Heinrich Keßler

Ehrlichkeit nur hinter verschlossenen Türen? Stellenstreichungen aus Kostengründen.

Der Aufsatz zeigt auf, wie so genannte „Personalmaßnahmen“ nach klaren Vorgaben und Berechnungen beschlossen und dann „kommuniziert“ werden. Die beispielhaft beschriebenen Muster zeigen insbesondere das Zusammenspiel der Interessensvertreter auf.

Das Dokument ist der Entwurf für die Veröffentlichung in:

Huth, Dörthe (Hrsg.):
Ehrlichkeit im Management
vdm Verlag Dr. Müller, Düsseldorf, Sept. 2003
ISBN: 3936755213

Das Dokument wurde am 18.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Heinrich Keßler

Ehrlichkeit nur hinter verschlossenen Türen? Stellenstreichung aus Kostengründen

Worum geht es?
Umstrukturierungen von Organisationen gehören zum Alltag einer jeden Organisation: Wenn sie wächst, muss sie ihre Organisation dem neuen Geschäftsvolumen anpassen. Wenn sie neue Techniken, Methoden und Verfahren einführt, muss sie die Abläufe, Zuständigkeiten und Aufgaben ändern. Wenn die Geschäfte zurückgehen, muss sie nicht mehr benötigte Organisationsstrukturen abbauen, usw. Aber: Organisationsveränderungen bedeuten immer auch Veränderungen für die Menschen, welche die zu ändernde Organisation bilden oder mit ihr zusammenarbeiten.

Am Beispiel der Organisationsveränderung in Form von Stellenstreichungen aus Kostengründen sollen die besonderen Herausforderungen für die Kommunikatoren herausgearbeitet werden, wenn sie in der Kommunikation sowohl die Zielsetzungen als auch den ethischen Anspruch „Ehrlichkeit“ erfüllen wollen.

Nehmen wir einmal deshalb einmal an, in einer Organisation wird die Entscheidung getroffen, eine Abteilung aus Kostengründen vollständig aufzulösen. Wie ist diese Entscheidung „ehrlich“ zu kommunizieren?

1. Begriff „Ehrlichkeit“

Ehrlichkeit ist eher ein Begriff der Philosophie im Zusammenhang mit Ethik und Moral und weniger der noch relativ jungen Sprache des Wirtschaftslebens zuzurechnen. Man kann Ehrlichkeit als

- Verhaltensweise (des „Senders“ und „Empfängers“ von Informationen und Botschaften),
- Haltung der Kommunizierenden,
- Form für die Kommunikation von Inhalten (Wahrheiten),
- Qualitätskriterium für eine Beziehung oder
- Wert, Wahrnehmung oder Erlebnis in einer Beziehung

verstehen. Im Folgenden wird der Begriff „Ehrlichkeit“ verwendet im Sinne von

- Abwesenheit von vorsätzlicher Lüge,
- Abwesenheit von der Absicht einer vorsätzlichen Täuschung,
- Abwesenheit von Verzicht auf Korrekturen bei offensichtlich erkennbaren Fehlschlüssen des Gesagten oder des Ereigneten, sowie als
- Abwesenheit von Unterlassen korrigierender Information, wenn Fehlverhalten offensichtlich ist.

Ehrlichkeit ist kein Produkt oder Ergebnis, das der „Sender“ beim „Empfänger“ herbeiführen kann. Vielmehr ist Ehrlichkeit eine Empfindung aufgrund von subjektiven Reaktionen und Schlussfolgerungen des „Empfängers“. Jeder weiß bestimmt, wie hilflos man sich als „Sender“ fühlt, wenn man selbst ehrlich kommuniziert zu haben glaubt und das Gegenüber trotzdem beharrlich am Mitgeteilten zweifelt.

