

Sagen Sie die Wahrheit

von Harry Holzheu,
Unternehmensberatung für Führungskommunikation, Zürich

Jemandem die Wahrheit zu sagen, bedeutet oft das Ende einer Beziehung. Ehrlich und offen zu sagen, was man denkt, was geschehen ist und was Sache ist, wirkt meistens so brutal, dass wir davon Abstand nehmen. Niemand will die Wahrheit sagen, aber auch niemand die Wahrheit hören.

Wir werden laufend angelogen, und warum? Finanzanalysten und Kundenberater von Banken, die unsere Vermögen verwalten, lügen uns an. Politiker, Manager, ja sogar Köche sagen uns die Unwahrheit: "Wir haben gerade frisch hereinbekommen:" (was schon lange herumliegt und endlich gegessen werden muss, weil es sonst schlecht wird.) Warum wird gelogen? Ich sehe drei hauptsächliche Gründe:

1. Schwäche: Fehler niemals zugeben, denn sonst könnte er oder sie in der Achtung anderer Menschen sinken. Dabei ist gerade das Gegenteil der Fall: Wer Fehler zugibt, wirkt stark.
2. Gewinnstreben: Sich auf Kosten der Wahrheit bereichern wollen.
3. Dummheit: Bei Nichtwissen einfach etwas erfinden; man will sich keine Blöße geben.

Als Konsequenz dieses Denkens verwenden vor allem Manager und Politiker verschlüsselte Aussagen, die gut tönen, aber eigentlich in irreführender und beschönigender Weise die Wahrheit übertünchen und zudecken. Ausserdem wirken solche Äusserungen unglaubwürdig. "Durch diese Fusion sind keine Arbeitsplätze gefährdet." Das bedeutet: "Unsere Jobs sind in Gefahr!". Niemand glaubt so ein Dementi. Alles, was verneint wird, scheint zuzutreffen. Das allgemeine Misstrauen steigt weiter an.

Auf eine Kritik oder einen Vorschlag eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin hin sagt der Chef: "Wir sind ein Team!". Das heisst im Klartext: "Ihre Kritik ist unerwünscht, wir machen das, was WIR wollen!". Gute Arbeitskräfte verlassen daraufhin die Firma.

„Dieses Projekt ist vielversprechend und auf gutem Wege, Sie werden sehen, wir bekommen den Auftrag bald!“, rapportiert der Verkaufsleiter dem Geschäftsführer, wobei er ein schlechtes Gefühl hat und eher mit einer Absage rechnen muss. Er vermeidet so eine unangenehme Reaktion, schiebt aber nur das Problem vor sich her.

"Ich empfinde das nicht als Erpressung, wir haben fair verhandelt", sagt unser höchster Politiker zu neuen masslosen Forderungen, die von der Gegenseite ganz unerwartet gestellt werden, nachdem in früheren Verhandlungen die Positionen klar abgegrenzt wurden. Der Mann wird dadurch noch unglaubwürdiger als er schon ist.

Schlimm sind die Verschlüsselungen in den Zeugnissen. Wenn da beispielsweise steht: "Er ist gesellig." heisst das, der Betreffende hat ein Alkoholproblem. Solche Wendungen sind nicht nur irreführend, sondern sie erzeugen Misstrauen und Ablehnung. Sie gehen so offenkundig an der Wahrheit vorbei, dass es schon fast peinlich wirkt.

Die Glaubwürdigkeit ist dahin. Sind gemachte Äusserungen einmal durch gegenteilige Tatsachen widerlegt worden, ist die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in Frage gestellt. Das kann sich verheerend auswirken. Kunden kaufen nur, wenn sie Vertrauen in den Lieferanten und das Angebot haben. Umgekehrt kann richtiges Verhalten bei Pannen sogar Umsatzsteigerungen herbeiführen. Als im Mineralwasser von Perrier eine Verunreinigung festgestellt wurde, stellte sich der CEO den Medien und erklärte klar und deutlich, dass ein Fehler passierte, die Ursache des Fehlers erkannt sei und alle fehlerhaften Flaschen zurückgenommen würden. Nach einem anfänglichen Rückgang stieg der Umsatz auf eine Rekordhöhe an. Ebenso hat Daimler-Chrysler reagiert, als das A-Modell von Mercedes-Benz bei groben Fahrfehlern und beim sogenannten Elch-Test einfach umkippte. Man gab sofort zu, dass eine Änderung des Fahrwerks nötig sei. Man würde die Produktion drei Monate lang still legen und diese Änderung vornehmen. Nachdem die Produktion wieder aufgenommen wurde, stiegen die Verkäufe des A-Modells gewaltig an.

