

Rudolf Bätcher, Christoph Grossmann, Rudolf Lürzer (Hrsg.)

NET Nr. 16: Ehrlichkeit in Unternehmen – Wert, wertlos oder pragmatischer Skill?

Winterthur: Verlag GCN, 2018

Impressum

Herausgeber:

Rudolf Bätcher, Christoph Grossmann, Rudolf Lürzer

Redaktion

Christoph Grossman

Erscheinungsweise: Unregelmässig, zu aktuellen Schwerpunkten

Download: www.gcn.ch

©2018 by GCN, General Consulting Network AG

Editorial

Von Ehrlichkeit gilt analog, was Augustinus Aurelius, Theologe und Philosoph am Übergang vom Altertum ins Mittelalter über die Zeit gesagt hat: Er wisse genau, was er meine, wenn er über sie rede. Und er verstehe, was gemeint ist, wenn andere davon sprechen. Aber sobald er erklären wolle, was Zeit wirklich sei, dann werde ihm bewusst, dass er es nicht wisse.

Anders die Unehrlichkeit: Wir erkennen sie, wenn wir sie wahrnehmen. Ohne lange überlegen zu müssen. Wir sind erschrocken, enttäuscht, sprachlos, erschüttert, konsterniert, wütend, wenn wir den Eindruck haben, etwas sei unehrlich. Der Unehrlichkeit sind wir nicht gewachsen, haben aber trotzdem ein feines Sensorium für sie.

Das eine, die Ehrlichkeit, bleibt rätselhaft, letztendlich. Das andere, die Unehrlichkeit hingegen, die glauben wir zu erkennen. Oder zu erspüren, zumindest.

NET – Neue Entwicklungen und Trends. Nun, Ehrlichkeit ist weder neu noch ein Trend. Ehrlichkeit als thematischer Komplex besteht seit eh und je. Der Umgang mit Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit in der Fauna – Mimikry als Überlebensstrategie. Der Umgang mit Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit bei Menschen – ebenso, in letzter Konsequenz. Zwar nicht immer mit bekanntem Ausgang auf der Verliererseite, aber doch geprägt von Verlustängsten und Opferrollen, wenn Ehrlichkeit zur Lebensgefahr implodiert

Gedankenspiele rund um Ehrlichkeit, angereichert mit Geschichten und Episoden aus dem beruflichen Alltag in Unternehmen, prägen in diesem NET 16 den Versuch, dass das, was Augustinus zu Zeit notierte und was sich übertragen lässt auf Ehrlichkeit, diesem schillernden Phänomen Ehrlichkeit näher zu kommen, es zu verstehen und nicht zuletzt im Kontext von Unternehmen einer Operationalisierung zuzuführen.

Angenehme Lektüre, die Herausgeber

Dr. Rudolf Bätcher

rb@gcn.ch

Dr. Christoph Grossmann

cg@gcn.ch

Dr. Rudolf Lürzer

rudolf.luerzer@gcn.at

1. Inhalt

1.	Inhalt	2
2.	Impulsgeber	3
3.	Ehrlichkeit – Immerwährender Wert im Wandel der Zeit?	5
4.	Ehrlichkeit in Unternehmen – Hommage an eine Illusion?	8
5.	Sieben Postulate – Praxisrelevante Gedankenspiele zu Ehrlichkeit in Unternehmen	12
5.1	Ehrlichkeitsparadoxon: Moralines Überladen der Ehrlichkeit führt zu Unehrlichkeit	14
5.2	Relativitätspraxis: Ehrlichkeit konkurriert im Berufsleben mit Werten und Interessen	17
5.3	Taktische Relevanz: Ehrlichkeit ist auch und vor allem Mittel zum Zweck	19
5.4	Dilemmata aller Orten: Ehrlichkeit führt jeden Tag in neue Zwickmühlen	21
5.5	Kognitive Dissonanz: Mit sich selbst pragmatisch, gegenüber anderen mit Moralkeule	23
5.6	Performativer Akt: Ehrlichkeit ist rollenkonform auf der organisationalen Bühne	25
5.7	Achtung Lebensgefahr: Ehrlichkeit bringt Mensch und Organisation in Gefahr	27
6.	Vom Modus menti zum Modus agendi	29
6.1	Motivsuche	31
6.3	Nuancieren	33
6.4	Simulieren	35
6.5	Re-Framing	36
6.6	Qualitätsmanagement (QM)	38
8.	Ehrlichkeit – ein pragmatischer Imperativ	39
8.1	Phänomen Burnout: Ehrlichkeit verdrängen – Lebensgefahr erkennen	41
8.2	Phänomen Opportunismus: Gefahr für's Überleben	51
8.3	Episoden	56
9.	Einige Literaturhinweise	66

2. Impulsgeber

Was motivierte zur Auseinandersetzung mit Ehrlichkeit in Unternehmen?

Die Stiftung Solodaris in Solothurn veranstaltet seit über zehn Jahren das Aare Forum. Ein Charity Event mit dem Zweck, einen interdisziplinären Austausch zu aktuellen Themen zu pflegen, die sozial tätige Unternehmen ebenso beschäftigen wie Organisationen der öffentlichen Verwaltung oder Firmen in der freien Marktwirtschaft.

Die Autoren, Rudolf Bätcher und Lars Stein hatten die Ehre, aber auch die Herausforderung, am 11. Aare Forum vom 28. April 2017 Ehrlichkeit in Organisationen beleuchten. Galt es doch, konsequent einen zwar geläufigen, aber nicht täglich bewusst praktizierten Blick auf einen schillernden Begriff zu richten. Weil ein Perspektivenwechsel im beruflichen Alltag, in gewohnter organisationaler Umgebung, nur selten erfolgversprechend für Neues ist, entschieden sich die Autoren, Abstand zu nehmen auf einer Kreuzfahrt auf dem Vierwaldstättersee – von Luzern nach Flüelen und zurück. Und es entstand zu Ehrlichkeit in Organisationen ein Corpus von sieben Postulaten.

Ausgehend von der betriebswirtschaftlich begründbaren Überlegung, dass fundiertes Hinterfragen des unternehmerischen Geschehens unter ungewohnten Blickwinkeln den Geschäftserfolg steigert, führte die Fortsetzung der Vierwaldstätter Kreuzfahrt und des Beitrags am Aare Forum zum vorliegenden NET 16: Aufzeigen, was es heisst, unternehmerisches Geschehen im heutigen Zeitalter der fake news fundiert unter der Perspektive Ehrlichkeit zu hinterfragen. Und um daraus Anregungen für unternehmerisches Handeln, aber auch für das Handeln in Unternehmen abzuleiten.

Alternativ mag aber auch ein Dialog zweier Ehrlichkeits-Protagonisten den Impuls illustrieren:

Er: «Also, mal ganz ehrlich, dieser Titel.....'Ehrlichkeit in Organisationen – Ansätze fürs Berufsleben und Beispiele aus eigenen Erfahrungen'»

Sie: «Stopp, Stopp, Stopp – ist dir klar, wo wir hier sind...?»

Er: «Ja, natürlich. An einem Ehrlichkeitsforum.»

Sie: «Ja, schon – nein, nicht nur das. Wir sind mitten drin, im Ehrlichkeitswahn. Und da fängst du unseren Beitrag an mit 'mal ganz ehrlich'.... Unmöglich! Das geht doch nicht. Da wird uns keiner mehr glauben. Wenn wir schon betonen müssen, ehrlich zu sein...»

Er: «Okay, ja, ja – also ich beginne nochmals. Dieser Titel, unser Beitrag ist nun aber mal ganz ehrlich völlig verkorkst...»

Sie: «Hey – nicht schon wieder...»

Er: «Ach so, ja. Ich konzentriere mich zusammen. Ist so eine Gewohnheit von mir. Die eigene Unsicherheit mit Füllwörtern überbrücken. Nicht verdecken, wohlgemerkt. Überbrücken! Andere sagen 'ähm', oder 'ich freue mich',

oder 'uhm'. Für mich ist dieses 'mal ganz ehrlich' halt einfach ein Füllwort, eine Eröffnungsfloskel. Weil mir nichts Besseres einfällt.»

Sie: «Na ja...»

Er: «Nun also zu diesem Titel 'Ehrlichkeit in Unternehmen'. Das klingt doch akademisch, abgehoben, abgedroschen, betriebswirtschaftlich steril. Der sollte doch irgendwie attraktiver, reizvoller, aufmüpfiger, herrlicher sein.»

Sie: «Dann lass uns Unternehmen als Bühne verstehen. Wo Rollen gespielt werden. Wo Erwartungen und Realitäten aufeinanderprallen. Wo Rollen Konflikte auslösen. Wo Kampf und Resignation regieren. Macht und Unterwerfung geschehen. Opportunisten auf Nonkonformisten stossen. Wo applaudiert und gebuhrt wird. Wo Erwartungen und Triebkräfte herrschen. Wo reales Berufsleben sich abspielt. Wo gedient und das Leben verdient wird. Wo Dramatisches, Komisches, Lustvolles oder Trauriges sich abspielt.»

Er: «Dann dynamisieren wir den Titel doch mit Appositionen. Wert, wertlos, pragmatischer Skill? Show oder Show-down auf der organisationalen Bühne.»

Sie: «Klingt gut. Aber, was wollen wir denn damit zeigen?»

Er: «Ganz einfach: Dass Ehrlichkeit per se eine Illusion ist. Unerreichbar. Überhöht. Überlastet. Überladen. Dass Ehrlichkeit zwar als Wert stehen kann, dass dieser sich aber in Beliebigkeit verliert, sobald der Bezug zur unternehmerischen Realität hergestellt wird. Oder in einer Sackgasse landet. Im Kern geht es also um Fähigkeiten von Menschen und Organisationen, Skills eben.»

Sie: «Na, dann viel Vergnügen.»

Kompendium

- *Die Stiftung Solodaris in Solothurn ist mit dem Aare Forum Impulsgeber für die Diskussion von Ehrlichkeit in Unternehmen im NET 16.*
- *Eine Kreuzfahrt auf dem Vierwaldstättersee von Luzern nach Flüelen gibt inhaltliche Impulse, um Ehrlichkeit in Unternehmen fundiert zu fassen.*
- *Der Beitrag am 11. Aare Forum vom 28. April 2017 und die Reaktionen des Publikums fungieren als weiterer Impulsgeber.*
- *Ein letzter Impulsgeber liegt in der Herausforderung, Ehrlichkeit in Unternehmen nicht nur intellektuell, sondern auch praxisorientiert in Worte und Bilder fassen zu wollen. Mit der Kernbotschaft «ehrlich mit Ehrlichkeit umzugehen». Oder ganz ehrlich: Eigenmotivation im wahrsten Wortsinn.*

3. Ehrlichkeit – Immerwährender Wert im Wandel der Zeit?

Ist Ehrlichkeit ein zeitloser Wert?

Hans Ulrich (1919 – 1997), bis 1985 ordentlicher Professor und Leiter des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (heute: Universität St. Gallen) begründete mit seinem Werk¹ eine systemorientierte Managementlehre, indem er Unternehmen jeglicher Art als produktive, soziale Systeme betrachtete. Produktiv, weil in ihnen physisch greifbare Produkte hergestellt und / oder immaterielle Leistungen, Dienstleistungen im engeren Verständnis, erbracht werden. Sozial, weil sowohl hinter der Herstellung von Produkten als auch hinter dem Erbringen von Dienstleistungen letztendlich immer Menschen in einem Beziehungsgefüge zusammenwirken – unabhängig von Länge und Komplexität der damit verbundenen Prozesse. Dieses Verständnis eines Unternehmens, einer Organisation, hat auch heute noch, aller Digitalisierungseuphorie trotzend, Gültigkeit.

Management ist in dieser systemorientierten Managementlehre zu verstehen als Gestalten, Lenken und Entwickeln von Unternehmen; Lenken als Steuern und Regeln, Regeln als Kontrollieren und Korrigieren. Diese Funktionen «spielen» auf unterschiedlichen Managementstufen: Auf operativer, strategischer und normativer Stufe – von Hans Ulrich bereits 1981 propagiert:

- Operatives Management bezieht sich auf die täglichen, kurzfristigen, laufenden Aktivitäten eines Unternehmens;
- Strategisches Management befasst sich mit den längerfristigen unternehmerischen Zielen und Potentialen;
- Normatives Management überlagert das kurz- und längerfristige Denken und Handeln in Unternehmen umfassend und grundsätzlich; es geht um Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen, nach denen Unternehmen gestaltet, gelenkt und entwickelt («gemanagt») werden sollen.

Während im operativen und strategischen Management Fragen zum «Was?», «Womit?» und «Wie?» im Vordergrund stehen, geht es beim normativen Management um das «Warum?» oder «Wozu?». Mit Antworten auf diese beiden letzten Fragen wird die Gesamtheit der Werte und Haltungen, die einem Unternehmen zugrunde liegen, begründet. Diese geben einem Unternehmen Sinn. Sie begründen das unternehmerische Tun. Sie dienen als übergeordnete Leitplanken, innerhalb derer sich ein Unternehmen bewegen soll. All dies lässt sich auch als Management-Philosophie oder als Wertemanagement bezeichnen.

Meist ist es müssig, Werte und Haltungen zu enumerieren und deren Handhabung dann als Wertemanagement zu bezeichnen. Zu vielfältig sind individuelle Vorstellungen darüber. Zu schwer fällt es Individuen, diese zu benennen, zu begründen. Zu weit sind Werte- und Haltungs-Dimensionen, zu komplex ihre Zusammenhänge. Zu unscharf die Konsequenzen. Zu verborgen sind unbewusst vorausgesetzte Rahmenbedingungen. Zu vielfältig kulturelle Traditionen und Einbettungen.

Hilfreicher bei der Suche nach konkreten Aussagen zum normativen Management sind Ursprünge, die sich hinter Aussagen wie «das ist doch selbstverständlich», «das macht man doch nicht», «dazu geb' ich mich nicht her»

¹ Vgl. Hans Ulrich, Gesammelte Schriften, Band 1 bis 5, Hrsg.: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre; Verlag Paul Haupt, Bern, 2001

verbergen. Diese können in überlieferten Traditionen einer Gesellschaft, in geltenden Verhaltensregeln einer Kultur, in religiösen Überzeugungen, in geschichtlichen Mythen, im Zeitgeist, in einem Medienhype, in individuellen oder kollektiven Moralvorstellungen oder in ganz persönlichen Ansichten und Interessen liegen. Zum Vorschein kommen dann Begriffe wie Verlässlichkeit, Freundschaft, Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit oder das Triumvirat von Glaube-Liebe-Hoffnung. Tugenden wie Ordnung, Sauberkeit, Fleiss, Leistungsbereitschaft, Pünktlichkeit oder Sparsamkeit gelten ebenso als Quellen eines normativen Managements wie ein Wertekanon aus Mitsprache, Solidarität, Toleranz, Offenheit, Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung, Normalisierung, Integration und Inklusion. Oder es erscheint der Begriff der Ehrlichkeit als «unbestrittener zeitunabhängiger Dauerbrenner», wie Cornelia Kazis am Aareforum im April 2017 formulierte. Andere sprechen bei Ehrlichkeit von einem «protected value», einem geschützten oder schützenswerten Wert².

Moralphilosophisch wird Ehrlichkeit aber auch als Tugend verstanden, als eine hervorragende Eigenschaft und vorbildliche Haltung von Menschen und Organisationen. Als ein erstrebenswerter Charakterzug, der ein sittlich vorbildliches Verhalten bewirkt. Dieses moralin getränkte Bild von Ehrlichkeit birgt die Gefahr von Nebulosität. Es beeinträchtigt das Denken darüber, wie der mächtige und zeitlose Begriff Ehrlichkeit so operationalisiert werden kann, dass er konkreten, nachvollziehbaren und dauerhaften Nutzen für Unternehmen erwirkt. Ehrlichkeit als Tugend entspricht einem moralischen Prinzip, verbunden mit der Gefahr, Sinn und Zweck unternehmerischen Handelns haltlos zu überlagern, denn: »Moralische Prinzipien sind eine weniger feste Verpflichtung als finanzielle Interessen« (Abraham Lincoln). Oder, im Kontext des 21. Jahrhunderts und im Wissen um Unternehmen als produktive, soziale Systeme: Ein moralisches Prinzip Ehrlichkeit wird dem realen Handeln in Unternehmen nicht gerecht. Oder, vielleicht etwas überspitzt: Moral zeigt, wie Unternehmen funktionieren sollten, Ökonomie zeigt, wie sie wirklich funktionieren...

Soll Ehrlichkeit mehr sein als ein moralisches Prinzip im Dienste des Sollens, dann muss sich der Nebel rund um Ehrlichkeit so weit lichten, dass die Pragmatik dahinter erkennbar wird. Damit der Umgang mit Ehrlichkeit, das Handhaben von Ehrlichkeit, das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Ehrlichkeit auf einer normativen Managementstufe als Teil eines Wertemanagements verstanden sein kann. Als ein Wertemanagement, das für Organisationen von produktiver und sozialer Bedeutung ist, indem Nutzeneffekte sichtbar werden – in Reputation, in Glaubwürdigkeit, in Mitarbeiter-Bindung, -Loyalität oder -Motivation, im Kundennutzen oder in anderen ökonomischen Grössen fassbar.

Kompodium

- *Bei einem systemorientierten Management bewegt sich die Auseinandersetzung mit Ehrlichkeit auf einer normativen Managementstufe. Als Bestandteil eines Wertemanagements lässt sich Ehrlichkeit so als eine zeitlose Quelle verstehen, um Werte und Haltungen in einem Unternehmen bewusst zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln.*
- *Ein tugendhaft geprägtes Verständnis von Ehrlichkeit hingegen verführt zu moralin geprägten Diskussionen, behindert ein pragmatisches Wertemanagement und ist zur Beantwortung der unternehmerisch entscheidenden, normativen Fragen des «warum?» und «wozu?» wenig zweckdienlich.*

² Vgl. u.a. WertePraxis – Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werden, III/2012 zum Thema Ehrlichkeit, www.wertepraxis.de; Duc, C., Hanselmann, M., Boesiger, P., & Tanner, C. (2013). Sacred values: Trade-off type matters. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 6(4), 252-263; Tanner Carmen, Der Preis der Ehrlichkeit, UZH-Magazin 3/2013, S. 12

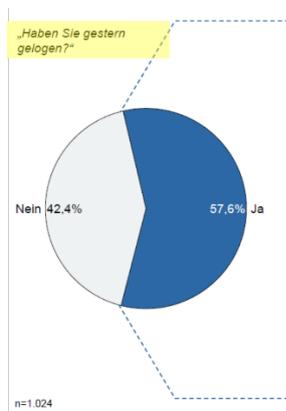
4. Ehrlichkeit in Unternehmen – Hommage an eine Illusion?

Ist Ehrlichkeit in Unternehmen wirklich relevant?

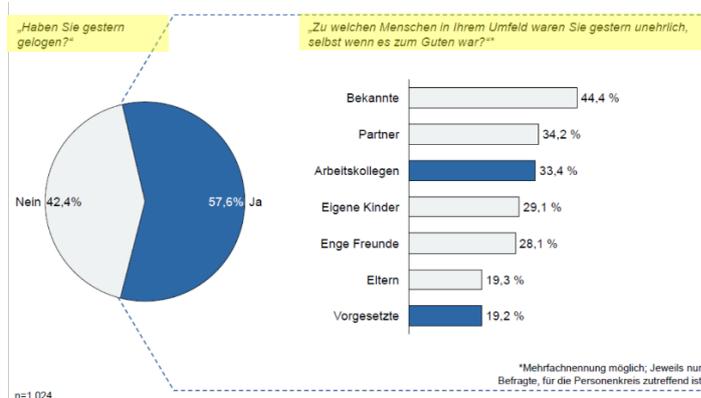
Menschen prägen Unternehmen. Als Führungskräfte oder Mitarbeitende erfüllen sie Funktionen, um Unternehmen am Leben zu halten. Und es stellt sich die Frage, plakativ formuliert: «Ehrlich im Job, geht das überhaupt? Ist man das?».

Unabhängig davon, wie einzelne Menschen diese Fragen für sich beantworten: Ehrlichkeitsstudien³ zeigen ein Bild, das an einem klaren «Ja» zu diesen beiden Fragen zweifeln lässt.

Auf die Frage «Haben Sie gestern gelogen?» antwortet eine Mehrheit mit «Ja».

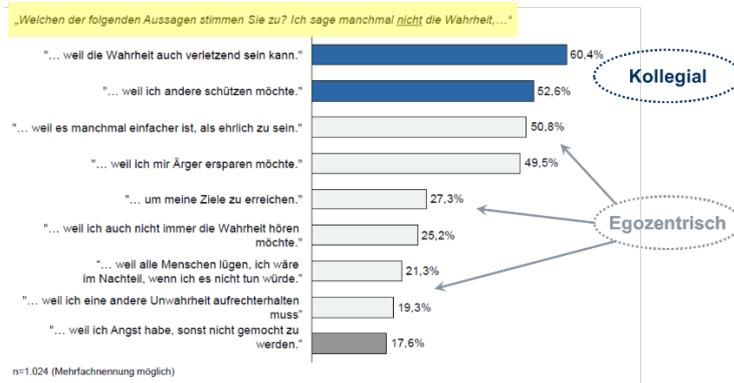


Antworten auf die Frage «Zu welchen Menschen waren Sie gestern unehrlich?» zeigen, dass Menschen auch im Berufsleben unehrlich sind.

