

Karriere

## Ehrlichkeit kann riskant sein

Von Anna Loll



Manchmal sollte man sein wahres Ich verstecken.

22. April 2007

Jeder tut es. Ungefähr 200 Mal pro Tag. Zwar nicht immer bewusst, doch in vielen Situationen sagen die meisten nicht das, was sie denken, erzählen nicht, was sie wirklich tun. Lügen sind normal und menschlich. Auch im Arbeitsleben. Bei der Mehrheit der Unwahrheiten geht es darum, sich einen Vorteil zu verschaffen. Und das muss tun, wer auf der Karriereleiter hoch hinaus will.

Aber gerade da kann fehlende Ehrlichkeit zum Stolperstein werden. Nach einer vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft veröffentlichten Studie sehen rund 35 Prozent der befragten Führungskräfte Ehrlichkeit als sehr wichtig in ihren Arbeitsbeziehungen an. Damit steht Ehrlichkeit an vierter Stelle hinter Fachkompetenz, Verantwortungsbewusstsein und sozialer Kompetenz, aber vor Ehrgeiz,

Loyalität und Mut.

„Ehrlichkeit ist eine absolute Grundvoraussetzung, wenn man Karriere machen will“, ist Sorge Drost, Mitglied der Geschäftsführung der Managementberatung Kienbaum, überzeugt. Dies habe nicht nur moralische, sondern auch strategische Gründe: Als Einzelperson komme man in der Wirtschaft nicht weit. Die Unterstützung von Vorgesetzten wie Kollegen sei unabdingbar, wolle man etwas im Beruf erreichen. Drost bevorzugt bei seinen Mitarbeitern absolute Ehrlichkeit. „Auch wenn Offenheit bisweilen unbequem sein kann, Unehrllichkeit als Karrierepuscher wird nicht funktionieren.“

Nicht in Halbwahrheiten verstricken

Ähnlich sieht dies Thorsten Knobbe, Partner der Personalberatung Leaderspoint in Düsseldorf. „Unehrllichkeit mag vielleicht schnelle Höhenflüge nicht bremsen. Aber irgendwann kommt dann meistens doch der Tag der Abrechnung“, sagt er. Das könne in Extremfällen zu Strafanzeigen wie unlängst bei dem Aktienskandal der WestLB führen, aber auch in weniger spektakulären Situationen handfeste negative Konsequenzen nach sich ziehen. „Die Kollegen enthalten einem Informationen vor, ein wichtiger Kunde zieht sich zurück, ein Projekt geht schief: Unehrllichkeit kann sich rächen“, beobachtet Knobbe.

So seien erfolgreiche Menschen häufig die, die ihre Meinung nicht verbergen und denen es zugleich gelingt, diplomatisch zu bleiben. Jemand, der sich ständig in Halbwahrheiten verstricke, habe es sehr viel schwerer, nach oben zu kommen. Es fehle ihnen an Profil. Karriere machten dagegen die Menschen, die den Kopf frei hätten, ehrlichen Mut, visionäre Kraft und Durchsetzungsfähigkeit zu entwickeln. „Allerdings ist die Frage zu stellen, ob diese Personen erfolgreich sind, weil sie ehrlich sind, oder aber ob sie sich Ehrlichkeit leisten können, weil sie Erfolg haben“, gibt er zu bedenken.

Nicht jeder jedenfalls hat das Gefühl, dass er mit seinem Vorgesetzten offen sprechen kann, wenn ihn etwas stört. Das trifft in besonderem Maße auf Berufseinsteiger auf den unteren Karrierestufen zu. „Ehrlichkeit hat bei mir am Arbeitsplatz nichts zu suchen“, sagt ein Psychologe, der seit seinem Studium bei einem großen deutschen Automobilkonzern arbeitet. Erkannt werden möchte er nicht, das Risiko sei ihm zu groß. „Es wird zwar immer gesagt, dass Ehrlichkeit erwünscht ist. Aber dann fällt es doch negativ auf einen zurück, wenn man seinem Chef in wesentlichen Punkten widerspricht“, erzählt er.

