



„ICH WAR IMMER SO

EHR

Bruno Delessard

24 **EHRlich**



Christian Ahrens

COACHING ZONE ► **SIND MANAGER DIE GROSSEN BLENDER**

oder gar Betrüger? Eine Schicht von unlauteren, korrupten Typen, die sich selbst für die Größten halten und uns alle damit in den wirtschaftlichen Abwärtsstrudel ziehen? Lohnt es sich unter diesen Umständen überhaupt noch, eine Karriere anzustreben? Wer heute in diese Schelte mit einstimmt, schüttet vielleicht auch das Kind mit dem Bade aus. Denn die weltweite Wirtschaft funktioniert nur, weil viele engagierte Manager mutige Entscheidungen treffen. Nicht immer sind diese Entscheidungen die richtigen, und nicht immer sind die Manager so fähig, wie sie es eigentlich sein sollten beziehungsweise wie sie selbst glauben. Selbstverständlich haben Manager und Führungskräfte ein gutes Selbstbild von sich – wen wundert's. Gleicht man dieses Selbstbild

ULRICH WICKERT

kennt man aus den „Tagesthemen“, die er 15 Jahre lang moderierte. Weniger bekannt ist sein Faible für moralphilosophische Themen. Eines seiner frühen Werke: „Das Buch der Tugenden“. Seither hat ihn das Thema immer wieder beschäftigt: „Der Ehrliche ist der Dumme“ und „Gauner muss man Gauner nennen“ sind Bücher aus jüngerer Zeit. BERUFSZIEL-Autor Peter Neumann sprach mit dem 66-Jährigen über Lügen und Ehrlichkeit.

WIE MÖGLICH

ERLICH

Herr Wickert, Sie haben sich in Ihren Büchern ausführlich mit Tugenden befasst. Und Ehrlichkeit ist eine der Grundtugenden. Wie steht es um die Ehrlichkeit hierzulande? Ich glaube, dass Ehrlichkeit immer noch eine Grundtugend ist. Aber sie ist bedroht.

Wo ist die Tugend Ehrlichkeit am meisten bedroht? Sicher am meisten im öffentlichen Bereich. Das betrifft als Allererstes die Wirtschaft. Nehmen Sie die aktuelle Finanzkrise: Man hat auf unehrliche Weise den Menschen die Risiken ihrer Anlagen verheimlicht. Darüber hinaus gibt es ganze Branchen, in denen unehrliches Handeln üblich ist, zum Beispiel die Pharmaindustrie. Dort wird, besonders im Verkauf, **sehr viel in einer Dunkelzone** gemacht, in der Ehrlichkeit überhaupt nicht mehr vorhanden ist. Es werden Ärzte bestochen, damit sie Produkte verschreiben.

Ist das im engeren Sinn unehrlich? Nun, diese Bestechungspraxis zeitigt Konsequenzen bei den Pharmavertretern. Weil sie von ihren Unternehmen aufgefordert werden, Ärzte zu bestechen, übernehmen sie das Verhalten und rechnen Spesen nun ihrerseits unehrlich bei ihren Firmen ab. Sie sagen sich: Wenn ich schon angehalten werde, unehrlich zu handeln, dann kann ich es ja auch in beide Richtungen sein.

Im Versicherungsbereich scheint Unehrllichkeit geradezu ein Volkssport geworden zu sein. Das liegt daran, dass sich Versicherungsnehmer sagen: Was ich einzahle, will ich wieder herausbekommen, und damit ich es wieder herauskriege, muss ich zur Not betrügen. Der Sinn für die Gemeinschaft der Versicherten

