



Newsletter

Integrität

Ausgabe 009 / 1.5.2009

This above all, to thine own self be true!

William Shakespeare, aus: Hamlet

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Integrität ist keine Tugend - sie ist sozusagen die Summe aller Tugenden, wenn man denn nach ihnen lebt.

Man kann von sich selbst nicht sagen: Ich bin integer. Hoffen und anstreben kann man das gleichwohl. Integrität ist eine Außenbeschreibung, und gewogen wird dabei unser Tun gegen unsere eigenen Aussagen und gegen den äußeren Bezugsrahmen moralischer Erwartungen.

Aber Integrität beginnt in uns, nicht außerhalb. Wir sind es, die sich jeden Tag wieder dafür entscheiden, uns selbst treu zu bleiben.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Und nun?

Integrität basiert auf der Einhaltung einer ganzen Reihe von ethischen Forderungen. Im *Du-den* finden wir folgende Unterbegriffe: Anständigkeit, Ehrlichkeit, Makellosigkeit, Rechtschaffenheit, Redlichkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit. Erst die fortlaufende Übereinstimmung von tatsächlichem Handeln und den dahinter stehenden Werten führt dazu, dass wir jemanden für integer halten. Und in der Umkehrung sprechen wir jemandem Integrität ab, wenn sein Verhalten von persönlichen Vorteilen auf Kosten anderer geleitet wird. Dabei erweist sich das Absprechen von Integrität als eine Art Gesamturteil. Nicht mehr das einzelne Fehlverhalten wird kritisiert, sondern die Grundhaltung wird in Frage gestellt. Die Redewendung: „Der ist für mich gestorben“ beschreibt die Konsequenz, mit der wir jemanden „abhaken“, den wir nicht für integer halten.

Leider wird Integrität schneller verspielt als aufgebaut. Dabei zeigt sich, dass viele Menschen an ihr Handeln in persönlichen und privaten Beziehungen andere moralische Maßstäbe anlegen als im sogenannten offiziellen Rahmen. Sie können das für sich selbst am einfachen Beispiel der Zuverlässigkeit prüfen: Wie wichtig ist es Ihnen, im beruflichen Kontext für zuverlässig gehalten zu werden? Gelten diese Maßstäbe auch gegenüber Ihren Kindern, Partnern, Nachbarn?

Der Unterschied zwischen vertretenen Werten und konkretem Handeln kommt manchmal völlig unabsichtlich und auch unerwartet heraus. Wie in dem Witz, in dem ein Kind am Kleid der Tante leckt und kopfnickend „Stimmt!“ ausruft. Auf die erstaunte Frage, was das zu bedeuten habe, erwidert das Kind: „Mama hat in der Küche gerade zu Papa gesagt, dass Dein Kleid völlig geschmacklos ist.“ Und plötzlich ist die Redlichkeit in Frage gestellt.

In der nachfolgenden Übung haben wir Ihnen einige typische Situationen vorgestellt, auf die diese Beschreibung zutrifft. Ihre Aufgabe ist jeweils, eine Erwiderung zu formulieren, die geeignet sein könnte, Ihre Integrität wieder herzustellen. Wichtig dabei ist jeweils, die Situation mit den Augen des Gegenübers zu betrachten: Wie stellt sich die Situation für ihn dar? Welche Emotionen haben Sie vermutlich in ihm ausgelöst? Wie geht es ihm damit? Darauf zu reagieren und dem anderen deutlich zu machen, dass wir seine Lage erkennen, ist die größte Chance, den Fehler wiedergutzumachen.

Situation	Erwiderung
1. Sie haben sich bei einem Nachbarn über eine gemeinsame Bekannte beklagt. Ein paar Tage danach treffen Sie die Bekannte zufällig beim Einkaufen. „Na, Du redest ja schön über mich!“ sagt sie. „Klaus hat mir erzählt, was Du neulich zu ihm gesagt hast.“	
2. Während Ihrer sonntäglichen Mittagsruhe klingelt das Telefon. Sie bitten Ihre sechzehnjährige Tochter, die gerade im Raum steht, abzuheben und zu sagen, Sie seien	

