

Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Unter Ethik werden „alle sittlichen Normen, auf denen verantwortungsvolles Handeln fußt“, zusammengefasst. Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlichte 2015 eine Studie zur ethischen Führung und definierte sieben Verhaltensfacetten: Mitarbeiterorientierung,

Fairness, Rollenklärung, Integrität, Machtteilung, ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit.

Eine ebenfalls 2015 im „Journal of Applied Psychology“ veröffentlichte Metaanalyse kam zu folgendem Schluss: „Je gerechter Chefs führen, desto zufriedener sind ihre Mitarbeiter und desto mehr leisten sie, desto seltener wollen sie das Unternehmen verlassen, desto weniger schädigen sie das Unternehmen.“ Ethische Führung war anderen Ansätzen wie Führung durch Motivation, durch adäquate Belohnung, durch gute Mitarbeiterbeziehungen oder durch Vermeidung destruktiven Verhaltens überlegen – allerdings nur so lange, wie die Führungskräfte in ihren Hierarchien und untereinander ethische Führung vorlebten. Und hier dürfte der zentrale Schlüssel liegen!

Stefan Müller, Leiter des Bereichs Personalmanagement, ist ein Experte für ethische Führung. Er hat in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2015 eine Studie zur ethischen Führung veröffentlicht. In der Studie wurden sieben Verhaltensfacetten definiert: Mitarbeiterorientierung, Fairness, Rollenklärung, Integrität, Machtteilung, ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit.

– Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Unter Ethik werden „alle sittlichen Normen, auf denen verantwortungsvolles Handeln fußt“, zusammengefasst. Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlichte 2015 eine Studie zur ethischen Führung und definierte sieben Verhaltensfacetten: Mitarbeiterorientierung,

- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?
- Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Unter Ethik werden „alle sittlichen Normen, auf denen verantwortungsvolles Handeln fußt“, zusammengefasst. Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlichte 2015 eine Studie zur ethischen Führung und definierte sieben Verhaltensfacetten: Mitarbeiterorientierung,

– Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Stefan Müller

Stefan Müller, Leiter des Bereichs Personalmanagement, ist ein Experte für ethische Führung. Er hat in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2015 eine Studie zur ethischen Führung veröffentlicht. In der Studie wurden sieben Verhaltensfacetten definiert: Mitarbeiterorientierung, Fairness, Rollenklärung, Integrität, Machtteilung, ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & ETHIK ETHISCHE FÜHRUNG – HALTUNG KOMMT VON HALT!

von Stefan Müller

„Wenn Sie wüssten, wie es bei uns jeden Tag zugeht – da hat Ethik keinen Platz!“ „Ethik – das ist doch nur was für Traumtänzer!“ „Ethische Führung – geht vielleicht im Sozialbereich, aber doch nicht in der Industrie!“ „Ethik? Im Umgang miteinander erlebe ich das Gegenteil!“



Stefan Müller

Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Unter Ethik werden „alle sittlichen Normen, auf denen verantwortungsvolles Handeln fußt“, zusammengefasst. Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlichte 2015 eine Studie zur ethischen Führung und definierte sieben Verhaltensfacetten: Mitarbeiterorientierung,

Fairness, Rollenklärung, Integrität, Machtteilung, ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit.

Eine ebenfalls 2015 im „Journal of Applied Psychology“ veröffentlichte Metaanalyse kam zu folgendem Schluss: „Je gerechter Chefs führen, desto zufriedener sind ihre Mitarbeiter und desto mehr leisten sie, desto seltener wollen sie das Unternehmen verlassen, desto weniger schädigen sie das Unternehmen.“ Ethische Führung war anderen Ansätzen wie Führung durch Motivation, durch adäquate Belohnung, durch gute Mitarbeiterbeziehungen oder durch Vermeidung destruktiven Verhaltens überlegen – allerdings nur so lange, wie die Führungskräfte in ihren Hierarchien und untereinander ethische Führung vorlebten. Und hier dürfte der zentrale Schlüssel liegen!

sen, desto weniger schädigen sie das Unternehmen.“ Ethische Führung war anderen Ansätzen wie Führung durch Motivation, durch adäquate Belohnung, durch gute Mitarbeiterbeziehungen oder durch Vermeidung destruktiven Verhaltens überlegen – allerdings nur so lange, wie die Führungskräfte in ihren Hierarchien und untereinander ethische Führung vorlebten. Und hier dürfte der zentrale Schlüssel liegen!

