

Unternehmens-Ethos

(Manuskript geschrieben 2005/06, vor dem 2008er Börsencrash)

Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit

Lügen wir alle? Ja. Und warum? Weil es uns vordergründig Probleme vom Hals hält. Mit der Folge, dass die Summe der Probleme immer größer werden. Denn Lügen sind der Kopf der Hydra: einen abgeschlagen, wachsen sofort zwei nach. Dennoch ist das Prinzip inzwischen „staatstragend“. In zahlreichen Formen haben wir es inzwischen in alle Bereiche der Gesellschaft und erst recht der Wirtschaft eingebaut. Doch es birgt konkrete Gefahren, die fundamental sind. Aber: kann man sich als einzelner dem Trend entziehen?

Lüge, oder sagen wir schönend, die nur zaghafte und wenig ausdauernde Suche nach der Wahrheit ist inzwischen längst moralisch-gesellschaftlich, gesetzlich-politisch sanktioniert. Genehmigt, fast sogar erwünscht. Oft sogar gefördert, zumindest toleriert. Und wir haben die Vorbilder jeden Tag vor Augen. Es sind die Akteure der Politik, die das Lügen „Taktieren“ nennen und stolz darauf sind, der Öffentlichkeit, ihren Wählern, denjenigen, für die sie Verantwortung zu tragen vorgeben, ein Schnippchen geschlagen haben.

Lüge, die durch Lüge bewiesen wird, wird zur Wahrheit

Von dieser häßlichen Fratze der Intoleranz gibt es rühmlich Ausnahmen. Solche Personen kennt auch jeder, sie sind öffentlich bekannt. Aber einer nach dem anderen wird von denjenigen „entmachtet“, ins Abseits gedrängt. Nur in Ausnahmefällen gelingt es offen-aufrichtigen Politik-Aktiven, über eine gewisse Zeit ein Spitzenamt mit entsprechender Macht und Handlungsfähigkeit zu behalten. Die meisten von ihnen werden mürbe gekocht. Denn die Wahrheit ist nicht nur unbequem. Sie ist gefährlich. Sie entlarvt die Lügner. Und die sind so viele, dass sie glauben, das Spiel um Macht und Einfluss gewinnen zu können. „Der Ehrliche ist zum Schluss der Dumme“, weiß das Sprichwort.

Ärzte lügen auch. Sie verschreiben Patienten Pillen und Tropfen gegen Symptome, kümmern sich aber (meist) nicht um die Krankheitsentstehungen, die wirklichen Ursachen für Umstände oder Entwicklungen, die zu diesen Krankheiten führen. Sie gaukeln oft, zu oft mit Methoden und Mittelchen vor, heilen zu können. Was im Fall einer Blinddarmreizung auch durchaus gut und nachhaltig, korrekt und lebensrettend gelingt. Aber bei vielen Krankheiten liegen die Ursachen in ganz anderem Bereichen – von Zusatzstoffen in Lebensmitteln über krankmachende Tageshektik bis hin zu Entwicklungen, die die Wissenschaft bis heute noch nicht versteht, aber dagegen Pillen mit jährlichen Milliardenumsätzen entwickelt hat. Manche, die meisten Formen von Bluthochdruck gehören als Beispiel da-

zu, werden so behandelt, als können man sie „heilen“. Geht aber nicht. Man kann nur die Symptome wegdrücken. Und mit dieser „Lüge“ kann dann jeder gut leben. Arzt, Pharmazie, Patient. Oder es werden natürliche Alterungs-Verschleißprozesse als Krankheit definiert – schwupps, schon kann der Arzt gegen Honorar tätig werden.

Wo beginnt, wie endet Selbstbetrug?

Journalisten lügen. Vor allem die vom Fernsehen. Weil sie unter dem un-ausweichlichen Zwang der Quote stehen (ob Auflage oder Zuschauerzahl, das ist egal).

Doch es geht an dieser Stelle nicht darum, zu moralisieren und nach den ethischen, gar nach den religiösen Aspekten der Wahrheit zu suchen, sie zu nennen oder gar zu diskutieren. Es geht um sehr viel banalere, dennoch höchst gefährliche und bedrohliche Effekte. Weil diese Form des gesellschaftlich-politisch-wirtschaftlich-publizistischen Lug- und Trug-Normalzustandes inzwischen zu einem erheblichen, existenz-bedrohenden Risikopotential angewachsen ist.

Es geht um die Frage: Können wir uns den Selbstbetrug und den blinden Umgang mit der Wahrheit wirtschaftlich überhaupt noch erlauben? Und zwar nicht summarisch gesehen „als Staat“, „volkswirtschaftlich“. Sondern konkret in Bezug auf das Unternehmen, für das man Verantwortung trägt, für dessen Prosperität (Entwicklung, Wohlstand) man bezahlt wird. Und gleichzusetzen mit Wirtschaftsunternehmen sind alle Organisationen, Behörden, Institutionen, öffentlichen wie privaten Einrichtungen, die auf die Wirtschaft, den Wohlstand und die Lebensbedingungen der Menschen Einfluss nehmen.

Führt uns – im einzelnen wie zu Hauf – der zu lasche Umgang mit der Wahrheit in ein unkalkulierbare, unbeherrschbares Risiko? Dies zu erkennen – und Gegenstrategien zu entwickeln ist Aufgabe des Risk Managements.

Gefahren beiseitigt man nicht durch Augen verschließen

„Wo Selbstbetrug sich einschleicht, steigt das Risiko, in Schwierigkeiten zu geraten.“ Es gibt den Spruch, ein „Lügengebäude sei eingestürzt wie ein Kartenhaus“. In der Tat. Die Ausblendung der Wirklichkeit (man kann die beiden Begriff Wirklichkeit und Wahrheit zumindest ansatzweise und als gedankliche Eselsbrücke durchaus zum Teil kongruent, übereinstimmt benutzen) führt zu einem endogenen, nur in sich ruhenden und auf sich bezogenen „partikulären Sub-Universum“. Einer Welt innerhalb der Welt. Es ist, was man in bezug auf eher religiöse Themen „Esoterik“ nennt. Ausgehend von falschen oder selbst frei erfundenen Behauptungen oder Schlussfolgerungen werden Ableitungen angeboten, die in sich stimmig zu sein scheinen – aber dennoch nicht mit der Realität übereinstimmen. Eigentlich ist so etwas sehr leicht zu bewerkstelligen. Man braucht nur eine Komponente als Basis, die so schlüssig klingt, dass sie von keinem hinterfragt wird – und doch der Eintritt in die eigene, eben esoterische Welt ist. Es ist das, was man im Volksmund das Gespinnst des „Lügengebäudes“ nennt. In dem man sich, wie im Spinnennetz, verstricken und darin verenden kann.

Dafür ein sogar mathematisches Beispiel:

Kommen zwei Kunden in ein Geschäft und wollen etwas kaufen. Es soll 100 Einheiten irgendeiner Währungseinheit kosten. Sie beschließen, sich die Summe zu teilen. Jeder gibt 50. Und gehen zufrieden aus dem Laden.

Da kommt der Ladenbesitzer und sieht, dass der Verkäufer 100 verlangt hat, wo der Gegenstand doch eigentlich nach Meinung des Chefs nur 95 kosten sollte. Also drückt dieser ihm 5 in die Hand, den beiden hinterherzulaufen und das Geld zurückzugeben. Denkt sich der Verkäufer, die beiden kennen den Preis doch nicht und behält 2 für sich. Er holt sie ein, entschuldigt sich, gibt die verbleibende 3 als zwei mal 1,50 zurück.

Also haben beide 50 minus 1,50 gleich 48,50 bezahlt. Dies verdoppelt, jeder hat es ja bezahlt, sind 97. 2 hat der Verkäufer. 97 plus 2 macht zusammen 99. Und wo bleibt der Rest von 1 ????

Wo bleibt die Mark, der Franken, der Euro, der Dollar, der Rubel ... und was auch immer? Da fehlt doch Geld. Natürlich fehlt kein Geld, es handelt sich um pure Esoterik, um eine elegante, aber folgenschwere Lüge. Nämlich die, dass der Prüfansatz ($2 \times 48,50 = 97 + 2 = 99$) korrekt sei. Doch wer hat noch so viel Erinnerung an die Mathematik der Schulzeit, dies mit Sicherheit abstreiten zu können. Und so geht es uns allen jeden Tag mit unendlich vielen Themen. Wir werden belogen, wissen aber nicht, wo und wie wir die jeweilige Information oder das, was uns widerfährt, vereinen, ablehnen, als falsch zurückweisen müssten. Das geschieht in jedem Unternehmen täglich, wenn Mitarbeiter vor Aufgaben gestellt werden, die sie der richtig angewandten Logik nach gar nicht erfüllen können. Eben solch ein Hokusfokus wie oben gezeigt macht sie auch noch glauben, sie selbst seien die Versager.

Wahrheit ist, was dazu erklärt wird

Doch anscheinend lehrt das Leben, dass die Obsiegenden und Triumpfhierenden, denen der Coup gelang, nicht weit damit kommen. „Lügen haben kurze Beine“, sagten die Altvorderen aus Erfahrung. Will sagen: „Es ist nichts so fein gesponnen, es kommt ans Licht der Sonnen.“ Auch die geschickteste Täuschung und Tarnung fliegt auf, Krimileser und Krimiseher wissen dies und freuen sich bei jedem Buch, jedem Film schon wieder aufs Neue darauf. Warum aber versuchen es die Menschen immer und immer und immer wieder? Es ist ja wie mit der Todesstrafe für irgendein Verbrechen oder Delikt: gehen deshalb die Straftaten und Gesetzesüberschreitungen zurück? Nein, die Zahl der Hinrichtungen nimmt eher zu. Von abschreckender Wirkung, das zeigen Untersuchungen leider nur zu genau, kann niemals substanziell die Rede sein.

Das hängt mit der Struktur des menschlichen Denkens zusammen (man müsste sagen, mit der verbliebenen tierischen archaischen biologischen Wurzel des homo sapiens, des vernunftbegabten Menschen). Zu überprüfen übrigens sehr gut beim Schachspiel: Wie viele Züge können Sie, kann wer vorausdenken? Geübte vielleicht 20, 30, doch dann ist meist Schluss. Und deshalb gewinnen neuerdings auch Maschinen immer öfter selbst gegen hochbegabte Spieler. Computer können eben komplexer rechnen als Menschen. Und „Normalos“ können überhaupt nur wenige Schritte vorausdenken. Schauen Sie sich im Straßenverkehr um, beobachten Sie Ihre aggressiven Zeitgenossen vor allem im Stau: da fährt man noch riskante mit Spurwechsel in eine Lücke, obwohl diese erkennbar keinen Zeitvorteil bringt. Und wenn, auf eine halbe Stunde Stau-Bummelei vielleicht fünf,

vielleicht zehn Plätze. Das ist weniger als 1 Minute, meist sind es nur ein paar Sekunden. Und was hat der Drängler damit erreicht? Sie sehen, Denken ist nicht unbedingt die Lieblingstätigkeit der meisten Mitmenschen. Auch nicht der, die sich für intelligent halten und „höhere Berufe“ haben.

Nein, der Mensch handelt nicht nur impulsiv, er entscheidet vor allem meist situativ. Wie er im Moment, jetzt in der gerade zu treffenden Entscheidung, „am besten aus der Nummer rauskommt“. Und das ist oft recht günstig, wenn man lügt. Und dann ist man an diese Lüge gebunden. Da es aber für Lügen keine gesellschaftlich sanktionierten Ablässe gibt, denn „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, wenn er auch die Wahrheit spricht“, kommt man aus dem Teufelskreis nicht raus. Die Lüge, als die nicht angewandte Wahrheit, wird zum Zirkelschluss und muss aufrecht erhalten werden, also wird weiterhin „Gelogen wie gedruckt“ (dabei können die Drucker gar nicht für das, was sie drucken!).

