

Darf man am Arbeitsplatz seine Gefühle und wahren Gedanken zum Ausdruck bringen? Geht es Menschen besser, wenn sie im Beruf „sie selbst“ sein können? Ist Authentizität im Beruf ein Mythos oder eine Notwendigkeit? Die Meinungen hierzu gehen auseinander.

Ein Streitgespräch zwischen Rainer Niermeyer und Gregor Wilbers

PSYCHOLOGIE HEUTE Ist Authentizität im Job ein Erfolgskatalysator oder eher ein Erfolgskiller? Darüber wird immer wieder diskutiert. Bevor wir anfangen, darüber zu streiten: Wie definieren Sie beide Authentischsein?

RAINER NIERMEYER Ich definiere Authentizität als die Kongruenz zwischen inneren Gefühlen und äußerem Ausdruck. Wenn das, was ich innerlich wahrnehme, mit dem, was die anderen äußerlich wahrnehmen, übereinstimmt, bin ich authentisch.

GREGOR WILBERS Der Begriff kommt aus dem Griechischen und bedeutet Glaubwürdigkeit und Echtheit. Glaubwürdig und echt kann ich nur sein, wenn ich eine innere Plattform habe, auf der ich stehen und von der aus ich agieren kann. Ich muss wissen, worauf ich im Leben vertraue und wie ich mit meiner Umwelt verbunden bin. Nur dann kann ich aus mir selbst heraus leben, ohne ständig zwischen Echt und Unecht unterscheiden zu müssen.

NIERMEYER Das klingt verlockend, ist aber realitätsfern. Eigentlich interessiert sich die Berufswelt, in der wir leben, letztlich wenig dafür, ob wir authentisch sind oder nicht; wer vermag dies auch de facto einzuschätzen? Im Job geht es um Performance, wer wir wirklich sind, tritt dahinter zurück: Geld erhalten wir für Leistung, nicht für das Ausleben innerer Echtheit. Organisationen definieren sich durch Rollensysteme: Führungskraft, Mitarbeiter, Betriebsrat und so weiter. Wir können uns gegen die Rollenvorschläge der Umwelt kaum wehren. Selbst der Aussteiger entspricht einem Rollenklischee.



Gregor Wilbers

„In Zukunft wird Authentizität gefragt sein“

PH Sie gehen so weit zu sagen: Wer im Beruf stets authentisch ist, geht unter. Warum?

NIERMEYER Authentizität wird von zwei Dritteln der Manager als wichtigste Eigenschaft eingeschätzt. Wer wirklich nachdenkt, kommt zu einem anderen Schluss: Wer ein gesundes Maß an

beruflicher Erfolgsorientierung besitzt, sollte herausfinden, welche Rollen von ihm erwartet werden, und sie möglichst gut bedienen. Das bedeutet nicht, sich zu verstellen, sondern den Teil seines Persönlichkeitsspektrums abzurufen, der zur jeweiligen Situation am besten passt. Kurt Beck wurde zwar von allen als authentisch gelobt, aber er ist gescheitert auf der Bühne der Berliner Politik. Die Rolle des Pfälzer Ministerpräsidenten verlangt nach einer anderen Performance als die des nationalen Parteichefs. In Politik und Wirtschaft fragt am Ende des Tages keiner, ob man echt ist. Entscheidend ist, ob das, was man macht, funktioniert.

WILBERS Wenn ich immer nur Rollen spiele und außen und innen ständig trennen muss, bediene ich ausschließlich die vermeintlichen Erwartungen von anderen und kann mit meinem Gegenüber keine echte Beziehung entwickeln. Ob ich Angestellter oder Führungskraft bin: Wichtig ist, dass ich mir meiner selbst, meiner Gefühle und meiner Intuition bewusst bin und aus mir heraus handeln kann, jenseits von Rollen.

Ich erinnere mich an eine lange, schwierige Sitzungsreihe mit Geschäftsführern und Vorständen, die ich über ein Jahr lang leiten musste. Ich sollte die Einführung von etwas Neuem moderieren, von dem keiner begeistert war, das aber notwendig war. Nach und nach verweigerten sich alle. Eines Morgens stand ich vor den Anwesenden und merkte, dass wir die Sitzungsreihe so nicht weiterführen konnten. Ich habe eingestanden, dass wir in diesem Moment nicht wei-

terwussten. Auf einmal ging ein Ruck durch die Gruppe. Die ganze Atmosphäre, die vorher feindselig war, entspannte sich. Alle waren bereit, Lösungen zu finden, was vorher unmöglich war.