Ehrlichkeit hat auch etwas mit Direktheit und Unvermitteltheit zu tun, was eine Beziehung zwischen den kommunizierenden *Personen bzw. Parteien* voraussetzt. Die Beziehung der Kommunizierenden muss, damit Ehrlichkeit überhaupt eine Bedeutung bekommen soll, zumindest für eine Person so angelegt sein, dass sie der anderen Person Vertrauen entgegenbringt oder von ihr Vertrauen erwartet, gleichgültig, ob diese Erwartung berechtigt oder unberechtigt ist und ob die andere Person von dieser Vertrauenserwartung etwas weiß oder wissen müsste. Bei indirekter Kommunikation oder Unterbruch der Kommunikation kann Ehrlichkeit unmöglich werden. Partner, deren Vertrauensbeziehung gestört ist, erwarten entweder nicht mehr, dass der andere ihnen gegenüber ehrlich ist. Oder sie erwarten, dass der Andere „brutal ehrlich“ ist, womit gemeint sein soll, dass die „Wahrheiten“ einem „um die Ohren gehauen“ werden, auch wenn sie schmerzen und verletzen. (Beispiel: Kommunikation der Eheleute in „Wer hat Angst vor Virginia Wulff?“)

1.1. Ist Schweigen ehrlich?

Wer nichts weiß und schweigt, verhält sich bestimmt ehrlich. Wer weiß und schweigt, oftmals nicht, insbesondere dann nicht, wenn er erkennen kann oder erkennen müsste, dass das Verschwiegene für den Kommunikationspartner von großer Bedeutung sein kann, z.B. um angemessene Schlüsse ziehen und Entscheidungen treffen zu können.

Wer nichts zu sagen hat oder keine Stellung beziehen will, kann als unehrlich erscheinen, wenn er den Kommunikationspartner mit einem Redeschwall überschüttet und dabei permanent das „eigentliche“ Thema vermeidet oder verfehlt. So unterbrach z.B. der ehemalige Bürgermeister von Hamburg, Herr von Dohnany die Ministerin für Bildung und Kultur in Baden-Württemberg Annette Schavan in einer Talkshow sinngemäß mit dem Satz: „Wenn Sie schon nichts tun wollen oder können, dann sagen Sie dies bitte oder schweigen Sie.“

1.2. Ehrlichkeit als Taktik

Ehrlichkeit kann auch als Taktik z.B. in einer Verteidigungsstrategie eingesetzt werden, wenn z.B. ein Straftäter „ehrlich alles auf den Tisch legt“ und die Ermittlungen gegen ihn dadurch beschleunigt oder rasch beendet. Hier beginnt der positiv konnotierte ethisch-moralische Inhalt, welcher der Ehrlichkeit zugeschrieben wird, sich in das Gegenteil zu verwandeln. Dies dürfte insbesondere dann zutreffen, wenn „Ehrlichkeit“ als „Waffe“ eingesetzt wird, um den Kommunikationspartner vorsätzlich zu schädigen. Ehrlichkeit per se kann nach Ansicht des Autors kein Wert an sich sein, sondern nur „um zu“, d.h. um z.B. eine anstehende oder bestehende Beziehung zu klären oder zu festigen.

1.3. Ehrlichkeit als Qualität
Ehrlichkeit erfüllt in Beziehungen eine qualitative Funktion. Nicht selten brechen Beziehungen auseinander, wenn ein Partner gegenüber dem anderen nicht mehr „ehrlich“ ist und deshalb der andere kein Vertrauen mehr entwickeln will oder kann. Die Schonung des Partners vor unbequemen Wahrheiten, die in solchen Fällen oftmals als Begründung für die Unehrlichkeit herangezogen wird, erweist sich im Nachhinein sehr oft als unreparierbarer Fehler.

1.4. Begriff „Wahrheit“
Wahrheit ist ebenfalls ein uralter Begriff. Er wird insbesondere in der Politik, Werbung, Produktkommunikation und in der Produkthaftung immer wieder neu und „modern“ interpretiert. Mit „Wahrheit“ wird meist etwas Objektives, situations-, personen-, interessen- und verhaltensunabhängiges verbunden. Eine Diskussion des Begriffs Wahrheit kann an dieser Stelle jedoch nicht geführt werden.

2. Modellierte Ehrlichkeit und Wahrheit
Nähern wir uns „Ehrlichkeit und Wahrheit“ im Zusammenhang mit dem eingangs beschriebenen Sachverhalt der beabsichtigten Auflösung einer Abteilung mit folgenden Leitfragen:

- Für wen könnte Ehrlichkeit im Sinne von Mit-Teilung von unbequemen Wahrheiten eine Rolle spielen?
- Wem gegenüber spielt Ehrlichkeit eine Rolle?

