

Mit Persönlichkeit punkten

Ethik, Haltung und Moral als Wettbewerbsfaktoren



Anstand, Persönlichkeit und Charakter sind gefragter denn je. Nach zahlreichen Verfehlungen in Management, Sport oder Politik wird die Frage nach Werten, Haltung und Moral wieder ziemlich laut gestellt. Das Institut persönlichkeit+ethik hat sich die Bildung von Persönlichkeiten, wirksamen Organisationen und die Stärkung einer ethischen Kultur auf die Fahnen geschrieben. Warum Ehrlichkeit, Ethik und Empathie wichtige Wettbewerbsfaktoren sind und warum sie uns auch selbst nutzen, haben wir mit den beiden Geschäftsführern und Gründern, Dr. Daniel Dietzfelbinger und Dr. Andreas Grabenstein, besprochen.

Was heißt konkret Ethik für Unternehmen?

DD: Ethik ist für mich das Reflektieren, das Nachdenken über Handeln und Werte. Konkret heißt das für Unternehmen, sich bewusst zu machen, mit welchen Mitteln sie Erfolg erzielen. Mit welchen Haltungen und Werten.

AG: Ethik bedeutet konkret Fragen zu stellen: Welchen Sinn, welchen Wert haben unsere Produkte und Dienstleistungen? Und: wie wollen wir miteinander umgehen?

Was wäre also unethisches Verhalten?

AG: Leute zur Schnecke machen zum Beispiel. Führung nur über Zahlen und eng gefasste Ziele. Übereinander reden statt miteinander. Mitarbeiter nur als Mittel zum Zweck sehen. Einseitig nur auf den Gewinn fixiert zu sein.

DD: Unethisch heißt für mich, unreflektiert zu handeln. Das betrifft die innere Haltung, Gewohnheit und Sitten, die man hat. Positiv formuliert: Sich über seine eigenen Werte, über die Werte der Mitarbeiter und die Werte der Organisationen Klarheit zu verschaffen und zu versuchen, all das in ein gutes Miteinander zu bringen, das wäre dann ethisch und durchaus gewinnbringend, zum Wohle der Organisation.

Warum ist die Verankerung von Persönlichkeit und Ethik in Organisationen grundsätzlich wichtig?

DD: Es geht zum einen darum, sich die Betriebslizenz in einer Gesellschaft immer wieder neu zu sichern. Zudem motiviert positive Kultur die Mitarbeiter, d.h. es lohnt sich auch ökonomisch. Man kann dies nicht so leicht berechnen wie eine Investition in eine Maschine. Aber: Unternehmen, die sich an Werten, an Leitbildern orientieren, die also an ihrer Kulturen arbeiten, sehen, dass Faktoren wie Krankheitsquote, Fluktuation, Bewerberquote, sich positiv entwickeln. Wir brauchen Führung, die nicht nur sagt: ich schau jetzt, dass die Kohle stimmt.

AG: Die großen Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel, Migration usw., werden wir nur im Teamwork schaffen, mit Teams in Unternehmen, in denen Menschen um ihre Unterschiede wissen und gemeinsam wirksam werden. Genau da gehören Reflexion und Wertekultur dazu. Es braucht Teams, die sich wechselseitig respektieren und die Einstellung haben: Das ist mein Laden, da arbeite ich gern.

Was kann eine Person oder Organisation besser, wenn es mit Ihnen zusammenarbeitet?

AG: Der erste Punkt ist, über sich selber nachzudenken. Die eigenen Bedürfnisse und Ziele wahrzunehmen. Und sich dann zu fragen: Wo will ich eigentlich hin? Wir tragen dazu bei, dass Führungsteams oder Unternehmen Orientierung bekommen, dass bei ihnen Nachdenklichkeit und Feedbackkultur auch für schwierige Rückmeldungen wachsen und dass sie Prozesse einüben, die ihr Miteinander und ihre Führung verbessern.

DD: Wir machen klar, dass Strategie, Struktur und Kultur nicht ohne einander funktionieren. Natürlich braucht eine Organisation eine klare Geschäftsstrategie. Aber von da aus kommt gleich die Frage: Wie schaffe ich es, dass Führungskräfte und Mitarbeiter diese Strategie mittragen im guten Miteinander? Die ausgefeilteste Strategie hilft nichts, wenn die Kultur dafür in der Organisation fehlt. Die Grundfragen sind dann: Welche Haltungen brauche ich, um die Strategie gut umzusetzen? Wie kann ich das Potential, das Mitarbeiter einbringen, gut einbinden? Ein anderes Thema sind Kommunikation und Konfliktkultur: Oft ist guter Umgang mit Konflikten in Organisationen nicht oder zu wenig vorhanden oder die Organisation wird durch Schweigen und Hintenrumgerede lahmgelegt. Hier setzen wir an: Redet offen miteinander, schafft Räume, wo ihr euch miteinander ins Gespräch bringt und euch ehrlich die Meinung sagt, schafft eine Kultur des Vertrauens!

