



Professionalität statt Authentizität

Authentizität ist zurzeit populär, jedoch ein Irrweg der Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung. Wichtiger sind Integrität und Professionalität.

Authentizität gilt für viele Personalmanager als Erfolgsrezept oder gar als eine Art Allheilmittel für Personalgewinnung oder -entwicklung. Man siehe dazu beispielsweise die vielen enthusiastischen Tweets unter dem Hashtag #authentizitaet (<https://twitter.com/hashtag/Authentizitaet?src=hash>). Um diesen Enthusiasmus ein wenig zu hinterfragen, habe ich vor circa einem Jahr darauf aufmerksam gemacht, dass Authentizität weder ein erreichbares noch ein erstrebenswertes Ziel für die Personalgewinnung oder Personalentwicklung ist (<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/authentizitaet-ist-ein-irrweg-14161>).

Authentizität ist unerreichbar, weil wir Menschen keinen unhintergehbaren Wesenskern haben. Es gibt kein Kriterium, das signalisiert, die „Suche nach sich selbst“ sei nun abgeschlossen. Was wir bestenfalls erreichen können, ist eine nach innen gerichtete Autosuggestion von Echtheit („Karma“) oder eine nach außen gerichtete, für Marketingzwecke nützliche Inszenierung von Authentizität.

Darüber hinaus ist Authentizität nicht erstrebenswert, weil in uns allen sowohl richtige als auch falsche Verhaltensmöglichkeiten stecken; beide wären authentisch. Authentizität bietet keinerlei Unterscheidung zwischen richtig und falsch. Zu häufig wäre sie nichts anderes als Ausgeliefertsein gegenüber den eigenen Emotionen, mangelnde Lernbereitschaft, Sprunghaftigkeit oder persönliche Vorteilnahme.

Dem Begriff der Authentizität möchte ich daher den der Integrität und den der Professionalität gegenüberstellen. Integrität steht für die Übereinstimmung des Handelns mit seinen persönlichen Werten, also für den Ausdruck persönlicher Maßstäbe in seinem Verhalten (manchmal ist es übrigens das, was viele mit Authentizität meinen; in dem Fall ist dagegen überhaupt nichts einzuwenden). Auch bei dem Begriff der Integrität ist jedoch Vorsicht angebracht: Für nicht wenige Menschen ist eine kurzfristige Vorteilnahme mit dem persönlichen Wertesystem perfekt vereinbar („Das macht doch jeder; ich wäre ja schön blöd.“). Mit anderen Worten: Um Integrität im positiven Sinne zu erreichen, bedarf es einer Art moralischer Entwicklung. Dazu unterscheidet der amerikanische Psychologe Lawrence

Kohlberg auf Basis von Kants kategorischem Imperativ vereinfacht die folgenden Stufen der Moralentwicklung:

- Erste Stufe: Verfolgen von Eigeninteresse; Vermeidung von Bestrafung („Ich kann mein Eigeninteresse verfolgen, solange es für mich keine negativen Folgen hat.“)
- Zweite Stufe: Orientierung an konkreten Erwartungen, also am sozialen Umfeld („Ich handle richtig, wenn ich es so mache, wie es die anderen von mir erwarten.“)
- Dritte Stufe: Orientierung an abstrakten Erwartungen, also an gegebenen Regeln („Ich handle dann richtig, wenn es den Regeln entspricht, auch wenn dies nicht den unmittelbaren Erwartungen anderer entspricht.“)
- Vierte Stufe: Orientierung an ethischen Normen jenseits von bestehenden Regeln („Ich handle dann richtig, wenn die Regeln eigentlich so sein sollten.“)

Die dritte Stufe erfordert, dass man zwischen konkreten Erwartungen anderer und abstrakten Regeln unterscheiden kann (und sich für letztere entscheiden kann). Dies erfordert ein gerüttelt Maß an persönlicher Autonomie von anderen. Die vierte Stufe setzt voraus, dass man die bestehenden Regeln in der Hinsicht reflektieren kann, ob sie übergreifenden Normen entsprechen. Dies erfordert ein noch höheres Niveau persönlicher Autonomie, weil man sich dafür nicht nur von den konkreten Erwartungen anderer, sondern auch vom bestehenden Regelwerk freimachen muss. Moralentwicklung entspricht damit der Fähigkeit, sich an zunehmend abstrakten Normen orientieren zu können (von Eigeninteresse zu konkreten Erwartungen anderer zu abstrakten Regeln zu noch abstrakteren, ungeschriebenen Normen). Moralentwicklung als zunehmende Orientierung an abstrakten Normen ist damit so ziemlich das Gegenteil von Authentizität, verstanden als Orientierung an der eigenen Gefühlswelt. Sie resultiert damit nicht aus einem Weg in die Innerlichkeit, sondern aus der Entdeckung und Auswahl abstrakter, äußerer Normen. Der liberale amerikanische Philosoph John Rawls formulierte es so: „The self comes by its ends by choice rather than by discovery.“

Kommen wir nun zum Begriff der Professionalität. Dieser hat für viele Authentizitätsanhänger einen schalen Geschmack: Für sie steht Profes-

sionalität für das Unterwerfen unter betriebliche Zwänge, für Anpassung, Stromlinienförmigkeit und Konventionalität. Ich meine damit jedoch etwas anderes, nämlich auch in schwierigen Situationen Ruhe zu bewahren, einen kühlen Kopf zu behalten und vernünftig entscheiden zu können. Dies erfordert eine jahrelange oder gar jahrzehntelange Persönlichkeitsentwicklung, und zwar in Form der Abstraktion von eigenen Bedürfnissen und spontanem Gefühlsausleben. Professionalität erfordert die Fähigkeit zur Impulskontrolle und zum Bedürfnis- und Belohnungsaufschub.