<p>nicht da. Anschließend spricht Sie Ihre Tochter wie folgt an: „Ehrlichkeit ist für Dich irgendwie situationsabhängig, oder?“</p>	
<p>3. Während einer Fachbesprechung werden Sie zu einem kniffligen Problem befragt. Sie präsentieren eine überzeugende Lösung, die Sie tags zuvor von einem Kollegen gehört hatten. Auf die bewundernde Frage, wie Sie darauf gekommen seien, rutscht Ihnen heraus: „Durch Nachdenken.“ Dummerweise erfährt Ihr Kollege davon und stellt Sie zur Rede, wie Sie dazu kommen, sich mit fremden Lorbeeren zu schmücken.</p>	
<p>4. Beim Samstagbummel treffen Sie auf eine entfernte Bekannte, die anscheinend endlos Zeit hat. Sie unterbrechen ihren Redeschwall mit dem Hinweis, sehr in Eile zu sein. Leider sieht zwanzig Minuten später diese Bekannte, wie Sie sich in einem Straßencafé gerade Eis bestellen. Sie kommt zu Ihnen an den Tisch und meint: „Na? Wenn Du keine Lust hast, mit mir zu reden, kannst Du das übrigens auch einfach sagen!“</p>	
<p>5. Während eines Betriebsfestes werden zu später Stunde beißende Kommentare über Kollegen abgegeben, die bereits gegangen sind. Obgleich Sie derart üble Nachrede eigentlich ablehnen, bleiben Sie in der Runde bis zum Schluss sitzen. Einem befreundeten Kollegen wird zugetragen, wie über ihn gelästert wurde. Er spricht Sie am folgenden Tag direkt an: „Na, ich höre, Ihr habt gestern ganz schön über mich gelästert. Und Du warst wohl auch dabei?!“</p>	

Zitat

Wenn man sich auf einen Menschen verlassen will, tut man gut daran, sich auf ihn zu setzen.

Kurt Tucholsky

Intelligent disobedience

Bei dem folgenden Text handelt es sich um einen Abschnitt aus unserem neuen Buch „Unternehmensethik in der Praxis“, das im Sommer 2009 erscheinen wird.

Um einen Konflikt beharrlich durchzustehen, bedarf es eines entschiedenen Nein, das erkennen lässt, auf welchen inneren Grundüberzeugungen die Ablehnung ruht. Im Englischen hat sich „intelligent disobedience“ als Ausdruck für klugen Ungehorsam durchgesetzt (in Anlehnung an den zivilen Ungehorsam bei Henry David Thoreau), um deutlich zu machen, dass dem Ungehorsam ein Gewissenskonflikt zugrunde liegt.

Damit das Nein-Sagen nicht als destruktive Verweigerung aufgefasst werden kann, gelten folgende Kriterien. Wer Nein sagt:

- Handelt nicht zum eigenen Nutzen, sondern zeigt auf, dass seinem Nein Besorgnis zugrunde liegt. Beispielsweise Sorge hinsichtlich der Konsequenzen, die mit einer Entscheidung einhergehen.
- Deckt Widersprüche zwischen konkurrierenden Zielen auf und fordert dazu auf, Konsistenz herzustellen. Beispielsweise die Unvereinbarkeit von Unternehmensvision und einzelnen operativen Zielen.
- Erklärt seinen Wertmaßstab und macht damit transparent, auf welcher Basis Übereinstimmung erzielt werden kann. Beispielsweise lässt sich Gerechtigkeitsempfinden hinterfragen und mit übergeordneten Zielen in Einklang bringen.
- Macht deutlich, dass er bereit ist, mögliche Sanktionen in Kauf zu nehmen. Wer beispielsweise offen eine denkbare Bedrohung anspricht, zeigt, dass er sich der Konsequenzen bewusst ist.
- Zeigt Mut, auch dann seine inneren Überzeugungen zu vertreten, wenn diese im Widerspruch zur Sichtweise anderer (der Kollegen oder Vorgesetzten) stehen.

Ein so ausformuliertes Nein wird allgemein mit dem Attribut Zivilcourage versehen. Ob einem Menschen zuerkannt wird, aus einer integeren Haltung zu handeln, hängt wesentlich davon ab, für wie selbstlos und glaubwürdig jemand gehalten wird. Dabei wird ein konfliktstarker Mensch unaufgefordert und konstruktiv Alternativen vorschlagen, die dem übergeordneten Ziel Rechnung tragen und dadurch glaubwürdig vertreten, sich nicht von Lockungen oder Drohungen leiten zu lassen.

