

KONTRASTE

„Tugenden sind Oldschool“

Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob es in den Unternehmen und bei Veränderungsprozessen eher auf die klassischen Tugenden oder mehr auf progressive Kompetenzen ankommt.

EINERSEITS ...

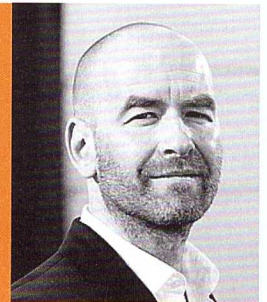


Melanie Vogel

Melanie Vogel ist Geschäftsführerin der „Agentur ohne Namen“ in Bonn, Innovations-Coach und mehrfache Buchautorin. Sie hat sich in einer aktuellen Studie mit Tugenden und Kompetenzen befasst.

Ihre Sicht: Man kann nicht generell gegen Tugenden sein. In einer Welt mit dauerhaften und radikalen Veränderungen werden jedoch Alternativtugenden und zeitgemäße Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

... ANDERERSEITS



Dr. Rainer Erlinger

Dr. Rainer Erlinger ist Arzt, Jurist und Autor und seit 15 Jahren Kolumnist der 'Gewissensfrage' im Magazin der Süddeutschen Zeitung. Aktuelles Buch: „Höflichkeit. Von einer wertlosen Tugend“ (2016). Zudem plädiert er als Redner und Moderator in Unternehmen für die Einbindung von Ethik und Moral.

Seine Sicht: Der Kern der Tugenden sind Haltungen. Und die braucht es, gerade bei Veränderungsprozessen.

Wer bei einem Meeting ein lässiges Viertelstündchen zu spät kommt, wird sich nichts dabei denken, Hauptsache die Beiträge zum dann beginnenden Workshop sind nützlich. Dass im Besprechungsraum Kollegen bereits einige Zeit warten und ob der Unpünktlichkeit verärgert sind, sei mit einer kurzen Entschuldigung vom Tisch. Was für die einen zum Anstand gehört und zur Tugend wird, ist für andere eine überholte Verhaltensregel ohne Sinn und Wert.

Allgemein versteht man unter Tugend eine vorbildliche Haltung. Doch nach welchem Maßstab eigentlich? Es gibt beispielsweise christliche und himmlische Tugenden, ritterliche Tugenden wie Wahrheit, Gerechtigkeit und Barmherzigkeit, die „guten alten“ preußischen und daraus abgeleitet die deutschen Tugenden wie Fleiß, Ordnung und Pünktlichkeit und sogar Frauentugenden wie Häuslichkeit, Sparsamkeit und Keuschheit.

Was ist der Maßstab?

Nun, wo die einen mit dem Verfall von Tugenden den Untergang des Abendlands absehen, raten andere mit Blick auf die Pluralisierung der Lebensmodelle und neuartige Herausforderungen im Business zum Verzicht auf eine Moraldebatte. Auch für Veränderungsprozesse ist die Sicht auf Tugenden von Bedeutung, weil dabei höchst unterschiedliche Menschenbilder und Arbeitsstile aufeinanderprallen.

Wir haben zwei Experten nach ihrer Erfahrung gefragt. Damit Entscheider sich ihre Meinung bilden können, was eher zutrifft. Und damit die Verantwortlichen für Veränderungsprojekte eine angemessene Berücksichtigung von Tugenden anstreben – oder bewusst auf sie verzichten. [MC]



Melanie Vogel & Dr. Rainer Erlinger beziehen Stellung!

Einerseits:

Die Notwendigkeit zum Tugendwandel

Melanie Vogel

Volatil, ungewiss, komplex und ambivalent: Eine VUKA gewordene Welt verlangt von den Menschen nicht nur Anpassung im Akkord, sondern auch ein hohes Maß an kreativer Kompetenz und Innovationskraft, um mit den persönlichen und wirtschaftlichen Verwerfungen im Windschatten von Digitalisierung und Industrie 4.0 mithalten zu können. In unserem HR-FutureTrend 2016 befragten wir über hundert Unternehmen, welche Kompetenzen in Zukunft am meisten bzw. am wenigsten bedeutsam sein würden. Als Top 5 der bedeutsamsten Zukunftskompetenzen wurden folgende Skills genannt:

- 1 Veränderungsbereitschaft (85,7 %)
- 2 Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen zu arbeiten (68,8 %)
- 3 Querdenken (67,5 %)
- 4 Geistige/mentale Flexibilität (61,0 %)
- 5 Interkulturelle Kompetenz (59,7 %)

Diese Kompetenzen sind eine direkte Antwort auf die momentane Veränderungsdynamik in der Wirtschaft. Problematisch dabei ist, dass diese Tugenden im deutschen Bildungs- und Ausbildungssystem kaum gelehrt werden. Stattdessen werden Eigenschaften wie Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit honoriert. Sie gehören jedoch ausgerechnet zu den Kompetenzen mit der geringsten Bedeutung für Personalverantwortliche.

» Wollen Menschen ihren Platz in der Arbeitswelt neben Kollege Roboter behaupten, müssen sie etwas leisten, was nicht digitalisiert und automatisiert werden kann.

Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit wurden längst digitalisiert!

