

# MUT ZUR AUTHENTIZITÄT IN DER FÜHRUNG

WIE UNTERNEHMEN UND FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN GEWINNEN

von Nathaly Bachmann

Unternehmensverantwortliche haben sich lange nicht mehr zu den grossen Themen unserer Zeit geäussert. Die aktuellen Herausforderungen fordern konstruktives Einbringen und eine authentische Haltung. Damit gewinnt das Unternehmen und die Führungspersönlichkeit. Unsere Autorin fordert: Mit dem Verstecken muss Schluss sein.



Umdenken und Handeln – auch im Business.

**G**rosses Erstaunen, böses Erwachen. Erschütterung macht sich breit in etablierten Gesellschaftskreisen. Wie konnte Trump gewinnen? Wie England dem Brexit zustimmen? Wie 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. Sind das nicht Grosstrends, hinter denen wir uns verstecken? Es geht hier um einen Aufruf, einen Appell zur authentischen Kommunikation. Ein Appell an den Mut, Dinge beim Namen zu nennen, selbst Trends zu setzen und 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. Führungsiniciativen wie der Wandel hin zur transformationellen 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 verpasst. Es braucht Mut. Mut, an die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu appellieren. Mut, ihnen grosse Freiheiten zu gewähren. Methoden, die sich bewährt haben, müssen infrage gestellt werden. Es reicht nicht, die vorhandenen Ordnungen bloss leicht anzupassen. Es braucht ein Umdenken und Handeln nach einer neuen Logik.

Dass Umdenken zu Erfolg führen kann, zeigt Diane von Furstenberg mit ihrem Fashion-Imperium, das sie vor knapp 50 Jahren erfolgreich aufgebaut hat. Die aus Belgien stammende Designerin hat sich schon vor geraumer Zeit vom rationa-

len 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 Mitarbeiter 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 wichtig – 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 damit 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.

## EIN VORSCHLAG MIT AUSBLICK

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 «Kenne dich selbst» beschrieben. Lassen wir diesen Zustand wiederaufleben! 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 meines 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.

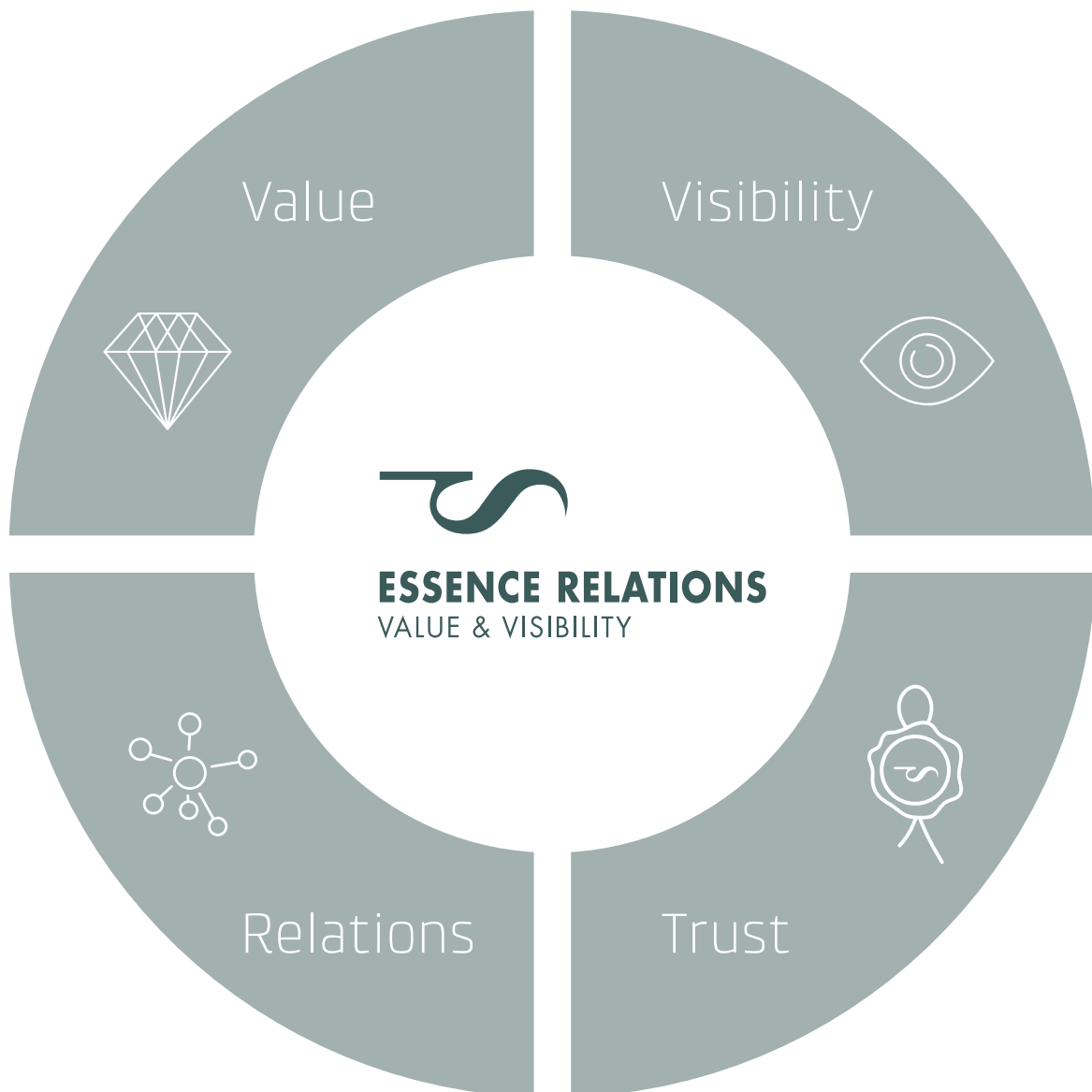
**3. Netzwerk (Relations):  
Authentisch Führen heisst Führung  
aus Überzeugung – «En Marche!»**