PH Können Führungskräfte es sich leisten, Schwäche zu zeigen und zuzugeben, dass sie nicht weiterwissen?

NIERMEYER Wenn der Vorstandsvorsitzende eines angeschlagenen DAX-Konzerns vor seinem Aufsichtsrat steht und sagt: „Ich muss erst mal in mich hineinhorchen und fühlen, wo ich stehe“, ist er recht rasch seinen Job los. Für mich ist Helmut Schmidt in der Zeit der Schleyer-Entführung ein gutes Beispiel. Er war mit dem Arbeitgeberpräsidenten persönlich befreundet gewesen und hat während dieser Krisensituation sehr mit sich gehadert, welches Vorgehen das richtige sei. Er hatte die quälende Wahl zwischen zwei Übeln. Dennoch hat er stets, die Rolle des selbstsicheren Politikers spielend, mit einer zuversichtlichen Haltung in die Kameras geschaut – ungeachtet seines authentischen Empfindens. Als er Jahre später gefragt wurde, ob er damals authentisch gewesen sei, antwortete er sinngemäß, er sei lediglich professionell gewesen. Sein Job sei es nicht gewesen, sein Innerstes nach außen zu kehren. Er wusste, er wird dafür bezahlt, dass er die Anforderungen seiner Funktion erfüllt, und nicht dafür, er selbst zu sein. Dazu bleibt im Beruf nicht immer Zeit. Es ist eher ein glücklicher Zufall, wenn man sein Innerstes voll im Job ausleben kann – aber wir werden nicht angestellt, um dieses Glück zu finden, sondern um unsere Arbeit zu erledigen.

WILBERS Nach meiner tiefsten Überzeugung und Erfahrung kann ich nur dann äußerlich führen, wenn ich auch eine innere Führung erlebe. Das bedeutet nicht, dass ich stundenlang in mich gehe und prüfe, ob ich gerade ratlos, lustlos oder wütend bin. Wenn ich eine Rolle spiele, benutze ich nur den Verstand. Mir ist es jedoch wichtig, dass ich gerade als Führungskraft auch meine

menschliche Kompetenz und meine Intuition einsetze. Nur so können wirklich neue Lösungen entstehen. Entscheidend ist die innere Haltung.

NIERMEYER Wenn ein Spitzensportler oder ehrgeiziger Berufstätiger im entscheidenden Moment nach seiner Intuition forscht, statt nach außen hin Leistung zu zeigen, hat er bereits verloren. Wer sich im Endspiel von Wimble-



Rainer Niermeyer

„Für mich ist das Wunschenken“

don seiner Fragilität bewusst ist und seine Angst erspürt, als Versager dazustehen, verslägt den nächsten Ball. Wer in einer entscheidenden Sitzung zaudert, disqualifiziert sich. Wenn es darauf ankommt, sollte man klar, fokussiert und zuversichtlich sein. Hierzu gehört die Disziplin, sein Bestes zu geben. Dies

bedeutet, sich emotional zu steuern und nicht an die eigene Gefühlswelt zu verlieren.

PH Aber im Berufsleben ist die schnellste Reaktion nicht automatisch die beste. Wenn sich voreilige Entscheidungen hinterher als falsch herausstellen, verursacht das Frust und hohe Kosten.

WILBERS Es geht um eine Form von achtsamer Präsenz, in der ich gar nicht überlegen muss, was ich als Nächstes tue. Wir müssen lernen, ganzheitlich zu führen und zu arbeiten und uns eingestehen, dass wir mit dem Verstand allein nicht weiterkommen. Der Verstand ist das Fett auf der Kette, damit alles glatt läuft. Aber er macht höchstens 15 Prozent von uns aus. Und die Intuition wundert sich, dass sie nicht angezapft wird. In uns existiert ein Wissen, das weit über unsere persönlichen Erfahrungen hinausgeht. Ich finde es unverantwortlich, es nicht zu nutzen.

