

Authentisches Führen



Vom Wegweiser, der mitläuft

Der Duden definiert Authentizität unter anderem mit den Worten Echtheit, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit, Wahrheit und Zuverlässigkeit. Eine Menge Tugenden werden hier mit einem einzigen Wort zusammengefasst und dem idealen Chef zugeschrieben. Vorbei sollen sie sein, die Zeiten von Respekt und Autorität? Bald tot und begraben, der gute alte Dienstrang, der einem schon per Handauflegen Gehorsam und Gefolgschaft sichert?

Echt soll er sein, der Vorgesetzte, glaubwürdig und wahrhaftig. Geht jetzt also der eine oder andere Anwärter auf einen Führungsposten weinend nach Hause, weil er glaubt, dieses übermenschlich scheinende Paket nicht liefern zu können? Oder müssen wir gezwungen werden, das zu lernen, was wir doch eigentlich automatisch können müssten, würden wir nicht so viel darüber nachdenken, nämlich authentisch zu sein? Die beiden Begründer der Kalapa Leadership Academy, Liane Stephan und Christopher Tamdjidi – Experten auf dem Gebiet des authentischen Führens –, definieren den Wegweiser, der mitläuft.

Christopher Tamdjidi und Liane Stephan im Interview mit der SCQUT-Redaktion:

SCQUT: Authentisch Führen – also aufrichtig, ehrlich und integer sein – war das bisher nicht eigentlich schlichtweg eine Frage des Charakters?

Tamdjidi: Das ist leider alter Unsinn. Der Mensch unterliegt immer den Einflüssen seiner Umwelt. Wir sind enorm anpassungsfähig. Der heutige (Zeit-) Druck hinterlässt seine Spuren bei den Führungskräften. Auch wenn viele Manager für sich selbst noch diese Werte behalten haben, ist durch die Geschwindigkeit und die fehlenden Spielräume kaum noch die Möglichkeit gegeben, aufrichtig, ehrlich und integer zu sein. Viele sind erschöpft, haben seit zehn Jahren nur noch Zahlen und Reports vor Augen und wissen nicht mehr, was es heißt, integer zu sein, weil ihnen die Zeit oder der Mut oder die Möglichkeit fehlt. Jeder Mensch kann lernen und wir sind überzeugt, dass auch diese menschlichen Werte – aufrichtig, ehrlich und integer zu sein – erlernbar und vor allem vorlebbar sind. In jeder Führungskraft steckt also enorm viel Potenzial, das aus unserer Sicht nicht genutzt wird.

SCQUT: Wer sind typische Kursteilnehmer und aus welcher Motivation heraus kommen sie zu Ihnen?

Stephan: Es gibt drei verschiedene Arten von Kursen: Offene Seminare, zu denen Führungskräfte kommen, die typischerweise zwischen 30 und 45 Jahre alt sind und sich oft schon in den ersten Stadien eines Burnouts befinden. Dann gibt es die Ausbildung von Führungskräften, Personalentwicklern, Trainern oder auch Geschäftsführern und schließlich noch firmeninterne Seminare. Die werden aus unterschiedlichen Gründen besucht. Dort finden sich Teilnehmer aus allen möglichen Altersgruppen (auch Nachwuchsführungskräfte), die sonst selten die Gelegenheit bekommen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Sie alle wollen etwas bewegen und verändern, sich selbst und andere weiterentwickeln.

SCQUT: Da stellt sich die Frage, wie Sie bzw. Ihr Unternehmen zum Thema „Authentisches Führen“ gefunden werden? Bei der Google-Stichwortsuche sind Sie zumindest auf den ersten sieben Seiten nicht sichtbar!

Tamdjidi: Firmen finden uns über unser Direktmarketing und natürlich über Weiterempfehlungen. Einzelpersonen finden uns über unsere Webseite. Sehr viele über das Stichwort Burnout, andere über Achtsamkeit. Authentisches Führen ist ein Begriff, der bisher wenig im deutschsprachigen Raum gesucht wird – und deshalb haben wir uns nicht darauf konzentriert. Im englischsprachigen Raum ist das jetzt schon anders. Bei uns kommt das vermutlich erst in den nächsten Jahren.

SCQUT: Wie sieht der Kontext „Führung“ derzeit aus Ihrer Sicht aus?

