

## **Wo Führungsleitlinien enden und ethisches Handeln beginnt**

Auf die Maxime ‚Loyale Führung und Zusammenarbeit‘ wurde ich schon häufig angesprochen und gefragt, was genau dahinter steht, wie loyale Leitwerte in Stein gemeißelt und Menschen zu einem werteorientierten Handeln angeleitet werden können. Zahlreiche Tatsachen und Botschaften lassen sich in Worte kleiden, noch klarer ausformulieren, in Regeln und Gesetze gießen. Und gleichzeitig gibt es so Vieles, das in Worten nicht auszudrücken ist. Etwas, das eine Einstellung und Haltung widerspiegelt, das sich nicht durch Sagen, sondern nur durch Taten zeigen lässt.

Während meiner Trainerausbildung in diesem Jahr ist mir das besonders aufgefallen. Als Trainerin geht es für mich nicht nur darum, Inhalt zu vermitteln – sollte jeder Mensch entsprechend seiner Kompetenzen tun. Es geht darum, Menschen in kurzer Zeit zu einem Team zu formen bzw. mindestens die Atmosphäre zu schaffen, miteinander zu wirken und weiterzukommen. Den Raum zu halten, Ebenbürtigkeit entlang eines Themas und Mitmenschlichkeit zu erschaffen. Diese Fähigkeiten müssen von der moderierenden, der führenden, der trainierenden Person ausgehen und in Einklang stehen. Priorität sollte die Weiterentwicklung haben – noch vor der Wissensvermittlung. Das bedeutet, die Wahrnehmung des Einzelnen mittels der Energie zu fördern und zu fordern, die die anleitende Person in die Gruppe hineingibt. Und plötzlich wird so vieles bewusst, das in der Regel automatisch, instinktiv, intuitiv abläuft – und jenseits von Worten.

*„Was wir nicht sagen können, können wir nicht denken, und was wir nicht denken können, darüber müssen wir schweigen.“ (Ludwig Wittgenstein)*

Wenn wir philosophieren, bewegen wir uns außerhalb der Logik, jenseits der Grenze der Sprache. Ethik ist keine Wissenschaft, sondern eine Tätigkeit und eine Wirkung, die Erkundung dessen, was das Leben lebenswert macht. Ethisches Handeln im Sinne der steten Arbeit an sich selbst entspringt dem menschlichen Trieb, dem eigenen In-der-Welt-Sein einen Sinn zu geben. Wir sollten beim ethischen Handeln nicht in „gut“ oder „falsch“ richten und nach „richtig“ oder „falsch“ bewerten, sondern lieber etwas „Gutes“ tun. Oder, was denken Sie?

Und da es keine höhere Instanz gibt, die uns diesbezüglich Orientierung geben könnte, müssen wir aus unserem eigenen „Ich“, unserem ethischen Willen heraus selbst eine Antwort auf die Frage finden, wann etwas für uns das „Richtige“ ist. Diese Antwort kann nicht aus Worten, sondern situativ bedingt aus Taten bestehen.

Aus diesem Grund muss aus meiner Sicht jede Form von Verhaltenskodex und Unternehmensphilosophie auf zwei Säulen getragen werden: der schriftlichen Fixierung von Leitwerten zur Orientierung, für das gemeinsame Verständnis einer Leitkultur UND dem eigenverantwortlichen Handeln nach bestem Wissen und Gewissen.

## **Unsere Haltung bestimmt unser Verhalten**

Unsere innere Haltung drückt sich in unserem Körper, in unseren Gefühlen und Glaubenssätzen aus. Auch an der Körperhaltung lässt sich die innere Haltung erkennen. Wer häufig mit erhobenem Zeigefinger gestikuliert, wird eher in einer autoritären Haltung zuhause sein. Eine geballte Faust weist auf eine aggressiv-selbstoporientierte Haltung hin. Jede Haltung hat ihren eigenen Sprachraum mit eigenem Wortschatz. Die Wörter, die wir benutzen, sind Spiegel unserer Innenwelten. Jeder, der sich schon einmal einen allzu trockenen Vortrag über Finanzen anhören durfte, kennt das Gefühl, in einer rationalistischen Denkweise „verhaftet“ zu sein. Unsere Haltung erzeugt die Vorstellung von dem Menschen, der wir zu sein glauben. Unsere Haltung macht deutlich, wie wir die Welt wahrnehmen und interpretieren. Besonders hartnäckig sind die Denk- und Verhaltensmuster, die wir von klein an erlernt haben, bevor wir uns selbst reflektieren konnten. Diese Muster können sich in unbewussten inneren Abwertungen und negativen Glaubenssätzen äußern, die verhindern,

dass wir heute stets bewusst und der Situation angemessen reagieren können. Je mehr unsere innere Haltung gereift ist, desto klarer können wir unser inneres Erleben und infolgedessen den Verlauf unseres Lebens beeinflussen.