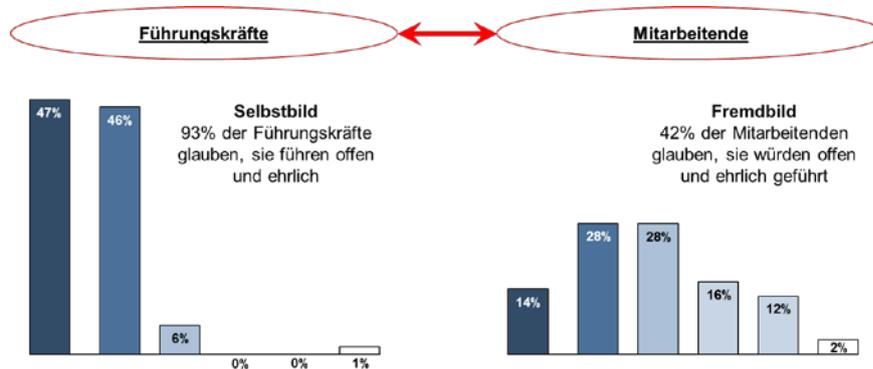


³ Vgl. beispielhaft und zur Illustration: myMarktforschung, Hamburg 2016, Ehrlichkeit: wieviel Pinocchio steckt in den Deutschen Ehrlichkeit

Eine Motivsuche zu Unehrlichkeit führt zur Erkenntnis, dass Menschen aus kollegialen, aber auch aus egozentrischen Gründen nicht die Wahrheit sagen.



Erstaunliches manifestiert sich, wenn Führungskräfte mit der Aussage «Ich führe mit meinen Mitarbeitenden einen offenen und ehrlichen Dialog» und Mitarbeitende mit der Aussage «Meine Führungskraft führt mit mir einen offenen und ehrlichen Dialog» konfrontiert werden. Selbstbild und Fremdbild von Führungskräften klaffen gewaltig auseinander⁴.



Es mag angesichts dieser Illustrationen scheinen, Ehrlichkeit in Unternehmen entspricht eher einer Hommage an eine Illusion denn an eine Norm. Es mag aber auch scheinen, der Ehrlichkeit in Unternehmen haftet etwas Flatterhaftes an, etwas erratisch Relatives, Situatives, Subjektives:

- Relativ, weil Ehrlichkeit immer abhängig ist von Bezugssystemen. In Unternehmen vom eigenen Ego, von den Kollegen und Kolleginnen, von Vorgesetzten und Untergebenen. Oder ausserhalb des Unternehmens von Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten. Oder ganz abstrakt abhängig von einem Unternehmen als Ganzes, von der Gesellschaft, von der Erdkugel.

⁴ Vgl. Information Factory, Nürnberg/Zürich 2015, Studie «Deutschland führt»; n=640
Ehrlichkeit

- Situativ, weil Ehrlichkeit immer eingebettet, «embedded» ist. Eingebettet in Konventionen, in Verhaltenskodizes, in einen Kontext, in einen Zeitgeist. Der gesellschaftliche Aufbruch in den 60er-Jahren bot andere «beds» als die gegenwärtigen Fake-News-Wellen. «Fettöpfchen» der 70er-Jahre sind heute keine mehr.
- Subjektiv, weil Ehrlichkeit bei jedem Menschen immer auch verwoben ist mit Erwartungen und mit der eigenen Betroffenheit. Aber auch ganz persönlich bedingt durch die eigene Kindheit, durch die Erfahrungen beim Hineinwachsen in das adulte Leben, durch ein bewusstes oder unbewusst vorausgesetztes Vor-Verständnis dessen, was als ehrlich zu akzeptieren ist.

Das Flatterhafte der Ehrlichkeit scheint aber auch geprägt durch Aufgaben, Umfeld und Rollen, die in Unternehmen übernommen, berücksichtigt und gespielt werden müssen: Aufgaben sind abzuarbeiten, Jobs sind zu erledigen, Aufträge sind zu erfüllen. Umfeld sind zu erkennen, zu berücksichtigen, einzubeziehen. Rollen sollen, im unternehmerischen Kontext, der Funktionserfüllung dienen; sie sollen die eigenen Fähigkeiten entfalten, Stärken, Talente und Leidenschaften ausspielen, Schwächen verdecken oder ausmerzen.

In diesem Sinne scheint Ehrlichkeit in Unternehmen relevant. Vielleicht nicht immer direkt, aber doch über Zwischenstationen. Herabgebrochen auf das normative Management lässt sich diese Relevanz im Zusammenhang von Ehrlichkeit und Geschäftserfolg so illustrieren:

- Wer als ehrlich wahrgenommen wird, wirkt glaubwürdig. Wird darüber hinaus für Ehrlichkeit im Unternehmen explizit Verantwortung übernommen – unabhängig davon, ob es sich um 'good news' oder um 'bad news' handelt – stärkt das die Glaubwürdigkeit. Ist Ehrlichkeit zudem noch von unabhängigen externen Stellen bestätigt, erhält Glaubwürdigkeit zusätzliches Gewicht.
- Wer als glaubwürdig wahrgenommen wird, dem wird vertraut; je stärker die Glaubwürdigkeit, desto stärker das Vertrauen. Sowohl nach innen, Führungskräften und Mitarbeitenden gegenüber, wie auch aussenstehenden Anspruchsgruppen gegenüber.
- Im Aussenverhältnis führt Vertrauen zu Absatz und Aufträgen. Bestätigen betriebswirtschaftliche Faktoren wie Qualität oder Preis dieses Vertrauen und die dahinterstehenden Wertequelle Ehrlichkeit, dann wirkt sich dies positiv auf den Geschäftserfolg und letztendlich auf das Überleben des Unternehmens aus.
- Im Innenverhältnis führt das Vertrauen und die dahinterstehenden Wertequelle Ehrlichkeit bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu höherer Motivation, mehr Zufriedenheit, Gesundheit und Loyalität – vier Faktoren, welche die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, z.B. via weniger Fehlzeiten am Arbeitsplatz, des Personals steigern. Was sich ebenfalls positiv auf den Geschäftserfolg und letztendlich auf das Überleben des Unternehmens auswirkt.
- Darüber hinaus gilt aber auch: Ob Menschen im Berufsleben ehrlich oder unehrlich handeln, ist immer mit Kosten-Nutzen-Überlegungen verknüpft – nicht nur mit ökonomischen, sondern auch mit gesellschaftlichen oder psycho-sozialen: Eigennutzen versus Nutzen, den eine wie auch immer verstandene Ehrlichkeit darüber hinaus noch erbringt.

Kompendium

- *Ehrlichkeit in Unternehmen ist überwiegend eine Illusion, aber eine relevante.*

- *Ehrlichkeit hat etwas Flatterhaftes an sich. Sie erscheint relativ, situativ, subjektiv. Sie erscheint geprägt durch Aufgaben, Umfeld und Rollen, die in Unternehmen übernommen, wahrgenommen oder auch gespielt werden.*
- *Ehrlichkeit als Quelle normativen Managements dient der Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen. Vertrauen ist das Fundament von Geschäftserfolg.*

5. Sieben Postulate – Praxisrelevante Gedankenspiele zu Ehrlichkeit in Unternehmen

Ehrlichkeit in Unternehmen: Vom Paradoxon zur Überlebensgefahr

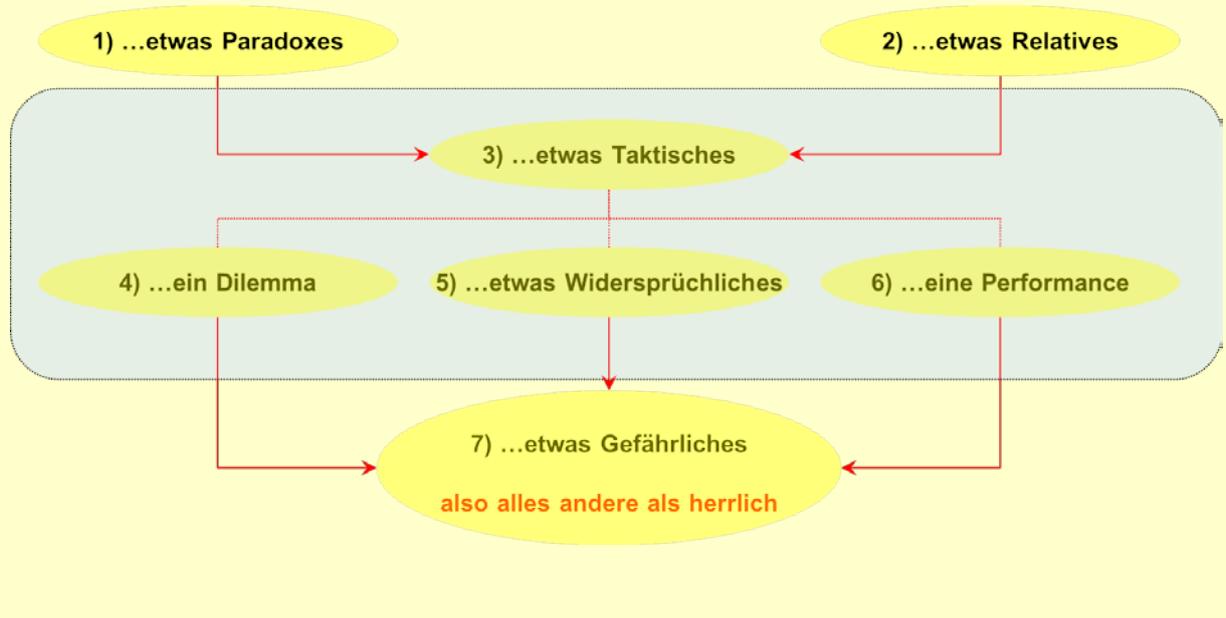
Vielfach wird in Unternehmensleitbildern, an Ansprachen oder in Führungsgesprächen als Bild gezeichnet «ehrlich ist... herrlich». Ohne die dünne Eisdecke zu bemerken, auf dem sich diese Qualifizierung bewegt. Nur allzu schnell gleiten Protagonisten der Ehrlichkeit aus oder brechen ein. Denn: Wer sich diesem Bild nur schon oberflächlich, aber selbstkritisch, nähert, bemerkt sofort, dass dieses der Realität bei Weitem nicht entspricht. Bei tieferem Nachdenken über die Aussage «ehrlich ist...» lässt sich, beispielsweise nach einer Schifffahrt auf dem 4waldstättersee, postulieren: Ehrlichkeit in Unternehmen ist...

- ...etwas Paradoxes. Was sich in ein **Ehrlichkeitsparadoxon** fassen lässt: Moralines Überladen der Ehrlichkeit führt zu Unehrlichkeit.
- ...etwas Relatives. Was sich als **Relativitätspraxis** umschreiben lässt: Ehrlichkeit konkurriert im Berufsleben mit Werten und Interessen.
- ...etwas Taktisches. Was sich als **taktische Relevanz** erweist: Ehrlichkeit ist auch und vor allem Mittel zum Zweck.
- ...ein Dilemma. Was zur Einsicht führt, dass **Dilemmata aller Orten** herrschen: Ehrlichkeit führt jeden Tag in neue Zwickmühlen.
- ...etwas Widersprüchliches. Was sich in **kognitiver Dissonanz** manifestiert: Mit sich selbst pragmatisch, gegenüber anderen mit Moralkeule.
- ...eine Performance. Was Ehrlichkeit als **performativen Akt** erscheinen lässt: Ehrlichkeit ist rollenkonform auf der organisationalen Bühne.
- ...etwas Gefährliches. Moralines Überladen, stetes Relativieren und taktisches Gebrauchen von Ehrlichkeit im Feld von Dilemmata, von Widersprüchen und von Rollenspielen mündet in den Imperativ **«Achtung, Lebensgefahr!»**: Ehrlichkeit bringt Mensch & Organisation in Gefahr.

In ihrem Zusammenspiel führen diese Postulate also zu gefährdeten Existenzen, die sich nur über einen reflektiven Pragmatismus erschliessen und bewältigen lassen. Denn so präsentiert sich die Situation: Der Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen ist paradox. Moralines Überladensein provoziert Unehrlichkeit. Gleichzeitig steht Ehrlichkeit, unbesehen und voreingenommen als Tugend verstanden, immer in Konkurrenz zu anderen Tugenden, zu Werten und Interessen. Was ein Instrumentalisieren und auch Unehrlichkeit provoziert. Instrumentalisieren und Unehrlichkeit sind durchdrungen ist von mächtigen Spannungsfeldern, stets wechselnden Abhängigkeiten und darüber hinaus auch noch mit kognitiven Dissonanzen vermengt. Und so lautet die Konklusion: Der Umgang mit Ehrlichkeit führt in letzter Konsequenz zu existentiellen Gefahren für Mensch und Unternehmen. Einzig dauerhafte Remedur liegt in einer Handlungsempfehlung, den Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen als eine pragmatische Fähigkeit zu verstehen, die es periodisch systematisch und systemisch zu reflektieren gilt.

Kompodium

Ehrlichkeit in Unternehmen ist



5.1 Ehrlichkeitsparadoxon: Moralines Überladen der Ehrlichkeit führt zu Unehrlichkeit

Ehrlichkeit in Unternehmen ist etwas Paradoxes

Ein Blick in die Gedanken- und Erlebniswelten der Ehrlichkeit zeigt: Ehrlichkeit wird auch heute noch überwiegend als Tugend, als eine moralisch gute Eigenschaft, als ein moralisch vorbildliches Verhalten verstanden – mit Aussagen illustrierbar wie

- Ehrlich währt am längsten oder: Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht und wenn er auch die Wahrheit spricht (deutsche Sprichworte).
- Im Leben muss man dauernd zwischen Aufrichtigkeit und Höflichkeit wählen (Sophia Loren).
- Ein Dutzend verlogener Komplimente ist leichter zu ertragen als ein einziger aufrichtiger Tadel; oder anders formuliert: Ich habe kein Problem mit Kritik, aber sie muss mir gefallen (Mark Twain).
- Ehrlichkeit ist das erste Kapitel im Buch der Weisheit (Thomas Jefferson).
- Du kannst im Spitzensport nur entweder ehrlich oder oben sein (Kari Pekka Kyrö, ehemaliger finnische Langlauf-Nationalmannschaft).
- Wer glücklich sein will, wer inneren Frieden anstrebt, wer beruflich nachhaltig erfolgreich sein will, muss sich selbst, anderen und der Sache gegenüber ehrlich sein; Ehrlichkeit ist das Fundament zufriedener Menschen, einer funktionierenden Gesellschaft und erfolgreicher Unternehmen.⁵

Fast wohltuend abgegrenzt und pragmatisch begründet hingegen eine Aussage von Oswald Grübel: «Dann müssen Sie als CEO lügen? - Nein, natürlich nicht. Aber man darf gewisse Fragen nicht beantworten. Weil sie nicht in das regulatorische Zeit-Schema passen⁶».

Was zeigt, dass Ehrlichkeit im unternehmerischen Geschehen zwar als Handlungsmaxime dienen kann, dass Grenzen aber schnell erreicht sind. Immer ehrlich zu sein entspricht einem scheinbaren Ideal, wird als moralische Verpflichtung immer wieder betont, überhöht und ist im unternehmerischen Kontext oftmals überstrapaziert, grossteils auch unverstanden – oder, um mit Anton Tschechow zu sprechen: «Wir alle wissen, was unehrliches Handeln ist, aber was Ehrlichkeit ist, das weiss niemand».

Und so entsteht ein Paradoxon: Unternehmen beschäftigen Menschen, die ehrlich sind. Und diese Menschen, die machen sich das gerne vor. Und sind damit schon wieder unehrlich. Wenige geben sich so, wie sie sind; die meisten hingegen so, wie sie gesehen sein möchten – «das hab' ich schon erledigt...», «nein, davon wusste ich wirklich nichts...». Menschen sind, auch im beruflichen Umfeld, was sie tun, bis sie sagen, was sie denken. Oder andere sagen, wie sie sind. Denn, so Groucho Marx von den Marx Brothers «Das Geheimnis des Lebens ist Ehrlichkeit und Fairness. Wenn man das vortäuschen kann, hat man es geschafft»

Das heisst nun nichts anderes, als dass moralphilosophisch gesprochen Doppelmoral entsteht. Menschen reagieren verletzt und sauer, wenn sie herausfinden, dass sie getäuscht wurden. Ehrliche Rückmeldungen will man vielfach aber auch nur dann hören, wenn sie zu den eigenen Vorstellungen, zu den eigenen Erwartungen passen. Also überhört man sie, sollte dieses nicht zutreffen.

⁵ Zusammenschnitt von Aussagen in Unternehmensphilosophien von Finanz- und Immobilien-Dienstleistern.

⁶ Oswald Grübel (langjähriger CEO von Credit Suisse [CS] und Union Bank of Switzerland [UBS]), Blick-Interview von Peter Hossli, 20. November 2016

Hohe Erwartungen, überhöhte gar, an Ehrlichkeit mögen nun aber kleine (Not-)Lügen verbllassen lassen. Werden in Unternehmen absolutistische Ansprüche, maximale und unausgesprochene Erwartungen an Ehrlichkeit gestellt, gepaart mit hohen Auszeichnungen, mit fehlender Diskussionskultur infolge blinder Vertrauensvorschüsse, mit einem moralingeschwängerten Glauben an immerwährende Ehrlichkeit, dann können leichtfertig formulierte Sätze wie «Wenn ich wirklich ehrlich bin...» zu heftigsten Turbulenzen führen. Dieser eine Satz, er vermag das gesamte Fundament des kooperativen Miteinanders zu erschüttern. Die Option, dass jemand auch einmal unehrlich sein könnte, besteht als blinder Fleck. Seine Elimination lässt das Pendel auf das extreme Gegenteil, ein ebenso moralin überfrachtetes Misstrauen schwingen. Und führt dazu, dass man nicht mehr so leichtfertig so ehrlich ist.

Postulat 1 – Ehrlichkeitsparadoxon

Moraline Überladung der Ehrlichkeit führt zu Unehrlichkeit



Kompodium

- Ehrlichkeit in Unternehmen wird von den Akteuren moralisch verstanden oder als unbewusst vorausgesetztes «Gutmenschentum» erwartet. Dieses Anspruchsniveau ist zu hoch; man kann ihm nicht gerecht werden und das verunsichert.
- Verunsicherung führt in der Folge zu Ausweichreaktionen; man sagt nicht mehr die ganze Wahrheit oder behilft sich mit Unwahrheiten. Handlungsmaximen wie «alles was du sagst, sollte wahr sein – aber nicht alles, was wahr ist, solltest du auch sagen» prägen den beruflichen Alltag, verunsichern weiter und lassen das Vertrauensfundament kooperativer Zusammenarbeit erodieren.
- Und so beruht Handeln in Unternehmen auf einem Fundament gegenseitiger Unehrlichkeiten, was auf lange Sicht in ein destruktives Betriebsklima mündet.

5.2 Relativitätspraxis: Ehrlichkeit konkurriert im Berufsleben mit Werten und Interessen

Ehrlichkeit in Unternehmen ist etwas Relatives

Es soll Menschen geben, die Ehrlichkeit als Wert verstehen. Auf gleicher Ebene wie Respekt, Zuverlässigkeit, Menschlichkeit, Vertrauen, Freude oder Empathie. Oder die Ehrlichkeit anderen Interessen wie Arbeitsplatzsicherheit, Beliebtheit, Karriere unterordnen. Bei ihnen findet im Umgang mit Ehrlichkeit ein ständiges Vergleichen und Abwägen statt: Welcher Wert, welches Interesse hat in einem bestimmten Kontext höhere Priorität? Für sie ist Ehrlichkeit im Berufsleben vielleicht gar nicht so wichtig, weil andere Werte und Interessen stärker sind. Mit Aussagen wie «ich will mich im Job wohl fühlen», «ich will es bequem haben», «ich will nett behandelt werden und behandle andere auch rücksichtsvoll», «ich will geliebt und beliebt sein, auch am Arbeitsplatz», «ich will einen Job haben, Lohn erhalten, mein Leben finanzieren können». Ob dann alles, was ich im Job erzähle, was ich darüber berichte, was ich in einer Bewerbung schreibe, ehrlich ist, weil es der Realität entspricht, das ist sekundär.

Sich mit diesem Konkurrenzverhalten arrangieren, das fordert. Überfordert vielleicht gar. Mit der Gefahr von Verunsicherung bei einer bewussten Auseinandersetzung mit diesen, die Ehrlichkeit konkurrierenden Aspekten. Unternehmen, die in ihrer Weihnachtsbotschaft verkünden, sie stünden im nächsten Jahr vor grossen Herausforderungen aber es ginge ihnen gut, und die dann im ersten Quartal des neuen Jahres Verluste ausweisen und Mitarbeitende entlassen, haben entschieden: Der Wert eines frohen Weihnachtsfestes ist höher gewichtet als ein vor-weihnachtliches Verkünden der Botschaft kommender Entlassungen. Nicht ganz ehrlich, oder?

