

Echt wahr?

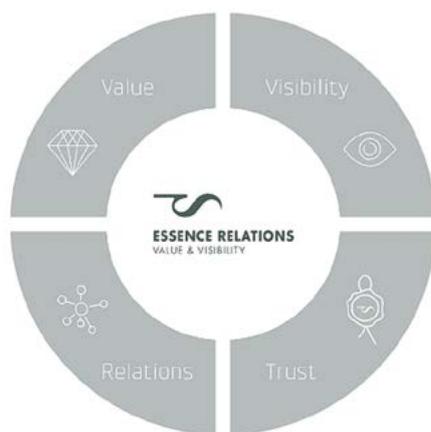
Mut zur authentischen Führung in Zeiten von «Copy/Paste» und Schluss mit Verstecken - dazu appelliert die Autorin.

VON NATHALY BACHMANN*

Grosses Erstaunen, böses Erwachen. Erschütterung macht sich breit in etablierten Gesellschaftskreisen. Wie konnte Trump gewinnen? Wie England dem Brexit zustimmen? Wie konnte die Unternehmenssteuerreform in der Schweiz bachab geschickt werden? Warum schenkt man etablierten Wirtschaftsgrössen oder Grosskonzernen kein Vertrauen mehr – unternehmensintern wie -extern? Warum lässt in den Firmen das Commitment der Belegschaft nach?

Informationsüberflutung, Konsumüberfluss, gesellschaftlicher Wertewandel, digitale Transformation, Alternative Fakten. Das sind die schnell gefundenen Antworten. Echt wahr? Sind das nicht nur Grosstrends, hinter denen wir uns verstecken? Der vorliegende Artikel versteht sich als Appell zur authentischen Führung. Ein Appell an den Mut, Dinge beim Namen zu nennen, selbst Trends zu setzen und auch mal Fehler zu machen. Ein Appell zu Führung mit Format, an Persönlichkeiten mit Visionen und einer authentischen Haltung. Auf Dinge wie künstliche Intelligenz, Internet of Things oder Industrie 4.0 wird im Prozessbereich mit grossen Entwicklungsschritten reagiert.

Das Organisations- und Führungsverständnis bleibt aber oft unverändert, basiert weiterhin auf Mechanismen des letzten Jahrhunderts. Der Chef dirigiert, der Mitarbeitende führt aus. Dieses Prinzip der transaktionalen Führung gilt aber längst nicht mehr als goldener Weg. Führungsinitiativen wie der Wandel hin zur transformationalen oder auch zur horizontalen Führung, bei der Mitarbeitende zu Eigeninitiative und Mitdenken angeregt werden, sind eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen. Gelebt werden sie aber selten. Zu selten. Und Chancen werden



Vier ineinandergreifende Komponenten.

verpasst. Denn es braucht Mut. Mut, an die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu appellieren. Mut, ihnen grosse Freiheiten zu gewähren. Methoden, die sich bewährt haben, müssen in Frage gestellt werden. Es reicht nicht, die vorhandenen Ordnungen bloss abzuändern. Es braucht ein Umdenken und Handeln nach einer neuen Logik.

Ein Vorschlag mit Ausblick. Dass Umdenken zum Erfolg führen kann, zeigt Diane von Furstenberg mit ihrem Fashion-Imperium, das sie seit knapp 50 Jahren erfolgreich aufgebaut hat. Die aus Belgien stammende Designerin hat sich schon vor geraumer Zeit vom rationalen Bild der Mitarbeitenden und Kunden verabschiedet und gemerkt, dass neben der Ökonomie vor allem auch die Psychologie für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist. Seine Mitarbeitenden zu inspirieren, zu motivieren, gemeinsam Ziele zu entwickeln, diese klar zu kommunizieren und dann gemeinsam darauf hinzuwirken, ist für Diane von Furstenberg die Essenz einer guten Führung. Um das zu ermöglichen, sei es auch wichtig, sich selbst zu kennen und eine Passion für das eigene Tun zu haben. Aber auch die Erlaubnis zum Scheitern ist

entscheidend – für sich selbst und für die Mitarbeitenden. Eine Fehlerkultur muss von oben herab vorgelebt werden, um Transparenz in der internen Firmenkommunikation zu schaffen. Die Geschäftsleitung soll somit, abgesehen von ihren Erfolgen, auch von Misserfolgen und Learnings erzählen. Diese Faktoren, kombiniert mit dem Vertrauen in sich selbst und das eigene Team, bedeuteten für Diane von Furstenberg den Schlüssel zum Erfolg.

Authentische Führung ist der Gegenentwurf zu Personenkult, Statusdenken und persönlicher Eitelkeit. Hier zählen emotionale Intelligenz, Fairness und das Miteinander. Bereits die alten Griechen waren sich der Wichtigkeit von Authentizität bewusst. Philosophen dieser Zeit sahen in diesem Terminus einen Zustand der Selbsterkenntnis, den sie mit «Gnothi seauton» (griech. «Kenne dich selbst») beschrieben. Lassen wir diesen Zustand wieder aufleben! Wir müssen das Führungsdenken in die Zukunft holen, mutig sein und Neues wagen.

