



„Würde“ hat ganz viel mit Respekt zu tun. Ich nähere mich stark über die „Würde“ des anderen, aus der ich meine eigene „Würde“ abzuleiten vermag.

Myrle Dziak-Mahler ist Kanzlerin der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft und Geschäftsführerin der Alanus Hochschule gGmbH sowie Geschäftsführerin der Alanus Werkhaus gGmbH.

Über Vertrauen zur Eigenverantwortung – auf der Basis eines auf „Würde“ basierten Menschenbildes

Ein Gespräch mit Myrle Dziak-Mahler

Michael Beilmann (MB): Sei herzlich begrüßt, Myrle Dziak-Mahler. Magst du dich kurz vorstellen?

Myrle Dziak-Mahler: Um von hinten zu beginnen: Seit nunmehr einem Jahr bin ich Kanzlerin und kaufmännische Geschäftsführerin der feinen und kleinen Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft. Vorher war ich 16 Jahre an der Uni Köln als Leiterin der Lehrer*innenbildung tätig. Davor war ich dann eine Dekade in verschiedenen Funktionen und an einer Gesamtschule Lehrerin.

MB: Du schaust also auf ein breites Spektrum im Bildungsbereich. Wir wollen uns jetzt vor allem das Feld „Würde in Unternehmensbezügen“ anschauen. Und vorab: Was ist grundsätzlich für dich „Würde“?

Myrle Dziak-Mahler: „Würde“ hat ganz viel mit Respekt zu tun. Ich nähere mich stark über die „Würde“ des anderen, aus der ich meine eigene „Würde“ abzuleiten vermag. So zeigt sich meine „Würde“ über den respektvollen Umgang mit dem anderen. Das ist für mich entscheidend. Und „Respekt“ wiederum funktioniert auf Augenhöhe eingedenk aller Unterschiede von Alter, Herkunft, Status etc. und zeigt sich vor allem darin, dass wir uns zuhören, ohne immer direkt antworten zu wollen und zu müssen. Dadurch kann man sich überraschen lassen, Bewertungen vernachlässigen und sich auch mal in die Schuhe des anderen stellen.

MB: Dies ist ja nun wirklich eine weitumspannende Erläuterung, bei der ich persönlich verschiedene Schnittmengen sehe. Um sich jetzt frei dem Thema zu öffnen, teile ich meine Sicht auf die Begrifflichkeiten am Ende mit dir. So möchte ich jetzt

dein Verständnis von „Würde“ auf „Führung und Leadership“ beziehen. Was ist denn hier zukünftig verstärkt zu beachten?

Myrle Dziak-Mahler: Hier möchte ich fünf Aspekte betrachten, die es hier zu beachten gilt:

1. Ich spreche mehr von „Vertrauen“ und weniger von „Kontrolle“. Viele HR-Abteilungen ↓ und Unternehmensentwicklungen agieren schon lange aus diesem Verständnis, denn dies stellt die Basis aller weiteren Aspekte dar.

Bei vielen Führungskräften (siehe Exkurs 3) jedoch ist häufig „comand and control“ noch die Regel und Vertrauen ein Lernfeld. So gebe ich generell einen Vertrauensvorschluss, da dieser nicht einzufordern ist. Es ist meine Aufgabe, Vertrauen zu haben und meinen Wunsch auch Vertrauen zu bekommen, gegenüber Kolleg*innen auszusprechen. Dann erst ist darauf zu hoffen, dass diese mir zutrauen, was ich vorgebe zu sein auch wirklich bin, und mich erst einmal machen lassen, um zu sehen, was ich denn mit deren Vertrauensvorschluss so anstelle.

Exkurs 3: „FÜHRUNGSBEWUSSTSEIN“

Die Entwicklung von einer Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit wird im ausgelagerten Teil des Magazins beschrieben.



2. Transparenz bedeutet für mich die Grundlage zu schaffen, damit Mitarbeitende über ausreichende Informationen >>

verfügen. Erst dadurch können sie wissen, auf welcher Basis sie agieren sollen und können, um für sich selbst und für die Effektivität des Unternehmens arbeiten zu können.

