

Leadership

Integrität als Schlüsseleigenschaft für Führung

Integrität ist eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte. Denn wer integer ist, erzielt in der Regel Commitment. Was aber bedeutet Integrität genau? Warum ist es nicht immer einfach, integer zu sein? Und wie können Führungskräfte ihre Integrität schützen?

› Birgit Kersten-Regenstein

Das Schlagwort «Great Resignation» macht derzeit die Runde. Hinter dem seit der Corona-Pandemie viel zitierten Begriff verbirgt sich mehr als ein Buzzword. Denn tatsächlich macht sich in der Gesellschaft und insbesondere im Arbeitsumfeld das Phänomen einer Resignation breit: Zunehmend mehr Menschen zweifeln an ihrer Tätigkeit, an ihrem Arbeitgeber und /oder ihren Vorgesetzten. Als Folge steigt die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer. Laut der aktuellen Studie zum Mitarbeiterengagement und zur Mitarbeiterbindung des US-amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Gallup fühlt sich nicht einmal jeder sechste Mitarbeitende seinem Arbeitgeber eng verbunden, und die Anzahl derer, die auf Jobsuche sind, übersteigt in Deutschland erstmals die in den USA.

Emotionale Verbundenheit

Doch gerade jetzt, in einer Zeit, in der Fachkräftemangel herrscht und in der die Herausforderungen auch ansonsten immer grösser werden, ist das Commitment im und zum Unternehmen wichtig. Gemeint ist damit die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation sowie ihre Loyalität gegenüber

dem Arbeitgeber. Vorgesetzte spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Denn ihre Führungsfähigkeiten entscheiden häufig über die Mitarbeiterbindung.



kurz & bündig

- › Wichtig ist, einen bestimmten Pegel an Zufriedenheit in den fünf Lebensbereichen (Arbeit und Leistung, materielle Sicherheit, Gesellschaft und Soziales, Körper und Gesundheit, Werte und Normen) zu haben. Gibt es einen Mangel in einem der Bereiche, hat dies einen direkten Einfluss auf die eigene Identität.
- › Führungskräfte sollten auch in unangenehmen Situationen, die ihren eigenen Werten entgegenstehen, das Wort ergreifen. Denn damit werden sie sichtbar und relevant.
- › Wenn Mitarbeitende wissen, dass sie sich auf ihre Chefs verlassen können, und ihnen vertrauen, weil diese ehrlich und transparent sind und zu ihren Werten stehen, sind sie ihnen gegenüber in der Regel auch loyal.

Dabei sticht eine Leadership-Kompetenz massgeblich heraus: Integrität. Wenn Mitarbeitende wissen, dass sie sich auf ihre Chefs verlassen können, und ihnen vertrauen, weil diese ehrlich und transparent sind und zu ihren Werten stehen, sind sie ihnen gegenüber in der Regel auch loyal.

Selbst in schwierigen Zeiten oder über das Arbeitsverhältnis hinaus – sogar, wenn Mitarbeitende entlassen werden – zeigt sich diese Loyalität. Hierzu ein Beispiel: Vor ein paar Jahren hat sich die Firma eines guten Freundes strukturiert. Er war in der unangenehmen Situation, von 240 Leuten 60 kündigt zu müssen. Er hat sich entschieden, nahezu alle Gespräche selbst zu führen. Zwei von den Arbeitern, die er entlassen musste, positionierten sich einen Tag nach ihrem Kündigungsgespräch vor seinem Büro. Es waren ausgerechnet die, die wegen ihres aufbrausenden Verhaltens bekannt waren.

Mit einem unguten Gefühl näherte sich mein Freund ihnen – und dann geschah etwas, das er nicht für möglich gehalten hätte und was ihn zutiefst berührte: Diese zwei Männer, die er nach jahrelanger Zusammenarbeit entlassen hatte, die nun keinen Job mehr hatten und vor einer wahrscheinlich schweren Zeit standen,



bedankten sich bei ihm. Sie bedankten sich für acht Jahre, die sie für ihn arbeiten durften; es sei ihnen eine Ehre gewesen, mit ihm zusammenzuarbeiten. Diese Dankesworte haben meinem Freund bewusst gemacht, wie stark Integrität wirkt. Seitdem ist ihm vollends klar: Es lohnt sich, für die eigenen Werte einzustehen, anderen gegenüber immer in der Wertschätzung zu bleiben und Transparenz zu leben.