Mit dem Bewusstsein für unsere eigene Entwicklung können wir auch unser Gegenüber als ein sich entwickelndes Wesen annehmen. Während wir in früheren Reifephasen glauben, dass unsere aktuelle Konstruktion der Wirklichkeit allgemeingültig ist, befähigt unsere Reife uns, umfassender und inkludierender zu denken, so dass wir eine größere Toleranz für das Anderssein etablieren. Wir respektieren andere Menschen in ihrem System und in ihrer Autonomie. Haben wir unseren eigenen Wert als Mensch erkannt, können wir ihn auch in anderen sehen. Es gilt, jede Haltung anzuerkennen und die dahinter liegenden Bedürfnisse zu würdigen. Diese Erkenntnis bietet uns die größtmöglichen Lösungschancen im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit.

### **Ethische Verantwortung bedeutet handeln, bevor man versteht.**

Unternehmer und Führungskräfte sind darin geübt, in Ursache und Wirkung zu denken. Die Wissenschaft greift vorliegende Tatsachen auf und ordnet sie ein – und schaut dabei immer zurück. Letztlich wird so die Vergangenheit bewertet.

Unser Tun – auch das unternehmerische Vorgehen, die Art unserer Führung und das eigenverantwortliche Erledigen unserer Aufgaben – ist jedoch immer zukunftsgerichtet. Wir müssen erst entscheiden, was wir tun, es dann tun und danach sehen wir die Wirkung, anhand der wir erst beurteilen können. Das heißt, entweder betreiben wir Wissenschaft – oder wir versuchen, ethisch zu handeln. Und zwar, indem wir stets, in jeder Rolle und Funktion, die wir im Leben annehmen, Verantwortung für unser Tun übernehmen, Mut zu konkreten Entscheidungen beweisen und uns bemühen, unserem Leben einen Sinn zu geben. Dies ist allerdings nur dann möglich, wenn wir unsere Gedanken (Haltung) und Handlungen (Verhalten) in jeder Situation einer ethischen Prüfung unterziehen, unsere eigene Perspektive immer wieder hinterfragen und größtmögliche Offenheit für die Sichtweise anderer bewahren.

Oft, ist meine Feststellung, kommt es im Leben nicht nur auf das Wissen an, zum Beispiel um der Leitprinzipien und Führungsgrundsätze eines Unternehmens, sondern vor allem auf die Art und Weise, wie wir mit diesem Wissen umgehen.

Anders als in der Sprache, vielmehr noch ist das Leben voller Verwirrungen, die sich niemals vollends auflösen lassen. **Wir können (meist im Nachgang) für alles die richtigen Worte finden, aber nicht anhand der Worte das richtige Handeln ableiten.** Denn jede Situation ist weit komplexer, eingebunden in Systeme und Kontext. Wenn wir also herausfinden wollen, welches die rechte Art zu arbeiten, zu führen und zu leben ist, müssen wir uns trauen, vom rationalen Verstehen-Wollen abzuweichen, auch mal gegen die Grenze der Sprache anzustürmen, oder sich sogar von der Sprache zu befreien. Nur dann haben wir eine Chance, nicht nur gute Denker, sondern auch gute Menschen zu sein. Und Sinn zu empfinden. Wenn ethisches Handeln also nicht in ein theoretisches System eingeordnet werden kann, wird der Wunsch nach Verstehen-Wollen außer Kraft gesetzt. Die Orientierung an sicheren Erkenntnissen fällt weg, weil sie immer nur für einen Fall gilt.