Authentische Führungspersonen führen nicht nur, um ihr Potenzial voll ausnützen zu können, sondern auch, weil sie auf ihre Umgebung einwirken möchten.

Dem zugrunde liegt eine Werthaltung oder eine Vision, die sie selbst antreibt und die sie durch ihre Führung vorantreiben – «en marche», wie Emanuel 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 nicht imitieren oder kopieren werden. Wie beispielsweise André Lüthi, ehemaliger Geschäftsführer und jetziger Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Gruppe: Vom Weltentdecker und Abenteurer ist er zu einem souveränen Geschäftsführer



Das Wirkungsmodell als Kreis.

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. Nur 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 zusammengehalten, 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 viel in Mitarbeitende inves-

tiert 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. Kopieren bewusst nicht die Springkünste des Vorgängers. Jauchzen selbstbewusst der nächsten Jahreszeit entgegen. Inspirieren unser Team, dasselbe zu tun. Gelebte Authentizität schafft Orientierung. Gerade in Zeiten überhitzter Diskussionen und steigender Transparenz. ■



**NATHALY  
BACHMANN**

ist Inhaberin & CEO der strategischen Kommunikationsberatung ESSENCE RELATIONS GmbH, Unicef Delegierte Schweiz, VR der GOBA AG und Geschäftsführerin des StrategieDialog21.

[www.essence-relations.ch](http://www.essence-relations.ch)

# Gemeinsam an die Spitze!



Der Aufstieg auf den Gipfel ist oft steinig und schwer. Die Experten für Trennungsmanagement und berufliche Neuorientierung von Grass & Partner begleiten betroffene Unternehmen und Mitarbeitende im anspruchsvollen Neuorientierungsprozess. Klarheit, Offenheit und Transparenz bilden dabei die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wir helfen Betroffenen zurück in eine beruflich erfolgreiche Zukunft.

Outplacement und Neuorientierung – [www.grassgroup.ch](http://www.grassgroup.ch)

**GRASS**

Zürich - Basel - Bern - Zug - Luzern - St. Gallen

**Einfach erfolgreich**