Nehmen wir an, der Sender sei der *Entscheider* über die Auflösung und solle „ehrlich“ kommunizieren:

a) gegenüber jenen, welche die bestehende, jedoch jetzt aufzulösende Abteilung aufgebaut haben:

   Inhalte des „ehrlich“ zu Kommunizierenden könnten z.B. sein:

   - Die Leistungen der Abteilung sind schlecht. Die Lern- und Entwicklungsbereitschaft der Mitglieder der Abteilung werden als gering eingeschätzt. Das Management sieht nur in der Auflösung der Abteilung die Chance, die Verlustquelle (Kosten ohne adäquate Gegenleistung oder ausreichenden Nutzen für das Unternehmen) zum Versiegen zu bringen. Man hört: „Der allgemeine Strukturwandel und der (internationale) Wettbewerbsdruck zwingen uns zu dieser Entscheidung.“
   - Die Leistungen der Abteilung sind hervorragend, aber das Selbstbewusstsein der Mitglieder der Abteilung wird dem Management unbequem, weshalb es die Struktur zerschlägt. Motiviert wird mit: „Wir möchten uns rechtzeitig auf die differenzierteren Aufgaben und die zu erwartenden Nachfrageveränderungen besser aufstellen.“
   - Die Leistungen der Abteilung sind künftig nicht mehr erforderlich, z.B. durch Änderungen in der Geschäftspolitik. „Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan. Der Mohr kann gehen.“ Schöngeistig hört man: „Wir sind froh, dass nun die in

den vergangenen Jahren erfolgten Investitionen in die rationellen Abläufe der Prozesse voll greifen und allen Mitarbeitern erhebliche Entlastung bringen. Sie können sich nun endlich wieder motivierenderen Aufgaben zuwenden."

b) gegenüber jenen, welche die jetzige Abteilung bilden:

Inhalte des „ehrlich" zu kommunizierenden könnten z.B. sein:

- Das Unternehmen hat kein tatsächliches Interesse mehr am Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Mitarbeiter sollen das Unternehmen schnellstens verlassen und erfahren: „Niemand wird entlassen. Wir werden den Personalabbau sozialverträglich gestalten."
- Das Unternehmen will die Abteilung auflösen, damit die Mitarbeiter „freiwillig" in solche Funktionen wechseln, in welchen sie für das Unternehmen mehr Nutzen bringen, ohne aber für den höheren Gegenwert z.B. mehr Gehalt zu erhalten. Formuliert wird: „Wir versprechen uns durch die neue Organisation erhebliche Synergieeffekte."

Nehmen wir an, der Sender sei ein *Interessent*, der die Abteilung *auflösen will* und deshalb entsprechende Recherchen beantragt oder deren Durchführung beauftragt. Ehrlichkeit kann hier z.B. bezüglich folgender Inhalte eine Rolle spielen:

a) gegenüber dem Entscheider (als „Empfänger" der Absichtserklärung), wird „Ehrlichkeit" schwierig bezüglich

- den wahren (persönlichen) Motiven des Interessenten,
- den Voraussetzungen, unter welchen ein Fortbestand der Abteilung möglich und nutzbringend sein könnte,
- den Alternativen zur Auflösung der Abteilung.

b) gegenüber jenen, welche die „Wirtschaftlichkeit" der Auflösung beurteilen, könnten folgende Fakten besondere Herausforderungen an die „Ehrlichkeit" stellen:

- Folgekosten, die tatsächlich anderweitig entstehen, wenn die Leistungen der Abteilung nicht mehr erbracht werden,
- Kosten der negativen Auswirkungen auf andere Abteilungen bezüglich deren Motivation, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit,
- Folgen der Signalwirkung, wenn z.B. die Auflösung der Abteilung A zum Anlass der Auflösung der Abteilung B verwendet wird, diese wiederum für die Auflösung der Abteilung C usw.

3. Tabus und Ehrlichkeit mit relativen Wahrheiten

Im Zusammenhang einer Auflösung einer Abteilung entstehen auch einige „Wahrheiten", die, falls sie wahrgenommen und „ehrlich" kommuniziert werden, wenig an dem Sachverhalt ändern, dass die Abteilung aufgelöst wird. Einige sollen hier genannt werden, weil sie den Umgang mit Wahrheit und Ehrlichkeit in der Unternehmenskultur beeinflussen.