An dieser Stelle endet bereits der alte und immer neue Versuch, Führungskräften und Mitarbeitern ethisches Führen bzw. ethisches Verhalten „beizubringen“. Nach meiner Erfahrung wird ethische Haltung und damit ethische Führung wesentlich von der Beziehung zu den eigenen Wurzeln bestimmt. Ich möchte deshalb das Bild der drei Wurzeln einführen, deren Qualität und Stärke unser Leben und Handeln wesentlich mitbestimmen:

- Die geografische Wurzel
- Die biografische Wurzel
- Die spirituelle Wurzel

Die Wurzeln eines Menschen

Die geografische Wurzel hat auf den ersten Blick etwas mit einem derzeit sehr umstrittenen Begriff, nämlich „Heimat“ zu tun. Allerdings geht es hier nicht nur um den Geburtsort oder den bzw. die Ort(e), an denen man aufgewachsen ist. Im weiteren Sinne geht es um das Gefühl, einen Platz zu haben, der einen erdet, der einem Rückzug bietet, an dem man Ruhe und Geborgenheit findet, an dem man „daheim“ ist. Wem dies verwehrt war bzw. ist, sucht u. U. im betrieblichen Umfeld so etwas wie „Heimat“. Gerät diese Beziehung ins Wanken, entsteht viel mehr als die Sorge um einen Arbeitsplatz. In solchen Momenten wird die „Ersatzheimat“ in Frage gestellt und damit an einem Halt gerüttelt, der mit dem eigenen Wert zu tun hat. Für viele Führungskräfte entsteht ihr eigener Wert nicht unerheblich dadurch, bei „Firma X“ arbeiten zu dürfen, also vom Abglanz eines bekannten Unternehmens oder einer berühmten Marke eine Bestärkung für die eigene Identität zu erfahren und innere Unsicherheit kompensieren zu können. Opportunismus und/oder Harmoniesucht können Verhaltensfolgen sein, die sich auf die Art bzw. Kraft der Mitarbeiterführung auswirken.

Die biografische Wurzel hat unmittelbar mit den Vorfahren zu tun. Was bei Familienaufstellungen schon lange sichtbar wurde, bestätigt heute u. a. das relativ junge Forschungsgebiet der Epigenetik. Schon seit Längerem ist bekannt, dass einschneidende Erfahrungen, die Eltern und Großeltern im Laufe ihres Lebens machen, auch Auswirkungen auf ihre Kinder und Enkel haben können. Die Traumata der sog. „Kriegsenkel“ unter den Babyboomern sind nur ein Aspekt davon. Offenbar hinterlässt das elterliche Leben aber sogar Spuren in den Keimzellen. So können z. B. der Kontakt zu schädlichen Chemikalien, aber eben auch Stress, übernommene Verhaltensmuster und andere Einflüsse auf Dauer festlegen, welche Gene aktiv sind, und zwar ohne dass sich die „Buchstabenabfolge“ der DNA verändert.

Nicht nur das: Offenbar bleiben einige dieser „epigenetischen“ Veränderungen sogar in nachfolgenden Generationen erhalten und verursachen bei ihnen auch Krankheiten.

Wenn eine Führungskraft bzw. ihre Vorfahren in einem angstfreien bzw. angstarmen Umfeld aufgewachsen sind und starke Eltern bzw. Großeltern die Zuversicht weitergegeben haben, das Leben sei allezeit zu meistern, werden sie mit dieser Grundsicherheit führen und entscheiden. Wenn sie angstbeladen in ihre Führungsrolle gehen, werden sie zögerlich agieren, sich absichern und Verantwortung abwehren, wo immer es möglich ist.