In einer Anekdote lässt sich das Relative von Ehrlichkeit illustrieren anhand einer Geschichte um einen Physiker, einen Psychologen und einen Ökonomen. Alle drei bewerben sich nacheinander um die Stelle eines Chief-Controllers in einem international tätigen Konzern. Der CEO und der Leiter HR führen das letzte Gespräch. Die Schlussfrage lautet: Wieviel gibt 1 plus 1?

- Der Physiker begibt sich zum Flipchart, kritzelt Zahlen, Formeln, Symbole und Beziehungen auf das Papier und leitet aus seinen Überlegungen das mathematisch korrekte Ergebnis ab: 1 plus 1 gibt 2.
- Der Psychologe steht auch auf, geht zum Flipchart, skizziert in voll mit Stichworten, Wolken, Verbindungen und Befindlichkeiten, begründet seine Überlegungen mit moral- und entwicklungspsychologischen Theorien und kommt zum Ergebnis: 1 plus 1 liegt irgendwo zwischen 1 und 3, abhängig von den konkreten Umständen.
- Der Ökonom schliesslich erhält die gleiche Frage: Wieviel gibt 1 plus 1? Er springt auf, geht zum Fenster, schliesst die Rollläden, geht zum Lichtschalter, löscht das Licht, nähert sich dem CEO und flüstert ihm so leise ins Ohr, dass der Leiter HR nicht hören kann «wie viel soll es denn sein?»

Damit stellen sich entscheidende Fragen: Wer war denn hier nun ehrlich? Wer am ehrlichsten? Wer hat den Job erhalten? Ehrlich scheint relativ zu sein, abhängig von den handelnden Personen und vom Kontext, in welchem diese sich befinden. Übereinstimmung, eine Kooperation, ein Konsens vielleicht, wird erzielt, wenn Menschen oder Unternehmen die «gleiche Wellenlänge» über ihre Vorstellungen zu Ehrlichkeit erreichen. Das lässt sich leichter erreichen, wenn das Verständnis von Ehrlichkeit entblättert und damit objektiviert wird – entblättert von Moral, entblättert von Wertvorstellungen, entblättert von Interessen. Und wenn Ehrlichkeit als eine Fähigkeit von Mensch und Unternehmen verstanden wird, die es zu erlangen, zu erhalten und zu entwickeln gilt.

5.3 Taktische Relevanz: Ehrlichkeit ist auch und vor allem Mittel zum Zweck

Ehrlichkeit in Unternehmen ist etwas Taktisches

Häufig wird Ehrlichkeit in Unternehmen instrumentalisiert. Sie dient als Instrument, um einen bestimmten Zweck zu erreichen, ein Ziel zu verfolgen. Wenn jemand seinem Chef *cora publicam* sagt, er sei «zu dumm und zu borniert», um berechnete Kritikpunkte eines jungen Mitarbeiters am Unternehmen zu verstehen und ernst zu nehmen, dann mag dies zu 100% ehrlich sein. Aber ist das auch legitim? Sollte man dies nicht mit anderen Worten sagen, auf die Gefahr hin, dass dadurch der Kern der Aussage verwässert? Oder darf 100%ige Ehrlichkeit gezielt als systemische Intervention eingesetzt werden, um den Chef zu einer Verhaltensänderung zu bewegen? Ist es vertretbar, ihn persönlich zu verletzen? Ist ein potentieller nachhaltiger Groll, ein Abseitsdrängen in der Organisation ertragbar?

Appelle an die Ehrlichkeit werden im Berufsleben auch als Druckmittel zum Durchsetzen eigener Interessen, zum Erwirken erwünschter oder zum Unterlassen unerwünschter Verhaltensweisen genutzt. Als taktisches Instrument schafft Ehrlichkeit Transparenz oder verschleiert. Entwicklungen werden in Unternehmen nicht nur in Gang gesetzt, um Sachfragen zu klären oder um Lösungen für Unternehmensprobleme zu erarbeiten. Jede Entwicklung, aber auch jedes Projekt, hat hidden agendas, wie beispielsweise um...

- ...gegenüber einem Kollegen in der Geschäftsleitung zu glänzen
- ...einem Konflikt auszuweichen
- ...einen Entscheid zu verzögern
- ...einen nicht kommunizierten Zusatznutzen zu erzielen

Nicht sachlich und fachlich begründete Ziele sollen erreicht, sondern nirgends vereinbarte und kommunizierte Nebeneffekte ausgelöst werden. Aber auch «versteckt» vereinbarte Ziele oder Verhaltensweisen instrumentalisieren Ehrlichkeit:

- Dient eine Führungskräfteentwicklung nicht nur der Verbesserung der Skills sondern, ohne dass dies vorab ehrlich kommuniziert wurde, auch einer gehaltsrelevanten Führungskräftebeurteilung, dann erscheint Ehrlichkeit nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern sogar als zweckentfremdet. Mit der Gefahr von Verweigerungshaltung und Vertrauensverlust, sollte diese zweite Absicht publik werden. Nutzt beispielsweise ein HR-Vorstand ein derartiges Szenario um einen Kollegen in eine unhaltbare Position zu manövrieren und die eigene Position im Gesamtvorstand zu stärken, dann dient das Investment in eine Fähigkeitsentwicklung ausschliesslich einem Taktieren aus «niederen Motiven». Ehrlichkeit bleibt auf der Strecke.
- Oder umgekehrt: Ein Vorgesetzter erhält von seinem Team fünf Fragen. Die Antworten kennt er schon. Trotzdem beantwortet er nur vier Fragen und verspricht, die Fünfte bis morgen Mittag zu klären. Er liefert wie versprochen und baut Vertrauen in sich auf. War das ehrlich oder wurde das Beugen von Ehrlichkeit bewusst zu einem anderen Zweck genutzt?
- Hinter Ehrlichkeit kann aber genauso gut ein Kalkül stecken. Wer seinem Gegenüber von einem Alkoholproblem in der Vergangenheit berichtet, mag versucht sein zu glauben, dass er damit möglichen Protesten im Falle eines Rückfalls zuvorkommt.

Postulat 3 – Taktische Relevanz

Ehrlichkeit ist auch und vor allem Mittel zum Zweck



Kompodium

- *Appelle an die Ehrlichkeit können als Druckmittel zur Durchsetzung erwünschter oder unerwünschter Verhaltensweisen genutzt werden; sie dienen sowohl der Aufdeckung als auch der Verschleierung unerwünschter Tatsachen.*
- *Das Instrumentalisieren von Ehrlichkeit verursacht Unbehagen. Bei sich selbst und bei Dritten. Weil der Ehrlichkeit etwas Überhöhtes, etwas Unbestreitbares, etwas Dauerhaftes, etwas Zeitunabhängiges anhaftet; etwas, das in den «Niederungen» des unternehmerischen Geschehens undiskutabel und nutzenunabhängig gültig sein soll. Dieser hehre Anspruch überfordert und verunsichert.*

5.4 Dilemmata aller Orten: Ehrlichkeit führt jeden Tag in neue Zwickmühlen

Ehrlichkeit in Unternehmen ist ein Dilemma

Wer in Unternehmen tätig ist bewegt sich permanent in Spannungsfeldern, ist jeden Tag mit Ansprüchen konfrontiert, erwartet aber auch dauerhafte Gegenleistungen:

- Unternehmen sind geprägt von Spannungsfeldern: Vorgabe-Mitwirkung; Macht-Ohnmacht; Treue-Trennung; Bewahren-Verändern; Fürsorge-Eigenverantwortung; Aufwand-Ertrag; Aktivum-Passivum.
- Unternehmen stellen hohe Ansprüche an ihre Führungskräfte und Mitarbeitende: Fleiss, Zuverlässigkeit, Disziplin und Leistung. Aber auch Haltungen wie Loyalität, Integrität, Vertrauen, Anstand, Fairness, Wertschätzung, Gemeinsinn, Ehrerbietung oder Ehrlichkeit sind gefordert.
- Unternehmen sollen aber auch etwas bieten: Lohn, Prestige, Erfolg, Bonus, Sicherheit, Schutz und Geborgenheit, und natürlich immer auch Entscheidungs- und Handlungsräume.

Hinzu kommt: Gegensätze beeinflussen das Verständnis von Ehrlichkeit, vom Ehrlich-sein – oftmals geprägt durch ein unbewusst vorhandenes Vor-Verständnis: Ehrlich-unehrlich – wo sind die Grenzen? Unehrlich-wahr – wo sind die Nuancen und welche gelten in einem Unternehmen, bei Kollegen, bei Geschäftspartnern, bei sich selbst als akzeptiert? Mit Folgefragen, die geradewegs ins Dilemma führen:

- Ist Wahrheit gleichgesetzt mit Aufrichtigkeit?
- Ist das Gegenteil von Wahrheit eine Lüge? Und wo steht dann die halbe Lüge, die halbe Wahrheit? Wo das Verschweigen, die Tatsachenverdrehung, eine Täuschung, der Betrug?
- Ist verschweigen unehrlich? Oder das Übertreiben, Untertreiben, Tiefstapeln?
- Ist ein unzutreffendes Kompliment ehrlich, weil es Empathie zeigt und einer sozialen Beziehungspflege, einem kooperativen Miteinander dient? Oder erfüllt es lediglich eine Schutzfunktion, um sich einer Auseinandersetzung zu entziehen? Opportunismus eben.
- Ist eine selbsterzeugte Lüge nichts anderes als Selbstbetrug zwecks Autosuggestion?
- Ist das, was gesagt wurde, eine Lüge oder ein unbedachtes, falsch gewähltes Wort?

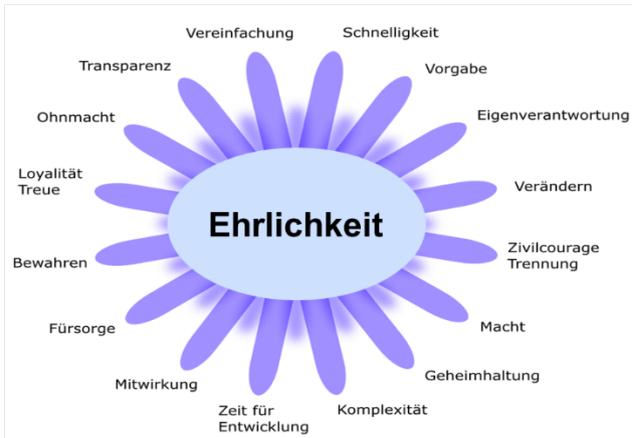
Fragen über Fragen also. Und das Dilemma, dass keine noch so tief sinnigen Antworten aus den damit einhergehenden Zwickmühlen hinausführt. Ja, dass Fragen dieser Art im Grunde unbeantwortbar sind. Was sich anhand einer Burnout-Problematik plastisch illustrieren lässt: Ein offener Umgang mit Burnout führt vielfach in ein massives Misstrauen – umso massiver, je blinder vorab das Vertrauen war. Burnout eines Einzelnen wird vom Umfeld nicht als Krankheit wahrgenommen, sondern als Verrat an der Sache, am Job, am Auftrag, am Unternehmen. Auch diejenigen Dinge, die noch möglich gewesen wären, scheinen dem Umfeld nun unmöglich, weil mit einem Burnout die Leistungserwartungen enttäuscht sind. Wäre es besser gewesen, unehrlich zu sein und das Burnout zu verheimlichen? Hätte das einen Jobverlust oder den Konkurs eines Unternehmens abwenden können? Dilemmata allenthalben.

Was bleibt ist die Erkenntnis, dass man im Grunde genommen aus der gesamten Diskussion über Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Wahrheit und Lüge aussteigen sollte. Diese Kategorien stören die Beziehung von Mensch zu

Mensch. Sie erzeugen ein Klima, in dem andere überredet, bekehrt und gezwungen werden. Es entsteht Feindschaft.⁷

Postulat 4 – Dilemmata aller Orten

Ehrlichkeit führt jeden Tag in neue Zwickmühlen



Kompodium

- *Wo Ehrlichkeit sich positioniert, das unterliegt komplexen, multifaktoriellen Kräften – manifest in Spannungsfeldern, Anspruchshaltungen und unzähligen, letztendlich unbeantwortbaren Fragen. Die damit einhergehende Vielfalt verunsichert.*
- *Weil sich Ehrlichkeit in Organisationen nicht in einem Vakuum bewegt, sondern in vielfältigen Spannungsfeldern, fühlen sich Menschen in einem Dilemma – verunsichert und überfordert; was gilt denn nun? Gar nicht herrlich!*
- *Pragmatismus anstelle einer ohnmächtigen «Kopf-in-den-Sand-Strategie» bietet sich an zur Lösung konfliktbehafteter Ehrlichkeits-Dilemmata.*

⁷ Vgl. dazu: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heinz von Foerster im Gespräch mit Bernhard Pörksen, in: Die Zeit, 04/1998, 16. Januar 1998

5.5 Kognitive Dissonanz: Mit sich selbst pragmatisch, gegenüber anderen mit Moralkeule

Ehrlichkeit in Unternehmen ist etwas Widersprüchliches

Kognitiv dissonant ist eine Vorstellung, wenn zwischen dem, was wahrgenommen, gewollt und vertreten wird und dem, was tatsächlich ist, erreicht oder verstanden wird, eine Lücke besteht. Oder: Wenn Wunsch und Wirklichkeit auseinanderklaffen. Oder: Wenn die Realität von Ehrlichkeit den Erwartungen an Ehrlichkeit nicht entspricht. Wähne ich den eigenen Umgang mit Ehrlichkeit als pragmatisch während andere ihn moralisch verstehen (oder vice versa), dann besteht zwischen Selbst- und Fremdbild ein Widerspruch. Bleiben diese unterschiedlichen Sichtweisen im Dunkeln, entsteht Konformitätsdruck, manifest in Sätzen wie «sei doch mal ehrlich...».

Dieser Widerspruch zwischen Sagen (ich bin ehrlich...) und Tun (ich sage nicht immer die ganze Wahrheit – je nachdem...), zwischen Anspruch (Ehrlichkeit ist eine Tugend) und Wirklichkeit (Ehrlichkeit ist etwas Pragmatisches) löst unangenehme Gefühle aus, führt bei Menschen zu Spannungszuständen, zu negativen Gefühlszuständen. Sie spüren, wenn sie nicht vereinbare Gefühle, Gedanken, Meinungen oder Absichten haben. Sie versuchen, das Unangenehme durch Dissonanz-Reduktion zu reduzieren oder zu vermeiden. Typische Verhaltensweisen sind Nichtwahrnehmen («hab ich noch nie gesehen»), Leugnen («das war ich nicht»), relativieren und selektiv interpretieren («das machen alle auch so»), schönreden («lügen hat auch etwas Gutes – es regt die Fantasie an») oder beugen («ist doch alles halb so schlimm»).

Führungskräfte tendieren aber auch oftmals dazu, ihren Mitarbeitenden aus falsch verstandener Fürsorge in kritischen Situationen unangenehme Tatsachen vorzuenthalten. Das scheint nachvollziehbar. Unsicherheit im Team soll vermieden werden. Weil Menschen im Grunde aber eine transparente, offene, den Tatsachen entsprechende und damit vertrauenswürdige Arbeitsumgebung erwarten, schaffen Führungskräfte auf diese Weise bewusst kognitive Dissonanzen.

Tiefenpsychologisch mag diesen Verhaltensweisen zugrunde liegen, dass Menschen eine falsche Aussage oder Verhaltensweise doppelt so stark belastet als wie eine richtige sie erfreut und sie deshalb doppelt kreativ nach einer Auflösung suchen – ähnlich wie dies der Fuchs in Aesops Fabel vom Fuchs und den Trauben tut:

«Maus und Spatz sassen an einem Herbstabend im Weinberg und plauderten miteinander. Auf einmal zirpte der Spatz aufgeregt seiner Freundin zu: «Versteck dich schnell, der Fuchs kommt!» und flog rasch hinauf ins Laub. Da schlich sich der Fuchs heran, seine Blicke hingen sehnsüchtig an den dicken, überreifen Trauben. Als er sich unbeobachtet fühlte, stützte er sich mit seinen Vorderpfoten gegen den Stamm, reckte kräftig seinen Körper empor – aber die Trauben hingen zu hoch. Etwas verärgert versuchte er sein Glück noch einmal. Diesmal tat er einen gewaltigen Satz, doch er schnappte wieder nur ins Leere. Ein drittes Mal sprang er und landete auf dem Rücken. Nicht ein Blatt hatte sich bewegt. Der Spatz, der schweigend zugesehen hatte, konnte sich nicht länger beherrschen und zwitscherte belustigt: «Herr Fuchs, ihr wollt zu hoch hinaus!» Der Fuchs biss die Zähne zusammen, rümpfte die Nase und meinte hochmütig: 'Sie sind mir noch nicht reif genug. Ich mag keine sauren Trauben'. Mit erhobenem Haupt stolzierte er in den Wald zurück.»

Übertragen auf das Leben mit Ehrlichkeit in Unternehmen: Auch dort wird immer wieder versucht, einer konfliktären Situation nachträglich einen rationalen Sinn zu geben und so kognitive Dissonanzen aufzulösen. Nicht ganz ehrlich, wenn moralisch verstanden. Zu 100% ehrlich, wenn pragmatisch praktiziert.

Postulat 5 – Kognitive Dissonanz

Gegenüber sich selbst pragmatisch, gegenüber anderen mit Moralkeule



Kompodium

- *Erwartungen an Ehrlichkeit sind moralisch verbrämt; im Gegensatz dazu ist Ehrlichkeit realiter pragmatisch.*
- *Wenn der Wunsch an und die Realität von Ehrlichkeit auseinanderklaffen, dann sind Missverständnisse vorprogrammiert. Das provoziert Widersprüche und verunsichert.*

5.6 Performativer Akt: Ehrlichkeit ist rollenkonform auf der organisationalen Bühne

Ehrlichkeit in Unternehmen ist eine Performance

Das Geschehen in Unternehmen lässt sich, metaphorisch gesprochen, als eine schizophrene Performance charakterisieren. Unternehmen haben Visionen und Missionen, Strategien, Jahres- und Quartalsplanungen. Sie drehen Budgetrunden, erstellen Einsatzpläne, errechnen Soll-Stellen, be- und verrechnen Kosten, kommunizieren Geschäftsergebnisse und – je nach Status gegenüber der Öffentlichkeit – auch Gewinnaussichten. Und sie sind operativ handelnd tätig: Sie kaufen, produzieren, kontrollieren, werben, verkaufen, pflegen Beziehungen, forschen, entwickeln und sie schaffen alle Voraussetzungen, um ihre Kernfunktionen bestens zu erfüllen.

In diesem, von Vielfalt und Dynamik gekennzeichneten Gebilde Unternehmen arbeiten Menschen. Um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Oder mehr. Oder auch nur, um der Zeit eine Struktur zu geben. Vielleicht auch, um etwas Sinnvolles zu tun. Um sich von einer Person zur Persönlichkeit zu entwickeln. Um sich selber zu verwirklichen. In Unternehmen verbringen sie viel Zeit. Mit ihren Stärken und Schwächen. Ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ihren Freiheiten und Abhängigkeiten. Mit ihrer Körperkraft, ihrem Intellekt und ihren Emotionen. Eingebettet in ein soziales System, genannt Personal, Belegschaft, Mitarbeiterschaft, Führungsriege, Unternehmensfamilie, Team oder anderes mehr. Eingebettet in organisatorische Strukturen, Netzwerke, Prozesse und Hierarchien, die Arbeitsteilung erst möglich machen. Dort erfüllen sie Funktionen, so wie Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen dies vorgeben. Dort übernehmen sie, dort spielen sie ihre Rolle, dort halten sie ihre Performance ab – umgeben von Requisiten wie Tische, Stühle, Bildschirme oder Handys, als Statist oder High Performer. Und das Unternehmen ist ihre Bühne. Arbeitskollegen, Vorgesetzte und Untergebene, Kunden und Lieferanten: Das ist ihr Publikum. Ihnen wollen, ihnen müssen Menschen gefallen. In ihrem ureigensten Interesse. Und auch im Interesse des Unternehmens, dem es wirtschaftlich 'gut' gehen soll. Eine schizophrene Szene, denn jeder ist Performer und Publikum in einem – stellt sich dar, performt, inszeniert – aber auch: applaudiert, ignoriert, reflektiert, rezensiert, kritisiert, protestiert, explodiert. Das Repertoire performativen Verhaltens auf der organisationalen Bühne entspricht, unter diesem Wahrnehmungsfiter betrachtet, dem eines Shakespeare-Dramas.