3.1. Nutznießer
Die Entscheidung, eine Abteilung aufzulösen, wirft meist für einige Personen und Organisationseinheiten mehr oder weniger offensichtliche Nutznießungen ab. Diese können „ehrlich“ kommuniziert werden oder auch nicht. Beispiel:

Personen bzw. Personengruppen oder Organisationseinheiten, welche durch die Auflösung der Abteilung „Geschäft“ erhalten, also Gelegenheiten, Macht auszuüben, sich als wichtig zu erleben und gefragt zu sein, Beschäftigung erhalten und deshalb selbst nicht selbst als „unrationell“ und wenig nutzbringend wahrgenommen werden, ziehen aus der Auflösungsentscheidung einen direkten oder indirekten Nutzen. Dies kann z.B. für Organisatoren, Personalverwaltung, Betriebsräte, das Arbeitsamt, die Sozialversicherung, die Controller, die (Unternehmens-)Berater, Coaches, usw. zutreffen. Geklagt wird dennoch: „Die Entscheidung bringt uns so viel Zusatzarbeit, die wie ohne Überstunden nicht bewältigen können.“

3.2. Passivität
Jene, welche die Entscheidung falsch finden, könnten auch nur zu bequem sein, für ihre besseren Argumente zu kämpfen. Sie verstecken sich stattdessen hinter ihren Nicht-Zuständigkeiten, ihrer Ohnmacht oder zitieren Sachzwänge, um ihre Passivität zu kaschieren. Verständnisvoll bedauernd bieten sie Schulterschluss mit den Betroffenen: „Wir halten die Entscheidung für nicht optimal, können aber gar nichts machen, so leid es uns tut.“

3.3. Motive
Jene, welche die Entscheidung über die Auflösung der Abteilung gut finden, selbst aber nicht der Abteilung angehören, könnten ihre tatsächlichen Motive hinter „objektiven“ Wirtschaftlichkeitsrechnungen oder hinter Meinungen von Gutachtern und Beratern verstecken. Beliebt sind heutzutage insbesondere der selten hinterfragte „Kostendruck“, „der Markt“, „die Kundenorientierung“, „der Wettbewerb“, „die Nutzung von Synergieeffekten“ und anderes mehr. Rechtfertigend wird verkündet: „Bei diesen Zahlen und der gegebenen Sachlage mussten wir handeln.“

3.5. Prioritäten
Jene, welche an der entscheidenden Sitzung teilnehmen und die Beschlüsse protokollieren, könnten nur jene Argumente festhalten, welche die Entscheidung über die Auflösung der Abteilung in einem günstigen Licht erscheinen lassen. Mit den Techniken der Diktion, wie z.B. durch die Beachtung wesentlicher Regeln der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) oder anderen Lehren der „positiven“ Kommunikation kann man auch Negatives euphemistisch darstellen und damit die Wahrheiten, wenn schon nicht verschweigen, so doch verschönern oder „in Watte packen“. Nur das Beste für die Betroffenen im Auge habend wird angesagt: „Wir haben bei der Entscheidung, gerade den jetzigen Zeitpunkt für die Auflösung der Abteilung zu wählen, uns auch davon leiten lassen, dass Sie mit jedem weiteren Jahr, mit welchem die Auflösung verzögert worden wäre, sich auch Ihre anderweitigen beruflichen Chancen verschlechtert hätten.“

3.6. Angst vor Eskalation

Jene, welche die Entscheidung über die Auflösung der Abteilung „sozialverträglich“ gestalten wollen, verbinden damit oft nichts Anderes, als dass die durch Verträge, Gewohnheiten, Zeitabläufe und Routinen erworbenen Pfründe so wenig wie möglich offengelegt werden müssen oder durch aufwendige juristische Maßnahmen durchgesetzt werden. Mitunter scheint sich die „Sozialverträglichkeit“ auf das Anliegen zu begrenzen, so wenig wie unvermeidlich viel Aufmerksamkeit bei den Nichtbetroffenen zu erreichen. Beruhigend hören diese: „Wir haben noch niemanden im Regen stehen lassen und werden auch jetzt für jeden eine angemessene Lösung finden.“

4. Ehrlichkeit gegenüber mittelbar Betroffenen
Durch die Auflösung einer Abteilung werden vielfältige Strukturen, Prozesse und Beziehungen verändert, in welche die aufzulösende Abteilung bzw. deren Mitglieder involviert waren. Die mittelbar Betroffenen müssen über den Beschluss der Auflösung der Abteilung angemessen informiert werden und sich auf die danach ergebende neue Situation einstellen.