Tamdjidi: Was wir sehen, ist eine sehr hohe Geschwindigkeit und ein extrem, fast unheimlich wirkender hoher Arbeitsdruck – weil finanzielle Ziele so maßgebend sind und die Messbarkeit im Vordergrund steht. Es gibt so gut wie keinen Raum für Austausch oder Kreativität – nur noch Ergebnisorientierung. Neben engmaschig durchstrukturierten Reports

bleiben kaum andere Ausdrucks- und Mitteilungsmöglichkeiten und der Teamgedanke steht nach wie vor hinten an.

SCQUT: Wie wirken sich diese Umfeldbedingungen auf die Führungskräfte aus?

Stephan: Viele Führungskräfte sind isoliert und werkeln auf einem einsamen Posten mit viel Verantwortung. Sie wirken ausgebrannt oder fahrig bzw. erschöpft, Managen und Verwalten sind die Hauptaufgaben geworden. Die betroffenen Personen stehen dann nur noch wenig in Kontakt mit ihren eigenen Ressourcen. Ihnen fehlt ihre ureigene Kraft oder Leidenschaft. Sie haben auch nicht genug „Profil“ im Sinne von Standfestigkeit und klarer Linie und tendieren dadurch zu stromlinienförmiger Anpassung.

SCQUT: Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren Kursteilnehmern, um aus dem Karussell auszusteigen?

Tamdjidi: Wichtig ist es, wieder führen zu können – vor allem sich selbst. Dazu muss man sich Freiräume schaffen, um wieder Inspiration und somit Innovation entwickeln zu können. Der Kursteilnehmer soll Bewusstsein für die eigenen Werte entwickeln, diese vorleben und dadurch am Arbeitsplatz ein Exempel für die eigenen Mitarbeiter statuieren. Und schlussendlich muss er lernen, wieder Prioritäten zu setzen, in der Flut von Arbeitsaufträgen die wirklich wichtigen erkennen und die Arbeit „entmüllen“.

» ES GIBT SO GUT WIE KEINEN RAUM FÜR AUSTAUSCH ODER KREATIVITÄT – NUR NOCH ERGEBNIS-ORIENTIERUNG. «



„AUTHENTISCH FÜHREN IST EIN PROZESS UND NICHT ETWAS, WAS MAN LERNT UND DANN FERTIG IST.“

SCQUT: Was heißt nun „authentisch führen“?

Stephan: Authentisch führen ist ein Prozess und nicht etwas, was man lernt und dann fertig ist. Authentische Führungskräfte nehmen Herausforderungen

leidenschaftlich gern an, leben ihre Werte vor und führen sowohl mit dem Herzen als auch mit dem Kopf. Sie wissen, wer sie sind. Ein authentischer Führungsstil ist glaubwürdig, erzielt ein motiviertes Miteinander, schafft Vertrauen und Sicherheit. Führungskräften, die offen und ehrlich ihre Botschaften transportieren, gelingt es besser, den Mitarbeitern ihre Ziele zu übermitteln.

Für jedes Problem braucht man eine individuelle Lösung. Eine authentische Führungskraft kann mit diesen unterschiedlichen Kontexten umgehen, weil sie ein Gespür für das hat, was der Moment braucht. Authentisch sein bedeutet, eine Situation frühzeitig und tiefgreifend zu erfassen, um effizient und angemessen darauf zu reagieren, ohne die eigene Werteskala zu verlassen.

Authentische Führung setzt Mut, Vitalität, emotionale Stabilität, Weisheit und das persönliche Verantwortungsgefühl für die Mitarbeiter voraus. Deswegen müssen bei einem reifen Führungsstil Körper, Herz und Geist gleichermaßen trainiert werden. Das ist alles einfacher gesagt als getan – authentisch Führen ist eine Entscheidung für einen lebenslangen Lernprozess. Dabei gilt es, Achtsamkeit, Vitalität, und Präsenz zu fördern.

SCQUT: Würden Sie sagen, authentisches Führen löst Autorität, Respekt und Hierarchie ab?

Stephan: Authentisch Führen schafft einen natürlichen Respekt und eine natürliche Autorität – das ist die perfekte Ergänzung zu offiziellen Rollen und Hierarchien eines Unternehmens. Oft werden Führungspositionen so wenig mit Präsenz und echter Autorität gefüllt und gelebt, dass authentisches Führen in der Tat einige verkrustete Strukturen in Frage stellen könnte. Aber das ist nicht das Ziel der Sache – jede Organisation braucht Rollen und Hierarchien. Die Frage ist nur, wie sie verstanden und gelebt werden.

