

EHRlichkeit



EDITORIAL

Ehrliche Begrüßung !? – Regina Radlmair reflektiert ein alltägliches Phänomen.

SINNZENTRIERTE FÜHRUNGSKULTUR

Wollen Führungskräfte wirklich gut führen, so kommen sie um den Sinn nicht herum, meint Ralph Schlieper-Damrich.

EHRlichkeit IM COACHING

Bertram Kasper zeigt den Spagat auf, den Coachs zu überwinden haben, wenn sie um Ehrlichkeit im Arbeitsprozess bemüht sind.

EHRlichkeit UND LÜGE

Das paradoxe Verhältnis des Menschen zur Ehrlichkeit zeigen spannende Forschungsergebnisse auf. Monica Ockenfels und Ralph Schlieper-Damrich haben für Sie gesammelt.

INTERVIEW

Einen ‚Streifzug durch die verlogene Gesellschaft‘ unternimmt Angela Elis, TV-Moderatorin und Journalistin, in ihrem neuen Buch. Tamara Dietl sprach mit ihr.

EHRlichkeit IN DER FÜHRUNG

Ist sie nun eine Tugend? Eine erwünschte Fähigkeit? Oder ein Wert, der Gefahr läuft, schnell zu einer Überhärtung zu werden?

Dr. Heinz Rötlich, Hanswalter Bohlander und Monica Ockenfels werfen aus unterschiedlichen Richtungen ein Schlaglicht auf die Ehrlichkeit im Business-Kontext.

STUDENTENFUTTER

Und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

Werte Leserin, werter Leser!

„Euer Ja sei ein Ja, Euer Nein ein Nein“ – diesen Spruch [Bergpredigt, Mt. 5,37] habe ich zur Vermählung in kalligraphischer Form geschenkt bekommen und er ziert seither unseren Flur. So schön und einfach klingt das: Steh zu Deinen Werten! Bleib Dir selbst treu! Halte, was Du versprichst! So schwierig und manchmal kompliziert ist die dauerhafte Umsetzung: Wenn mein Ja eher wie ein Nein gemeint war, ich aber zu feige war, es so zu formulieren? Wie gehe ich mit eigenen Fehlern um? Spreche ich meine verpassten Zusagen offen an? Wie begegne ich jemandem, der mir gegenüber sein Versagen zugibt? Auch Vergeben und Versöhnen gehören zur Aufrichtigkeit. Ehrlichkeit ist eine echte Herausforderung.

Eine wirklich durch und durch ehrliche Lebensführung gelingt wohl kaum jemandem – zu mannigfaltig liegen die Stolpersteine auf dem Weg zur Ehrlichkeit: diverse Ängste [z.B. vor Versagen, vor Konflikten, vor Arbeitsplatzverlust] oder das ökonomische Prinzip der Nutzenmaximierung, das manchen dazu verleitet, die Ehrlichkeit – sagen wir mal ‚sanft‘ zu verbiegen [denken Sie bloß an das Stichwort Steuererklärung]. Aber: Mit der Ehrlichkeit ist es wie mit der Schwangerschaft [sein oder nicht sein] – es gibt keine relative Unehrllichkeit! Sie lesen in dieser sommerlichen WertePraxis die verschiedenen Perspektiven unserer Autoren auf diesen Wert – hoffentlich Anregungen, Ihr ganz persönliches Verhältnis zur Ehrlichkeit und Ihre Assoziationen mit ihr zu ergründen!?

Ein ehrliches „Nein“ ist mehr wert als ein verlogenes „Ja“. Das verlangt vor allem eines: Mut. Gerade in Führungspositionen ist es wichtig, Mut zur Wahrheit zu zeigen, um nicht Gefahr zu laufen, langfristig Schaden durch Beschönigen der eigenen Leistung anzurichten. Mut ist gefragt für ein ehrliches Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter, dessen Arbeitsergebnisse nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen. Mut zeigt ein Controller, der Zahlen und Statistiken wahrheitsgemäß darstellt. Oder jemand muss seinem Vorgesetzten mutig widersprechen, der ihn dazu anhalten möchte, dem Kunden gegenüber einen unangenehmen Sachverhalt zu vertuschen.

Neben Mut brauchen wir im Umgang mit der Ehrlichkeit oft viel Fingerspitzengefühl, gar Weisheit: Denken wir z.B. an einen Arzt, dem ein unheilbar Kranker gegenüber sitzt. Der Arzt muss ihm zwar die Wahrheit näherbringen – zugleich muss er nicht zwingend alles sagen, was wahr ist. Dabei trägt er die Verantwortung für seine Wortwahl und den Informationsgrad, den er je nach Gesprächspartner variieren kann. Unter Umständen könnte in dieser Situation das Einhalten des Grundsatzes ‚Wahrheit um jeden Preis‘ zur sofortigen Selbstaufgabe des Patienten führen. Abwägen, Nachspüren, Schweigen. Ist Schweigen bereits Lügen?

„Wer spät im Leben sich verstellen lernt, der hat den Schein der Ehrlichkeit voraus.“

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Und wie beurteilen wir den Fall, wo aus zwei Wahrheiten eine Lüge wird, eine sogenannte ‚Mentalreservation‘ vorliegt? Der Sender sagt nichts Unwahres, aber er macht in seinem Verstand [mental] eine Einschränkung oder Klausel [reservatio], die er dem Empfänger aber nicht mitteilt. „Verzeihen Sie, dass ich Ihre Anfrage erst so spät beantworte. Ich war auf einer Vortragsreise im Ausland.“ Erste Wahrheit: eine späte



Schon mal eine Blume weniger bezahlt?

Ehrlichkeit – was ist wirklich damit gemeint? „Als ehrlich gilt heute in erster Linie, wer zu sich selbst steht und nichts beschönigt.“ [Leisi, Ilse und Ernst: Sprach-Knigge oder Wie und was soll ich reden? Tübingen 1993, S. 176-177] Wikipedia unterscheidet zwischen Ehrlichkeit im Reden, was bedeutet, die Wahrheit zu sagen, und Ehrlichkeit im Verhalten, was heißt, einen übernommenen Auftrag [ohne einen eigenen Vorteil wahrzunehmen] im Sinne des Auftraggebers sachlich zu Ende zu führen. Ehrlichkeit zeigt Wirkung sowohl nach innen – unser ruhiges Gewissen – als auch nach außen – unser verantwortlicher und respektvoller Umgang mit den Mitmenschen. Dadurch entsteht Vertrauen. Ehrlichkeit und Vertrauen gehören also zusammen, Unehrllichkeit schafft Misstrauen.

Antwort – zweite Wahrheit: längere Abwesenheit. Die Lüge entsteht, weil der Empfänger die Sätze logisch verknüpft und dementsprechend interpretiert. Da er nicht weiß, dass die Auslandsreise bereits vor zwei Monaten war [das ist die mentale Einschränkung des Senders], sieht er sie automatisch als Grund für die späte Antwort. Mit diesem Vorgehen hat man als Sender zwar keine Unwahrheit gesagt – ganz sauber aber ist die Sache nicht, etwas Zweideutiges bleibt.

Ist das heutzutage gängiges Verhalten? Akzeptiert ein Großteil der Gesellschaft fein nuancierte Unehrlichkeit – obwohl es die gar nicht gibt? Zu diesem Thema hält Ulrich Wickert der Gesellschaft bereits 1994 den Spiegel vor und betitelt seinen Bestseller provokant „Der Ehrliche ist der Dumme“. Er behandelt den Werteverlust in der Gesellschaft, deren Mitglieder sich immer mehr von materiellen statt von ideellen Werten leiten ließen. Darin könne ihm zufolge nicht der ausschließliche Sinn des Lebens liegen. Dennoch: In Politik und Gesellschaft regierten weiterhin Macht und Gier und die Balance zwischen Gemein- und Eigennutz sei derzeit stark am Wanken. Die postulierten Thesen haben nichts von ihrer Aktualität eingebüßt, – Werte- bzw. Sinnfragen sind nach wie vor zentral. Aber – ist der Ehrliche wirklich der Dumme?

Er ist doch vor allem eines: Der Ge-lassene. Wir alle wissen, ein gutes Gewissen ist das beste Ruhekissen! Das ganze Leben lebt sich sicherlich entspannter, wenn man versucht, die Ehrlichkeit – vor sich und vor den anderen – dauerhaft zum Maßstab seines Handelns zu machen: Das eigene Ja ist und bleibt dann ein Ja und das eigene Nein bleibt ein Nein.

AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XVI	2
EDITORIAL	4
SINNZENTRIERTE FÜHRUNGSKULTUR	5
EHRlichkeit UND HANDELN	9
EHRlichkeit UND LÜGE	11
INTERVIEW	12
EHRlichkeit UND FÜHRUNG	15
EHRlichkeit UND WISSENSCHAFT	16
EHRlichkeit UND COACHING	18
EHRlichkeit UND FÜHRUNG	20
STUDENTENFUTTER	22

Ein armer Gärtner hatte einen Baum an einem Fluss zu pflanzen und musste einige Äste abschlagen, die über den Fluss ragten. Da fiel ihm prompt seine Axt ins Wasser. Der Mann begann bitterlich zu weinen, weil er in seiner Armut nicht wusste, woher er eine neue bekommen sollte.

Er weinte so verzweifelt, dass der liebe Gott erschien und ihn fragte, warum er denn so entsetzlich traurig sei.

„Ach“, sagte der Mann, „meine einzige Axt ist mir ins Wasser gefallen, und ich bin so arm, dass ich nicht weiß, wo ich eine neue hernehmen soll, damit ich weiter arbeiten kann.“

Darauf stieg der liebe Gott ins Wasser und kam mit einer goldenen Axt wieder zum Vorschein.

„Ist das deine Axt?“ fragte er den Mann.

„Nein“, entgegnete der.

Darauf stieg Gott ein zweites Mal ins Wasser und kam mit einer silbernen Axt wieder heraus.

„Ist das deine Axt?“ fragte er wieder.

„Nein“, sagte der Mann abermals.

Da stieg Gott ein drittes Mal ins Wasser und brachte die alte Axt des Mannes mit.

„Ist denn das deine Axt?“ fragte er den Mann.

„Ja, das ist sie!“ antwortete der Mann diesmal.

Da war Gott ob der Ehrlichkeit des Mannes so erfreut, dass er ihm alle drei Äxte gab. Und der Gärtner setzte seine Arbeit fort und kam abends glücklich über den erlangten Reichtum nach Hause.

Wenige Tage später war er mit seiner Frau zusammen am Ufer eben jenes Flusses am Arbeiten, als seine Frau plötzlich abrutschte, in den Fluss fiel und unterging. Vor Entsetzen begann der Gärtner noch viel elender zu weinen als das letzte Mal und klagte so heftig, dass wiederum der liebe Gott erschien und nach dem Grund für die Verzweiflung des Mannes fragte.

„Ach Gott, meine Frau ist ins Wasser gefallen“, antwortete ihm der Mann schluchzend.

So stieg Gott wieder in den Fluss und kam mit Jennifer Lopez in seinen Händen wieder empor:

„Ist das deine Frau?“ fragte er den Gärtner.

„Ja, ja!“ rief der Mann nach kurzem Zögern.

Da ergrimte der liebe Gott und donnerte den Mann an:

„Du wagst es, mich zu belügen? Verstoßen sollte ich dich auf der Stelle und mit der Hölle strafen!“

Da flehte der Gärtner: „Oh Herr, vergib mir! Was hätte ich denn machen sollen? Wenn ich Nein gesagt hätte, wärst du das nächste Mal mit Claudia Schiffer wiedergekommen, und ich hätte wieder mit Nein antworten müssen. Und dann hättest du mir beim dritten Mal meine Frau wieder gebracht und mir die anderen beiden dazu gegeben. Ich bin aber doch so ein armer Mann, wie hätte ich sie denn alle drei ernähren sollen? Nur deshalb habe ich gleich bei der Ersten Ja gesagt!“

Editorial

„Wie geht’s?“ Mit dieser oder einer ähnlichen Begrüßungsformel begegnen wir einander hierzulande und erwarten auf unsere Frage meist gar keine oder zumindest keine ehrliche Antwort – ja, viele hören nicht mal mehr hin, ob überhaupt eine Antwort gegeben wird.

Die meisten Menschen gehen davon aus, dass keine weiteren Ausführungen zur ‚Wie geht’s-Frage‘ gemacht werden. Ein einfaches „Danke, gut, und selbst?“ oder „Geht schon“ genügt und schon wendet sich ein jeder wieder seinen Themen zu. Es kann fast peinlich sein, wenn sich ein Mensch die Nachfrage wirklich zu Herzen nimmt und ausführlich auf die eigene Verfassung

beim Fragen egal ist, wie ich antworte: Deshalb mag ich unser „Wie geht’s?“ nicht, genauso wenig wie das französische Pendant „Ça va?“, das englische „How are you?“ oder das spanische „Que tal?“. Die Worte mögen zwar in fremden Sprachen anmutiger klingen, wirken auf mich dennoch oberflächlich und irgendwie floskelhaft.

Warum aber kommunizieren ganze Gesellschaften nach diesem Muster, das sowohl vom Sender, als auch vom Empfänger keine Ehrlichkeit verlangt? Wenn es mehr Menschen wie mir erginge und sie sich in den Begrüßungen unwohl fühlten, dann hätten sich doch längst andere Muster eingeschlichen. Ich bin mit meinen Empfindungen wohl

wird in die standardisierte Begrüßung eingebettet, Unsicherheit vermieden, das ‚Eis gebrochen‘: Ich will ehrlicherweise zugeben, dass es durchaus auch von Vorteil ist, wenn ich mein Gegenüber mit dem gewohnten „Danke gut und selbst?“ zufriedenstellen kann und damit nicht anecke. Kommt immer auf die jeweilige Situation an und natürlich auf den Gesprächspartner – meine pauschale Abneigung gerät gerade ins Wanken, merke ich.