4.1. Der Verkünder
Der Verkünder der (Vollzugs-)Entscheidung muss sorgfältig ausgewählt werden. Insbesondere ist es für die Verkündung unbequemer Wahrheiten günstig, wenn er eine solche Position und Funktion innehat, welche eigene Interessen durch den Vollzug der Entscheidung ausschließt. Oder der Verkünder sollte der Höchste in der Hierarchie sein. Wer dessen Entscheid kritisiert, riskiert, als illoyal gegenüber dem Chef wahrgenommen zu werden.

Wer die Entscheidung zu veröffentlichen hat, steht im Blickfeld aller, für welche Ehrlichkeit ein Bedürfnis ist oder zum Problem werden kann. Ist der Verkünder selbst Führungskraft, veröffentlicht sie den Beschluss deshalb bevorzugt als „nüchterne und formelle“ Bekanntgabe des Beschlusses des Gremiums XY, welcher in der Sitzung vom TTMMJJJJ gefasst wurde mit dem Inhalt, die Abteilung aufzulösen – und informiert ohne Atempause weiter, auf welche Art und Weise die Konsequenzen der Entscheidung „sozialverträglich“ gemacht werden sollen. Man kann sich in der Regel darauf verlassen, dass niemand mehr die Entscheidung hinterfragt oder zu verändern sucht, wenn es dem Verkünder gelingt, die Aufmerksamkeit auf die Pfründe und Annehmlichkeiten zu lenken, die durch die Auflösung der Abteilung gefährdet sind und durch „sozialverträgliche Maßnahmen“ erhalten werden – zumindest noch für einen begrenzten Zeitraum. Versprochen wird: „Gerade jetzt ist es uns ein besonderes Anliegen, bei unseren weiteren Entscheidungen persönliche Härten zu vermeiden und Ihre persönliche Situation besonders zu berücksichtigen.“

4.2. Bezugspersonen der Betroffenen
Die von der Auflösung der Abteilung betroffenen Personen könnten ihre tatsächlichen Bedürfnisse, weshalb sie im wahrsten Sinne des Wortes zusammen-arbeiten wollen, verschweigen oder aber auch ihre Freude darüber, endlich ungeliebte Kollegen, Vorgesetze oder Mitarbeiter loszuwerden. Ihren Ehefrauen, Ehemännern und Kindern könnten Sie allerlei Gründe ins Feld führen, weshalb die berufliche Zukunft so düster ist, ohne sich z.B. mit den eigenen bisherigen schwachen Leistungen oder unzureichenden Eignung für den bisherigen Beruf oder

der mangelnden Lern- und Entwicklungsbereitschaft oder –fähigkeit wirklich auseinander setzen zu müssen. Verständnis findet man rasch, wenn man formuliert: „Es ist unglaublich, was heutzutage die Arbeitgeber mit ihren Mitarbeitern machen dürfen."

4.3. Nachbarbereiche
Nachbarbereiche der aufzulösenden Abteilung wie z.B. Abteilungen, die in den Leistungsprozessen der aufzulösenden Abteilung vor- oder nachgelagert sind, könnten gegenüber ihren Mitarbeitern den Auflösungsbeschluss als Druck- oder Disziplinierungsmittel einsetzen, auch wenn tatsächlich keine ausreichenden eigenen Gründe hierfür vorliegen. Die Signalwirkung könnte gegenüber unbequemen Mitarbeitern oder gegenüber Mitarbeitern, die einer bestimmten Altersgruppe angehören, absichtlich verstärkt werden. Die Gelegenheit, mit über 55-Jährigen über deren Frühpensionierung zu sprechen, wird heutzutage kaum versäumt. Das hört sich z.B. so an: „Wir haben großes Glück gehabt und müssen unbedingt über uns nachdenken. Insbesondere sollten wir uns höhere Ziele setzen, auch wenn sie erhebliche zusätzliche Belastungen für jeden von uns bringen. Wir bedauern, dass die Zeiten nicht besser sind."

4.4. Geschäftspartner
Gegenüber Geschäftspartnern der aufzulösenden Abteilung ist „Ehrlichkeit" besonders schwierig und in vielen Fällen weder nötig, sondern oftmals sogar schädlich. Die internen Gründe für die Entscheidung gehen externe Partner nichts an bzw. nur insoweit, als die Geschäftsbeziehungen davon tangiert werden. Bei der Kommunikation kommt es darauf an, dass die Geschäftspartner erkennen, welche Konsequenzen ihnen aus der Auflösung der Abteilung drohen bzw. welche neuen Chancen sich für sie eröffnen. Die Gelegenheit ist günstig, neue Rahmenbedingungen und Konditionen zu verhandeln, möglichst zu eigenen Gunsten. Informiert wird: „Von den organisatorischen Änderungen sind auch einige wesentliche Punkte in unseren Geschäftsbeziehungen tangiert, über welche unseren neuen Verantwortlichen gerne alsbald mit Ihnen sprechen wollen."

