



Erich R. Unkrig

AUFRICHTIGKEIT

als Resilienzfaktor

Inspirations by ILOS - September 2020

ECHO – Resilienz durch vier wesentliche Faktoren (Teil 3)

Der Begriff ECHO ist aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Empathy (=Empathie), Clarity (=Klarheit), Honesty (=Aufrichtigkeit) und Orientation (=Orientierung) zusammengesetzt. Die vier Begriffe bezeichnen die vier Resilienzfaktoren, die – wie auch die Umsetzung des ECHO-Konzepts in der Praxis erwiesen hat – ein resilientes Unternehmen ausmachen.

Diese Resilienzfaktoren sollen in jedem der vier Kontexte entwickelt, gefördert und gepflegt werden, so dass ein Unternehmen in jeder Hinsicht resilient ist und agiert. Dass Resilienz in Organisationen mit den genannten Handlungsfeldern nicht lapidar ist und dass ein Konsens über das Thema auch unter ExpertInnen nur schwer herzustellen ist, habe ich bereits in den vorherigen Beiträgen angesprochen.

Aufrichtigkeit als R-Faktor

Aufrichtigkeit (oder auch Ehrlichkeit, Fairness oder Gerechtigkeit) ist ein wesentliches Merkmal persönlicher Integrität. Sie bedeutet, im Denken und Handeln der eigenen, inneren Überzeugung ohne Verstellung treu zu bleiben und dies auch zu zeigen. Hierzu gehört, der realen Umgebung ins Auge zu blicken und auch unangenehmes Feedback zu akzeptieren. Damit einher geht die Bereitschaft, eigene Schwachstellen nicht zu verleugnen. Gleiches gilt auch für Aufrichtigkeit und Fairness im Vorgehen und in den Prozessen in Organisationen. Einige Regeln, die im Kontext von Entscheidungsverhalten validiert sind, helfen bei der Beurteilung dieses Konstrukts:

- **Konsistenz**

Die Prozesse und Vorgehensweisen müssen über Personen und Zeitpunkte hinweg konsistent, also gleichbleibend sein.

- **Unvoreingenommenheit**

Entscheider sollen neutral sein. Außerdem soll Selbstinteresse und blinder Loyalität gegenüber vorgefassten Meinungen vorgebeugt werden.

- **Genauigkeit**

Entscheidungen müssen auf richtigen Informationen basieren.

- **Repräsentativität**

Die Anliegen aller wichtigen Interessensparteien, die der Entscheidungsprozess betrifft, müssen berücksichtigt werden.

- **Ethik**

Der Entscheidungsprozess muss mit ethischen und moralischen Maßstäben vereinbar sein.

Menschen achten darauf, wie sie während eines Prozesses behandelt werden. Während das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit die Fairness-Wahrnehmungen bezüglich der formalen Strukturen umfasst, beinhaltet die interaktionale Komponente die sozialen Aspekte von Prozessen. Letztere hat zwei Dimensionen, erstens die Art der Erklärungen und zweitens die Sensitivität, die als interpersonelle und informationelle Fairness bezeichnet werden. Interpersonelle Fairness spiegelt den Grad von Höflichkeit, Würde und Respekt wider, mit dem das Gegenüber behandelt wird. Informationsgerechtigkeit betrifft die Erklärungen, die bezüglich des Einsatzes bestimmter Vorgehensweisen oder Strategien gegeben werden.

Verschiedene Autoren zeigen auf, dass die einer Täuschung zugrunde liegende Tatsachen aufgrund damit einhergehender, unangenehmer Emotionen auch zur Selbsttäuschung motivieren können. So können beispielsweise aufgrund einer Lüge verursachte Schuldgefühle dazu führen, dass man beides leugnet, sowohl gelogen zu haben als auch die der Lüge zugrundeliegenden Tatsachen. Des Weiteren können Schuldgefühle über die Lüge deren Rationalisierung als gerechtfertigt erscheinen lassen. Die Autoren beschreiben auch, dass die Selbst-täuschung über die Täuschung anderer es kognitiv einfacher macht, eben dies zu tun. Zudem wird die Annahme von Lügen durch andere als Beweis ihrer Gültigkeit verstanden – was besonders wirksam ist, wenn die Lüge eine Frage von Interpretation ist und keine rationalen Standards für die Beweisführung bestehen. So wird der „Selbstbetrug“ verstärkt, wenn Lügen für andere plausibel und nachvollziehbar sind.

Aufrichtigkeit und Relevanz

Wie viel Wahrheit schulden wir uns selbst, anderen Menschen und unserem Umfeld? Ist es bereits unehrlich, wenn ich inhaltlich aufrichtig kommuniziere, aber kritische Informationen weglasse? Diese beiden Fragen zeigen bereits die Komplexität, mit der wir es bei diesem Resilienzfaktor zu tun haben.

Um Resilienz auf allen Leveln zu fördern, müssen wir die für die Situation und den Kontext relevante Wahrheit sagen. Das bedeutet, die im Kontext wichtigen, essenziellen Informationen zu vermitteln. Alles, was darüber hinausgeht, kann langweilig und uninteressant oder gar irreführend sein, weil die Gedanken der Adressaten in momentan nicht zielführende Richtungen gelenkt werden. Eine die Resilienz fördernde Aufrichtigkeit bedeutet, dass bestimmte Informationen zu bestimmten Zeiten gegeben und dann auch gemeinsam genutzt werden.

Auch wenn es verlockend sein mag, Aufrichtigkeit mit Wahrheitstreue gleichzusetzen und sich an diese halten, so ist das doch eine allzu einfache Sichtweise auf ein komplexes Konzept. Die Wahrheit – die ganze Wahrheit – zu sagen, ist manchmal sowohl praktisch als auch theoretisch unmöglich und moralisch nicht erforderlich oder gar falsch. Allerdings ist die Aufrichtigkeit zu uns selbst ein Schlüsselement für Resilienz. Nur wer sich selbst in all seiner Eigenart verstehen und akzeptieren kann, wird in der Lage sein, eine resiliente Persönlichkeit zu entwickeln. Somit ist Aufrichtigkeit (Englisch „Honesty“) der dritte Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Aufrichtigkeit als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Honesty - Aufrichtigkeit		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich bleibe meinen Werten treu.	Ich bin entsprechend der (Spiel-)Regeln aufrichtig und loyal zu Dir.	Unser Handeln wird an dem gemessen, was wir als Grundsätze committed haben.
Ich bin sowohl selbstkritisch als auch reflektiert.	Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu Dir sein.	Wir pflegen eine in der Sache klare, wertschätzende Kommunikation.

Prüfen Sie einmal, inwieweit die genannten Aspekte bei Ihnen selbst, in Ihrem Kontakt mit anderen wie auch für das Unternehmen oder die Institution, in der Sie tätig sind, zutreffen. So erhalten Sie ein gutes Gefühl dafür, woran Sie ggf. arbeiten sollten, um noch resilienter und vitaler zu werden.

In den nächsten Inspirations (Oktober) schauen wir auf den Resilienzfaktor „Orientierung“.