



Bringt die richtigen
Leute zusammen

ALPHA - Artikel

Lügen im Management

Von Blendern und Geblendeten

Eine weit verbreitete Spezie von unehrlichen Managern sind die sogenannten Blender, die von Geblendeten eingestellt wurden. Der Verrat an der Wahrheit hat Systematik.

Von Artur P. Schmidt, artur.schmidt@wissensnavigator.com , 12.02.2005

Bevor wir uns mit dem Thema Lügen im Management befassen, geht es zunächst um die Frage: Was ist eigentlich eine Lüge? Als Lüge wird gemeinhin eine Aussage bezeichnet, die nicht der Wahrheit entspricht, weil diese eine falsche Behauptung enthält. Hierbei lassen sich bewusste Lügen durch Vortäuschen falscher Tatsachen, unbewusste Lügen durch Selbsttäuschung sowie Notlügen unterscheiden. Letztere zeigt sich z.B. im Film «Good Bye Lenin», bei der ein Junge seiner herzkranken Mutter, den Regimewechsel von der DDR zur Bundesrepublik Deutschland ersparen will und ihr die «heile» Ostblock-Welt im Rahmen ihrer Wohnung vorspielt, um sie nicht unnötig mit dem Abtauchen von Herrn Honecker zu belasten. Doch welche Lügen wir auch immer betrachten, das besondere Phänomen an Lügen ist, dass diese umso nachhaltiger wirken, je besser diese vorbereitet sind. Viele Manager sind wahre Weltmeister darin, sich das Vertrauen von Gesprächspartnern und Kunden zu erschleichen. Im entscheidenden Augenblick, wenn es um den grossen Vorteil für das eigene Fortkommen geht, entartet das Gesagte in eine Lüge, an deren Aussage man aus Prinzip festhalten muss. Nur wer als Vorstand oder Verwaltungsrat mit angeblich gutem Gewissen lügt, lügt gut.

Braucht es Lügendetektoren?

Auf der anderen Seite gibt es noch die Extremform des Nicht-Lügens, die der in Vevey verstorbene englische Schriftsteller Graham Green beschrieb: «Es ist manchmal gar nicht ungefährlich, offen und ehrlich zu sein.» Diese Form von Ehrlichkeit sollte uns bei Managern jedoch nicht so sehr interessieren, als vielmehr diejenige, die mit der Entlohnung von Leistungen zu tun hat. Kaum eine Führungskraft macht sich bewusst, das ausufernde Gehälter oder Abfindungen das Eigenkapital von Unternehmen verwässern. Diese weitverbreitete Form der Unehrlichkeit hat auch sehr viel mit dem Begriff der Untreue zu tun. Die Anti-Maxime zu Kant heisst bei vielen Managern, denen die Macht zu Kopfe gestiegen ist: Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich dem Prinzip deiner Gehaltsmaximierung dienen kann.

Bei der Kriminalitätsbekämpfung gibt es zum Glück eine einfache, wenn auch umstrittene Methode, um herauszufinden, ob Managerinnen oder Manager zur Kategorie der Lügenden gehören: den Lügendetektor.

Geistesblitze oder Kettenreaktionen

Eine besonders weit verbreitete Spezie von unehrlichen Managern sind heute die sogenannten Blender. Sie können mit Dutzenden von Firmen aufwarten, wo Sie angebliche Heldentaten vollbracht haben. Doch der leuchtende Pfad ihres Job-Hopping war meistens nicht durch gelegentliche Geistesblitze gekennzeichnet, sondern durch aus der Atomphysik bekannten Kettenreaktionen, die oftmals riesige Trümmerhaufen in den angesprungenen Unternehmen hinterlassen haben. Trotzdem lohnt sich ein Hinterfragen dieser «smarten» Form des Lügens. Wie kann es dazu kommen, dass man das zukünftige Versagen von Gehaltsmaximierern nicht vorhersehen kann? Die Antwort liegt auf der Hand. Es gibt keinen Blender ohne denjenigen, der sich blenden lässt. Es gibt nur wenig wirklich gute Führungskräfte, die Leute einstellen, die besser sind als sie selbst und die Wirkungen in ihrem Leben erzielt haben. Häufig werden im Gleichschaltungswahn der Unternehmen nur diejenigen eingestellt, die sich unterordnen können oder möglichst wenig auffallen.