4.5. Kunden
Je nachdem, wie die „Auflösung der Abteilung" gegenüber den Kunden (Abnehmern von Produkten und Dienstleistungen) kommuniziert wird, könnten Kunden auch solche Schlüsse ziehen, welche die Organisation auf jeden Fall vermeiden will. Kunden könnten z.B. erkennen, dass die Kosteneinsparungen sich auch in reduzierten Preisen darstellen müssten oder dass die Leistungsfähigkeit der Organisation nicht mehr unbedingt gesichert und man als Kunde deshalb gut beraten sei, sich nach Alternativen umzusehen. Die Kunden erfahren prophylaktisch: „Wir haben uns umstrukturiert, damit wir unsere günstigen Preise und den gewohnten Service aufrechterhalten können."

4.5. Personalmarkt
Wie die Kunden könnten auch Bewerber auf Stellenanzeigen reagieren. Sie können weder die Begründungen nachvollziehen, noch ausschließen, dass sich ähnliches wie die Auflösung einer Abteilung wiederholen wird. Über die berechtigten oder unberechtigten Bedenken werden die Bewerber aber kaum in den

Bewerbungsgesprächen sprechen, wenn sie die ausgeschriebene Stelle wirklich haben wollen und nicht aus dem Kreis der Kandidaten ausgeschlossen werden sollen. Sie schweigen am besten, wenn sie im Bewerbungsgespräch erfahren: „Wir halten unsere Organisation dynamisch und passen deshalb die Strukturen und Abläufe flexibel den jeweiligen künftigen Anforderungen an."

4.6. Stakeholder
Ist der Entscheider gegenüber Eigentümern, Aktionären oder anderen Personen oder Vertretern anderer Institutionen gegenüber rechenschaftspflichtig, muss diesem Kreis gegenüber insbesondere vermieden werden, dass die Auflösung der Abteilung in irgendeiner Weise etwas mit fehlender Kompetenz des Managements zu tun haben könne. Auch solle niemand auf die Idee kommen, die Ursachen in früheren Fehlentscheidungen oder in falschen Entscheidungskriterien bei früheren Entscheidungen zu suchen. Wenn man dem genannten Personenkreis einen Beitrag zum Erhalt der Organisation oder gar einen höheren Benefit (z.B. zumindest ungekürzte Dividende) in Aussicht stellt, will von den eigentlichen Wahrheiten und Ursachen selten jemand etwas wissen. Und falls doch, kann man sich bestimmt auf das übertragene Mandat berufen, innerhalb dessen die Entscheidung in eigener Verantwortung gefällt worden sei, zu der man auf jeden Fall stehe. Mit akzentuierter Betonung und intensivem Blickkontakt zu den möglichen Zweiflern, Nörglern oder Kritikern erfahren diese: „Wir nehmen unsere Aufgaben sehr ernst. Dazu gehört auch, unbequeme Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen."

4.7. Presse, Öffentlichkeit
Gegenüber der Presse erweist sich Ehrlichkeit ebenfalls als sehr schwierig. Ist die Presse wohlgesonnen, können Indiskretionen über die tatsächlichen Entscheidungsgründe und der Konsequenzen über die Auflösung der Abteilung erheblichen Schaden anrichten. Ist die Presse kritisch und nicht wohlgesonnen, führt Verschweigen der Entscheidung zu (wilden) Spekulationen und die „ungeschminkte" Wahrheit wird verbreitet in einem Maße, welche man mitunter gerne begrenzen würde. Wo Fakten fehlen, werden Fragen veröffentlicht, die beim Adressaten „Antworten" auslösen, die allzu oft nicht mit der wirklichen Sachlage übereinstimmen.