3. Partizipation halte ich für ein methodisches Thema, um über verschiedene Formate und Methoden zu verfügen, um Partizipation auch lebbar auszugestalten. Besonders deutlich wird dies bei Meetings, bei denen die Redeanteile des Chefs oft viel größer sind, manche durch die Ausarbeitung der Agenda Vorgaben machen und auch viele hoffen, dass das Meeting schnell vorbeigeht etc. So setzen wir in der Hochschule seit Längerem auf das Format des Business Circle ↓, das fast schon dazu zwingt, alte Rollen zu vergessen, oder auch auf Bar Camps ↓, die es ermöglichen, eher in Netzwerken als in Wissensvermittlung zu denken und dabei stetig auch als Lernender unterwegs zu sein.

4. Augenhöhe ist ein strapazierter Begriff, doch sehr wesentlich. In meiner vorherigen Tätigkeit haben wir uns darauf geeinigt, dass jede Stimme in einem Meeting gleich viel Wert hat und gehört wird. Wir sind auf die sach-fachliche Ebene gegangen und haben vereinbart, uns weniger nach der Person auszurichten, die spricht. Wenn wir das dann erreicht haben, wäre Augenhöhe erreicht.

5. Eigenverantwortung ist der schwierigste Aspekt, da es viel Scheu gibt, Verantwortung zu übernehmen. Denn leichter ist es, wenn es eine klare Hierarchie mit Verantwortungsebenen gibt. Dies erleichtert es, mich aus verschiedenen Dingen raushalten zu können.

Einige Menschen verwechseln Verantwortung mit „Macht“, finden dies schön und nehmen diese Rollen gerne an – auch wenn sie ggf. keine Ahnung von dem benötigten Verantwortungsbereich haben. So sehe ich ein Prüfkriterium für eine gelebte Eigenverantwortung, ob Entscheidungen dort getroffen werden, wo auch die Expertise dazu im Unternehmen liegt. Wenn das erreicht ist, kann ich die Verantwortungsbzw. Eigenverantwortungsverteilung in einem Unternehmen bemessen. Da die meisten erst lernen müssten so zu arbeiten, erscheint mir dies als aktuell größte Hürde.

MB: *Danke dir, das empfinde ich als sehr eingängig. Was glaubst du, wie viel Prozent der in Deutschland ansässigen Unternehmen leben denn diese fünf Aspekte in der von dir beschriebenen Form?*

Myrle Dziak-Mahler: Damit bin ich überfragt, da ich ja vor allem eine Frau aus dem Bildungssektor bin. Als ich mich zu Führung und Leadership aufschlaute, bin ich vor allem mit Menschen aus New Work ↓ zusammengekommen. Und, wie gesagt, näherte ich mich den Organisationen über das Menschenbild ↓ statt umgekehrt.