Die Gefahr der Schweigespirale

Es ist allerdings nicht immer einfach, zu seinen Werten zu stehen. Mitunter gehört eine gehörige Portion Mut dazu. In Coachingsitzungen erlebe ich immer wieder, dass mir Manager gegenüber sitzen und berichten, dass wieder jemand vor der versammelten Mannschaft fertig gemacht wurde und keiner eingegriffen hat – auch nicht sie selbst. Sie haben es nicht geschafft, für ein wertschätzendes Miteinander einzustehen, weil in dem Moment das Prinzip der Schweigespirale gewirkt hat.

Was hat es damit auf sich? Wir haben in unserer Grundausstattung ein Gespür dafür, was um uns herum – in unseren Cliquen, Teams, in den sozialen Medien etc. – gesagt, gewollt, verschwiegen, für gut befunden oder verworfen wird. Je mehr wir uns damit beschäftigen und irgendwie dazugehören möchten, desto

weniger äussern wir das, was gegebenenfalls gegen die vermeintliche Mehrheitsmeinung steht. Wir formulieren immer seltener unsere wirkliche Meinung bis wir irgendwann gar nichts mehr dazu sagen. Wir werden sozusagen korrupt.

Die Schweigespirale ist ein mächtiges Phänomen. Um die eigene Integrität zu fördern, ist es sinnvoll, sich des dahinterstehenden sozio-psychologischen Prozesses bewusst zu werden, beziehungsweise sich mit diesem auseinanderzusetzen. In diesem Zuge ist es hilfreich, sich Situationen zu überlegen und aufzuschreiben, in denen man sich selbst als schweigsam erlebt hat, obwohl die jeweilige Situation ein Eingreifen verlangt hätte. Im Anschluss gilt es zu überlegen: Wie sähe der nächste Schritt aus, mit dem man sich seinem eigentlich gewollten Verhalten annähert? Ich nenne diese Übung die Dart-Methode. Denn wie bei einer Dartscheibe mit mehreren Ringen können wir uns so wieder unserem eigentlich Wertekern nähern.

Träger unserer Identität

Um die eigene Integrität zu reflektieren, arbeite ich auch gerne mit dem Modell der fünf Säulen der Identität des deutschen Psychologen Hilarion Petzold. Die fünf Säulen sind laut Petzold die Träger

.....
unserer Identität und gleichzeitig die Basis für unser seelisches Gleichgewicht. Dabei handelt es sich um folgende Lebensbereiche:

- › Arbeit und Leistung: Dazu zählen neben unserem Job auch Ehrenamt, Weiterbildung und Hobby.
- › Materielle Sicherheit: Unser Einkommen, die finanzielle Absicherung, Wohnung und Lebensstandard.
- › Gesellschaft und Soziales: Das betrifft insbesondere unser Netzwerk sowie Beziehungen insgesamt.
- › Körper und Gesundheit: Hierzu gehören die körperliche Verfassung, Aussehen, Wohlbefinden, Belastbarkeit, Sexualität, Sport und Ernährung.
- › Werte und Normen: Moral, Überzeugungen, Traditionen, Glaube, Spiritualität und Lebensphilosophie gehören dazu.

Wichtig ist, dass wir einen bestimmten Pegel an Zufriedenheit in all diesen Lebensbereichen haben. Gibt es einen Mangel in einem der Bereiche, hat dies einen direkten Einfluss auf die eigene Identität. Das Lebenshaus, wie die fünf Säulen der Identität auch bezeichnet werden, wird instabil. Meine These ist, dass dies ebenso die Integrität eines Menschen gefährdet. Er wird korrumpierbar, da er bestrebt ist, den jeweiligen Mangel zu verwalten. Dies geht nämlich zu Lasten, die eigenen Überzeugungen leben zu können.