Uns so gilt vor allem in Berufs- und Wirtschaftsleben: „Die meisten Wirtschaftszahlen und Staatsbilanzen werden von den Milchmädchen gemacht“. „Man lügt sich was in die Tasche“. Doch der wenigsten ernsthafte und aufrichtige Versuch, so wahrheitsgemäß wie möglich unternehmerische wie organisatorische Aktionen und Gebilde zu betrachten, zu beschreiben, zu bewerten, diese Wirklichkeiten und Wahrheiten klar und deutlich zu kommunizieren, ist ein sehr guter Weg, um den Erfolg zu fördern.

► Wer ist ein Unternehmer?

Eine Unternehmung liegt immer dann vor, wenn das Ganze für den, der etwas unternimmt, einen Profit bringt. Die Ernte summa summarum größer ist als der Aufwand für die Saat und die Pflege des Wachstums. Im Idealfall, so wird immer geschwärmt, geht das Ganze, wenn mehr als eine Person beteiligt ist, als „win-win“ auf. Jeder, der mitwirkt, hat etwas davon – auf seine spezifische Art und Weise. Ob bei einem simplen Handelsgeschäft, einem komplizierten Vertrag für ein Dienstleistungs- oder Genossenschaftsnetzwerk – oder einer Ehe: „Geteiltes Leid ist halbes Leid. Geteilte Freude ist doppelte Freude.“ Oder eben auch gelebte Solidarität: „Gemeinsam sind wir stark“, weiß man im Sport ebenso wie in der Politik.

Mathematisch ist es sehr einfach: $O > I$, der Output ist größer als der Input. Doch bei dieser simplen Formel ist auch sofort klar, dass so etwas gar nicht funktionieren kann. Wenn, müsste (ernsthafterweise) die komplette heutige Physik neu erfunden werden. Denn: die Summe aller Kräfte ist immer gleich. Gäbe es eine Vermehrung ohne Input, so gäbe es das Perpetuum mobile, das sich ewig aus sich heraus bewegende Objekt, das keine Energie braucht, um eine solche zu erzeugen. Aber das gibt es nicht

Aber nicht nur die Formel für Autos und Maschinen, Kraftwerke oder Hebekräne. Die Formel für die gesamte Wirtschaft (Produktion, Handel, Dienstleistung) heißt $O < I$. Sie produziert gewaltige „verpuffende“ Energie. Aber das ist ein so hässlicher Effekt, dass die Welt (des Kapitalismus) beschlossen hat, zu lügen. Und zwar sich selbst zu belügen. Das aber um so wirkungsvoller. So sehr, dass die Wahrheit inzwischen verloren gegangen ist. Und diese Wahrheit heißt: Zinsen.

Für den Wert, den man als Kredit erhält, muss man mehr zurückgeben als den Kredit. Das ist das Geschäft des Verleihers, meist einer Bank (oder eines Anteiligners an einer Unternehmung, zum Beispiel Aktionär). Ganz einfach aus „Kurs-Differenzen“. Eine solche ist das, was man „Gewinn“ in einem Produktions- oder Handelsprozess nennt. Für 100 Thaler eingekauft oder Kosten verursacht, für 110 Thaler verkauft, ergibt einen „Kursgewinn“ von 10 Thaler. Doch der Käufer ist um exakt diesen Gewinn „betrogen“, weil er ja – hätte er selbst eingekauft oder produziert – nur 100 Thaler, nicht 110 Thaler ausgegeben hätte. Und wer für 100 Thaler Kredit 120 Thaler zurückzahlen muss, muss ebenfalls irgendjemanden „Geld aus der Tasche ziehen“. Mehr, als es dem Wert der Ware oder Leistung entspricht, wenn man sie an dem Aufwand oder Kosten misst. Weil „Verzinsung“ = Gewinn jedoch die Maxime der Weltwirtschaft ist, muss sie etwas schaffen, was diese eigentlich unmögliche Vermehrung möglich macht. Und diese geniale Idee heißt „Wert“.

► Kapital giert nach Werten

„Wert“ ist ein Schlüsselwort in der kapitalistischen Gesellschaft. Wer eine Bilanz aufstellt, macht nichts anderes, als irgendeinem Zustand oder Umstand, einer Sache oder Recht, einem Zusammenhang oder Erwartung, einer Deklaration oder Sachzustand einen Wert beizumessen. Und diese Wertzumessung in den Bilanzen ist nichts anderes als ein gesellschaftlich toleriertes Spiel, wer am glaubhaftesten lügen kann. Heiratsschwindler und Bilanzersteller sind vollkommen identisch: sie machen glauben, es wäre etwas vorhanden, was nur in der Phantasie anderer Menschen den Zustand „Gewissheit“ annimmt.

Selbst so „unleugbar eindeutige Dinge“ wie Geldscheine kann man in einer Bilanz nicht bewerten, sondern nur eine glaubhafte Lüge hineinschreiben. Da mag ein Zettel im Firmenbesitz sein, auf dem ein Staat verspricht, dem Inhaber dieses Scheines beim Vorlegen an einer Bank den „Wert“ von x „auszuzahlen“. In was auszuzahlen? Nun, in den gleichen Lügenscheinen, in Geld. Das perfide am Geld ist, es macht glauben, es hätte einen Wert, und dieser Wert besteht in nichts anderem als sich selbst. Ein perfekter Selbstbezug. Selbst wenn man statt Geld Gold auszahlen würde, so wäre Gold der Geldersatz und was würde man für Gold einlösen können? Silber oder Platin ... und das Spielchen, das nie aufgeht, finge von vorne an.

Denn wenn der Staat, der den Wert verspricht, plötzlich einfach nicht mehr zahlt – weil er kein Gold hat, weil die Bankschalter geschlossen sind, weil der Staat nicht mehr existiert und keiner mehr den Geldschein als Wert-Urkunde anerkennt – was ist dann mit dem Wert niedergeschrieben in der Bilanz? Weniger wert als die Krümel des Bleistiftstrichs, mit dem der Wert notiert wurde. Wert, das ist immer, immer! nichts anderes als eine Annahme oder sogar eine Reihe von Annahmen zu den Annahmen. Angenommen, der Staat besteht weiter und das die Währung stützende Gold (oder Bruttosozialprodukt, was spielt es schon für eine Rolle) ist vorhanden und angenommen, es würde Geld gegen Gold getauscht und angenommen, dieses Gold würde von anderen akzeptiert und angenommen, man würde die Preise nicht extrem erhöhen, dann (aber erst dann!) ist der Schein, den wir hier notieren. x oder y oder z wert. Weswegen sich der Begriff „Bilanzbewertung“ in die Sprache der Fachleute eingeschlichen hat, der Solidität und Ehrlichkeit vorgaukeln soll und doch nichts anderes

ist als das vollständige Geständnis, dass eine jede Bilanz so gut ist, wie das Lügengebäude, das sie stützt.

Und um sich weitere Kapitel zu ersparen: die Gesamtheit dessen, was man „Börse“ nennt, funktioniert so. Weltweit und in jedem Detail. „Bewertet“ werden Annahmen, Fiktionen. Und wer am besten etwas „vorgaukeln“ kann (siehe Heiratsschwindler), der erhält auch (wie im richtigen Leben) die meisten Angebote und erhöht damit Werte. Erdachte, und weil der Mensch zur Schönfärberei neigt, meist erlogene, weil an keine faktische Wahrheit gekoppelte Werte. Es gibt keinen „festen Wert“ – und daher haben die „sehnlichst ersehnten Werte“ immer die Nase vorn.

„Börsengeschäfte sind gigantische Betrügereien“

Aussage eines involvierten Investment-Bankers

Dennoch kann uns die Börse besser als manch anderes lehren, wie man aus Fiktion Realität macht. Aus Lüge Wahrheit. Man darf sich beim Lügen nicht erwischen lassen! Oder, falls es doch auffliegt, längst nicht mehr mit der Wert-Fiktion in Verbindung stehen. Apropos Stehen. Man kann es auch so sehen: Der Mensch an sich sucht immer nach „dem festen Stand“, „dem festen Fels in der Brandung“ und schwärmt „ein feste Burg ist unser Gott“. Der „feste Halt unter den Füßen“ ist zum moralischen Climax geworden, denn ein „Standpunkt“, und zwar ein möglichst unverrückbarer, gilt als das Höchste, was man erreichen kann. Mit Müh und Not.

Nun ist aber die Welt nichts anderes als ein riesiges Gebiet mit Treibeis-Schollen. Die irgendwie in einer Strömung, wenn nicht in Strudeln driften, sich anecken oder abstoßen, hinwegschmelzen oder sich zu dickeren Klumpen verschmelzen. Also alles andere als ein fester Stand, eher kibbelig, unsteuerbar, gefährlich. Jede solche Eisscholle ist eine solche börsianische oder Unternehmensbilanz-Lüge, so ein Wert-Selbstbetrug. Wie kann man auf solch unsicheren Verhältnissen überleben? Robbe, Eisbär oder die Inuits (früher: Eskimos) machen es vor: indem man seine absolute Position im Großen und Ganzen (gewissermaßen seine GPS-Koordinaten) beibehält, also „ortsfest“ bleibt, aber die Platten und damit Standpunkte in dem Maße und Tempo wechselt, wie sie einem unter den Füßen davon schwimmen. Womit weitere Begriffe wie Bilanzanalyse, Inflation oder Bonität ins Spiel gebracht und eigentlich auch schon geklärt wären. Man muss den schwimmenden Lügen nur jeweils andere Bedeutungen beimessen, dann kann man ihren Wert scheinbar ändern – und jeder würde mit scheinbar moralisch einklagbarem Fug und Recht abtreiten wollen, dies sei Manipulation, Fiktion, „Lüge“. Nein, es ist Interpretation. Die Lüge, die die Lüge erklärt.

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit

Lüge ist ja ein hartes, vorwurfsvolles Wort. Die meisten Menschen scheuen, die Wahrheit zu sagen. Und so sind sie unsicher, ob sie jemand, der lügt, auch Lügner nennen dürfen oder sollen. Er könnte ja, als fiktive Option, sich vielleicht „nur“ geirrt haben. Weil: Lüge ist im eigentlichen Sinne, die Wahrheit zu wissen und die Unwahrheit zu sagen.

Aber was, bitte, heißt wissen, gerne auch in der Schreibform Wissen? Also das „mit Sicherheit Gewusste“ oder „sich einer Sache sicher sein“. Was uns darauf aufmerksam macht, dass Wahrheit immer irgendwie einen Bezug zur Sicherheit (sprich: Unverrückbarkeit, Unbeweglichem) zu tun hat. Und Lüge demzufolge mit der Unschärfe, dem Ungenauen, des „ich weiß nicht so recht“. Aber das wäre eher die passive Form der Lüge, mit einem milden Wort gern nur als „Unwahrheit“ kaschiert. Die aktive Form der Lüge ist eben, gegen gesichertes Wissen zu handeln. Womit dennoch nicht geklärt ist, was sicheres Wissen ist.

„Wissen ist jene Form von Kenntnis, in der jemand aufhört, weiter nach der Wirklichkeit zu forschen“. Kaum ein Satz, ein Bonmot oder Aphorismus kann besser erklären, wie fiktiv „Wissen“, „etwas wissen“ sind. „Ich weiß, ich muss sterben und bin daher nicht ewig“, sagt der Philosoph. „Du lügst“, sagt der Pastor, „nach dem Tode des Fleisches gibt es ein ewiges Leben des Geistes.“ Doch keiner weiß es genau – wer lügt nun wirklich? Und vor allem: über was lügen (diskutieren) die beiden? In diesem Falle über die Begrifflichkeit „Ich“. Die der eine mit dem Körper verbindet, der andere mit etwas Immateriellen, eben Geist (spirituelle Existenz). Und dennoch glauben beide, über das gleiche zu sprechen. Nämlich die Selbstbetrachtung als „Person“.

