



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit
(Teil 2)

SERIE



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 sich ja vielleicht nur geirrt haben. Weil: Lüge ist im eigentlichen Sinne, die Wahrheit zu wissen und die Unwahrheit zu sagen. Aber was, bitte, heißt wissen, also das »mit Sicherheit Gewusste« oder »sich einer Sache sicher sein«? Was uns darauf aufmerksam macht, dass Wahrheit immer einen Bezug zur Sicherheit (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 milderem Wort gern als »Unwahrheit« kaschiert. Die aktive Form der Lüge ist eben, gegen gesichertes Wissen zu handeln. Womit dennoch nicht geklärt ist, was sicheres Wissen ist.

Die Kunst, aneinander vorbei zu reden

»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« und »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 logisch betrachtet total aneinander vorbei reden – ja, von ganz anderen Dingen reden – ist es gesellschaftlich (moralisch und 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.

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.

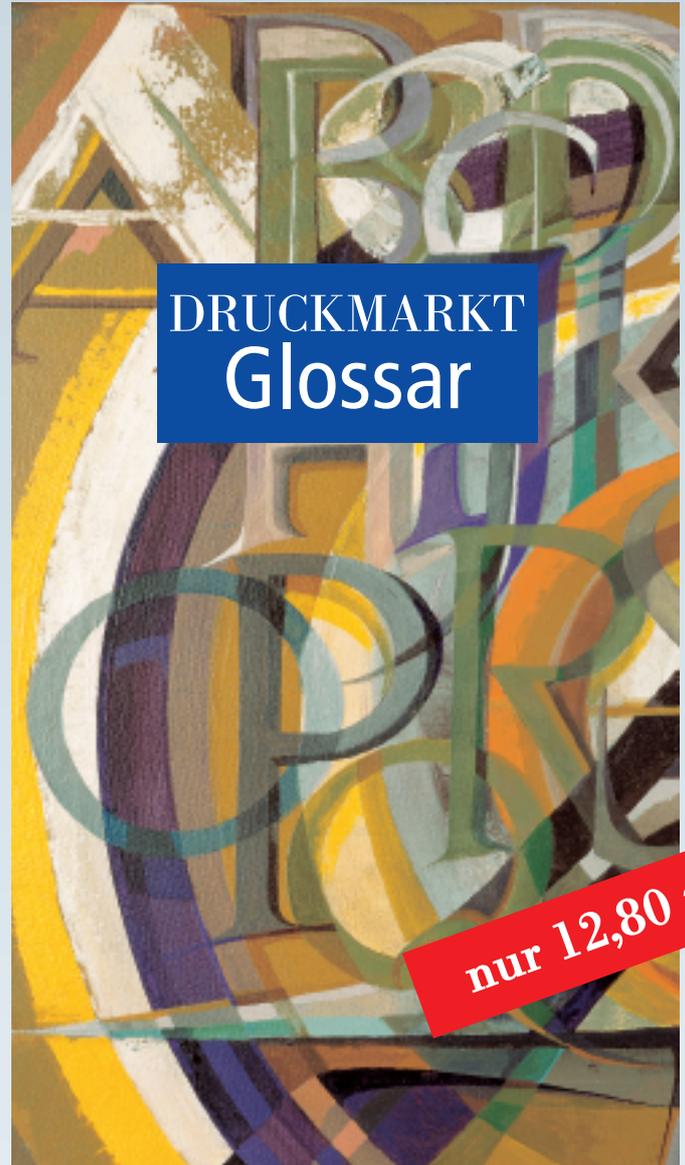
System DDR – oder wie Lüge staatstragend wird

Als die Welt noch in kalter-Kriegs-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 (die 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% einer zugewiesenen Menge irgendwelcher Güter zu fertigen. Eifrig, wie man nun einmal den Sozialismus erfüllt, verpflichtet man sich selbst zu 120% (was dann im nächsten Jahr als 80% gilt, von dem das Planungskomitee wiederum auf 100% erhöht). Nun, wie das so im Sozialismus ist, es ist kein Material da, die Arbeiter sind nicht auf Arbeiten erpicht, schlussendlich sind am Ende des Jahres gerade einmal 60% geschafft. Was der Betriebsleiter der Kombinationsleitung nicht melden kann und, um sich selbst zu retten, von 95% berichtet. Die ist entsetzt und 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%. Dieses Ergebnis geht zum

Der hat aber auch auf alles eine Antwort!

4.500 Fachbegriffe aus Premedia, Publishing, Print, Digitaldruck und der Internet-Welt.



Zentralkomitee, wobei der Sachbearbeiter wegen herber Unterschreitungen in anderen Bereichen unbedingt noch einen Aufrundungsfaktor braucht und auf 160% erhöht. Der Staatsratsvorsitzende bekommt die Aufstellung, ist hellauf begeistert und verkündet: »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% können wir noch in Saus und Braus leben.« Weshalb, wie man weiß, in der DDR Mangel der einzige Überfluss war.

System Konzern – oder wie Lüge börsentauglich wird

Aber wieso DDR und Sozialismus? Der Kapitalismus des »Westens«, die Politik der internationalen Konzerne von heute, ist exakt deckungsgleich mit diesem scheinbar überwundenen Muster.

