



INSTITUT
FÜR WERTSCHÄTZENDE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Newsletter
Ausgabe 2 / 1.9.2008

In meinen Beziehungen zu Menschen habe ich herausgefunden, dass es auf lange Zeit nicht hilft, so zu tun, als wäre ich jemand, der ich nicht bin. Mir scheint, ich erreiche mehr, wenn ich mir selbst zustimmend zuhören kann, wenn ich ganz ich selbst sein kann.

Carl Rogers

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Welch eine Zustimmung steckt hinter den Sätzen: „Der meint, was er sagt“, oder: „Die ist durch und durch aufrichtig“. Und wer möchte nicht mit Attributen wie glaubwürdig, echt oder stimmig gelobt werden.

Der dafür bestimmende Faktor heißt Authentizität. Eine Eigenschaft, die gern Menschen zugeschrieben wird, die offenkundig ganz sie selbst sind.

Woran man festmachen kann, ob man andere als authentisch empfindet, und wie man selbst die eigene Authentizität entwickelt, können Sie in den Beiträgen dieses Monats entdecken.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Authentizität

Schlüsselmerkmale für Kongruenz und Authentizität

Mit Authentizität (griech. αὐθεντικός „echt“) werden zumeist Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Selbstaufrichtigkeit oder Stimmigkeit verbunden. In der humanistischen Psychologie hat sich dafür der Begriff der Kongruenz durchgesetzt. Damit wird eine Persönlichkeit

bezeichnet, die sich nicht hinter einer Rolle oder Fassade verstecken muss, sondern sich wahrhaftig in eine Situation einbringen kann. Kongruentes Verhalten ermöglicht das Entstehen von Vertrauen und stellt damit den Ausgangspunkt für tragfähige Beziehungen dar.

Was sind nun die Merkmale, die Kongruenz ausmachen? Zunächst gehört dazu ein hohes Maß an Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein. Und zwar:

- Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit - Eine Antwort auf die Frage, wer man ist, fällt dabei unabhängig vom Status, von momentaner Kompetenz oder Vermögen.
- Bewusstsein für die eigenen Wertmaßstäbe - Entscheidungen werden nach eigenen Maßstäben unter Einbeziehung von Alternativen getroffen.
- Bewusstsein für ein eigenes Selbstverständnis - Der persönliche Lebensweg gestaltet sich als permanenter Balanceakt zwischen fremden Ansprüchen und inneren Bedürfnissen.
- Bewusstsein für widersprüchliche Glaubenssysteme und veränderbare Wahrheiten. Dabei werden unterschiedliche Standpunkte wahrgenommen, ohne sie zu bewerten.

Dieses Bewusstsein bildet gleichsam die Basis, auf der sich Verhalten, das auf andere authentisch wirkt, überhaupt erst entwickelt.

Nun sind das natürlich nicht die Eigenschaften, die man bei anderen Menschen unmittelbar feststellen kann. Es muss also noch etwas anderes geben, woran man Authentizität primär festmacht. Interessanterweise benötigen Menschen kein besonderes Training um relativ rasch eine klare Vorstellung davon zu gewinnen, ob man jemand für authentisch und vertrauenswürdig und sein Verhalten für „stimmig“ hält oder eben nicht. Das geschieht im Gegenteil recht beiläufig und meist sogar, ohne dass man selbst das überhaupt bemerkt. Eine derartige Beobachtung und Beurteilung vollzieht sich unbewusst über unser emotionales Entscheidungssystem. Solche Entscheidungen treffen wir unwillkürlich, diffus, aber sehr schnell. Darüber hinaus ist das emotionale Entscheidungssystem unüberbietbar schlicht: Es kennt nur „gut“ oder „schlecht“ und „förderlich“ oder „hinderlich“. Der Hirnforscher *Antonio Damasio* hat den Begriff der somatischen Marker eingeführt. Damit werden jene unserer Körpersignale bezeichnet, die während einer emotionalen Entscheidung ablaufen. Sie können als eine Art unbewusste Warnsignale unseres Körpers interpretiert werden. „Unbewusst“, weil etwa ein Mangel an Authentizität beim Gegenüber bereits festgestellt wird, ehe der Verstand die Situation analysiert hat. Beispielsweise lautet dann die Reaktion: „Bei dem bin ich auf der Hut. Ich kann nicht erklären warum, aber der ist mir nicht sympathisch.“

Es gibt bestimmte Verhaltensweisen, die im Allgemeinen als authentisch gelten. Als Beispiel wird oft genannt, jemand beim Reden direkt in die Augen blicken zu können. Wenn Sie jedoch überlegen, wie authentisch jemand auf Sie wirkt, der Ihnen geradewegs ins Gesicht blickt und ruhig sagt „Also, das tut mir jetzt echt wahnsinnig leid!“, dann wird schnell deutlich, dass es sich bei dem Eindruck von Stimmigkeit um ein komplexeres Zusammenwirken aus Verhalten, Gesagtem und Kontext handelt.