SCQUT: Kann Authentizität und die daraus angestrebte Partnerschaftlichkeit auch zum Hindernis werden? Mit anderen Worten: Kann jeder Mitarbeiter mit einem „authentischen Chef“ was anfangen?

Tamdjidi: Ja, und nein. Wenn man Authentizität so versteht: „Ich bin halt, wer ich bin, und wenn ich schreien oder gefühlsduselig sein will, dann tue ich es eben“, dann kann das zum Problem werden. Authentisch Führen ist kein Weichspülmittel. Der Mitarbeiter wird nicht zum Freund. Doch werden sein Potenzial anerkannt, seine Kompetenz geschätzt und seine Ansichten respektiert. Ein Unternehmen verfolgt immer Ziele

und Strategien, die gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt und erreicht werden wollen. Ein unter einer authentischen Führungskraft arbeitender Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt und kann sein Wissen, seine Bedenken und seine Gedanken einbringen. Er wird gehört. Und wenn seine Ideen nicht angenommen werden, wird er darüber informiert. Transparenz und Resonanz sind selbstverständliche Handlungsparameter einer authentischen Führungskraft.

Jeder will Anerkennung. Es ist ein Mythos, dass Menschen damit nicht umgehen können. Vielleicht sind manche leider sehr entwöhnt von einem menschlichen Umgang miteinander und zunächst darüber irritiert, aber anfangen kann damit jeder was.

SCQUT: Löscht das Training von Authentizität selbige nicht automatisch aus?

Stephan: Nein, Authentizität ist nicht nur Spontaneität. Es bedeutet eben nicht zu machen, was man will. Mensch werden und Mensch sein ist den meisten von uns relativ früh abtrainiert worden. Das Gefühl, Zugang zum eigenen inneren Kern zu haben, zu dem, was wir wirklich sind, zu unseren Antennen und unserer so begnadeten vielfältigen Wahrnehmungsfähigkeit, müssen wir wieder neu entdecken und erlernen. Bei kleinen Kindern sehen wir manchmal noch diese Art von Authentizität, dieses Gespür für den Moment, wenn Geist, Herz und Körper völlig kongruent miteinander in Verbindung stehen und alle Informationen des Moments voll aufgenommen werden können.

Sich selbst und andere wieder in dieser Form wahrzunehmen und zu erkennen – dazu braucht es ein Training, fernab vom bloßen Vermitteln von Tools.

SCQUT: Wie messen Sie den Erfolg bzw. die Nachhaltigkeit Ihrer Seminare?

Tamdjidi: Einmal natürlich am subjektiven Empfinden der Teilnehmer. Deren Erkenntnisse über sich selbst, ihren Führungsalltag und ihre Herausforderungen. Zudem evaluieren wir unsere Seminare mit Hilfe von Fragebögen. Das verschafft uns einen guten Überblick darüber, wie das jeweilige Seminar bei den Teilnehmern ankam.

Viele Führungskräfte kommen weiterhin zu Coachings. Dadurch bekommen wir hautnah mit, wie sehr sie sich im Alltag entwickeln, welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und wie sie sie meistern lernen.

Aber wie gesagt, wir vergeben kein Rezeptbuch. Wer mal eben schnell authentisch führen lernen will, ist bei uns nicht angemessen aufgehoben.

SCQUT: Mit welchen Methoden schaffen Sie es, Authentizität zum Trainingserfolg zu machen? Erklären Sie doch bitte kurz Ihren Ansatz!

Tamdjidi: Wir vermitteln grundsätzlich Methoden zum persönlichen inneren Wachstum und analysieren die Wechselwirkungen zwischenmenschlicher Handlungen allgemein sowie innerhalb einer Organisation, um sie dann grundlegend zu verbessern. Achtsamkeit und Präsenz werden durch Meditation, Wahrnehmungsübungen, Raumgewahrsein, östliche Bewegingstraditionen, aber auch achtsamen Sport eingeübt.

Gleichzeitig soll das eigene Verhalten analysiert werden. Das ist durch die vorangehenden Achtsamkeitsübungen natürlich leichter. Achtsames Zeitmanagement gehört auch dazu.