Obwohl sie eigentlich logisch betrachtet total aneinander vorbei reden – ja, von ganz anderen Dingen reden – ist es gesellschaftlich (normaltiv, moralisch, faktisch) in Gänze akzeptiert, so ein Gespräch als vernünftig, sinnvoll, erstrebenswert, wertvoll, notwendig – oder wie auch immer, in jedem Falle mit einem positiven Attribut zu bezeichnen und zu belegen. Das geschieht im Fernsehen als Kult – fast jede, wenn nicht sogar ausnahmslos jede Talkshow ist nichts anderes als die Kunst, aneinander vorbei zu reden, nur um den Eindruck zu erwecken, man spräche über ein gemeinsames Thema. Jeder weiß das, keiner tut was dagegen. Alle lügen. Keinem ist es bewusst. Und die es bewusst tun, schneiden am besten dabei ab.

Und solche Talkshows gibt es zu Hauf in Firmen, Organisationen, Verbänden, Institutionen. Man nennt es Meeting, Besprechung, Konferenz, Symposium, Seminar, „Vier-Augen-Gespräch“ ... und so weiter. „Herr Müller, wir müssen uns mal über Ihre Leistungen unterhalten ...“, sagt der Vorgesetzte, worauf Herr Müller über das Verhalten seiner Kollegen, die bösen Kunden, die schlechte Organisation, seine Krankheit oder niedrige Bezahlung redet – nur nicht über seine Leistung. Man weiß, dass man sich nicht mit der Wahrheit beschäftigt, also man lügt – hält es aber für ein „offenes, ehrliches Gespräch“. Denn auch der Vorgesetzte spricht nicht über die Leistung von Herrn Müller, sondern über eine ihm als Vorwurf „reingewürgte“ Soll-Ist-Differenz in irgendeinem Budget oder Benchmark.

Um Herrn Müller geht es dem Vorgesetzten nicht, sondern um die Erfüllung seiner eigenen Vorgaben oder Vorstellungen. Also auch er lügt.

System DDR – oder wie Lüge staatstragend wird

Als die Welt noch in kalter-Krieg-Ordnung war, höhnte man im Westen über den Osten, dieser betriebe seine eigene Vernichtung (was sich ja auch als wahr herausgestellt hat). Stein des Anstoßes: die Staatslüge der Produktionspläne, wie sie vor allem in der DDR (preußische Tugend des Perfektionismus lässt grüßen) bis zur Perversion getrieben wurden. Gelogen sei da alles, und es nähme ein tragisches Ende, was in einer zynischen Witzstory zusammengefasst wurde:

Das Kombinat „Rote Ehre“ hat, wie üblich, 100 Prozent einer zugewiesenen Menge irgendwelcher Güter zu fertigen. Eifrig, wie man nun einmal den Sozialismus erfüllt, verpflichtet man sich selbst zu 120 Prozent (was dann im nächsten Jahr als 80 Prozent gilt, von dem aus das Planungskomitee auf 100 erhöht). Nun, wie das so im Sozialismus ist, es ist kein Material da, die Arbeiter sind nicht auf Arbeiten erpicht, schlussendlich ist am Ende des Jahres gerade mal 60 Prozent geschafft. Was der Betriebsleiter der Kombinationsleitung nicht melden kann und, um sich selbst zu retten, von 95 Prozent berichtet. Die ist entsetzt, sagt, nun, 110 müsse es schon sein und meldet es der Kreisparteileitung. Die wiederum steht im Wort, bester Kreis der Republik werden zu wollen und erhöht das Resultat per Federstrich auf 150 Prozent. Dieses Ergebnis geht zum Zentralkomitee, wobei der Sachbearbeiter wegen herber Unterschreitungen in anderen Bereichen unbedingt noch einen Aufrundungsfaktor braucht und auf 160 Prozent erhöht. Der Staatsratsvorsitzende bekommt die Aufstellung und ist hellauf begeistert. Und verkündet den Genossen: „Genossen, unser Volk hat Großartiges geleistet. Wir sollten unserem Freund und Bruder, dem wir alles verdanken, Ehre und Dank erweisen. Ich schlage vor, wir senden 60 % sofort in die Sowjetunion und von den verbleibenden 100 Prozent können wir noch in Saus und Braus leben.“

Weshalb, wie man weiß, in der DDR Mangel der einzige Überfluss war. Aber wieso DDR und Sozialismus? Der Kapitalismus des „Westens“, die Politik der internationalen Konzern von heute ist exakt deckungsgleich mit diesem scheinbar überwundenen Muster. Im Gegenteil, gerade Konzerne, die angeblich freien Unternehmungen, haben das Gängelprinzip so perfektioniert, dass sich der damals real existierende Sozialismus nur wie eine müde, unvollkommene Vorübung dagegen ausnimmt. Nehmen Sie die Story und ersetzen Sie einige Vokabeln:

Der Konzern „Global Challenge“ hat, wie üblich, 100 Prozent einer Menge irgendwelcher Güter zu verkaufen seinem Tochterunternehmen „National Enterprise“ zugewiesen. Eifrig, wie man nun einmal dort die Konzernanforderungen erfüllt, verpflichtet man sich selbst zu 120 Prozent (was dann im nächsten Jahr als 80 Prozent gilt, von dem aus das Controlling automatisch auf 100 erhöht). Nun, wie das so in der freien Marktwirtschaft so ist, es ist kein Konjunkturschub da, die Kunden sind nicht auf Investitionen erpicht, schlussendlich ist am Ende des Jahres gerade mal 60 Prozent Umsatz geschafft. Was der Verkaufsleiter der Geschäftsleitung aber nicht ein-

gestehen will und, um sich zu retten, 95 Prozent meldet. Die ist entsetzt, bangt um ihren Posten, sagt, nun, 110 könne man schon melden, wenn man die Interessenten als Kaufvorvereinbarungen interpretiere und gibt es als Ergebnis an die kontinentale Vertriebsleitung. Die wiederum steht im Wort, beste Vertriebsregion der Welt innerhalb des Konzerns werden zu wollen und erhöht das Resultat per Federstrich auf 150 Prozent „prospektiver Ist-Umsatz inkl. Optionszusagen“. Dieses Ergebnis geht zur Konzernspitze, wobei der Global Segment Manager dort wegen herber Unterschreitungen in anderen Bereichen unbedingt noch einen Aufrundungsfaktor braucht und auf 160 Prozent erhöht. Der CEO und der Aufsichtsrat bekommen die Aufstellung und sind hellauf begeistert. Und der Boss verkündet an der Börse: „Leute, unser Konzern hat Großartiges geleistet. Wir wollen unseren Shareholdern und Banken, denen wir alles verdanken, Freude und Dank erweisen. Wir schütten daher 60 % Rendite aus und die verbleibenden 100 Prozent investieren wir in den Aufbau neuer Fabriken und Märkte und ein Bonussystem für die Belegschaft.“

Weshalb, wie man weiß, in Konzernen Betriebskapital für Forschung, Entwicklung, Produktion und Vertrieb sowie Mitarbeiterschulung und Wissenstransfer stets so knapp gehalten werden, dass jeglicher Plan niemals in Erfüllung gehen kann.

Ich weiß, Du weißt, das ich lüge ...

Nun ist ja das tragische, dass sowohl im Sozialismus wie im Kapitalismus ein jeder der Beteiligten um die Lüge weiß. Sie aber nutzt, um die eigene Haut zu retten. Und schließlich ist es ja auch immer nur für kurze Zeit: die Quote der Job-Rotationen in einem Unternehmen ist de facto nichts anderes als eine Meßlatte für individuelles Versagen. Aber auch das wäre eigentlich unehrlich. Die Wahrheit ist: Je mehr Unmöglichkeiten man einzelnen Mitarbeitern zumutet und je kategorischer Leistungen verlangt werden, für die gar keine Voraussetzungen, sie zu erbringen vorhanden sind, desto intensiver wird der Wechsel auf den Positionen eines Unternehmens sein. Und wer diese Prinzip einmal erkannt hat, kann sich in einem Konzern wunderbar von unten bis ganz nach oben dienen. Die einzige Bedingung ist, einen spezifischen Job nie (nie!) länger als andert-halb, maximal zwei Jahre zu betreiben. Denn das ist die Spanne von der Abgabe eines Prelimery-Budgets (Voraus-Einschätzung) bis zur letzten Erklärungsfrist für die Soll-Ist-Differenz. Mit andern Worten: man muss einen neuen Posten haben, bevor man für den Mist verantwortlich gemacht werden kann, den man im vorherigen angerichtet hat. Auch das weiß jeder, und weil jeder so handelt, hat sich die Unehrlichkeit etabliert. Jobwechsel als „Aufstiegschancen“ zu bezeichnen. Denn wiederum: nur so kann das Prinzip funktionieren. Man muss nach einiger Zeit für die Sanktion des eigenen Versagens verantwortlich sein. So in der Hierarchie aufgestiegen sein, dass man sich selbst per Gnadenerlass von allen Vorsünden befreien kann.

Nur in der Wirtschaft? Na klar, Politik funktioniert in jedem Detail genau so. Es erübrigt sich, vorweg geschildertes Prinzip in Vokabeln von Partei, Regierung und Ministerialbürokratie dickicht oder Institutswirrwarr und Verbandslobbyismus zu wiederholen. Dennoch sei der Hinweis gestattet,

dass der Wirtschaft für dieses Lügensystem nur begrenzte Mittel zur Verfügung stehen, während Staat und Politik sich die Systemerhaltungesourcen jederzeit selbst zuschieben können. Wovon sie reichlich gebrauch machen. Weshalb Staatsschulden mit der Zeit so hoch sind, dass es sich nicht lohnt, sie noch zu tilgen. Nicht die Schulden ruinieren den Staat. Der Versuch ihrer Tilgung würde dies tun.

Lösungen: Risc Management als methodischer Leitfaden

Die Ehrlichkeit der Werte

Die Ehrlichkeit der Produkte, Leistungen, Dienste

Die Ehrlichkeit der Preise und Konditionen

Die Ehrlichkeit der Renditen und Steuern

Die Ehrlichkeit Kollegialität (Inkorporationsfähigkeit)

Die Ehrlichkeit der Verpflichtungen (Ökobilanz)

Die Ehrlichkeit der Unbeherrschbarkeiten

Die Ehrlichkeit der indirekten Kosten

Die Ehrlichkeit der Folgekosten

Die Ehrlichkeit der Sozialisierungskosten

Die Ehrlichkeit der Ziele (Corporate Behaviour)

Die Ehrlichkeit der Inanspruchnahmen

Die Ehrlichkeit der Erwartungen auf Gegenleistung

Die Ehrlichkeit der personellen Ethik

Die Ehrlichkeit der Nutzen und Vorteile

Die Ehrlichkeit der Interaktion (Kommunikationsarchitektur)

Die Ehrlichkeit der Emotionen und damit der Corporate Identity

Die Ehrlichkeit der Themen, Botschaften und Informationen

Die Ehrlichkeit der Worte, Bilder und Metaphern

Die Ehrlichkeit der Fehlerkultur

Sie müssen dafür und deswegen nicht ihr Leben ändern. Sie sollten nur ändern, was Sie am über- oder besser leben hindert oder es bedroht. Die Ehrlichkeit ist einerseits im philosophisch-religiösen Kontext ein Ziel, das zu den höchsten zählt. In der Wirtschaft, im Berufs- und gesellschaftlichen Leben ist es aber die einzige Möglichkeit, das einzige, was man wirklich besitzt, sich zunutze zu machen. Seine eigene Persönlichkeit. Wer andere belügt, betrügt sich selbst um sein eigene wirkliches Ich.

