



Anpassung oder Authentizität?

Im Berufsleben pendeln wir zwischen inneren und äußeren Anpassungen, zwischen unserem echten, unverfälschten Sein und einer Rolle, die wir aus gesellschaftlichen Gründen spielen. Was dabei zu beachten ist und wie wir beide Seiten in ein Gleichgewicht bringen können, beleuchtet dieser Beitrag.

Text: Dr. Edgar Geiselhardt



Im Beruf ist es wichtig, die mit der Rolle verknüpften Erwartungen zu erfüllen. Ab wann führt diese Anpassung zur Verletzung der eigenen Werte?

Leben als Mensch „echt“ bleiben zu können und nicht nur zu funktionieren, dahin geht die Sehnsucht vieler Menschen.

Doch wann sind wir „echt“? Was bedeutet es, „echt“ zu sein? Was bzw. wer bin ich, wenn ich nicht „echt“ bin? Ist „echt sein“ überhaupt möglich? Und was hat Achtsamkeit damit zu tun?

Selbst- und Fremdbild

Der Begriff „authentisch“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet „zuverlässig, richtig“. Damit wurde bis ins 18. Jahrhundert die Echtheit von Dokumenten bestätigt. „Authentisch“ war eine Zuschreibung, die von außen erfolgte und sich ausschließlich auf Schriftstücke bezog. Erst danach wurde die Verwendung des Begriffs erweitert und seit dem letzten Jahrhundert zur Charakterisierung von Menschen und ihrem Verhalten verwendet.

Die Anwendung des Begriffs „authentisch“ auf Menschen und deren Verhalten impliziert, dass es so etwas wie den wahren, echten Kern eines Menschen gibt und dieser Kern von innen wahrnehmbar und von außen beobachtbar ist. Im Gegensatz zu Dokumenten ist Authentizität bei Menschen deshalb immer mit zwei Perspektiven verbunden: einer Innen- und einer Außenperspektive. Ein Dokument kann sich nicht selbst wahrnehmen und auf Echtheit überprüfen. Menschen dagegen können ihre Verhaltensweisen und ihre emotionalen, körperlichen und mentalen Zustände wahrnehmen, und sie können reflektieren, inwieweit diese mit ihren Werten, Überzeugungen und ihrem Selbstbild übereinstimmen.

Was fällt Ihnen spontan zu der Frage ein: Wann bin ich echt? Ich habe sie den Teilnehmern eines Seminars gestellt. Einige haben geantwortet: „Zu Hause bin ich echt. Da kann ich so sein, wie ich will.“ „Ich bin echt, wenn ich etwas von Herzen tue.“ „Wenn ich mich den Erwartungen meines Umfelds nicht anpasse, sondern mache, was ich will.“ „Wenn das, was man sagt und wie man handelt, übereinstimmt.“ „Wenn mein inneres Erleben meinem äußeren Ausdruck entspricht.“ „Wenn ich offen bin und im Einklang bin mit dem, was gerade ist.“

Die Antworten verweisen auf ein zentrales Thema des Authentischseins: das Spannungsfeld zwischen innen und außen. Gleich-

zeitig spürt man in den meisten Antworten den Wunsch, mit sich in Einklang zu sein. Menschen wollen „echt“ sein und sich nicht verstellen müssen.

In den letzten Jahren hat der Anteil der Personen, die im Coaching dazu Rat und Unterstützung suchen, deutlich zugenommen. Viele Menschen leiden unter zunehmenden Belastungen in Beruf und Privatleben. In dem Bemühen, den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, geraten sie immer mehr unter Druck und stellen sich und den Sinn ihrer Arbeit infrage. In dem oft gebrauchten Sprachbild „Ich will morgens wieder in den Spiegel schauen können“ drücken sich erlebte Entfremdung und der Wunsch, mit sich in Einklang zu sein, gleichermaßen aus. In der Arbeit und im

Authentisch zu sein, könnte bedeuten, angesichts der „flüchtigen Moderne“ die „Stimme des Herzens“ zu pflegen und achtsam auf sie zu lauschen.