Daher ist es gut, immer wieder mal auf diese fünf Lebensbereiche zu schauen und auf einer Skala von eins bis zehn seine Zufriedenheit anzugeben. Wer insbesondere in seiner Zufriedenheit mit seinem Job und seinen Leistungen unter fünf liegt, sollte wachsam sein und versuchen, den Mangel auszugleichen. Sonst besteht die Gefahr, als Führungskraft nicht integer zu agieren.

Die drei Eier der Integrität

Was kann noch getan werden, um die eigene Integrität zu schützen? Um die

Knackpunkte der Integrität einmal mehr zu verdeutlichen, habe ich den Vergleich der drei Eier der Integrität entworfen: Man nehme sich das Bild, Eier nach ihrer Güteklasse zu sortieren. Dabei drehen die Eier permanent und werden durchleuchtet. Nur das Ei kriegt einen Stempel mit der Güteklasse A, dessen Dotter sich nahezu nicht verändert, die Lage des Dotters bleibt nahezu immer die gleiche. Übertragen auf Integrität, bedeutet dies, in der eigenen Integrität eindeutig zu sein. Eine Übertragung auf die geschilderte Meeting-Situation liefert wiederum folgenden Vergleich: Diejenigen, die für Wertschätzung stehen, wird es mit einer solchen Situation im Meeting zerreißen, falls sie nicht eingreifen.

Das zweite Ei macht die Prüfung für die Güteklasse A, indem das Eiweiss angeschaut wird. Es muss klar und transparent sein. Und es darf nicht verschmutzt sein. Was ist daraus für die eigene Integrität zu lernen? Hierzu hilft ein Check im Kalender: Bei vielen Menschen überlappen sich Termine. Und manch einem oder einer wird jetzt erst klar, welchen Termin er oder sie tatsächlich wahrnehmen und welchen er oder sie «vergessen» wird. Das heisst: Manche Termine werden eigentlich nur angenommen, um sich irgendwie eine Option offen zu lassen. Ist das nötig? Ein Ja sollte ein aufrichtiges Ja, ein Nein ein Nein sein!

Nun zum dritten Ei: Was macht das Ei eigentlich, wenn man die Kühlschranktür schliesst? Viele werden sich über diese Fragen wundern: Was soll das Ei schon machen. Richtig, das Ei bleibt ein Ei – ob die Tür zu oder offen ist. Es wird nicht etwa zur Marmelade oder zum Senfglas. Das heisst für die eigene Integrität: Man sollte immer das leben, für was man gesehen und wahrgenommen werden will, nicht nur in der Öffentlichkeit – also im Kollegenkreis, in der Clique, in den Sozialen Medien –, sondern auch hinter verschlossenen Türen.

Fazit

Führungskräfte sollten immer für ihr Wort einstehen und ihr Ding machen, anstatt herumzueiern. Und sie sollten auch in unangenehmen Situationen, die ihren eigenen Werten entgegenspielen, das Wort ergreifen. Damit werden sie sichtbar und relevant. Genau solche Situationen führen zu Commitment in der Belegschaft. Wer für andere anziehend sein möchte – für Kollegen und Mitmenschen insgesamt – sollte ergo möglichst alles tun, um seine Integrität zu schützen. «



Porträt



Birgit Kersten-Regenstein

Beraterin, Coach

Birgit Kersten-Regenstein ist Team- und Führungsexpertin. Sie begleitet mit ihrem Unternehmen «Teamkompetenz» seit über 17 Jahren Führungskräfte in ihrer Kompetenzentwicklung, moderiert Teams, die sich in die Sackgasse manövriert haben, und unterstützt

Menschen, ihre Resilienz, ihre innere Unabhängigkeit und ihre Integrität zu stärken. Zu ihren Kunden zählen namhafte Unternehmen wie Dr. Oetker, Miele, s.Oliver oder die Deutsche Bahn.



Kontakt

info@bkr-teamkompetenz.de

www.bkr-teamkompetenz.de

Anzeige

“ Daten sind das neue Gold und Fundament für die Digitalisierung.

Niels Weigel, Business Technology Platform, SAP



Daten – das neue Gold.
JETZT
mehr erfahren.