### **Menschlichkeit heißt Verantwortlichkeit**

In der Teamentwicklung und in der Maßgabe interner Anstandsregeln benötigen wir also immer ein Mindestmaß an Vorbehaltlosigkeit und eine gewisse Gleichartigkeit gegenüber den anderen Personen. Dies macht sich in der Haltung des Menschen bemerkbar. Und die Haltung der Führungskraft wirkt sich weit stärker auf die Haltung der Gruppe aus als die Haltung aller anderen Personen (es sei denn, jemand erfährt den inoffiziellen Ruf der Leitfigur, auch ohne offizielle Betitelung; dann wird sich die Resonanz auf dessen Haltung ebenfalls stärker widerspiegeln). Es geht in der Personalentwicklung also nicht darum, zu bewirken, auf den Appell der Leitlinien wie auf einen Befehl hin zu agieren. Loyale

Zusammenarbeit, loyales Handeln muss vielmehr jedem Ruf, jeder Aufforderung vorausgehen. Es ist die *Haltung einer freiwilligen Verpflichtung*. Nur wenn wir stets bereit sind, dem anderen zu antworten, ihn zu leiten, zu begleiten oder zu unterstützen – und zwar unabhängig davon, ob uns das etwas bringt, ob wir etwas zurückbekommen –, erweisen wir uns als menschlich. Dass Menschlichkeit als Unternehmensleitwert nicht logisch und für alle Situationen erklärt, sondern nur durch Analogien und Metaphern dargestellt werden kann, kommt einer Kampfansage an unseren Verstand, unserem Bedürfnis nach Ordnung und Orientierung gleich. Aber Worte haben keinen Wert an sich – dass musste ich über Jahrzehnte lernen –, sie sind Auslegungssache. Einen Wert hat immer nur unser unbedingtes ethisches, menschliches und loyales Handeln. Dann werden wir der Menschlichkeit gerecht, die ich mit dem Ansatz der loyalen Führung und Zusammenarbeit anstrebe und verfolge.

### **Haltungsentwicklung ist Führungsaufgabe**

Führungskräfte, die darauf verzichten, ihre Haltung weiterzuentwickeln, bremsen die Entwicklung der gesamten Organisation. Möchten wir unser Haltungsspektrum erweitern, benötigen wir die explizite Bereitschaft. Der Wille muss von uns selbst ausgehen. Sind wir in der Verneinung und erleben Veränderung als Zumutung, wird es schwer. Das ist oft das Dilemma, wenn eine Organisation von „oben“ beschließt, die Kultur zu verändern. Mit dieser Einstellung wird es schwierig, den Wandel anzustoßen. Entwicklung braucht emotionale Beteiligung. Wer nicht will und keine noch so kleine Bereicherung in der gemeinsamen Weiterentwicklung sieht, wird sich nicht bewegen. Die Kehrseite: Bieten wir unseren Mitarbeitenden keinen Sinn und keine Perspektive, dann lassen sie sich das bezahlen.

*Lassen Sie sich auf die Frage ein: „Warum lohnt es sich für Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich gemeinsam weiterzuentwickeln?“*

Bemühen wir uns also, unseren Mitarbeitern, Mitmenschen, Geschäfts- und Lebenspartnern menschlich und loyal zu begegnen. Versuchen wir, ihr Anderssein als Inspiration zu betrachten und gehen wir offen auf sie zu. Fangen wir an, in ihrer Gegenwart unsere loyalen Fähigkeiten (neu) zu entdecken. Nehmen wir in Kauf, dass es für vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Verständnis füreinander keine Abkürzungen gibt, sondern unsere Wege miteinander verschlungen sind und auch darin eine Bereicherung besteht. Kein Buch über loyale Führung und Zusammenarbeit, kein Wikipedia-Eintrag, kein Navigationssystem der Welt kann Ihnen sagen, worauf es in Ihren Teambeziehungen aktuell ankommt. Sie können es nur selbst herausfinden – zum Beispiel in Form eines längst überfälligen Team-Tages mit einer Trainerin, die sich der Erkundung einer loyalen Führungskultur verschrieben hat – in der durch nichts zu belegenden Gewissheit, dass es sich in jedem Fall lohnt, menschlich und loyal zu sein.

Autorin:

Miriam Engel ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und zertifizierte Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit ist Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks® berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeiter nachhaltig binden und passende Kandidaten fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Die Expertin für loyale Führung und Zusammenarbeit bietet Mentoring und Leadership-Programme mit Zertifizierung in der gesamten D-A-CH-Region an.

<https://loyalworks.de>

Meine Bücher gibt es mit persönlicher Widmung und kostenfreiem Zusatzmaterial bei mir direkt zu kaufen: <https://loyal-fuehren.de>

... oder natürlich in jedem deutschen Buchhandel und bei Online Dienstleistern wie Amazon

Besser führen: <https://amzn.to/3rbAzyH>

Royal führen, loyal handeln: <https://amzn.to/3dWfx3M>