NIERMEYER Ihre Frage trifft den Punkt: Die schnellste Reaktion ist nicht die beste. Darum lohnt sich eine intelligente Reflexion über Handlungs- und Rollenalternativen mehr als das Forschen nach innerer Achtsamkeit.

PH Die Frage „Authentisch sein oder nicht?“ betrifft nicht nur Menschen in Führungspositionen. Die letzte Gallup-Umfrage hat ergeben, dass 87 Prozent der Arbeitnehmer keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen spüren und innerlich gekündigt haben. Ist das möglicherweise ein Zeichen dafür, dass viele das Gefühl haben, sich im Job zu sehr verbiegen und verstellen zu müssen?

WILBERS Menschen gleichen Innen und Außen automatisch ab. Wenn eine Differenz zu spüren ist, ist keine ehrliche Kommunikation möglich. Eine Rolle hinkt immer der Wirklichkeit hinterher. Kaum habe ich mich ihr angepasst, wird schon wieder eine neue von mir erwartet. Und ständig kommen andere Unternehmensberater ins Haus, die neue Konzepte verkaufen. Viele, die zu mir in die Beratung kommen, klagen da-



„Authentizität ist ein für den Betrachter überzeugendes Rollenspiel. Ohne Rollen liefen wir orientierungslos durchs Leben.“

rüber, dass sie diesen Spagat nicht mehr bewältigen können. Ich behaupte: Er ist auch gar nicht notwendig. Statt uns ständig anzupassen, sollten wir aufhören, gegen unsere eigene Kraft anzukämpfen, die uns vielleicht an einen Ort führen würde, wo Neues entsteht. Wo wir eine Leistung bringen können, die tatsächlich effektiv ist, weil sie aus uns selbst kommt und nicht durch Druck aus uns herausgepresst wird. Ich glaube, dass viele Arbeitnehmer heute vor der Entscheidung stehen: Will ich noch weiter so leben und mich ständig bis zur Erschöpfung verausgaben? Oder will ich endlich aufhören, eine Rolle zu spielen? Kreativ und authentisch sein wird in Zukunft heißen, präsent und achtsam jeden Augenblick seines Arbeitstages zu erleben.

NIERMEYER Es bedeutet eine kulturelle Fähigkeit, wenn ein Mensch sich die Rollen greift, in denen er sich zeigen kann. Es ist ein Zeichen für Intelligenz, die Erwartungen anderer zu erkennen, und auch eines von Wertschätzung, mich auch an anderen orientieren zu können. Diejenigen, die ausgebrannt sind oder sich nicht mehr mit ihrer Arbeit identifizieren, haben sich nicht die Rollen ausgesucht, die zu ihnen passen. Dabei offeriert unsere Umwelt ein breites Spektrum von Rollen, die wir spielen können, nicht nur im Beruf, auch in der Freizeit.

PH Wir landen immer wieder bei der Grundfrage: Gehört unsere Persönlichkeit in den Beruf oder in eine private Nische? Wir verbringen einen großen Teil unserer Lebenszeit mit Arbeit. Können wir es uns da leisten, das „wahre Leben“ fürs Wochenende und den Urlaub zu reservieren?

NIERMEYER Natürlich sollte ich im Kontakt zu meinem persönlichen Wertesystem herausfinden, ob ein Job zu mir passt. Wenn ich allzu lange eine Rolle spiele, die mir nicht entspricht, ende ich wie Gerhard Höllerich. Mit Ende vierzig war er, der unter dem Namen Roy Black firmierte, von Alkohol und Tabletten gezeichnet, weil er eine nicht zu seinen Werten passende Rolle gespielt hat. Er war Rocker im Herzen und kein Schlagersänger. Natürlich hätte er sich eine andere Rolle aussuchen können. Ich kann jedem, der im Beruf längerfristig unzufrieden ist, nur raten, nach dem Motto *Love it, change it, or leave it* zu handeln. Das heißt auch: die Rolleninterpretationen zu verändern – oder den Film, in dem gespielt wird, ganz zu wechseln.