Wie konnte es zu dieser Verschiebung kommen? Ein Blick auf die Protagonisten auf dem Arbeitsmarkt der letzten Jahrzehnte gibt Antworten. Im klassischen Industriezeitalter waren die Kernkompetenzen der Arbeiter klar definiert: koordiniert, normiert und durchgetaktet sollten sie arbeiten. Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit waren die Grundlage für effektive Ergebnisse. Auch mit dem Einzug der Wissensarbeiter zum Beginn des Informationszeitalters änderte sich daran noch nicht viel. Doch mit Weiterentwicklung der IT und der Zunahme der Digitalisierung wurde schnell klar: Fehlerfreier und normierter als der Mensch arbeitet die Maschine. Wollen Menschen nun ihren Platz in der Arbeitswelt neben Kollege Roboter behaupten, müssen sie etwas leisten, was nicht digitalisiert und automatisiert werden kann. Am Beginn des 21. Jahrhunderts verlangt der Arbeitsmarkt einen neuen Protagonisten, der die Arbeitswelt in Zukunft dominieren und entscheidend verändern wird: den schöpferisch tätigen Kreativarbeiter.

Die „Arbeits-Tugenden“ der Zukunft

Damit Menschen in Zukunft ihren wertschöpfenden Platz verteidigen können, brauchen sie neue „Arbeits-Tugenden“. Dazu gehören nicht nur die von Unternehmen genannten Top5-Zukunftskompetenzen, sondern ebenfalls:

- Mut, Fragen zu stellen
- Neugier
- Empathie
- Intuition
- Kreativität

Nur so kann die Zunahme an Kreativ-, Emotions- und Beziehungsarbeit bewältigt werden. Dies sind die Zukunftsbereiche des arbeitenden Menschen, denn die Maschinen versagen hier kläglich. In einer VUKA-Welt sind wir zwingend angewiesen auf die „Arbeits-Tugenden“ der neuen Wertschöpfungsträger, der Kreativmenschen. Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit überlassen wir lieber denen, die dafür programmiert sind: den Maschinen.

Andererseits:

Wer auf Tugenden setzt, setzt auf die Menschen

Dr. Rainer Erlinger

Tugend. Auch als jemand, der den Begriff und seine Inhalte schätzt, muss man zugeben, dass er schon mal bessere Zeiten gesehen hat. Zeiten, in denen er moderner war. Die ganze Antike über etwa, bei den großen griechischen Philosophen Sokrates, Plato und besonders Aristoteles, war er das Zentrum der gesamten Ethik, dessen, wie man sich richtig verhalten soll und wie man ein gutes Leben führt. Gerechtigkeit gehörte dazu, Tapferkeit und Weisheit. Irgendwann wurde der Begriff dann aber gekapert und „Tugend“, speziell in Worten wie „tugendhaft“ erfuhr im Sprachgebrauch einen Bedeutungswandel, der sich am besten darin erkennen lässt, dass man sie heute am meisten in Zusammenhängen wie entweder der „tugendhaften Jungfrau“ oder den „preußischen Tugenden“ kennt und auch damit verbindet. Also entweder mit Keuschheit oder mit Fleiß, Ordnung, Disziplin, Pünktlichkeit und dergleichen.

Tugenden sind Haltungen

Sind Tugenden damit „Oldschool“? Nein, nur dann, wenn man sie den Kaperern überlässt und dafür sind sie zu schade. Keuschheit betrifft das Intimleben und das geht nur den- oder diejenige selbst etwas an. Disziplin als eigener Wert passt tatsächlich besser ins preußische Militär als in eine moderne Gesellschaft. Bei Fleiß und Ordnung beginnt man jedoch, auch wenn die Begriffe den engen Muff glücklicherweise vergangener Zeiten verströmen, ein wenig zu zögern.

Jede noch so brillante und geniale, aus freiem kreativen Geist geborene Idee will am Ende umgesetzt werden. Das kann manchmal ziemlich mühsam sein, und da – fleißig – dran zu bleiben und es strukturiert – geordnet – anzugehen, ist irgendetwas zwischen nicht verkehrt und unumgänglich.

Aber es greift noch tiefer. Der Kern der Tugenden war und ist, dass sie Eigenschaften der Menschen sind, Haltungen. Und die sind gerade dann wertvoll, wenn man nicht nur mit Regeln und Vorgaben arbeiten will, besonders aber auch bei Veränderungsprozessen, in Zeiten des Umbruchs und der Umstellung. Wer auf Tugenden setzt, setzt auf die Menschen.

» Kern der Tugenden war und ist, dass sie Eigenschaften der Menschen sind, Haltungen. Und die sind gerade dann wertvoll, wenn man nicht nur mit Regeln und Vorgaben arbeiten will.

Haltung des Respekts

Beispiel Pünktlichkeit. Als Haltung steckt hinter ihr nicht die Angst, dass der Chef sauer wird, wenn man zu spät kommt, sondern die Einstellung, dass man andere nicht warten lassen möchte. Es ist kein Respekt vor der Uhr, sondern vor den Mitmenschen. Allgemein Höflichkeit, Umgangsformen. Auch dahinter steckt, wenn man sie als Tugend begreift, die Haltung des Respekts, der Achtung für das Gegenüber. Ein höflicher Mensch ist höflich nicht nur zum Vorgesetzten, sondern zu jedem Gegenüber, unabhängig von dessen hierarchischer Stellung.

„Oldschool-Tugend“ Höflichkeit? Es gibt inzwischen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen, die belegen, dass unhöfliches Verhalten im Unternehmen nicht nur Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, sondern auch die Kreativität der Mitarbeiter massiv beeinträchtigt.

Gerade ein modernes Unternehmen, das den Wert seiner Mitarbeiter kennt und schätzt, ist klug beraten, auch die vermeintlich Oldschool-Tugenden zu schätzen.