Welche neuen Instrumentarien, Prozeduren oder Systeme gilt es dafür einzuführen? Keine! Oder nur die, die Ihnen additiv zum Bisherigen sinn-

voll erscheinen. Aber lassen Sie vor allem weg, was sie an der Findung und Betrachtung der Wahrheit hindert. Inklusive einem Berichtswesen (oder auch Controlling) das allzu sehr gefiltert wird (siehe DDR-Syndrom), nämlich viele Hierarchien durchläuft.

In den meisten Fällen genügt es, in die bestehenden Riten und Berichte, Besprechungen und Budgets einen einzigen Grundsatz einzubauen: den der Wahrheit, gleichzusetzen mit dem der Klarheit.

Und wenn Sie sich selbst (und damit dem Rest des Unternehmens) einen Gefallen tun wollen, dann vermeiden Sie all jene Vokabeln, die unter Business-Slang zusammengefasst werden können. Und keinen anderen Sinn haben, als die Wahrheit zu verschleiern. Sprechen Sie ehrlich, dann denken Sie ehrlich. Seien Sie ehrlich, dann generieren Sie Ehrlichkeit. Die Wahrheit ist zu wertvoll, um sie nicht als „asset“ einzubringen.

Begriffe wie Kultur und Ethik sind keineswegs „von gestern“

Der Umgang mit der Wahrheit ist auch – und vor allem – eine kulturelle Angelegenheit. In ganz Asien gilt Direktheit, vor allem in negativen Dingen, als grober Verstoß gegen die guten Sitten. Man wird versuchen, es so lange zu umschreiben, bis es jedem klar ist – auch auf die Gefahr, dass keine eindeutigen Aussagen getroffen werden. Eine Form schwieriger Kommunikation, die sich allzu oft selbst ein Bein stellt. Aber, wie man sieht, unter'm Strich nicht weniger erfolgreich sein muss als die gern als gradlinig titulierte Direktheit vor allem teutonischen Denkens und Redens. Schweizer, zum Beispiel, haben oft arge Mühe mit den Genossen aus dem „27. Kanton“ (Deutschland). Deren schnörkellose Offenheit und das „sofort auf den Punkt kommen“ schätzen oder fürchten Sie, mal so, mal so.

Wer in Sri Lanka nach dem Weg fragt und – leider – auf jemanden trifft, der diesen Weg nicht kennt, wird trotzdem eine höfliche, bestimmte, überzeugende Antwort bekommen. Nein sagen oder etwas nicht wissen ist eine Schande, also wird der Angesprochene irgendetwas erfinden, um dem Fremden zu helfen. Folgen Sie nun dem Rat, werden Sie vielleicht viele schöne Landstriche entdecken. Nur nicht unbedingt dort ankommen, wo ihr eigentliches Ziel ist.

Nur in Sri Lanka? Nein, in der gesamten kapitalistischen Wirtschaft geht es so zu. Haben Sie jemals einen Vorstandsvorsitzenden „Ich weiß es nicht, ich weiß nicht weiter, ich bin unsicher“ oder gleichwertiges sagen hören? Nein, er wird irgendeine Weisheit verkünden, die so wenig mit der Realität gemein haben muss wie die Auskunft des höflichen Ceylonesen, der den Weg nicht kennt, aber sich selbst keine Blöße geben möchte. Allein aus diesem Grund, sich selbst als Held und Strahlemann zu verkaufen, wird jeder Top-Manager und jeder Politiker oder Karrierist erst recht permanent irgendetwas faseln, von dem er nicht unbedingt Ahnung, geschweige denn gesichertes Wissen haben muss. Ein Grund, warum wir als Volk dieses Politikgeschwätz bis zum Kotzen leid sein. Es ist dummes, dämliches Gebrabbel, Wichtigtuerei und angstvolles Wischi-Waschi, weil wir kulturell verlernt haben, mit der Wahrheit zu leben.

Ein sehr großes, ein allgemeines Problem. Das sich durch alle Lebenssituationen zieht. *In der Schule wird man nicht für die Wahrheit benotet, sondern für die Richtigkeit einer Antwort. Wenn die Antwort faktisch falsch ist, aber als Prüfungsergebnis so festgelegt ist, gilt dennoch die falsche Antwort als die richtige.* So lang es Schule gibt, wird so Geschichte oder Staatsbürgerkunde gelehrt. Richtig ist, was als politisch opportun angesehen wird, nicht, was der historischen Wirklichkeit entspricht.

Oder in der Medizin. Die ist geradezu ein unendliches Gewirr von Irrtümern. Da werden jahrzehntelang Krankheiten nach der Methode oder mit dem Medikament X behandelt, bis eine Studie feststellt, dass genau dies der falsche Weg ist und System Y das eigentlich wirkungsvollere. Worauf sich garantiert ein Trittbrettfahrer einstellt, der den eigenen Weg Z als den mystisch-magischen wirklich wahren vermarktet. Die Kernfrage sollte doch eigentlich lauten: wie gehen wir mit der Verantwortung dafür um, das Falsche getan zu haben. Welche Konsequenz trifft den Arzt, der falsch behandelt, nur weil er nicht zu Ende gedacht, geforscht, gefolgert hat?

Diese Berufsgruppe samt ihre gesamte Sparte, die Medizin-Chemie und das Heilwesen insgesamt, haben es fein geschafft, sich gesetzlich sanktioniert weitgehend aus der Verantwortung rauszuhalten. Es gibt das immer wieder zitierte chinesische antike Modell, wonach ein Arzt bezahlt wird, wenn der Patient gesund ist – und bei Krankheit für den Arzt die Zahlung ausbleibt. Wir lachen darüber, aber nur, weil wir wissen, dass es ein sehr, sehr vernünftiges ist. So vernünftig, dass es uns absurd erscheint, wir sollten es anwenden. Weil wir nicht gewohnt sind, nach Wahrheiten zu handeln.

Denn auch in anderen Bereichen schlägt „Vater Staat“ in der vollen Wucht seiner selbst zugeschriebenen Unbarmherzigkeit zu. Da werden, um nur einen Aspekt zu nennen, Steuergesetze ohne Ende und in einer Komplexität erlassen, dass selbst Fachleute keine Chance mehr haben, sich auszukennen. Aber sobald ein Bürger formal gegen diese Gesetze verstößt, weil irgendein zufälliger oder in der Verordnung vierhundertachtund-dreißigtausendzweihundertsechszwanzig explizit genannter Umstand auf ihn zutrifft, darf er mit vollen Sanktionen rechnen. Er muss dafür büßen, dass der Gesetzgeber es unmöglich macht, die Vorschriften einzuhalten, auch wenn man es will. Wahrheit, Offenheit, Ehrlichkeit, nein, das ist kein Prinzip, das heutige Staaten und deren politische Instanzen auszeichnet oder kennzeichnet. Und die Liste der Fälle, die zur bitteren Erkenntnis geführt haben, es gäbe mehr Täter- als Opferschutz, ist zum Heulen und Weinen lang.

Verordnete Wahrheit von oben nach unten

Da nimmt es nicht wunder, dass praktisch in jedem Unternehmen, jeder Organisation, allem, was irgendwie gesetzlich oder freiwillig geregelt ist, „Wahrheit“ immer ein hierarchie-kaskadierendes System ist. Was der Boss verkündet, gilt als Heiliges Wort. Die Subalternen greifen es auf, tun ihre Deutung hinzu oder greifen die Teile raus, die ihnen passen und geben es entsprechend weiter. Was dann „unten“ (und „unten“ bedeutet oft auch „beim Kunden, am Markt“) ankommt, ist irgendeine Meinung, die mit Wahrheit, Klarheit und Verantwortung für das Gesagte nichts mehr zu tun hat – in den allermeisten Fällen. Und umgekehrt haben es Wahrheiten verdammt schwer, in einem Unternehmen, einer Organisation „von unten nach oben“ zu gelangen. Chefs sind meistens bis zur Absurdität ahnungslos, was in ihrem Unternehmen wirklich geschieht, fühlen sich aber uniso-

no und jederzeit perfekt informiert und vollkommen souverän. Weil kaum einer von ihnen sich jemals die Mühe macht, den Wahrheitsgehalt der ihm zukommenden Informationen zu prüfen.

Journalisten kennen diese Situation aus Interviews und Hintergrundgesprächen. Da offerieren ihnen Politik- oder Wirtschaftsbosse An- und Ausichten, Schlussfolgerungen oder Pläne, Analysen und Kommentare, wo sich die recherchierenden Journalisten permanent fragen: von welchem Unternehmen, welcher Partei, welchem Staat, welchem Volk, welchem Markt ... redet der/die eigentlich. Weil ich es, sie, ihn ganz anders kenne. Sagt man solch einem selbstverblendeten Großkopferten die Wahrheit „ins Gesicht“, so wird regelmäßig dieser den Journalisten als unbotmäßigen Kritiker oder als unsachlichen Besserwisser meiden bzw. verbannen. Die Chance, sich selbst und sein Wissen zu hinterfragen, in Zweifel zu stellen, wird extrem selten ergriffen. Denn nicht um Wahrheit, Wahrhaftigkeit und die Wirklichkeit geht es, sondern um den Anspruch und Anschein, im Besitz derer zu sein und die Macht zu haben, sie verkünden zu dürfen.

Warum geschieht dies, warum kann man nichts dagegen tun. Vielleicht erklärt dieses Bonmot das Pradoxon: „Politik wird wirklich so gemacht, wie sich das Kleine Fritzchen die Politik vorstellt. Nur kann sich das das Kleine Fritzchen nicht vorstellen.“ Einem Arzt, der aus Überzeugung verkündet, dies sei die richtige Therapie, glauben wir nicht, dass es die falsche sein könnte. Einem Politiker nicht, dass er etwas sagt, worüber er gar nichts weiß. Einem Wirtschaftsboss nicht, dass er so ahnungslos sein kann, wie zu befürchten steht. Und so weiter.

In Athen, geht die Sage, wurden Überbringer schlechter Nachrichten erschlagen. Es ist übrigens noch immer Athen.

Und noch ein Argument, warum Wahrheit so hinderlich ist. Der Leiter der Geschäftsleitung eines internalen Großkonzern sagt resigniert: »Was nützt es uns, wenn wir wissen, was die Kunden wollen. Wir können doch nur verkaufen, was wir haben.« Ein wirklicher Ausspruch. So wahr, dass er erklärt, warum Wahrheit hinderlich sein kann.

Wie enttarnt man Täuschung?

Der Umgang mit der Wahrheit wird dadurch erschwert, dass man vermeintlich in vielen Fällen gar nicht wissen kann, ob man es mit der Wahrheit oder der Unwahrheit zu tun hat. In der Tat, das ist ein großes Problem, doch meist nicht so groß, wie es angenommen wird – und man deshalb schon resigniert, bevor man überhaupt versucht hat, es zu lösen.

Im unmittelbaren Gespräch mit einem Menschen kann man sehr oft sehr gut erkennen, ob jemand lügt oder nicht. Dazu bedarf es des Vertrauens auf Körpersprache, Mimik einbezogen. Der Körper lügt nämlich nicht. Niemals. Es sei denn, jemand hätte es eisern trainiert oder wäre ein hervorragender Schauspieler, der ohne innere Kongruenz (Übereinstimmung) von Inhalt und Präsentation „den Leuten etwas glauben machen kann“ (alleine dieses Geflügelte Wort offenbart ja schon abschließend, dass es bei der Übermittlung von Botschaften nicht um deren Gehalt, Wahrheit geht, son-

dern um das, was die Menschen davon halten, wie sie es aufnehmen, zum eigenen Glauben oder zur überzeugten Gewissheit machen).