durch diagnostische Instrumente wie zum Beispiel ein Assessment Center oder ein sogenanntes 360-Grad-Feedback ab, zeichnet sich bei der Fremdeinschätzung jedoch schnell ein anderes Bild ab. Ein mir bekannter Gruppenleiter beispielsweise sieht in der Selbsteinschätzung seine Stärken folgendermaßen: „Ich bringe in unsere Managementmeetings gute Ideen und fundierte fachliche Beiträge ein und übernehme gerne die Verantwortung für die Moderation.“ In der Fremdwahrnehmung seiner Kollegen hört sich das anders an: „Er drängt sich häufig ungefragt als Moderator auf und stiftet dabei mehr Verwirrung als Klarheit. Er neigt dazu, die anderen Teammitglieder zu überrollen. Seinen vielen Beiträgen fehlt oft die fachliche Untermauerung.“ Was ist also passiert? Hat der Gruppenleiter bei seiner Selbstdarstellung **▲ gelogen und geflunkert?** Nein, aber offensichtlich ist er in die Falle des „blinden Flecks“ geraten. Der blinde Fleck ist der Verhaltensbereich, den ich selber nicht wahrnehme, aber den meine Umwelt, in dem Falle Kollegen und Mitarbeiter, durchaus sehr klar sieht. Mangelndes Feedback zum blinden Fleck führt häufig zu dem, was wir gemeinhin als „völlig falsche Selbstwahrnehmung“ bezeichnen würden. Wann



Bruno Delessard

schwindet. Und auch der eine oder andere Versicherungsvertreter macht dieses Spiel mit. Denn Vertreter wollen nur, dass ihre Kunden Verträge unterschreiben, dafür erhalten sie eine Prämie. Was Kunden dann als Schaden angeben, ist ihnen häufig gleichgültig.

In manchen Branchen scheint Unehrllichkeit geradezu zum Geschäftsprinzip avanciert zu sein. Oder wie beurteilen Sie die üblichen Übertreibungen in der Werbung? Ich habe in den Siebzigerjahren beim Fernsehmagazin „Monitor“ einen Film gemacht über Lügen der Werbung. Da ging es unter anderem um das Waschmittel Omo, das in der Werbung mit dem Slogan prahlte: „Die Kraft, die durch den Knoten geht.“ Natürlich geht die Kraft nicht durch den Knoten, das haben wir damals mit Hilfe unabhängiger Testinstitute nachgewiesen. Eben eine der vielen unehrlichen Übertreibungen in der Werbung.

Im Klartext: Sind das Lügen? Wenn etwas behauptet wird, was nicht stimmt, dann ist das eine Lüge. Jedenfalls im Sinne des Philosophen Immanuel Kant. Aber manchmal halte ich Kant für zu streng. Denn im menschlichen Umgang gibt es manchmal Dinge, **die man sagt, aber nicht so meint**. Das hat etwas mit Höflichkeit zu tun.

„Meine Erfahrung aus dem eigenen Leben ist, dass Ehrlichkeit das beste Mittel ist, um Respekt zu erfahren.“

Und es liegt nahe bei der so beliebten „Notlüge“. Sind solche Ausflüchte erlaubt? Im täglichen Umgang der Menschen miteinander denke ich, ja. Aber auf keinen Fall zum Zwecke des Geldmachens.

Haben Sie selbst auch schon Notlügen gebraucht? Ich bin sicher, dass ich schon ganz oft Notlügen angewendet habe.

Und wie steht es um die Ehrlichkeit von Managern? Eine Studie des Psephos-Instituts sagt, dass Manager Ehrlichkeit als Tugend hoch einschätzen. Ist das nur Theorie oder auch Praxis? Nun, da gibt es Äußerungen von Topmanagern, die anders klingen: „In unserem Unternehmen ist das Wort Ethik verboten“, sagte ein global agierender Manager auf einer Tagung, die vom Theologen Hans Küng geleitet wurde. Anderes Beispiel: Der milliardenschwere Investor George Soros sagt: „Die Märkte sind nun mal von Grund auf unmoralisch, Leute mit Skrupeln haben in diesem Umfeld keine Chance.“

Die Management-Etage also ein Sumpf der Unehrllichkeit? Man kann Unternehmer und Manager nicht alle über einen Kamm scheren. Meine

Erfahrung ist, dass gerade in Deutschland von Eigentümern geführte mittelständische Unternehmen in ihrer großen Mehrheit sehr moralisch aufgestellt sind, stark an die Mitarbeiter denken und nach dem Leitbild von Verantwortung und Ehrlichkeit vorgehen.

