



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit
(Teil 3)

SERIE



Der Umgang mit der Wahrheit ist auch – und vor allem – eine kulturelle Angelegenheit. In

ganz Asien gilt Direktheit, vor allem in negativen Dingen, als grober Verstoß gegen die guten Sitten. Man wird versuchen, es so lange zu umschreiben, bis es jedem klar ist – auch auf die Gefahr, dass keine eindeutigen Aussagen getroffen werden. Eine Form schwieriger Kommunikation, die sich allzu oft selbst ein Bein stellt. Aber, wie man sieht, unter'm Strich nicht weniger erfolgreich sein muss als die gern als gradlinig titulierte Direktheit vor allem teutonischen Denkens und Redens. Schweizer, zum Beispiel, haben oft arge Mühe mit den Genossen aus dem »27. Kanton« (Deutschland). Deren schnörkellose Offenheit und das »sofort auf den Punkt kommen« schätzen oder fürchten Sie – mal so, mal so.

Wer in Sri Lanka nach dem Weg fragt und – leider – auf jemanden trifft, der diesen Weg nicht kennt, wird trotzdem eine höfliche, bestimmte, überzeugende Antwort bekommen. Nein sagen oder etwas nicht wissen, ist eine Schande, also wird der Angesprochene irgendetwas erfinden, um dem Fremden zu helfen. Folgen Sie nun dem Rat, werden Sie vielleicht viele schöne Landstriche entdecken. Nur nicht zwingend dort ankommen, wo ihr Ziel ist.

Wischi-Waschi

Nur in Sri Lanka? Nein, in der gesamten Wirtschaft geht es so zu. Oder haben Sie jemals einen Vorstandsvorsitzenden »Ich weiß es nicht, ich weiß nicht weiter, ich bin unsicher« oder ähnliches sagen hören? Nein, er wird irgendeine Weisheit verkünden, die so wenig mit der Realität gemein haben muss wie die Auskunft des höflichen Ceylonesen, der sich keine Blöße geben möchte. Allein aus diesem Grund, sich selbst als Held und Strahlemann zu verkaufen, wird jeder Top-Manager, jeder Politiker oder Karrierist erst recht irgendetwas faseln, von dem er nicht unbedingt Ahnung, geschweige denn gesichertes Wissen haben muss. Ein Grund, warum wir als Volk dieses Politikgeschwätz bis zum Kotzen leid sein. Es ist dummes, dämliches Gebrabbel, Wichtigtuerei und angstvolles Wischi-Waschi, weil wir kulturell verlernt haben, mit der Wahrheit zu leben.

Nach Wahrheit handeln

Es ist ein großes und allgemeines Problem, das sich durch alle Lebenssituationen zieht. In der Schule wird man nicht für die Wahrheit benotet, sondern für die Richtigkeit einer Antwort. Ist die Antwort faktisch falsch, aber als Prüfungsergebnis so festgelegt ist, gilt dennoch die falsche Antwort als die richtige. So lange es Schule gibt, wird so Geschichte oder Staatsbürgerkunde gelehrt. Richtig ist, was als politisch opportun angesehen wird, nicht, was der historischen Wirklichkeit entspricht.

Oder die Medizin, ein geradezu unendliches Gewirr von Irrtümern. Da werden jahrzehntelang Krankheiten nach der Methode X oder mit dem Medikament Y behandelt, bis eine Studie feststellt, dass genau dies der falsche Weg und System Z das wirkungsvollere ist.

Die Kernfrage sollte eigentlich lauten: wie gehen wir mit der Verantwortung dafür um, das Falsche getan zu haben? Welche Konsequenz trifft den Arzt, der falsch behandelt, nur weil er nicht zu Ende gedacht, geforscht, gefolgert hat?

Diese Berufsgruppe samt Medizin-Chemie und das Heilwesen insgesamt, haben es fein geschafft, sich gesetzlich sanktioniert weitgehend aus der Verantwortung rauszuhalten. Es gibt das immer wieder zitierte chinesische antike Modell, wonach ein Arzt bezahlt wird, wenn der Patient gesund ist – und bei Krankheit für den Arzt die Zahlung aus-

bleibt. Wir lachen darüber, aber nur, weil wir wissen, dass es ein sehr vernünftiges Modell ist. So vernünftig, dass es uns absurd erscheint. Weil wir nicht gewohnt sind, nach Wahrheiten zu handeln.