PH Viele haben mit Blick auf die unsichere wirtschaftliche Lage Angst, ihren sicheren Job aufzugeben, auch wenn sie dafür einen hohen Preis zahlen. Ist das nicht verständlich?

WILBERS Für mich stellt sich die Frage, mit welcher Einstellung wir weiter durchs Leben gehen wollen. Haben wir die Haltung, dass wir uns anstrengen, gut sein, immer brav unsere Rollen spielen und Klischees bedienen müssen? Oder haben wir das Bewusstsein, dass wir ein erfülltes Leben führen und in schwierigen Situationen wachsen können? Dann können wir, egal wie herausfordernd die äußere Situation ist, adäquat darauf reagieren und müssen uns nicht verbiegen. Das Verbiegen ist auch gar nicht notwendig. Bei meinen Klienten erlebe ich: Je mehr sie den Mut haben, zu ihren eigenen Zielen, Visionen und Werten zu stehen, umso erfolgreicher werden sie. Sobald sich die innere

Einstellung ändert, ändert sich auch etwas im Außen. Es ist eben nicht umgekehrt. Wenn ich mich den äußeren Anforderungen anpasse, werde ich nicht automatisch im Inneren glücklich.

NIERMEYER Ich halte dies eher für sozialromantisches Wunschdenken. Ich persönlich versuche, Menschen konstruktiv zu unterstützen, in der Realität zurechtzukommen. Die Wirtschaft ist in weiten Teilen ein psychologisches Geschäft. Wir sollten nicht versuchen, Shakespeare zu widerlegen, der konstatiert: „Die Welt ist eine Bühne, und wir sind nichts als Schauspieler.“

PH Wer am besten blufft, wird befördert. Ist das die Logik, die dahintersteckt?

WILBERS Die Logik, die dahintersteckt ist: Der Job ist nur dazu da, Geld zu verdienen. Die Konsequenz ist, dass ich niemandem glauben kann. In der Wirtschaft fallen immense Kosten an, weil Mitarbeiter wegen Burn-out ausfallen oder in Frührente gehen.

NIERMEYER Ich würde einen professionellen Auftritt nicht mit Bluffen gleichsetzen. Sehr wohl kann die Öffentlichkeit eine Inszenierung verlangen. Jeder Topmanager und Politiker weiß dies und verhält sich entsprechend. Burn-out tritt dann ein, wenn ich in meinen Rollen auf Dauer meine Werte nicht mehr wiederfinde.

WILBERS Gewinnmaximierung ist für mich überhaupt nichts Schlechtes. Wenn ich kurzfristig denke, geht es danach allen schlechter. Wenn ich langfristig denke, sodass alle Aspekte berücksichtigt werden, dann habe ich eine Wertschöpfung auf allen Ebenen. Ich muss verantwortungsbewusst handeln,

„Derjenige, der nicht weiß, wo er steht und auf was er im Leben vertraut, wird untergehen.“

Wir werden starke und selbstsichere Persönlichkeiten brauchen.“



sodass ich auch in schwierigen Zeiten meine Werte beibehalten kann. Bedenklich finde ich, wie Mitarbeiter ausgenutzt werden. Bei vielen Gehältern wird von vornherein erwartet, dass ich alles gebe. 60 Stunden pro Woche sind heute schon normal. Ich kenne Mitarbeiter bei einer Supermarktkette, die verdienen keine 6 Euro die Stunde, und es wird von vornherein vorausgesetzt, dass die nach 22 Uhr – ohne Bezahlung der Überstunden – noch die Kasse abrechnen. Geben und Nehmen müssen doch im Gleichgewicht sein.

NIERMEYER Ich bin mir keines institutionalisierten Zwangs bewusst, 60 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen. Je mehr ich mir persönlich darüber im Klaren bin, dass ich die Entscheidung für meinen Job eigenständig treffe, desto mehr habe ich auch die Möglichkeit, die Sache, die ich mache, als positiv zu interpretieren.

PH Inwieweit haben wir wirklich die Wahl, in unser Berufsleben möglichst viel von unserer Persönlichkeit einzubringen? Die Rollenerwartung sieht so aus: Sei professionell, sei cool, zeig keine Schwäche. Wie viel Wahlfreiheit bleibt da?