**„Male mich wie ich bin.
Wenn du die Narben und Falten fortläßt,
zahle ich dir keinen Schilling.“**

OLIVER CROMWELL

Was genau hätte ich denn gerne anders? Es sind wohl weniger die Worte, als die wahrgenommene, innere Einstellung des Senders, die mich stört: Weniger Oberflächlichkeit, mehr Präsenz und echtes Interesse am Gegenüber tut Not. Wie begrüße ich denn selbst Freunde und Kollegen? Einerseits versuche ich die Begrüßungsformulierungen bewusst zu variieren, wie z.B. „Hat Ihr Tag heute gut angefangen?“ oder ich gebe etwas von mir Preis z.B. in „Spüren Sie heute auch so das Wetter? Ich habe einen richtigen Druck im Kopf.“ Dadurch wird der Einstieg schon etwas persönlicher. Auch verbale Brücken zur letzten Begegnung sind hilfreich: „Wir haben uns ja bestimmt schon ein paar Monate nicht mehr gesehen, haben Sie inzwischen Ihr neues Heim beziehen können?“. Andererseits drücke ich über die Körpersprache, den Blickkontakt und das Hinwenden zum Gesprächspartner mein Interesse aus. Bemerke ich auch bei meinem Gegenüber diese Signale, dann entspinnt sich vielleicht sogar ein kleiner Dialog, der weit über ein kurzangebundenes „Danke, gut“ hinausgeht.

Letztlich zählt die innere Haltung, in der ich dem anderen begegne. Probieren Sie’s einfach mal aus! Bin ich konzentriert im Augenblick, nehme ich den anderen wahr und wende mich ihm zu, kommt mir sogar ein persönlicheres „Wie geht’s?“ über die Lippen und lässt mich schmunzeln.

[Regina Radlmair]

eingeht: Das dauert zu lange, hält unnötig auf und war so nicht erwünscht. Mir fällt das immer auf, wenn ich mich ab und an doch dazu eingeladen fühle, etwas mehr zu erzählen und mein Gesprächspartner alsbald eine deutlich unruhige Verhaltensweise an den Tag legt. Warum fragt er mich dann überhaupt? Ich gerate selbst in Wut, weil ich merke, dass es dem anderen schon

in der Minderheit? Die gängigen Formeln sind überall sehr einfach gestrickt, so von der Allgemeinheit akzeptiert und halten quasi als ‚sozialer Kitt‘ die Gesellschaft zusammen. Sie sind allen vertraut, ebenso wie die jeweiligen Standardantworten und höflichen Gegenfragen „Ça va bien, et toi?“, „Fine, thank you and yourself?“ oder „Muy bien, y tú?“ Menschliche Begegnung



**Gesagt ist
nicht immer
gemeint.**

Ehrlich – spätestens jetzt wissen wir, warum so viele Ehen wie noch nie geschieden werden

- FRAU: Ich fürchte, aus diesem Kuchen wird nichts; der Teig geht nicht auf.
 MANN: Vielleicht nicht genug Backpulver – was steht im Rezept?
 FRAU: Das schaut dir wieder einmal ähnlich.
 MANN: Was schaut mir ähnlich?
 FRAU: Das mit dem Backpulver.
 MANN: Was mit dem Backpulver?
 FRAU: Du weißt genau, was ich meine. Immer tust du das, und du weißt, daß es mir auf die Nerven geht.
 MANN: Himmelkruzitürken – wovon redest du überhaupt? Du sagst, daß der Kuchen nicht aufgeht; ich sage, das einzige, was daran schuld sein könnte, wäre zu wenig Backpulver; und plötzlich hat das nichts mehr mit Backpulver zu tun, sondern ist ein Defekt meines Charakters oder was weiß ich...
 FRAU: Natürlich – Backpulver ist dir wichtiger als ich. Daß es das Backpulver sein könnte, kann ich mir selbst denken; dir aber ist es gleichgültig, daß ich dir mit dem Kuchen eine Freude machen will.
 MANN: Das bestreite ich auch gar nicht, und es freut mich. Ich redete ja auch nur vom Backpulver, nicht von dir.
 FRAU: Wie ihr Männer das nur so fertigbringt, alles so schön sachlich auseinanderzuhalten, daß es einer Frau dabei zu frösteln beginnt!
 MANN: Nein, das Problem ist, wie ihr Frauen es fertig bringt, Backpulver zum Gradmesser der Liebe zu machen!

....
 [aus Paul Watzlawick: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen]

AUS DEM MANAGEMENT

Mal ehrlich, ist gute Führung wirklich schwer?

Menschen in Führungsrollen werden seit Jahrzehnten in munterer Weise kategorisiert. Ob direktiv oder partizipativ, ob fürsorglich oder laissez-faire, kooperativ oder situativ – wer führt, der muss sich gefallen lassen, sortiert zu werden.

Die Wissenschaft hat hier nicht hinten gestanden und überlegt, wie sich die Führerpersönlichkeit schlechthin wohl identifizieren ließe. Blake und Moutons Gridmodell zum Beispiel ist ein solcher Versuch. Vor fast 50 Jahren entstanden – und damit heute wohl eher old fashioned – entstehen in diesem Modell aus verschiedenen Graden an Person- und Sachorientierung unterschiedliche Führungsstile.



25 Jahre später erkennen u.a. Blanchard und Hersey, dass eine Situationsorientierung die Ausrichtung auf Person und Sache ergänzen muss. Geboren war die situative Führung und die Forderung an Führungskräfte, der Komplexität der Situation gemäß ihre Führungs-Kraft einzusetzen. Heute wissen wir, dass auch dies nicht mehr reicht. Personorientierung heißt heute, sich jedes einzelnen Menschen mit seinem je einzigartigen Lebenshintergrund anzunehmen. Die Schablone Person ist passé, menschenbild-fundierte, differenzierte Führung ist die neue Lösung. Und da Aufgaben und Situationen ohnehin auch in unserer Change-Welt immer schneller drehend sind, werden wir wohl nicht mehr lange auf einen Begriff warten müssen, der die Anforderungen an Führung neu kallibriert und der in einen weiteren Meter an Managementliteratur einfließen wird. Der Versuch, Führung weiter zu fassen als lediglich auf die Mitarbeiter bezogen und damit die Idee einer systemischen Führung zu etablieren, darf auch nicht mehr als besonderer ‚Reißer‘ angesehen werden.

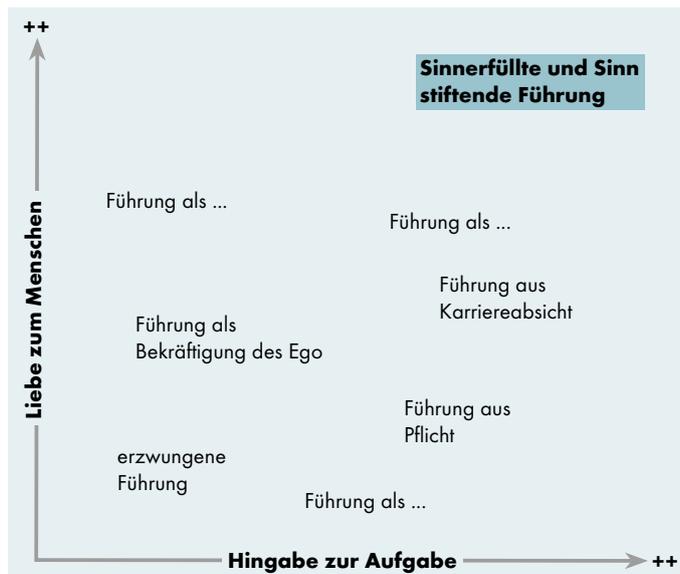
Denn die Führungskräfte, die ihre Rolle ernstnehmen, haben diesen Blick ohnehin kultiviert und die, die mit ihr ihre Schwierigkeiten haben, stolpern schon heute mehr schlecht als recht zwischen ihren Mitarbeitern herum.

Wie wäre es also mit einer Entschlackung der Begriffswelt? Dazu werden nur zwei Antworten benötigt, diese allerdings an jedem Morgen, bevor die Führungskraft ihre Ärmel hochkrepelt und beginnt, ihre jeweilige Welt zu retten.

Frage 1: Liebe ich Menschen wirklich?

Frage 2: Gebe ich mich meinen Aufgaben wirklich hin?

Werden diese beiden Fragen mit einem ehrlichen Ja beantwortet, dann sollte Führung als Leistung eines Sinnstifters wahrnehmbar sein. Wenn nicht, dann mag der Tag sich besser eignen zur Optimierung der Selbstführung und der Selbsterkenntnis, in dem Sinne, dass man heute wohl Führung eher versteht als Pflichtübung, Egotrip, Affektabbau o.ä. Diese Ehrlichkeit den Mitarbeitern gegenüber nicht zu verbergen, wäre fraglos ein Zeichen von Größe.



Warum aber sollte diese Perspektive eine Einbahnstraße sein? Auch in der Mitarbeiterrolle verdienen diese beiden Fragen ihre tägliche Antwort. Antworten, die aber allzu oft nicht leicht zu geben sind – allein schon der frühkindliche Beginn des individuellen Lebenswegs kann auf sie Einfluss nehmen.

Schauen wir dazu nur auf drei von einigen Dutzend Einflussgrößen, die das persönliche Menschenbild und die Hingezogenheit zu Aufgaben einfärben können: **auf die Bindungserfahrungen, den Selbstwert und auf die Motive.**

Wie kaum ein anderer hat Bowlby in den siebziger Jahren sich der **Bindungsmuster** von Menschen angenommen und geschrieben: „Wenn ein Individuum darauf vertraut, dass eine Bindungsfigur verfügbar ist, wann immer es das wünscht, dann neigt dieses Individuum weniger zu intensiver

oder chronischer Furcht, als eine andere Person, die dieses Vertrauen aus irgendwelchen Gründen nicht besitzt.“ [Bowlby J.: Trennung, Fischer-Verlag, Frankfurt 1976] Aus dieser, die Kindheit adressierende, These können nun verschiedene Muster abgeleitet werden:

- Kind zeigt sicheres Bindungsverhalten, indem es bei Abwesenheit der Mutter unruhig und bei Rückkehr der Mutter ihre Nähe suchend erscheint. Es zeigt sich im Kern das Urvertrauen des Kindes zu seiner Mutter. Rechnen wir dieses Bindungsverhalten mutig auf ein höheres Lebensalter hoch, so zeigt sich ein erwachsener Mensch mit adäquatem Sozialverhalten, ausgeprägten Spannen der Aufmerksamkeit, Empathie, Belastungsrobustheit und einem hohem Selbstwertgefühl.
- Kind zeigt unsicheres und vermeidendes Bindungsverhalten, indem eine Trennung von der Mutter nicht mit Unruhe, die Rückkehr auch nicht mit Nähewunsch beantwortet wird. Hier zeigt sich die Enttäuschung des Urvertrauens. Im Erwachsenenalter erleben wir einen Menschen im ‚Rückzugsmodus‘ mit tendenziell geringerem Selbstwertgefühl und – in dessen Folge – einem höheren Führungsaufwand in den Kontexten Sozialverhalten und Ermutigung.
- Kind zeigt unsicheres und ambivalentes Beziehungsverhalten, indem Trennung Angst erzeugt und die Rückkehr der Mutter entweder zu Aggression und Ablehnung oder zu Anhänglichkeit führt. Hier entsteht eine Unberechenbarkeit im Verhalten, das oszilliert zwischen Distanzangst und Angst vor dem Alleinsein und – in dessen Folge – einem höheren Führungsaufwand in den Kontexten Fürsorge und Geduld.
- Kind zeigt unsicheres und desorganisiertes Beziehungsverhalten, indem Trennung und Rückkehr mit gleichbleibend extremen Verhaltensweisen beantwortet werden, zum Beispiel, dass Nähe zwar angestrebt, bei konkretem Angebot dann aber abrupt abgelehnt wird. Hier zeigt sich die tiefe Verletzung des Urvertrauens bei gleichzeitiger Annahme ihrer Fortsetzung und – in dessen Folge – einem höheren Führungsaufwand im Kontext Veränderung.

Natürlich, Menschen können einst in der Kindheit erlebte belastende Trennungen überwinden. Der eine besser, der andere schlechter. Zudem wird nicht jeder erwachsene Mensch gleichermaßen den Faktor ‚Urvertrauen‘ mit einem bestimmten Grad an erforderlicher Nähe verbinden – dazu sind dann Aspekte wie die der Mentalität, der Typologie, des gesamten sozialen Umfeldes, der Intelligenz u.a. ebenso heranzuziehen. Wie auch immer, für Führungskräfte ist wichtig anzuerkennen, dass jeder Mitarbeiter mit einem ‚historischen Päckchen‘ herumläuft, über dessen Inhalt er womöglich noch nie im beruflichen Umfeld gesprochen hat, aber in dessen Prägung er sich heute verhält oder handelt. Mal ehrlich – kann in Unkenntnis all dessen gute Führung nicht einzig und allein sinnerfüllte Führung sein?

Ein für jeden Menschen relevantes Bedürfnis ist der Aufbau und die Bewahrung des **Selbstwertes**. Ist der gefühlte Abstand zwischen dem, wie man gerne wäre und dem Bild, das man aktuell von sich hat, groß, so geht der Mensch mit sich weniger selbstachtend um als wäre er mit sich ‚im Lot‘. Im täglichen Wettbewerb, der über mediale Einflüsse, Feedbacks, soziale Normierungen usw. geschürt wird, ist dieses ‚im Lot sein‘ an sich schon eine individuelle Kunst. Um es zu erreichen, gehen manche Menschen den Weg, die Selbstachtung potenziell gefährdende Situationen zu meiden, andere erarbeiten sich ihr Wertesystem und stabilisieren sich damit nachhaltig, wieder andere neigen zu einer Selbstüberschätzung. Grawe stellte in diesem Zusammenhang fest: „Es ist eher Zeichen einer guten psychischen Gesundheit, wenn man in Maßen unrealistische Kognitionen und Wahrnehmungen erzeugt, die das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Kontrolle befriedigen.“ [Grawe, K.: Neuropsychotherapie. Hogrefe Verlag, Göttingen, 2004] Erst, wenn die Selbstwahrnehmung der eines Zerrspiegels gleicht, dann ist die Zeit reif, sich eines Faktenchecks hinzugeben und eine Einstellungsänderung in eigener Sache einzuleiten. Übrigens: Kaum überraschen kann in diesem Zusammenhang, dass Menschen mit Neigung zu Depressionen über eine signifikant realistischere Sicht bezüglich ihres Selbst verfügen – wobei ich in meiner Praxis auch Menschen erlebe, deren Realitätsklarheit bei mir das Gefühl entstehen lässt, dass diese erst die Depression bewirkt.