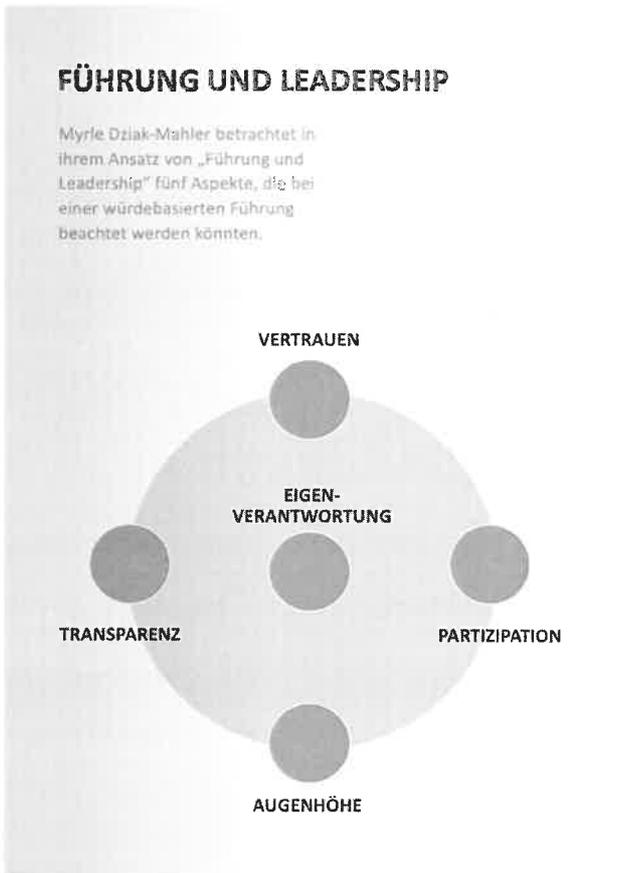
MB: *So wie du deine fünf Aspekte ausgeführt hast, nutze ich in Selbstwirksamkeitslaboren (siehe S. 7) bei Unternehmen den „Würde.Macht.Sinn.-Schlüssel“ (siehe S. 61). Auf der Basis konkreter Parameter wird prozessual der jeweilige Schlüssel für eine neue Beziehungskultur ausgestaltet. Was würdest du skeptischen Unternehmer*innen sagen, um diese mit auf die Reise deiner fünf Aspekte zu nehmen?*

Myrle Dziak-Mahler: In meiner jetzigen Führungsfunktion setze ich die oben ausgeführten Aspekte selbst um. Aktuell animiere und motiviere ich die einzelnen Teams, für alle Anfragen an mich, ihre eigenen Antworten zu finden.

So haben wir generell einen Test gemacht, inwieweit eher Expert*innen in den Teams gleichberechtigt Lösungen finden, statt der Kopf an der Spitze. Diesen Ansatz zu verstehen hat länger gedauert und er wird entsprechend der klassischen Themen in jeder Organisation (Aufgabenverteilung, Führungsfragen, Überlastung etc.) weiter umgesetzt. So habe ich dazu folgende Schritte vorgeschlagen:

1. Um Lösungen für offene Fragen zu finden, können die Teams mit einem externen Moderator die eigenen Herausforderungen anschauen, Missfallen besprechen, Aufgaben oder Herausforderungen erarbeiten.
2. Dabei halte ich mich inhaltlich raus. Letztlich interessieren mich nur die drei vereinbarten Maßnahmen für die nächsten sechs Monate.

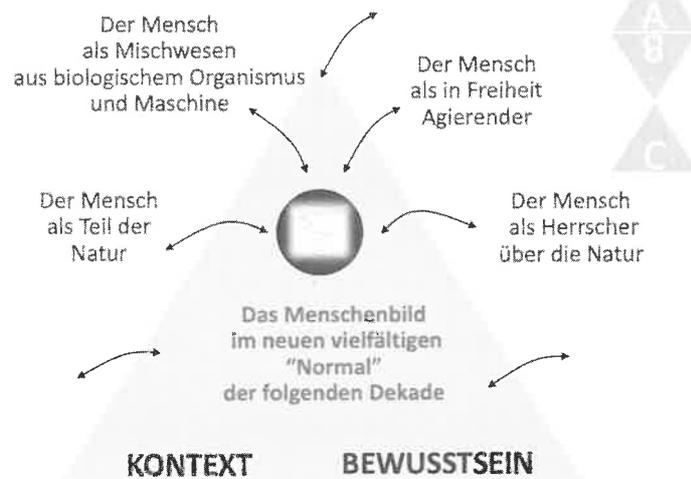
MB: *Das ist ja ein sehr schöner methodischer Ansatz. So wünsche ich mir, dass über „Würde“ ein Feld an Resonanz ↓ geschaf-*



EIN „NEUES NORMAL“?

[A. (Resonanzfeld) und B. (Entfaltung...) findest du unter dem Exkurs 6 – Menschenbild im digitalen Teil dieses Magazins.]
Die eigene Wahrnehmung auf das Resonanzfeld im Team ermöglicht eine würdebasierte Beziehungskultur. Je nach „Kontext“ und „Bewusstsein“ der Beteiligten entsteht ein stimmiges Menschenbild, das im Kern die Haltung einzelner und innerhalb der Organisation ausprägen kann.
Hinter jeder groben nebenstehenden Bezeichnung verbergen sich vielfältige Annahmen, die die Haltung des jeweiligen Verständnisses von „Würde“ ausprägen.