Quelle: Fotolia, @weeppart1003

Ethische Haltung und ethische Führung werden von der Beziehung zu den eigenen Wurzeln bestimmt

Die spirituelle Wurzel hat sehr viel mit dem Kohärenzgefühl zu tun, dass alles, was geschieht, einen Sinn hat, in jeder Lebenssituation eine Entwicklungschance steckt und es eine höhere Macht gibt, die über uns wacht und in letzter Konsequenz für uns sorgt. Das darf nicht als Schicksalsergebenheit interpretiert werden, sondern schafft ganz im Gegenteil ein Grundvertrauen in innere Impulse, das eigene Gespür und die Erkenntnis der „rechten Zeit“ für eine Entscheidung und Handlung. Damit entsteht eine eigene Sicherheit, die unabhängig wird vom Urteil anderer und auf der Überzeugung fußt, „so wie man ist“, wertvoll zu sein. Statt es immer allen recht machen zu wollen oder gegen alle und alles kämpfen zu müssen, entsteht eine Grundgelassenheit im Denken und Handeln, die ein wunderbares Gegengewicht zur Aufgeregtheit des Umfelds entwickeln kann.

Starke Wurzeln machen stark

Entsprechend der Stärke und Stabilität dieser drei Wurzeln können sich aus der eigenen Identitäts- und Rollenklarheit wertschätzendes Verhalten gegenüber anderen, die Bereitschaft zur Machtteilung und Zusammenarbeit, der Mut zu eindeutigen Positionen und die Fähigkeit zur Einbindung anderer Meinungen und Erfahrungen herausbilden. Gerade der derzeit in vielen Trendthemen (Agiles Führen, Schwarzmintelligenz, Design Thinking usw.) propagierte Ansatz, funktions-, hierarchie-, alters- und

kompetenzübergreifend zusammenzuarbeiten, bekommt hier eine ganz neue Bedeutung: Aus einem verwurzelten Selbstbewusstsein entstehen Respekt und Anerkennung des anderen in seiner Andersartigkeit, mit seiner Vita, seinen Gaben und Fähigkeiten, seinen Erfahrungen und eben auch seinen Begrenzungen. In diese Atmosphäre hinein kann Führung jenen Halt und jene Orientierung vermitteln, die zu einem motivierten Miteinander in gegenseitiger Achtung und Würdigung führen.

Führungskräfte mit schwach entwickelten Wurzeln tendieren hingegen zu permanenter Unruhe. Jede Abweichung von ihren Vorstellungen wird nicht etwa als Gestaltungsraum, sondern als – persönliche – Bedrohung gesehen. Entsprechend führen sie: Immer auf der Lauer, mit hoher Neigung zum Mikromanagement, im Detail kritisierend und das große Ganze selten im Blick. Dann werden Einsatz und Engagement der Mitarbeiter von kleinen – vermeintlichen oder tatsächlichen – Fehlern überlagert und das Gefühl vermittelt, es dem Chef bzw. der Chefin nie wirklich recht machen zu können, ganz egal, was und wie viel man tut. Die motivatorische Konsequenz ist naheliegend ...

Was kann nun eine Führungskraft tun, wenn ihre Wurzeln schwach (geworden) sind oder gekappt wurden? Der wichtigste Rat ist, sich Zeit für sich selbst zu nehmen. Von außen werden solche Defizite nicht kompensiert, nicht durch Aufstieg und Position, nicht durch Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter, auch nicht durch Erfolge in der Arbeit. Es gilt, sich mit den eigenen Wurzeln zu beschäftigen, sie (wieder) zu stärken und ihnen neuen Tiefgang zu geben. Dabei können Familien- und Organisationsaufstellungen helfen, aber auch eine Rückbesinnung auf verschüttete Quellen persönlicher Kraft. Ein ganzheitliches Coaching kann dabei begleiten, Wurzeln zu treiben und Flügel wachsen zu lassen. Die Geführten werden erstaunt und dankbar wahrnehmen, dass ihr/e Vorgesetzte/r aus einer neuen inneren Kraft und Gelassenheit agiert, ihre Leistung „stehen lässt“, ihnen zu Erfolgen verhilft und das Bewusstsein der Wertschätzung aus der eigenen Selbstachtung heraus vermittelt. —

Kontakt: stefan.mueller@smpp.de

Stefan Müller, langjähriger Kooperationspartner des DFK, berät Führungskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung und Neuorientierung sowie Unternehmen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Er hält u. a. Kurse zu wertschätzender Führung in der Abtei Münsterschwarzach.