Sie sehen also eine große Diskrepanz zwischen angestellten Managern und Eigentümer-Unternehmern? Der Manager wechselt häufig seinen Job. Er achtet darauf, dass seine Quartalszahlen stimmen, damit er viel Geld verdient. Der Eigentümer-Unternehmer hat ein ganz anderes Verhältnis zu seinem Unternehmen und den Mitarbeitern, das geprägt ist von moralischen Werten.

Ist das auch ein Grund dafür, dass aufstiegsorientierte junge Mitarbeiter sich gern bei diesen Familienunternehmen bewerben? Ich kann mir das gut vorstellen. Wenn man zu solch einem Unternehmen geht, dann bleibt man dort auch häufig für eine lange Zeit. Denn dort arbeitet man in einem anderen Umfeld als in dem vom Aktienkurs getriebenen Unternehmen.

Ist Ehrlichkeit eigentlich hinderlich beim Aufstieg auf der Karriereleiter? Oder eher hilfreich?

Meine Erfahrung aus dem eigenen Leben ist, dass Ehrlichkeit das beste Mittel ist, um Respekt zu erfahren. Dazu gehört, dass man Fehler, die einem unterlaufen, eingesteht. Das zahlt sich langfristig aus.

Und respektiert zu werden heißt, dass man bei seinen Vorgesetzten Pluspunkte sammelt? Wer von seinen Vorgesetzten respektiert wird, hat bessere Chancen als derjenige, der als „Schleimer“ eingestuft wird. Denn wer sich Respekt verschafft, gilt als starke Persönlichkeit.

Wenn ein junger Mitarbeiter in einer Konferenz schweigt, obwohl er Äußerungen von höherrangigen Teilnehmern für falsch oder verwerflich hält, ist er dann unehrlich? Wenn er seine Meinung begründen kann, nützt es dem Unternehmen, wenn er diese auch mitteilt. Ich erinnere mich an ein Gespräch mit dem ehemaligen französischen Staatspräsidenten Mitterrand. Ich fragte ihn, wodurch ihm der russische Staatschef Gorbatschow zum ersten Mal aufgefallen sei. Mitterrand antwortete, durch seine Ehrlichkeit – denn das war bei Sowjetpolitikern ungewöhnlich.

aber bekommt die falsche Selbstwahrnehmung den **▲ Beigeschmack des Schummelns?** Wann also verkaufe ich mich wider besseren Wissens besser, als ich bin? Bei Bewerbungen erleben wir dies leider häufig: Da wird aus einem zweiwöchigen Projekteinsatz in Spanien schon mal ein mehrmonatiger Auslandsaufenthalt mit Projektleitungsfunktion. Aus ein paar Brocken Spanisch werden über Nacht „gute Grundkenntnisse“. Nun, jeder hat das Recht, sich so gut wie möglich zu verkaufen, werden Sie jetzt sagen. Aber wozu führt das? Im Zweifelsfall dazu, dass wir von Menschen geführt werden, die erstens nicht über die richtigen Fachkompetenzen verfügen und zweitens – was aus meiner Sicht noch viel schlimmer wiegt – denen es an Beurteilungs- und Feedback-Kompetenz fehlt. Beides ist nicht nur ökonomisch schädlich, sondern auch gegenüber den Geführten unverantwortlich. „Ehrlich währt am längsten“, das gilt auch immer noch als Empfehlung für den Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen. Das ist zwar manchmal schmerzhaft. Zum Beispiel wenn wir feststellen, dass die Dinge nicht so laufen, wie wir es uns vorgestellt haben, dass wir sogar Fehler gemacht haben. Was also können Sie tun? Keine Schwäche zeigen,