© Würde Impulse



fen wird, um menschliche Wertentwicklung in Unternehmen zu unterstützen. „Würde“ wird dazu im Dialog und einem co-kreativen Prozess gemeinsam entwickelt. Können die fünf Aspekte auch so etwas wie Handlungswerte darstellen?

Myrle Dziak-Mahler: Ja, dem würde ich zustimmen, da hier wieder das Menschenbild von zentraler Bedeutung ist. Denn für mich als gesellschaftspolitischen Menschen gibt es keine Unterschiede bezüglich Religion, Herkunft oder Status. Und gerade die Frage „was den Menschen denn auszeichnet“ ist sehr spannend. Bei der jeweiligen Individualität und Möglichkeit, ein Denken in Schubladen und Hierarchien zu vernachlässigen, denke ich dabei sofort an die „Würde des anderen“. Verständlicherweise erbitte ich dann auch den Respekt, meine „Würde“ zu achten. Selbstverständlich fordere ich diese auch ein, wenn ein Verhalten mir gegenüber wenig würdevoll daherkommt.

MB: Wenn ich nun in Unternehmen das Menschenbild auf der einen Seite betrachte, müsste sich jedes Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels oder der Bindung von Mitarbeitenden zuerst hiermit beschäftigen. Auf der anderen Seite steht das Feld der Digitalisierung mit den Unterbegriffen wie Digitalität ↓ und Digitaltechnik etc. In einem spielerisch durchgeführten Workshop zu „Würde und Digitalisierung“ (siehe S. 7) las ich auf eurer Homepage die Begrifflichkeit „Digital Leadership“. Dieser Ansatz erscheint mir allein begrifflich betrachtet daher doch eher würdelos, oder?

Myrle Dziak-Mahler: Fast würde ich hier sagen, „passt wie Popo auf Eimer“. Denn diese vieldeutige Zusammenführung von zwei Begriffen wird für die technische Entwicklung verwendet. Die Gesellschaft für Informatik sagt, alles was di-

gitalisiert werden kann, soll digitalisiert werden. Alles was automatisiert werden kann, wird automatisiert und alles was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Als Historikerin weiß ich, dass das auch so sein wird, da sich das technisch Mögliche bisher durchgesetzt hat. Das Einzige was wir entscheiden ist, wie wir die Technik einsetzen. Sei es in der Verwendung von Gentechnik, zu den Klimafragen oder den neuen Energieformen: Es ist letztlich unsere Entscheidung, sodass wir uns unausweichlich in einer Gesellschaft der „Kultur der Digitalität“ befinden.

Weiterhin befinden wir uns heute – und Corona hat dies noch beschleunigt – in einer hohen Transformationsgeschwindigkeit. So bedarf es einer hohen permanenten Veränderungskompetenz, die wir verstärkt erlernen müssen. So eine Art change literacy ↓ um Unsicherheiten (siehe Grafik: „Der dritte Weg“ S. 48) auszuhalten, uns in komplexen Zusammenhängen zurechtzufinden – Stichwort VUCA-Welt ↓.

All diese neuen Herausforderungen haben weder in der alten Arbeitswelt noch in dem modernen Zeitalter eine Rolle gespielt. So wird solch ein Verständnis von „Digital Leadership“ in Zukunft eher noch wichtiger.

1. Denn genau deswegen bedarf es Menschen, die tiefe emotionale und empathische Führungskompetenzen entwickeln, um sehr individuell die Anliegen von Mitarbeitenden wahrzunehmen und darauf einzugehen. Denn wer will schon wirklich Veränderung? Darauf reagieren viele Menschen mit Ablehnung, Angst und Widerstand - sie müssen in allen Kontexten darin verstärkt begleitet werden. Denn wer letztlich erfolgreich in der >>

DER "DRITTE WEG" ERMÖGLICHT EINE LEBENDIGE ZUKUNFT



WEDER "1" "RETRO"...