Wahrheit, Offenheit, Ehrlichkeit

Denn auch in anderen Bereichen schlägt »Vater Staat« in der vollen Wucht seiner selbst zugeschriebenen Unbarmherzigkeit zu. Da werden, um nur einen Aspekt zu nennen, Steuergesetze ohne Ende und in einer Komplexität erlassen, dass selbst Fachleute keine Chance mehr haben, sich auszukennen. Aber sobald ein Bürger formal gegen diese Gesetze verstößt, weil irgendein zufälliger oder in einer der unzähligen Verordnungen explizit genannter Umstand auf ihn zutrifft, darf er mit vollen Sanktionen rechnen. Er muss dafür büßen, dass der Gesetzgeber es unmöglich macht, die Vorschriften einzuhalten, selbst wenn man es will.

Wahrheit, Offenheit, Ehrlichkeit, nein, das ist kein Prinzip, das heutige Staaten und deren politische Instanzen auszeichnet oder kennzeichnet. Und die Liste der Fälle, die zur bitteren Erkenntnis geführt haben, es gäbe mehr Täter- als Opferschutz, ist zum Heulen und Weinen lang.

Da nimmt es nicht wunder, dass praktisch in jedem Unternehmen, in jeder Organisation und allem, was irgendwie gesetzlich oder freiwillig geregelt ist, »Wahrheit« immer ein

hierarchie-kaskadierendes System ist. Was der Boss verkündet, gilt als heiliges Wort. Die Subalternen greifen es auf, tun ihre Deutung hinzu oder greifen die Teile heraus, die ihnen passen und geben es entsprechend weiter. Was dann »unten« (unten bedeutet oft auch beim Kunden, am Markt) ankommt, ist irgendeine Meinung, die mit Wahrheit, Klarheit und Verantwortung für das Gesagte nichts mehr zu tun hat – in den allermeisten Fällen. Und umgekehrt haben es Wahrheiten verdammt schwer, in einem Unternehmen, einer Organisation »von unten nach oben« zu gelangen. Chefs sind oft bis zur Absurdität ahnungslos, was in ihrem Unternehmen wirklich geschieht, fühlen sich aber unisono und jederzeit perfekt informiert und vollkommen souverän. Weil kaum einer von ihnen sich jemals die Mühe macht, den Wahrheitsgehalt der ihm zukommenden Informationen zu prüfen.

Wovon redet der?

Journalisten kennen diese Situation aus Interviews und Hintergrundgesprächen. Da offerieren Politik- oder Wirtschaftsbosse An- und Aussichten, Schlussfolgerungen oder Pläne, Analysen und Kommentare, wo sich recherchierende Journalisten fragen: von welchem Unternehmen, welcher Partei, welchem Staat, welchem Volk oder welchem Markt ... redet der/die eigentlich. Weil ich es, sie, ihn ganz anders kenne.

Sagt man solch einem selbstverblenden Großkopften die Wahrheit »ins Gesicht«, so wird regelmäßig dieser Journalist als unbotmäßiger Kritiker oder als unsachlicher Besessener gemieden oder verbannt. Die Chance, sich selbst und sein Wissen zu hinterfragen, in Zweifel zu stellen, wird extrem selten ergriffen. Denn nicht um Wahrheit, Wahrfügigkeit und die Wirklichkeit geht es, sondern um den Anspruch und Anschein, im Besitz derer zu sein und die Macht zu haben, sie verkünden zu dürfen. Einem Arzt, der aus Überzeugung verkündet, dies sei die richtige Therapie, trauen wir nicht zu, dass es die falsche sein könnte. Einem Politiker trauen wir nicht zu, dass er etwas sagt, worüber er gar nichts weiß und einem Wirtschaftsboss nicht, dass er so ahnungslos sein kann, wie zu befürchten steht.

In Athen, geht die Sage, wurden Überbringer schlechter Nachrichten erschlagen. Es scheint also, als sei immer noch Athen. Und noch ein Argument, warum Wahrheit hinderlich ist. Der Leiter der Geschäftsleitung eines internen Großkonzern sagt resigniert: »Was nützt es uns, wenn wir wissen, was die Kunden wollen. Wir können doch nur verkaufen, was wir haben.« Ein wirklicher Ausspruch. So wahr, dass er erklärt, warum Wahrheit hinderlich sein kann. ▶

GRIMM HANDELS AG  **Grafische Materialien**

<p>G-Produkte Feuchtwasserzusätze Dispersionslacke Reinigungsmittel www.grimm-handel.ch</p>	<p>Perfect Dot + Conti Tech Drucklächer Unterlagebogen Unterlagefolien info@grimm-handel.ch</p>
--	--