Ein Konflikt zwischen Werten und Rolle

Gleichzeitig erzeugen Menschen durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten eine Außenwirkung. Inwieweit diese von anderen als „echt“ wahrgenommen wird, ist in erster Linie abhängig von deren Erwartungen und Bildern. Hier haben die mit sozialen Rollen verknüpften Erwartungen einen starken Einfluss. Die Beurteilung der „Echtheit“ von Menschen liegt im Auge der Betrachter und bezieht sich fast immer auf die Person und die Rolle, in der Menschen gerade wahrgenommen werden. Was in einer Situation – zum Beispiel in der Rolle als alter, vertrauter Freund – als „echt“ wahrgenommen wird, kann in einer anderen Situation – zum Beispiel in der Rolle als professioneller Coach – unangemessen und aufgesetzt wirken.

Bei der Analyse entsprechender Situationen stellen wir fest, dass unser Verhalten in vielen Fällen Ausdruck einer Anpassung an die Anforderungen und Erwartungen an eine Rolle oder an unsere eigenen Ansprüche und Ziele ist. Oder es ist Ausdruck der Unsicherheit und Angst vor möglichen Konsequenzen authentischen Verhaltens.

Folgende Fragen können bei der Klärung hilfreich sein:

Was kennzeichnet die Situation? In welcher Rolle bin ich gerade bzw. werde ich gerade wahrge-

nommen? Was sind (vermutlich) die Erwartungen meines Gegenübers an mich und meine Rolle? Was macht es schwer/verhindert, dass ich mich in dieser Situation authentisch ausdrücke und verhalte? Warum verhalte ich mich so, wie ich mich verhalte? Wie würde mein Verhalten aussehen, wenn ich mich in dieser Situation authentisch ausdrücken und verhalten würde? Welche Konsequenzen hätte das?

Das Umfeld ist wichtig

Im Spannungsfeld zwischen innen und außen ist es oft heikel, den inneren Zustand in Kommunikation und Verhalten aufrichtig auszudrücken. In vielen Situationen ist es genauso wichtig, die Wirkung auf das Umfeld und dessen Erwartungen angemessen zu berücksichtigen. Insbesondere im beruflichen Kontext ist es wichtig, dass wir in der Lage sind, die mit den Rollen verknüpften Aufgaben und Erwartungen gut zu erfüllen. Und zwar so zu erfüllen, dass unser Verhalten möglichst den Werten und der Kultur der Organisation bzw. des Umfelds entspricht. Das heißt, wir passen unser Verhalten bewusst oder automatisch an und nutzen dabei die Aspekte unserer Persönlichkeit, die für die Bewältigung der Situation hilfreich sind.

Sind wir dann „echt“? Ist der Verkäufer „echt“, wenn er trotz privater Sorgen die Kundin

freundlich bedient? Ist die Ärztin „echt“, die trotz Zeitdruck dem Patienten geduldig zuhört? Ist die Führungskraft „echt“, wenn sie trotz zunehmender Anspannung die Besprechung strukturiert und zielorientiert zu Ende bringt? Es ist offensichtlich, dass ein aufrichtiger Ausdruck der eigenen Befindlichkeit in vielen solcher Situationen nicht angemessen ist. Aber wo ist die Grenze? Wo beginnt der Bereich, in dem situative Anpassung zur Entfremdung wird? Wo ich mich und meine Werte und Überzeugungen in meinem Verhalten nicht mehr in genügendem Maße wiederfinde?