Kennzeichen des bestehenden Systems: 1945 – 2020

- Finanzmarkt
- Primat der Ökonomie
- Demokratieverständnis
- Ökologie



...NOCH "2" "TRANSHUMAN"

Kennzeichen des vermuteten Systems: 2020 – folgende Jahre

- Zerschlagung des Finanzsystems durch Geldentwertung
- Monopolisierung durch GAFAs* und politische Diktaturen
- Entrechtung des „normalen“ Volkes
- Technik heilt Umwelt



...SONDERN "WEG 3" "CO-CREATIV"

Kennzeichen des möglichen Systems:

- neue Regeln, um co-creativ zu lernen
- Unsicherheit annehmen
- Eigenverantwortung stärken
- Selbstwirksamkeit erhöhen
- De-Globalisierung mitgestalten

WAS TUN?

1. Jedem seine Wirkungsmacht

2. Vom „Wir“ denken, das „Wir alle“ gestalten

3. Aufrecht agieren, vernetzt handeln, weise kommunizieren

© Würde Impulse

*Google, Amazon, Facebook,.....

zukünftigen Arbeitswelt sein will, muss dies als Unternehmer*in und Führungsperson verstehen und umsetzen. Dazu gehört auch eine neu aufgestellte Personalabteilung, die Führungspersonen dabei unterstützt, diese Haltung praktisch auf jedes Individuum und das eigene Team anzuwenden.

2. Weiterhin ist ein Klima zu schaffen, das in Disruption ↓ auch Innovation ↓ möglich macht, Agilität ↓ fördert und in dem eine Kultur des Ausprobierens möglich wird.

3. Und als Drittes sind die klassischen Führungsansätze weiter zu lehren, da viele Menschen noch Orientierung benötigen, um Ziele zu setzen und bei deren Erreichung zu unterstützen.

MB: Herzlichen Dank, ich erlaube mir dies als „Dreiklang“ für den Bildungsbereich zu bezeichnen, zu dem ich auch die Personalabteilungen zähle. Dieser Dreiklang erinnert mich daran, Menschen auch in den Unternehmen mitzunehmen. Ich erlebte eher fundierte Einzelschulungen, deren Nachhaltigkeit und Partizipation leider unbeachtet blieb. So geht es mir darum, über verschiedene Mikrolearnings ↓ und interaktive Formate Anker zu ermöglichen, damit Lernende auch Zeit finden, ihre Hirnwindungen auf die Anforderungen einer neuen Zeit hin mitzunehmen. Wahrscheinlich kennst du einen klassischen Lernweg, der viele Führungspersonen in meinen Workshops irritierte, als ich sie bat am Abend zu versuchen, sich mit der „falschen“ Hand die Zähne zu putzen. Daran zeigt sich sehr klar, wie schwer Veränderung zu leben ist. Denn häufig durchdenken Führungspersonen (siehe Exkurs 4) – Sachverhalte, die dann schnell und ohne

ausreichende Erläuterungen oder Beteiligung in „klassischen“ Change-Prozessen umgesetzt werden. Oft verdienen diese nicht den Namen für die Ergebnisse, die dort erreicht werden.

Was tust oder sagst du um Menschen mitzunehmen, wenn Bezugspunkte und ein stimmiges Bewusstsein dazu fehlen? Was bedeutet es unter den heutigen Erfordernissen, eine Transformation ganzheitlich mit diesem Dreiklang umzusetzen?

Myrle Dziak-Mahler: Vielleicht ist „sagen“ genau das Falsche in diesen Kontexten. Zuerst würde ich die nötigen Anforderungen formulieren, die ich von meiner mittleren Führungsebene erwarte. Und wieder spielt Vertrauen in mich eine Rolle, ob die Führungspersonen diese Anforderungen auch erfüllen mögen (und können). Was ich jedoch auf jeden Fall tun würde, ist zu schauen, was die einzelnen Personen benötigen. Beispielsweise nehmen zwei meiner Führungspersonen an einem sehr modernen Training teil. Oder ich finde über ein Coaching heraus, was der Führungsperson fehlt: Vielleicht benötigt sie Handwerkszeug, Motivation oder eine fachliche Fähigkeit.