Natürlich, Menschen können ihr Selbstwertempfinden verändern und entwickeln. Ein schüchterner Zeitgenosse kann sich zu einem veritablen Kontaktaktivisten entwickeln oder ein Mensch, der glaubt, für vieles zu dumm zu sein, erlebt in einem passenden Umfeld auf einmal seine tiefe Motivation und übertrumpft alle anderen in seinem Fachgebiet. Wie Frankl schon sagte: „Man muss sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen.“ Eben auch nicht von seinem Selbstwertempfinden. Wie auch immer, für Führungskräfte ist wichtig anzuerkennen, dass jeder Mitarbeiter mit einem Streben nach Selbstwert herumläuft, über dessen beste Form er womöglich noch nie im beruflichen Umfeld gesprochen hat. Mal ehrlich – kann in Unkenntnis all dessen gute Führung nicht einzig und allein sinnerfüllte Führung sein?

„Was bei der Jugend wie Grausamkeit aussieht, ist meistens Ehrlichkeit.“

JEAN COCTEAU

Kommen wir zum Reich der **Motive**. Steven Reiss hat sich mit der Analyse menschlicher Lebensmotive einen Namen gemacht. Motive entwickeln sich, werden sozial gelernt und wandeln sich in den Lebensphasen des Menschen. Was man einst unbedingt zu erreichen trachtete, wird heute seelisch nicht mehr gebraucht. Dabei sind diese Motive nicht angeboren, sondern sozial gelernt und unterliegen über die Zeit hinweg auch einem gesellschaftlichen Akzeptanzwandel. Aus dem von Reiss erarbeiteten Motivkatalog befüllen Menschen ihren Alltagsakku – ob ihre Motive dabei immer

ihrem [Werte-]Wesen entsprechen oder lediglich im Kontext von Privat- und Berufsleben ‚nur‘ wichtig – da sozial erwartet – sind, ist eine ganz andere Frage und eine, die mir im Coaching und in der Therapie recht häufig begegnet.

Fraglos hat aber jeder Mensch ein Set mehr oder weniger mit seinen Werten im Einklang stehender Motive. Die 16 Reiss-Motive [siehe Grafik auf Seite 8] zu kennen, ist daher schon einmal ein ganz guter Beitrag zur Stärkung des [Selbst-]Führungswissens. Was macht denn Ihr Leben lebenswert? Skalieren Sie doch einmal Ihre Motive und die, die Sie bei Ihren Mitarbeitern wahrzunehmen meinen.

WertePraxis

IMPRESSUM

WertePraxis – Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten
Redaktionsleitung: Ralph Schlieper-Damrich
Köhlerberg 3
D-86456 Lützelburg/Augsburg
E-Mail: redaktion@wertepraxis.de

AUTORINNEN UND AUTOREN

Bertram Kasper	Monica Ockenfels
Dr. Heinz Rötlich	Ralph Schlieper-Damrich
Florian Schubert	Tamara Dietl
Hanswalter Bohlander	

FOTOS

Seite 1: © TheSupe87 – Fotolia.com
Seite 2: © Jenseman04 – Fotolia.com
Seite 4: © Valeriy Lebedev – Fotolia.com
Seite 9: © auremar – Fotolia.com
Seite 12: Angela Elis © Thomas Kruse
Photographisches
Bahnhofstr. 34, 09599 Freiberg
Tel. 03731/775 99 80, Fax -81
www.photographisches.com
Seite 15: © Minerva Studio – Fotolia.com
Seite 17: © WavebreakMediaMicro –
Fotolia.com
Seite 19: © foto-kunst-tschernow – Fotolia.com
Seite 21: © Buchtitel/CD – amazon.de

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.

Natürlich, Menschen ändern ihre Motive. Krisensituationen sind zum Beispiel Anlässe dafür. Wie auch immer, für Führungskräfte ist wichtig anzuerkennen, dass jeder Mitarbeiter mit seinen Motiven versucht, ein gelingendes Leben zu führen. Motive, über deren Herkunft, Stabilität oder Angemessenheit er womöglich noch nie im beruflichen Umfeld gesprochen hat. Mal ehrlich – was können Führungskräfte unter diesen ganzen Umständen wohl tun, um gut zu führen? [Ralph Schlieper-Damrich]

stark	schwach	Lebensmotiv	schwach	stark
„easy going“, keine Führung, keine Verantwortung, an Menschen orientiert, Dienen können, sich Ideen und Menschen anschließen, Fakten akzeptieren		Macht		Einfluss ausüben, Erfolg anstreben, Leistung bringen, Kontrolle über andere und anderes haben, Führung/Führen
Teamorientierung, emotionale Abhängigkeiten, Gemeinsamkeiten suchen		Unabhängigkeit		Freiheit, Selbstgenügsamkeit, emotional, selbst bestimmt
„praktisch veranlagt sein“, anwendungsorientiert, zeitnahe Umsetzung, jetzt machen		Neugier		Wissen ansammeln, Wahrheit suchen, Dingen „auf den Grund gehen“, Intellektualität, Strategie aufbauen, Visionen erstellen
Kritik aushalten, Zeigen von Selbstbewusstsein, Selbstzufriedenheit; unabhängig vom Feedback anderer		Anerkennung		Soziale Akzeptanz suchen, Zugehörigkeit brauchen, positiver Selbstwert durch Andere, Vermeiden von Kritik, Lob als Treibstoff
Flexibilität und Spontaneität schätzen, geringe Ordnung, Offenheit für Abweichung in Strukturen, Freiräume zulassen		Ordnung		Stabilität und Klarheit bevorzugen, detailgenaue Organisation, Strukturen suchen und aufbauen, definierte Prozesse einhalten, Konstanz wahren
Materielle Großzügigkeit, keine Interesse an Sammeln oder Sparen, Dinge weitergeben oder wegwerfen können		Sparen/Sammeln		Anhäufung materieller Güter, Eigentum, Aufbewahren, Festhalten an Sachen und Glaubenssätzen
Kodexorientiert, Loyalität, moralische Integrität, Tradition, öffentliche Integrität, Werte und Normen schätzen und wahren		Ehre		Zweckorientierung, Zielorientierung, Loyalität nicht als Selbstzweck, Flexibilität wiegt mehr als Rollenerwartung
Sozialer Realismus, soziale Selbstverantwortung, unpolitisch sein, vorrangig sich selbst gegenüber in der Verantwortung stehen		Idealismus		Soziale Gerechtigkeit und Fairness, zum Wohle Anderer handeln ohne eigenen Nutzen. Altruismus, politisch handeln, „Sozialromantiker“
Zurückgezogenheit, Ernsthaftigkeit, Intraversion, mit sich selbst sein können, Freiräume suchen und abgrenzen		Beziehungen		Freundschaften suchen und intensiv pflegen, Freude, Humor, Extraversion, Geselligkeit schätzen
Keine Fürsorglichkeit, keine Abhängigkeit von Kindern, partnerschaftlicher Umgang mit Kindern, weniger Emotionalität und körperliche Nähe		Familie		Familienleben, Erziehung/Fürsorglichkeit für Kinder, enge Kontakte zulassen, intensive Zuwendung geben und nehmen können
Bescheidenheit, Egalitarismus, kein Interesse an öffentlicher Wahrnehmung, wenig Wert auf Titel und Besitz legen		Status		Prestige, Reichtum, Titel, öffentliche Aufmerksamkeit und Ansehen genießen, Elite, Dominanz
Harmonie suchen, Konflikte vermeiden, Ausgleich anstreben, Streit schlichten		Kampf/Rache		Aggression austragen, Konkurrenz suchen, Wettkampf, Vergeltung, Rangfolgen schaffen, gewinnen
Askese, Nüchternheit und Purismus		Eros/Sinnlichkeit		Erotisches, lustvolles Leben, Sexualität genießen, Interesse an Schönheit, Design, Kunst
Hunger stillen		Essen		Genuss und/oder Menge bei Nahrung und „Speisen“
„No sports“, geringe körperliche Belastungen, kaum Körperlichkeit suchen		Körperliche Aktivität		Freude an Bewegung, Fitness, Körpererfahrungen zulassen
Stressrobustheit, Risiko nehmen, „cool bleiben“, in sich ruhen		Emotionale Ruhe		Entspannung und emotionale Sicherheit suchen, Angstvermeidung, Stressvermeidung

Steven Reiss ‚Motive‘

AUS DER ETHIK

Ist Ehrlichkeit die Tugend des Zuschauers?

Wenn man über Ehrlichkeit im unternehmerischen Kontext nachdenkt, kommt man sehr schnell auf die im Titel zitierte Einschätzung des Schriftstellers George Bernhard Shaw. Er war, so scheint es, davon überzeugt, dass Ehrlichkeit als persönliche Haltung im konkreten Handeln Anforderungen ausgesetzt ist, die ein wahrhaftiges Verhalten unmöglich macht. Nun ist kein Mensch nur Zuschauer. Jeder handelt permanent. In Anlehnung an den Psychotherapeuten und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick könnte man auch sagen: Man kann nicht nicht handeln.

Wird dadurch die Auseinandersetzung mit Ehrlichkeit im eigenen Verhalten prinzipiell überflüssig? Ganz im Gegenteil. Sie wird umso notwendiger, wenn man davon ausgeht, dass Tugenden die Basis für ein menschliches Miteinander bilden. Tugenden werden durch Erziehung und im alltäglichen gesellschaftlichen Zusammenleben entwickelt. Sie fallen nicht vom Himmel und sind auch nicht nur eine Frage des Charakters.

Was macht ehrliches Verhalten eigentlich so schwierig? Menschen sind keine tugendhaften Wesen, sondern sie bemühen sich im besten Fall Zeit ihres Lebens um tugendhaftes Verhalten, um ein ‚gutes Leben‘ leben zu können. Tugenden sind die Leitplanken für gelingendes Leben im Sozialen, in der menschlichen Gemeinschaft. Sie orientieren individuelles Handeln im Sinne einer Selbststeuerung und sind der Maßstab für die Gestaltung des Miteinanders. Tugenden sprechen den Menschen an in seiner Freiheit zur Gestaltung seines Handelns und in seiner Verantwortung für sein Handeln.

Was bedeutet das für ein Handeln in einem sozialen System Unternehmung? Nehmen wir als ganz banales und alltägliches Beispiel eine Geschäftsführerin in einem kleinen mittelständischen Unternehmen. Eine Mitarbeiterin, die

mit ihrem Tätigkeitsfeld Probleme hat, wird einer anderen Abteilung zugeordnet und in der neuen Funktion eng mit der Geschäftsführerin zusammenarbeiten. Bei der Einführung in das neue Team begrüßt die Geschäftsführerin die Mitarbeiterin und drückt ihre Freude darüber aus, dass nun endlich wieder die vakante Funktion ausgefüllt und damit das Team verstärkt sei. Kein Wort über Hintergründe für den Aufgabenwechsel.

Schauen wir uns das Beispiel noch einmal etwas genauer an. Wir sehen einzelne Personen in einem betrieblichen Kontext handeln. Sie begegnen sich nicht als Privatpersonen, sondern stehen in einem vertraglich geregelten Verhältnis mit einer Organisation. Und sie begegnen sich in einem hierarchisch gestalteten Kontext. In dieser komplexen Situation ist jeder vor die Aufgabe gestellt, gut zu handeln. Das muss nicht Ehrlichkeit im Sinne einer



Soll ich den Kollegen ehrlich sagen, was ich von diesem Konzept halte?

Gehört zu einem ehrlichen, wahrhaftigen Verhalten ein Offenlegen des gesamten Sachverhaltes? Hat die Zusammenarbeit in dem neuen Team mit einer Lüge begonnen? Welche Aufgabe hat in diesem Szenario die Mitarbeiterin? Welche Rolle spielen die Teammitglieder? Was wollen sie wissen? Wie groß ist das Interesse an Wahrhaftigkeit bei allen Beteiligten? Wie viel Wahrhaftigkeit erträgt der Einzelne, wie viel Ehrlichkeit [er]trägt bzw. braucht ein [produktives] soziales System? Fragen über Fragen.

**„Ehrlich sein:
einsam sein.“**

MAX FRISCH

Offenheit um jeden Preis bedeuten. Nicht jeder, der die Wahrheit sagt, handelt deshalb schon gut, wie Robert Spaemann schreibt. „Er kann sie mit Liebe sagen, mit Wohlwollen und er kann sie als Waffe benutzen, mit infamer Gesinnung. Die gute Absicht macht eine Handlung nicht gut.“ Vielmehr geht es darum, dass die Handlung der Wirklichkeit gerecht werden muss. Wie aber weiß ich, was zu tun und zu lassen ist? Die moralische Faustregel „Was Du nicht willst, dass man dir tu“, das füg auch keinem anderen zu“ bietet eine Grundorientierung. In der christlichen Religion kennen wir diese Orientierung als sogenannte Goldene Regel „Alles was ihr wollt, dass euch die Leute tun, das sollt ihr

auch ihnen tun“ und der kategorische Imperativ sind „...letzten Endes nichts anderes als die Verfeinerung dieser Regel...“. [Spaemann] Danach ist es eine Aufgabe der Selbsterziehung, die eigenen Interessenslagen zu sehen, wahrzunehmen und diese „für den Augenblick des Urteils in Klammern zu setzen“.

Nicht also Ehrlichkeit um jeden Preis, sondern so handeln, dass man der Wirklichkeit gerecht wird. Das klingt nicht nur unpräzise, es ist auch unpräzise, wenn man eine konkrete Verhaltensanweisung erwartet. Konkretes Verhalten muss immer wieder neu im Abwägen von Absicht, Handlung und Wirkungen entstehen. Der ‚orientierende rote Faden‘ für diese anspruchsvollen, von Zweifeln und offenen Fragen begleiteten Prozesse wird aus christlicher Perspektive, vielleicht kann man auch mit Blick auf alle Religionen von einer spirituellen Perspektive sprechen, in der ‚Liebe‘ gesehen, „...eine Haltung der grundsätzlichen Bejahung der Wirklichkeit und dem daraus entspringenden universellen Wohlwollen, für das wir selbst nicht mehr im Mittelpunkt der Welt stehen, das sich aber sehr wohl auch auf uns selbst erstreckt.“ [Spaemann]

Der Wirklichkeit gerecht werden, die Wirklichkeit bejahen ist für mich verbunden mit einem bewussten Handeln in vieldeutigen Situationen und komplexen Interessenskonstellationen, in denen ich eben kein Zuschauer, sondern verantwortlicher Akteur bin.