Schauspieler beispielsweise lernen in ihrer Ausbildung sehr viel über diese Zusammenhänge und verwenden viel Zeit darauf, authentische Darstellungen zu trainieren. Und die wirklich

guten Schauspieler nennen das dann auch „in der Rolle aufgehen“. Echt zu wirken bedingt also sogar dort in hohem Maße, echt zu sein.

Vielleicht haben Sie Lust, sich in der kommenden Woche an der folgenden **Übung** zu versuchen. Beobachten Sie Ihre Mitmenschen bei Gelegenheit. Das können direkte Gesprächspartner sein oder Personen, die Sie auf einer Veranstaltung beobachten, oder Sie können während einer Fernsehsendung darauf achten, bei einem Interview oder der Ansprache eines Politikers. Schätzen Sie ein, für wie authentisch Sie die jeweiligen Personen halten, und versuchen Sie zu benennen, welche Verhaltensweisen für Sie am anderen „echt“ wirken und warum.

Noch spannender kann natürlich sein, sich einmal selbst zu beobachten und sich zu fragen, wie echt man wohl in einer bestimmten Situation gewirkt hat. Das probieren Sie am besten zuerst im Nachhinein. Nichts kann einen so schön aus dem Tritt bringen wie, sich im falschen Moment zu fragen, welchen Eindruck man wohl gerade hinterlässt.

Zitat - Das Wunder der Verwandlung

Um Mitternacht unterhält sich das Kaninchen mit dem alten Schaukelpferd:

„Was ist wirklich?“ fragte das Kaninchen das Pferd. „Wirklich ist nicht, wie du gemacht bist, es ist etwas, das dir geschieht. Wenn ein Kind dich eine lange, lange Zeit liebt, nicht nur so mit dir spielt, sondern dich wirklich liebt, dann wirst du wirklich.“

„Tut das weh?“ fragte das Kaninchen.

„Manchmal“, sagte das Pferd in seiner Wahrheitsliebe. „Wenn man wirklich ist, macht es einem nichts mehr aus, wenn es weh tut.“

„Geschieht es auf einmal, so wie man aufgezogen wird?“ fragte das Kaninchen „oder nach und nach?“

„Es geschieht nicht auf einmal“, erwiderte das Pferd, „man wird so. Es braucht lange Zeit. Deshalb kommt es nicht oft vor bei Leuten, die zerbrechlich sind oder scharfe Kanten haben oder sorgsam aufbewahrt werden müssen. Im allgemeinen hat man zu der Zeit, da man wirklich wird, schon alle Haare verloren, weil man so viel gestreichelt worden ist, die Augen fallen einem heraus, die Gelenke werden locker und man sieht schäbig aus. Aber das macht alles nichts, weil man – einmal wirklich geworden – nicht mehr hässlich aussehen kann, außer für Leute, die ohnehin nichts verstehen.“

Margery Williams, aus: The Velveteen Rabbit (1922)

Authentizität lernen

Der häufig zu hörende Ratschlag „Sei authentisch!“ wirft sogleich die Frage auf: Wie kann ich denn lernen, authentisch zu sein? Der Vorgang klingt ja schon nach einem Widerspruch in sich. Die Antwort mag Ihnen platt erscheinen: Hören Sie auf Ihre Gefühle!

Wenn wir unter Authentizität die Stimmigkeit der zum Ausdruck gebrachten Emotionen verstehen, gehört dazu, dass wir als ersten Schritt unsere eigenen Stimmungen und emotionalen Reaktionen kennen und im geeigneten Moment erkennen lernen. Erst dann kön-

nen wir sie im zweiten Schritt – in der dem jeweiligen Kontext angemessenen Form – zum Ausdruck bringen.