Abgesehen von den gekonnten und geübten Methoden der Verstellung verraten sich „normale Menschen“ durch eine Diskrepanz von gesprochenem Inhalt und Gestik, Mimik. Körpersprache ist relativ leicht intuitiv erlernbar, gleichwohl vertrauen nur wenige auf ihre untrügliche Aussagekraft. Wer es tut, wird um so reicher belohnt. Im allgemeinen spürt man geradezu körperlich oft diese Nichtübereinstimmung – denn auch der Mensch ist „nur ein Tier“ und hat insofern Instinkte, die sich der intellektuell-logischen und schon gar nicht der willkürlichen Interpretation stellen müssen. „Verschlossene“ Körperhaltungen, scheue, ausweichende Blicke, Verlegenheitsgesten, unangemessene Aggression in den Blicken oder der Bewegung – und manches mehr verraten, „hier stimmt was nicht“. Umgekehrt macht die ehrliche Überzeugung, mit der Menschen etwas vortragen, im besonderen Maße ruhig und ausgeglichen. Selbst wenn man jemanden unter Stress setzt (typisch: ein Verhör, wie es nicht nur bei der Polizei, sondern in vielen Büros mit Mitarbeitern geradezu als Normalfall stattfindet – nämlich, indem man jemanden Vorwürfe macht), wird sich der die Wahrheit Sprechende meist nach relativ kurzer Zeit „öffnen“ und eine „hier stehe ich, ich kann nicht anders“-Haltung annehmen. Oder resignieren, „in sich zusammensinken“. Aber die Verteidigung der Wahrheit ist meist immer schwächer als der Versuch, eine Unwahrheit durchzuboxen. Dies ist ein erster Anriss, dem noch viele Details und Vertiefungen folgen müssten. Doch die Skizze sei genügend, um auf den Lösungsansatz aufmerksam zu machen.

Wie aber steht es mit den Medien, bei der ja kein appellierender, argumentierender Mensch als Kommunikator körperlich zugegen ist. Dort geschieht ähnliches. Die Typographie, die gestalterische Aufmachung verrät in vielen Fällen die Absicht. Gleichwohl kann, wer einfühlsam die Psychologie der Gestaltung zu deuten und zu nutzen vermag, auf diesem Gebiet natürlich die größten Täuschungen vorbringen und in die Welt setzen. Aber diese „Spitzenleistungen im Täuschen und Tarnen“ sollen nicht verhindern weiterhin vom gesunden Menschenverstand auszugehen und gewiss zu sein, dass ein großer, sicherlich der größte Teil auch der medial vorgetragenen Unwahrheiten in einer der Körperhaltung vergleichbaren unangemessenen Form daherkommen. „Zu laut“, zu unwahrscheinlich, zu übertrieben, zu vordergründig, das und dergleichen sind Faktoren, die zumindest einen Anfangsverdacht begründen können oder sich als Indiz eignen. Auch hier gilt natürlich das Gegenteil, wie jeder aus eigener, oft teurer Erkenntnis weiß: ganz offiziell verbirgt sich das eigentlich Verlogene oft im Kleingedruckten. Da wird das Mobiltelefon kostenlos offeriert, und in einer für normale Menschen ohne Zuhilfenahme einer Lupe unlesbaren 4-Punkt-Schrift werden dann die Folgekosten erwähnt. Das „Kleingedruckte“ der Versicherungen ist so legendär geworden, dass kein Mensch mehr annimmt, Versicherungen seien ehrliche und seriöse Unternehmen. Ein jeder, ausnahmslos, hält sie für Betrüger – eben weil sie ihre Klauseln so verstecken und beim Beratungsgespräch die wirklichen Stolpersteine unerwähnt lassen. Da nimmt nicht wunder, dass Versicherungsbetrug ein Volkssport geworden ist. Wie Du mir, so ich Dir.

Aber auch Versprechungen außerhalb der Logik sollten die Alarmglocken klingeln lassen. Ein guter Grundsatz in der soliden Medizin lautet als Ermahnung an den diagnostizierenden Arzt, „gehe bei Krankheitssymptomen erst einmal vom Normalen und Naheliegenden aus, bevor du an Extrem-

formen anderer Krankheiten denkst“. Und so einfach es ist, Menschen durch goldene Versprechungen zu blenden, so einfach wäre es, diese Versprechungen als unwahr zu enttarnen. Abertausende sich selbst für hochintelligent haltenden „Besserverdiener“ haben bereits ihr Geld in windigen Anlagefonds verloren oder vertrauen ihr Vermögen Anlageberatern an, die vollkommen unwahrscheinliche Renditen versprechen. Es ist unglaublich, wie Menschen mit Verstand selbigen verlieren, wenn fette Beute lockt.

Was aber nur beweist, was wir im Tierreich jederzeit beobachten können. Im allgemeinen sind Fried- wie Raubtiere extrem vorsichtig, umsichtig, misstrauisch, scheu, eher fluchtbereit, ja – geradezu ängstlich. Nur dann, wenn der verlockende Happen oder das labende Wasser direkt vor der Nase liegt oder ein Sprung, ein Biss, ein sich aus der Deckung wagen gute, reiche Beute verspricht, dann setzen sie alles auf eine Karte und begeben sich in Gefahr. Nicht selten, um darin umzukommen. Wie das Tier im allgemeinen, so das Tier namens homo erectus. Von homo sapiens, dem denkenden Menschen, muss man da erst gar nicht reden. Und abermals: was für das Individuum gilt, gilt auch für Unternehmungen, Verbände und Verbände gleich welcher Art. Kaum ein solches Gebilde will sich die dicksten Brocken entgehen lassen, weswegen nicht nur an der Börse die waghalsigsten Mergers (Zusammenschlüsse) oder Aquisitions (Zukäufe) registriert, meist auch noch durch Kurssprünge positiv beschieden werden. Obwohl jeder weiß, dass einer Phase des Fressens die lange Periode der Ermattung und Rekonvalenzens folgt. Aber auch diese Wahrheit will keiner wissen.

Wahrheit ist Mut – sich selbst gegenüber !

Holistic Risk Management ist eine von Edwin E. „Mike“ Egli, einem Gradsigneur der schweizer Unternehmensberater-Gilde, auf Grund empirischer und angewandter Studien formulierte Idee, in den Bereichen Finanzierung und Unternehmensstrategie Ganzheit zur Methode zu machen. Auch wenn es verwundert. Die möglichst umfassende Betrachtung war und ist nicht ein Primat selbst anerkannt monetär erfolgreicher Unternehmensführung. Bislang ist und blieb Methode, die Darstellung des Erfolges (oder der Erfolgsaussichten) nach Gusto oder Konvention auf das zu beschränken, was am besten geeignet ist, die Erfolge (den Output oder Profit) darzustellen und die Aufwendungen (Input) und Risiken (Schäden) auszublenden. Es ist die Form der gesetzlich, steuerlich, börsianisch, gesellschaftlich akzeptierten oder sogar gewünschten Lüge. Die beim Selbstbetrug beginnt, publizistisch-werblich Täuschungen und Verwirrungen kultiviert und bei der Anmaßung aufhört, die Schäden, die man anrichtet, den Opfern aufzubürden, die unter der „Frechheit siegt“-Methode, die man „freie Wirtschaft“ nennt, permanent und keinen einzigen Menschen schonend erzeugt und in Kauf genommen werden.

Als holistisch bezeichnet man etwas, wenn in einem kleinen Teil des Ganzen sich das Ganze erkennen lässt. Oder, was aufs Gleiche hinausläuft, in jedem Teil das Ganze sichtbar, verschlüsselt, beinhaltet ist. Es ist keineswegs etwas Abstrakt-Geheimnisvolles, sondern das Grundprinzip von dem, was wir „Natur“ und „Leben“ nennen, ein universelles (nämlich unser Universum, in dem wir eingebettet, von dem wir Teil sind) Betreffendes.

Jede Körperzelle eines Lebewesens enthält Gene. Gene sind die Bauanleitungen für Zellen. Und jede Zelle hat nicht nur die Bauanleitung für sich selbst, sondern für alle Zellen des Körpers in Form von Genen parat. Die Zelle ist Teil des Ganzen und in ihr vorhanden ist das Ganze. Das ist holistisch.

Im Universum, damit sei der Teil des Raumes gemeint, den wir mit unseren technischen Hilfsmitteln und damit vorläufig beschränkt auf Energiewellen (unterschiedlichster Frequenzen) erkennen, beschreiben, vermessen können, in diesem Universum gib es Milliarden von Systemen (Cluster, Verdichtungen, in sich und auf sich selbst wirkende Materie- und Energie-„Wolken“), die für sich gesehen ein eigenes Universum sind.

Die Erde ist Teil des so genannten Sonnensystems. Einer einzigen, bestimmten Sonne, von deren Art es – soweit wir schauen und forschen können – abermilliarden („schier unzählbar viele“) gibt. Diese Sonne wiederum ist Teil eines Teils – nämlich eines geschweiften Arms eines Spiralnebels, den wir Milchstraße nennen. Die Milchstraße ist eingebettet in eine Verdichtung von milchstraßenähnlicher Galaxien. Daraus scheint sich das Universum zusammensetzen, dessen wahre Dimension bis heute niemand kennt und damit auch nicht ansatzweise die Frage gestellt werden kann, in was dieses Universum ruht (oder eben: Teil welcher übergeordneten Entwicklung es ist). Mit anderen Worten: die wirklich wahre Ursache unserer Existenz kennen wir nicht, können wir wahrscheinlich auch gar nicht kennen, weil dimensional gar nicht wahrnehmen, dennoch wirken ins uns, in einem jeden von uns, „universelle Gesetze“. Sind wir, ein jeder von uns, nicht anderes als das Abbild der Eigenschaften des Universums. Auch das ist keine Philosophie, sondern handfester Pragmatismus. Auf uns als Person übertragen, heisst dies, obwohl wir ein Unternehmen, einen Markt, eine Technologie nicht in Gänze überschauen, sind wir als Einzelperson doch in gewisser Art und Weise Repräsentant für das Symptomatische des Ganzen. Die Kunst der Selbstbetrachtung ist, herauszufinden, in welcher Weise – und was man daran ändern kann. Mit anderen Worten: Was ist das wahre Ich, mein eigenes Profil. Und in welchen Segmenten meines Denkens, Entscheidens, Handelns bin ich ferngesteuert.

Durch etwas Konkretes etwas Unsichtbares „sichtbar, greifbar“ zu machen – kein Traum: „Der Flügel eines Vogels ist das sichtbare Absicht der Luft“, lautet ein poetisches Sprichwort. Wer es für „nur schön“, aber sinnlos und zweckfrei hält, hat nie die Chance, Ingenieur zu werden. Denn die Tragfläche eines Flugzeuges ist auch nichts anderes als das Ergebnis der Eigenschaften von Luftströmungen. Und ein Bootsrumpf ist nichts anderes als das Wesen des Wassers. Ein Fahrrad und seine Nutzung ist pure Theorie – nämlich die Beherrschung von Flieh- und Anziehungskräften, Fallkraft eingeschlossen. Wer mit seinem Auto am Ende der Kurve im Graben landet, darf nicht Wetter, Straße, Wildwechsel oder Beleuchtung die Schuld geben. Er hat nur nicht die Gesetze der Physik verstanden, die in holistischer Form in seinen Reifen oder Gaspedal vorhanden sind, und im übrigen nicht nur auf der Welt, sondern auch auf Mars und Mond, im Omega-Nebel oder auf irgendeinem der Trilliarden von Asteroiden gelten, die

durchs Weltall sausen (wer wünscht sich nicht, dahin möge man die jeweils anderen, die dämlichen Fahrer beamen).