Zu finden in:

Christian-Rainer Weisbach, Petra Sonne-Neubacher

Unternehmensethik in der Praxis

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

ISBN-13: 978-3423509220

Vorbildfunktion

Sie sind Chef? Dann haben Sie Pech. Naja, zugegeben, nicht auf ganzer Linie. Aber es gibt etwas zu berücksichtigen: Was Sie tun, wird wahrgenommen. Und wird, ob Sie wollen oder nicht, zur Richtschnur für das Handeln der Menschen in Ihrer Umgebung. Wobei unglücklicherweise das negative Beispiel auch noch besser wirkt als das positive.

Beim Thema Kindererziehung wird dieser Zusammenhang gern mit dem folgenden Spruch auf den Punkt gebracht: „Meine ganze Erziehung nützt nichts. Die Kinder machen mir einfach alles nach.“ Vielleicht kennen Sie in diesem Zusammenhang das Verhalten an Fußgängerampeln. Die allermeisten Erwachsenen schauen sich erst sorgfältig um, ob ja keine Kinder anwesend sind, die sie beobachten, bevor sie fix bei Rot die Fahrbahn überqueren, weil gerade kein Auto in Sicht ist. Dort ist uns also allen klar, dass das Verhaltensbeispiel viel eindringlicher wirkt als jede Erklärung. Nun lernen aber auch Erwachsene noch Vieles durch Nachahmung. Dieser Mechanismus ist einfach Teil unserer Verhaltensausrüstung. Und das gilt ebenso im Berufsleben wie überall sonst.

Wenn Sie also als Vorgesetzter ihre Mitarbeiter zu bestimmten Verhaltensweisen und der Berücksichtigung bestimmter Werte und Prinzipien anhalten möchten, dann gibt es dazu nur einen Weg: Sich selbst ebenfalls daran zu halten. Nur dann werden Ihre Mitarbeiter Ihre Worte und Ihr Verhalten als kongruent und Sie selbst als integer wahrnehmen. Ehrlichkeit predigen und bei der Steuererklärung mogeln? Die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit betonen und selbst ohne Helm über die Baustelle laufen? In der Arbeitsordnung ein Alkoholverbot im Betrieb erlassen und zum Geburtstag im Büro Sekt ausgeben? - Das alles erzeugt ohne weitere Umschweife die innere Überzeugung: „Aha! Das meint der oder die also gar nicht so!“

Vielleicht haben Sie ja Lust, in den kommenden Tagen einmal auf zweierlei zu achten: Darauf, wo Sie selbst sich Ausnahmen genehmigen - und darauf, wer das alles direkt oder indirekt mitbekommt...

Anregungen

Buchtipps

Dick Francis
Unbestechlich
Diogenes Verlag
ISBN 3-257-22483-4

Derek Franklin ist Steeplechase-Jockey. Er erholt sich gerade von einem schweren Sturz, als ihn die Nachricht vom Tod seines Bruders Greville erreicht. Dieses Ereignis stürzt ihn in größere Schwierigkeiten, als er sich je hätte träumen lassen. Und in der Folge wird es für ihn überlebenswichtig zu erkennen, wer integer ist und wem er noch trauen kann.

Wie in den meisten seiner Romane wächst *Franklin* hier weit über das Genre des Krimis hinaus. Und das Thema Integrität berührt nicht nur den vordergründigen Kampf um Macht und Geld, sondern vor allem - sehr sensibel und bis in die Details psychologisch eindringlich geschildert - den der privaten Ebene.