ZUR PERSON

Ulrich Wickert wurde 1942 in Tokio, Japan, geboren. Er ging in Heidelberg und Paris zur Schule und studierte Jura in Bonn und in den USA. Nach seinem Staatsexamen begann er bei der ARD: zunächst als Redakteur des politischen Fernsehmagazins „Monitor“, später als Korrespondent in Frankreich und den USA. 1991 startete er als Moderator bei den Tagesthemen in Hamburg. Er ist Honorarprofessor für Journalistik und Gesellschaft an der Hochschule Magdeburg und erhielt zahlreiche Preise, darunter „Die Goldene Kamera“ und den Orden des „Chevalier du Mérite Agricole“ von der Republik Frankreich. Seit 2006 stellt der 66-Jährige in der NDR-Hörfunksendung „Wickerts Bücher“ jede Woche Autoren und deren Werke vor. Selber schrieb er mittlerweile über 20 Bücher. Wickert lebt in Hamburg.

NDR/Tagesthemen

„Wer pünktlich ist, ist es aus Respekt, weil er den anderen nicht warten lassen will. Doch viele beherrschen diese Regeln nicht mehr.“

Das deutsche Arbeitsrecht hat ja die Unehrllichkeit geradezu zur Pflicht erhoben, wenn man an die Vorgaben bei der Formulierung von Arbeitszeugnissen denkt. Es ist wirklich schrecklich, dass man einem Mitarbeiter, dem man kündigt, kein ehrliches Zeugnis ausstellen darf. Man darf nicht hinschreiben, dass ihm gekündigt wurde und aus welchem Grund. Das ist völlig verlogen.

Wie ist das bei Ihnen selbst: Hat Ihnen Ehrlichkeit schon mal besonders genützt oder geschadet? Ich habe im Berufsleben immer versucht, so ehrlich zu sein wie möglich. Und ich habe **meist gesagt, was ich denke**. Es hat mir nicht geschadet. Und wenn Sie sich führende Manager in der Wirtschaft anschauen – die sagen auch häufig, was sie denken. Das beste Beispiel ist hier Porsche-Chef Wiedeking.

Wie steht es überhaupt mit dem Wertesystem in der Wirtschaft? Ehrlichkeit, Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit – gilt das alles noch so wie bei unseren Eltern? Da ist vieles längst ins Wanken geraten. Was sehr bedauerlich ist, denn die von Ihnen erwähnten sogenannten bürgerlichen Werte haben ihren Sinn. Weil sie den Respekt vor dem anderen Menschen darstellen. Wer pünktlich ist, ist es aus Respekt, weil er den anderen nicht warten lassen will. Doch viele, nicht nur junge Menschen, beherrschen diese Regeln nicht mehr. Weil sie es weder zu Hause noch in der Schule gelernt haben. Da haben zunächst die Eltern versagt. Es spiegelt aber auch ein Versagen

der gesamten Gesellschaft. Wenn die Gesellschaft die Beachtung dieser Werte nicht fordert, dann werden sie eben verdrängt.

Lassen Sie uns einen Blick nach draußen werfen. Was haben Sie als Korrespondent in den USA und Frankreich zum Thema Ehrlichkeit beobachtet? In Amerika ist man ziemlich direkt und ehrlich. Da sind die Amerikaner ähnlich wie die Deutschen, aber letztlich noch offener. In Frankreich verhält man sich viel formeller. Ein Beispiel: Wenn ich in Amerika einen Manager frage, ob ich ein Interview bekomme, sagt er Ja oder Nein. Wenn ich einen Franzosen frage, so erhalte ich weder eine Zusage noch eine Absage. Will der Angesprochene das Interview nicht geben, so wird er die Antwort immer wieder hinauszögern, aber nie eine klare Absage erteilen. Dann weiß ich, er will nicht.