Unternehmungen (oder Organisationen, Verwaltungen, Verbände, Vereine, Verbände gleich welcher Art) zu führen, heißt nicht, sich in Instrumenten zu ersticken und nur, um etwas gut und richtig zu machen, den vielen Tabellen und Statistiken eine neue, andere hinzuzufügen. Noch mehr Sitzungen und noch mehr Benchmarks. Noch mehr Budgets und noch mehr Diagramme. Nein, es heißt, alle Ehrlichkeit in jedes nützliche Führungsinstrument zu platzieren. Egal, was es ist, auf was es sich bezieht, durch wen und wann es stattfindet. Weil: in der Ehrlichkeit des Details zeigt sich die Wahrheit des Ganzen.

Controller. Der institutionalisierte Irrsinn.

Selten wurde eine Idee so pervertiert wie die des Controlling. Was damit gemeint ist, kann man auf Erden wie im Himmel heute zu spüren bekommen.

Wenn sich viele Flugzeuge in der Luft bewegen, ist es sinnvoll, wenn sie sich nicht zu nahe kommen. Dies prinzipiell zu gewährleisten, wurde die Luftüberwachung mit so genannten Air Traffic Controllern erfunden und installiert. Die weisen nun den Flugzeugen Routen und Höhen zu und regeln – extrem fehlerfrei, der Rest steht in der Zeitung – das Kreuz und Quer im dreidimensionalen Raum. Was vor allem da, wo Flughäfen so dicht an dicht sind, von besonderer Bedeutung ist.

Doch wer wann warum wohin fliegt, bestimmen immer noch die Fluggesellschaften oder Eigentümer, Charterer von Maschinen und in letzter Konsequenz der Captain in der Pilotenkanzel. Fast. Denn mehr und mehr mag zwar dieser den Wunsch haben, auf einer bestimmten Route in einer bestimmten Höhe zu fliegen – wegen Wetter oder Wirtschaftlichkeit, Pünktlichkeit oder sonstigen Faktoren –, allein, mehr und mehr müssen die Controller aus wiederum ihnen vorgegebenen und vorgeschriebenen Gründen die Wünsche ablehnen und durch andere Vorschläge ersetzen. Wobei „Vorschläge“ gut gesprochen ist. Denn die Piloten bekommen die Routen und Höhen vorgeschrieben. Aus und basta. Widerspruch nicht vorgesehen, es sei denn, es läge ein Notfall vor.

Was zur Konsequenz geführt hat, dass längst schon daran gearbeitet wird, die Flugzeuge komplett vom Boden aus zu lenken. Aus psychologischen Gründen jedoch schickt man noch Piloten mit, vielleicht auch deshalb, weil es ihnen in wenigen Situationen immer mal wieder gelungen ist, doch noch ein Unglück zu verhindern. Summa summarum übernimmt das System Sicherheit die führende Rolle gegenüber dem System Freiheit (am Himmel).

Auch in diesem Falle kann man das Bild wieder 1:1 auf die Wirtschaft übertragen. Es ist gut, wenn Controller das finanzielle, monetäre, Kosten- und Aufwandsgeflecht eines komplexen Unternehmens analysieren, um Abweichungen so schnell wie möglich erkennen zu können und damit eine Chance zu bieten, noch korrigierend einzugreifen, bevor es zu spät ist. Es ist auch gut, wenn sie Vergleiche ziehen und Kennzahlen errechnen. Was nicht gut ist, dass die meisten Unternehmenslenker und -verantwortlichen den Controllern auch überlassen haben, diese Relationen auch zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Schlimmer noch. Die Unfähigkeit ganzer Heerscharen von Unternehmensverantwortlichen, Managern, sich

der Verantwortung zu stellen, die mit ihrem Posten und Gehalt verbunden ist, hat dazu geführt, dass Controller inzwischen fast wie als Regelfall auch die Zahlen und Werte, Marken und Größen vorgeben, die sie später als eingehalten, über- oder unterschritten kontrollieren sollen.

Das ist, als ob die Aircontroller die Leitung der Fluggesellschaften übernehmen und den Piloten im Flugzeug vorschreiben, welche Knöpfe sie nun wie zu bedienen haben. Es ist aber auch, um einen anderen Vergleich zu ziehen, als ob der Schieds- und die beiden Linienrichter die 22 Fußballspieler vom Platz jagen und zu dritt das Match selbst austragen. Wobei vorher eindeutig festgelegt ist, welche Mannschaft mit welchem Resultat gewinnt oder verliert.

Controlling ist Controlling bleibt Controlling. Eine sehr nützliche Gelegenheit. Wenn aber, wie leider üblich, Controlling zum Instrument der Unternehmenslenkung und -führung wird, dann haben die Verantwortlichen (je höher in der Spitze, um so mehr) ihren geistigen Offenbarungseid geleistet. Zum Selbstmordkommando wird dann, was einige Unternehmen noch „on top“ bewerkstelligen, indem sie Einkauf und Controlling wenn nicht verknüpfen, dann zumindest ebenbürtig zum letzten Entscheider von Geschäftsprozessen machen. Dann wird gespart, koste es was es wolle, vor allem Umsatz und Profit, weil Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Aktionsfähigkeit der Unternehmung als Produktions oder Organisations-Entity (Einheit, Gebilde) aus Kostengründen längst lahmgelegt wurden.

Überhaupt: wer das Wort „die Kosten sind zu hoch“ auch nur ansatzweise benutzt, hat abschließend und irreparabel bewiesen, dass er von Unternehmertum und Wirtschaften nicht das geringste versteht. Oder so viel Fehler zulässt, dass tatsächlich die Kosten zu hoch sind gemessen an dem, was „eigentlich“ und „normalerweise“ an Kosten entstehen darf.

Es ist oft so, dass – und damit sind wir wieder bei der Ehrlichkeit der Bilanzierung, diesmal in Form der Kalkulation – der Aufwand des Inputs so hoch ist, dass die Erwartung oder Erfahrung auf gemessen an den Fixkosten unumgänglichen Mindestumsatz nicht erfüllbar oder wahrscheinlich erscheint. Es gibt viele Situationen oder Vorhaben, für die und in denen man einen unumgänglichen Mindestaufwand betreiben muss und daher eine bestimmte Abnahmemenge oder Stückpreise sich zwangsläufig ergeben. Die man in dieser Höhe nicht erwarten kann. Aber dann sind nicht die Kosten zu hoch, sondern der Aufwand nicht rentabel.

Die Kosten sind zu hoch, wenn man schlecht einkauft, Material „verschenkt“ (zu viel Ausschuss, Abfall), Arbeiten schlecht organisiert, Technologie nicht richtig einsetzt. Da und dann ist es richtig, „Kosten zu senken“. Doch diese unsägliche Vokabel wird heute mindestens so inflationäre genutzt wie das Wort Stress. Alles ist Stress, und immer sind die Kosten zu hoch und müssen gesenkt werden.

Oder der Umsatz ist zu niedrig. Das ist er in der Tat, wenn Verkäufer sich dumm angestellt haben und nicht in der Lage waren, Kunden genügend zu begeistern. Oder wenn das Produkt so schlecht ist, dass der Markt den geforderten Preis nicht akzeptiert. Oder Service, Produkt oder sonstiges Angebot auf zu wenig Bedarf trifft, der sich auch nicht durch geeignete und gute Maßnahmen (meist Werbung oder Rabatte) wecken und vermeh-

ren lässt. Dann ist, ehrlicherweise, der Umsatz zu gering. Aber wiederum wird in den Analysen der Wahrheit kaum Raum gegeben und „der Umsatz ist zu niedrig“ heisst es auch dann, wenn einzelne Personen oder das System des Vertriebs gar nicht die Chance hatten, ihn unter diesen Umständen überhaupt in die vorgegebene Größenordnung zu hieven. Solche Strukturprobleme werden dann gerne auf die angebliche schlechte Leistung einzelner Personen abgeschoben. Ein Ehrlichkeitsproblem der Unternehmenskultur – zum Schluss hat der jeweils Schwächere (der, dem es verboten ist, zu kritisieren oder dessen Kritik man an gebotener Stelle nicht ernst nimmt) schuld – die Vorgesetzten buckeln nach oben und treten nach unten. Der Verweis darauf, dass dies immer schon war, macht den misslichen Umstand nicht zur erwünschenswerten Leitidee.

Wer bedroht uns eigentlich ?

Das in Bezug auf den Grund und seine Stärke stets subjektiv empfundene Gefühl oder die durch ein endogenes Gedankenspinnt scheinbar rational begründete Bedrohung ist ein Relikt unserer biologischen Herkunft. Bedrohungen, die wir wahrzunehmen glauben, und für die wir keine Lösung (Abwehr oder Vermeidung der Ursache) haben, weckt das Gefühl der Furcht. Furcht wiederum steuert Fluchtimpulse.

Insofern eine vernünftige emotionale Kaskade: Situationen, denen man nicht gewachsen sein könnte, sollte man aus dem Weg gehen. Das erhöht die Überlebenschancen erheblich. Das der Situation „nicht gewachsen sein“, mit ihr nicht oder nicht gut oder aus Erfahrung schlecht umgehen zu können ist naturgemäß eine individuelle Angelegenheit, bei jedem anders und bei jedem auch zu andern Zeiten anders.

So wie es an anderer Stelle schon einmal hieß, „Vogelflügel sind das Abbild der Luft“, kann man auch sagen, „Bedrohung ist die Empfindung des Nicht-Wissens oder Nicht-Könnens.“ Wer sich bedroht fühlt, kennt sein Manko.

Nun war und ist es nicht leicht, einer Bedrohung, die einen vielleicht sogar fürchtend, ängstlich, höchst unsicher und schier regeungslos macht, aus dem Weg zu gehen. Wenn in der Steppe ein Löwe auf einen zukommt, ließe sich ja noch theoretisieren, man möge doch weit ausweichen. Was aber, wenn die Fluchtwege auch von Löwen okkupiert sind?

Und exakt in dieser Situation befinden sich die meisten Menschen im heutigen Arbeitsleben, vor allem mehr, je höher im Management und damit in der – zumindest theoretischen – Verantwortung. Selbst dann, wenn der Idealfall eintritt – also Fluchtweg ist frei -, heißt dies noch lange nicht, dass damit das Risiko bzw. die Gefahr geringer geworden wären. Vielleicht für der Fluchtweg vor dem Löwen ja geradezu in ein Sumpfgelände oder auf ein Klippe, eine Schlangengrube oder ins Schlafzimmer eines durch diese Störung extrem ungehaltenen Nashorns. Der Volksmund sagt, man käme vom Regen in die Traufe. Eine andere Metapher spricht von der Zwickmühle, eine nächste vom „gehüpft wie gesprungen“, „den Teufel mit Beelzebub vertreiben“ wollen, mit der Wurst nach der Speckseite schmeißen, sich im Kreise drehen, die Wahl zwischen zwei schlechten Kompromissen haben, mit faulen Äpfeln handeln ... aha, oho: exakt dieser circu-

lum diabolis, der Teufelskreis, scheint ein Normalfall des Lebens zu sein, sonst hätte er kaum dermaßen die Welt der Sinnbilder so stark besetzt.

Wägen. Wagen.

Dennoch gibt es einen Weg aus dem Dilemma, eine Durchschlagung des Gordischen Knotens, den berühmten Befreiungsschlag. Es ist die harmlos klingende Vokabel und mit ihr der Vorgang des Abwägens. Wobei in der deutschen Sprache zum einfacheren Verständnis Wägen sehr nahe bei Wagen ist (gemeint ist ‚Mut haben‘, nicht ein Karren oder Auto, falls Ihre Assoziation gerade mal eine Pause eingelegt haben sollte). Kein Wunder: das Abge- oder Er-Wogene ist eben das Wagnis. Ein Wagnis ist, so die Umkehrung, etwas, von dem man weiß, wie schwer es wiegt. Es ist kalkulierbar geworden. Was kalkuliert wird, hat einen benennbaren Wert – auch wenn dieser an Bedingungen gebunden ist (siehe Kapitel über Wertbildung).