Eine Tugend ist noch keine Kompetenz. Sie wirkt orientierend, wird aber erst Gestalt im kritischen und kompetenten Handeln und ist deshalb in Unternehmen vor allem auch eine Aufgabe täglicher Personalentwicklung. Und wieder stellen sich Fragen: Wieviel Ehrlichkeit braucht und erträgt ein soziales System...? Auch Tugenden wirken eben in verschiedenen unkalkulierbaren Richtungen.

[Hanswalter Bohlander]

DIE „EHRLICHE HAUT“

Woher stammt eigentlich der Ausdruck „ehrliche Haut“? Ist damit wohl gemeint, dass unsere Haut nicht ‚lügen‘ kann? Wenn wir nämlich lügen, rötet sich unsere Haut. Nicht immer merkbar, aber messbar ist auch ihre Erwärmung. Wenn wir uns fürchten, stellen sich unsere Nackenhaare auf und wir bekommen eine Gänsehaut. Feucht und kalt wird unsere Haut, wenn wir Ängste auszustehen haben. Und wenn etwas peinlich ist, steigt uns die Schamesröte ins Gesicht. Unwillkürlich und unbeeinflussbar wird unsere Haut zum ehrlichen Spiegelbild unserer Gefühle.

DIE EHRLICHE HAUT

[Liedtext von Annett Louisan]

**seitdem wir ihn haben
läuft uns ´re show wie geschmiert
wir feiern triumphe
die menschen sind elektrisiert
es raubt ihn ´den schlaf in der nacht
was sie hier gleich sehen
das ist nichts für zarte gemüter
noch können sie geh´n**

**meine damen und herren, bitte näher zu treten
wir haben scheußliche wesen und kuriositäten
bärtige frauen, auch zwerge und riesen
ein kind mit zwei nasen, die gleichzeitig niesen
doch hier kommt der gipfel, die weltsensation
und die, die ihn kennen, schütteln sich schon
der mensch, vor dem allen am meisten graut
hier ist peter aus stuttgart, er ist ´ne ehrliche haut**

**der schuldlose blick läßt
seinen grausigen anstand erkennen
man hat ihm bei keiner kontrolle
was nachweisen können
er hat nie betrogen
gelogen, war immer korrekt
sogar seine steuererklärung
war immer perfekt**

**meine damen und herren, bitte näher zu treten
wir haben scheußliche wesen und kuriositäten
bärtige frauen, auch zwerge und riesen
ein kind mit zwei nasen, die gleichzeitig niesen
doch hier kommt der gipfel, die weltsensation
und die, die ihn kennen, schütteln sich schon
der mensch, vor dem allen am meisten graut
hier ist peter aus stuttgart, er ist ´ne ehrliche haut**

[Monica Ockenfels]

AUS DER FORSCHUNG

Sympathie den Lügern

Ach so ist das – wer lügt, der trägt zuweilen dazu bei, dass sich Menschen wohlfühlen. Das meint Robert Feldman, Professor für Psychologie an der Universität von Massachusetts, der sich als Forscher rund ums Schummeln mit den Gründen und Wirkungen unehrlicher Kommunikation befasst hat.

Ein Grund fürs angenehme Belogen werden läge darin, dass Menschen schlicht lieber Gutes über sich erfahren. Gefalle jemandem zum Beispiel ein Kleidungsstück an einer anderen Person nicht, dann sollte er wissen, dass eine ehrliche Meinung dazu eher ungerne gehört wird. Wird diese Zurückhaltung allseits praktiziert, liegt nahe, dass Menschen sich nicht weiterentwickeln. Die Folge ist, dass vielfach um Feedback gebeten werden muss, wenn dieser Wunsch ernsthaft besteht [ein Umstand, den viele Bewerber zur Genüge kennen, die dann aber aufgrund der Gesetzeslage – Stichwort Antidiskriminierungsgesetz – von ihren Gesprächspartnern keine fundierte offizielle Rückmeldung mehr erwarten können].

Feldman, der erforschte, dass sich Menschen in den ersten zehn Minuten ihres Kennenlernens durchschnittlich dreimal belügen, sieht pragmatisch das Gute in der Lüge. Denn wer sich stets ehrlich äußere, würde sich damit allzu oft unbeliebt machen – und wer will das schon? Gute Lügner sichern sich dagegen mehr Sympathiepunkte, vielleicht weil sie charmanter, geschickter, diplomatischer und – durch zunehmende Übung – unauffällig herumflunkern! Es klingt fast so, als wäre freundlich gesinntes Schummeln ein Zeichen von Sozialkompetenz – Personaldiagnostiker sollten hier eventuell ihre Messverfahren einmal dahingehend überprüfen.

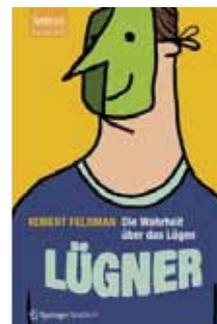
Und überhaupt – wenn Menschen nicht ehrlich sind, dann gar nicht so selten ohne Absicht dahinter. Feldmans Forschung zeigt, dass sich neu kennelernde Menschen im sich anschließenden Interview davon überzeugt waren, nicht gelogen zu haben. Würde der Akt des Kennenlernens filmisch aufgezeichnet, konnte im Nachklang analysiert werden, dass eine wahre Salve an Unwahrheiten unbewusst und frei von Scham abgefeuert wurde – eine ähnliche Erfahrung mache ich regelmäßig bei von Unternehmen beauftragten Körperspracheanalysen im Rahmen von Assessment Centern.

Auch im interkulturellen Kontext muss man das deutschgeprägte Verständnis von Lüge als ‚so was tut man nicht‘ meist justieren. In Ländern, in denen es zum guten Ton gehört, dazu beizutragen, dass ein anderer Mensch sein Gesicht wahren kann, ist eine Lüge eine Art ‚Mittel zum guten Zweck‘ – man könnte fast sagen, wer dort lügt, zeigt guten Benimm. Aber auch in unseren Breitengraden wird es wohl üblich sein, dass man seine Kinder lehrt, irgendwann die ehrliche Ansage zugunsten einer eher ‚höflichen‘ zu wandeln. Kinder lernen zu lügen, sie kommen nicht als Lügner auf die Welt – aber von wem wohl haben sie diese Fähigkeit dann wohl ?

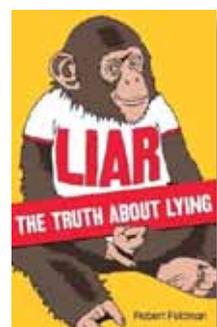
Wenn wir also Ehrlichkeit und Lüge auf eine Achse mit zwei Polen setzen, dann werden wir dort zwischen Lüge, Verlogenheit, Falschheit, einem Lügengespinst, Schwindel, einer Schummelei, einer auf ihre Wirkung hin unbedachten Ehrlichkeit und eine im Einklang mit der persönlichen Ehre erbrachten Äußerung oder Handlung differenzieren. Von Viktor Frankl, der als Arzt und Psychiater nicht selten in Situationen kam, in denen seine Patienten womöglich dem ehrlichen Wort gegenüber nicht aufgeschlossen waren, dennoch eine

Einschätzung des Fachmannes erwarteten, ist eine Situation überliefert, in der er erneut im Ehrlichkeits-Dilemma stand. Und so wählte er in etwa diese Worte: „Frau Patientin, das, was ich Ihnen heute sage, hat das Potenzial, Sie zu verletzen. Das will ich nicht. Wenn ich es Ihnen aber nicht sagen würde, würde ich mein Gewissen verletzen, das will ich auch nicht.“

Eine gewissenhafte, aus den eigenen Werten formulierte, authentische Ehrlichkeit mag durchaus in der Psyche eines anderen Menschen schmerzen. A la longue wird sie aber akzeptabler sein als eine noch so geschickt vorgebrachte [Selbst-]Lüge.
[Ralph Schlieper-Damrich]



Feldman, R.: Lügner: Die Wahrheit über das Lügen. Spektrum Akademischer Verlag, 2012



Feldman, R.: Liar. Random House UK, 2010

**„Ehrlichkeit ist gegenüber dem Feind ein Kann,
gegenüber dem Freund ein Soll,
gegenüber sich selbst ein Muß.“**

PHILIP ROSENTHAL

Interview

Angela Elis, geboren in Leipzig, machte zunächst eine Ausbildung zur Pädagogin für Kinder-, Jugend- und Altenarbeit, bevor sie Theologie, Kunstgeschichte und Psychoanalyse studierte. Sie ist Autorin, Journalistin und Fernsehmoderatorin und arbeitete u.a. für den mdr und 3sat, sowie das ARD-Magazin FAKT und das ZDF-Magazin WISO. Zusammen mit Michael Jürgs schrieb sie den Bestseller „Typisch Ossi – typisch Wessi!“. Danach erschien ihre vielgelobte Biographie über Bertha Benz „Mein Traum ist länger als die Nacht“. Am 10. September erscheint ihr neues Buch „Betrüger Republik Deutschland – Streifzug durch eine verlogene Gesellschaft“ beim Piper Verlag. Tamara Dietl sprach mit der Autorin über Ehrlichkeit und Lüge.

hat er sich von eigener Hand zu einem Dokortitel verholpen. Und dann springt so ein Thema über Nacht in die Jetztzeit, wenn ein Karl-Theodor zu Guttenberg als Blender auffliegt und mit ihm weitere Hochstapler, und man stellt fest, hoppla, unsere ganze Gesellschaft ist offenbar dem Eindrucksmanagement mit Betrugselementen verfallen. Täuschen und Tricksen erscheinen auf einmal als Kernkompetenzen in rauen Krisenzeiten. Egal, ob in der Finanzbranche, in den Medien oder der Politik – egal, ob im Supermarkt oder beim Arzt – bis auf wenige rühmliche Ausnahmen wird überall versucht, den Kunden etwas vorzugaukeln. Es wird das Blaue vom Himmel versprochen, aber nicht eingelöst und das von Anbietern, die behaupten, unser Bestes zu wollen. Dabei geht es meist nur darum, auf unsere Kosten schnelle Geschäfte zu machen.

unsere Geschmacksnerven mit tausenden Aromen und Zusatzstoffen manipulieren. Und selbst beim Arzt oder im Krankenhaus werden wir zunehmend unter ökonomischen Gesichtspunkten behandelt. Zugespitzt formuliert: Unter der Maßgabe ‚Profit statt Patient‘ wird streng sortiert, was Geld bringt und was nur Zeit kostet. Dann hören wir derzeit täglich von der gigantischen Geldvernichtung durch die Seifenblasengeschäfte der Finanzjongleure, die faule Geldanlagen oder Schneeballsysteme attraktiv umetikettieren. Kurz: uns umgibt eine gut getarnte Kultur des Lügens und Betrügens in einem Ausmaß, das ich am Anfang der Recherche selbst nicht für möglich gehalten hätte. Und in der virtuellen Online-Welt verschwinden die Grenzen zwischen Sein und Schein noch mehr.

WertePraxis: Aber die Lüge gehört doch zum Menschsein dazu?

WertePraxis: Um welche Lügen geht es da konkret?

Angela Elis: Im Fernsehen wird zunehmend nicht mehr die Wirklichkeit abgebildet wie sie ist, sondern es wird Realität nach Drehbuch gezeigt. ‚Scripted Reality‘, die mit verwackelten Bildern oder unkenntlich gemachten Gesichtern Alltag so täuschend echt inszeniert, als handle es sich um eine Reportage oder Dokumentation. Alles ist emotional zugespitzt, roh und brutal, um möglichst hohe Einschaltquoten zu erzielen. Auch in der Politik geht es mehr und mehr um Inszenierung. Der Auftritt muss stimmen. So verwandeln sich unsere Politiker in Staatsschauspieler, die lieber vor einer Kamera posieren anstatt in der Bürgersprechstunde präsent zu sein. Erfolg wird am Beifall gemessen, aber nicht an der Sachpolitik. Die Folge sind Obercharismatiker mit falschen Dokortiteln oder ein Pinocchio im Präsidialamt, wobei – nebenbei bemerkt – die scheinheilige Empörung vieler [Medien-]Leute noch mal ein Fall für sich ist. Aber auch in der Ernährungsbranche werden wir mit unglaublichen Mogelpackungen abgespeist, mit angeblichen Gesundmachern, die vorwiegend aus Zucker und Fett bestehen oder

Angela Elis: Auf jeden Fall. Schon die Geschichte von den allerersten Menschen erzählt das, von Adam und Eva, die aus dem Paradies vertrieben wurden, weil sie mehr begehrten, als für sie vorgesehen war und sich einen Vorteil verschaffen wollten. Aber auch im Reich der Tiere gibt es ja absolute Täuschungsexperten und Meister der Mimikry. Denken Sie nur an die Gottesanbeterin, ein Insekt, das es schafft, wie ein Blatt oder Geäst auszusehen oder die Raben, die äußerst gewiefte Falschspieler sind. Vor den Augen anderer schnappen sie sich eine Nuss und fallen danach wie tot um, weil sie suggerieren wollen, dass die Beute vergiftet ist. Wir Menschen sind allerdings mit unseren kommunikativen und kognitiven Möglichkeiten auch beim Lügen die Krone der Schöpfung, wir können aufgrund von Hirngespinsten wunderbare Lügengebäude errichten und die Sprache dient uns auch dazu, die Wirklichkeit zu verschleiern. Dennoch sind Lügen auch ein Schmiermittel im gesellschaftlichen Miteinander und aus unserem Alltag nicht wegzudenken, selbst wenn Immanuel Kant, der seit der Aufklärung unsere Moralvorstellungen wesentlich prägt, ein absolutes



© Thomas Kruse

WertePraxis: Frau Elis, für Ihr neues Buch haben Sie einen sehr provokanten Titel gewählt. Wieso dieses Thema?

