

Sich anderen erschliessen

Authentische Führung



Andreas Dudàs

28.06.2008

Angesichts des zunehmenden Mangels an Fachkräften und der demographischen Veränderung wird nicht das Gewinnen, sondern das Halten von motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern zur zentralen Herausforderung für Unternehmen.

«2014 könnten bis zu 95000 Ingenieure und 135000 Naturwissenschaftler fehlen», «Fachkräftemangel bedroht unsere Lebensgrundlagen». Schlagzeilen wie diese häufen sich. Die «neue Demographie», vor der Peter Drucker bereits vor Jahrzehnten warnte, fordert dringend ein Umdenken in Unternehmen. In manchen Branchen herrscht bereits jetzt ein enormer Notstand an Nachwuchskräften. Der Mangel an Technikern und Ingenieuren beschert der deutschen Wirtschaft einen jährlichen Schaden von rund 18.5 Milliarden Euro. Diese Lücke wird sich auch mit vermehrten Anstrengungen im Bildungssektor, dem Anlocken von ausländischen Arbeitnehmern oder besonderen Incentives kurzfristig kaum beheben lassen. Der in den 90er-Jahren propagierte «war for talents» wird zum simplen «war for people». Vor diesem Hintergrund müssen sich viele Unternehmen nicht allein die Frage stellen, wie sie qualifiziertes Personal gewinnen, sondern auch wie sie ihre wertvollen Mitarbeiter motivieren und langfristig ans Unternehmen binden können.

Ein Weg zur Mitarbeiterbindung

Massnahmen wie attraktive Bonusverträge, grosszügige Nebenleistungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten und andere Strategien sind inzwischen eher als Hygiene-Faktoren einzustufen. Sie werden von Mitarbeitern als selbstverständlich betrachtet. Wer den Kampf um Mitarbeiter gewinnen will, muss umdenken. Repräsentative Studien wie der Talent Report von Towers Perrin oder die Gallup-Studie belegen: Der mit Abstand wichtigste Motivationsfaktor ist die Wertschätzung durch den Vorgesetzten. Und die stärkste Bindung wird durch Vertrauen erzielt. Doch welcher Führungsstil wird diesen Ansprüchen gerecht? In den vergangenen 50 Jahren haben unzählige Begriffe über einen optimalen Führungsstil die Runde gemacht: von kooperativ, delegativ, laisser-faire, konsultativ, situativ bis zu den neusten Trends wie visionär, charismatisch, transformational oder lateral. Gleichgültig, mit welchem Etikett Führung versehen wird, geht aus den vielen Mitarbeiterumfragen klar hervor: Mitarbeiter wünschen sich vor allem echte Chefs. Solche, die glaubwürdig, wahrhaftig, integer und ehrlich sind. Authentische Führung rückt somit als zentrale Herausforderung an die Führungsetagen klar in den Vordergrund.

Was ist authentische Führung?

Authentische Menschen und Führungskräfte charakterisiert, dass sie andere Menschen auf besondere Art und Weise in ihren Bann ziehen. Sie stehen zur eigenen Wahrheit, auch wenn diese nicht populär ist. Sie drücken offen und eindeutig das aus, was sie für richtig halten. Und am wichtigsten: Sie wissen, wer sie sind und können das Ur-Bedürfnis nach Lob und Anerkennung überwinden, wenn die eigene Führungs- bzw. Lebensaufgabe dies erfordert. Sie kennen und schätzen ihren eigenen Wert und sind in der Lage, den Wert der Mitmenschen in gleichem Umfang zu schätzen. Zugleich wecken sie mit Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität ein Höchstmass an Vertrauen. Damit erfüllen sie die zentralen Kriterien der Mitarbeiterbindung.

Der Weg zur Authentizität

Ein individuelles Höchstmass an dieser «Selbtheit» zu leben und in den Führungsalltag einzubringen, fällt vielen schwer. Das Erlangen von Macht und Status oder das Streben nach Karriere um jeden Preis sind oft Verhaltensweisen, um den Mangel an authentischem Selbstwert zu kompensieren. Wertschätzung für andere ist aber unmöglich, wenn man den eigenen Wert nicht kennt. Der Weg zur authentischen (Lebens-) Führung fängt deshalb damit an, zu erkennen, wer man wirklich ist. Wer sich als authentische Führungskraft und Mensch qualifizieren will, muss in seine eigene Persönlichkeitsentdeckung investieren: Man muss lernen, die eigenen Werte auszuloten, seine Stärken und Talente zu erkennen und gezielt zu kultivieren. Der Prozess hin zu einer authentischen Führungspersönlichkeit ist immer auch ein Weg der Selbsterkenntnis.

Lebenseinstellung statt Karriereziel

Selbsterkenntnis ist aber kein Management-Tool, das sich in Workshops trainieren lässt. Wer ernsthaft über die eigenen Werte nachdenken will, muss sich - zumindest zeitweise - aus dem Zweck- und Nutzendenken herausziehen. Die Meditation ist eine Möglichkeit, um die Werte zu entdecken, die aus einem selbst entspringen und nicht durch Dritte, Medien oder sogenannte Idole vorgegeben werden.

Keine Potenzialanalyse, sondern die Selbsterkenntnis führt dazu, zu sich zu stehen. Wer sich selbst respektiert und seine eigene Mitte kennt, bringt auch seinem Gegenüber echte Wertschätzung entgegen. Wer dann im Alltag und Beruf das eigene Selbst so gut wie möglich lebt, die eigene Integrität fördert, lernt Erfolge zu feiern und sich aus Misserfolgen weiter zu entwickeln, wird ein stabiles Selbstbewusstsein aufbauen. Das Vertrauen auf die eigene Intuition wird zum wesentlichen Begleiter einer authentischen Führungspersönlichkeit.

Konsequentes Nachleben

Authentizität in diesem Sinne kann nicht als Führungsmethode bezeichnet werden; sondern Authentizität ist vielmehr eine Lebenseinstellung, eine Lebensphilosophie, welche sich letztendlich jedoch ganz wesentlich auf einen erfolgreichen Führungsstil - geprägt durch die Wertschätzung für die Andersartigkeit der Mitmenschen und den Gewinn an Vertrauen - auswirkt. Wer Authentizität in seinem Unternehmen fördert, investiert letztlich in die Persönlichkeitsentwicklung und hat im «Kampf um die Mitarbeiter» die Nase vorn. Das Management muss bereit sein, sich ständig zu hinterfragen und die Entscheidungen ihrer

authentischen Führungscrew zu akzeptieren. Selbst dann, wenn diese wegen ihrer Unabhängigkeit den Normrahmen oft sprengen. Das Top-Management und die Unternehmensleitung müssen den Mut und das Grundvertrauen entwickeln, Entscheidungen nicht nur vom Verstand, sondern auch aus dem Herzen zu treffen.

Andreas Dudàs ist Geschäftsbereichsleiter eines Energieberatungs-Unternehmens und Autor des Buches «Shiro - das grosse Wagnis» (www.be-shiro.com)