Was sind denn Beispiele für Ihr erfolgreiches Wirken?

AG: Ein mittelständischer Maschinenbauer hatte eine unklare Führungskultur. Gerade junge Leute haben nachgefragt, was in der Organisation eigentlich gilt. Mit Führungsleitlinien auf Basis von gelebten Erfahrungen haben wir viel erreicht. Wir konnten dann mit der Firma auch die Führungskräfte-Entwicklung konzipieren. Wichtig ist, dass solche Entwicklungsprozesse durchgehalten und tief in Struktur und Kultur des Unternehmens verfestigt werden.

DD: Ein Dienstleister mit rund 700 Mitarbeitern ist gestartet mit der Neuentwicklung einer Unternehmensstrategie. Dann hat die Unternehmensführung den Blick auf die Kultur gerichtet: Was braucht es, um die Strategie umzusetzen? Das ist ein typisches Projekt, strategieorientierte Kulturentwicklung nennen wir das. Wir haben Leitlinien entwickelt, kommuniziert und implementiert, in allen Bereichen und Abteilungen. Individuell, weil Strategieumsetzung für Pförtner etwas anderes bedeutet als für Vorstand, Vertriebler oder den Kundenservice. Entscheidend ist bei solchen Prozessen, dass die Führung der Organisation eindeutig dahintersteht und dranbleibt. Kulturentwicklung ist kein Einmalprojekt, sondern ein Prozess, im guten Sinne ist Kultur ein Dauerpflegefall.

Führung ist eine große Verantwortung. Wie unterstützen Sie konkret Führende bei ihren Herausforderungen?

AG: Einmal über Einzelcoachings. Viel lieber aber via Teamcoachings. D.h. wir arbeiten mit Vorstand, Führungsteams, Gründern und bieten ihnen Raum für Fragen wie: Was sind eure konkreten Führungsbaustellen im Moment und wie kommt ihr da einen Schritt weiter? Immer mit Blick auch darauf: Was sind eure Werte? Was steht über euch im Führungsleitbild und wie muss sich das konkret auswirken? Also alltagsnah Reflexionsräume schaffen: Hört euch gegenseitig zu, nehmt euch dafür Zeit, wo es bei euch brennt. Und mit verschiedenen Methoden gilt es dann, die nächsten Schritte gemeinsam zu entwickeln.

DD: Was sind denn Führungskräfte? Meist Menschen, die aufgrund einer funktionalen Bestimmung Verantwortung bekommen, für die sie oft nicht wirklich qualifiziert sind. Da können sie nichts dafür, sie kommen mit einer hohen fachlichen Qualifikation, sind Experten auf ihrem Gebiet, aber haben dann auf einmal Verantwortung für zehn, zwanzig, dreißig Mitarbeiter, ohne wirklich zu wissen, wie man verschiedene Menschen unterschiedlich führt. Das sind mehrere Rollen, in die sie erstmal hineinwachsen müssen – als Führungskraft bist Du eben nicht nur Vorgesetzter, sondern auch Coach, Moderator, Unternehmer etc. Dabei versuchen wir, die Führungskräfte zu stärken, auch Konflikte auszuhalten, innere wie äußere. Führung ist auf der einen Seite Handwerkszeug, auf der anderen Seite Haltung.

Wie bringt man denn am besten junge Führungskräfte sinnvoll in die Rolle des Führenden?

DD: Die jungen Generationen Y und Z leben mit einem anderen Führungsbewusstsein. Tendenziell sind sie in einem eher hierarchiefreien Umfeld aufgewachsen. Und sind sich auch viel mehr dem Thema Beruf und Familie bewusst, d.h. da ist nicht mehr nur der Wille Karriere zu machen, viel Geld zu verdienen, sondern es ist doch ein Bewusstsein dafür: Ich brauche das Geld, um gut zu leben, im guten Ausgleich mit Familie, mit Freizeitaktivitäten.

AG: Jüngere sagen eher: Ich werde mich nur dort engagieren, wo ich einen Sinn sehe, was meinen Werten entspricht. Ich mache nicht alles mit, es muss einen ethischen Wertanspruch haben, darf den massiven sozialen und ökologischen Herausforderungen nicht entgegenlaufen. Führung braucht dann eben Augenhöhe, Haltung, Werte, Argumente, Kommunikation und überzeugende Stories.