Grimm Handels AG 8732 Neuhaus Tel. 055 225 46 80 Fax. 055 225 46 81

**Ihr kompetenter Partner für
 Kosten- und Leistungsmanagement, Betriebsorganisation und Branchen-Software**

Benno Vogler

-  **Beratung**
-  **Projektbegleitung**
-  **Kalkulation**

CH-5042 Fislisboch
 Tannhübel 355
 Telefon +41 56 610 07 77
 Fax +41 56 610 07 75
 vogler.benno@bluewin.ch

Applikationsschulung
Mit Individualkursen schnell und effizient zum Ziel


 EDV-Beratung & Schulung - St. Gallerstr. 3 - 9230 Flawil
 071 393 27 40 - www.stamm-edv.ch

Die Windows-Kalkulation ab Fr. 3'450.-
 Demoversion Fr. 35.-


Windows Vista kompatibel

CRM und MIS Lösung

- Vor- und Nachkalkulationen
- Aufbau der Festkosten nach KN
- Integrierte Handelslösung
- Adressverwaltung mit Selektions- und Mailings-Funktionen
- Datenexport in Excel Format
- Papierverwaltung mit Einlesen der Papierlieferanten
- Preislisten ab Diskette, CD oder via Internet
- Schnittstelle zu Abacus, Sesam, Simultan und WinWare
- Debitoren mit Mahnwesen
- MwSt Abrechnung

Mehr als 490 erfolgreiche Installationen in der Schweiz

<p>Herstellung und Vertrieb: Malifax EP AG Jungholzstrasse 6 8050 Zürich Tel: 044 317 15 55 Fax: 044 317 15 50 Mail: winpress@bluewin.ch www.winpress.ch</p>	<p>Représentation pour la Suisse romande: Trace Distribution SA Route des Arses 2 1637 Charmey Tél: 026 927 30 57 Fax: 026 927 30 58 Mail: trace@dplanet.ch</p>
--	--



Der Umgang mit der Wahrheit wird dadurch erschwert, dass man in vielen Fällen gar nicht wissen kann, ob man es mit der Wahrheit oder der Unwahrheit zu tun hat.

Wie enttarnt man Täuschung?

Im unmittelbaren Gespräch mit einem Menschen kann man sehr oft sehr gut erkennen, ob jemand lügt oder nicht. Dazu bedarf es des Vertrauens auf Körpersprache, Mimik einbezogen. Der Körper lügt nämlich nicht. Niemals. Es sei denn, jemand hätte es eisern trainiert oder wäre ein hervorragender Schauspieler, der ohne innere Kongruenz (Übereinstimmung) von Inhalt und Präsentation »den Leuten etwas glauben machen kann« (alleine dieses geflügelte Wort offenbart ja schon abschließend, dass es bei der Übermittlung von Botschaften nicht um deren Gehalt, Wahrheit geht, sondern um das, was die Menschen davon halten, wie sie es aufnehmen, zum eigenen Glauben oder zur überzeugten Gewissheit machen). Abgesehen von den gekonnten und geübten Methoden der Verstellung verraten sich »normale Menschen« durch eine Diskrepanz von gesprochenem Inhalt und Gestik, Mimik. Körpersprache ist relativ leicht intuitiv erlernbar, gleichwohl vertrauen nur wenige auf ihre untrügliche Aussagekraft. Wer es tut, wird um so reicher belohnt. Im Allgemeinen spürt man geradezu körperlich oft diese Nichtübereinstimmung – denn auch der Mensch ist »nur ein Tier« und hat insofern Instinkte, die sich der intellektuell-logischen und schon gar nicht der willkürlichen Interpretation stellen müssen. »Verschlossene« Körperhaltungen, scheue, ausweichende Blicke, Verlegenheitsgesten, unangemessene Aggression und manches mehr verraten, »hier stimmt was nicht«.

Umgekehrt macht die ehrliche Überzeugung, mit der Menschen etwas vortragen, in besonderem Maße ruhig und ausgeglichen. Selbst wenn man jemanden unter Stress setzt (typisch: ein Verhör, wie es nicht nur bei der Polizei, sondern in vielen Büros mit Mitarbeitern geradezu als Normalfall stattfindet – indem man jemanden Vorwürfe macht), wird sich der die Wahrheit Sprechende meist nach relativ kurzer Zeit »öffnen« und eine »hier stehe ich, ich kann nicht anders«-Haltung annehmen. Oder resignieren, »in sich zusammensinken«. Aber die Verteidigung der Wahrheit ist meist schwächer als der Versuch, eine Unwahrheit durchzuboxen.

