



Mit Tugenden zu einem besseren Betriebsklima: Wie hier auf einer IHK-Veranstaltung interessieren sich immer mehr Arbeitgeber für das TugendProjekt.

„Der Kern des Menschen“

Der Verein TugendProjekt macht sich stark für innere Werte. Die Initiatoren sind davon überzeugt, dass Tugenden die Zusammenarbeit in Unternehmen verbessern. Mit der Vizepräsidentin sprach managerSeminare regional über die Arbeit des Vereins.

■ Was verbirgt sich hinter dem Tugend-Projekt?

Antje Schött-Bachtari: Das Tugend-Projekt ist der deutsche Ableger eines Projekts für Potenzial- und Persönlichkeitsentwicklung, das unter dem Namen „Virtues Project“ von den Kanadiern Linda Kavelin Popov, Dan Popov und John Kavelin ins Leben gerufen wurde. Das Konzept ermutigt bereits in 108 Ländern Menschen, sich ihrer Tugenden bewusst zu werden und sie im Alltag aktiv einzusetzen.

Was hat das TugendProjekt mit der Wirtschaftswelt zu tun?

Nachdem wir in Deutschland den Verein TugendProjekt gegründet haben, waren wir zuerst in Schulen und Familien tätig. Dann haben wir jedoch bemerkt, dass es auch eine starke Nachfrage vonseiten der Unternehmen gibt. Durch die Leistungsverdichtung und den wirtschaftlichen Wandel geraten Mitarbeiter immer mehr unter Druck. Sie haben Angst, weil sich die Strukturen rasant verändern. Sie leiden jedoch auch

darunter, dass die Kommunikation in den Unternehmen stark verbesserungswürdig ist. Immer häufiger erkranken die Mitarbeiter an Stress und Burn-out. Um hier entgegenzuwirken, sind auch Unternehmen zunehmend auf der Suche nach ethischen Konzepten.

Ethische Konzepte gibt es ja bereits mehrere. Was ist das Besondere an der Arbeit mit den Tugenden?

Tugenden wie Respekt, Mitgefühl, Engagement und Toleranz sind innere,

geistige Qualitäten, die unseren Charakter formen. Bei der Beschäftigung mit Tugenden setzt man beim innersten Kern des Menschen an und schaut durch sein Verhalten hindurch. Dann merkt man: Auch hinter einem unangemessenen Verhalten steckt eine Tugend. Wird zum Beispiel eine Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter laut und wütend, ist ihr Verhalten in diesem Moment zwar nicht korrekt. Dennoch beruht es auf einer Tugend, zum Beispiel auf Selbstbehauptung, Zielstrebigkeit oder Engagement für die zu erfüllende Aufgabe.

Was bedeutet diese Erkenntnis für das Miteinander im Unternehmen?

Im beschriebenen Fall kann der Mitarbeiter der aufgebrachtten Führungskraft erst einmal zurückmelden: „Ich spüre, dass Ihnen das Projekt, an dem wir arbeiten, sehr wichtig ist.“ Damit wird die Führungskraft nicht kritisiert oder angegriffen. Stattdessen wird ihr zunächst bestätigt, dass ihr Verhalten positiv motiviert ist. Das entzieht der Situation die Kraft des Negativen und der Gewalt. Es entsteht eine ganz andere Möglichkeit zur Kommunikation, als wenn man selbst auch angreift, beleidigt ist oder sogar den Raum verlässt. Beherrscht man die „Sprache der Tugenden“ – wie wir das nennen –, merkt man richtig, wie ein Ruck durch den anderen Menschen geht.

Obwohl jegliches Verhalten von einer Tugend motiviert ist, ist nicht jedes Verhalten positiv. Wie geht das TugendProjekt mit Regelverstößen um?

Uns ist wichtig, dass durch das TugendProjekt eine positive, befähigende Umgebung entsteht. Und dass Menschen, wenn sie einen Fehler machen, nicht bestraft oder gar gekündigt werden, sondern dass sie die Möglichkeit bekommen, ihr Verhalten zu korrigieren, und

ihre Sache in Zukunft besser machen. Dabei ist es wichtig, dass Menschen auch für ein Verhalten, das negativ aussieht, zunächst eine Tugend-Anerkennung bekommen. Zum Beispiel wird über Menschen, die sich in innerer Kündigung befinden, häufig gesagt: „Der ist faul und sitzt nur noch seine Zeit ab.“ Aber auch er hat ja einen Grund dafür, warum er sich so verhält.