Dieser systemische Ansatz entspringt einer Haltung der Wertschätzung und der Perspektivenvielfalt. Themen wie Kommunikation, Systeme verstehen etc. kann durch Rollenspiele, Kommunikationsübungen und verschiedene Gruppenübungen vertieft werden.

SCQUT: Meditation, Burnout-Prävention, „Auszeitnehmen“, „Energie der Sinnhaftigkeit“ – das alles klingt ja wieder sehr nach dem Esoterik-Kram, der einem an jeder Ecke um die Ohren gehauen wird ... Wie überzeugen Sie rational denkende, eher sachlich orientierte Führungsmitarbeiter mit meist sehr straighter Haltung von Ihren Methoden?

Stephan: Überzeugungsarbeit ist bei uns schon lange nicht mehr notwendig. Meditation – vor allem Achtsamkeitsmeditation – ist mit den meisten wissenschaftlichen Forschungen der Welt auf der Liste der Management- und Organisationsentwicklungsmethoden ganz oben platziert. In unseren Seminaren machen wir dazu eine kleine Übung. Wir bitten alle im Raum, eine Minute still zu halten und zu versuchen, ihren Geist ruhig auf ein Thema zu richten. Weniger als 15 % der Menschen können das noch – das erkennt jeder spätestens nach 60 Sekunden, denn da denken die meisten Teilnehmer bereits über 15 verschiedene Themen nach. Danach bedarf es keiner Überzeugungsarbeit mehr.

Auch Burnout ist mitten in der Gesellschaft angekommen und wird nicht mehr als Versagen eines Einzelnen gesehen, sondern schlicht als Konsequenz unseres schnelllebigen Hochgeschwindigkeitsdaseins. Fast jede Führungskraft weiß um die Gefahr des Burnouts und kam schon damit in Berührung – direkt oder indirekt. Wenn wir fragen, wer jemanden kennt, der einen Burnout erlitten hat, heben alle die Hand. Danach ist das Thema unstrittig.

Energie der Sinnhaftigkeit – auch hierzu gibt es eigentlich schon Forschungen, Bücher, Konzepte und Artikel. Oder wir erzählen die Geschichte von Viktor Frankl – einem Therapeuten, der Auschwitz erlebt hat. Seine Kernaussage war: Nicht die Stärksten oder Gesündesten überlebten, sondern die, die ihren Erfahrungen in Auschwitz eine Sinnhaftigkeit geben konnten. Der Mensch ist ein sinnsuchendes Wesen – in Zeiten von hohem Druck und Leiden umso mehr.

SCQUT: Wo sehen Sie sich im Vergleich zu den Mitbewerbern mit eher sachlichen Ansätzen oder Trainern, die die Arbeit mit Tieren favorisieren? Warum oder für wen ist Ihre Methode die beste?

Stephan: Wir glauben nicht, dass unser Ansatz der beste ist. Es gibt viele Menschen auf dieser Welt und dementsprechend ist es logisch und richtig, dass es viele unterschiedliche Ansätze gibt – und jede Führungskraft wird für sich eine Entscheidung treffen müssen, welchem sie folgen möchte.

Wir arbeiten mit ganz einfachen Mitteln. Meditation und wertschätzende Kommunikation können Sie überall ohne Hilfsmittel üben. Wir möchten, dass die Menschen sich selbst besuchen, dass sie mit sich selbst arbeiten und durchaus auch mit dieser Konfrontation alleine bleiben. ■



Liane Stephan
Geschäftsführerin
Kalapa Academy
Beraterin und Trainerin
www.kalapaacademy.de



Chris Tamdjidi
Geschäftsführer
Kalapa Academy
Berater und Trainer
www.kalapaacademy.de



Die ODVS bietet durch ein flexibles Überlauf-Callcenter:

- effektive Abfederung von Spitzen
- modernste Callcenter-Technik
- E-Mail-Management- und Marketing
- Kunden-Chat
- eCRM
- umfangreiche Erfahrungen im DRTV- und DRR-Bereich

Nutzen Sie unsere Kompetenz und Servicebereitschaft, damit Sie auch zu Stoßzeiten Gewinne abschöpfen!

Mehr Informationen unter:
05 11/67 69 00 oder www.odvs.de