Die Dosis macht das Gift

Bezogen auf konkrete Situationen gilt das Prinzip „Die Dosis macht das Gift“: Wenn die erforderlichen Anpassungsleistungen dauerhaft zu einseitig werden und/oder das erforderliche Verhalten dauerhaft stark von den eigenen Überzeugungen und Werten abweicht, kommt es zu Überlastung und Entfremdung. Unter dem emotionalen Druck erleben Menschen sich dann als überfordert und ihre Situation als fremdbestimmt. Authentizität erscheint dann wie ein schmaler Grat, von dem man abzustürzen droht; es besteht die Gefahr, dass man sich verliert. In diesem Belastungszustand ist es wichtig, durch die Einnahme einer Beobachterhaltung bewusst Abstand zum Innen und zum Außen herzustellen und beide Perspektiven näher zu betrachten. Durch Selbstwahrnehmung und Kontextanalyse kann man untersuchen, welche realistischen Möglichkeiten es gibt, den inneren Zustand so zu regulieren und die äußeren Gegebenheiten so zu beeinflussen, dass insgesamt mehr Stimmigkeit zwischen Innen und Außen möglich ist.

In unserer durch rasante Beschleunigung und ständige Verän-

derungen geprägten Welt stellt sich die Frage nach Authentizität nicht nur auf der individuellen Ebene. Der polnisch-britische Soziologe und Philosoph Zygmunt Bauman kennzeichnet die gegenwärtige Kultur und Gesellschaft als „flüchtige Moderne“, der das Phänomen der Beständigkeit abhandeln gekommen sei. In einer beständig unbeständigen Welt müssen sich Menschen in zunehmendem Maße selbst (er)finden und eine eigene Identität schaffen. Angesichts der oberflächlichen Vielfalt der Konsumgesellschaft und der Zerrissenheit der Welt verstärkt sich die Sehnsucht nach Orientierung. Die authentische „Stimme des Herzens“ kann dann zu einem wichtigen Anker der Eindeutigkeit mit sich selbst werden.

Wo gilt es, die Verhältnisse zu verändern?

Oberflächlich verstandene Authentizität kann aber auch in die Irre führen und zu einem Mythos werden. Immer mehr Menschen haben den Anspruch, professionell erfolgreich und gleichzeitig authentisch zu sein. Die beruflichen Rollen sollen der Selbstverwirklichung dienen und nebenbei auch noch zu Wohlstand und einem komfortablen Leben führen. Das ist ein verständlicher Wunsch, der in vielen Fällen jedoch illusionär ist. Die Illusion besteht in der Vorstellung, dass die Anforderungen an die berufliche Rolle und eigene Bedürfnisse so stark verschmelzen könnten, dass Entfremdung und soziale Zwänge vollständig aufgehoben würden. Das freie Individuum, das ohne ökonomische und soziale Zwänge vollständig über sich verfügen kann – diese Vorstellung liegt schon dem Entfremdungsbegriff von Karl Marx zugrunde. Doch während ihre Realisierung bei Marx mit der Veränderung der ökonomischen

Verhältnisse verknüpft war, wird in der modernen Variante die kritische Auseinandersetzung mit äußeren Verhältnissen zunehmend durch die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Person ersetzt. Selbstoptimierung statt Engagement für bessere Verhältnisse, lautet das Gebot der Stunde. Wenn diese subtile Dynamik nicht erkannt wird, besteht die Gefahr, dass die Selbstoptimierung in einen Teufelskreis der Selbstausbeutung mündet, der die Betroffenen früher oder später in eine existenzielle Sinnkrise führt. Achtsames und bewusstes Leben bedeutet, den Blick gleichermaßen nach innen und nach außen zu richten. Gesellschaftliche und soziale Zwänge und Missstände sollten genauso klar ins Bewusstsein gehoben und angegangen werden wie innere Zustände und Limitierungen.

Möglicherweise macht gerade die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Rollen bewegen und unterschiedliche Aspekte von sich einbringen zu können, einen Teil unseres Wesens aus. Authentisch zu sein, würde dann bedeuten, die Anforderungen von innen und die Anforderungen von außen immer wieder in ein stimmiges Verhalten und Sein zu integrieren, die eigenen Bedürfnisse immer wieder in Einklang zu bringen mit den Notwendigkeiten der Situation. Und angesichts der „flüchtigen Moderne“ die „Stimme des Herzens“ zu pflegen und achtsam auf sie zu lauschen.



www.advancedleadership.de