Filmtipp

Regisseur
Clueless

Herrje, jetzt empfehlen die hier schon Liebesfilme für Teenager. Könnte man denken. Tun wir auch. Aber erstens kommt das wunderbare *Shakespeare*-Zitat von unserer Titelseite darin vor (allerdings in ganz anderem Zusammenhang), zweitens handelt es sich bei „Clueless“ um eine wirklich gelungene Adaption von *Jane Austens* „Emma“ und drittes geht es hier den ganzen Film hindurch um nichts Anderes als um Integrität. Natürlich nicht vordergründig. Aber der glaubwürdige Wandel der Hauptfigur von der versnobten Anziehpuppe zum (beinahe) erwachsenen Menschen ist sehenswert und macht den Darstellern - allen voran *Alicia Silverstone* - sichtlich Spaß. Und wenn Sie sich nicht davon stören lassen, dass große Teile der Filmfiguren noch zur Schule gehen, wünschen wir ein „augenöffnendes“ Vergnügen.

Musiktip

Ludwig von Beethoven
Die 5. Sinfonie

Tatatataaaa! Tatataaaaa! - Es gibt vermutlich kaum einen Leser, der den Beginn der Fünften von Beethoven nicht im Ohr hätte. Und das Thema ist an Einfachheit und Klarheit kaum zu überbieten. Das Besondere an dieser Sinfonie ist aber nicht das Thema an sich, sondern dass es sich, anders als bei anderen Sinfonien, über den ersten Satz hinaus ausdehnt. Und in den weiteren Sätzen der Komposition wieder auftaucht. Tatata-ta-ta-tatatataa-tatatataa uns so weiter, so bestimmt der vorwärtsdrängende Rhythmus den vierten Satz. Was aber hat dieses Musikstück mit Integrität zu tun?

Wie das Thema einer Sinfonie liegen unserem Handeln unsere Werte und unsere innere Einstellung zugrunde. Ist das eigene Verhalten so wie die Fünfte von ihrem Thema von den eigenen bestimmenden Handlungsmotiven durchdrungen, wird man von anderen als integer wahrgenommen. Wer dagegen A sagt und B tut, erscheint nicht nur unglaubwürdig, wir vermissen das, was wir als Haltung bezeichnen. Es ist schon bezeichnend, dass von den vielen Musikstücken gerade jene auch noch nach langer Zeit gern gehört werden, die statt thematischer Vielfalt konsequent und eben hörbar die Motive durcharbeiten. Nebenbei: Das eindringliche Kopfmotiv der 5. Sinfonie war im 2. Weltkrieg das Erkennungssignal der BBC.

Noch durchgängiger findet sich das in *Peter Tschaikowskys* Sinfonie Nr. 5 e-Moll op. 64. Hier durchzieht alle vier Sätze das sogenannte Schicksalsmotiv als gemeinsames Leitthema.

Termine

Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen> .

16.6. – 17.6.2009, Mainz

Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick> .

3.9. – 4.9.2009, Reutlingen

2.7. - 3.7.2009, Hamburg

Mitarbeiter coachen

Eine verstärkt auftretende Anforderung an Führungskräfte ist es, Mitarbeiter bei internen Problemen zu begleiten und zu unterstützen. Hier üben Sie grundsätzliche Techniken des Coachings und stärken Ihre Kompetenz in vertrauensbildender Kommunikation und Führung. So lernen Sie, die Situation und die Emotionen ihrer Mitarbeiter besser zu erkennen und im Gespräch zu berücksichtigen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/mitarbeiter-coachen/> .

7.9. - 8.9.2009, Reutlingen

Unterwegs

Der Wechsel von konzentriertem Input und Wanderungen kennzeichnet das freieste und überraschendste unserer Seminare. Zu einem relevanten Thema können die Teilnehmer in einem ergebnisoffenen Prozess Erkenntnisse sammeln und im Austausch mit den Anderen reflektieren und vertiefen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/unterwegs/> .

14.9. abends - 16.9.2009

21.9. abends - 23.9.2009

5.10. abends - 7.10.2009

Beuroner Jakobsweg

Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz> .

24.9. – 25.9.2009, Meßkirch

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

Termine anderer Veranstalter:

Erzabtei Beuron

18. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von und Bruder Jakobus Kaffanke OSB und Petra Sonne.

Das Thema für 2009 lautet „Der 14-Stunden-Tag - Zwischen Arbeitsfreude und Burnout“.

Weitere Informationen und ab August ein ausführliches Tagungsprogramm unter:

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.6.2009 zum Thema „Fremdes“

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Institut für wertschätzende Unternehmensführung

Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© **Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR** - **Alle Rechte vorbehalten.** Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.