Eingebettet sind Menschen aber auch – harmonisch, neutral oder konfliktbeladen – in andere soziale Systeme: Familie, Partnerschaft, Freundes- und Bekanntenkreise, Nachbarschaft, Quartier, Dorf, Vereine. Auch in diesen gibt es so etwas wie Visionen, Strategien oder Pläne. Auch dort sind Menschen tätig. Und auch dort sind sie eingebettet in organisatorische Strukturen, Prozesse und Hierarchien. Nicht mehr so klar sichtbar beschrieben, wie in Unternehmen, aber sie sind vorhanden. Und auch dort sind sie tätig, spielen eine Rolle. Oder sind sich selbst. Die Bühne ist stets eine andere – die Performance-Prinzipien bleiben dieselben: Sich selbst darstellen, inszenieren – aber auch: applaudieren, ignorieren, reflektieren, rezensieren, kritisieren, protestieren, explodieren; oder causieren, pausieren, polemisieren, redigieren, demonstrieren, intervenieren.

Was nun, so die Kernfrage, ist in diesem schizophren anmutenden System Ehrlichkeit? undefinierbar als Zustand, fassbar nur als performativer Akt. Als Akt aber auch abhängig von Kontext, Konventionen und Rollen. Unterschiedlich in Ländern, Regionen, Kulturen, Branchen. Unterschiedlich nach Aufträgen, Funktionen und Selektionsprozessen in Hierarchien. CEO-Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen, eine gewisse Rücksichtslosigkeit, Visionen, Charisma und Intuition stehen im Widerspruch zu sozialen Kompetenzen wie Nachgiebigkeit, Flexibilität oder Kompromissbereitschaft und Kooperationsfähigkeit. Kollektives Schulterklopfen im Vorstand dient

nicht nur dem Ausdruck eines geschäftlichen Erfolgs, sondern auch der Abschottung unter Gleichgesinnten – mit der Gefahr von Entfremdung, weil von Dritten als nicht ehrlich wahrgenommen. Rollenkonflikte sind absehbar.

Postulat 6 – Performativer Akt

Ehrlichkeit ist rollenkonform auf der organisationalen Bühne



Kompendium

- *Ehrlichkeit in Unternehmen ist ein performativer Akt mit hierarchie-abhängigen Rollen; so wie sich die Rollen in einer Hierarchie verändern, so verändern sich Umgang mit und Erwartungen an Ehrlichkeit.*
- *Ehrlichkeit ist abhängig ist von Rollen. Es gelten unterschiedliche Ehrlichkeiten. Je nach Rolle kann dieselbe Aussage, dieselbe Verhaltensweise völlig verschieden oder auch widersprüchlich verstanden werden. Das verunsichert.*
- *Rollen spielen heisst auch: Scheinwelten erschaffen – den Anschein geben von Klarheit, Offenheit, Fachlichkeit, Fairness. Auf Dauer Überforderung.*

5.7 Achtung Lebensgefahr: Ehrlichkeit bringt Mensch und Organisation in Gefahr

Ehrlichkeit in Unternehmen ist etwas Gefährliches

Oszillierend in den Implikationen der Postulate von (1) Paradox («Ehrlichkeit führt zu Unehrllichkeit»), (2) Relativität («Ehrlichkeit steht in Konkurrenz»), (3) Taktik («Ehrlichkeit ist Mittel zum Zweck»), (4) Dilemma («Ehrlichkeit mündet in Zwickmühlen»), (5) kognitive Dissonanz («Erwartungen an und Realität von Ehrlichkeit widersprechen sich») und (6) Performance («Ehrlichkeit ist nur ein Rollenspiel») spült die Beschäftigung mit Ehrlichkeit Erstaunliches zutage: Kein Postulat für sich allein genommen bedeutet Lebensgefahr. Es mag vielleicht verunsichern, Ängste schüren oder Unbehagen verursachen. Aber das Überleben von Mensch oder Organisation bleibt ungefährdet.

Erst das Zusammenspiel mehrerer oder aller Postulate entfaltet eine für einzelne Menschen oder ganze Organisationen dramatische Dynamik. So verliert sich moralisch begründetes Rasonieren und Manövrieren in Unternehmen in den hehren, unergründlichen Sphären des Gutmenschentums und wirkt dadurch unehrlich (1). Gutmenschentum verharrt in unserer Gesellschaft nach wie vor un-hinterfragt per se als etwas Wertvolles, gleicht einem Dogma (2). Dogmatisch angehauchtes Bestreben nach einem «per se» entspricht dem Charakter einer «gemeinen Taktik», verneint Kritik- und Falsifizierungsfähigkeit, bejaht Simplicissimus und dient dem Zweck des Bewahrens (3). «Gemeines Taktieren» gefährdet Vertrauen und mündet in die Zwickmühle von Wollen und Sein (4). Der Widerspruch zwischen Wollen und Sein trifft auf unerfüllte Erwartungen, provoziert Enttäuschung, Widerstand und eventualiter auch Gewalt (5). Enttäuschte Erwartungen untergraben Glaubwürdigkeit und Vertrauen; sie lechzen nach Kompensation durch Rollenspiele; Performance verkommt zu einem verkaternten Schauspiel auf der organisationalen Bühne (6). Permanentes Performieren ist bemühend, anstrengend. Sich stets selbst verneinen heisst auf Dauer sich überfordern als Individuum und als Unternehmen. Mit, in letzter Konsequenz, Lebensgefahr – individuell manifest in Burnouts, als Unternehmen manifest im Verschwinden vom Markt mangels Legitimität (7).

Postulat 7 – Achtung Lebensgefahr

Ehrlichkeit bringt Mensch & Organisation in Gefahr



Kompendium

- *Ein moralisch verkrampftes Verhältnis zu Ehrlichkeit führt – kombiniert mit seiner Nutzung als taktisches Instrument – zu existenziellen Gefahren für Person und Organisation.*
- *Moral als Begründungszusammenhang für Ehrlichkeit mündet in die Sackgasse verlogener Legitimität.*

6. Vom Modus menti zum Modus agendi

Grundverständnis: Ehrlichkeit in Unternehmen ist eine Fähigkeit

Management in Unternehmen heisst gestalten, lenken und entwickeln; sicherstellen, dass das Beabsichtigte auch tatsächlich realisiert wird. Auf einem Fundament von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Wird dieses Fundament, dieser wohl grösste immaterielle Asset eines Unternehmens, untergraben, ist seine Legitimität gefährdet und es führt auch kein Kant'scher Imperativ «Erwarte – in Bezug auf Ehrlichkeit – nicht von anderen, was du nicht auch selbst wolltest» aus der Zwickmühle.

Den einzigen Ausweg weist eine zweckorientierte Pragmatik, denn ein Unternehmen dient ja letztendlich der Befriedigung einer bedürfnisgetriebenen Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Was hier nichts anderes heisst als: Der Umgang mit Ehrlichkeit ist primär eine Fähigkeit. Sowohl unternehmerisch-organisatorisch wie auch individuell-psychologisch. Diesem Grundverständnis nachgeordnet sind alle weiteren Dimensionen im Verständnis von Ehrlichkeit – Tugend, Wert, Wahrheit, Aufrichtigkeit, Gegenteil von Lüge.

Als Leitmotiv ermöglicht ein Grundverständnis von Ehrlichkeit als Fähigkeit Orientierung – eine nicht nur hinreichende, sondern auch zwingende Bedingung, um die Auseinandersetzung mit Ehrlichkeit in Unternehmen zu versachlichen, um Ehrlichkeit von überhöhten Ansprüchen und hehren Gutmensch-Bildern zu befreien und dadurch gestalt-, lenk- und entwickelbar zu machen.

Fünf Handlungsweisen bieten sich zum Operationalisieren dieses Grundverständnisses an:

1. Eine Motivsuche – mit dem Ziel, Motive hinter Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit zu erkennen und zu ergründen.
2. Das Nuancieren – mit dem Ziel, Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit bewusst und gezielt zu erkennen, in einen klar umrissenen Kontext zu setzen, zu umschreiben und zu praktizieren.
3. Das Simulieren – mit dem Ziel, Szenarien zu erschaffen und durchzuspielen, um Möglichkeiten, Grenzen, Chancen und Gefahren von Ehrlichkeit zu verinnerlichen.
4. Das Re-Framing – mit dem Ziel, der Verunsicherung im Umgang mit Ehrlichkeit durch Perspektivenwechsel die Spitze zu nehmen.
5. Das Qualitätsmanagement (QM) – mit dem Ziel, verlässliche Verfahren und Instrumente, um einen sachlichen und pragmatischen Umgang mit Ehrlichkeit zu gewährleisten.

All diesen Handlungsweisen liegt die Überlegung zugrunde, dass systematisches, systemisches und pragmatisches Reflektieren zum Verständnis von und zum Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen ein wichtiger Teil des Wertemanagements ist.



6.1 Motivsuche

Motive ergründen hinter ehrlichem oder unehrlichem Handeln

Die erste Frage, die Profiler stellen, nachdem sie mit einem Verbrechen konfrontiert sind, lautet: «Und was ist das Motiv der Tat?» Dann folgen das Sammeln, Strukturieren, Verdichten und Interpretieren von Indizien, Aussagen, Mutmassungen und Werweissungen. So lange, bis Ursache und Ablauf der Tat geklärt sind und die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen werden können.

Analog lässt sich das Vorgehen zum Ergründen von Motiven, die ehrlichem oder unehrlichem Handeln zugrunde liegen, gestalten. Wobei hier niemand zur Rechenschaft gezogen werden muss. Vielmehr geht es darum, anhand erkannter Motive einen bewussteren und pragmatischeren Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen herbeizuführen. Dies geschieht durch das Schaffen von Transparenz über die der Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit zugrunde liegenden Motive. Aber auch der Austausch darüber, unabhängig von Funktionen oder Rollen in einem Unternehmen, zählt dazu. So dass die Beschäftigung mit Ehrlichkeit zu einer gemeinsamen Sprache und zu einem gemeinsamen Verständnis von Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit in Unternehmen führt.

So eine Motivsuche kann anhand banaler Fragen wie «Ich bin manchmal unehrlich, weil...» erfolgen⁸ und es lässt sich erkennen, ob unehrliches Verhalten von eher egoistischen oder eher altruistischen Motiven getrieben ist. Mit dieser Transparenz lässt sich die Diskussion weiterführen hin zu den positiven oder negativen Auswirkungen im unternehmerischen Geschehen, bei Kommunikation und Zusammenarbeit, hinsichtlich Effizienz und Effektivität, auf Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Das Profiling von Ehrlichkeitsmotiven lässt sich aber auch in einen konkreten Kontext stellen, z.B. anhand von Fragen wie «was will ich in meinem Berufsleben erreichen – aufsteigen, Fachkraft bleiben, Dienst nach Vorschrift leisten, sicheren Job zum (Über-)Leben haben, spirituelle Erleuchtung finden, Aussteigen – und wie hilft mir Ehrlichkeit dabei oder wie begrenzt mich Ehrlichkeit».

Motive hinter Ehrlichkeit können statt auf einer «grünen Wiese» anhand eines bereits vorgegebenen Motivkatalogs eruiert werden. Für jedes aufgeführte, potentielle Motiv sind zwei der Ehrlichkeit diametral entgegengesetzte Fragen zu beantworten:

1. Welche Motive hinter unehrlichem Verhalten habe ich bei mir schon festgestellt?
2. Welche Motive hinter unehrlichem Verhalten vermute ich bei meinen Arbeitskollegen*⁹?

Ein Template dazu kann in etwa eine Struktur wie auf der folgenden Seite dargestellt aufweisen.

Kompodium

- *Das Profiling von Motiven hinter ehrlichem oder unehrlichem Handeln kann anhand freier Suche, innerhalb eines konkreten Kontexts oder anhand vorgegebener Motivkataloge erfolgen.*

⁸ Vgl. Seite 8, Kapitel 4, Ehrlichkeit in Unternehmen – Hommage an eine Illusion?

⁹ *es können auch Untergebene, Vorgesetzte oder weitere Personen sein

Motivsuche Ehrlichkeit

mögliche Motive	Welche Motive hinter <u>un</u> ehrlichem Verhalten...							
	...habe ich bei mir schon festgestellt				...vermute ich bei Arbeitskollegen* ⁹			
	oft	manchmal	selten	nie	oft	manchmal	selten	nie
	4	3	2	1	4	3	2	1
Ängste und Unsicherheiten:								
...das eigene Gesicht zu verlieren								
...Status, Macht, Position zu verlieren								
...vor Konsequenzen aus Fehlern								
...vor Konflikten und								
...vor Verantwortung								
...vor Ablehnung								
Selbstzufriedenheit								
Habgier nach Geld, Status, Macht								
fehlendes Wissen								
Naivität								
fehlendes Verantwortungsbewusstsein								
Wunsch nach Anerkennung								
glänzen gegenüber Vorgesetzten								
Stolz								
Selbstüberschätzung								
Überforderung								
Mitgefühl								
Selbstbetrug								
Konformitätsdruck								
unreflektierte Gewohnheit								
Fatalismus								
Opportunismus								
Rache								
Hierarchiegläubigkeit								
...								

6.3 Nuancieren

Ehrlich- oder unehrlich-sein differenzieren

Nuancieren heisst, sich auf die Suche begeben nach Spielarten zu ehrlich oder unehrlich. Solches Suchen soll Konventionen bewusst machen, die ehrliches oder unehrliches Verhalten befeuern. Oder unterbinden. Im Grunde ein Bewusstwerdungsprozess über unternehmensspezifische oder branchengebundene Verhaltensweise, oftmals unausgesprochene Übereinkünfte, die das Geschäftssystem eines Unternehmens oder einer Branche durchdringen.

Im leichteren Fall gilt deren Verletzung als «Tritt ins organisationale Fettnäpfchen» – ein ewigwährender Bestandteil zur Assimilation in einer Organisation. In schwerwiegenden Fällen entstehen daraus Verletzungen und Feindschaften, die bis zur Lebensgefahr reichen mögen. Mobbing, Rache nach Kündigungen oder Burnout sind deren Ausprägungen.

Auch diese Suche kann frei von jeder Vorgabe in Brainstormings erfolgen oder anhand bereits vorab umschriebener Nuancen erfolgen.

Ein Template zur Instrumentalisierung ist ausgerichtet auf ein Set von Nuancen, die es aufgrund einer Leitfrage «...ist in unserem Unternehmen...» zu evaluieren gilt (vgl. nächste Seite).

Kompendium

- *Nuancen ehrlichen oder unehrlichen Handelns sind Bestandteil von Unternehmens- und Branchenkulturen.*
- *Systematisches Analysieren solcher Nuancen schärft das Bewusstsein für die der Ehrlichkeit oder Unehrlichkeit zugrunde liegenden Konventionen.*

Diese Nuance von Ehrlichkeit ist in unserem Unternehmen...

Nuancen von Ehrlichkeit	gang und gäbe	bis zu einem gewissen Grad toleriert	eher verpönt	unhaltbar
	4	3	2	1
verschweigen				
manipulieren				
verdrehen				
schummeln				
lügen				
vermuten				
täuschen				
tricksen				
fälschen				
erfinden				
auftrumpfen				
beschönigen				
übertreiben				
überbewerten				
Sand in die Augen streuen				
kleiner Schwindel				
Hinterhältigkeit				
...				
...				

6.4 Simulieren

Szenarien ehrlichen oder unehrlichen Handelns erschaffen

Mittels Szenarien lassen sich Ehrlichkeits-Situationen aus dem unternehmerischen Alltag simulieren, in Frage-Antwort-Runden erschaffen und diskutieren. Ziel ist, mittels Simulationen anhand von Blueprints oder Mini-Fallstudien, das Bewusstsein im Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen zu schärfen. Wiederum mit der Absicht, auf diesem Weg über mehrere Stationen einen Beitrag zur Stärkung des Unternehmens und seines ökonomischen Erfolgs zu leisten.

Ansatzpunkte solcher Szenarien können Fragen, Aussagen, Ereignisse oder Erlebnisse sein, die es zu umschreiben und zu bewerten gilt – bis hin zur Entwicklung konkreter Massnahmen:

- Welchen Rat würden Sie jungen Menschen geben, die Führungskräfte werden wollen; was ist am wichtigsten, was weniger wichtig (Engagement, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Offenheit, Integer bleiben, soziale und kommunikative Kompetenzen, Auseinandersetzung mit Führung und Führungsverantwortung)? In der Bewertungsphase lässt sich reflektieren, ob die Antworten eher leistungs- oder wertebezogen sind, ob sie eher fachliche oder soziale Kompetenzen betonen, ob man eher kollegial oder egozentrisch ausgerichtet ist und welchen Stellenwert Ehrlichkeit in diesen Antworten einnimmt.
- Ich verschweige meinem Vorgesetzten, dass mein Kollege nicht krank zu Hause ist, sondern gestern zu viel getrunken hat. Ist das legitim oder unzulässig? Warum?
- Ich übertreibe bei meiner Bewerbung um meine Chancen zu erhöhen. Sollte man nie tun oder das gehört einfach dazu? Warum?
- Wenn ich einen Fehler bei der Arbeit mache, behaupte ich, dass ich es nicht war. Mache ich nie, nur die anderen. Warum dieses Bild?
- Ich gebe einer Kollegin falsche Informationen, damit sie dem Vorgesetzten gegenüber neben mir schlecht dasteht. Das gehört zum klassischen «Taktieren» in Organisationen; alle wissen das und man muss sich damit arrangieren. Warum?

Kompendium

- *Simulation ermöglicht, in einem geschützten Rahmen, das Verarbeiten von Vorfällen, Erlebnissen und Erfahrungen im Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen.*

6.5 Re-Framing

Schubladendenken und Wahrnehmungsfilter zu Ehrlichkeit überwinden

Re-Framing bezweckt nichts anderes als einen Perspektivenwechsel. Ehrlichkeit in Unternehmen soll von einem anderen als dem gewohnten Blickwinkel aus betrachtet und beurteilt werden. Auf diese Weise werden Wahrnehmungsfilter zum Geschehen und zum Verhalten rund um Ehrlichkeit aufgebrochen.

Der Effekt eines Re-Framings besteht darin, dass eine Wahrnehmung, eine Verhaltensweise, eine Botschaft oder schlicht auch einfach ein Fakt einen ganz anderen AHA-Effekt auslöst, wenn in einen anderen Rahmen gelegt, was sich sehr schön am Beispiel der Parship-Werbung illustrieren lässt:

- «alle 11 Minuten verliebt sich bei uns ein Single»..... – Das sind rund 40'000 Singles pro Jahr
- In Deutschland gibt's 20 Millionen Singles – 40'000 Singles sind 2 Promille aller Singles
- Wie wirkt nun die gleiche Botschaft, so formuliert «Pro Jahr verlieben sich bei uns 2 Promille aller Singles...»?

Ein anderes Beispiel sind Aussagen, welche die Unfall-Wahrscheinlichkeit von Bahn und Flugzeug vergleichen. Die am häufigsten verbreitete Botschaft lautet, dass die Wahrscheinlichkeit, beim Bahnfahren tödlich zu verunfallen, ein Vielfaches höher ist, als die Wahrscheinlichkeit beim Fliegen zu tödlich zu verunfallen¹⁰. Verändert man nun aber den Rahmen und setzt die jeweiligen Unfall-Wahrscheinlichkeiten in Bezug zu den gefahrenen bzw. den geflogenen Stunden, dann verändert sich das Bild drastisch: Bezogen auf die Zeit, die man im jeweiligen Verkehrsmittel unterwegs ist, ist die Wahrscheinlichkeit in einem Flugzeug zu verunfallen, um ein Vielfaches höher.¹¹ Was ist nun ehrlich?

Re-Framing ist aber auch notwendig, um tief verankerte, eingefahrene Sicht- und Verhaltensweisen, die sich als Bias¹² tief im menschlichen Unterbewusstsein eingegraben haben, zu überwinden. Weil Menschen beispielsweise die Gegenwart systematisch überschätzen, ist ihnen 100 heute mehr wert als 110 in einem Jahr. Die Differenz von 10 ist der Gefühlsgewinn oder der Preis, den ein Mensch bereit ist zu bezahlen um bereits jetzt in den Genuss der 100 zu kommen und die Wartezeit abzugelten. Welchen Stellenwert, welche Funktion hat in diesem Kontext Ehrlichkeit?

Kompendium

- *Wahrnehmungsfilter beeinträchtigen das Verständnis rund um Ehrlichkeit; sie führen zu einem eindimensionalen Umgang mit Ehrlichkeit.*
- *Das Aufbrechen dieser Filter mittels Perspektivenwechsel erhellt das Paradoxe, das Relative, das Taktische, das Dilemmatische, das Widersprüchliche und das Performative von Ehrlichkeit in seiner ganzen Gefährlichkeit.*

¹⁰ Bahn = 9 Verkehrstote pro 10 Mia. Passagierkilometer; Flugzeug = 3 Verkehrstote pro 10 Mia. Passagierkilometer; Krämer Walter, So lügt man mit Statistik, 8. Auflage, Piper-Verlag, München 2006, S. 70

¹¹ Bahn = 7 Verkehrstote pro 100 Mio. Passagier-Stunden; Flugzeug = 24 Verkehrstote pro 100 Mio. Passagierstunden; Krämer Walter, dito, S. 71

¹² Bias = eine systematische Verzerrung

6.6 Qualitätsmanagement (QM)

Reflektionsverfahren zu Ehrlichkeit institutionalisieren und formalisieren

Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das nicht in der einen oder anderen Form QM betreibt. QM und die in diesem installierten QM-Systeme haben den Vorteil, dass sich beliebige Qualitäts-Themen in ihnen systematisch institutionalisieren lassen. Auch Ehrlichkeit.

