



INSTITUT  
FÜR WERTSCHÄTZENDE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Lösungsskizze

### Integrität

Ausgabe 009 / Datum 11.5.2009

#### Liebe Leserinnen und Leser,

Wir hatten in unserem Mai-Newsletter fünf peinliche Situationen vorgestellt - peinlich deshalb, weil man in ihnen seine Glaubwürdigkeit und Integrität in den Augen eines anderen verloren hatte - und angeregt, sich für einen Moment in die Lage des Gegenübers zu versetzen. Im zweiten Schritt galt es, aus der dabei empfundenen Betroffenheit eine Erwiderung zu formulieren, die erkennen lässt, wie genau Sie die Lage des anderen erfassen.

Situation	Erwiderung
1. Sie haben sich bei einem Nachbarn über eine gemeinsame Bekannte beklagt. Ein paar Tage danach treffen Sie die Bekannte zufällig beim Einkaufen. „Na, Du redest ja schön über mich!“ sagt sie. „Klaus hat mir erzählt, was Du neulich zu ihm gesagt hast.“	„Oh! Da habe ich echt Mist gebaut. Anstatt Dir direkt zu sagen, was mich geärgert hat, mache ich Dich bei Klaus schlecht. Das war für Dich dann noch doppelt peinlich: Erst gebe ich Dir keine Chance, das mit mir direkt zu klären. Und dann bekommt Klaus das auch noch mit.“
2. Während Ihrer sonntäglichen Mittagsruhe klingelt das Telefon. Sie bitten Ihre vierzehnjährige Tochter, die gerade im Raum steht, abzuheben und zu sagen, Sie seien nicht da. Anschließend spricht Sie Ihre Tochter wie folgt an: „Ehrlichkeit ist für Dich irgendwie situationsabhängig, oder?“	„Dir war das vermutlich unangenehm, für mich lügen zu müssen. Und ein Vorbild bin ich damit auch nicht gerade, wenn bei mir Bequemlichkeit vor Ehrlichkeit geht.“

<p>3. Während einer Fachbesprechung werden Sie zu einem kniffligen Problem befragt. Sie präsentieren eine überzeugende Lösung, die Sie tags zuvor von einem Kollegen gehört hatten. Auf die bewundernde Frage, wie Sie darauf gekommen seien, rutscht Ihnen heraus: „Durch Nachdenken.“ Dummerweise erfährt Ihr Kollege davon und stellt Sie zur Rede, wie Sie dazu kommen, sich mit fremden Lorbeeren zu schmücken.</p>	<p>„Du bist zurecht sauer. Anstatt ehrlich zu sagen, dass ich das von Dir habe, profilierst Du mich auf Deine Kosten. Mir wird gerade klar, dass ich das unbedingt richtig stellen muss.“</p>
<p>4. Beim Samstagbummel treffen Sie auf eine entfernte Bekannte, die anscheinend endlos Zeit hat. Sie unterbrechen ihren Redeschwall mit dem Hinweis, sehr in Eile zu sein. Leider sieht zwanzig Minuten später diese Bekannte, wie Sie sich in einem Straßencafé gerade Eis bestellen. Sie kommt zu Ihnen an den Tisch und meint: „Na? Wenn Du keine Lust hast, mit mir zu reden, kannst Du das übrigens auch einfach sagen!“</p>	<p>„Du hast mich ertappt. Vorhin war ich zu feige, Dir offen zu sagen, dass ich gerade überhaupt nicht in Zuhörstimmung bin. Ich stelle mir vor, dass Dir meine fehlende Aufrichtigkeit ein ziemlich schales Gefühl bereitet. Danke, dass Du mich trotzdem noch direkt darauf ansprichst und nicht einfach weitergehst.“</p>
<p>5. Während eines Betriebsfestes werden zu später Stunde beißende Kommentare über Kollegen abgegeben, die bereits gegangen sind. Obgleich Sie derart üble Nachrede eigentlich ablehnen, bleiben Sie in der Runde bis zum Schluss sitzen. Einem befreundeten Kollegen wird zugetragen, wie über ihn gelästert wurde. Er spricht Sie am folgenden Tag direkt an: „Na, ich höre, Ihr habt gestern ganz schön über mich gelästert. Und Du warst wohl auch dabei?!“</p>	<p>„Stimmt, da gibt es nichts zu beschönigen. Ich habe es nicht fertig gebracht, etwas dagegen zu sagen oder wenigstens zu gehen, und mich darum mitschuldig gemacht. Du bist vermutlich ziemlich enttäuscht von mir.“</p>

Unsere Lösungsvorschläge mögen weit von Ihren Erwidern abweichen. Wir vermuten, dass Ihnen aufgefallen ist, dass keine unserer Reaktionen eine ausformulierte Entschuldigung enthält. Das ist in der Tat ungewöhnlich. Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Vom anderen, der gerade vor den Kopf gestoßen wurde, zu erwarten, dass er uns verzeiht und das Fehlverhalten entschuldigt, ist nicht nur ziemlich viel verlangt, es ist geradezu dreist. Natürlich wäre es angenehm, wenn der andere unsere Entschuldigung spontan akzeptieren könnte. Dann wäre alles wieder im Lot, wenigstens stimmungs-mäßig. Aber wie schnell können Sie selbst, wenn Sie gekränkt wurden, nachsichtig und

verzeihend sein? Vielleicht könnte man unseren Antworten noch zusätzlich eine Entschuldigung hinzufügen. Prüfen Sie selbst, ob das zum Verständnis wesentlich beiträgt.

2. Hinter dem Verständnis für die Lage des anderen verbirgt sich aber noch etwas Weiteres. Denn das Ziel in der Übung war ja jeweils nicht nur, Verständnis auszudrücken, sondern vor allem, die Sicht des anderen in Bezug auf die eigene Integrität wieder positiv zu verändern und das beschädigte Vertrauen wieder herzustellen, soweit es eben geht. Indem man deutlich ausspricht, das man verstanden hat, was das eigene Verhalten beim Gegenüber ausgelöst hat, macht man auch eines klar: Dass man selbst das eigene Verhalten als *falsch* erkannt hat und es, mit den eigenen moralischen Maßstäben betrachtet, nicht wiederholen würde. Die Selbsterkenntnis der Nicht-Übereinstimmung zwischen Werten und Handeln wird damit indirekt zum Thema gemacht.

Natürlich ist das keine „Masche“, die man stereotyp anwenden kann. Menschen spüren sehr genau, ob man das Gesagte ernst meint. Dabei spielen eben nicht nur die Inhalte, sondern vor allem Mimik, Gestik (zum Beispiel ein ehrlich betroffener Gesichtsausdruck) und die Stimme eine Rolle. Erst dann drückt sich echte Wertschätzung aus.

Mit den besten Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne*

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR 2009 - Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Alle Angaben ohne Gewähr.