Gerade Konzerne und die angeblich freien Unternehmungen haben das beschriebene Gängelprinzip so perfektioniert, dass sich der damals real existierende Sozialismus dagegen nur wie eine müde, unvollkommene Übung ausnimmt. Nehmen Sie die gleiche Story und ersetzen Sie einige Vokabeln:

Der (fiktive) Konzern »Global Challenge« hat, wie üblich, 100% einer Menge irgendwelcher Güter zu verkaufen seinem Tochterunternehmen

»National Enterprise« zugewiesen. Eifrig, wie man dort nun einmal die Konzernanforderungen erfüllt, verpflichtet man sich selbst zu 120% (was im nächsten Jahr als 80% gilt und vom Controlling automatisch auf 100% erhöht wird). Wie das so in der freien Marktwirtschaft vorkommt, ist kein Konjunkturschub da, die Kunden sind nicht auf Investitionen erpicht, schlussendlich ist am Ende des Jahres gerade mal 60% Umsatzvorgabe geschafft. Was der Verkaufsleiter der Geschäftsleitung aber nicht eingestehen will und, um sich zu retten, 95% meldet. Die ist entsetzt, bangt um ihren Posten und sagt, 110 könne man schon melden, wenn man die Interessenten als Kaufvereinbarungen 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% »prospektiver Ist-Umsatz inkl. Optionszusagen«. Dieses Ergebnis geht zur Konzernspitze, wo der Global Segment Manager dort wegen herber Unterschreitungen in anderen Bereichen unbedingt noch einen Aufrundungsfaktor braucht und auf 160% 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 erwei-

So schnell sich Techniken, Systeme und Funktionen verändern, so schnell entstehen neue Begriffe. [Hier ist ein Glossar und Lexikon, das kurz und knapp das Wesentliche erläutert.](#) Englische Grundbegriffe ebenso wie die endlose Litanei spezifischer Abkürzungen aus [digitaler Fotografie, Publishing, Multimedia, Druck, Digitaldruck sowie der Computer- und Internetwelt.](#) Ein idealer Begleiter am Arbeitsplatz, bei der Ausbildung, in Schule und Beruf. Kompetent und knackig-kurz, umfassend in der Wortauswahl und branchenübergreifend zugleich.

196 Seiten, Format 11,5 x 29,7 cm. 12,80 € plus Versandkostenpauschale.

Leicht bestellt im Internet: www.druckmarkt.com
oder direkt beim arcus-Verlag: Fax: +49 (0) 26 71-38 50.

Ja, ich will den Glossar! Senden Sie mir _____ Exemplare.

Name _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____

1.	Märkte & Monetäres	Geldpolitik (Preise & Pekunäres)
2.	Produkte & Produktion	USP
3.	Personal & Prozesse	Human Resources
4.	Profil & Präsentation	Kommunikationsarchitektur

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

sen. Wir schütten daher 60% Rendite aus und die verbleibenden 100% investieren wir in den Aufbau neuer Fabriken und Märkte und ein Bonus-system für die Belegschaft.«

Weshalb, wie man weiß, in Konzer-nen Betriebskapital für Forschung, Entwicklung, Produktion und Ver-trieb sowie Mitarbeiterschulung und Wissenstransfer stets so knapp ge-halten wird, dass jeglicher Plan nie-mals in Erfüllung gehen kann.

Eigenes Versagen sanktionieren

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 an-deres als eine Messlatte für indivi-duelles Versagen.

Aber auch das wäre eigentlich un-ehrlich. Die Wahrheit ist: Je mehr Un-möglichkeiten man einzelnen Mit-arbeitern zumutet und je kategori-scher Leistungen verlangt werden,

für die gar keine Voraussetzungen sie zu erbringen vorhanden sind, desto intensiver wird der Wechsel auf den Positionen eines Unterneh-mens sein. Und wer dieses 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 anderthalb, 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 Job angerichtet hat. Auch das weiß jeder. Und weil jeder so han-delt, hat sich die Unehrllichkeit etab-liert. Und Jobwechsel werden als »Aufstiegschance« bezeichnet.

Denn wiederum: nur so kann das Prinzip funktionieren. Man muss nach einiger Zeit für die Sanktion des eigenen Versagens verantwor-tlich sein. So in der Hierarchie aufge-

stiegen sein, dass man sich selbst per Gnadenerlass von allen Vorsün-den befreien kann.

Nur in der Wirtschaft? Na klar, Poli-tik funktioniert in jedem Detail ge-nau so. Es erübrigt sich, vorweg ge-schildertes Prinzip in Vokabeln von Partei, Regierung und Ministerialbü-kratiedickicht oder Institutswirr-war und Verbandslobbyismus zu wiederholen.

Dennoch sei der Hinweis gestattet, dass der Wirtschaft für dieses Lügen-system nur begrenzte Mittel zur Ver-fügung stehen, während sich Staat und Politik die Systemerhaltungs-ressourcen jederzeit selbst zuschie-ben können. Wovon sie reichlich Ge-brauch machen. Weshalb Staats-schulden 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.

Kommunikationsarchitektur: Säule des Risc Managements

Eine der Säulen des Risc Manage-ments ist die Ehrlichkeit in der Inter-aktion (auch Kommunikationsarchi-tektur genannt). Sie müssen dafür und deswegen nicht Ihr Leben än-dern. 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 im gesellschaftlichen Leben ist es aber

die einzige Möglichkeit, das einzige, was man wirklich besitzt, sich zunut-ze zu machen. Seine eigene Persön-lichkeit. Wer andere belügt, betrügt sich selbst um sein eigenes wirkli-ches Ich.

Welche neuen Instrumentarien, Pro-zeduren oder Systeme gilt es dafür einzuführen? Keine! Oder nur die, die Ihnen additiv zum Bisherigen sinnvoll erscheinen. Aber lassen Sie vor allem weg, was sie an der Fin-dung und Betrachtung der Wahrheit hindert. Inklusiv einem Berichtswesen (oder auch Controlling), das all zu 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 vermei-den Sie all jene Vokabeln, die unter »Business-Slang« zusammengefasst werden können und keinen anderen Sinn haben, als die Wahrheit zu ver-schleiern. 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.

[Folge 3 in der nächsten Ausgabe](#)