Nun ist die Kenntnis der Wagnis noch lange nicht die Vernichtung oder Vermeidung einer Bedrohung. Doch über die Quantifizierung sind Risiken plötzlich mit einem gewissen Grad der Objektivität „bilanzierbar“ – und vor allem kommunizierbar („benennbar“).

So, in dieser Form, lassen sich ganz andere Bilanzen als nur Geld- bzw. Geldwertbilanzen aufstellen. Öko-Bilanzen im Sinne der Umweltverträglichkeit oder Nachhaltigkeit im engeren Sinne. Moralbilanzen, welches Recht und welchen Vorteil man mit welchem Unrecht und welcher Benachteiligung anderer erkaufte – oder selbst zu erdulden bereit ist. Aber eben auch „Korrekturbilanzen“ zu den nach formalem Recht (Steuerrecht, Gesellschaftsrecht, Handelsrecht usw.) aufgestellten Bilanzen. Nämlich solche, die auch die Folgekosten oder Gefahren- (Risiko-) Potentiale aufführt, die in einem jeweils zu benennenden Fall eintreten und wirksam wären. Oder umgekehrt, die Chancen und Vorteile, die „Soft-Faktoren“ wie Ansehen, Vertrauen, Verlässlichkeit, die einem „auf die Butterseite fallen“, also später noch nützen werden und einem Vorsprung verschaffen.

Das Schwierige in einem Unternehmen ist, die wirklichen Bedrohungen zu entpersonifizieren. Sie also auf das zu projizieren, was Steuer- und Gesellschaftsrecht ohnehin von einer Kapitalgesellschaft verlangen: nämlich als Unternehmen „Rechtsperson“ zu sein. Dem natürlichen Individuum insofern als Person gleichgestellt. Denn im Zweifelsfall sitzen 10, 20, vielleicht sogar 50 oder alles in allem 100 unternehmerische oder vergleichbar substanzielle Verantwortung für das Unternehmen tragende Personen an einem Tisch und jeder von ihnen wird, danach gefragt, was er als Bedrohung für die Rechtsperson Unternehmung sieht, wahrscheinlich zunächst einmal die eigene, menschlich-persönliche Bedrohung nennen. Ein Unternehmen kann ja nicht fühlen, es sind die Menschen, die es prägen, mit ihren jeweiligen individuellen Gefühlen, die den „spirit“ des Unternehmens verkörpern, bestimmen, prägen, wach und lebendig halten, verändern, vertreten, aktiv kommunizieren. Und so wie sie im Idealfall „gleichen Geistes“ sind oder alles tun, um dorthin zu gelangen, kann und muss man auch größte Anstrengungen unternehmen, „gleicher Sorge“ zu sein. Sich nicht von Angst überwältigen zu lassen (oder zur Kompensation die Sorglosigkeit zum Prinzip und Methode machen), sondern die Wahrscheinlichkeit, die Mächtigkeit und die Dauerhaftigkeit sowie Ursprung, Auslöser und wahrscheinliche Entwicklung eines Risikos so objektiv wie möglich darzustellen. Und dazu gehört in erster Linie und vor allem der Mut zur

„schonungslosen Wahrheit“. Wer sich selbst und andere belügt, kann keine Risiken ehrlich darstellen.

Aber, was vielleicht ja noch wichtiger ist, erst muss man die Risiken erkennen, sehen, als solche benennen können. Und da eingangs gesagt wurde, eine Bedrohung sei eine Situation oder Umstand, zu dem man keine Lösung hat, so kann man nun dreisatzmäßig schlussfolgern: Ein Risiko ist eine nicht gewollte Folge einer Ursache, für die man selbst verantwortlich ist.

Mit anderen Worten: die meisten Risiken kommen überhaupt nicht von außen auf einen (auch nicht auf Unternehmungen) zu (sind also nicht der knurrende hungrige Löwe in der Steppe), sondern sind Folgen nicht gut (genug) getroffener Entscheidungen, ausgeführter Daten oder in die Welt gesetzte Umstände (wozu stets Produkte genau so gehören wie Handlungen und Informationen).

In diesem Sinne sollte gesetzliche Produkthaftung nicht nur für materielle Waren gelten, die man verkauft, sondern auch für Handlungen an und andere Personen betreffend und vor allem die Informationen und Visionen („kommunikative Inhalte“), die man „auf andere loslässt“ und „in die Welt setzt“. Denn die Folgen falscher Kommunikation können mindestens ebenso gravierend risikoreich sein wie die Folgen schlechter, fehlerhafter oder schädlicher Produkte bzw. schlecht ausgeführter Dienstleistungen.

Es wäre eine wirkliche Revolution auf der Welt, wenn jeder für das, was er sagt, auch zur Verantwortung gezogen würde. Dabei ist es einfach, die Revolution einzuleiten. Ein einziger erster müsste mal anfangen damit, und dem Zufall, dass andere ebenso denken, eine Chance geben. Warum sind Sie nicht dieser Auslöser?

Sagen Sie jetzt nichts. Es wäre ohnehin gelogen. Nicht Rede, sondern Aus-Rede.

Fehler Kultur: Mit dem Unvollkommenen nicht zufrieden sein.

Die Industrialisierung und in jüngster Zeit die Rationalisierung (oder auch Optimierung) in Verbund mit dem krankhaften Wahn, Kosten zu vermeiden, hat eine bis dato durchaus in vielen entwickelten Gesellschaften vorhandene Fehlerkultur vehement zerstört. Was der Volksmund als Erfahrung zusammengetragen hat, wird heute von hirnlos haltlose Thesen verbreitenden Dummschwätzern vor allem in Managementkreisen in Abrede gestellt. Nämlich dass Fehler (gerne darf man sie ehrlicherweise auch „Misserfolge“ nennen) notwendig sind, um gute und beste Leistungen zu erbringen. „Wo Fehler nicht möglich sind, entwickelt sich nichts Neues, weil alles und jedes zum Wagnis, zum Risiko wird“.

Es geht bis zur zynischen Methapher des „Beamten-Mikados“: Wer sich zuerst bewegt, hat verloren. So in Vereinen, Verbänden, Organisationen, Unternehmungen: Wer als erster den Mund aufmacht und die Wahrheit spricht, wird gesteinigt (sprich gemobbt, gefeuert, gemieden). Wer etwas tut, was die konkretisierten Anweisungen auch nur tangial überschreitet, läuft Gefahr „zur Verantwortung gezogen zu werden“. Kein Wunder, dass in den meisten Büros Sprüche hängen wie „Wer nichts macht, macht auch keine Fehler“, „Wissen ist Macht. Nichts wissen macht nichts“, „Wenn der Chef kommt, hinlegen und abwarten“ oder „Nobody is pörfäckt“. Sie sind offene Eingeständnisse der Unsicherheit oder eine frustgeladene Reaktion auf die Gängeleien, denen die Mitarbeiter ausgesetzt sind. Mit der Variante, dass sie neuerdings weniger an den Wänden hängen, sondern per Email rundgeschickt werden. In Unternehmen, wo das Betriebsklima gut ist, werden Sie solche Sprüche nicht finden.

Zum Umgang mit der Wahrheit gehört eine sehr schwierig zu findende Antwort auf eine sehr einfache Frage: Was ist ein Fehler? Wer darauf die recht unkomplizierte Antwort „Eine Abweichung von einer Vorgabe, Norm, Festlegung“ akzeptiert, hat damit entweder auf eine ungemein schnelle, sichere, zuverlässige und nachhaltige Art ein riesiges Problem vom Tisch. Oder ein ungeheures am Hals hängen. Wenn man nämlich die obige kurze Antwort bejaht, aber im Berufs- und Organisationsleben nicht gelten lassen will.

Angenommen, sinngemäß sei ein Fehler immer etwas, was von einer Übereinkunft abweicht, die die Ausführenden bekannt ist, dann sind gut und gerne 90 Prozent und mehr der „Fehler“, denen Mitarbeiter heute im Berufsleben geziehen werden, keine Fehler. Weil es keine Übereinkunft zu der Situation oder dem Ergebnis gab, das anschließend (!!!!) als solches tituliert wird.

Den nicht wahrheitsgemäß werden sehr oft, fast immer Mitarbeiter Fehler vorgeworfen, für die es gar keine Vorschriften und Vereinbarungen gibt. Auf die man situativ reagieren musste. Mag ja sein, dass es dem Controller in den Kram passte, die Umsatzzielgröße irgendeines Gebietes auf irgendeiner Zahl höher als 100 zu setzen, damit am Schluss wenigstens die heute so beliebte Schwarze Null rauskommt. Hängt dann der Vertriebsmensch bei 70 %, wird er „zur Sau gemacht“, mit Strafe und Rausschmiss bedroht. Dass das Ziel keinen Bezug zur Lebens-, Konjunktur-, Produkt-, Branchen- oder sonstigen Wirklichkeit haben muss, das interessiert keinen. Denn alles andere als Wachstum ist tabu. Also wird ein real großer Teil der Wahrheit von vorneherein ausgeblendet. Es ist Selbstbetrug, Milchmädchenrechnung der übelsten Art. So angewandt und heute Realität in fast 100 Prozent aller (vor allem größeren) Firmen und erst recht von Konzernen. Dort finden Planungen, so hat man den Eindruck, ohnehin unter Ausschluss der real existierenden Welt, ihrer Märkte und real existierenden Probleme statt. Und wenn, haben die Käufer den Fehler gemacht, nicht zu kaufen. Geplant hatte man ja richtig

Fehlerkultur. Der weiße Fleck auf der Karte der Zivilisation.

Da zitiert jemand seinen Lieblingssatz „Der Kluge gibt dem Dummen die Gelegenheit, einen Fehler zu machen“ und schiebt noch den Klassiker „Nur

der Dumme macht einen Fehler zwei mal. Der Kluge lernt daraus.“ hinterher. In der Tat, beide Sätze offenbarten das Dilemma, im dem Fehler und das Fehlermachen stecken: Es wird als „dumm“ angesehen. Wer Fehler macht, ist dumm, blöd, meschugge, bescheuert, nicht zu gebrauchen.

Peinlicherweise ist das, was wir Zivilisation und Fortschritt vor allem im technisch-funktionellen Sinne nennen, so gut wie ausschließlich von dummen, blöden, nichtsnutzen, unbrauchbaren Idioten erdacht, ge- und erfunden, ausprobiert und entwickelt worden. Sofern man der Schlussfolgerung „ Fehler = Dummheit“ folgt. Edison, der Erfinder der Glühlampe, hat 9.999 Fehler gemacht, erst der 10.000 Ansatz gelang wirklich (man sagt, er habe um die 10.000 Versuche gebraucht, um die Glühlampe zu erfinden. Und die war dann noch verbesserungsbedürftig, hat aber ihr Prinzip bis heute bewahrt). Alfred Nobel, der Erfinder des Nitroglyzerins, des Sprengstoffes, den wir heute als Dynamit kennen, hat viele Menschenleben auf dem Gewissen, weil der Ausgangsstoff zu unkontrollierbaren Explosionen führte, bevor man ihn so beherrschen konnte, dass gezielte Sprengungen möglich sind. Und noch heute vollkommen unentbehrlich ist. Es hat der Toten „bedurft“, um Nobel am Ende seines Lebens erkennen zu lassen, sein Vermögen solle unter anderem einem Friedenspreis dienen. Dem höchsten, den heute die Welt kennt.