In einem QM-System lässt sich der Umgang mit Ehrlichkeit in Unternehmen nun verankern. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Ehrlichkeit für ein Unternehmen eine Qualität darstellt. Im Sinne von «je besser diese Qualität erfüllt ist, desto erfolgreicher das Unternehmen – erreicht über Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Kundenbindung».

So lassen sich Ehrlichkeitsthemen einbauen in Verfahren und Instrumente des Fehler-, des Reklamations- oder des Verbesserungsmanagements. In der Form von Qualitätszirkeln wiederum können interdisziplinäre Reflexionen initiiert werden mit Frage- und Diskussionsrunden rund um Anliegen wie:

- Sind wir in der Sache im Triumvirat von Aufgabe, Umfeld und Rolle uns gegenüber ehrlich?
- Sind wir im eigenen Verhalten uns gegenüber ehrlich – wie wir etwas sagen; wie und wo wir uns bewegen mit Mimik, Gestik oder Körpersprache; wie wir uns kleiden; wie und was wir informell kommunizieren, erzählen, mailen?
- Sind wir in der Sache im Triumvirat von Aufgabe, Umfeld und Rolle anderen gegenüber ehrlich?
- Sind wir im eigenen Verhalten anderen gegenüber ehrlich?
- Ist es uns in unserem Unternehmen überhaupt möglich, ehrlich zu sein?

Kompodium

- *QM-Systeme bieten einen institutionalisierten, formalisierten und sachlichen Rahmen, damit der Umgang mit Ehrlichkeit auf einer rationalen Basis erfolgen kann. Das erleichtert.*

8. Ehrlichkeit – ein pragmatischer Imperativ

Ehrlich sein ist kein Zustand, sondern reflexive Praxis

Die Gedankenspiele zu Ehrlichkeit in den Postulaten und das Instrumentalisieren von Ehrlichkeit als Fähigkeit geben die Antwort auf die Titelfrage «Ehrlichkeit in Unternehmen – Wert, wertlos oder pragmatischer Skill?»: Menschen sind nicht per se ehrlich oder unehrlich; sie handeln und kommunizieren mehr oder weniger ehrlich. Immer eingebettet in ein komplexes Netzwerk von Emotionen und Sachzwängen. Idealerweise immer mit besten Absichten. Wird dieses Bild akzeptiert, dann ist Ehrlichkeit ein Wert, dann ist Ehrlichkeit wertvoll. Im Sinne eines pragmatischen Skills, nicht aber als Bestandteil von Moral oder Moralisieren.

Damit in Unternehmen souverän umgehen heisst kurz und bündig «Moralkeule wegpacken, Bewusstsein scharf schalten». Oder als Handlungsanleitung formuliert:

- Jeden Tag die Implikationen aus den Ehrlichkeitspostulaten ausbalancieren.
- Zeichnet sich eine Ehrlichkeits-Sackgasse ab, dann besteht die Pragmatik im Beizug von Vertrauenspersonen ohne direkten Bezug zum Unternehmen als Sparringpartner, im Einholen von 2nd-opinions zu Ehrlichkeit oder im Initiieren eines Ehrlichkeits-Coachingprozesses. Auf diese Weise lassen sich in Unternehmen Nutzeneffekte erzielen und die Wettbewerbsfähigkeit bei seiner wichtigsten Ressource, dem Personal, stärken:
 - emotional aufgeladene Diskussionen zu Ehrlichkeit werden entpersonalisiert und führen so zu sachrationalen Lösungen;
 - der Tendenz zur Beschönigung wird entgegengewirkt, so dass Handlungen fakten- und nicht illusionsbasiert sind;
 - die Macht der Gewohnheit wird gebrochen, Kreativität und Offenheit für Neues gefördert;
 - Ehrlichkeit bleibt nicht mehr ein folgenloser moralischer Appell; sondern ein Anliegen von Fähigkeiten und Fertigkeiten;
 - ein Lernprozess wird in Gang gesetzt, um sich widersprechende Perspektiven, Verständnisse und Interessen so auszubalancieren, dass die knappe Ressource Zeit ökonomisch genutzt wird;
 - eine aktive Auseinandersetzung mit Ehrlichkeit dient dem Unternehmen als Frühwarnsystem, um potentielle Fehlentwicklungen in der Unternehmenskultur und bei den Assets Glaubwürdigkeit und Vertrauen frühzeitig zu erkennen;
 - in das diffuse Feld von Ehrlichkeit und Unehrlichkeit werden Ordnung und Struktur eingebracht;
 - und last but not least: Ein proaktives Arbeiten an Ehrlichkeit und Unehrlichkeit vermag Energien freizusetzen, die sich in höherer Motivation, reibungsloserer Zusammenarbeit und damit steigender Effizienz manifestieren.

Ein Set zur Phänomenologie der Ehrlichkeit anhand von Burnout und Opportunismus sowie anhand von Episoden aus näheren und weiteren Welt des Managements mögen diesen Pragmatismus auf den folgenden Seiten illustrieren.

Kompendium

- *Ehrlichkeit ist weder ein Wert noch wertlos. Ehrlichkeit in Unternehmen unterliegt als pragmatischer Skill*

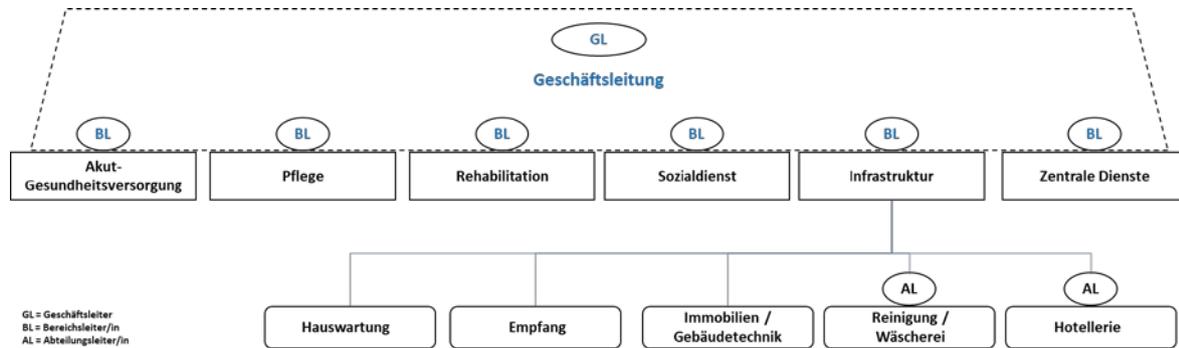
einem permanenten Such- und Findungsprozess.

8.1 Phänomen Burnout: Ehrlichkeit verdrängen – Lebensgefahr erkennen

Von der Burnout-Gefahr zum High Performance Management

Faktenlage

Eine mittelgrosse Organisation in der Schweiz bietet an mehreren Standorten in einer Stadt Akut-Gesundheitsversorgung, Pflege, Rehabilitation und Sozialdienst an. Organisatorisch ist sie gegliedert in Bereiche. Rund 300 Mitarbeitende teilen sich 200 Stellen.



Ein Bereich umfasst die Infrastruktur mit den Abteilungen Hauswartung, Empfang, Immobilien / Gebäudetechnik, Reinigung / Wäscherei, Hotellerie mit Küche und Catering-Angeboten für Dritte. 30 Stellen sind von 40 Mitarbeitenden besetzt. Der Bereichsleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung und Sicherheitsbeauftragter, seit rund 15 Jahre in dieser Position. Er führt die Reinigung / Wäscherei und die Hotellerie über Abteilungs- und Teamleitungen. Hauswartung, Empfang sowie Immobilien / Gebäudetechnik werden direkt durch ihn geführt. Die Führungsspanne liegt bei acht Personen. Eine Führungssituation also, die sich teils stufengerecht, teils durchmischt, teils stufenübergreifend präsentiert. Zusätzlich übernimmt der Bereichsleiter seit Jahren schon zusätzlich die Bauleitung bei Umbau-, Renovations- und Neubauprojekten und ist in dieser Position gegenüber anderen Bereichen auch weisungsbefugt.

Als Person ist der Bereichsleiter stark teamorientiert, integer und loyal, aber auch sprunghaft und schwankend bei Führungsfragen. Sein Fachwissen ist enorm; er kennt alle Details seines Bereichs, alle operativen Abläufe und greift auch ein, wenn seiner Meinung nach etwas nicht korrekt abläuft – oft auch ohne den Dienstweg top-down einzuhalten. In der Organisation gilt er als detailversessen, pingelig gar. Seine Verhaltensweise bei Vorkommnissen, wenn's denn gar nicht mehr geht: Dann mach ich's halt selbst. Während Jahren liegt sein Arbeitspensum bei 55 bis 65 Stunden pro Woche. Seit vielen Jahren schon hat er zudem die ihm zustehenden Ferientage nicht bezogen. Die Überzeugung, dass der Bereich ohne seine Anwesenheit nicht «läuft», liegt tief in seiner Person verankert. Er ist immer erreichbar; muss (und will!) bei Krisen und Vorfällen (z.B. Zutrittssystem fällt aus,

Photovoltaikanlage arbeitet nicht wie vorgesehen, Wärmeregulierung stimmt nicht, Warmwasseraufbereitung hat zu wenig Leistung, Fäkalienpumpe streikt etc.) selbst eingreifen, weil Hauswarte mit der Technik überfordert sind. Obwohl er zu diesen ein gutes Verhältnis hat, verweigern sie eine persönliche Weiterbildung und Weiterentwicklung; in ihrem angestammten Tätigkeitsfeld sind sie aber kompetent, zuverlässig, liebgewonnen von Mitarbeitenden und Patienten.

In den letzten zwölf Monaten häufen sich nun aber Zeiten, in denen er sich fragt, ob diese Einsatzbereitschaft, dieser Einsatz Sinn macht. Irgendwie scheint sich bei ihm das Gefühl einer inneren Leere breit zu machen. Eines Tages wird ihm auch schlagartig bewusst, dass er sich viel öfters als früher mit Publikationen zur Work-Life-Balance befasst. Eine Frage verfolgt ihn immer bohrender: Gleichen die Gegengewichte zu Einsatzbereitschaft und Einsatz die Balance wirklich aus. Stimmt das Fließgleichgewicht zwischen Entlohnung, Anerkennung und Lob, Freizeit und persönlichen Interessen, Pflege der privaten Beziehungen, Schlaf, Nichtstun noch? Bilder von Sackgassen und Hamsterrädern schieben sich mehr und mehr in den Vordergrund. Dank und Bewunderung («wie schaffst Du das alles...?») berühren nicht mehr, perlen ab. Anzeichen, die, von aussen betrachtet, als schwache Signale eines sich anbahnenden Burnouts verstanden werden können. Anzeichen, die der Bereichsleiter primär mangels Ehrlichkeit zu sich selbst, aber auch mangels ehrlichem Eingestehen gegenüber Dritten, jedoch ignoriert. Die Motive sind unklar: Angst vor Kompetenz- und Gesichtsverlust? Angst vor dem Älterwerden? Gleichgültigkeit? Rücksicht? Fehlendes Vertrauen? Führungsschwäche?

Impuls

Im Rahmen eines Projekts zur Prozessoptimierung lernt ein aussenstehender Dritter den Bereichsleiter kennen – und schätzen für sein Fachwissen, sein integrales Verständnis der Organisation und seine Zuverlässigkeit. Gegen Ende des Projekts äussert er Wunsch und Bedarf nach einer Organisationsentwicklung für seinen Bereich mit einem parallel stattfindenden persönlichen Coaching. Diesem Zusatzprojekt wird von der Geschäftsleitung stattgegeben. Sachliches und auch nach aussen kommuniziertes Motiv: Ein sich am Horizont abzeichnender Abriss alter Gebäude und ein sich daran anschliessender Neubau für rund 100 Mio. Franken – bei gleichzeitigem Aufbau, Betrieb und Rückbau von Provisorien, um während der Bauphase den operativen Betrieb im Kerngeschäft aufrecht zu erhalten. Dafür soll der Bereich fit gemacht werden. Als persönliches, nur bilateral kommuniziertes Motiv, steht das sich ebenfalls am Vorstellungshorizont abzeichnende, aber uneingestandene Burnout.

Approach: Infrastruktur 2025

Um dem Projekt eine Identität zu geben, wird es «Infrastruktur 2025» getauft. Ein Kernteam kümmert sich um die Sachfragen – Szenarien zur Infrastruktur 2025 entwickeln, mit Mitarbeitenden besprechen, Pflichtenhefte und Anforderungsprofile erstellen, Investitionen und Betriebskosten schätzen und mit dem aktuellen Zustand vergleichen. Zweimal pro Monat finden Einzelgespräche und Reflexionen mit dem Bereichsleiter statt. Die Themen kreisen immer um Fragen wie

- Wo bestehen Entlastungsmöglichkeiten?
- Wo muss er lernen loszulassen?
- Hat er eigentlich Vertrauen in seine Führungskräfte und Mitarbeitende?
- Was kommt Neues auf ihn zu, welches sind neue und eventuell zusätzliche Belastungen?

- Was liegt ihm persönlich gar nicht, was am meisten?
- Was muss er – ganz und gar egoistisch – tun, um in seiner Arbeit nicht zu versinken?
- Und schliesslich noch: Welche Sachthemen zu «Infrastruktur 2025» müssen im Kernteam weiterbearbeitet werden?

Mit diesen Gesprächen bestehen Raum und Zeit, um nach etwa zwei Monaten eine Sphäre von Offenheit und Vertrautheit entstehen zu lassen, die einen unvoreingenommenen und ungefilterten Umgang mit den schwachen Burnout-Signalen zulässt. **Ehrlichkeit** entwickelt sich für den Bereichsleiter nun – ohne dass dies explizit so angesprochen ist – **zu einer persönlichen Fähigkeit**, die in dieser Form bis anhin nicht bestand.

Resultat

Aus der systemischen Kombination des Projekts «Infrastruktur 2025» mit reflektiven Einzelgesprächen zu persönlichen Skills, Belastungen und Freiräumen resultiert als Lösung:

- Ein drei Monate dauerndes Time-out des Bereichsleiters – zum Loslassen lernen und um festzustellen, dass der Bereich auch ohne Bereichsleiter funktioniert, ohne dass er an Akzeptanz verliert.
- Entwicklung und Bewertung von persönlichen Zukunftsoptionen, mit dem Ergebnis
 - 'Beförderung nach oben' – nein, weil die Stelle des Gesamtleiters bis zu dessen Rücktritt in sechs Jahren besetzt ist.
 - 'Ausscheiden' – nein, denn es gefällt dem Bereichsleiter sehr hier.
 - 'Weiter wie bisher' – nein, weil Leistungsgrenzen erreicht sind und ein Rückfall in alte Verhaltensmuster mit einem endgültigen Burnout absehbar ist.
 - 'Neues Spiel' – ja, durch Abgabe der Bereichsleitung und Übernahme der Projektleitung Bauen zusammen mit einem externen Bauprojektleiter; zuständig für alle Nutzeranliegen in Betreiber- und Nutzerausgüssen.
- Antrag an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat zur Option 'Neues Spiel', Genehmigung und Einleiten der Umsetzungs-Massnahmen: Die Stelle des Bereichsleiters Infrastruktur kann intern besetzt werden; im Organigramm wird für die Dauer des Neubaus, voraussichtlich vier Jahre, die Organisationseinheit «Projektleitung Bauen» aufgenommen; das Pflichtenheft «Projektleitung Bauen» hat auf einer Seite A4 Platz; der Bereichsleiter übergibt die Bereichsführung seinem Nachfolger und übernimmt die Charge des 'Projektleiters Bauten' – und wechselt so vom Burnout-Kandidaten ins High Performance Management.

Lessons learned – Erfolgsfaktoren auf diesem Weg zu Ehrlichkeit

- *Die Botschaft 'ehrlich sein gegenüber sich selbst' wurde, ja musste nie explizit angesprochen und diskutiert werden; dieses Ehrlichkeits-Prinzip hat sich im Verlaufe des Coaching- und OE-Prozesses von selbst ergeben – und wurde vom Bereichsleiter nach einem Reifungsprozess vollumfänglich über die gewählte Option akzeptiert.*
- *Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wollten den Bereichsleiter nicht verlieren und haben dies auch ausdrücklich kommuniziert. Damit war ein Back-up-System vorhanden.*
- *Die Selbstfindung war eingebettet in ein zukunftsorientiertes, konstruktives Gestaltungsprojekt; diese sachrationale Grundlage kristallisierte sich als DER Erfolgsfaktor heraus, um die Chancen einer persönlichen Weiterentwicklung in Sachen Ehrlichkeit zu erkennen, zu verstehen, zu ergreifen und umzusetzen.*

- *Ergo: Die Entwicklung von Ehrlichkeit zu einem pragmatischen Skill benötigt Katalysatoren; das kann ein Gesprächsprozess sein, eine Zusage, eine Garantie, ein Projekt oder lediglich das, was man, in Worten kaum fassbar, als gleiche Wellenlänge umschreibt.*
- *Die Postulate zur Ehrlichkeit konnten erfolgreich erkannt und ihre Implikationen überwunden werden:*
 - *Das Paradoxe («ich kann doch meine Führungskräfte und Mitarbeitenden nicht sich selbst überlassen; ich bin ihnen gegenüber auch moralisch verpflichtet») verlor seine Wirkungsmacht.*
 - *Das Relative («meine Detailversessenheit in Konkurrenz zu den Fähigkeiten meiner Führungskräfte und Mitarbeitenden) löste sich in Nichts auf.*
 - *Das Taktische («ich muss immer präsent sein, sonst funktioniert der Bereich nicht») wurde obsolet.*
 - *Das Dilemma («ich möchte zwar gerne wollen, spüre meine Grenzen aber immer mehr im Sollen») mutierte zur treibenden Kraft für das Abgeben alter und das Akzeptieren neuer Aufgaben.*
 - *Die kognitive Dissonanz («ich bin als Führungskraft verantwortlich für 40 Menschen, aber eigentlich interessieren mich Bauprojekte viel mehr») machte einer Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit Platz.*
 - *Der Rollenwechsel (Projektleiter statt Bereichsleiter) entsprach einer win-win-Situation für Mensch und Organisation.*
 - *Summa summarum wurde die Lebensgefahr für Mensch (Burnout einer Führungskraft) und Organisation (Verlust einer fähigen und hochmotivierten Person) gebannt.*

Von Überforderung zu neuen Horizonten

Faktenlage

Ein Finanzunternehmen in Deutschland, rund 5'000 Mitarbeitende, stetig gewachsen, stagniert seit einiger Zeit. Der Finanzvorstand, 58, hat sich vom Buchhalter innerhalb von 10 Jahren auf die Vorstandsetage hochgearbeitet, ein liebenswerter, jovialer Typ.

Mangels Alternativen werden seinem Ressort Finanzen im Verlaufe der Jahre immer neue Aufgaben angegliedert, zum Teil auf Bereichs-, zum Teil auf Abteilungsebene: IT, Personaladministration, allgemeine Administration, Personalentwicklung.

In den letzten fünf Jahren häufen sich Anzeichen von Überlastung des Finanzvorstands. Wiederholt kommt es im Ressort Finanzen zu inhaltlichen Fehlern: Die Zahlen stimmen nicht, Termine werden nicht eingehalten, Entwicklungs-Chancen sind verpasst, Initiativen fehlen, die Führung wird bemängelt, es kommt zu falschen Personalbeurteilungen und Kündigungen.

In bilateralen Gesprächen mit dem Vorstandsvorsitzenden wird diese Situation mehrmals angesprochen. Dem Finanzvorstand gelingt es aber stets, seinen Vorgesetzten von der Unentbehrlichkeit seiner Person zu überzeugen – nicht zuletzt durch ein äusserst cleveres Erzeugen von Mitleideffekten. Im Gesamtvorstand bleiben die Missstände im Ressort Finanzen ein Tabu, obwohl die Situation als immer unbefriedigender wahrgenommen wird.

Damit der Vorstands-Status für den Finanzvorstand gewahrt bleiben kann und angesichts auch einer nach aussen verständlich kommunizierbaren Sachlogik war vor einem Jahr der Bereich Human Resources (HR) inkl. Personaladministration vom Finanzvorstand weg hin zum Vorstandsvorsitzenden verschoben und der Finanzvorstand so entlastet worden. Anstelle der erhofften und beabsichtigten Verbesserung der Arbeitsqualität ist aber das Gegenteil eingetreten: Die Mängel häufen sich.