Angela Elis: Als Autorin ist man ja immer wieder auf der Suche nach dem Stoff, der einen nicht mehr loslässt und im wahrsten Sinne des Wortes an den Schreibtisch fesselt. Nachdem ich die Biografie von Bertha Benz geschrieben hatte, war das bei mir plötzlich das Thema ‚Lüge und Wahrheit‘. Zunächst habe ich über sogenannte ‚Pseudologen‘ recherchiert, also krankhafte Lügner wie Karl May, der es trotz seiner sensationellen Erfolge als Schriftsteller nötig hatte, zu behaupten, er spreche 1.200 Sprachen und habe alle seine Abenteuer persönlich erlebt. Zudem

Nein zur Lüge propagierte, weil er um die Werthaltigkeit der Wahrhaftigkeit fürchtete, wenn man erst einmal Notlügen zugestehen würde. Kurzum: Die Lüge muss uns Menschen im Prozess der Evolution vielfach nützlich gewesen sein und sogar beim Überleben geholfen haben. Insofern ist es wichtig, sich von voreiligen Negativbewertungen der Lüge abzugrenzen. Dass wir alle Lügner sind, kann uns von falschen Moralvorstellungen entlasten. Andererseits verunsichert es, weil wir immer damit rechnen müssen, belogen zu werden. Letztlich ist der Knackpunkt wohl der, möglichst verantwortlich mit der Lüge umzugehen.

WertePraxis: „Ehrlichkeit wirkt wie ein Spielverderber“ schreiben Sie – warum?

Angela Elis: Nun ja, wir alle plädieren zwar generell für die Wahrheit, aber im Alltag macht Ehrlichkeit oft unbeliebt. Wer will die Wahrheit wirklich wissen? Dagegen sind die Flunkerer und Schmeichler sozial erfolgreicher, weil sie erkennen, was das Gegenüber hören möchte. Außerdem leben wir in einer Verkaufsgesellschaft, in der Fassadenpersönlichkeiten oder aufgemotzte Produkte den Markt erobern. Hauptsache die Performance ist blendend. Es geht um Kompetenzdarstellungskompetenz und auf den Castingbühnen wird nett zelebriert, was eigentlich bittere Wahrheit ist, nämlich dass es nur ganz Wenige zu Ruhm und Ehre bringen können. Dazu kommt, unser Alltag ist so informationsattackiert und verzweckt, dass wir kaum Zeit haben, auf Substanz und Relevanz hin zu überprüfen oder nachzufragen. Wir sind von tausenden Angeboten überfordert, von der hemmungslos manipulierenden Konsumwelt ermüdet oder gar innerlich ausgebrannt. Da bleibt die Wahrheit schnell auf der Strecke. Nicht zuletzt kann die Wahrheit wirklich eine Zumutung sein. Aber, sie ist zumutbar.

WertePraxis: Warum sind Wahrheit oder Ehrlichkeit überhaupt so wichtig?

Angela Elis: Weil wir sonst in einer Welt des ständigen Misstrauens landen. Und weil es um den Verlust einer

harten Währung geht. Der einzigen Währung, mit der sich der Wert der Wahrheit gegenüber der Lüge ausdrücken lässt, der Wert der Realität gegenüber der Inszenierung, der Wert des Seins gegenüber dem bloßen Schein – und das ist Vertrauen. Das Bindeglied für jede Beziehung und die Grundvoraussetzung für gesellschaftliches Zusammenleben. Wenn die Wahrheit abgeschafft wird, wird die Währung weich. Dann braucht es plötzlich Millionen Worte, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Und am Tag danach sind es schon Billionen. Letztlich genau der Prozess, der über neun Wochen bei Exbundespräsident Christian Wulff zu beobachten war: Mit vielen Erklärungen versuchte er vergeblich, Vertrauen zurückzugewinnen, das längst unwiederbringlich verloren war. Aber die große Vertrauenskrise hat gerade erst begonnen. Doch jeden Tag bricht wie in der „Unendlichen Geschichte“ von Michael Ende neues Terrain weg. Nicht das Land ‚Phantasien‘ ist diesmal bedroht, sondern unser reales, menschliches Leben auf dem Boden der Tatsachen. Grundlegende Werte verfallen, und ganze Staaten entpuppen sich als Potemkinsche Dörfer, als Pleitekandidaten, die in sich zusammenkrachen. Und die Rettungspakete, die geschnürt werden und deren Wirksamkeit die Politiker beteuern, um die Öffentlichkeit still zu halten, erweisen sich schon am Tag danach als Tropfen auf den heißen Stein, als Milliardenguss in ein Fass ohne Boden. Das Lügen und Betrügen hat in unserer Gesellschaft systemisches Ausmaß angenommen. Aufgebläht sind nicht nur die Selbstdarstellungen, sondern Blasen entstehen neuerdings überall: Finanzblasen, Medienblasen, Politikblasen, Versorgungsblasen ... Sie haben zur Überschuldung der Welt geführt und zur Überforderung des Selbst. Es drängt sich der Eindruck auf, dass wir zu weit gegangen sind und es übertrieben haben. Wir sind zu einer Zivilisation der Flatulenz geworden. Deshalb ginge es um Verlässlichkeit statt Blähungs-Blasen, um Sinnzusammenhänge statt Informations-Müll.

WertePraxis: Können sich Wirtschaftsverantwortliche und Politiker

angesichts der globalen Vernetzung und gegenseitigen Abhängigkeiten, bei denen es pausenlos um Erfolg im Sinne von Wiedergewähltwerden und grenzenlosem Wachstum geht, überhaupt noch Werte wie Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit leisten?

Angela Elis: Rund 85 Prozent der Deutschen sagten Ende 2011, sie hätten das Vertrauen in die Politik völlig verloren. Und in der Tat sieht es so aus, als ob den Verantwortlichen die Bewältigungskompetenzen abhandgekommen sind. Politiker müssen sich heute nahezu täglich mit Beliebtheitsumfragen messen lassen und überall ist ein Fotohandy dabei, so dass es kaum noch geschützte Räume gibt. Da bleibt wenig Spielraum für besonnenes und langfristiges Vorgehen. Und inwiefern die Verantwortlichen in der Wirtschaft zu Maß und Mitte zurückfinden, wird davon abhängen, wie viel gesellschaftlichen Druck sie bekommen. Wenn Vorstände lediglich auf Zahlen und Bilanzen schauen und das Menschliche vergessen und auch ethische Normen und Nachhaltigkeitsvorgaben nur Absichtserklärungen oder Feigenblätter sind, wird der Raubbau in vielerlei Hinsicht weitergehen.

WertePraxis: Nur der Mensch sei in der Lage, die Welt nach seinen Vorstellungen neu zu ordnen, verbesserte Lebensbedingungen aufzubauen und sein Umfeld seinen Bedürfnissen anzupassen, schreiben Sie. Und: „Alte Denkgewohnheiten reichen nicht mehr“. Welche neuen Denkweisen brauchen wir?

Angela Elis: Wir sind noch durch die Industrialisierung geprägt von einem mechanistisch-maschinenhaften Denken, zudem gesteigert durch die Rasanzen der Computer. Das hat den Menschen und die Welt wund laufen lassen, weil [Rechen-]Maschinen lediglich rational vorgehen, ohne erkennen oder gar berücksichtigen zu können, was dabei alles zerstört wird. Rücksicht auf menschliche Bedürfnisse oder auf die Bedürfnisse der Natur spielt sich auf anderen Ebenen ab. Deshalb sind emotionale und ethische Kriterien – die immateriellen Faktoren – verkümmert,

die sich mit Zahlen und in Bilanzen [bislang] nicht messen oder evaluieren lassen. Genau das aber könnte eine neue Herausforderung sein für Controller, Unternehmensberater oder auch Gewerkschaften. Denn es ist es an der Zeit, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu rücken, der mehr ist als Bits und Bytes und den man allein mit Quartalsberichten und Zielvereinbarungen nicht erfassen kann. Der, wenn er nicht nur zu Disziplin, Gehorsam und Funktionierenmüssen erzogen wird, mit unglaublich liebenswerten, kommunikativen und sozialen Fähigkeiten ausgestattet ist [es sei denn, er ist psychisch krank] und der sensationelle kreative Potenziale entfalten kann, die Wachstumssprünge ermöglichen, von denen die Industrie und Politik nur träumen kann. Nur der Mensch kann in der digitalen Welt die Fülle der Informationen gewichten und auswählen, was tatsächlich nützlich ist. Und erst wenn wir uns selbst zum Besseren aufschwingen, wird auch wieder eine Aufschwungphase kommen.

WertePraxis: Auf der einen Seite behaupten Sie, die „Kernkompetenzen in Krisenzeiten sind Täuschen, Tricksen, Lügen und Betrügen“ und auf der anderen Seite beobachten Sie eine „nie gekannte Sehnsucht nach Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Authentizität“ – wie passt das zusammen?

Angela Elis: Das eine erwächst aus dem anderen. Zunächst erleben wir eine Realitätsermüdung, weil die Möglichkeiten der Selbststeigerung vor allem durch die digitalen Optionen so verlockend sind. Aber wenn sich alle aufplustern, wächst irgendwann die Sehnsucht nach Substanz und Ehrlichkeit. Anders ausgedrückt: Verglichen mit den Elendsquartieren der Welt geht es uns wirklich gut. Dennoch sind die meisten nicht zufrieden. Das Leben fühlt sich irgendwie falsch an. Die Zahl der psychischen Erkrankungen wächst rapide. Und das hat Ursachen. Wer in unserer durchökonomisierten Welt Schritt halten will, muss oft so tun, als ob. Doch glücklich und zufrieden macht das nicht. Und die Leute hinter den Konsummaschinen, die unaufhörlich rattern und rattern, wollen auch gar nicht, dass

wir befriedigt sind und keine Wünsche mehr haben. Dann ginge ihnen ja der Treibstoff aus. Doch um nicht nur bei der Analyse zu verbleiben, skizziere ich am Ende meines Buches auch Wege, die einen Wandel oder Veränderungen einleiten könnten. Wir könnten die Ersten von morgen sein.

WertePraxis: Sie sind in der DDR aufgewachsen – welche Rolle haben in diesem System Lüge und Ehrlichkeit gespielt?

Angela Elis: In der DDR wurde die Wahrheit durch Weltanschauung ersetzt. Der prägnanteste Satz dazu lautet: Der Sozialismus ist allmächtig, weil er wahr ist! Solchen Schwachsinn lernten wir in der Schule. Es ging nicht um Wahrheit oder selbständiges Denken, man sollte nachbeten, was die Partei verlangte. Wer eine eigene Meinung äußerte, lebte gefährlich und musste mit Verfolgung und Strafe rechnen. Die DDR war ein Land, in dem man zwischen den Zeilen denken und lesen musste. Es herrschte viel Scheinheiligkeit und Doppelmoral. Dagegen gibt es im wiedervereinten Deutschland das Recht auf Meinungsfreiheit. Merkwürdigerweise aber sind Konformität und Opportunismus auch heutzutage nicht gerade selten die besten Voraussetzungen für eine Karriere.

WertePraxis: Sie schreiben: „Wenn es konkret wird, hängt die Frage nach der Wahrheit immer vom Auge des Betrachters ab“. Welche Rolle spielt Ehrlichkeit für Sie persönlich?

Angela Elis: Ganz ehrlich? Scherz beiseite. Natürlich bin auch ich nicht frei von Lügen. Das zu behaupten, wäre vermessen und unrealistisch. Eine glatte Selbsttäuschung. Aber ich bemühe mich schon, möglichst wahrhaftig zu sein. Vom Typ her tendiere ich auch eher zur direkten Ansprache, was nicht immer für Euphorie sorgt. Letztlich finde ich es in der Tat auch einfacher, möglichst ohne Lügen auszukommen, weil man sich nicht merken muss, was man wann zu wem gesagt hat. Mein neues Buch handelt aber gar nicht so sehr von den kleinen, alltäglichen Unwahrheiten, sondern eher davon, dass uns ein

System der Lügen umgibt. Und das ist schon beängstigend. Dagegen kommt man nur mit sehr viel Achtsamkeit an, wenn man sich genau anschaut, was einem da so angeboten wird und was die Folgen davon sind. Das ist durchaus anstrengend und nicht unbedingt der leichte Weg. Aber mit Sicherheit auf lange Sicht, der sinnvollere mit mehr Zufriedenheitsgarantie.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... –

Angela Elis: Das ist – ganz ehrlich – eine sehr schwere Entscheidung. Am Ende würde ich wohl ein leeres Tagebuch wählen, um alle Erlebnisse und Gedanken festhalten zu können. Was die Musik anbetrifft, würde ich letztlich die Filmmusik von „Drei Farben. Blau“ wählen, der Trilogie von Krzysztof Kieslowski, meines Wissens komponiert von Zbigniew Preisner. Und für die Flaschenpost reichen: Glaube, Liebe, Hoffnung – diese drei.



Elis, A.: Betrüger Republik Deutschland. Streifzug durch eine verlogene Gesellschaft. Piper 2012



Trois Couleurs Bleu, Virgin 1992

AUS UNTERNEHMEN

„Mal ehrlich Chef, ...“ – die schwierige Balance mit der Ehrlichkeit

In vielen Situationen lag es uns doch schon oft auf der Zunge, unseren Chefs oder Vorgesetzten so richtig die Meinung zu sagen, nach dem Motto „mal ehrlich Chef, das geht so nicht, ich könnte am liebsten ...“ Doch irgendetwas lässt uns zögern, wirklich offen und ehrlich unseren Vorgesetzten oder auch Mitarbeitern gegenüber zu treten, obwohl jeder von uns sich eine fast grenzenlose Ehrlichkeit wünscht. Ehrlichkeit, ist das nicht einer dieser Lebenswerte, die wohl zu den positivsten im Umgang mit unseren Partnern, Kindern und auch im Unternehmen zählen, die wir haben? Ja, aber!

Ehrlich gegenüber anderen und gegenüber sich selbst zu sein, das ist ein Balanceakt, den wir fast täglich im Unternehmen erleben.

Was bedeutet Ehrlichkeit für ein Unternehmen? Ist sie ein Wert, der für Firmen überhaupt wichtig ist?

Für viele Unternehmen schafft Ehrlichkeit eine wichtige Verbindung zum Kunden. Eine sehr kurze, aber treffende Definition lautet: ‚Unser Wort gilt!‘. Man kann sich auf denjenigen verlassen, der ehrlich ist – Verlässlichkeit, Wahrheit und Aufrichtigkeit sind damit eng verbunden, ehrliche Menschen ‚schenken reinen Wein ein‘, sozusagen.

Offenheit und Ehrlichkeit bedeutet auch für unser Gegenüber, dass unsere Entscheidungen nachvollziehbar sind. All dies sind doch wunderbare Eigenschaften, die bei der Zusammenarbeit im Team geschätzt werden, Vertrauen schaffen und insgesamt ein Unternehmen gut und seriös aussehen lassen.