Vor allem Kritik am Führungsstil zu äußern sei einfach dumm, wenn man am Anfang seiner Karriere stehe. Augen zu und durch ist für ihn erst einmal die Devise. „Am Arbeitsplatz wird sehr viel mit Angst im Nacken kommuniziert“, beobachtet Franziska Tschan, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Schweizer Universität Neuchâtel. Selbst wenn Menschen gravierende Fehler sehen würden, verhielten sich die meisten still, wenn der

soziale Druck hoch sei. Hier ist gute Führung gefragt. „Vorgesetzte haben die Möglichkeit, die Regeln des Umgangs so zu setzen, dass die Zusammenarbeit offen und produktiv ist“, sagt die Schweizerin. Personen in leitenden Positionen hätten nicht nur in der Regel einen größeren Handlungsspielraum als ihre Untergebenen. Im Vergleich zu ihnen gingen sie auch weniger Risiko ein, wenn sie Kritik äußerten.

#### Für Bewerber gelten Sonderregeln

Als Vorgesetzter müsse man dem Rechnung tragen, sagt Sörge Drost von Kienbaum. Bei der Ehrlichkeit gebe es Grenzen. „Bezüglich Sachthemen gegenüber Mitarbeitern muss man immer ehrlich sein. Aber Ehrlichkeit hört da auf, wo man Mitarbeiter persönlich verletzt“, sagt er. Problematische Verhaltensweisen könnten durchaus angesprochen werden. Jedoch an einem bestimmten Punkt müsse man die Menschen so akzeptieren, wie sie eben seien.

Gleiches gilt für die Mitarbeiter. „Wenn man über Ehrlichkeit nachdenkt, ist es selten der Fall, dass man seinem Vorgesetzten sagen möchte, was für ein toller Chef er doch ist“, sagt Tschan. Wichtig sei in solchen Situationen immer, gute Umgangsformen zu wahren. Mit einem Ausbruch an angestautem Unmut komme man selten weiter. „Normalerweise sind die Vorgesetzten durchaus vernünftige Menschen. Da kann man auch eine Lösung finden“, meint sie. Was jedoch nicht bedeutet, dass Offenheit immer klug ist. Ein Paradebeispiel ist das Bewerbungsgespräch. „Es wäre schon sehr seltsam, wenn alle im Jobinterview hingehen und über ihre Nachteile erzählen würden“, findet die Professorin. In solchen Situationen nähmen die Beteiligten stillschweigend an, dass der Bewerber seine positiven Seiten ins beste Licht rücke.

Wie so häufig bei menschlichen Beziehungen gibt es eben auch beim Thema Ehrlichkeit und Karriere keine klare Leitlinie. „Absolute Ehrlichkeit bedeutet immer ein Risiko. Entweder man macht eine Punktlandung oder man scheitert“, sagt Personalberater Knobbe. Man müsse immer genau wissen, mit wem man es zu tun habe. In der Mehrheit der Fälle aber komme seiner Erfahrung nach Offenheit ohne Rücksicht auf Verluste nicht gut an. Was natürlich nicht heiße, dass man gleich lügen müsse: „Unehrllichkeit kann auch bedeuten, dass man stillschweigend etwas mitträgt oder nicht alles ausspricht, wenn man nicht gefragt wird“, meint der Berater.

Auf der sicheren Seite ist so wohl immer nur derjenige, der den Gewinn sowieso für sich verbuchen kann. Das schrieb zumindest Oscar Wilde mit seinem weisen Sarkasmus: „Man sollte immer ehrlich spielen, wenn man die Trümpfe in der Hand hat.“ Auf jeden Fall müsse man die Kosten von Unehrllichkeit mit einberechnen, meint Franziska Tschan. „Wie viel Ehrlichkeit gut ist, hängt davon ab, was der Situation nützt. Manchmal ist es gescheit, nicht alles zu sagen. Aber dann darf man sich auch nicht erwischen lassen.“

Text: F.A.Z., 21.04.2007, Nr. 93 / Seite C4  
Bildmaterial: © fotolia.com

---

© F.A.Z. Electronic Media GmbH 2001 - 2007  
Dies ist ein Ausdruck aus [berufundchance.fazjob.net](http://berufundchance.fazjob.net)