Statt nun aber **offen und ehrlich** über die immer offensichtlich werdende Überforderung zu sprechen, verstricken Finanzvorstand, Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsrat sich immer mehr in ein Geflecht von Widersprüchen, während der Gesamtvorstand passiv bleibt:

- Einerseits will der Aufsichtsrat den Finanzvorstand weiterhin behalten und dessen Status wahren – auch nach aussen hin; niemand getraut sich, die immer klarer zu Tage tretende Unfähigkeit offen anzusprechen.
- Gleichzeitig werden immer neue Entlastungsmassnahmen ergriffen:
 - Die IT wandert ebenfalls zum Vorstandsvorsitzenden.
 - Die Personaladministration und die allgemeine Administration werden einem neu geschaffenen Ressort HR zugeteilt, für welches auch ein neuer Vorstand eingestellt ist.
 - Der Finanzvorstand erhält ein persönliches Coaching zu Arbeitstechnik und Loslassen-Können.
 - Externe Firmen sind beauftragt eine Finanzstrategie zu erstellen, einen Finanzplan zu entwickeln, die Kostenrechnung neu zu gestalten, die internen Kostenverrechnungen zu optimieren und ein Management-Informationssystem (MIS) einzuführen.

- Ein persönlicher Assistent zur Entlastung des Finanzvorstands ist neu eingestellt.
- Es erfolgt eine Entlastung bei Projekten zum Prozessmanagement, zur Archivierung, zum Datenschutz, zur Neuorganisation des Bereichs und zur Compliance.

Aber wiederum: Die Situation verbessert sich nicht; Gerüchte machen die Runde. Man spricht davon, dass der Finanzvorstand bei seinen sogenannten anderen Geschäften auch stark gefordert sei – ohne je präziser zu erklären, worum es sich dabei handelt. Niemand weiss also so genau, was diese anderen Geschäfte denn nun wirklich sind. Am Mittagstisch, in den Pausen, wird getuschelt und es macht sich so etwas wie eine Verschwörungskultur breit. Der Finanzvorstand verliert an Glaubwürdigkeit, aber nur hinter vorgehaltener Hand. Niemand traut sich, niemand will das Gesicht verlieren oder etwas Falsches sagen; Aufsichtsrat, Gesamtvorstand, der Vorstandsvorsitzende aber auch die dem Finanzvorstand direkt unterstellten Führungskräfte lassen dieser Situation einfach ihren Lauf. Über die Jahre hinweg hat sich rund um den Finanzvorstand, seine Unfähigkeit und sein Ressort ein organisationales Lügengebäude gebildet, aus welchem niemand mehr herauszutreten wagt – Angst vor Ehrlichkeit macht sich breit.

Das 'Fass zum Überlaufen' bringen schliesslich Beschwerden aus der Anlagekommission, in welcher neben dem Finanzvorstand und dem Abteilungsleiter Kapitalanlagen auch Vertreter von Banken sowie der Treuhand- und Revisionsgesellschaft sitzen. Es treffen Beschwerden beim Vorsitzenden des Aufsichtsrats ein, was schliesslich in den Auftrag an den Vorstandsvorsitzenden mündet «für Ordnung zu sorgen».

Ordnung

Nun, wie kommt es zu dieser Ordnung? Niemand wagt erste Schritte. Ein externer «Sparringpartner» wird engagiert, um aus der emotional aufgeladenen Atmosphäre herauszufinden. Extern deshalb, weil sich die Organisation in dieser Angelegenheit offensichtlich im Kreise dreht, einer Fata Morgana nachläuft. Oder, um es mit Jean-Paul Sartre zu sagen, sich in einem huis clos, einem geschlossenen System befindet.

Ein couragierterer Vorstandsvorsitzender oder Aufsichtsrat, ein ehrlicher Finanzvorstand, eine Führungskraft mit Zivilcourage hätte diese Aufgabe, dieses Aufbrechen, wohl auch selbst ausführen können. Es fehlt aber an Zeit, am Willen, am Verantwortungsbewusstsein, an Mut zum Risiko – auch auf zwischenmenschlicher Ebene. Kümmernt sich ein Externer, dann kann man, wenn's denn schiefgehen sollte, das Versagen immer auf diesen abschieben; ihm kann der Auftrag fristlos entzogen werden. Oder der kann nicht mehr belangt werden, weil schon längst nicht mehr im Haus.

Sachlich sind solche Situationen, wenn der emotionale Nebel sich einmal gelichtet hat, einfach zu strukturieren. In diesem Fall stehen zur Disposition:

- «Durchwursteln»: Status Quo beibehalten – mit oder ohne zusätzliche Entlastungen
- «Schrecken ohne Ende»: Rückstufung
- «Härtetest»: Trennung mittels Kündigung
- «Auffangbecken»: Trennung mittels vorzeitiger Pensionierung

Der Entscheid fällt schliesslich auf einen «sanften Prozess», einen Ausstieg via vorzeitigem Ruhestand, kombiniert mit der Suche eines geeigneten Nachfolgers. Der soll gleichzeitig in den nächsten drei bis vier Jahren zum

Nachfolger des Vorstandsvorsitzenden aufgebaut werden, weil derzeit keiner der anderen Vorstände und auch kein Bereichsleiter das Potenzial dazu hat.

Ordnung in der Organisation – die ist wiederhergestellt. Der Wandel verläuft harmonisch und männiglich fragt sich, weshalb mit einer Lösung so lange zugewartet werden musste, warum so lange nicht ehrlich zur Sachlage kommuniziert und gehandelt wurde. Unternehmen und der Finanzvorstand einigen sich auf eine sofortige Freistellung mit gleichzeitiger Zahlung einer Abfindung in der Höhe von zwei Jahreslöhnen. Gleichzeitig beginnt die Ruhestandsrente zu laufen. Materiell hat der Finanzvorstand also für den Rest seines Lebens ausgesorgt. Der Vorstandsvorsitzende übernimmt ad Interim auch noch das Finanzressort, beginnt mit der Suche eines Nachfolgers, den er gleichzeitig auch als seinen Nachfolger aufbauen will. Und der Finanzvorstand kann sich endlich seinen anderen Geschäften widmen.

Lessons learned – Erfolgsfaktoren auf diesem Weg zu Ehrlichkeit

- *Mangels Ehrlichkeit – niemand wagt das eigene Gesicht zu verlieren; falsch verstandenes Mitgefühl – braucht es ab und an Aussenstehende, um die Sachlage zu erkennen und zu formulieren. Aussenstehende, die auch bereit sind und dafür bezahlt werden, Führungskräften die Gefahr von Gesichtsverlusten zu nehmen – nichts anderes als ein Überwälzen von Risiken.*
- *Und: Je früher bei sich abzeichnenden Überforderungen, bei einem Verdrängen von Ehrlichkeit, Reissleinen gezogen werden, desto geringer die Gefahr, dass man sich in einem Gewirr von Vermutungen, Widersprüchen, Gerüchten, Getuschel, potentiellm Gesichtsverlust, Unglaubwürdigkeit, Falschaussagen oder Richtigstellungen wiederfindet.*
- *Methodisch eignet sich für derartige Prozesse das Ringen um Selbsterkenntnisse mittels thematischer Reflexionen zu Ehrlichkeit anhand direkter Fragen an die betroffene Person:*
 - *Bin ich in der Sache, im Dreieck von Anforderung – Aufgabenerfüllung – Fähigkeit mir selbst gegenüber ehrlich? Gleiches lässt sich auf Gruppen anwenden.*
 - *Bin ich in meinem Verhalten mir gegenüber ehrlich – wie ich etwas sage, wie ich kommuniziere, wie und wo ich mich bewege, welche Mimik oder Gestik oder Körpersprache ich einsetze, wie ich mich kleide, wie und was ich informell sage, erzähle, maile.*
 - *Bin ich anderen gegenüber in der Sache, im Dreieck von Anforderung – Aufgabenerfüllung – Fähigkeit, ehrlich?*
 - *Bin ich anderen gegenüber in meinem Verhalten ehrlich?*
 - *Ist es mir in meinem Unternehmen, meiner Organisation, meiner Organisationseinheit, überhaupt möglich, ehrlich zu sein?*
- *Die Implikationen der Postulate zur Ehrlichkeit konnten erfolgreich bewältigt werden*
 - *Das Paradoxe («man will ehrlich sein, aber niemand soll das Gesicht verlieren») liess sich mit externer Unterstützung eliminieren.*
 - *Das Relative («Mitleid steht in Konkurrenz zu Ehrlichkeit») wurde finanziell abgegolten.*
 - *Taktisch wurde das Ehrlichsein an einen Aussenstehenden delegiert.*
 - *Das Dilemma («Festhalten am Vorstand – Beseitigen der Missstände») löste sich mit einer sachrationalen Handlungsweise im Nichts auf.*
 - *Das kognitiv Dissonante («alle Player verstehen sich als fähige Führungskräfte, benötigen aber einen Aussenstehenden um aus der Sackgasse zu finden») wurde in der Folge einer ökonomisch suboptima-*

len Lösung obsolet.

- *Das Performative («Aufsichtsrat, Vorstandsvorsitzender dürfen ihre Rolle in der Hierarchie weiterspielen») wurde zum Preis des Ausscheidens des Finanzvorstands aufrechterhalten (= Lebensgefahr).*

Von der Illusion zum fatalen Ende

Faktenlage

Ein ehemalige(r) Manager eines Versicherungsunternehmens in Europa, nennen wir ihn Samuel, beginnt seine Berufslaufbahn mit einer Lehre zum Versicherungskaufmann. Früh schon verkauft er in seinem Verwandten- und Bekanntenkreis Versicherungen. Nach Abschluss der Lehre zieht es ihn in den Versicherungs-Aussendienst. Er berät Privatpersonen, Unternehmer, kleine und mittlere Firmen in Versicherungsfragen. Und baut sich schon in jungen Jahren einen grossen Kundenstamm auf. Persönliche Betreuung ist sein Erfolgsmodell. Von seinem Arbeitgeber wird er gefördert. Bald schon übernimmt er eine Generalagentur.

Als Person gehört Samuel eher zum Spielertyp, beseelt von einem Drang nach Unabhängigkeit. Dieses Motiv bewegt ihn, seinen Arbeitgeber bis zum Alter 40 viermal zu wechseln. Einen Teil seiner Kunden nimmt er mit, andere springen ab; deren Loyalität zur Firma ist stärker als deren Loyalität zu Samuel. Sie werfen ihm **Unehrlichkeit** vor: Nicht in ihrem Interesse handle er, sondern in seinem eigenen. Wichtig sei ihm nicht der Versicherungsschutz oder der Service, sondern das Kassieren von Provisionen.

Zuletzt fusioniert seine Versicherungsgesellschaft mit einer anderen. Im Zuge der Reorganisation wird Samuel's Generalagentur aufgelöst und der Bestand aufgeteilt. Samuel steht finanziell und bezüglich Status klar auf der Verliererseite: Ihm wird die Stelle eines Verkaufsleiters angeboten, mit dem Generalagenten des ehemals anderen Versicherungsunternehmens als direktem Vorgesetzten. Die unternehmensinterne Kommunikation ab dem Zeitpunkt der Fusion sowie während Entwicklung und Umsetzung des Reorganisationskonzepts war zwar top-down, aber immer offen und ehrlich. Die Geschäftsleitung kommunizierte über die Hierarchiestufen hinweg stufengerecht wöchentlich über ihre Absichten und den Fortschritt im Reorganisationsprozess. Sie kommunizierte auch, dass es Gewinner und Verlierer geben werde und dass für potentielle Verlierer einvernehmlich konstruktive Lösungen gefunden werden sollen – Vermittlung an andere Versicherungsunternehmen, persönliche Unterstützung bei der Stellensuche, vorzeitige Pensionierungen, Finanzierung von (Um-)Schulungen – ein klassisches Outplacement-Programm eben.

In der Wahrnehmung von Samuel jedoch: Die Zielvorgaben werden härter, der Freiraum wird kleiner und der Statusverlust wiegt am schwersten.

Folgen

In der Folge kündigt Samuel seine Stelle als Verkaufsleiter, schliesst sich einem Makler für Finanzprodukte an und beginnt ausschliesslich Lebensversicherungen zu verkaufen – mit Alleinvertretung in seiner Region, ohne direkten Vorgesetzten. Weil das Mitnehmen von Versicherungsverträgen aus seinem bisherigen Kundenstamm und auch das Abschliessen von neuen Lebensversicherungen nicht mehr so richtig klappen will (es war ja nun schon sein fünfter Wechsel), beschliesst Samuel sich den Status eines selbstständig Erwerbenden zu verleihen. Als Einzelfirma verlässt er den Makler und schliesst sich, auf der Suche nach Verkaufsfeldern, einer verkappten

Multi-Level-Marketing (MLM)-Organisation¹³ an. Samuel beginnt als Mitglied dieser Organisation neben Versicherungen auch Reinigungsmittel, Kosmetikprodukte, Nahrungsergänzungsmittel, Wasserentkalker, Sparpläne, Hypotheken und Anlageprodukte zu verkaufen.

Doch diese Gemischtwarenladen-Strategie erweist sich als Fehlgriff. Anstatt sich selbst gegenüber ehrlich einzugestehen, dass er auf diesem Weg mit 99%-iger Wahrscheinlichkeit weiter auf der Verliererseite stehen würde, folgt ein weiteres Abdriften: Trotz bilateralen Gesprächen mit vertrauten Personen, trotz Job-Angeboten aus der Assekuranz und von noch befreundeten Firmen, trotz Ratschlägen von Stellenvermittlern, führt die mit der Kündigung begonnene, vielleicht aber schon viel früher in der Person angelegte Abwärtsspirale weiter: Ein Jahr lang verbringt Samuel Wochenende für Wochenende in Spielcasinos, beobachtet das Roulettespiel, erstellt Statistiken und glaubt mit der Zeit immer fester daran, eine Formel zu finden, um im Roulette auf der Gewinnerseite zu stehen.

Der Erfolg mit den Formeln beim Roulettespiel stellt sich nicht ein. Der Umsatz aus den MLM-Verkäufen bewegt sich trotz hohem Zeitaufwand auf bescheidenem Niveau. Das Rekrutieren von Personen, die für Samuel verkaufen sollen, kommt nicht voran – ein Feld übrigens, das nicht gerade zu Samuel's Stärken zählt. Im Grunde ist er immer ein Einzelkämpfer geblieben – eine uneingestandene Führungsschwäche, mit ein Grund zur Rückstufung vom Generalagenten zum Verkaufsleiter.

Niemand, weder der engste Familienkreis noch Mitarbeitende auf Beratungsstellen, Ärzte oder Aufenthalte in psychiatrischen Kliniken vermag bei Samuel eine ehrliche Einsicht in die eigenen (Un-)Fähigkeiten, die eigenen Stärken, aber auch Schwächen, zu bewirken. Die Sackgasse «Ohne Einsicht keine Aussicht» öffnet sich.

Belastend kommt hinzu, dass die Kraft, um nach aussen hin, im eigenen sozialen Umfeld, die Fassade eines wirtschaftlich erfolgreichen Geschäftsmannes aufrechtzuerhalten, Samuel's Inneres zu zerfressen beginnt. Depressive Verhaltensweisen werden stärker und stärker. Bis zu einem finalen, suizidalen Ende.

Lessons learned – Misserfolgskriterien auf diesem Weg in die Sackgasse der Un-Ehrlichkeit

- *Unternehmerische Verantwortung hat Grenzen; fatale Negativprozesse lassen sich trotz Ehrlichkeit nicht immer verhindern.*
- *Wenn sich jemand selbst gegenüber verweigert, ehrliche Einsicht blockiert, kann diese Freiheit niemand nehmen, auch wenn sie letal ist: Sind Grenzen der Ehrlichkeit erreicht, macht sich Fatalismus breit.*
- *Die Postulate zur Ehrlichkeit entfalteten ihre Wirkweise auf das Brutalste:*
 - *Das Paradoxe («Drang nach einer moralin überladenen Unabhängigkeit, Prinzipientreue und Sturheit») blieb vollumfänglich bestehen.*
 - *Das Relative («Die Illusion absoluter Freiheit in Konkurrenz zum uneingestandenem Drang nach Sicherheit») provozierte Unsicherheit und Depression.*
 - *Die taktische Relevanz («ich wechsle meinen Arbeitgeber und die Kunden folgen mir») erwies sich als Sackgasse.*
 - *Das Dilemma («ich bin selbstständig, innerlich aber ausgebrannt») blieb unaufgelöst.*
 - *Das kognitiv Dissonante («ich traue mir mehr zu, als ich fähig bin, zu leisten») steigerte die (Ver-) Span-*

¹³ Im Multi-Level-Marketing (MLM) wird nach dem Prinzip des Schneeballsystems verkauft (auch: pyramid selling); neue Teilnehmer in MLM-Organisationen verkaufen Produkte und werben parallel andere Verkäufer an. Haben sie Erfolg, dann steigen sie im Level und erhalten einen Teil von der Verkaufsprovisionen der angeworbenen Verkäufe als «Anwerbe-Bonus».

nung zwischen Wollen und Sein ins Unermessliche.

- *Das Performative («ich spiele die Rolle eines erfolgreichen Geschäftsmanns mit Verve und blende alle in meinem Umfeld») überforderte auf Dauer.*
- *Und so resultierte das Zusammenspiel aller Implikationen der Ehrlichkeits-Postulate nicht nur in einer Lebensgefahr, sondern es endete letal.*

8.2 Phänomen Opportunismus: Gefahr für's Überleben

Ehrlichkeit erfordert Zivilcourage

Faktenlage

Ein Versicherungsunternehmen startet ein Projekt zur Verbesserung der Vertriebsunterstützung (VTU) für den Aussendienst. Die VTU soll so getrimmt werden, dass Versicherungsberater sich voll auf ihre Kernfunktion konzentrieren können; alle den Kernfunktionen Versicherungsberatung und -verkauf vor- und nachgelagerten Prozesse muss eine VTU übernehmen. Das koste weniger, bringe mehr Kundenkontakte und damit mehr Versicherungsabschlüsse. Auftraggeber ist der Vorstand. Um den Anliegen der verschiedenen betroffenen Bereiche gerecht zu werden, wird ein Lenkungsausschuss ins Leben gerufen, geführt vom Bereichsleiter VTU, der Vertriebsvorstand werden will. Die interne Projektleitung übernimmt eine Unternehmensberaterin, die von einem grossen Unternehmensberater abgeworben worden war. Und weil es in der Branche so üblich ist wird ein externer Berater engagiert: Eine Start-up Management Consulting Firma erhält mit einem Vertrauensvorschuss den Auftrag zur Durchführung des Projekts. Zwei Monate vergehen mit Analyse- und Konzeptionsarbeiten, jeweils vier 15-Stunden-Tage pro Woche – locker gerechnet.

Es folgt die Vorstandspräsentation: Acht Vorstände sitzen um einen grossen, ovalen Tisch, vorne der Vorsitzende, VV1 – zu seinen Füßen zwei deutsche Vorstehhunde. Abseits, entlang der Fensterfront, die externen Berater, die interne Projektleiterin und der Bereichsleiter VTU. Die Präsentation ist das erste Traktandum der Vorstandssitzung. Der Vorsitzende eröffnet mit einem begeisterten Monolog über seine Elefantenjagd-Safari von letzter Woche. Eine betretene Stimmung macht sich breit. Als die beauftragten Berater endlich mit ihrer Präsentation starten dürfen, fährt der Vorsitzende nach einer halben Minute dazwischen: Das sei ja überhaupt nicht das, was er wissen wolle. Er wendet sich an den Bereichsleiter VTU, staucht ihn zusammen, was er denn da für einen Schrott liefere. So könne man doch kein Wachstum im Prämienvolumen generieren. Die Versicherungsverkäufer sollen einfach mehr arbeiten und verkaufen. Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen. Da muss man ansetzen. Nicht beim Backoffice. Sondern an der Front. Er will schliesslich die Nr. 1 im Markt werden. Schweigen im Raum. Der Versuch der internen Projektleiterin, beschwichtigend einzugreifen, das Projektergebnis mit einem einzigen Summary-Schaubild zu präsentieren – das im Übrigen genau das zeigt, was er fordert – wird als irrelevant abgeschmettert und abgelehnt. Und alle abseits Sitzenden unehrenhaft aus der Vorstandssitzung entlassen.

Folgen

Danach De-Briefing im Teamraum. Die Start-up-Consultants frustriert und am Boden zerstört – weshalb denen denn keiner **ehrlich** gesagt hat, dass es sich beim Projekt um Fitness im Verkaufen handelt und sie das Ergebnis nur anders hätten verpacken müssen. Betretenes Schweigen wieder. Ja, man habe sich halt nicht getraut beim Vorsitzenden nachzufragen, präzisere Vorgaben zum Projekt zu verlangen und habe dann halt einfach mal angefangen. Und schliesslich sei ja alles doch noch ganz gut gegangen. Niemand ist entlassen worden.... Nun, das junge Beratungsunternehmen sieht seine Reputation und sein Können schwinden. Mit so einem Flop als Start-up auf oberster Führungsebene würde es als Firma wohl nicht lange überleben. Das spricht sich herum in der Branche. Und das Beratungsgeschäft lebt nun halt einmal von persönlichen Empfehlungen und Beziehungen.

Drei Monate später – der Bereichsleiter VTU ist versetzt an eine subalterne Stelle in der Provinz, die Projektleiterin hat seinen Job übernommen, die Start-up Consulting Firma hat mit ihrer Hilfe dem Vorstand ein neues Projekt zur Umsatzsteigerung mit im wesentlichen gleichen Inhalten unterbreitet, den Auftrag erhalten und ist für weitere sechs Monate beschäftigt.... – noch einmal gut gegangen, Lebensgefahr gebannt...