Das 1973 von Yvon Chouinard gegründete Unternehmen Patagonia, Hersteller für Outdoor-Bekleidung, hat es gewagt und als eines der ersten Unternehmen der Branche den Fokus auf eine umweltfreundliche Produktion gelegt. In einer Zeit von endlosem Konsum und Wegwerfkultur setzt sich Patagonia für Nachhaltigkeit, Qualitätsbewusstsein und die Umwelt ein. Durch gewagte Kampagnen wie «Don't buy this Jacket» rufen sie die Konsumenten dazu auf, nur das zu kaufen, was sie auch wirklich benötigen. Ihre umweltfreundlichen Produktionstechnologien behalten sie nicht für sich, sondern teilen sie mit der ganzen Branche – transparent, ehrlich und anders.

Ökologische Verantwortung zu übernehmen, scheint auf den ersten Blick nicht rentabel zu sein. Trotzdem wachsen das Unternehmen und seine

Rentabilität immer weiter. Die Angestellten, das Kader und der Gründer – sie alle verfolgen dieselbe Mission und stehen dafür ein. Yvon Chouinard hat seine Lebensphilosophie zum Unternehmensleitbild gemacht und lässt seinen Mitarbeitenden die Freiheit, die er als Outdoor-Enthusiast kennt und auch braucht. Das ist es, was ein authentisches Unternehmen ausmacht.

Die Idee zum Leben erwecken. Authentische Führung baut auf unterschiedlichen Bereichen auf. Unser Modell, das als andauernder Prozess zu verstehen ist, zeigt diese vier ineinandergreifenden Komponenten.

1. Identität (Visibility): Authentisch führen heisst sich selbst sein – «I have a dream». Authentisch führen bedeutet, ehrlich zu führen, sich selbst zu sein. Keinesfalls sollte man in eine vorgegebene Führungsrolle, eine Klischeevorstellung oder

ein vorhandenes Raster hineinschlüpfen, auch wenn man damit gegen den Strom der Erwartungshaltung anderer schwimmt. Martin Luther King hat sich als Vertreter im Kampf gegen Unterdrückung und soziale Ungerechtigkeit und insbesondere mit seiner 1963 in Washington gehaltenen Rede «I Have a Dream» weltweit einen Namen gemacht. Diese Rede verhalf ihm zu einer unvergleichlichen Identität. Eine solche individuelle und persönliche Identität ist der erste wichtige Schritt. Als Leader der Bürgerrechtsbewegung hatte sich King damit eine unverwechselbare Identität geschaffen, deren Nachwirkungen bis heute spürbar sind.

2. Glaubwürdigkeit (Trust): Authentisch führen bedeutet, Transparenz und Integrität zu verkörpern – «der Fehler meines Lebens». Die Handlungen authentischer Führungspersonen basieren auf ihren Werten und

Überzeugungen. Sie tun das, was sie sagen, sind integer und transparent bezüglich ihrer Handlungen und Haltungen. So konnte auch Uli Hoeness durch Ehrlichkeit und Transparenz sein Image nach dem Skandal der Steuerhinterziehung wiederherstellen.

Für den «Fehler seines Lebens», wie Hoeness seine Tat in einer persönlichen Erklärung nannte, hat er die Konsequenzen getragen, da dies seinem Verständnis von Anstand, Haltung und persönlicher Verantwortung entsprach. Durch diese Aufrichtigkeit rettete er sein Image und ist seit Ende 2016 sogar wieder in seiner ehemaligen Funktion als Präsident des FC Bayern München tätig.

3. Netzwerk (Relations): Authentisch führen heisst führen aus Überzeugung – «En Marche!» Authentische Führungspersonen führen nicht nur, um ihr Potenzial voll ausnützen zu können, sondern auch, weil sie auf ihre

ANZEIGE



DAS INSERAT. JEDEN EFFIZIENT ERREICHEN.

LESEN SIE NICHT, WAS WEITER UNTEN STEHT.



Wussten wir's doch: Zeitungs- sowie Zeitschriften-Leser sind interessiert und neugierig.

Entsprechend hoch und nachhaltig ist deshalb auch die Beachtung von Inseraten.

printwirkt.ch



So stellen Sie als Führungskraft die richtigen Fragen

Warum ist die Frage die Kaiserin im Coaching? Die Frage ist ein Werkzeug, welches erlaubt die Geschichten zu strukturieren. Sie trennt zwischen Vergangenheit und Zukunft und zwischen Wichtigem und Unwichtigem. Sie regt die Gesprächspartner zum Denken an und gibt Ihnen die Möglichkeit, deren Fühlen, Denken und Handeln nachzuvollziehen. Jedem Handeln gehen Überlegungen voraus.