Sie sind beide ausgebildete Theologen. Welche Rolle spielt das für Ihre tägliche Arbeit bzw. was nutzt es in der täglichen Arbeit?

DD: Für meine eigene Haltung ist mir eine gewisse Demut wichtig, dankbare Demut im positiven Sinne: Die Einstellung, dass es sich lohnt, Menschen zuzuhören und sich mit ihnen intensiv auseinanderzusetzen.

AG: Für mich hat Spiritualität damit zu tun, Abstand zu gewinnen, nachdenklich und selbstkritisch zu bleiben. Dies getragen von der Hoffnung, dass wir zu einem größeren Ganzen gehören, unser ganzes oft holpriges Leben in einem größeren Rahmen steht. Das hilft mir, in herausfordernden Beratungen Abstand zu gewinnen und in Unternehmen Gelassenheit zu vermitteln: Was ihr da tut, ist wichtig, aber es ist nicht das ganze Leben.

Zu Ihrem Portfolio gehört auch das Projekt SeitenWechsel.

Was hat es damit auf sich und was sind Erfahrungen damit?

AG: SeitenWechsel heißt: Führungskräfte gehen für eine Woche in eine soziale Einrichtung. Sie leben und arbeiten mit Obdachlosen, mit Menschen im Hospiz, mit Drogenabhängigen und sehen, welche Arbeit auf der sozialen Seite geleistet wird. Das werten wir aus: Was sind wichtige Einsichten aus dieser Woche für Euch als Führungskräfte? Das Stichwort Demut passt da wiederum sehr gut. Es entsteht riesiger Respekt vor der Arbeit in sozialen Einrichtungen. Für ihre Führung können die Teilnehmer viel mitnehmen: Empathie, Zuhören. Nicht sofort mit Lösungen kommen, sondern die Sache stehen lassen. Aber auch Konfliktfähigkeit.

Die Teilnehmer erleben, dass in sozialen Einrichtungen klare Grenzen kommuniziert werden. Dass mit Konsequenz gearbeitet wird. Manche Führungskraft kommt aus einer sozialen Einrichtung heraus und sagt: Wenn wir diese Konfliktkultur hätten, dann wären wir richtig gut.

Was sind Erfahrungswerte mit SeitenWechseln?

DD: Ich habe vor einigen Jahren eine telefonische Evaluation gemacht mit Menschen, die vor zehn Jahren bei SeitenWechsel waren. Würde man Leute anrufen und fragen: „Wie war denn die Excel-Schulung vor zehn Jahren?“ Dann würden die sagen: Excel-Schulung? Welche Excel-Schulung? Aber SeitenWechsel war sofort präsent, die Personen haben teilweise noch Kontakte mit Leuten von damals, das fand ich sehr beeindruckend. Ich habe vielleicht 20 Leute angerufen und die Rückmeldung war durchweg: „Das war die beste Fortbildung.“ Also erzeugen wir damit eine sehr nachhaltige Wirkung bei Führungskräften.

Was macht zuletzt und zusammenfassend gute Führung aus?

DD: Kommunikation. Ich halte gute Führung zu 90 Prozent für gute und klare Kommunikation. Auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern. Eine klare Kommunikation zu Werten und Zielen, die man selber hat. Klare Kommunikation zu eigenen Verhaltensweisen. Das andere ist natürlich das Vorbildsein. Und eben Verantwortung wahrnehmen, Hierarchien als Hintergrund verstehen, nicht als Machtgefüge. Gegenseitige Feedbackkultur ist extrem wichtig.

AG: Ich nenne die zwei W, Wirksamkeit und Wertschätzung. Wirksamkeit: Wir haben ein sinnvolles Ziel, wir haben eine ambitionierte Aufgabe – wir wollen euch motivieren, dorthin mitzugehen. Und Wertschätzung: zuhören können, Mitarbeiter einbeziehen, schauen wo deren Ideen und Stärken sind. Gute Führung lebt die Balance zwischen hoher Wirksamkeit und Wertschätzung auf Augenhöhe. Dazu Gelassenheit und Demut. Nicht nur einpeitschen und herumrasen, sondern sagen: Ich höre mir das erstmal an und mache dann peu à peu. Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Das ist eine gute Einstellung für gute Führung.

Lieber Herr Dr. Dietzfelbinger, lieber Herr Dr. Grabenstein, vielen Dank für Ihre interessanten Ausführungen.



Institut persönlichkeit +ethik

www.persoenlichkeitundethik.de

Kapuzinergasse 9
81650 Augsburg
T: +49 (821) 796 782 94
buero@pro-ethik.de