Auf dem Weg dahin liegen dementsprechend zwei Etappen:

1. Das Erkennen der eigenen Emotionen

Während wir uns in der Regel mit positiven Gefühlen leicht tun, gehen wir negativen Gefühlen wie Ärger, Enttäuschung, Schmerz oder Trauer gern aus dem Weg. Wir koppeln uns sozusagen von dem eigenen inneren Erleben ab. Das kann dann zu Situationen führen, in denen jemand von außen gesehen sichtbar erregt oder verärgert wirkt, gleichzeitig aber von sich selbst behauptet, er sei „ganz ruhig“. In einer Kultur, in der es zum guten Ton gehört, Gefühle zu unterdrücken oder stark modifiziert auszudrücken, wird dem natürlich noch Vorschub geleistet. Wir müssen erst wieder lernen, unsere negativen Empfindungen als wichtige Signale zu begreifen. Dazu gehört, dass man beginnt, sich selbst zu beobachten. Die Beachtung der Körperreaktionen stellt dafür eine ausgezeichnete Hilfe dar. Erkennt man, dass man in einer bestimmten Situation beispielsweise Herzklopfen bekommt, sich einem der Nacken verspannt oder der Magen zusammenzieht, kann man sich die Frage stellen, welche unterdrückten negativen Gefühle gerade dahinter stecken können. Sie werden vielleicht feststellen, dass einem das umso leichter fällt, je öfter man sich darin übt. Die Forderung „Sei authentisch!“ ist also zunächst ein Appell, sich selbst nichts vorzumachen.

2. Mut, sich selbst zu zeigen

Wer sich authentisch, sprich selbstkongruent verhalten möchte, für den geht es nun in einem zweiten Schritt darum, die einmal erkannten Gefühle auszudrücken. Das ist auch im geschäftlichen Kontext sinnvoll, da die emotionale Seite von Entscheidungen und menschlichem Verhalten eine große Rolle spielt. Auch hier gilt:

Das Herz hat Gründe, von denen die Vernunft nichts weiß.
Blaise Pascal

Authentizität hat an dieser Stelle auch etwas mit Mut zu tun. Es bedeutet ja, dass man anderen einen Einblick in die eigenen Stimmungen gewährt, ohne sie jedoch auszuleben oder an anderen auszulassen. In dieser Richtung wird Authentizität ja oft fälschlich verstanden. Aber wer seiner Wut durch Schreien und Toben und seiner Angst durch Tränen Ausdruck verleiht, mag „echt“ reagieren, verhindert jedoch zunächst einen Dialog und damit eine Klärung der belastenden Situation.

Hat man übrigens die eigenen Emotionen erst einmal erkannt, kommt einem folgende Besonderheit menschlichen Verhaltens zu Hilfe: Unser natürliches Verhalten verliert schlagartig seine Spontaneität, sobald es in unser Bewusstsein dringt oder anders formuliert: „Es gibt keine bewusste Spontaneität“. Wer also erkennt, dass er gerade verärgert, traurig oder einfach nur überrumpelt ist, wird in demselben Moment deutlich ruhiger. Die Emotionen rücken auf die bewusste Ebene. Das macht es einem dann deutlich leichter, dem Gegenüber zu vermitteln, wie einem gerade zu Mute ist.

Hören wir uns die verschiedenen Varianten einmal in einem Fallbeispiel an:

Herrn B. wurde gerade mitgeteilt, dass sein Projektteam mit einem anderen zusammengelegt wird und der andere Gruppenleiter der neue Projektleiter wird.

Reaktion 1 – bewusst sachlich und beherrscht

B.: Verstehe. Ich gebe allerdings zu bedenken, dass der Kollege gerade in der Umsetzungsphase noch wenig Erfahrung hat. Außerdem kann ich mir nicht vorstellen, dass man eine so große Gruppe noch sinnvoll führen kann.

Herr B. sitzt den Rest des Tages in seinem Büro, kann nicht mehr produktiv arbeiten, weil er sich ausdenkt, wie er dem Abteilungsleiter mal richtig die Meinung sagt, geht dann mit Magenschmerzen nach Haus, liegt anschließend die ganze Nacht wach und ärgert sich. Der Abteilungsleiter hingegen ist zufrieden. In seinen Augen hat Herr B. die Sache ja wie immer sehr vernünftig aufgenommen.

Reaktion 2 – ungebremst emotional

B.: Das ist ja wohl ´ne echte Sauerei! Ich leg mich hier krumm, und jetzt kegeln Sie mich raus. Ohne Vorwarnung, ohne, ohne... da weiß ich gar nicht, wie ich das nennen soll. Sie werden schon sehen, was Sie davon haben.