MB: Diese Ausführungen erinnern mich an das Reifegradmodell.

Exkurs 4 „DIE PERSÖNLICHE REIFE“ – Orientierungsmodell für Führungspersonen: Je nach Lebenskontext und persönlichem Bewusstsein der beteiligten Personen spielt der Grad an Reife – als Maßstab eines persönlichen Entwicklungsstandes – bei der Bewältigung des Alltags eine große Rolle.



Myrle Dziak-Mahler: Genau, so finde ich gemeinsam mit all meinen Mitarbeitenden den nächsten Schritt, um aus weniger Erfolg mehr Erfolg zu entwickeln. Dieser äußerst individuelle Ansatz ist ohne eine Formulierung von Erwartungen zum Scheitern verurteilt, da jede Person eine eigene spezielle Hürde zu überwinden hat, um erfolgreicher zu werden. Um dabei zu zeigen, wie auch ich einen solchen Change-Prozess verstehe, halte ich auch schon mal interne Fortbildungen durch Vorträge, Videos oder Podcasts. So bin ich vielfältig diagnostisch unterwegs, um ganz persönlich die passende Lösung zu entwickeln. Am liebsten ist es mir, und ich denke auch am würdevollsten, wenn die Kolleg*innen mit einem eigenen Vorschlag auf mich zukommen.

MB: *Müssten dann zukünftige Studierende der Betriebswirtschaft auch Psychologie oder Pädagogik im Curriculum haben?*

Myrle Dziak-Mahler: Ich bin im Zweifel, ob all dies schon in der grundständigen Ausbildung vorhanden sein muss. Eher denke ich an „live long learning“ ↓. Hier belege ich solche Fächer erst dann, wenn ich diese benötige, denn ansonsten lerne ich nur anhand einer Trockenübung.

MB: *Dies zählt nach meinem Verständnis auch auf das Konto der „Nachhaltigkeit des Lernens“ ein. In meiner Position als Gesamtprojektleiter Vertrieb Deutschland war es uns in einer Projektgruppe ein Anliegen, aus der reinen Wissensvermittlung eine Art kontinuierliches Lernen im Alltag aufzubauen.*

Im Zusammenhang mit dem Begriff „Würde“ möchte ich dir daraus entwickelt einen Prozess für einen möglichen zukünftigen Aufbau einer Personalabteilung vorstellen, der der Bewusstwerdung einer würdebasierten Beziehungskultur einen Schritt näherkommen könnte. So werden bestehende Angebote über die fünf Bausteine verfeinert:

1. *Im Innen Person 1: Mitarbeitende „schätzen“ sich zuerst als Mensch selbst „wert“, indem sie sich ihrer eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst werden.*
2. *Von Person 1 nach außen zu Person 2: Über diese interne Klärung besteht die Chance, dem Gegenüber „Respekt“ zu zollen, also den Weg nach außen ehrlich und glaubwürdig gehen zu können.*
3. *Über Innen von Person 2 nach außen zu Person 1: Person 2 wird sich ihres eigenen Wertes bewusst, gibt Person 1 „Respekt“ zurück, und so stellt sich über ein Resonanzfeld ↓ eine Verbindung ein und stößt einen gemeinsamen Prozess an.*
4. *Ins Innen der Person 1: Person 2 wirkt durch ihr Verhalten darauf ein, die in der Person 1 schlummernde „Würde“ aufzuwecken. Durch diesen gemeinsamen Flow entsteht eine jeweils spezielle Form eines würdebasierten Miteinanders, das u. a. Co-Kreativität ↓ (von der Konkurrenz über Kooperation zu Co-Kreation), ein verstärktes Vertrauen und neue Lösungsansätze ermöglichen kann.*
5. *In Person 1 und Person 2 - Innen: Sobald sich dieser Flow*

einstellt, erfährt jede beteiligte Person in der Begegnung „Sinn“, sodass gerne Zeit und Energie geschenkt werden.