Lessons learned – Erfolgsfaktoren auf diesem Weg zu Ehrlichkeit

- *Darum scheiterte das erste Projekt zur Verbesserung der Vertriebsunterstützung (VTU): Der Projektprozess wurde unehrlich seinem Lauf überlassen, weil der Mut zu kritischem Hinterfragen und Absichern fehlte.*
- *Warum scheitern Führungskräfte – wie hier der Bereichsleiter VTU? Sie vertrauen sich nicht aus Angst als inkompetent zu gelten. Um in der Folge nicht offen und nicht ehrlich zu kommunizieren; eine Negativspirale beginnt.*
- *Die Postulate zur Ehrlichkeit entfalteten ihre Wirkungen für den Bereichsleiter VTU mit fatalen Folgen (Versetzung als Büroleiter VTU in die Provinz), für die interne Projektleiterin und die externen Berater mit dem Gegenteil – Beförderung und Folgeauftrag:*
 - *Das Ehrlichkeitsparadoxon («eine moralisch überladene Angst vor einem inkompetenten Standing führt zu Unehrlichkeit») blieb beim Bereichsleiter VTU bestehen.*
 - *Die Relativitätspraxis («Ehrlichkeit in Konkurrenz zu Macht») liess den Mächtigen gewinnen, obwohl ökonomisch absurd.*
 - *Die taktische Relevanz («Wenn wir ehrlich sind..., dann ist der Bereichsleiter VTU inkompetent») katalysierte den Bereichsleiter VTU in die Opferrolle.*
 - *Die dilemmatische Spannung der Zwickmühle zwischen Ehrlichkeit und Opportunismus blieb bestehen, konnte aber erfolgreich entladen werden («dank Unterstützung der zur Bereichsleiterin VTU beförderten internen Projektleiterin kam ein Folgeauftrag für das Start-up Consultingunternehmen zustande»).*
 - *Das kognitiv Dissonante («ich vertraue den direkt in das Projekt involvierten Personen mehr als den Auftraggebern und Mächtigen») erwies sich als Fehltritt beim Verpacken der Projektergebnisse in der Präsentation.*
 - *Das Performative («das Unternehmen leistet sich einen externen Berater, weil das zur Norm der Branche gehört») liess auch eine Start-up Consultingfirma weiterhin erfolgreich sein.*
 - *Damit verwirklichte sich Lebensgefahr im Gesamtsystem mit relativ geringen Auswirkungen (Versetzung in die Provinz) lediglich für den Bereichsleiter VTU, während alle anderen Player auf der Gewinnerseite standen.*

Opportunismus – ein schlechter Ratgeber für Ehrlichkeit

Faktenlage

Ein Versicherungsunternehmen startet mit externer Unterstützung ein Projekt zur Fähigkeitsentwicklung für Führungskräfte. Alle Mitglieder des Kaders, von Teamleitungen über Abteilungs- bis Bereichsleitungen sollen ein wissenschaftlich fundiertes Führungs- und Management-Modell verinnerlichen und in ihrem Zuständigkeitsbereich anschliessend danach führen. Dauer ein Jahr. Nicht einbezogen ist das Top Management; es erteilt ja den Auftrag.

Das Projekt startet erfolgreich und vielversprechend. In einem vertraulichen Gespräch bei Halbzeit im Kreise des Top Managements kommt als vertraulicher Zusatzauftrag an die externen Coachs: Zum Abschluss des Projekts das Potenzial jeder einzelnen Führungskraft beurteilen. Zusammen mit der Abteilung HR wird ein Kriterienkatalog erstellt – die Grundlage um Fähigkeiten und Fertigkeiten umfassend zu bewerten. Dies soll ohne Wissen der Führungskräfte geschehen, weil das Top Management eine unverfälschte, möglichst objektive Sicht von aussen wünscht.

Trotz schalem Gefühl akzeptieren die Coachs diesen Zusatzauftrag.

Folgen

Wenige Wochen später beginnt das Projekt zu harzen. Die Bereitschaft, aktiv an den Schulungs-Veranstaltungen mitzuwirken, die vermittelten und in Workshops eingeübten Konzepte in der Praxis umzusetzen und die erarbeiteten Aufträge abzuarbeiten, sinkt dramatisch. Terminfindungen für bilaterale Gespräche werden schwerfällig. Verabredungen sind nicht mehr eingehalten. Das Kommunikationsklima in Workshops wirkt spannungsgeladen. Die Widerstände nehmen zu. Eine Verweigerungshaltung macht sich breit und schliesslich muss das Projekt kurz vor Abschluss abgebrochen werden – ohne Reflektion auf das Geschehen und ohne eine Potenzial-Beurteilung erstellt zu haben – schlecht gelaufen...

Lessons learned – Misserfolgsk Faktoren auf diesem Weg in die Sackgasse der Un-Ehrlichkeit

- *Darum scheiterte das Projekt zur Fähigkeitsentwicklung von Führungskräften: Aus kurzfristigem, opportunistischem Eigeninteresse (hier: Umsatz statt Offenheit und Ehrlichkeit) liessen externe Coachs sich instrumentalisieren und missbrauchten so das Vertrauen der Führungskräfte.*
- *Die Postulate zur Ehrlichkeit entfalteten ihre Wirkweise auf subtile, aber todbringende Art:*
 - *Das Ehrlichkeitsparadoxon («aus Eigeninteresse moralisch überhöht verstandene Treue dem Auftraggeber gegenüber») mündete in einen letztendlich tödlichen Opportunismus.*
 - *Die Relativitätspraxis («Ehrlichkeit in Konkurrenz zu Umsatz-Interessen») verursachte einen Vertrauensverlust.*
 - *Die taktische Relevanz («Verzicht auf Ehrlichkeit steigert den Umsatz») liess den GAU, den grösstmög-*

chen anzunehmenden Unfall, im Projektabbruch Wirklichkeit werden.

- *Das Dilemma («die Coachs müssen den Führungskräften etwas vorgaukeln, unterschätzen aber die Kraft der Ehrlichkeit im Gesamtsystem») erwies sich als gordischer Knoten, zerhackt mit dem Widerstand der Führungskräfte.*
- *Das kognitiv Dissonante («es wird ja schon niemand merken, dass die Coachs noch einen Zusatzauftrag haben») manifestierte sich in einer unerfüllten Erwartung.*
- *Der performative Akt («die Externen spielen ihre Rolle als Coachs und Repräsentanten des Vorstands so lange, bis das Schiff den Eisberg schrammt») strotzte vor Naivität auf der organisationalen Bühne der Fähigkeitsentwicklung.*
- *Und so glich der Projektabbruch dem Untergang der Titanic.*

8.3 Episoden

Ehrlichkeit; Grenzenlos begrenzt – oder widerspruchslos widersprüchlich?

Die Postulate des Ehrlichkeitsparadoxons, der Relativitätspraxis, der taktischen Relevanz, der Dilemmata aller Orten, der kognitiven Dissonanzen und der performativen Akte – sie alle bedeuten in ihrem Zusammenspiel in letzter Konsequenz (Über-)Lebensgefahr für Mensch und Organisation. Was sich an einer Vielfalt von Episoden aus der Welt des Managements und des management-nahen Umfelds illustrieren lässt. In welchen Ausprägungen, in welcher Stärke, das sei der Fantasie Dritter überlassen. Ihr modus agendi, Simulieren hier, möge Anregung und Leitplanke zum Umgang mit Ehrlichkeit zugleich sein.

Thema Haltung

- Das Firmenleitbild fordert Qualität, Bescheidenheit, Integrität, Wertschätzung und Ehrlichkeit.
- Das Top Management kommuniziert an Road Shows: Unsere Werte sind Wertsteigerung, Dividenden, Status und Erfolg.
- Wie lange dieses Dilemma wohl ohne Konsequenzen bleibt?

Thema Eigenverantwortung versus Fürsorge

- Die Geschäftsleitung fordert: «Denkt unternehmerisch, riskiert etwas, entscheidet, setzt um, handelt!»
- Richtlinien und Reglemente regeln: Kundenbesuche geschehen nur nach Rücksprache und Einwilligung Vorgesetzter; Spesenvergütung auch für ein Lunch-Sandwich wird verweigert, wenn kein Beleg vorliegt.
- Ob Mitarbeitende angesichts des hinter der Forderung der Geschäftsleitung lauernden Ehrlichkeitsparadoxons eher den Richtlinien und Reglementen folgen oder zu Unehrllichkeit verführt werden?

Thema Budgetieren, eine einfache Version

- Als Leiter einer Regionaldirektion weiss ich zwar schon, dass die ganze Arbeit mit den vorhandenen personellen Ressourcen erledigt werden kann.
- Um aber sicher zu sein, dass ich im nächsten Jahr mehr oder zumindest gleich viele Stellenprozent erhalte, Sorge ich für Langsamkeit – über mein Verhalten und dasjenige meiner Führungskräfte und Mitarbeitenden: Mehr Sorgfalt, mehr Qualität, genauere Abklärungen, mehr Analysen, umfangreichere Entscheidungsgrundlagen, prüfen zusätzlicher Varianten und vieles anderes mehr.
- Ist diese taktische Relevanz ehrlich? Zumindest ökonomisch scheint sie nicht.

Thema Budgetieren, eine komplexe Version

- An der nächsten Vorstandssitzung soll über das Budget des kommenden Jahres entschieden werden.

- Im Vorfeld hat der neu bestellte Finanzvorstand alle Fakten und Argumente fein säuberlich zusammengetragen und ausgearbeitet, die Anträge bilateral mit allen Vorstandskollegen und dem Vorsitzenden abgesprochen und zuhanden der Vorstandssitzung ausformuliert.
- An der Vorstandssitzung wird das Budget nun aber hochkant verworfen, dem Finanzvorstand um die Ohren gehauen und zur kompletten Überarbeitung zurückgewiesen.
- Was war geschehen – sprachen doch alle Fakten für eine reibungslose Annahme?
- Dem neuen Finanzvorstand war es nicht gelungen, Ehrlichkeit in ihrer Ganzheitlichkeit zu erfassen (kognitive Dissonanz). Fakten auf seiner Seite haben reicht oft nicht aus; Allianzen werden vor und nicht an Sitzungen geschmiedet (Dilemma). Involvierte Menschen, ihre Persönlichkeiten, Sachzwänge und Interessen (Relativität) müssen berücksichtigt werden (taktische Relevanz): Wo gibt es Abhängigkeiten, offene Rechnungen, alte Schulden, moralische Befindlichkeiten (Paradox). Wer sich durchsetzen will, braucht auch Gespür, Geduld, Intuition und eine gute Portion Charisma und Chuzpe (Performance). Je besser diese Attribute erfüllt sind, desto geringer die Lebensgefahr – hier das «Abschiessen» eines neuen Vorstandsmitglieds.

Thema Rauchen¹⁴

- Fragt ein Mönch seinen Abt, ob er denn während des Betens rauchen dürfe.
- «Natürlich nicht», entgegnete der Abt, das sei Gotteslästerung.
- «Nun», so der Mönch, «ist es wenigstens erlaubt, während des Rauchens zu beten?»
- «Aber sicher, mein Sohn», so der Abt grossmütig, «Gott freut sich immer, wenn man mit ihm spricht».
- Taktische Relevanz, geschickt genutzt. Aber nicht ganz ehrlich, oder?

Thema Entlohnung

- Personenkult und hohe Löhne gaukeln vor, dass sogenannte C-Manager¹⁵ allein für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind.
- Dieses schiefe Bild ist an sich schon unehrlich, ist ein Unternehmen doch immer ein Zusammenspiel von sozialen und produktiven Ressourcen. Derart wahrgenommene Unehrllichkeit wird noch verstärkt durch die Tatsache, dass C-Manager oft auch dann noch fürstlich entlohnt werden, wenn ein Unternehmen nicht erfolgreich ist.
- Was letztlich die Glaubwürdigkeit und damit auch den Freiraum, den Unternehmen benötigen, zerstört.
- Oft vorgebrachte Begründungen wie «es geht mir nicht um's Geld, sondern darum, im Vergleich zu anderen fair entlohnt zu werden» bestärkt die Hilflosigkeit im Umgang mit Ehrlichkeit weiter. Dilemmata aller Orten.

Thema Überlastung

- Martin ist überfordert; er kommt zu seiner Arbeitskollegin und bittet um Unterstützung.

¹⁴ Matuschek Milosz, Lob der Urteilskraft, in NZZ, 30. Dezember 2016

¹⁵ C-Manager sind neben vielen anderen CEO (Chief Executive Officer), COO (Chief Operating Officer), CQO (Chief Quality Officer), CFO (Chief Financial Officer), CRO (Chief Risk Officer)

- Sie hat aber gerade sehr viel zu tun, keine freie Kapazität, ist völlig ausgelastet für die nächsten zwei Wochen.
- Martin: «Kannst du mir helfen?»
- Arbeitskollegin: «Ja»
- Wie lange sie dem Dilemma das auf Selbstbetrug gebauten Drucks wohl stand hält?

Thema Verletzlichkeit

- Vorstandsvorsitzender (VV) Ross spricht zu seinen Führungskräften über Jahresziele und äussert, ohne dies sofort zu bemerken, über etliche Freud'sche Versprecher Selbstzweifel.
- Am nächsten Tag: Reue! Als VV habe er zu viel von sich preisgegeben, Schwäche gezeigt. Das war unnötig, das eigene Innenleben auszubreiten. Das interessiert eigentlich keinen und er macht sich angreifbar.
- Die von seinen Führungskräften bis anhin wahrgenommene Ehrlichkeit des VV – fokussiert auf behaupten und fordern – ist untergraben. Die, die ihn weghaben und seinen Platz einnehmen wollen und die, die einen anderen VV emporhieven wollen, wetzen die Messer.
- Ein Jahr später: Die Jahresziele sind verfehlt, der VV ist vom Aufsichtsrat entlassen und sein Stellvertreter hat die Nachfolge übernommen.
- Ehrlichkeit = Selbsterstörung? Ein Dilemma im Tagesgeschäft der organisationalen Performance.

Thema Angst vor Offenheit

- Das neue Vorstandsmitglied eines grossen Unternehmens beklagt sich darüber, dass das Abstimmen der Vorstandsprotokolle immer viele Wochen dauert.
- Ein Vorstandskollege vertraulich zu ihm: «Der Vorstandsvorsitzende (VV) wünscht an den Vorstandssitzungen keine kontroversen Diskussionen».
- Eine wirksame Meinungsbildung und der echte Machtkampf um Ressourcen spielt sich beim Redigieren der Protokolle ab.
- Fazit: Unehrliches Verhalten führt zu ökonomischen Ineffizienzen im Ringen um Problemlösungen. Ein weiteres Dilemma in der organisationalen Performance.

Thema Anstellungsverfahren

- Elite-Universitäten werben mit Top-Anfangsgehältern ihrer Absolventen, um Studenten anzulocken.
- Absolventen haben überhöhte Erwartungen an ihr Anfangsgehalt.
- Unternehmen formulieren überhöhte Anforderungsprofile, um Top-Absolventen zu rekrutieren.
- Absolventen schummeln bei der Bewerbung.
- Unternehmen und Absolventen sind nach einem Erstgespräch desillusioniert. Das Gehalt entspricht weder dem Uni-Bild noch dem Anforderungsprofil; die Fähigkeiten der Absolventen entsprechen bei weitem nicht dem Anforderungsprofil und den Bewerbungsunterlagen.
- Materielle und emotionale Kosten sind hoch – eine Verschleuderung von Ressourcen.

- Ist es ehrlich im «war of talents» auf kognitiven Dissonanzen zu bauen? Zumindest ökonomisch scheint das nicht.

Thema Beurteilen Mitarbeiter/innen

- Wie ehrlich ist die Vorgabe, dass Teams bei der Beurteilung von Mitarbeitern/innen einer Gausss'sche Verteilung genügen müssen – weil, es gibt in jedem Team leistungsfähigere und leistungsschwächere Personen?
- Wie ehrlich sind Beurteilungen der Mitarbeitenden wirklich? Welches Interesse haben Vorgesetzte, ihre Mitarbeitende, ihre Führungskräfte ehrlich zu beurteilen, wenn diese Schwächen haben? Steht der Vorgesetzte gegenüber seinem Chef dann nicht so schlecht da, dass er den Job eigentlich verlassen müsste? Et vice versa...
- Taktische Relevanz zwecks Jobsicherung?

Thema Whistleblower

- Der CEO fordert von Führungskräften und Mitarbeitenden: «Wenn notwendig, müsst ihr Mut zeigen, auf Ungereimtheiten im Unternehmen hinweisen und mir diese direkt und ungefiltert melden. Blinde Befehlsgläubigkeit darf es nicht mehr geben!» Gleiches verkündet er seinem Wirtschaftsprüfer.
- Nur – die Anreize dieser Forderung zu folgen, sind gering:
 - Über 80 % der Botschafter von Missständen oder unzulässigen Machenschaften in Unternehmen oder Branchen, die nicht anonym bleiben wollten, wurden entlassen, kündigten oder wurden im Unternehmen versetzt¹⁶.
 - Oder bezogen auf die Wirtschaftsprüfung: Wenn Wirtschaftsprüfer Missstände und unzulässige Machenschaften aufdecken, so dass Massnahmen ergriffen werden müssen, dann kündigen fast alle betroffenen Unternehmen das Mandat; darüber hinaus haben es diese Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nach solchen Vorfällen deutlich schwerer, andere lukrative Auftraggeber zu finden.
- Fazit aus dieser Episode: An sich ist Unehrlichkeit schon in der Botschaft des CEO angelegt; aus dieser Zwickmühle führt kein Weg. Und zudem: Das Ehrlichkeitsparadoxon mündet für Whistleblower in das Dilemma desaströser Konsequenzen; die Motivation zum Ehrlichsein ist pervertiert – ein weiteres Dilemma ohne Ausweg.

Thema Vermeidungsverhalten

- Das Top Management beruft eine Vollversammlung all seiner Angestellten ein. Rund 4'000 Personen drängen sich in der Halle.
- Der CEO verkündet: Die Zahlen des Unternehmens sind katastrophal. Mehrere Werke müssen geschlossen und die Produktion nach Zentralasien verlagert werden.

¹⁶ Quelle: Dyck Alexander, University of Toronto; Morse Adair, University of Michigan; Zingales Luigi, University of Chicago; Who Blows the Whistle of Corporate Fraud? January 2007, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.540.3739&rep=rep1&type=pdf>
Ehrlichkeit

- Ein Mitarbeiter meldet sich an der anschließenden Fragerunde zu Wort: «Warum haben Sie uns nie ehrlich gesagt, wie schlimm die Situation wirklich war? Vielleicht hätten wir ja gemeinsam Lösungen gefunden...».
- Ehrlichsein, auch wenn's nicht rund läuft – eine vielleicht zu schwierige Anforderung an die organisationale Performance im Top Management?

Thema Feedback

- Im Vorstand eines grossen Unternehmens gilt als unausgesprochene Konvention, dass Feedback unerwünscht ist und auch nicht gegeben wird – ein Denk- und Redeverbot, wie es gar nicht so selten anzutreffen ist.
- Als Begründung wird auf Nachfrage vorgebracht, dass konstruktive Rückmeldungen zu den Leistungen eines anderen als des eigenen Ressorts extrem schwierig sind und man deshalb aus Effizienzgründen darauf verzichtet.
- In der Folge kommt es zu absurden Verhaltenssituationen. Den Kollegen oder Vorgesetzten zeigen, dass sie sich mit einem Entscheid auf dem falschen Weg befinden – das wird als unklug empfunden. Zuzugeben, dass man etwas nicht weiss, dass man auf dem Holzweg ist, dass man einen falschen Entscheid traf – das gleicht beruflichem Selbstmord. Also lobt man lieber, verschweigt, verbleibt im Unverbindlichen, lügt gar, kehrt Fehler unter den Teppich. Um man umgibt sich mit Arbeits-, Gesprächs- und Geschäftspartnern, die das Gleiche tun. Konformitätsdruck herrscht – bis es dem Aufsichtsrat angesichts desaströser Ergebnisse einer Zufriedenheitsbefragung bei den Mitarbeitenden zu bunt wird.
- Die Motivstudie eines externen Beraters, vom Aufsichtsrat in Auftrag gegeben, förderte zu Tage, dass die Angst vor einer informellen Hierarchie unter den Vorstandsmitgliedern und das Verhalten des Vorstandsvorsitzenden (VV), der ein Klima des Feedbacks verabscheut, weil als persönlicher Angriff empfunden, die wahren Ursachen unterlassener Feedbacks sind.
- Ein Jahr später: Der VV und die Hälfte des Vorstands sind ausgewechselt und der Aufsichtsrat hat ein QM-System erarbeiten lassen, in welchem Feedback auf allen Hierarchieebenen als Teil des Verbesserungsmanagements institutionalisiert ist.
- Die Relativitätspraxis, manifest in der Konkurrenz der unausgesprochenen Konvention unerwünschter Feedbacks zur Ehrlichkeit, forderte Opfer, verlor die Fähigkeit zur Ehrlichkeit über QM-Aktionen aber einen starken Schub.