Doch jetzt das ‚Aber‘: Sind wir allzu oft ehrlich, kann das auch durchaus zu viel für den Chef sein, denn ehrlich zu sein, bedeutet oft auch, dass wir ungeschminkt aussprechen, was unangenehm ist und womöglich einen Teil der Machtposition des Vorgesetzten in Kritik zieht. Oft beobachten wir daher, dass das mit der Ehrlichkeit eine Einbahnstraße ist. Ja, von ‚oben‘ nach ‚unten‘, aber der umgekehrte Weg wird nicht immer möglich gemacht. Wenn Mitarbeiter positiv ehrlich sind, nehmen viele Führungskräfte dieses Lob und die Anerkennung gerne entgegen. Aber bei ehrlich gemeinter Kritik sieht es vielfach anders aus. Dann kann Ehrlichkeit zu Konsequenzen für die Mitarbeiter führen, von der Abmahnung bis zur Trennung. Es besteht Nachholbedarf im Umgang mit diesem Wert! Es ist ein Balanceakt, im richtigen Augenblick, mit den passenden Worten und verbunden auch mit Lob und Wertschätzung, Chefs oder Mitarbeitern gegenüber ehrlich zu sein. Aber das lässt sich täglich üben – im Mitarbeitergespräch oder auch bei Sommerfesten oder Jubiläumsfeiern – eben mal außerhalb des täglichen Stresses, finden sich passende Situationen. Zum Beispiel einmal ehrlich zuzugeben, einen Fehler begangen zu haben. Oder anzuerkennen, dass ein anderer Mensch in einem Thema wissender, stärker, erfahrener ist und damit den eigenen [falschen] Stolz zu überwinden. Ehrlichkeit hat sich in solchen Fällen immer gut bewährt, wir sollten diesen Wert mutiger leben.

[Dr. Heinz Rötlich]



Splitter

Anhand zehntausender Präsentationen von Unternehmenszahlen haben US-Wissenschaftler bestimmte Muster aufgespürt, mit denen lügende Firmenvorstände besser entlarvt werden können. So benutzen die Führungskräfte von Konzernen in den Telefonkonferenzen zur Vorlage ihrer Quartalszahlen sehr oft das Wort ‚Wir‘ statt ‚Ich‘, wenn sie unwahre oder ungenaue Angaben zum Abschneiden des Unternehmens machen, wie aus der Studie von zwei Professoren der US-Eliteuniversität Stanford hervorgeht. Auf diese Weise entledigten sich die Vorstände des Unternehmens ein Stück weit der persönlichen Verantwortung für das Vorgetragene, argumentieren die Forscher.

Ein weiteres Zeichen für unwahre Äußerungen sei, wenn Konzernverantwortliche bei der Vorlage der Zahlen sehr viele Wörter verwendeten, die sehr stark aufgeladen mit Gefühlen seien. Als Beispiel nannten die Wissenschaftler die Vorlage der Zahlen der Investmentbank Lehman Brothers im Jahre 2008, wenige Monate vor deren komplettem Zusammenbruch. Lehman-Finanzvorstand Erin Callan habe damals 14 Mal das Wort ‚großartig‘, 24 Mal das Wort ‚stark‘ und acht Mal das Wort ‚unglaublich‘ verwendet. Besonders hoch ist die Wahrscheinlichkeit falscher Angaben der Studie zufolge, wenn die emotional gefärbten Wörter kaum von tatsächlichen starken Zahlen begleitet seien, was etwa bei Lehman der Fall war.

Auch die Verwendung von Allgemeinplätzen wie ‚Jeder von uns weiß‘ ist der Studie zufolge ein Zeichen, dass die folgenden Aussagen zweifelhaft sind. Für ihre Forschungsarbeit werteten die Stanford-Wirtschaftsprofessoren David Larcker und Anastasia Zakolyukina vor allem die Mitschriften von knapp 30.000 Telefonkonferenzen von Unternehmen in den Jahren 2003 bis 2007 aus. Sie entwickelten daraus auf linguistischen Kriterien beruhende Modelle, mit denen der Wahrheitsgehalt einer Präsentation vorhergesagt werden kann. Um zu prüfen, wie gut ihr Mo-

dell funktioniert, analysierten sie auch, welche Aussagen und Erwartungen die Unternehmen wenig später wieder korrigieren mussten.

In diesen Fällen unterstellten die Wissenschaftler, dass die Vorstände schon zum Zeitpunkt der Telefonkonferenz wussten, dass die tatsächlichen Zahlen ihrer Firma eigentlich weniger rosig aussehen. Die Forschungsarbeit mit dem Titel ‚Über das Aufspüren von täuschenden Aussagen in Telefonkonferenzen‘ kann online im Social Science Research Network in amerikanischer Originalsprache abgerufen werden. Die Studie soll Analysten helfen, Gefahren für die Anleger auch dann vorauszusehen, wenn Zahlen einer Firma gefälscht worden sind.

Quelle [gekürzt]: n-tv.de

WAS HABEN LJUBLJANA, TORONTO UND SEOUL MITEINANDER GEMEIN?

Es sind die drei ehrlichsten Städte der Welt. Zumindest laut einem Experiment, welches das Magazin Reader´s Digest vor einigen Jahren durchführte. In 32 Städten rund um den Globus wurden 960 Mobiltelefone ‚verloren‘. 654, also 68% davon erreichten wieder ihren ursprünglichen Besitzer. Während in Ljubljana 29, in Toronto 28 und in Seoul 27 von jeweils 30 Handys abgegeben wurden, blieben in Berlin 9 Telefone auf der Strecke. Deutschland teilt sich damit gemeinsam mit Brasilien [Sao Paulo], Thailand [Bangkok] und Frankreich [Paris] den 14. Platz. Wir sind also nur ‚ehrliches Mittelfeld‘, abgeschlagen hinter Städten wie Manila, Mumbai und selbst New York, die allesamt auf dem 5. Platz landeten. So manches Vorurteil blieb bei dieser Momentaufnahme übrigens auf der Strecke. ‚Insbesondere erschien Wohlstand kein Garant für Ehrlichkeit zu sein‘: Ein argentinischer Hausmeister gab das Handy ohne Zögern zurück und auch eine ungarische Rentnerin machte den Besitzer des gefundenen Mobiltelefons ausfindig. Ein Londoner Banker dagegen schnappte sich das

Gerät und verschwand auf Nimmerwiedersehen. Auf den letzten Plätzen lagen übrigens Hongkong und Kuala Lumpur. Hier wurden 16 der 30 Handys geklaut. Nachdenkenswert ist das Zitat von Ferenc Kozma, einem Ungar, der zur Zeit des Versuchs als Obdachloser in Budapest lebte und das gefundene Handy wie selbstverständlich zurück gab: „Man findet und verliert Sachen, aber die eigene Ehrlichkeit bleibt einem.“ Quelle: ‚Wie ehrlich ist die Welt‘, Reader´s Digest, 2007. [Monica Ockenfels]

KEINE CHANCE FÜR DEN BLUFF

Hirnforschern der Duke-University in North Carolina gelang es zu prognostizieren, ob ein Spieler beim Pokern einen anderen bluffen wird. Mussten die Spieler gegen Computer antreten, gelang die Vorhersage nicht. Das Journal ‚Science‘ berichtet, dass beim Spiel Mensch gegen Mensch sich in einem Bereich des Gehirns des bluffenden Spielers deutliche Signale ergaben und dies die Vorhersage der Handlung erlaubte.

Im Versuch zeigten die Forscher den Spielern zunächst ein Bild ihres Gegners oder des Computers. Dem Menschen sollten sie zudem vor Beginn des Spiels die Hand schütteln. Mittels Magnetresonanztomographie wurden dann die Gehirnaktivitäten gemessen. Die Probanden erhielten nun eine gute oder eine schlechte Karte und sollten innerhalb von sechs Sekunden entscheiden, ob sie setzen oder aussteigen wollten. Spielten Menschen zusammen, war es den Wissenschaftlern möglich, die Spielentscheidung vorherzusehen. Dabei war von signifikanter Bedeutung, ob ein Spieler seinen Gegner aufgrund dessen Erscheinung als besonders stark einschätzte. Dies war im Spiel gegen den Computer nicht möglich, ein guter Bluff funktioniert also offenbar nur ‚face to face‘.

UNTER AUFSICHT!

Täuschen gehört zum menschlichen Überlebensprogramm ebenso dazu, wie die Fähigkeit, sich bei der Beobachtung durch andere besser darzustellen, als wir eigentlich sind. Wir versuchen, uns in ein besseres Licht zu setzen, um möglichst uneigennützig auf andere zu wirken. Forscher vermuten, dass diese Selbstlosigkeit vor allem als ‚soziales Tauschmittel‘ dient. Wir kaufen uns damit sozusagen in die menschliche Gemeinschaft ein. Besonders gut zu beobachten ist ehrliches Verhalten deshalb auch, wenn wir in Gesellschaft sind bzw. uns ‚unter Aufsicht‘ fühlen. Der rote Verkaufskasten mit der expressiven Zeitung steht nicht zuletzt deshalb immer an gut einsehbaren Plätzen. Unsere Ehrlichkeit nimmt besonders dann zu, wenn der Beobachter für uns sichtbar ist. Deshalb funktioniert sogar die bloße Abbildung eines Augenpaares besser als eine Überwachungskamera.

TACHELES

Soll ich, oder soll ich nicht Klartext reden? Wie zumutbar ist meine Ehrlichkeit – wo sie doch ohnehin nur ein Teil meiner Wirklichkeitskonstruktion ist. Was aus meiner Sicht ehrlich ist, mag aus der anderen Sicht unverschämt, ohne Scham sein. Oder liegt es vielleicht doch nur an der Form und nicht am Inhalt, wenn es darum geht, ehrliche Worte auch als solche anzusehen und anzuerkennen? Die Königsformel bei ehrlich geäußerten Ansichten ist das Sprechen in der Ich-Form. Es macht schon einen Unterschied, ob ich sage, ‚du hast das Schnitzel versalzen‘ oder ‚ich finde, das Schnitzel ist versalzen‘. Wer am Tag aber schon x-mal in der ‚Du- oder Sie-Form‘ angesprochen, vielleicht auch angegiftet wurde, der wird womöglich den Satz trotz seiner wohlfeilen Sprecherperspektive so deuten, als wäre er im ‚Du‘ ausgesprochen worden. Andererseits: Wenn das Schnitzel nun mal Murks ist, dann muss einem doch erlaubt sein, auch Tacheles zu reden – oder?

Tacheles stammt aus dem jiddischen und meint Ziel oder Zweck, zur Sache kommen. Eine ehrliche Tacheles-Ansa-

ge verfolgt also ein ehrliches Ziel oder einen ehrlichen Zweck: ‚Ich möchte, dass es mir gut geht und dazu gehört nun mal kein versalzenes Schnitzel‘.

Aber Zweck ist nicht gleich Sinn. Damit der Wert ‚Ehrlichkeit‘ sich zu einem Sinn hin transzendiert, muss er befreit werden von jeglichem Schnitzel-Ego. Wie sagt Frankl? Der Mensch transzendiert sich in Liebe oder Hingabe zu einer Person oder Sache, die er nicht selbst mehr ist.

Da gibt es nun zwei Möglichkeiten. Entweder ich schreite in die Küche und zeige einem Schnitzel, dass ich mich in Achtung seines So-Seins seiner hingabe und es angemessen behandle [aber ob das wirklich selbsttranszendierend, also selbstvergessen geschieht, mag aufgrund des zwischenzeitlich knurrenden Magens bezweifelt werden]. Oder ich erkenne in dem vor mir liegenden, zwar rustikal schmeckenden Fleischstück die Handlung eines Menschen, der auch mir mit seiner Lebenszeit und Energie eine Freude bereiten wollte. Nicht ohne Grund sagt man doch zu einem Koch, der etwas zu viel des Guten beigemischt hat, dass er wohl ‚verliebt‘ sein muss.

Ob nicht viele Menschen, die irgendwelche Fehler aus der Sicht anderer begehen, anderweitig ‚verliebt‘ sind und daher nicht bei den Aufgaben, Themen, Verhaltensweisen usw. sind, die es gerade jetzt zu bewältigen gilt? Tacheles reden mag zweckdienlich sein. [Als Führungskraft] Menschen so zu führen, dass sie verliebt sind in das, was sie tun, dürfte sinnvoll sein. [Ralph Schlieper-Damrich]

Es lebte einstmals am Hofe eines reichen indischen Herrschers ein Weiser, der dem Maharadscha unentwegt mit der Behauptung in den Ohren lag, alles sei wie Traum, bloß Schein. Als der Herrscher ungeduldig geworden war, hetzte er eines Tages den wildesten Elefanten seines Tiergartens auf den Weisen – mit dem Effekt, dass unser Philosoph schleunigst Reißaus nahm. Der Maharadscha zog ihn darob zur Rechenschaft und kündigte ihm an, er werde ihn köpfen lassen, da er, der Weise, mit seiner Philosophie es anscheinend gar nicht ernst gemeint und ihn, den Herrscher daher nur belogen habe. „Du sagtest doch“, hielt der Maharadscha ihm vor, „alles sei nur Schein – also hätte doch auch mein Elefant nur Schein sein müssen?“ Da entgegnete ihm nun unser Philosoph schlagfertig und auf seine Lebensrettung bedacht: „Verzeihung, aber mein Davonlaufen war ja auch nur Schein!“

AUS DER BERATUNGSPRAXIS

Zum Umgang mit der Ehrlichkeit im Coaching

Wissenschaftliches Material zum Wert ‚Ehrlichkeit‘ ist rar, sein Fokus liegt mehr auf dem Phänomen der Lüge. So beschäftigten sich in einer Studie Forscher beispielsweise mit der Frage, wie häufig jeder Einzelne von uns am Tag lügt. Bei den unterschiedlichen Ergebnissen gab es große Schwankungen von ca. 2-mal am Tag bis zu 200-mal täglich. Der Heidelberger ‚Lügenforscher‘ Klaus Fiedler sagt, dass im Schnitt 60% unserer Aussagen nicht der Wahrheit entsprechen, also ‚geflunkert‘ sind – auch wenn damit zumeist das soziale Miteinander erleichtert werden wird. Welche Auswirkungen hat dies auf einen Coachingprozess?