Es gibt – oder gab – im Wirtschaftsleben einige zentrale Leitbilder. Eins davon ist der „ehrbare Kaufmann“, ein anderes das Prinzip „Treu und Glauben“. Machen Sie sich Sorge, dass diese obsolet werden? Diese Sorge brauche ich mir gar nicht zu machen, sie sind es schon. Einen der Gründe dafür sehe ich in der Ökonomisierung des Denkens. Sie führt dazu, dass wir viele falsche Entscheidungen als richtig akzeptieren, nur weil sie ökonomisch begründet werden. Nehmen Sie die aktuelle Banken- und Finanzkrise: Die Gier gehört zu den sieben Todsünden. Doch die ökonomische Begründung für Banker, gierig zu sein, wird mit dem positiv gemeinten Wort Profitmaximierung

bezeichnet. Das aber führt dazu, dass vieles als erlaubt betrachtet wird, das eigentlich nicht erlaubt sein dürfte. Die Krise wurde ausgelöst durch Geschäfte, die im Grunde genommen unsinnig waren. Aber sie waren nicht verboten. Im Zuge der Deregulierung waren die entsprechenden Regeln eben abgeschafft worden.

Ist dann ein geordnetes Zusammenleben der Menschen überhaupt noch möglich? Oder wird der Anarchie Tür und Tor geöffnet? Wenn Sie in der Finanzkrise ein Zeichen von Anarchie erkennen, dann haben Sie völlig recht.



WICKERTS BÜCHER – EINE AUSWAHL

Gauner muss man Gauner nennen: Von der Sehnsucht nach verlässlichen Werten. Piper Verlag 2008. ISBN 978-3492252089. 8,95 Euro

(zusammen mit Helmut Schmidt und Ulrich Ott) **Mut zur Führung.** Hohenheim Verlag 2008. ISBN 978-3898501804. 14,80 Euro

Der Ehrliche ist der Dumme. Über den Verlust der Werte. Heyne Verlag 2005. ISBN 978-3453091443. 8,50 Euro

Die Zeichen unserer Zeit: Was ist aus Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit geworden? Piper Verlag 2005. ISBN 978-3492243681. 9 Euro

Zeit zu handeln: Den Werten einen Wert geben. Heyne Verlag 2003. ISBN 978-3453869202. 8,95 Euro

Das Buch der Tugenden. Hoffmann und Campe 1995. ISBN 978-3455110456. Gebraucht ab 3,69 Euro

Augen zu und durch? Oder das Prinzip Hoffnung anwenden: Vielleicht merkt ja keiner was? Was aber, wenn die Blase platzt? Die Bankenkrise hat uns ja gerade eindrucksvoll gezeigt, wie so etwas aussieht. Die bessere Alternative scheint mir die systematische Arbeit an den eigenen Schwachpunkten. Nein, Sie sollen nicht krampfhaft nach Fehlern suchen. Stattdessen sollten Sie Ihre Sensibilität und Neugier für den blinden Fleck steigern. Wie das geht? Suchen Sie gezielt nach Feedback, bitten Sie Menschen, die Sie gut kennen, Ihre Stärken und Schwächen in bestimmten Situationen zu beurteilen. Trauen Sie sich, Kollegen zu fragen, mit welchem Verhalten Sie vielleicht sogar manchmal nerven und was sie ändern beziehungsweise verbessern sollten. Scheuen Sie dabei nicht die Wahrheit, denn Sie werden sehen: Nur aus Ihren Fehlern werden Sie am meisten lernen. Führen heißt, die Persönlichkeit zu entwickeln – und das ist viel mehr, als kluge Powerpoint-Präsentationen zu fabrizieren. Wenn Sie niemanden haben, der Ihnen den Spiegel vorhält, holen Sie sich Rat und Feedback von einem Coach Ihres Vertrauens ein. Denn: **▲ Ehrlichkeit tut gut! ◀**