Spitzenleistungen im Täuschen und Tarnen

Wie aber steht es mit den Medien, bei der ja kein appellierender, argumentierender Mensch als Kommunikator körperlich zugegen ist. Dort geschieht ähnliches. Typografie und gestalterische Aufmachung verraten in vielen Fällen die Absicht. Gleichwohl kann, wer einfühlsam die Psychologie der Gestaltung zu deuten und zu nutzen vermag, auf diesem Gebiet natürlich die größten Täuschungen vollbringen und in die Welt setzen. Aber diese »Spitzenleistungen im Täuschen und Tarnen« sollen nicht verhindern, weiterhin vom gesunden Menschenverstand auszugehen und gewiss zu sein, dass ein großer, sicherlich der größte Teil auch der medial vorgebrachten Unwahrheiten in einer der Körperhaltung vergleichbaren unangemessenen Form daherkommen. Zu laut, zu unwahrscheinlich, zu übertrieben, zu vordergründig – das und dergleichen sind Faktoren, die zumindest einen Anfangsverdacht begründen können oder sich als Indiz eignen. Auch hier gilt natürlich

das Gegenteil, wie jeder aus eigener, oft teurer Erkenntnis weiß: ganz offiziell verbirgt sich das eigentlich Verlogene oft im Kleingedruckten. Da wird das Mobiltelefon kostenlos offeriert und in einer für normale Menschen ohne Zuhilfenahme einer Lupe nicht lesbaren 4-Punkt-Schrift werden dann die Folgekosten erwähnt. Das »Kleingedruckte« einer Versicherungen ist so legendär geworden, dass kein Mensch mehr annimmt, Versicherungen seien ehrliche und seriöse Unternehmen. Ein jeder, ausnahmslos, hält sie für Betrüger – eben weil sie ihre Klauseln so verstecken und beim Beratungsgespräch die wirklichen Stolpersteine unerwähnt lassen. Da nimmt nicht wunder, dass Versicherungsbeitrag ein Volkssport geworden ist. Wie Du mir, so ich Dir.

Wenn der Verstand aussetzt

Aber auch Versprechungen außerhalb der Logik sollten die Alarmglocken klingeln lassen. Und doch ist es so einfach, Menschen durch goldene Versprechungen zu blenden. Abertausende sich selbst für hochintelligent haltende »Besserverdiener« haben bereits ihr Geld in windigen Anlagefonds verloren oder vertrauen ihr Vermögen Anlageberatern an, die vollkommen unwahrscheinliche Renditen versprechen. Es ist unglaublich, wie Menschen mit Ver-

stand selbigen verlieren, wenn fette Beute lockt.

Was abermals beweist, was wir im Tierreich jederzeit beobachten können. Im allgemeinen sind Fried- wie Raubtiere extrem vorsichtig, unsichtig, misstrauisch, scheu, eher fluchtbereit, ja geradezu ängstlich. Nur dann, wenn der verlockende Happen oder das labende Wasser direkt vor der Nase liegen oder ein Sprung, ein Biss, ein sich aus der Deckung wagen gute, reiche Beute verspricht, dann setzen sie alles auf eine Karte und begeben sich in Gefahr. Nicht selten, um darin umzukommen.

Wie das Tier im allgemeine, so das Tier namens homo erectus. Von homo sapiens, dem denkenden Menschen, muss man da erst gar nicht reden. Und abermals: was für das Individuum gilt, gilt auch für Unternehmungen, Verbände und Verbände gleich welcher Art. Kaum ein solches Gebilde will sich die dicksten Brocken entgehen lassen, weswegen an der Börse die waghalsigsten Merger (Zusammenschlüsse) oder Aquisitions (Zukäufe) meist durch Kurssprünge positiv beschieden werden. Obwohl jeder weiß, dass einer Phase des Fressens die lange Periode der Ermattung und Rekonvalenzens folgt. Aber auch diese Wahrheit will keiner wissen.



Offset 5-Farben mit Lack bis 100 x 140 cm / Goldbronzierungen
Original-Lithographien aus Steindruck-Atelier und Wolfsberg-Verlag

Graphische Anstalt J. E. WOLFENBERGER AG

Stallikonerstrasse 79 Postfach 474 CH-8903 Birmensdorf ZH
Tel. 044 285 78 78 Fax 044 285 78 79
office@wolfensberger-ag.ch www.wolfensberger-ag.ch