Beispiel 1: Stellen Sie sich vor, Sie begleiten einen Klienten im Coaching, der einen Karrieresprung gemacht hat und seit einem ¾ Jahr für ein Team von 24 Mitarbeitenden in der Entwicklungsabteilung verantwortlich ist. Der Auftrag aus der Personalabteilung ging in Richtung ‚Verbesserung der Mitarbeiterführung‘. Es ist die zweite Sitzung und Sie hatten gleich zu Beginn des Prozesses den Eindruck, dass Ihr Klient mit seiner neuen Aufgabe überfordert ist.

Beispiel 2: Oder stellen Sie sich ein Erstgespräch für ein Coaching vor mit einer Verwaltungschefin mit 750 Mitarbeitenden, die Ihnen sagt, dass sie schon fünf Coaches ‚verschlissen‘ hat, da sie alle nicht in der Lage waren, ihr eine ehrliche und – wie sie es nannte – auch ‚widerständige‘ Rückmeldung zu geben, die sie wirklich weiter gebracht hätte. Für sie sei ‚Offenheit und Ehrlichkeit‘ oberste Maxime auch in ihrem Führungshandeln.

Sicher fallen Ihnen auch eigene Situationen ein, in denen Sie entscheiden mussten, wie viel Ehrlichkeit angebracht ist.

Welches Maß an Ehrlichkeit ist meinem Klienten wohl zuzumuten?

Erschwerend zu der Frage: „Wie viel Ehrlichkeit ist passend?“ kommt der Aspekt dazu, dass Coaches durch ihre Profession besonders geübt sind, auf die kleinen scheinbar unwichtigen Signale in der Interaktion zwischen ihnen und dem Klienten zu achten, so dass sie unzählige Hinweise und vor allem Ansatzpunkte für Rückmeldungen bis hin zu möglichen Konfrontationen bekommen. Doch wie damit umgehen, wie entscheiden, was jetzt für den Klienten förderlich oder eher hinderlich ist, wie viel der Klient überhaupt aktuell ‚vertragen‘ kann? Und wie ‚ehrlich‘ der Coach dem Klienten gegenüber



tatsächlich sein will bzw. sein kann? Und damit einher geht sicher in manchen Prozessen auch die Frage an sich selbst – sozusagen im Sinne der Selbstehrlichkeit: „Ist meine an den Tag gelegte Ehrlichkeit für weitere Beauftragungen denn tatsächlich hilfreich?“

Gehört es nicht zum Berufskodex, als Coach ‚ehrlich‘ zu sein? In Broschüren von Coachingverbänden oder auf Internetseiten von Coaches finden sich dazu ja Aussagen wie: ‚ehrliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient‘, ‚Ehrlichkeit

und Transparenz sind wichtige Handlungsprinzipien‘ und Ähnliches. Aus meiner Sicht gilt als oberstes Prinzip zur Ehrlichkeit im Coaching, dass der Coach keine Rückmeldungen gibt, die dem Klienten schaden könnten. Ausgehend von diesem Prinzip muss ich als Coach in der Lage sein abzuschätzen, welche meiner Interventionen für den Klienten negative Auswirkungen haben könnten. Gleichzeitig habe ich jedoch den Anspruch, dass sich der Klient entwickelt und die vereinbarten Ziele erreicht werden. Damit bewege ich mich in einem Spannungsfeld des Über- bzw. Unterforderns. So kommt es eben

bezogen auf die Ehrlichkeit im Coaching auf die Nahtstelle des Machbaren, auf den Grad des Möglichen an. Dabei kann das Zuviel an Ehrlichkeit in die Überforderung führen, das Zuwenig an Ehrlichkeit jedoch in die Unterforderung und damit in die Ineffektivität des Prozesses. Spannend erscheint in diesem Zusammenhang die Frage: Wie kann der Coach es durch sein Verhalten begünstigen, dass er eher mehr als weniger ehrlich sein kann?

Kommen wir auf dem Hintergrund des beschriebenen Spannungsfeldes wieder auf die beiden Beispiele zurück.

Beispiel 1: Der Coach nimmt die Überforderung deutlich wahr und bekommt auch die negativen Auswirkungen für den Klienten mit [extrem lange Arbeitszeiten, Schlafstörungen, kleine Tics, etc.]. Der Klient nimmt die beschriebenen Auswirkungen bei sich auch wahr, reflektiert sie jedoch als Folge eine ‚schwierigen Umfelds‘; ‚zu vieler neuer Kollegen‘, ‚zu vieler Umstrukturierungen in letzter Zeit‘ so dass er als Chef eben an allen ‚Ecken und Enden‘ gebraucht wird und unabhkömmlich ist. Wie gelingt es an der Nahtstelle

des Machbaren zu arbeiten, trotz der wahrgenommenen Überforderung beim Klienten? Wie gelingt es, die Selbstexploration des Klienten zu fördern?

„Neben den von Ihnen beschriebenen Faktoren, welche Faktoren könnten aus Ihrer Sicht noch eine Rolle spielen? Welche der Faktoren bewegen sich eher in Ihrem Möglichkeits- und Selbstwirksamkeitsraum und welche eher nicht? Was können Sie konkret mehr beeinflussen im Sinne einer Veränderung Ihrer Situation?“ Mit solchen oder ähnlichen Fragen komme ich an die Nahtstelle des Machbaren und spreche damit die Themen an, die für den Klienten eher unangenehm sind. Dies wird besser gelingen, wenn ich dabei kleinschrittig vorgehe und mich rückversichere, ob der Klient in der Lage ist, mit meinen Interventionen umzugehen und die angesprochenen Themen zuzulassen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in stark belastenden Situationen für Klienten dieses Vorgehen vielversprechend ist und das Vertrauen zwischen Klienten und Coach stärkt. Würde ich mich hingegen dazu entschließen den Klienten zu fragen, ob er eine ‚ehrliche‘ Rückmeldung zu der von mir wahrgenommenen Situation will, wäre ich zwar ehrlich, doch könnte dies die Überforderung des Klienten über Gebühr verstärken.

Und was meinen Sie: Wenn ein Coach seinem Klienten seine Beobachtungen und Wahrnehmungen nicht mitteilt, auch wenn er der Auffassung ist, dass dieser damit umgehen könnte – ist dies dann schon ein Anzeichen von Unehrlichkeit?

Beispiel 2: Hier fordert die Klientin den Coach geradezu auf, ehrlich zu sein und deutlich ihren Positionen zu widersprechen. Sie gibt ihm sozusagen einen ‚Freifahrtschein zur Ehrlichkeit‘. Doch was heißt das konkret für den Prozess? Soll der Coach der Klientin jetzt alles sagen, was ihm auffällt und welche Eindrücke er hat? Oder soll er sein Feedback nur an den Zielen ausrichten, die für das Coaching vereinbart wurden? Oder soll er gar auf die jeweilige Verfassung der Klientin ach-

ten und dann entscheiden, wie er seine Rückmeldungen gestaltet?

In diesem konkreten Fall hat der Coach mit der Klientin die Vereinbarung getroffen, dass sie gemeinsam situativ entscheiden, wie mit der Ehrlichkeit verfahren werden soll. Ausgangspunkt für diese Vereinbarung war die extreme Leistungsbereitschaft und der starke Perfektionismus der Klientin, die schon im Vorgespräch sichtbar wurden. Durch das Feedback sollten bei der Klientin diese beiden Aspekte eben gerade nicht verstärkt werden. Die Grundlage dafür war, dass der Coach der Klientin im Vorgespräch genau diese ehrliche Rückmeldung gab.

Faktor Selbstehrlichkeit

Ein weiterer Aspekt, der im Coaching für einen Klienten eine Rolle spielen kann, ist die Frage nach der Ehrlichkeit sich selbst gegenüber. Hier unterstützt Coaching in seinem Format aus Schutzraum und Vertraulichkeit ganz im Sinne Viktor Frankls: „Die eigentliche Regenerierung des Selbst vollzieht sich in der heilsamen Kombination von absoluter Ehrlichkeit und Einsamkeit.“ Coaching als konstruktiv-konfrontative Auseinandersetzung mit Facetten des eigenen Selbst verhilft dem Klienten insbesondere in existenziellen Problemstellungen und Krisenphasen zu einem wirkungsvollen Klärungsprozess. In diesem Zusammenhang spielen sowohl die Sicherheit und die Konsistenz der eigenen Werte, als auch die Frage: „Was erachte ich als sinnvoll für mein Leben“? eine zentrale Rolle.

Ich selbst habe die Erfahrung gemacht, dass Klienten eine sensible Antenne für Ehrlichkeit und Authentizität für mich in meiner Rolle als Coach mitbringen. Klienten überprüfen genau, wie Worte und das Handeln des Coachs übereinstimmen, wie ehrlich er zu sich selbst erlebt wird. Die erlebte Authentizität führt dann wiederum dazu, dass ihm mehr Vertrauen zugesprochen wird und dies wiederum ermöglicht es ihm, ehrlichere Rückmeldungen zu geben. Dieses Phänomen finden wir auch im Führungsbereich.

Und da viele unserer Leserinnen und Leser wie ich auch auf beruflich im wahrsten Sinne zählbare Erfolge setzen, ist eine Frage immer wieder spannend und vielleicht prüfen Sie einmal Ihre Haltung dazu: Wie steht es um Ihre Ehrlichkeit, wenn Sie befürchten müssen, dass durch sie das Risiko besteht, dass Sie keine erneute Beauftragung von Ihrem Kunden erwarten können? Wie halten Sie es dann mit den kleinen und großen Lügen, mit den kleinen und großen verschwiegenen Aspekten? Ich wünsche Ihnen viel Selbstehrlichkeit. [Bertram Kasper]

AUSBILDUNG ZUM KRISENCOACH

Jeder Mensch strebt nach einem erfüllten Leben mit Aufgaben zum individuellen Wachstum, nach robusten und verlässlichen Beziehungen, nach Geborgensein und Autonomie – ein Leben ohne Not und Angst, das wäre schön. Doch die Realität sieht anders aus. Kaum ein Leben ist frei von Sorgen um Erhalt der Leistungskraft oder des Arbeitsplatzes, von Konkurrenz- und Wissensdruck. Viele Menschen erleben Isolation, Entwurzelung oder Orientierungslosigkeit bezüglich des weiteren Lebenswegs. Längerdauernde Phasen ohne belastenden Stress sind rar. Und zuweilen erfährt der Mensch eine handfeste Krise.

In einer Krise sieht sich ein Mensch in der Verfolgung wichtiger Ziele Problemen gegenüber, bei denen seine bisherigen Vorgehensweisen versagen. Dieses Erlebnis bewirkt Desorganisation, Hilflosigkeit oder Verzweiflung und diese Folgen wiederum erschweren neue Wege der Bewältigung. Menschen in Krisen benötigen daher Stabilisierung, Kräftigung, Ermutigung und Rat. Hierfür sind Krisencoachs geeignete Ansprechpartner.

Die interdisziplinäre Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext.

Wir [ein Team von sechs Ausbildern] haben dazu 24 Ausbildungsmodul konzipiert, von denen zwölf [zwei je Ausbilder] auszuwählen sind, um das Zertifikat „Business- und Krisencoach“ von CoachPro® zu erhalten. Das Programm wurde initiiert von Ralph Schlieper-Damrich, Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching [DBVC].

Unsere Webseite: ausbildung-zum-krisencoach.de informiert Sie über das Team, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Inhalte. Das Konzept der niveauvollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

AUS DEM FÜHRUNGSALLTAG

Die Pinocchio-Kompetenz oder wie viel Ehrlichkeit verträgt der Mensch?

„Es ist durchaus nicht dasselbe, die Wahrheit über sich zu wissen oder sie von anderen hören zu müssen.“ Dieses Zitat von Aldous Huxley stelle ich Führungskräfte-Trainings voran, in denen es um das Thema „Mitarbeiterbeurteilung“ geht.

Als Zeugnisverfasser kennen die meisten Vorgesetzten die Herausforderung, zwischen Wahrheitsgebot einerseits und Wohlwollensanspruch andererseits das jeweils richtige Maß zu finden. Oft wird so eine schriftliche Leistungs- und Verhaltensbeurteilung zum regelrechten Dilemma für den Chef. Was schriftlich schon kompliziert ist, wird im ‚face-to-face‘ mit dem Mitarbeiter zur echten Prüfung. In den meisten größeren Unternehmen sind regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung inzwischen die Regel. Wie steht es im Rahmen dieser Gespräche mit der Ehrlichkeit der Vorgesetzten? Zwei Reaktionsmuster kenne ich als typisch:

Ein Teil der Führungskräfte pocht im Mitarbeitergespräch auf Ehrlichkeit in jeder Lebenslage. Positives Feedback, vor allem aber die Kritik müssen jetzt mal raus. „Rücksicht ist später“. Interessanterweise verpflichten sich diese Vorgesetzten im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung plötzlich einem selbst auferlegten Redlichkeitsanspruch, der sie im ganz normalen Führungsalltag deutlich weniger leitet.

Die andere Gruppe von Führungskräften hat dagegen große Sorge, den Mitarbeiter mit einer womöglich ‚harschen‘ Kritik zu verletzen. Oder sie vermuten, „der macht mir dann, demotiviert wie er ist, das ganze Team rebellisch“. In der Konsequenz wählen diese Chefs den Weg des geringsten Widerstands, sprich, sie lügen, was das Zeug hält, oder üben sich in Unterlassung. Nach David Larcker und Anastasia Zakolyukina, beide von der Stanford University, sind diese Lü-

gen im Beurteilungsgespräch übrigens deutlich an der Sprache und Wortwahl der Führungskräfte ablesbar. Aus Ich-Botschaften werden zum Beispiel plötzlich ‚das Team‘ oder ‚die Firma‘. Und auch Killerphrasen [„wie Sie ja sicherlich wissen ...“] kommen nach den Untersuchungen der Forscher überdurchschnittlich häufig bei den Lügern zum Einsatz. So werden unliebsame Nachfragen gleich im Keim erstickt. Besondere Vorsicht ist übrigens dann geboten, wenn der Satz fällt: „wenn ich ehrlich bin“. Wird diese Einleitung vom Gegenüber häufiger verwandt, sollten sämtliche Alarmglocken schrillen. Was ist er denn bitteschön die übrige Zeit? Wie verhält es sich mit allem bisher Gesagten? Unwahr? Nicht sooo zutreffend? Beschönigt? Gelogen? Wahrscheinlich, sagen die Forscher.