Nehmen wir das Beispiel eines dreijährigen Jungen, der sich schreiend und weinend auf dem Boden wälzt, um ein Eis zu bekommen, obwohl es gleich Abendessen gibt. Dieser Junge wäre in hohem Maße „authentisch“, aber er hat noch keine Fähigkeit zur Impulskontrolle und keine Fähigkeit zum Belohnungsaufschub entwickelt. Er kann seine Gefühle also noch nicht im Kontext von zukünftigen Zuständen reflektieren und damit kontrollieren (was für einen Dreijährigen selbstverständlich ganz normal ist, siehe dazu Jean Piagets Studien zur kindlichen Entwicklung). Im betrieblichen Kontext ist eine solche Impulskontrolle und Fähigkeit zum Belohnungsaufschub jedoch zwingend erforderlich, da es nicht um einen selbst geht, sondern um die Förderung der Institution, sofern sie den selbstgewählten Werten entspricht. Fügen wir die Begriff Integrität und Professionalität nun zusammen, dann lassen sie sich wie in der Tabelle stehend dem Begriff der Authentizität gegenüberstellen.

Für Personalmanager resultieren daraus bedeutende Konsequenzen: Orientiert man die Personalauswahl, die Beförderungsmechanismen und die Personalentwicklung an Authentizität oder an integrier Professionalität? Orientiert man Personalauswahl und -entwicklung an Authentizität, dann werden Stuhlkreise gebildet, bei denen jeder über seine Gefühle sprechen soll. Aus guten Gründen rennen gestandene Manager, männlich wie weiblich, dort kopfschüttelnd heraus. Orientiert man Personalauswahl und -entwicklung hingegen an Professionalität, dann geht es um die Erweiterung der Normenkenntnis und daraus resultierend um die Erweiterung des Verhaltensspektrums. Mit Innerlichkeitsorientierung läuft man Gefahr, einen Kindergarten voller Narzissmus und Gefühlsduselei zu erzeugen; mit Professionalitätsorientierung macht man Menschen krisenfest und ein Unternehmen wettbewerbsfähig. ◀

Kriterium	Authentizität	Integre Professionalität
Grundannahme über die menschliche Natur	Jeder hat nur ein Ich; wir müssen es nur finden.	Jeder hat unterschiedliche Facetten; wir müssen tun, was wir für richtig halten.
Grundannahme über den Menschen in der Welt	Determinismus: „Es ist mir gegeben.“	Voluntarismus: „Trotz Vorprägungen kann ich mich entscheiden.“
Resultierende Handlungsmaxime	„Tun, was einem entspricht.“ (Handeln in Übereinstimmung mit Werten, die durch ein „Ich“ vorgegeben sind)	„Tun, was richtig ist.“ (Handeln in Übereinstimmung mit gewählten, also nach Abwägung für richtig befundenen Werten)
Umgang mit Emotionen	Hingabe an eigene Emotionen und Bedürfnisse	Fähigkeit zur Impulskontrolle
Gegenwarts- oder Zukunftsorientierung	Belohnungssuche in der Gegenwart	Fähigkeit zum Belohnungsaufschub
Priorität hat	das Ich	die Institution, sofern sie für die eigenen Werte steht
Förderliche Form der Personalentwicklung	Personalentwicklung als Innerlichkeits-suche („Sei einfach Du selbst“; „Lerne, Du selbst zu sein“)	Personalentwicklung als Horizonterweiterung („Setze Dich neuen Situationen aus“; „Erweitere Dein Verhaltensspektrum“)

Was mich also am Enthusiasmus für Authentizität so stört, ist, dass Tugenden, wie die Fähigkeit zur Impulskontrolle und zum Belohnungsaufschub, nun zu Lastern erklärt werden sollen, weil sie angeblich „unauthentisch“ sind, obwohl diesen Fähigkeiten Jahrzehnte der Persönlichkeitsentwicklung zugrunde liegen. Und dass die Orientierung an eigenen Bedürfnissen nun Priorität gegenüber der Orientierung an abstrakten Normen haben soll. Authentizität und integre Professionalität haben gemeinsam, dass man sich nicht an den unmittelbaren Erwartungen anderer orientieren soll (Stufe 2, siehe oben); dass man sich frei machen kann vom unmittelbaren Arbeitsumfeld. Aber Authentizität scheint mir von dort aus in die falsche Richtung zu gehen: zur Orientierung an „sich selbst“ (Stufe 1) statt an für richtig befundenen Werten (Stufe 4).

Autor

Prof. Dr. Thomas Armbrüster

www.armbruester-leadership.com