Scheinheiligkeit im Management

Doch der Verrat an der Wahrheit hat eine besondere Systematik, die Studierenden und Doktoranden bereits an den Hochschulen beigebracht wird. Viele Professoren haben heute zu viele Nebenjobs, um noch als glaubwürdige Repräsentanten der Lehre (Leere wäre treffender) auftreten zu können: Glotze ich jetzt Geissler oder geisselt mich die Glotze könnte das geflügelte Wort zu dieser Thematik lauten. Dabei merken die meisten Absolventen nicht, was Novalis so schön beschrieb: «Wer die Wahrheit verrät, verrät sich selber. Es ist hier nicht die Rede vom Lügen, sondern vom Handeln gegen die Überzeugung.» Hier fällt dem Autor eine aktuelle Geschichte aus der schweizerischen IT-Industrie ein. Als ein Account Director bei einer Internet-Firma entlassen wurde, stieg dieser bei einem Wettbewerber zum Sales Director auf. Nachdem er auch dort über mehrere Monate seine völlige Inkompetenz unter Beweis stellen konnte, wechselte der Blender erneut zu einem anderen Wettbewerber. Diesmal kleidete er sich in die Position des Marketing Directors ein. Ob sich der CEO des aktuellen Arbeitgebers jemals mit der Theorie des schönen Schein auseinandergesetzt hat, ist müssig zu beantworten. Wir dürfen jedoch gespannt sein, ob die betreffende Person es schaffen wird, in der zukünftigen Firma die Stufe eines Communication Directors zu erklimmen. Wir lernen daraus, dass jeder das höchste Niveau seiner Inkompetenz erreichen kann, wenn er von ebenso oder noch inkompetenteren

Vorgesetzten umgeben ist.

Wissen aus anderen Gebieten

Stellen wir uns doch einmal vor, Albert

Einstein wäre vorgegangen wie alle anderen Wissenschaftler. Dann wäre er möglicherweise in einem Patentamt versauert und hätte nie seine Genialität in Form der Relativitätstheorie zu Papier bringen können. Sogenannte Marketing-Experten mögen zwar in ihrem Gebiet spezialisiert sein, aber vielleicht wäre es auch angebracht, um wirklich erfolgreich zu sein, Wissen auf ganz anderen Gebieten wie z.B. der Medientheorie, der Gehirnforschung oder der Netzwerktheorie zu haben, um den maximalen Leverage des Internet nutzen zu können.

Mögliche Therapieform

Die Unehrlichkeit zu uns selbst verhindert, dass wir uns selbst eingestehen: ich verhalte mich unehrlich. Deshalb beginnt Ehrlichkeit immer damit, ehrlich zu sich selbst zu sein und anders zu denken. Wer nur das Handeln optimiert, verfeinert oder variiert, wird niemals etwas Neues hervorbringen. Wirklich erfolgreich zu sein, erfordert quer zu denken, Differenzen zu setzen, anders zu sein und unbequeme Fragen zu stellen. Nur so gelingt es uns Innezuhalten, das die beste Therapieform in beschleunigten Märkten darstellt. Eine so verstandene Ehrlichkeit, die zur Reflexion des eigenen Handelns führt, ist deshalb das beste Investment, das ein Manager heute eingehen kann. Und das schöne daran ist, es ist eine Open Source, die überall verfügbar ist. Man muss im Sinne Schopenhauers nur den Willen haben, sie entdecken zu wollen.

Artur P. Schmidt ist Herausgeber der Wissensbank www.wissensnavigator.com sowie des Finanz-Portals www.unternehmercockpit.com. Ausserdem ist er ein gefragter Keynote-Speaker. (www.arturpschmidt.ch). (artur.schmidt@wissensnavigator.com)