Kannst du dir vorstellen, dass diese differenzierte Vorgehensweise ein relevantes modulares System für die praktische Bildung sein könnte, um in Organisationsbezügen eine jeweils spezifische würdebasierte Beziehungskultur zu gestalten?

Myrle Dziak-Mahler: Ja, ich glaube das ist ganz zentral. Besonders in der Ausbildung von Lehrer*innen – übertragen auf Trainer*innen - wäre es sinnvoll, eine solche Art der Persönlichkeitsbildung an den Anfang zu stellen. Es ist besonders wichtig bereit zu sein, die eigene Person stetig zu reflektieren und dies in der Personalentwicklung auch zukünftig ganzheitlich zu berücksichtigen.

Skeptisch bin ich bei dem Baustein „eigene Wertschätzung“, da dies oftmals dazu verleitet, mit zu viel Narzissmus das Leben zu betrachten. Für mich ist bedeutsam, sich die eigenen Werte stetig wieder zu vergegenwärtigen. So hat jeder seinen Fokus. Mein Kern-Wert ist z. B. die „Sicherheit“ - wenn jemand dagegen verstößt, geht es damit nicht gut. Wenn du mich jedoch vor dieser Erkenntnis gefragt hättest, wäre „Sicherheit“ der letzte Wert gewesen, den ich für mich ausgewählt hätte.

MB: *Das erinnert mich ans Enneagramm, kennst du das?*

Myrle Dziak-Mahler: Ja, genau, so oder mit anderen Methoden kann man es auch machen. Daher bin ich noch weniger bei der „Wertschätzung“, sondern bei der Klärung eigener Werte. Dies verdeutlichen ja z. B. auch die Sicherheitshinweise im Flugzeug, sich selbst erst die Maske beim Druckabfall aufzusetzen und erst dann dem anderen zu helfen.

MB: *Ich danke dir für deine Skepsis und weiß um den Drahtseilakt von „Wertschätzung“. Entweder mündet dies in Narzissmus oder in Respekt. Ich glaube, wer einen gesunden Narzissmus lebt, bekommt vom anderen eher ehrlichen Respekt und erhält so die Chance, sich der eigenen innerlich angelegten „Würde“ bewusst zu werden. Schauen wir doch einmal auf den beruflichen Alltag: Was passiert, wenn dir jemand künstlich Respekt zollt? Das kommt nicht an, noch weniger bei einem narzisstischen Chef. Das Maximale, was du als Mitarbeitende*r zu leisten fähig bist, ist Akzeptanz dessen, was geäußert oder eingefordert wird.*

Myrle Dziak-Mahler: Da ich noch immer ein inneres Störgefühl empfinde, kommt bei mir eine Frage auf: Mir kommt es so vor, dass gerade viele Narzissten in Unternehmen erfolgreich sind und Anerkennung bekommen, so ist mir in deiner prozesshaften Vorstellung noch zu viel „Ich“. Mein Blick schaut lieber zuerst auf die anderen, denn in deren Augen bzw. Verhalten spiegelt sich mein Verhalten, mein Ich. Dieser Ausgangspunkt ist wahrscheinlich gerade der Unterschied?

MB: *Ja, das kann ich teilen. Und, ich schaue auf die Postmoderne Gesellschaft ↓ und erlebe seit Langem die schon fast krankhafte Struktur des „Ich“ in Unternehmensbezügen. So werden Chefs hofiert und hinterrücks belacht, wird Führungspersonen >>*

nach dem Mund geredet oder alles daran gesetzt, den eigenen Vorteil zu optimieren. Darin zeigt es sich, dass eine fehlende würdebasierte Haltung solche maskenhaften Verhaltensweisen hervorgerufen hat. Wenn die Aussage von Harris, Begründer der Transaktionsanalyse, „Ich bin o.k., du bist o.k.“ schon gelebt würde, wäre eine wertschätzende Haltung des eigenen Seins ohne die Maskerade und mit neuen Qualitäten zu leben.

