



## Wie glaubwürdig sind Sie?

EIN KOMMENTAR VON  
TORSTEN SCHUMACHER

•• Jede Führungskraft möchte glaubwürdig sein. Gleichzeitig erleben wir in vielen Unternehmen eine tief gehende Glaubwürdigkeitskrise der Führung. Was also tun? Die Diskussion zu dieser Frage beschränkt sich auf die Erkenntnis, dass derjenige glaubwürdig ist, der sich in einem bestimmten Thema nachweislich gut auskennt. Sachkenntnis als Basisanforderung für Glaubwürdigkeit. Sie bezieht sich beispielsweise auf eine Industrie, eine betriebswirtschaftliche Funktion wie Marketing oder Logistik, auf ein bestimmtes Produktionsverfahren, auf Methoden der Bilanzanalyse.

Ich nenne drei weitere Aspekte, ohne die Glaubwürdigkeit oberflächlich und fragil bleibt. Erstens setzt Glaubwürdigkeit echtes Interesse am Gegenüber voraus. Fragen Sie sich mit schonungsloser Offenheit: „Wie gut kenne ich meinen Mitarbeiter oder meinen Kunden wirklich?“

Zweitens, reden Sie anderen nicht nach dem Mund! Wer glaubwürdig sein will, muss seinem Gegenüber – Mitarbeiter wie Kunden – auch etwas sagen können, was sich für diese Person nicht gut anhört. Wann hat Ihnen jemand, der an Sie berichtet, das letzte Mal etwas gesagt, das für Sie schwer verdaubar war? Und: Wann haben Sie das letzte Mal jemandem, der hierarchisch über Ihnen steht, natürlich gut begründet, Kontra gegeben? Die Antworten sind Gradmesser für Ihre Glaubwürdigkeit. Die Antworten legen im Übrigen offen, ob Sie in einem angstgetriebenen oder leistungsstarken, vitalen Arbeitsumfeld den Großteil Ihrer Lebenszeit verbringen.

Drittens, bleiben Sie authentisch! Der Duden spricht bei Authentizität von Echtheit. Sind Sie bei der Aufgabe, die Sie erfüllen, wirklich bei sich selbst? Passt Ihr Arbeitsumfeld dazu, wie Sie Ihre Aufgabe wahrnehmen wollen? Wer in diesem Sinne nicht authentisch ist, kann nicht glaubwürdig sein. Niemals. Es gibt diese Optionen: 1. Sie verändern die Bedingungen Ihres Arbeitsumfelds und vergrößern damit Ihren Einflussbereich in der Organisation. 2. Sie gehen und machen etwas anderes. 3. Sie werden krank. Es gibt keine vierte Option.