsam. Meine Stimme ist ruhiger, als ich mich fühle. „Und ich möchte dazu etwas sagen, was ich bisher als Projektleiter nicht ausgesprochen habe.“

Ich sehe, wie ein paar Kacheln sich minimal bewegen. Aufmerksam werden.

„Es gab einen Moment im Januar, da war mir klar, dass der Pilot wackelt. Nicht ein bisschen, sondern richtig. Und trotzdem habe ich in der Runde noch zwei Wochen so getan, als hätten wir es im Griff.“

Die Stille wird dichter. Nicht unangenehm. Eher ehrfürchtig. Weil Menschen spüren, wenn etwas echt ist.

„Warum?“, fragt die Geschäftsführerin leise.

Ich atme einmal aus.



„Weil ich Angst hatte, dass wir Vertrauen verlieren. Weil ich Euch nicht nerven wollte. Weil ich mich selbst überreden wollte, dass es schon klappt, wenn ich nur genug Druck mache.“

Jonas schaut zur Seite. Lea nickt ganz leicht. Ich sehe in ihren Gesichtern kein Urteil. Ich sehe Wiedererkennen.

„Das war ein Fehler“, sage ich. „Nicht, weil wir dadurch gescheitert wären. Sondern, weil es uns zwei Wochen Handlungsfähigkeit gekostet hat. Wir hätten den War-Room früher gemacht. Wir hätten Prioritäten früher geschnitten. Und vor allem hätten wir uns früher wieder ehrlich angeschaut.“

Ich halte inne, weil ich selbst überrascht bin, wie sehr der Satz mir aus der Brust fällt.

Priya sagt leise: „Danke, dass Du das sagst.“

„Ich sage es auch, damit wir daraus lernen“, fahre ich fort. „Wenn wir wieder in so einen Moment kommen, will ich, dass wir früher die Wahrheit sagen – auch wenn sie unbequem ist. Besonders dann.“

Die Geschäftsführerin nickt langsam. „Das ist wichtig.“

Sie hört sich nicht verärgert an. Eher erleichtert. Vielleicht auch ein bisschen müde, wie jemand, der endlich eine Realität bestätigt bekommt, die er ohnehin gespürt hat.

„Was brauchen wir dafür?“ fragt sie.

Ich lasse die Frage nicht sofort in Prozesse übersetzen. Erstmal in Haltung.

„Dass wir nicht verwechseln, professionell zu sein, mit unverwundbar zu wirken“, sage ich. „Wir können belastbar sein und trotzdem ehrlich. Wir dürfen sagen: Hier wird es kritisch. Ich habe keine Lösung. Aber ich sehe es.“

Lea schaltet sich ein. „Das hätte uns in Region 2 geholfen. Dort gab es Gerüchte, weil wir den Druck zwar gespürt haben, aber niemand die Lage benannt hat.“

Ein paar Köpfe nicken. So sieht Veränderung aus: nicht in großen Worten, sondern in kleinen Wahrheiten, die aufhören, allein zu sein.

Wir sprechen danach anders. Nicht mehr nur über Risiken, sondern darüber, wie wir miteinander kommunizieren, wenn es eng wird. Priya schlägt vor, kurze „Realitäts-Check-Momente“ in die Lead-Calls einzubauen. Jonas ergänzt, dass ein Frühwarn-Log nicht nur technisch, sondern auch kulturell sein sollte. HR fragt nach Belastungssignalen. Es entsteht ein echtes Lernfeld, nicht nur eine Abschlussfolie.

Als wir nach 70 Minuten fertig sind, bleibt die Geschäftsführerin noch kurz im Call. Die anderen klinken sich aus.

„Frederik“, sagt sie. „Ich schätze, dass Du heute so klar warst.“



Ich lache kurz ohne Humor. „Ich hatte Angst, dass es unprofessionell wirkt.“

Sie schaut mich direkt an. „Unprofessionell ist, wenn wir uns gegenseitig in falscher Sicherheit wiegen. Authentisch zu sein, ist nicht weich. Es ist verantwortungsvoll.“

Ich nicke, und plötzlich wird mir warm im Brustkorb. Nicht als Stolz. Eher als Erleichterung. Weil sich mein Innen und Außen heute einmal nicht widersprochen haben.

Nach dem Call bleibe ich noch ein paar Sekunden sitzen. Der Bildschirm ist dunkel, die Wohnung still.

Mir fällt auf, dass ich seit Wochen zum ersten Mal nicht das Gefühl habe, etwas verstecken zu müssen.

Authentizität ist kein Stil. Sie ist ein Risiko, das Verbindung schafft.



# Impuls zum Mitnehmen

## Authentizität

Authentizität in Führung bedeutet, dass Du nicht im Schutanzug von Perfektion führst, sondern Deine Innenwahrheit verantwortungsvoll sichtbar machst. Sie schafft Vertrauen, weil Menschen erleben: Hier ist jemand echt und gleichzeitig klar.

Wenn Du merkst, dass Du gerade „im Kostüm“ führst, sag in der nächsten Runde einen Satz, der Deine echte Lage spürbar macht („Hier wird es kritisch“ / „Ich bin unsicher“ / „Das belastet mich“). Authentizität entsteht in kleinen Wahrheitsmomenten, nicht in großen Geständnissen.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER AUTHENTIZITÄT FÜR DICH

- 1.Wo wirke ich gerade souverän, obwohl ich innerlich längst etwas anderes spüre?
- 2.Welche Wahrheit halte ich zurück, weil ich Angst vor Wirkung habe?
- 3.Wie kann ich diese Woche meine Realität zeigen, ohne Verantwortung abzugeben?



Ihre Ansprechpartnerin ist:  
Victoria Beckers  
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com  
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH  
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich  
+49 (0)2161 93 72 820 |  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)