WILBERS Im Moment dominiert die Haltung: „Wenn es dir nicht passt, kannst du ja gehen.“ Für mich ist das ein Totschlagargument. Es geht darum, ob jeder selbst bereit ist, den ersten Schritt zu machen. Habe ich das Bewusstsein, dass alles schwer ist und ich allen gefallen muss und nirgendwo anecken darf? Oder habe ich das Bewusstsein, dass ich ein erfülltes Leben führen darf? Habe ich genug Vertrauen in das Leben, dass ich das, was ich kann,

irgendwo sinnvoll einbringe? Das kann jeder für sich entscheiden. Heute, hier und jetzt und im blödesten Job kann ich anfangen, ein anderes Bewusstsein für mein Leben zu bilden.

NIERMEYER Die konkrete Handlungsrelevanz für diesen Denkansatz ist mir noch nicht transparent.

WILBERS In 30 Jahren werden die Fließbänder ohne Menschen funktionieren. Das ist nicht die schlechteste Lösung. Ich glaube, dass wir in 30 Jahren ein Heer von Selbständigen sein werden, die dazu verdammt sind, genau das zu tun, was wir können und möchten, weil es sonst nicht mehr funktioniert. Den regelmäßigen 8-Stunden-Tag wird es nicht mehr geben. In Zukunft wird unsere Authentizität gefragt sein. Das ist unsere größte Verantwortung. Derjenige, der nicht weiß, wo er steht und auf was er im Leben vertraut, wird untergehen. Wir werden starke und selbstsichere Persönlichkeiten brauchen, die genau wissen, was sie wollen. Das geht nicht ohne einen ganzheitlichen Hintergrund.

PH Einerseits wird emotionale Intelligenz mittlerweile großgeschrieben, andererseits ist es immer noch verpönt, am Arbeitsplatz Gefühle zu zeigen. Woran soll man sich nun orientieren?

NIERMEYER Ich möchte die Menschen eher ermutigen, Lust zu entwickeln am intelligenten Rollenspiel. Ein erfolgreicher Teilnehmer im Assessment-Center zum Beispiel bildet die richtigen Hypothesen über die Erwartungshaltungen seiner Beobachter und bedient diese. Komplex wird die Welt, da Rollenerwartungen, also Berufsbilder, sich verändern. Und meine Werte-

strukturen wandeln sich im Lebenslauf ebenso. Mit anderen Worten: Authentizität ist ein situativ für den Betrachter besonders überzeugendes Rollenspiel. „Wie sonst als in Rollen soll ich mich ausdrücken?“, fragt Ralf Dahrendorf. Und Friedemann Schulz von Thun ist der Ansicht, ohne Rollen liefen wir orientierungslos durchs Sein.

WILBERS Das ist unsere kollektive Fantasie, dass wir erst ab dem Rentenalter tun können, was uns entspricht. Die meisten leiden dann aber unter einem ungeliebten Leben. Ich behaupte, dass wir nicht nur das Vergnügen, sondern eine Pflicht gegenüber dem Leben haben, jetzt damit anzufangen, das zu tun, was wir für richtig halten. Wir müssen aufhören, uns an Leute anzupassen, die wir nicht schätzen, und mit Leuten zusammenzuarbeiten, mit denen wir nichts zu tun haben wollen. Stattdessen sollten wir uns öffnen für die Möglichkeit, an einer Stelle zu wirken, die gut für uns ist.

■ MIT RAINER NIERMEYER
UND GREGOR WILBERS
SPRACH BIRGIT SCHÖNBERGER

Rainer Niermeyer ist Wirtschaftspsychologe und war viele Jahre Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der Kienbaum Management Consultants GmbH. Er arbeitet als Berater, Coach, Führungskräftetrainer und Keynote-Speaker. Im Campus Verlag hat er 2008 das Buch *Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen* veröffentlicht.

Gregor Wilbers ist Diplomkaufmann, hat viele Jahre in verschiedenen Branchen und Konzernen als Portfolio- und Fondsmanager gearbeitet und in einem großen Konzern eine interne Bank aufgebaut. Heute arbeitet er in seinem Institut als Führungskräftecoach, Dozent und Autor. Sein Buch *Sinnfindung im Beruf* ist 2005 im Kamphausen Verlag erschienen.