„Wir schätzen die Menschen, die frisch und offen ihre Meinung sagen – vorausgesetzt, sie meinen dasselbe wie wir.“

Mark Twain

„Alles ganz normal“, meint Robert S. Feldman, Psychologieprofessor an der University of Massachusetts. In seinen viel beachteten Studien zum Thema Ehrlichkeit konnte er eine Beobachtung immer wieder bestätigen: Wir alle lügen und zwar in ungeahntem Ausmaß. In einer x-beliebigen Unterhaltung von 10 Minuten Länge gleich bis zu dreimal. Und das mit gutem Grund: Nach Feldman funktionieren die tagtäglichen ‚Lügen‘ oder Unterlassungssünden sozusagen als Schmiermittel für das soziale Miteinander. Was bedeutet das für die Aufgabe der Mitarbeiterbeurteilung? Weniger Ehrlichkeit gleich bessere Mitarbeiterbeziehung, motivierendes Arbeitsklima, bessere Ergebnisse? Brauchen wir sozusagen eine ‚Pinocchio-Kompetenz‘ in den Unternehmen und vor allem in der Führungsetage?

Unsere Sozialisation in Sachen Ehrlichkeit bereitet uns jedenfalls ganz gut



darauf vor. Bereits als Kind haben wir Situationen kennengelernt, in denen die Ehrlichkeit wie selbstverständlich zum Beispiel der Höflichkeit geopfert wurde. Denken Sie nur an den ungenießbar zähen Sonntagsbraten bei Ihrer Erbtante. Oder an unsere Verschleierungstaktiken gegenüber den eigenen Eltern im Zusammenhang mit unserem ersten Rendezvous. Gut, hier ging die Ehrlichkeit nicht aus Höflichkeit baden, sondern eher aus Selbstschutz ... In jedem Fall, in Sachen Ehrlichkeit haben wir in unserer Jugend sehr widersprüchliche Signale erhalten. Und später im Beruf fahren wir mit Unehrlichkeit und Unterlassung häufig auch besser als mit ehrlichem Verhalten auf Biegen und Brechen. Gut geblendet ist schon fast befördert.

Neben den Umfeldbedingungen und externen Verstärkern, die uns in ehrlichem oder auch unehrlichem Verhalten prägen, gibt es auch Hinweise auf genetische Unterschiede. Joseph Paxton

und Joshua Green von der Harvard University konnten in verschiedenen Experimenten Belege für ihre sogenannte ‚Will-Grace-Theorie‘ finden. Die Will-Hypothese versteht Ehrlichkeit als die Fähigkeit, der Versuchung zum Lügen zu widerstehen, während die Grace-Hypothese besagt, für ehrliche Menschen existiert eine solche Versuchung, gegen die sie willentlich ankämpfen müssten, überhaupt nicht. Oder anders gesagt: Manchen Menschen fällt die Ehrlichkeit in den Schoß [Grace], andere müssen förmlich gegen ihre ‚Natur‘ kämpfen [Will]. In einer Versuchs-anordnung, bei der es für die Probanden möglich war, in einem Spiel bei der Wahrheit zu bleiben oder zu lügen, zeigten die ehrlichen Versuchspersonen keinerlei Gehirnaktivität im präfrontalen Kortex [Steuerorgan für unsere Handlungen]. Für die unehrlichen Spieler ließ sich dagegen eine er-

höhte Aktivierung der Hirnregion nachweisen. Und zwar in den Situationen, in denen die Probanden logen ebenso, wie in den Spieldurchgängen, in denen sie die Wahrheit sagten.

Wie man sich mit einem Zuviel an Ehrlichkeit ordentlich in Schwierigkeiten bringen kann, musste einer meiner Klienten hautnah erfahren. Nachdem ein Board Meeting durch seine sehr freie Meinungsäußerung fast gesprengt worden war, wurde ihm ein Coaching zur ‚Verbesserung seiner kommunikativen Fähigkeiten‘ dringend ans Herz gelegt. Er jedoch konnte sich die Eskalation gar nicht erklären. Im Gegenteil: „Ich wollte doch nur ehrlich sein“. Für ihn hatte der Wert ‚Ehre‘ eine große Bedeutung und die wiederum verstand er als ‚Ergebnis der Ehrlichkeit‘, ganz im Sinne des Ehrbaren Kaufmannes. Es war also klar, dass wir an seiner Ehr-

lichkeit nicht rütteln würden. Die Lösung fand sich dann in der Beschäftigung mit dem Wertequadrat nach Friedemann Schulz von Thun. Mit Hilfe der Schwes-tertugend ‚Toleranz‘ konnte er ein Umkippen seiner gut gemeinten Ehrlichkeit in Rücksichtslosigkeit verhindern und ein wertschätzender und redlicher Umgang mit Kollegen wurde möglich.

Egal ob interne oder externe Faktoren die ausschlaggebende Rolle spielen, als Menschen haben wir – ganz im Frankl’schen Sinne – immer die Freiheit, uns zu entscheiden. Damit wählen wir auch das Maß an Ehrlichkeit im Umgang mit uns selbst und anderen. Einmal tun wir gut daran, eine ehrliche Haut zu sein, manchmal bekommt es uns und unserem Gegenüber besser, Fünfe gerade sein zu lassen.
[Monica Ockenfels]

EHRlichkeit IM SELBSTVERSUCH

Um der Ehrlichkeit und Wahrheit – nicht nur im forensischen Sinne – auf die Spur zu kommen, wurden immer wieder interessante Messmethoden entwickelt. Dazu zählen ellenlange Tests mit fragwürdigen Items ebenso wie abenteuerliche Apparaturen, die allesamt als Lügendetektoren eingesetzt wurden und werden. Selbst das „Wahrheitsserum“ ist keine Fiktion und wird beileibe nicht nur Robert de Niro injiziert, wenn er in der Klemme sitzt.

Die Aussagekraft aller Methoden erscheint jedoch zumindest zweifelhaft. Denn selbst unter Zwang fällt es uns nicht leicht, in jeder Situation ehrlich zu sein. Und nicht einmal ganz allein mit uns selbst liegt die ehrliche Antwort immer auf der Hand. Diesen Sachverhalt können Sie schnell überprüfen. Werfen Sie einen Blick in die Fragebogen von Max Frisch. Der große Literat hat Zeit seines Lebens Tagebuch geführt und sich dort immer wieder mit Fragen beschäftigt, die geradezu eine Einladung zum Selbstbetrug sind – oder zu einer bewussten Selbstehrlichkeit. Hier ein paar Kostproben:

1. Sind Sie sicher, dass Sie die Erhaltung des Menschengeschlechts, wenn Sie und alle Ihre Bekannten nicht mehr sind, wirklich interessiert?
2. Wenn Sie die Macht hätten zu befehlen, was Ihnen heute richtig scheint, würden Sie es befehlen gegen den Widerspruch der Mehrheit? Ja oder Nein.
3. Warum nicht, wenn es Ihnen richtig erscheint?
4. Überzeugt Sie Ihre Selbstkritik?
5. Was, meinen Sie, nimmt man Ihnen übel und was nehmen sie sich selbst übel, und wenn es nicht dieselbe Sache ist: wofür bitten Sie eher um Verzeihung?
6. Lieben Sie jemanden?
7. Und woraus schließen Sie das?

8. Wie lange leben Sie durchschnittlich mit einem Partner zusammen, bis die Aufrichtigkeit vor sich selbst schwindet, d. h. dass Sie auch im Stillen nicht mehr zu denken wagen, was den Partner erschrecken könnte?
9. Wenn Sie alles Lachen abziehen, das auf Kosten von Dritten geht: finden Sie, dass Sie oft Humor haben?
10. Haben Sie schon gestohlen? a) Bargeld? b) Gegenstände [ein Taschenbuch am Kiosk, Blumen aus einem fremden Garten, eine Erstausgabe, Schokolade auf dem Campingplatz, Kugelschreiber, die umherliegen, ein Andenken an einen Toten, Handtücher im Hotel usw.]? c) eine Idee?
11. Was tun Sie für Geld nicht?
12. Halten Sie sich für einen guten Freund?
13. Was empfinden Sie als Verrat: a) wenn der andere es tut? b) wenn Sie es tun?
14. Wie viel Aufrichtigkeit von einem Freund ertragen Sie in Gesellschaft oder schriftlich oder unter vier Augen?
15. Sind Sie sicher, dass Sie von Ihren Kindern keine Dankbarkeit erwarten? Und wenn nicht: Dankbarkeit wofür? [Stichworte genügen]
16. Wissen Sie, was Sie brauchen?
17. Wem gönnen Sie manchmal Ihren eigenen Tod?

Die Fragen sind dem im Suhrkamp-Taschenbuch ‚Fragebogen‘ von Max Frisch, 1992, Frankfurt, entnommen.
[Monica Ockenfels]

LESESWERT



Er soll ein Jahr lang die Wahrheit sagen, nichts als die Wahrheit. Kein Kinderspiel für den Spaßvogel Phil Callaway. Der erste Tag lässt sich noch ganz gut an. Keine Halbwahrheit entweicht seinen Lippen. Bis der Wecker klingelt. Und schon stolpert Phil über Notlügen und andere kurze Beine. Bald darauf entstaubt er die verlorene Kunst, Freunden die Wahrheit zu sagen und hält sich selbst den Spiegel vor. Überrascht entdeckt er: Ehrlichkeit tut nicht nur not, sondern macht auch noch fröhlich.

Callaway, Ph. [2011]:
Mal ganz ehrlich:
... zumindest für ein Jahr
Scm Hänssler Verlag

HÖRENSWERT



Sarah Kaiser
Grüner
Jazz'N'Arts Records

„Grüner“ – eine bunte Palette groovender, wohlklingender, leiser Musik voller Atmosphäre. Keine Gesangskrobatik, kein instrumentaler Irrgarten, vielmehr erstklassige Schwingungen auf hohem Niveau. Damit ist die deutsche Jazzlandschaft um einen Juwel reicher. Deutsche Texte verpackt in ehrliche Jazzmusik, mit einer ordentlichen Portion Soul verfeinert. Reduziert auf das Wesentliche, fein instrumentiert und angenehm ziseliert, genussvoll auf Rille gebrannt. Fazit: Die passende Musik für den Spätsommer, die perfekte musikalische Begleitung in den Herbst.

Quelle: cdstarts.de

PROBIERENSWERT

Neues Selbstcoaching-Tool

Entwicklungsprozesse, seien es eigene berufliche oder private oder Entwicklungen der Kinder, des Arbeitsteams usw., verlaufen in unterschiedlichen Zeithorizonten und in unterschiedlicher Dynamik. Hier unterstützen Sinnbilder, in denen festgehalten wird, wozu die einzelne Entwicklung gut sein soll, wie sie mit anderen Prozessen verknüpft sind oder werden können, welche Ziele stimmig, welche Personen beteiligt sind oder sein sollten usw. Das neue CD-Tool ‚Sinnbild meiner Entwicklung‘ leistet einen Beitrag zu einem effizienten und visualisierenden Selbstcoaching. Der Anwender erhält auf der CD eine Fülle grafischer, freigestellter Motive, die als Symbol für Ziele, die Gegenwartssituation, Förderer, Hindernisse, Meilensteine, Maßnahmen, Evaluationen usw. stehen können. Sämtliche Bilder lassen sich leicht in ein Grafikprogramm [z.B. Powerpoint] übertragen und mit eigenen Bildern und Textfeldern kombinieren. So entsteht für jedes beliebige Entwicklungsthema ein immer wieder anpassbares Sinnbild [mehr Informationen, Muster und Bestellmöglichkeit auf www.potenzialdiagnosen.de]

NOCHMAL LESESWERT



Unser Verstand ist nicht das, wofür wir ihn halten. Er weiß mehr über uns als wir selbst und ist zudem höchst erfinderisch. Kunstkritik, Märchentheorie und Traumdeutung helfen auch bei der Analyse von Geschäftsmodellen und führen zu verbesserten Investitionsentscheidungen. Was Adam Smith ‚Invisible Hand‘ nannte, ist in Wirklichkeit eine Funktion der Ästhetik.

Frei, Chr. [2009]:
Wer ehrlich ist, ist nur zu faul zu lügen,
Band 2 der Reihe:
Geschichte der Zukunft, BoD

„Es kann schon schwierig werden, wenn lauter ehrliche Leute ganz offen miteinander reden.“

GERD BUCERIUS

In der ersten Lebenshälfte bekommt der Mensch das, was er will.
In der zweiten das, was er braucht.

Ausbildung zum Senior-Coach
[CoachPro@]

www.coachingausbildung-ab-50.de

NEU

ÄHRLICH ZUFIEL

Ich hatte 18 Flaschen Whisky in meinem Keller. Meine Frau befahl mir, den Inhalt jeder einzelnen ins Spülbecken zu gießen, sonst könnte ich was erleben ...! Ich sagte ja und fing mit der unangenehmen Arbeit an.

Ich zog den Korken aus der ersten Flasche und goß den Inhalt ins Becken, mit Ausnahme von einem Glas, das ich trank. Dann extrahierte ich den Korken von der zweiten Flasche und tat dasselbe, mit Ausnahme von einem Glas, das ich trank. Dann zog ich den Korken der dritten Flasche und goß den Whisky ins Becken, das ich trank. Ich zog den Korken der vierten ins Becken und goß die Flasche ins Glas, das ich trank. Ich zog die Flasche vom nächsten Korken und trank ein Becken draus und warf den Rest ins Glas.

Ich zog das Becken aus dem nächsten Glas und goß den Korken in die Flasche. Dann korkte ich das Becken mit dem Glas, flaschte den Trank und trankte den Guß. Als ich alles ausgeleert hatte, hielt ich das Haus mit der einen Hand fest, zählte die Gläser, Korken, Flaschen und Becken mit der anderen und stellte fest, daß es 39 waren. Und als das Haus wieder vorbeikam, zählte ich sie noch mal, und hatte dann endlich die Häuser in der Flasche, die ich trank.

Ich stehe gar nicht unter dem Alfluß von Einkohol, wie mancher denker Leuten! Ich bin nicht halb so bedankt, als ihr trunken könntet!

Aber ich habe so ein fürsames Gestell ... ooh!!!

[Web-Fundstück]