Ohne Wahrheit kann kein Vertrauen entstehen. Wir alle erinnern uns an Situationen, in welchen jemand bewusst die Unwahrheit gesagt hat. Können wir so etwas jemals verzeihen? Es fällt schwer. Die Glaubwürdigkeit ist dahin. Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, auch wenn er dann die Wahrheit spricht.

Es bleibt also nichts anderes, als ehrlich zu sein und das Risiko einzugehen, dass das im Moment zwar unangenehm ist, für den Sender und auch für den Empfänger der jeweiligen Botschaft. Etwas dämpfen können wir die Wirkung der harten Aussagen indem wir beispielsweise sagen: "Das ist weniger gut.", anstelle von "Das ist schlecht!" und sogenannte Killer-Aussagen vermeiden wie z.B.: "Gibt's denn so was?", "Das darf doch nicht wahr sein!" oder: "Das hätten Sie aber wissen müssen!".

Die Wahrheit muss nicht weh tun. Max Frisch sagte einmal: "Man sollte dem Anderen die Wahrheit wie einen Mantel hinhalten, damit er hineinschlüpfen kann und nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen!". Bevor Negatives gesagt wird, kann etwas Positives erwähnt werden. Die Botschaft selbst darf aber nicht verformt werden. Am besten ist es, wenn man die Dinge beim Namen nennt und Fakten so klar ausspricht, dass sie unmissverständlich sind. Da muss sich der verantwortliche Manager hinstellen und Farbe bekennen. Bei der Swissair-Krise hat der neue Verwaltungsratspräsident alles klar und deutlich aufgezeigt, was schlecht war und keine falschen Versprechungen für die Zukunft gemacht. Damit hat er die Glaubwürdigkeit wieder hergestellt, die seine Vorgänger verloren hatten. Dank ihm hat man wieder Vertrauen in das Unternehmen. Hoffen wir, dass man ihm bei der Darstellung seiner schlechten Zahlen ein wenig Schönfärberei verzeiht.

Damit harte Tatsachen in der Wirkung etwas gedämpft werden, empfiehlt es sich, dabei eigene Gefühle auszusprechen, wie z.B.: "Das ganze beschäftigt mich sehr, ich nehme das sehr ernst, es ist mir sehr unangenehm".

Entscheidend ist, ob Massnahmen bekannt gegeben werden, wie man die genannten Probleme lösen will. Hier dürfen keinesfalls falsche und unrealistische Versprechungen gemacht werden, die später nicht eingehalten werden können. Es müssen kurzfristige Massnahmen genannt werden, die sich aufdrängen. Gleichzeitig sollte der zuständige Manager auch positive Gefühle aussprechen wie z.B.: "Ich bin zuversichtlich, dass ..., ich bin überzeugt von ..., ich habe ein gutes Gefühl bei ...".

Es lohnt sich, immer bei der Wahrheit zu bleiben. Viele Menschen in führenden Positionen aus Politik und Wirtschaft haben bewiesen, dass das Vertuschen von Tatsachen zu ihrem Sturz geführt hat. Glaubwürdig ist, wer die Wahrheit sagt. Zu den Tatsachen zu stehen wie sie sind, braucht Mut. Der Ehrliche ist stark. Ehrlich währt am längsten.

Weitere Auskünfte:

Harry Holzheu
Unternehmensberater für
Führungskommunikation
Bellariarain 4
8038 Zürich
Tel. +41 1 481 88 54
Fax +41 1 482 98 56
E-Mail harry@holzheu.ch
<http://www.harryholzheu.ch>