Tote in der forschenden Medizin? Keiner redet offen darüber, aber sie sind wahrscheinlich unvermeidlich. Denn Try and Error, Versuch und Irrtum, ist in der Wissenschaft ein seriöses Prinzip. Ein sehr seriöses. Und ein verlässliches dazu. So sehr, dass staatlicherseits oder in den sogenannten F&E-Etats der Firmen (F&E = Forschung und Entwicklung, englisch R&D, Research And Development) stets Gelder für Versuchsreihen, also „für das Fehler machen“ zur Verfügung gestellt werden. Doch kurioser Weise nur für den Bereich Produkte, Stoffe, Sachen, funktionelle Prinzipien.

Niemals – bis auf kaum bekannte Ausnahmen vielleicht – jedoch für die Bereiche Marketing oder Vertrieb, Organisation oder Betriebswirtschaft, IT oder Logistik eines Unternehmens. In diesen Bereichen erwartet jeder (vor allem die Manager der höheren Kasten) wie selbstverständlich, dass Fehler ausgeschlossen sind und verbieten oft kategorisch jegliches Ausprobieren von Neuem. Warum eigentlich? Es gibt nicht einen einzigen vernünftigen und logischen Grund, dem Vertrieb nicht auch F&E-Gelder zur Verfügung zu stellen. Denn: Wenn man es nicht tut, wird der Vertrieb als ganzes zum Experimentierlabor. Weil er sich, wenn auf alten und bisherigen Wegen die erwarteten oder vorgegebenen Ergebnisse nicht zu erbringen sind, aus Not und unter Druck zur teils skurrilen Abweichung vom Normlen gezwungen fühlt. Und sofort abgestraft wird, wenn das Experiment nicht klappt. Geschehe denn, dass ein einzelner Mensch in einer solchen hierarchisch und streng geführten Organisation (typisch Konzernbetriebe) die Chance hätte, sich an die Erfolgsfaktoren seiner Tätigkeit „heranzutasten“. Da ist es sinnvoller und einfacher, nach einiger Zeit den Posten zu wechseln, statt Lernprozesse durchzumachen. (Logisch, dass man im zuletzt gesagten die Sparte „Vertrieb“ durch eine beliebig andere innerhalb von Unternehmungen und Organisationen ersetzen kann. Das Prinzip „Experimente verboten“ gilt so gut wie immer und überall. Und ist immer und überall so dumm, wie es nur dumm sein kann.)

Viele Unternehmen haben verheerende Investitionsbilanzen. Und lügen dennoch in Hochglanz-Geschäftsberichten das Blaue vom Himmel runter. Da werden so Sätze wie „Bei uns stehen die Menschen im Mittelpunkt“ gefaselt (bullshit #1) oder Begriffe wie „human resources“ (frei übersetzt:

Menschen/Mitarbeiter als Ersatzteillager) inflationär gebraucht, doch was ist den Unternehmen letztenden Endes Investitionen wert? Maschinen!

Nicht wenige Unternehmungen investieren allenfalls ungefähr im Verhältnis 100:1 in Maschinen statt in Köpfe. Solche, die 10 Prozent der Anlagen-Investitionssumme auch in Fort- und Weiterbildung oder gar Rekonvaleszenzphasen (Erholungsphasen, „neu Auftanken“) von Mitarbeitern investieren, sind die absolute Ausnahme. Auch bei den KMUs ist diese menschenmissachtende Ausgabenpolitik zu erleben – eher gibt es noch bei den größeren zumindestens nominell eine Art Schulungs-Budget. Also auch hier gilt: Die Unternehmungen, die Chefs belügen sich selbst, ihre Mitarbeiter und erst recht nach außen hin, was die Fürsorge und das Wohl und Wehe in Bezug auf Mitarbeiter angeht. Mit eben einem nicht unbeträchtlichen Risikopotential, das sich schnell exponential steigern kann. Begriffe wie „Scharm-Intelligenz“ oder die Organisation von Aufträgen in Projektteams statt des Durchlaufens sequentieller Bearbeitungsstationen klassischer Prügung zeugen davon, dass das Überlebenspotential von Unternehmungen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt – und eben nicht in den Maschinen und nur in den Produktionsprozessen. Doch eben für diese „brainware“ wird erschreckend, erniedrigend wenig ausgegeben. Das Maß der Ausbeutung oder ex- und hopp-Verwendung von Menschen hat längst zu der Metapher der häßlichen Fratze des Kapitalismus, oder auch dem Begriff des exzessiven Kapitalismus geführt. Mitarbeiter als Wegwerf-Objekte – und das in einer Phase, das sie gleichzeitig als „human assets“, als „menschliche Werte“ bilanziert werden sollen. Die Schizophrenie feiert in manchen Unternehmungen und den Köpfen der Unternehmenslenker wahre Orgien. Und wie gesagt: es geht „von oben bis unten“, „von groß bis klein“.

Auch hier geht es nicht um die moralische Bewertung, die von anderen an anderer Stelle vorzunehmen ist. Unter dem Gesichtspunkt des Risk Managements, des „in den Griff bekommen“ von existenzbedrohenden Gefahrenpotentialen, ist diese Vernachlässigung der Motivation und der Leistungskraft, des Mithalten könnens und der Anpassung an immer raschere Entwicklungen einer der kritischen Punkte. Hier lauert so manche konkrete Gefahr, die jederzeit zum Desaster führen kann.

Und wer, als Untenrehmen, als Chef, Vorgesetzter, von diesem Misstand nicht bedroht ist, weil für die Mitarbeiter und deren Erhalt bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit solide investiert wird, kann sich im besondern Maße glücklich und eines der gefährlichsten „Bomben“ befreit schätzen und wissen.



▶ Zielfelder basierend auf den Konzernwerten (VW)

Konzernwerte

- ▶ Kundennähe
- ▶ Höchstleistung
- ▶ Werte schaffen
- ▶ Erneuerungsfähigkeit
- ▶ Respekt
- ▶ Verantwortung
- ▶ Nachhaltigkeit

Zielfelder

- ▶ Kunde & Markt
- ▶ Innovation
- ▶ Produktivität (Arbeit, Zeit, Wissen)
- ▶ Werteorientierung
- ▶ Attraktiver Arbeitsplatz

Die NZZ veröffentlichte am 10. März 2006 in der Rubrik „Medien und Informatik“ einen Artikel von Stepan Russ-Mohl über „Die Lüge als Kommunikationsinstrument“. Der wiederum bezieht sich auf eine Ausarbeitung von Klaus Merten, Universität Münster. Dieser Kommunikationswissenschaftler stellt fest, dass die Lüge „als einer der wirksamsten Mechanismen der Systemerhaltung“ unentbehrlich ist.

Der Grund liegt eigentlich ganz simpel offen, reden wir doch alle gerne vom Informations- und Kommunikationszeitalter. Vereinfacht gesagt, wer die richtigen (vollständigeren, neueren, vertieften, ... usw.) Informationen hat, hat einen Vorsprung, Vorteil. Informationsweitergabe ist ein Mittel der Kampf um die Macht am Markt – wer mehr weiß, kann mehr Einfluss nehmen. Und so ist der Markt voller „Halbwahrheiten“ und Täuschungen, die gar nicht mal eine Lüge sein müssen – Informationen wegzulassen, nicht weiterzugeben ist oft das bessere Mittel (nicht umsonst ist dies fast schon die am meisten demoralisierende Form des beruflichen Mobbing).

Die heutige Informationsflut, die Komplexität der meisten Sachverhalte, die hohe Geschwindigkeit von Veränderungen lässt kaum noch zu, dass etwas auf den wirklichen Wahrheitsgehalt überprüft wird. „Nichts ist älter als die Zeitung von gestern“ ist ein Sprichwort, und für Zeitung kann man auch Telefonat, Email, Fernsehsendung setzen. Was bleibt, sind flüchtige Erinnerungen, vornehmlich solche, die entstanden sind, weil man sich über etwas aufgeregt hat (emotionale Informationen bleiben um Dimensionen besser im Gedächtnis als rein sachlich-rationale).

Zusätzlich haben sich heute, so berichtet die NZZ ausführlich, Formen der Nachrichtenaufbereitung und –Weitergabe entwickelt, deren Wahrheitsgehalt gar nicht mal hoch sein muss, um dennoch glaubwürdig zu sein. Sie sind unter „PR, Public Relation“ zusammenzufassen. Jeder weiß, dass PR zumindest Schönfärberei ist, aber es ist eben auch nicht alles gelogen, was durch den Filter der Nützlichkeit für den Absender an die Öffentlichkeit lanciert wird. Immer mehr so genannte seriöse Quellen – mithin „die Presse“ inklusive Funk und Fernsehen in allen Spielarten – sind auf diese PR-

Meldungen angewiesen und wenn man sachverständige Personen befragt, dann weiß man oft gar nicht, für wen und was sie bewusst oder unbewusst Lobbyismus betreiben – also „auf jemandes Seite stehen“, einer Ideologie, einem Unternehmens, einer gesellschaftlichen Kraft Vorteile verschaffen wollen – oder müssen.

Schlussendlich

Jeder kennt die unendlichen Beweise von Lug und Betrug, von Gaunereien und Schiebereien, von Unmoral und Doppelzüngigkeit, die das reale Leben jeden Tag aufs Neue bietet. Man könnte meinen, wenn die Welt eben so ist, die Menschen nun einmal so sind, dann wäre es doch ok und warum sollte man sich darüber aufregen.

Richtig. Aufregen ist das eine. Es selbst fördern das andere. Was würden Sie, wenn Sie Zeuge eines Mordes wären, tun wollen? Zwei ermorden? Weil – die anderen tuns ja auch. Nun, Mord sei ja ein anderes Kaliber, könnte man abwehrend sagen. Wieso anderes Kaliber? Wer – im Berufs- und Geschäftsleben – eines anderen Menschen Hoffnung oder Karriere, Vertrauen oder Engagement, Leistung oder Vermögen zerstört, „mordet“ der nicht auch? Die Zahl der einerseits psychischen, andererseits vegetativen, schließlich auch physisch-manifesten Krankheiten und extremen Versagensfunktionen der Gesundheit sind bereits heute mehr als gewaltig. Man nehme die Statistiken über den Gebrauch von Psychopharmaka: werden die Pillen und Tropfen alle von Leuten genommen, die keine Probleme haben? Ganz gewiss nicht, und so muss man nur in die eigene Umgebung kritisch schauen um festzustellen, wer alles Opfer einer „unmoralischen Gesellschaft“ ist. Hans im Glück ist, wer nicht selbst das beste Beispiel dafür ist.

Schon wieder fängt, wer dies liest, wahrscheinlich an, sich selbst zu belügen, indem man vielleicht dieses denkt: „Ehrliches“ Kommunizieren, Entscheiden, Handeln, eine offene und faire Art, zu denken und zu leben, schon gar nicht die einer einzelnen Person, kann alleine nicht die Lösung aller Probleme dieser Welt zu sein. Soweit richtig.

Aber ohne, dass viele zur Direktheit, Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zurückkehren geht es auch nicht. Da man nicht über andere bestimmen kann, gibt es nur eine Möglichkeit, der Einsicht Taten folgen zu lassen: indem man jede Entscheidung, jede Handlung, die man beruflich-geschäftlich trifft und durchführt, daran misst, wie man selbst behandelt werden möchte.

Auf Toiletten findet man den Spruch inzwischen häufig: „Verlassen Sie diesen Ort so, wie sie ihn vorfinden möchten.“ Der Zettel gehört vor allem in die Büros, je höher in Rang und Elite, um so dringender. „Behandeln Sie jeden Mitarbeiter, Kunden oder jede andere Person, wie sie selbst behandelt werden möchten.“

Allein, wer so handelt, hat alles erreicht, was man im Leben erreichen kann: Achtung vor sich selbst. Wer sich selbst hoch schätzt, hat die beste Voraussetzung, anderen gerecht zu werden –anderen gegenüber gerecht zu sein und zu bleiben. Der minimiert sein und anderer Risiko. Ganzheitlich – *Holistic Risk Management*.