Herr B. sitzt den Rest des Tages in seinem Büro und kann nicht mehr produktiv arbeiten, weil er erst einmal mit seinem Zorn fertig werden muss. Dann fängt er langsam an, sich Sorgen zu machen, ob seine Drohungen nicht zu weit gegangen sind. Er geht dann mit Magenschmerzen nach Haus und liegt anschließend die ganze Nacht wach und grübelt. Sein Abteilungsleiter ärgert sich über die Unverschämtheit und sieht sich in seiner Entscheidung bestätigt. Der Mann ist in seinen Augen einfach nicht geeignet, Personal zu führen!

Wer nämlich darauf besteht 100%ig ehrlich zu sein, stößt rasch an seine Grenzen und wird verständlicherweise ausgegrenzt. Ungebremste Authentizität erweist sich als kontraproduktiv. Erträglich ist nur das, was *Ruth Cohn* als selektive Authentizität bezeichnet hat. Dabei gilt: „Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein.“

Reaktion 3 – authentisch und angemessen

B.: Puh! Das kommt jetzt doch ziemlich überraschend. (Pause) Ehrlich gesagt bin ich jetzt wie vor den Kopf geschlagen. Und auch enttäuscht. Ich hatte eigentlich das Gefühl, ich habe mit meinem Team doch gute Arbeit geleistet. (schweigt)

In diesem Fall wird der Abteilungsleiter mit Sicherheit auf die Äußerung reagieren. Dabei ist natürlich keineswegs gesagt, dass er die Änderung rückgängig machen wird. Das ist sogar eher unwahrscheinlich. Aber dadurch, dass Herr B. seine Gefühle in der Situation zum Thema gemacht hat, besteht jetzt für seinen Chef die Möglichkeit, in Ruhe darauf einzugehen. Herr B. geht mit dem Gefühl nach Hause, deutlich vermittelt zu haben, was die Entscheidung seines Vorgesetzten in ihm auslöst. Trotz der Enttäuschung verbringt er eine ruhige Nacht.

Neben dem Aufbau von Vertrauen hat derartig authentisches Verhalten noch einen weiteren Vorteil. Wenn Sie überlegen, wie die letzte Äußerung von Herrn B. auf Sie wirkt, werden Sie vielleicht zusätzlich feststellen, welche Souveränität in einem derartigen Vorgehen liegen kann.

Anregungen

Buchtipp

Robert Cialdini
Die Psychologie des Überzeugens
5. überarbeitete Auflage
Huber
ISBN 3456844786

In diesem Buch kann man einige Abgründe manipulativen Verhaltens kennenlernen, von deren Existenz man bislang bestenfalls etwas geahnt hat. Wie die grundlegenden Prinzipien menschlichen Zusammenlebens korrumpiert und für die Zwecke anderer gegen einen gewendet werden können, ist ebenso erschreckend wie erstaunlich. Der eigenen spontanen Reaktion nicht mehr bedingungslos zu vertrauen und gerade nicht authentisch zu handeln, kann einen also in manchen Situationen vor Schaden bewahren. Andererseits – hat man einen Manipulationsversuch erst einmal entdeckt, kommt das entschiedene Nein wahrscheinlich auch sehr authentisch über die Lippen.

Filmtipp

Erick Zonca
Julia

Julia (Tilda Swinton) ist 40, Alkoholikerin und eine furiose Lügnerin. Zwischen Wodka-Exzessen und One-Night-Stands versucht sie vergeblich, die Tiefschläge des Lebens zu parieren. Als sie auch noch ihren Job verliert, macht sie sich zu einem verzweifelten Kraftakt auf: Angestachelt von ihrer mexikanischen Nachbarin (Kate del Castillo) kidnappt sie den achtjährigen Tom (Aidan Gould) aus der Obhut seines reichen Großvaters. Mit dem Kind im Schlepptau und einem Millionenlösegeld vor Augen flüchtet Julia von Kalifornien nach Mexiko - kopfüber auf Kollisionskurs und doch zu sich selbst findend.

Termine

Rules & Trust

Fünftägiges Planspiel zum Thema Unternehmensethik jenseits von Feigenblatt und Jupiterprinzip.

23.-28.11.2008
Schlosshotel Rettershof, Kelkheim i.T.

1.-6.2.2009
Hotel Kloster Hirsau, Calw

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

Termine anderer Veranstalter:

Erzabtei Beuron

Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt.

Das Thema für 2008 lautet „Das Ethos des Managers – Macht Geld süchtig?“. Weitere Informationen und ein ausführliches Tagungsprogramm unter:

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.10.2008 zum Thema „Geld“.

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Institut für wertschätzende Unternehmensführung

Merziger Weg 1B

60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© **Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR** - Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.