Myrle Dziak-Mahler: Ja, doch machen das viele Menschen überhaupt nicht.

MB: Stimmt, gerade diese können sich ihre „Würde“ erst bewusst machen, wenn das Wechselspiel ehrlichen Respekts erfolgt, oder jeder einen Spiegel über konstruktive Kritik ↓ erhält, über den sich letztlich jeder selbst besser kennenlernen könnte. Als Beispiel denke ich hier an einen meiner früheren Chefs. Er war hochqualifiziert und dabei so auf sich bezogen, dass ich ihn einzig qua Rolle akzeptierte. Ihm meinen Respekt zu geben, nein, dazu war er viel zu selbstbezogen und kaum aus seinem Realitätstunnel ↓ herauszuholen. Auch meine vertrieblichen Kolleg*innen auf gleicher Ebene hatten sich so in ihr Gewohnheitssystem eingewöhnt, dass eine Auseinandersetzung zu „Respekt“ oder „Würde“ in deren Leben gänzlich fehlte. Wozu denn auch, sie wurden ja bestätigt und das fühlte sich ja auch gut an.

Myrle Dziak-Mahler: Ja, stimmt, reine Selbstbestätigung.

MB: Selbstbestätigung an sich ist in Ordnung. Bei einer „würdebasierten Führung“ erfahren Mitarbeitende den Unterschied in den Graden der Wertschätzung ↓. So scheint es mir bedeutend, die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein dafür entsprechend

zu schaffen. Denn viele hoffentlich verschwindende Führungspersonen nutzen Mitarbeitende zur eigenen Zielerreichung aus, führen durch Willkür, Angst und Sprunghaftigkeit. Dies steht einem wirklichen Respekt der an einer gleichen Vision mitwirkenden Menschen entgegen.

Myrle Dziak-Mahler: Das leuchtet mir ein.

MB: Du als Geschäftsführerin der Alanus Hochschule hast einmal einen schönen Satz formuliert: „Lebst du, was du lehrst?“ Gerne möchte ich diese Frage umformulieren, um eine Art Vision zu kreieren: „Lebst du ‚Würde‘, so wie du sie leben willst?“

Myrle Dziak-Mahler: Eine konkrete Beantwortung habe ich hier weniger, da ich ja auch recht pragmatisch unterwegs bin. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, würde ich aber die folgende Antwort geben: Ich hinterfrage mich stetig selbst über eigene Coachingprozesse. Und das, was ich dort gespiegelt bekomme, nehme ich auch ernst.

MB: Gerne möchte ich diesen Ansatz auf die Struktur der Alanus Hochschule beziehen. Welche ersten Schritte hast du umgesetzt, um an dieser besonderen Hochschule Ansätze deines Menschenbildes - das ja stark auch durch „Würde“ geprägt ist - zu implementieren?

Myrle Dziak-Mahler: Ich glaube weniger an Strukturveränderung. So modifiziere ich das Zitat von Peter Drucker (Originalzitat Peter Drucker: „culture eats strategy for breakfast“) auf „culture eats structure for breakfast“. Die ersten Monate haben wir ausprobiert, uns kennengelernt und gemeinsam

REALITÄTSTUNNEL UND ECHOKAMMERN

Die Gestaltung der Alltagssituation resultiert aus einem „Meer an möglichen Realitätsinterpretationen“. Auch aus den verschiedenen Medien und deren Interessen werden Nachrichten gebildet. Die Ansichten (z. B. im Blick auf das eigene Unternehmen) entstehen durch persönliche Echokammern, die diese Ansichten bestätigen und stark technisiert werden. Eine stetige Zustimmung der einen „interessen-gesteuerten“ Seite führt zur Ablehnung oder Ausblendung der anderen. So werden die „eigenen Fakten“ aus der Perspektive eines Ablehnenden maximal zu „vermeintlichem Wissen“. Je nach Betrachtung folgt Ablehnung oder Zweifel am Thema.