Fragen beschleunigen einen Prozess. Es gibt ein paar Abschlussfragen, die deutlich machen, was der Mitarbeitende will und was man als Führungskraft konkret erwarten darf:

1. Wie stellen Sie sich die Lösung vor?
2. Was ist der nächste Zielzustand?
3. Was können Sie/wir tun?
4. Ist es das, was Sie/wir wollen?
5. Bis wann haben Sie/wir das erreicht?
6. Was ist der nächste konkrete Schritt?
7. Warum wollen Sie genau diesen Schritt angehen, warum nicht einen anderen?
8. Was verändert sich durch diesen Schritt und was ist vermutlich der nächste?
9. Wen oder was brauchen Sie, um den nächsten Schritt zu tun?
10. Was würde sich im System verändern, wenn Sie diesen Schritt tun? Welche Wirkung hat er voraussichtlich?

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung? Monica Camuglia (monica@camuglia.com) gibt gerne Rat.

Umgebung einwirken möchten. Dem zugrunde liegt eine Werthaltung oder eine Vision, die sie selbst antreibt und die sie durch ihre Führung vorantreibt – «en marche», wie Emmanuel Macron propagierte und damit Millionen von Franzosen begeisterte. Sie sind eudämonistisch motiviert.

Eudämonie ist ein von Aristoteles geprägter Begriff, der eine vom eigenen Selbst geleitete Lebensführung bezeichnet, die mit den eigenen Werten kongruent ist. Eudämonistisch motivierte Führungspersonen möchten nicht nur sich selbst verwirklichen, sondern ihre Talente, Tugenden und Skills für das übergeordnete Wohl einsetzen. Sie möchten etwas verändern und ihr Umfeld mitbewegen.

4. Reputation (Value): Authentisch führen ist originell – «Reisen statt Ferien». Authentische Führungspersonen sind Originale, keine Kopien. Das muss nicht bedeuten, dass sie sich in ihrer Werthaltung, ihren charakterlichen Eigenschaften oder ihren Überzeugungen unterscheiden müssen. Vielmehr ist damit gemeint, dass sie diese Eigenschaften auf der Basis von eigenen Entscheidungen, Erlebnissen und Erfahrungen entwickeln und diese nicht imitiert oder kopiert werden. Wie beispielsweise André Lüthi, ehemaliger Geschäftsführer und jetziger Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Gruppe: Vom Weltentdecker und Abenteurer ist er zu einem souveränen Geschäftsführer gereift, tief geprägt von seinen Erfahrungen als Reisender. Für ihn ist Reisen die beste Lebensschule, die es gibt – denn sie schärft die Sinne. Fehler zugeben zu können, ein Klima des Vertrauens gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen, sieht André Lüthi als wichtigste Tugenden eines Vorgesetzten. Führungspersonen sollten immer aus der eigenen, individuell unterschiedlichen Perspektive handeln. Denn so handeln sie authentisch.

Empowerment made in Switzerland.

Die Ausprägung all dieser Elemente beeinflusst die Authentizität einer Führung. Vertrauen ist das höchste Gut. Und die einzelnen Beziehungen sind der Schlüssel zum Erfolg. All dies wird durch das authentische Führen zusam-

mengehalten, um das Unternehmen nachhaltig zu positionieren und dauerhafte Werte zu bilden. Vor allem in der Schweiz, wo die Ausbildungen im Gegensatz zu den generalistischen Skills in den Vereinigten Staaten relativ spezifisch sind und wo viel in Mitarbeitende investiert wird – finanziell wie auch begleitend –, ist es wichtig, sie langfristig ans Unternehmen zu binden. Erfüllte Angestellte sind die Essenz. Durch Empathie, Ehrlichkeit und Offenheit können Managements die Mitarbeitenden nicht nur motivieren, sondern inspirieren. Ist man inspiriert, fühlt man sich frei, zu entscheiden, zu handeln und Verantwortung zu übernehmen. Es findet ein Empowerment statt. Mitarbeitende engagieren sich, identifizieren sich mit dem Unternehmen und fühlen sich als Teil eines Ganzen. Vereint das Management dieses Modell in der eigenen Kommunikation, so demonstriert es Kompetenz und Vertrauen.

In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung operieren Unternehmen in einem immer homogener werdenden ökonomischen System und die kulturellen und geografischen Unterschiede verschwimmen zunehmend. Mitarbeitende müssen auf eine frische, neue Art und Weise abgeholt werden. Authentizität kann Vertrauen schaffen und die transformationale Führung bietet Chancen und einzigartige Möglichkeiten. Wagen wir als Führungspersonlichkeiten den Sprung ins kalte Nass, unabhängig von gesellschaftlichen Konventionen. Nehmen wir Anlauf vom Sprungbrett und beweisen Mut. Gelebte Authentizität schafft Orientierung. Gerade in Zeiten überhitzter Diskussionen und steigender Transparenz.



NATHALY BACHMANN
lic.phil./MAsc UZH, ist Gründerin & CEO ESSENCE RELATIONS GmbH (Strategische Kommunikationsberatung), Unicef Delegierte Schweiz, VR Goba AG.
www.essence-relations.ch