Das muss man erkennen und hier muss man ansetzen, wenn einem sowohl der Mensch als auch seine Arbeitskraft wichtig sind.

Wie kommt das Wort „Tugend“ bei den Unternehmern an?

Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter wirkt der Begriff Tugenden zunächst abschreckend, weil sie damit strenge und altmodische Anforderungen verbinden. Auch ich selbst habe am Anfang gedacht, dass wir das Projekt umbenennen müssen, um in der Wirtschaftszweige Türen öffnen zu können. Inzwischen stehe ich jedoch voll und ganz hinter dem Begriff Tugend und habe mich darauf eingestellt, dass wir viel Pionierarbeit leisten müssen. Aus Erfahrung wissen wir bereits, dass das funktioniert. So haben wir das TugendProjekt zum Beispiel bei einer IHK-Veranstaltung vorgestellt: Erst waren die Unternehmer skeptisch. Doch dann haben sie sich mit den Tugenden und der Bedeutung für ihre Arbeit beschäftigt und waren begeistert, wie schnell man sich dadurch auf einer sehr tiefen Ebene austauschen kann.

Für das Projekt wurden über 300 Tugenden identifiziert. Was ist, wenn mir eine davon fehlt?

Diese Frage kommt häufig von Führungskräften. Sie sagen zum Beispiel: „Mir fehlt einfach die Geduld. Wenn jemand so gar nicht in die Gänge kommt, dann könnte ich ausflippen.“ Bei dem TugendProjekt gehen wir davon aus, dass jemand, der keine Geduld hat, sie auch nicht bekommen wird – egal, wie oft er sich selbst dazu ermahnt. Stattdessen sollte man schauen: Welche Stärken habe ich denn, die meinen Mangel an Geduld



Antje Schött-Bachtari,
Vizepräsidentin des
TugendProjekt e.V.,
Königswinter, arbeitet
als Coach und Wirt-
schaftsmediatorin.

ausgleichen können? Kann ich vielleicht nachsichtig mit jemandem sein? Kann ich jemanden unterstützen? Oft hilft auch der Gedanke an die Tugenden des Mitarbeiters: Vielleicht ist er gerade so langsam, weil ihm Sorgfalt besonders wichtig ist.

Wie wird das TugendProjekt in den Unternehmen eingeführt?

Zum Beispiel mit Impulsvorträgen oder mit einem zweitägigen Einführungskurs. Spannend ist es natürlich, bei den Führungskräften anzusetzen, weil sie besonders gut als Multiplikatoren wirken. Prinzipiell lässt sich das Konzept jedoch auf jeder Hierarchieebene nutzbringend anwenden. Man kann es zum Beispiel auch als Einführung nehmen, wenn man neue Teams oder Projekte zusammensetzt und neue Regeln des Miteinanders aufstellen will. Außerdem unterstützt das TugendProjekt jeden einzelnen Mitarbeiter dabei, sich selbst zu führen und sich charakterlich weiterzuentwickeln.

Wie schnell lässt sich das Gelernte umsetzen?

Im Grunde kann man das Gelernte nach einem Workshop sofort anwenden. Man muss sich dann sicher noch mit den Tugenden, Strategien und den Begrifflichkeiten beschäftigen und sich an die neue Sprache der Tugenden gewöhnen. Aber man kann sich ja am Anfang auch unsere Tugendkärtchen zur Hilfe nehmen. Auf ihnen ist jeweils eine Tugend beschrieben. Sie bieten kurze Anleitungen, wie man diese Charaktereigenschaft verfeinern kann. Wichtig ist, dass man mit der Zeit den neuen Blick auf das Verhalten der anderen, aber auch auf das eigene Verhalten verinnerlicht. ■

Linktipp

www.tugendprojekt.de

Der Verein setzt sich für die Förderung der Werte- und Tugenderziehung im deutschsprachigen Raum ein.