Glaubwürdige Unternehmenskommunikation

Alles ist nur toll und spitze? Demut und Ehrlichkeit sind klare Managertugenden

April 2020

In Krisenzeiten ist eine aufrichtige, ehrliche und regelmäßige Kommunikation wichtiger denn je. Dies reduziert Ängste und erlaubt einen halbwegs stabilen Krisenmodus. Unglaubwürdige Kommunikation hingegen wird von einer mündigen Belegschaft schnell durchschaut. Weder stabilisiert sie während einer Krise, noch fördert sie eine zukunftsorientierte Vorbereitung auf die Zeit danach. Ein glaubwürdiges Management muss aufrichtig kommunizieren.

Besonders zu Krisenzeiten hat folgendes Hochkonjunktur: Egal was die Firmenchefs oder Manager erzählen, alles ist immer gut, richtig und erfolgreich. Ähnliches ist seit Zeiten von Fake-News aus den USA bekannt. In Unternehmen werden sichtbare Misserfolge als Erfolge dargestellt, oder sie werden zumindest als Teilerfolg umgedeutet, weil es ja der Konkurrenz „noch viel schlechter“ geht. Oder es werden die widrigen Umstände als Ursache angeführt oder eine Konkurrenz, die sich nicht mehr „an die Spielregeln“ hält. Ein Eingeständnis des eigenen Misserfolges oder ein klares Bekenntnis zu einer Fehlentscheidung erfolgen hingegen nicht. Lassen Einzelpersonen solche Vermutungen als Frage oder gar als Kritik verlautbaren, so werden sie nicht selten „niedergebügelt“. Im Mittelstand erfolgt manchmal sogar die Kündigung, weil „Majestätsbeleidigung“ dort oft noch „strafbar“ ist.

Was sich überzogen, lächerlich, weltfremd oder nach einer Darstellung aus den 1980er-Jahren anhört, ist auch im Jahr 2020 leider immer noch blanke Realität. Was ist hier los, was fehlt hier und wie kann das noch sein? Sicherlich gibt es hierfür viele Erklärungen. Die zwei nachfolgenden Motive können hierbei vielleicht dahinter stecken:

- **Es fehlt** den Beteiligten an ausreichender **Selbstreflexion**,
- und/oder zur **Erhaltung des positiven Selbstbildes** werden die Fakten umgedeutet.

Den Managern oder Firmenlenkern mangelt es zum einen anscheinend an einem ausreichenden Maß an Selbstreflexion. Sie betrachten weder ihr Unternehmen, ihren Bereich oder die Abteilung und deren Leistung halbwegs objektiv, noch forschen sie nach, welchen Anteil sie selbst real an den entstandenen Ergebnissen haben. Hierzu sind Vergleiche sehr hilfreich, entweder zwischen gesetzten und erreichten Zielen oder zwischen einzelnen Abteilungen oder gar mit anderen Unternehmen. Diese Selbstreflexion unterbleibt, weil es entweder noch nie gemacht wurde, man nie richtig etwas davon gehalten hat, man nicht glaubt, irgendwelche Fehler zu machen oder schlichtweg deshalb, weil man Angst davor hat, man selbst und andere könnte die eigenen Fehler und Schwächen bemerken.

Zum anderen scheinen die Manager bewusst oder unbewusst die Tatsachen umzudeuten oder gezielt zu fehlinterpretieren, auch wenn Fehler und Misserfolge manchmal nahezu glasklar auf der Hand liegen. Hier kann die sog. selbstwertdienliche Verzerrung, ein tief im Selbsterhaltungstrieb verwurzeltes menschliches Verhalten, dahinterstecken. Dieses bis zum Selbstbetrug führende Verhalten, bei dem selbst bittere Niederlagen als Siege umdefiniert werden, dient dazu, das eigene positive Selbstbild zu schützen. Erfolge werden dann nur dem eigenen Können zugeschrieben, Misserfolge, sofern sie nicht verleugnet werden, hingegen den äußeren Umständen oder den Mitarbeitern. Die Manager wollen sich selbst und anderen gegenüber partout nur in gutem Licht dastehen. Weil nicht sein kann was nicht sein darf wird die Wahrheit verneint.

Beides ist für die Entwicklung von Unternehmen zu keiner Zeit gut, weder in noch nach einer Krise. Es behindert das Lernen aus Fehlern und das Bemühen, Dinge zukünftig ständig besser zu machen. **Daher ein Fazit:** wenn immer alles gut und toll ist, sollte man hellhörig werden. Selten ist es in der Realität wirklich so und der fade Beigeschmack einer Selbsttäuschung oder gar der Manipulation kann sich einstellen. Für eine glaubwürdige Führungsriege ist so etwas ungeeignet. Dauerhaft helfen nur Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit, um in der Belegschaft ausreichendes Vertrauen für sich, seine Ideen und die vorgeschlagenen Maßnahmen zu schaffen.

© Dr. Günther Schöffner
www.schoeffner-partner.com kontakt@schoeffner-partner.com