5. Ankündigung einer „Auflösung einer Abteilung"
Leitfrage und Aufgabe:
Wie kündigt man die Auflösung der Abteilung „ehrlich und wahrhaftig" an?
Beliebt ist folgendes Vorgehen:

- Ein entsprechendes Gerücht wird informell gestreut (z.B. am Rande einer Tagung mit nichtbeteiligten Multiplikatoren).
- Melden sich die Betroffenen und wollen wissen, was an dem Gerücht dran sei, wird dieses dementiert.
- Das Gerücht wird gegenüber den Multiplikatoren modelliert in dem Sinne, „dass man nichts ausschließen solle".
- Das Gerücht wird, sobald es wieder „offiziell" hinterfragt wird, präzisiert in dem Sinne, „dass man gelegentlich schon mal entsprechende Gedanken diskutiert habe".
- Das Gerücht wird entmystifiziert: „Hier muss in der Tat was getan werden."

- Das Gerücht erhält einen neuen Inhalt. Den Betroffenen wird mitgeteilt: „Es stimmt nicht, dass die Auflösung bereits zum Ersten des nächsten Monats erfolgen soll. Es liege kein Beschluss vor, auch nicht für einen späteren Zeitpunkt."
- Das Gerücht erhält einen neuen Inhalt: Eine Extremvariante, die für alle erhebliche mehr Nachteile als die Auflösung der Abteilung bringen würde, wird informell unter die Leute gebracht. „Der Sanierer XY wird die Abteilung übernehmen."
- Es wird dementiert, dass es für die Extremvariante eine Beschlusslage gäbe. Vielmehr habe man eine andere Variante diskutiert, nämlich die sozialverträgliche Auflösung der Abteilung, die jetzt in groben Zügen bekannt gemacht wird und für welche man sich auch entschieden habe. Der Beschluss wird nüchtern und sachlich verkündet.

6. Zusammenfassung

Es kann sein, dass dieser Beitrag ganz oder teilweise ehrlich oder unehrlich, wahr oder unwahr erscheint. Wie auch immer: Es geht darum aufzuzeigen, wie schwierig es sein kann, der Ehrlichkeit in den Spannungsfeldern zwischen Funktionen, Interessen und Macht und Ohnmacht einen ausreichenden und angemessenen Stellenwert zu sichern.

In Organisationen müssen Ergebnisse und Ziele erreicht werden. Wenn dies mit Ehrlichkeit geht, wäre jeder dumm, der darauf verzichten würde. Wenn (allzu viel) Ehrlichkeit die Zielerreichung oder die Ergebnisse gefährden kann, werden im Wirtschaftsleben sehr oft die „Wahrheiten" zielführend modelliert.

Aufmerksamkeit, Bewusstheit, Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Verantwortung für sich selbst sind hervorragende Filter, um Lügen, Notlügen, Halb- und Unwahrheiten, modellierte, aus dem Zusammenhang gerissene oder vereinfachte Wahrheiten, Manöver und auch absichtliche Täuschungsversuche zu erkennen. Wenn nicht sofort, so doch zu einem frühen Zeitpunkt. Und wenn nicht, sollte man gegenüber Dritten nicht strengere Maßstäbe anlegen, als man selbst im privaten und beruflichen Leben anlegt und einhält.

Wer die Natur beobachtet, findet Beispiele für den Umgang mit Ehrlichkeit und Wahrheit auf Schritt und Tritt: Durch „Unehrlichkeiten" oder „Vortäuschungen" werden andere zu Verhaltensweisen gebracht, die den eigenen Interessen zu nutzen. Insbesondere Orchideen bringen es zu einer besonderen „Blüte". Sie locken die Männchen bestimmter Insekten mit solchen Formen und Düften an, welche den Männchen ein vergnügliches Tun mit ihren Weibchen versprechen. Moralisch kann man diese Verführung oder absichtliche Täuschung kritisieren, obwohl das Ganze irgendwie nur dem Leben, der Lebendigkeit und der Vielfalt des Lebens zu nutzen scheint.

Heinrich Keßler: *Ehrlichkeit nur hinter verschlossenen Türen?*
Stellenstreichung aus Kostengründen.

Beratung für HCS Human Capital System®, Projektmanagement, Organisations- und Personalentwicklung und Wissensmanagement.
Vorstand der Lernenden Gesellschaft e.V.
Wie das alles und noch ein paar Dinge mehr zusammengehen, ist in den Internet-Seiten dargestellt.

~~GfV GmbH (Firma inzwischen erloschen)~~
Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
77767 Appenweier
Tel: 0170/2261474
Fax: 07805/910861
~~e-Mail: GfV@Lernende-Gesellschaft.de~~
http://www.2000ff.de