Thema Cash-Flow versus Autonomie

- Die Bettenauslastung in Kliniken, Spitälern, Heimen soll 100% betragen.
- Patienten und Bewohner/innen werden länger behalten als gesundheitlich notwendig, nur um Auslastung und Cash-Flow sicherzustellen.
- Eine im Gesundheitssystem angelegte, sozio-ökonomische Zweckmühle verleitet zu Unehrlichkeit.

Thema Gutmensch

- Ein Social Entrepreneur, in seinem Umfeld als Gutmensch betrachtet, liess sich darauf ein, für eine freischaffende Lehrerin administrative Dinge wie Buchhaltung und Sozialversicherungsabrechnungen zu übernehmen.
- Dann plötzlich die Erkenntnis beim Social Entrepreneur: Da läuft bei der Lehrerin nicht alles gesetzeskonform. Nicht aus bösem Willen, sondern teils aus Schlampigkeit, teils aus Ignoranz: «Was müssen mich als Lehrerin die Vorschriften einer ordnungsgemässen Buchführung kümmern; das ist etwas für Betriebswirte.»
- Dann sein Entschluss: Er will zu 100% ehrlich sein, ihr Geschäftsgebaren nicht mehr mittragen, aussteigen.
- Dann der Bumerang: Unterstellungen, er wolle ihr Böses, er sei überfordert, er sei verlogen, unehrlich. Unterstellungen, vom Umfeld der Lehrerin mitgetragen und verstärkt. Fakten verschleiern spielen Lehrerin und ihr Umfeld sich aber gleichzeitig als Bewahrer von Redlichkeit und Ehrlichkeit auf.
- Verkehrte Welt? Nein, eigentlich nur eine Frage der kognitiven Dissonanz: Sich für ein paar Stunden pro Woche nicht bei der Sozialversicherung anmelden, geht in Ordnung, ist ja nicht so wichtig über's gesamte Leben gesehen. Aber vom Gegenüber, dem Social Entrepreneur eine 100%ige Ehrlichkeit erwarten, 24/7, immer – und gleichzeitig aber auch Loyalität und Schonung bei unangenehmen Wahrheiten. Ein schier unlösbar dichtes Geflecht inkompatibler Erwartungen.

Thema Start-up

- Die Rolle eines Unternehmers beim Aufbau eines Start-ups ist, Zukunft zu behaupten, bis sie eintritt. Denn: Es gibt das, was man schaffen will, ja noch nicht. Alles ist auf Annahmen gebaut, die sich bewahrheiten oder auch als falsch erweisen können.
- Was heisst in diesem Kontext «Ehrlichkeit»? Ehrlich wäre, allen Anspruchsgruppen zu sagen: «Empirisch stehen die Chancen, dass wir das, was wir vorhaben, wirklich schaffen, bei maximal 5%.»
- Aber ist das angemessen und aufrichtig; ist das eine «richtige Ehrlichkeit»? Was aber, wenn man zu viel an Zukunft behauptet – 50% beispielsweise? Die dann gar nicht eintritt. Ist das unehrlich? Oder einfach ein unternehmerisches Risiko? Ein Zusammenspiel von Relativitätspraxis, Dilemmata aller Orten und performativen Akten.

Thema Businessplan bei Start-up

- Wenn eine junge Unternehmerin ehrlich ist, dann müsste sie sagen: «Lieber Investor, das, was ich in meinem Geschäftsplan geschrieben habe, ist zwar intellektuell schön überlegt und zusammengeschustert, hat aber mit der Realität nie irgendetwas zu tun. Was real möglich ist, das werden wir sehen, wenn wir es umsetzen.»
- Gewinnen junge Unternehmerinnen damit wohl Investoren? Und wenn ja, welche Art von Menschen wären diese?
- Oder spielt hier schlicht und einfach taktische Relevanz, um Risikobereitschaft zu provozieren?

Thema Dividendenpolitik

- Letztes Jahr kamen die Aktionäre eines börsenkotierten Industrieunternehmens in den Genuss einer Dividenderhöhung von 33%, von 60 auf 80.

- In der Euphorie der guten Botschaft unterliess der Verwaltungsrat (VR), mit aller Deutlichkeit zu kommunizieren, dass die Erhöhung auf ausserordentliche Erträge aus dem Verkauf von Immobilien beruht und dass man diese künftig besser nicht erwarten solle. Oder: Die Aktionäre hörten diese Botschaft wohl, wollten sie aber nicht wahrhaben.
- In diesem Jahr beantragte der VR eine Dividende von 70, weil weniger Sondererträge zu verzeichnen waren. Das lag zwar unter dem Niveau des letzten Jahres, aber immer noch über dem Wert des Vorjahres.
- An der Aktionärsversammlung hat ein Aktionär diesen Antrag erfolgreich angefochten mit der Begründung von Kontinuität in der Dividendenpolitik.
- Und so manifestierte sich das Ehrlichkeitsparadoxon in einer moralin positionierten Kontinuität, was eine ehrliche Akzeptanz des diesjährigen Geschäftsergebnisses verhindert hat.
- Die Relativitätspraxis zeigte, dass das Aktionärsinteresse an einer gegenüber dem Vorjahr ungekürzten Dividende höher gewertet wurde als das, was das erwirtschaftete Geschäftsergebnis ehrlicherweise zulassen dürfte.
- Die taktische Relevanz bestand im Mangel an Deutlichkeit: Letztes Jahr stand die euphorisch als Grosse Erfolg gefeierte 33%ige Dividendenerhöhung im Vordergrund. Damit wollten Vorstand und Aufsichtsrat sich feiern lassen und inszenierten diese Rolle gekonnt an der Aktionärsversammlung (performativer Akt). Das Zustandekommen aufgrund von Erträgen ausserhalb des Kerngeschäfts verkam zur Nebensache.
- Dies führte zum Dilemma, dass Euphorie Ehrlichkeit zu einer Randnotiz der letztjährigen Aktionärsversammlung absinken liess.
- Die Erwartung einer gleich hohen Dividende wie im letzten Jahr war im Bewusstsein der Aktionäre so tief verankert, dass das der Widerspruch zum Zustandekommen des Geschäftsergebnisses einer kognitiven Dissonanz gleichkam.
- Und so wurde Lebensgefahr provoziert: Im Hinblick auf künftige Dividenden besteht nun die Gefahr eines vollständigen Ausbleibens, verursacht durch ein mögliches Ausbleiben von Sondererträgen, einen Rückgang im Kerngeschäft und das Aushöhlen der finanziellen Substanz infolge verfehlter Dividendenpolitik. Kurzfristiges, dividendengetriebenes Blenden kann rasch gefährlich werden für Aktienkurse und Aktionäre.

Thema beruflicher Misserfolg

- Der CEO eines traditionsreichen Unternehmens wird in seinem Unternehmen und in den Medien für seine Erfolge gefeiert – Manager des Jahres, hohe Boni, zweistellige Wachstumsraten, unzählige Einladungen zu gesellschaftlichen und kulturellen Anlässen.
- Doch plötzlich: Rote Zahlen, Einbruch des Aktienkurses an der Börse, böse Gerüchte über Misswirtschaft, Korruptionsvorwürfe, verletzte Compliance, gefährdete Reputation des Unternehmens.
- Der vormals gefeierte CEO wird fristlos entlassen, ist beruflich geächtet, findet keine Anstellung mehr und wird auch gesellschaftlich gemieden.
- Weil er seine Persönlichkeit jahrzehntelang ausschliesslich über den beruflichen Erfolg definierte, verfällt er in eine tiefe Depression; Aufenthalte in psychiatrischen Kliniken werden zum Lebensinhalt; ein Ende des Tunnels ist nicht absehbar.
- Ehrlichkeit – wo ist sie geblieben?
- Man sündigt, wenn man etwas falsch macht. So ein häufig gelebtes, berufliches Credo. Dieses moralin überhöhte, zwinglianisch und calvinistisch geprägte Arbeitsethos mündet in das Ehrlichkeitsparadoxon – der CEO

sich unehrlich sich selbst gegenüber, das Unternehmen ist unehrlich dem CEO gegenüber durch das Fallenlassen, die Gesellschaft ist unehrlich dem CEO gegenüber durch die Ächtung.

- Die Relativitätspraxis äussert sich in der Konkurrenz von Ehrlichkeit zu Werten wie Perfektionismus, Zuverlässigkeit, Präzision und Disziplin.
- Andere Führungskräfte hüten sich, mit Verweis auf den «Absturz» des CEO, vor den Risiken des Erfolgs; sie werden aus taktischen Überlegungen eher tiefstapeln ohne dies ehrlich zu deklarieren.
- Die uneingestandene, aber als alleinstehend akzeptierte Selbstdefinition über den Job führt beim CEO geradewegs ins Dilemma.
- Der Personenkult um den CEO, seine Entlohnung, seine überhöhten Boni gaukeln vor, er sei einzig und allein verantwortlich für die geschäftlichen Erfolge in der Vergangenheit (kognitive Dissonanz).
- Zudem: Weil Scheitern gemessen am Massstab eines protestantischen Arbeitsethos verboten ist, muss es ständig aufwärtsgehen. Die Rolle des ausschliesslich Erfolgreichen ist vorprogrammiert; und es wird im Umfeld des CEO enorm schwierig, seine Schwächen und Krisen wahrzunehmen, weil er gegen aussen stets den Eindruck erweckt, alles sei in Ordnung. Ein gefährliches Rollenspiel, wenn der Spieldruck unerträglich wird.
- Solange Niederlagen nicht als Voraussetzung für Lernen und Erfolg verstanden und gelebt wird, besteht Lebensgefahr für die betroffenen Personen.

Thema Führung

- Vorgesetzte machen die Erfahrung: Mitarbeitende sind zu faul, zu bequem und auch zu ängstlich, um wirklich ehrlich zu sein. Auch bei relevanten Missständen oder Gefahren sagen sie nicht, wenn sie die Unstimmigkeiten sehen.
- Motive liegen verborgen in der Angst, Vorgesetzte könnten doch die besseren Argumente haben. Oder noch schlimmer: In der Angst, sie würden für Problemlösungen in die Verantwortung genommen.
- Und auch wenn Externe kommen, den Spiegel vorhalten, herausfordernd Verhaltens-, Entscheid- und Handlungsweisen der Vorgesetzten in Frage stellen: An den Praktiken der Mitarbeitenden ändert sich nichts.
- Warum sind sie nicht ehrlich? Oder sind sie nur ehrlich zu sich selbst, weil sie im Grunde keine Verantwortung übernehmen wollen? Ein Dilemma

Thema Versicherungen

- Warum bezahlen Versicherte Prämien? Tiefenpsychologisch lässt sich dies etwas salopp erklären:
- Rund 20% sind rationale Risikorechner; sie wollen die einbezahlten Prämien wieder zurückerhalten. Und schummeln beim Deklarieren von Schäden und Schadenssummen. Ihr Motiv: Aufwand versus Ertrag.
- Rund 20% sind Opfergläubige; in ihrem Verständnis sind bezahlte Prämien als Opfergaben zu verstehen, damit nichts passiert. Und tritt dann doch einmal ein Schaden ein, sind sie enttäuscht und schummeln beim Deklarieren von Schäden und Schadenssummen. Ihr Motiv: (Ent-)Täuschung.
- Kognitive Dissonanz führt im Zusammenspiel mit Dilemmata aller Orten schnurstracks in die Unehrlichkeit.

Thema Rentenalter¹⁷

- Eine Erhöhung des ordentlichen Rentenalters sollte angesichts der starken Zunahme der Lebenserwartung eigentlich selbstverständlich sein.
- Andererseits wird argumentiert, es sei verfehlt, das Rentenalter zu erhöhen, wenn schon viele 55-Jährige kaum mehr eine Stelle finden.
- Wenn politische Akteure mit dem Hinweis auf ältere Arbeitslose die Erhöhung des ordentlichen Rentenalters ablehnen, dann ist dies klassischer Etikettenschwindel.
- Das Paradoxe an diesem Thema ist, dass das moraline Überladen einer gesicherten Stellung älterer Arbeitsloser zu Lasten kommender Generationen geht.
- Die Relativitätspraxis zeigt, dass Ehrlichkeit in Konkurrenz steht zum Schutz älterer Arbeitsloser.
- Nicht Ehrlichkeit, sondern Un-Ehrlichkeit wird genutzt als Mittel zum Zweck, die Privilegien älterer Arbeitnehmer zu bewahren.
- Das Dilemma ist, dass eine Erhöhung des ordentlichen Rentenalters in politische Rahmenbedingungen eingebettet ist und wenn nicht Konsens, so doch Kompromisse erfordert.
- Das kognitiv Dissonante besteht darin, dass die Definition von Älteren vom ordentlichen Rentenalter abhängt; läge dieses bei 40, dann gälten schon 37-Jährige als alt. Und läge es bei 80, gälten 60-Jährige als jung.
- Das Rollenspiel manifestiert sich im Verschieben unehrlicher Motive im Routinegeschäft der Politik.
- Lebensgefahr besteht für die nächsten Generationen: Immer weniger Erwerbstätige müssen immer mehr Rentenbezüger finanzieren, solange das bestehende Altersvorsorgesystem unverändert weitergeführt wird – ein Überdruck in einem Dampfkessel, der sich mit hoher Wahrscheinlichkeit unter heftigsten Turbulenzen irgendwann in der Zukunft entladen wird.

Thema Armut

- Armut auf der Welt ist zwar ein Normalzustand, wird aber in Mitteleuropa als nicht normal wahrgenommen.
- Menschen empören sich darob und äussern in der Folge Mitleid oder Solidarität mit den Ärmsten der Armen.
- Es erscheint unehrlich, sich mit den Ärmsten der Armen zu solidarisieren, sie zu bemitleiden, gleichzeitig aber am eigenen, mitteleuropäischen Lebensstil festzuhalten.
- Paradox ist: Armut wird als schlecht verurteilt.
- Relativ ist: Ehrlich wäre konkretes Handeln statt mitleidtriefendes Lamentieren. Das in diesem Zusammenhang unehrliche Aufrechterhalten des eigenen Lebensstandards in Mitteleuropa genießt hingegen einen höheren Stellenwert.
- Taktisch ist: Mit dem Empören, dem Solidarisieren und dem Bemitleiden bin ich von der Verpflichtung, etwas zu ändern, exkulpiert im Sinne von «ich hab's ja immer gesagt...».
- Dilemma ist: Lippenbekenntnisse sind leicht daher gesagt; Handlungen verlangen Energie, Tatkraft, eine Reduktion des materiellen Lebensstandards vielleicht – und so findet man sich wieder in der Zwickmühle zwischen Bequemlichkeit und Engagement.
- Kognitive Dissonanz ist: Der Widerspruch zwischen Erwartung (ich erwarte, dass jemand etwas tut...) und Realität (alle empören sich, aber niemand handelt...).

¹⁷ In Anlehnung an: Schöchli Hansueli, Wie wäre es mit ein bisschen Ehrlichkeit, NZZ-E-Paper vom 27. April 2018
Ehrlichkeit

- Performance: Die Rolle des Empörten zu spielen ist singulär einfach; die Rolle des Handelnden erfordert Investitionen in ein komplexes System – nicht mehr so einfach wie verbales Urteilen aus der Schaukelstuhlwarte.
- Achtung Lebensgefahr: Auf lange Sicht der gesellschaftliche und wirtschaftliche Migrationsdruck.

Thema Zeitenlauf

- Ein Zitat von Ljudmilla Ulitzkaja über die neue Barbarei in Russland, die Krim als Sehnsuchtsort und die weltanschauliche Verwirrung des Westens: «In meinem Buch 'Daniel Stein' (2006) habe ich eine Reihe von Dokumenten einfach erfunden. Nach einiger Zeit habe ich vergessen, welche Dokumente echt waren und welche nicht. Als ich meinen Roman wiedergelesen habe, fand ich keinen Unterschied mehr – das heisst, ich habe nicht schlecht gearbeitet».
- Man beginnt also mit einem Anfangszustand, einem Set-up. Und justiert dann fortwährend; je weiter die Zeit voranschreitet, desto unwichtiger wird der Anfangszustand.
- Was aus feuilletonistischer Perspektive zitiert, das trifft auch auf Ehrlichkeit im beruflichen Alltag zu. Nicht umsonst erledigt sich Vieles, das anfangs von hoher Dringlichkeit und Wichtigkeit ist, von selbst. Das zu Beginn Unehrlische mutiert im Zeitenlauf zu Ehrlichem.
- Ein Ehrlichkeitsparadoxon der rekursiven Art.

Thema Konzert

- Beethoven's Fünfte war angesagt. Im Vorfeld hochgejubelt als DIE Aufführung des Jahrhunderts – berühmter Dirigent, weltbekanntes Orchester. Höchste Ticketpreise.
- Das Konzert: Luxuriöser Saal, edle Garderoben, glitzernder Schmuck. Nur: Uninspirierte Aufführung, unmotivierter Dirigent, lasches Orchester, überlaute Fanfaren, taktlose Takte. Kurzum: Ein Desaster.
- Ende des Konzerts. Frenetischer Applaus, standing ovation, endlose Verbeugungen.
- Was blieb? Ein konsterniertes Gefühl. Waren Applaus, Ovation und Verbeugungen ehrlich? Oder ging es lediglich darum, überhöhte Ticketpreise schönzuklatschen? Um kognitive Dissonanzen aufzulösen?

9. Einige Literaturhinweise

Aesop (antiker griechischer Fabeldichter), Der Fuchs und die Trauben, eine Fabel

Duc, C., Hanselmann, M., Boesiger, P., & Tanner, C. (2013). Sacred values: Trade-off type matters. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 6(4), 252-263

Dyck Alexander, University of Toronto; Morse Adair, University of Michigan; Zingales Luigi, University of Chicago; Who Blows the Whistle of Corporate Fraud? January 2007, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.540.3739&rep=rep1&type=pdf>

Kazis Cornelia, Echt wahr? Echt wahr!, Referat Stiftung Solodaris, Olten, 28. April 2018

Krämer Walter, So lügt man mit Statistik, 8. Auflage, Piper-Verlag, München 2006

Schöchli Hansueli, Wie wäre es mit ein bisschen Ehrlichkeit, NZZ-E-Paper vom 27. April 2018

Tanner Carmen, Der Preis der Ehrlichkeit, UZH-Magazin 3/2013, S. 12

Ulitzkaja Ljudmilla, Daniel Stein, Carl Hanser Verlag, München 2009

Ulrich Hans, Die Unternehmung als produktives soziales System, in: Hans Ulrich, Gesammelte Schriften, Band 1, Hrsg.: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre; Verlag Paul Haupt, Bern, 2001

Ulrich Hans, Die Bedeutung der Management Philosophie für die Unternehmensführung, in: Hans Ulrich, Gesammelte Schriften, Band 4, Hrsg.: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre; Verlag Paul Haupt, Bern, 2001

Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heinz von Foerster im Gespräch mit Bernhard Pörksen, in: Die Zeit, 04/1998, 16. Januar 1998

WertePraxis – Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werden, III/2012 zum Thema Ehrlichkeit, www.wertepraxis.de

Bisher erschienene NET:

NET Nr. 1 1991

Neue Entwicklungen und Trends in den USA: Herausforderungen für die Versicherung

NET Nr. 2 1992

Komplexitätsbewältigung im Management

NET Nr. 3 1998

Den Staat effizienter und effektiver machen – Lösungsansätze und Umsetzungen

NET Nr. 4 1999

Integriertes Qualitätsmanagement IQM – Konzeptionelle Grundlagen – praktische Erfahrungen in Institutionen für Menschen mit Behinderung

NET Nr. 5 2000

E-Commerce in der Assekuranz – Konzepte Beispiele und Erfahrungen

NET Nr. 6 2001

I-CRM Integriertes Customer Relationship Management – Konzepte und Chancen für die Assekuranz

NET Nr. 7 2002

Rethinking Insurance: Strategien neu denken – Positionierung und Geschäftssystem konsequent umsetzen

NET Nr. 8 2003

Executive Agenda 2003: Realising Business Excellence

NET Nr. 9 2004

Executive Agenda 2004: Leadership/Controlling, Asset Liability Management, Marketing/Vertrieb

NET Nr. 10 2004

Wissensmanagement: Ein Statusbericht aus Forschung und Praxis

NET Nr. 11 2005

Success 2005: Fortschritte im Management des Kerngeschäfts

NET Nr. 12 2006

Aktuelle Probleme und innovative Lösungsansätze des Top-Managements (GCN 2006)

NET Nr. 13 2008

Militärökonomie

NET Nr. 14 2011

Opportunismus oder strategisches Denken. Überlegungen zu den strategischen Optionen der Schweizer Armee in nächster Zeit

NET Nr. 15 2014

Ipsy-Financials Uno: Individual-psychologische Verhaltenstypologien im privaten Haushalt

NET Nr. 16 2018

Ehrlichkeit in Unternehmen – Wert, wertlos oder pragmatischer Skill?

