



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit  
(Teil 5)

## SERIE



Das in Bezug auf den Grund und seine Stärke stets subjektiv empfundene Gefühl oder die

durch ein endogenes Gedankenge-spinst scheinbar rational begründete Bedrohung ist ein Relikt unserer bio-logischen Herkunft. Bedrohungen, die wir wahrzunehmen glauben, und für die wir keine Lösung (Abwehr oder Vermeidung der Ursache) haben, we-cken das Gefühl der Furcht. Furcht wiederum steuert Fluchtimpulse. In-sofern ist dies eine vernünftige emo-tionale Kaskade: Situationen, denen man nicht gewachsen sein könnte, sollte man aus dem Weg gehen. Das erhöht die Überlebenschancen erheb-lich. Das »der Situation nicht gewach-sen sein«, mit ihr nicht oder nicht gut umgehen zu können, ist eine indivi-duelle Angelegenheit, bei jedem an-ders 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 Empfin-dung 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 so-gar fürchtend, ängstlich, höchst un-sicher und schier regungslos macht, aus dem Weg zu gehen. Wenn in der Steppe ein Löwe auf einen zu-kommt, liebe sich ja noch theoreti-sieren, man möge doch weit auswei-chen. Was aber, wenn die Flucht-wege auch von Löwen okkupiert sind?

## Fluchtwege und Teufelskreis

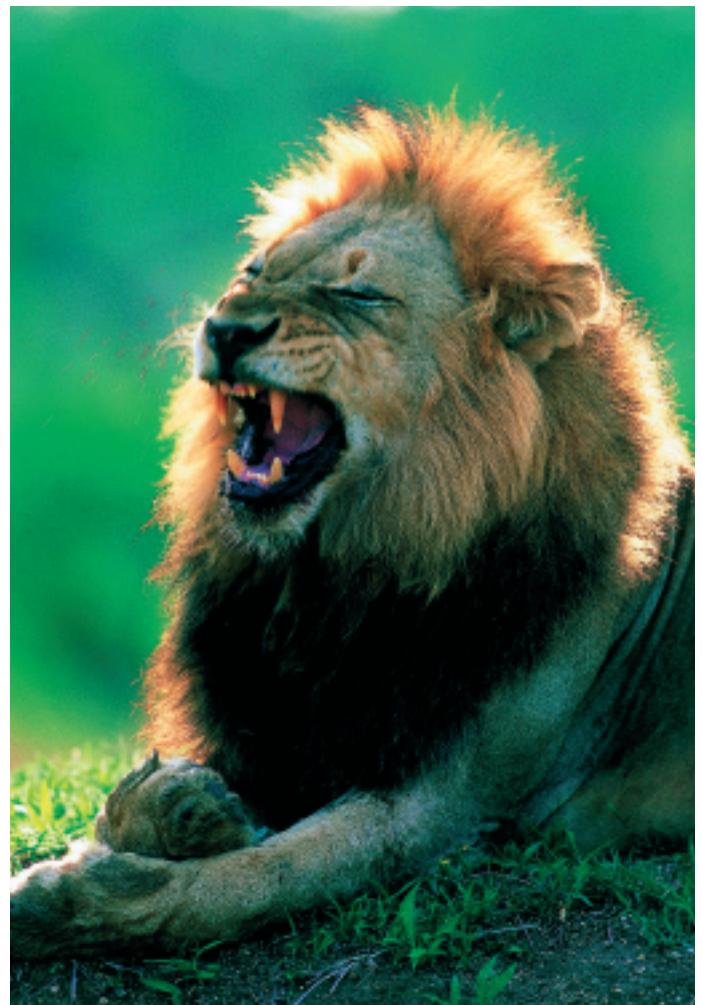
Exakt in dieser Situation befinden sich die meisten Menschen im heuti-gen Arbeitsleben, vor allem mehr, je höher im Management und damit in der – zumindest theoretischen – Ver-antwortung. Selbst dann, wenn der Idealfall eintritt (also Fluchtweg ist frei), heißt dies noch lange nicht, dass damit das Risiko oder die Ge-fahr geringer geworden wären. Vielleicht führt der Fluchtweg vor dem Löwen geradezu in ein Sumpf-gelände oder auf ein Klippe, eine Schlangengrube oder ins Schlafzim-mer eines durch diese Störung ex-trem ungehaltenen Nashorns. Der Volksmund sagt, man käme »vom Regen in die Traufe«. Eine an-dere Metapher spricht von »Zwick-mühle«, eine nächste von »gehüpft

wie gesprungen«, wieder andere Sprichworte reden davon, »den Teu-fel mit dem Belzebub vertreiben« zu wollen, »mit der Wurst nach der Speckseite schmeißen«, »sich im Kreise drehen«, die Wahl zu haben zwischen »zwei schlechten Kompro-missen« oder »mit faulen Äpfeln handeln«.

Demnach scheint dieser »circulum diabolis«, der Teufelskreis, ein Nor-malfall des Lebens zu sein, sonst hätte er die Welt der Sinnbilder kaum derart stark besetzt.

## Wagnisse und Abwägung

Dennoch gibt es einen Weg aus dem Dilemma, eine Durchschlagung des Gordischen Knotens, den berühmten Befreiungsschlag. Es ist die harmlos klingende Vokabel des Abwägens. Wobei in der deutschen Sprache »wägen« sehr nahe bei »wagen« liegt (gemeint ist »Mut haben«). Kein Wunder: das Abgewogene oder Erwogene ist eben das Wagnis. Ein Wagnis, so die Umkehrung, ist et-was, von dem man weiß, wie schwer



es wiegt. Es ist kalulierbar. Was kalkuliert wird, hat einen benennbaren Wert – auch wenn dieser an Bedingungen gebunden ist.

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«, vor allem kommunizierbar und damit »benennbar«.

So lassen sich ganz andere Bilanzen als nur Geldwertbilanzen aufstellen. Öko-Bilanzen im Sinne der Umweltverträglichkeit oder Nachhaltigkeit. Moralbilanzen (welchen Vorteil man mit welchem Recht oder Unrecht und welcher Benachteiligung anderer erkaufte – oder selbst zu erdulden bereit ist). Aber auch »Korrekturbilanzen« nach formalem Steuer-, Gesellschafts-, Handelsrecht usw. Nämlich solche, die die Folgekosten sowie die Gefahren- und Risiko-Potentiale aufführen, die in einem jeweils zu benennenden Fall eintreten können. Oder umgekehrt, die Chancen und Vorteile, die »Soft-Faktoren« wie Ansehen, Vertrauen, Verlässlichkeit, die einem später noch nützen und einen Vorsprung verschaffen können.

### Gleichen Geistes und gleicher Sorge

Das Schwierige in einem Unternehmen ist, die wirklichen Bedrohungen zu entpersonifizieren. Sie also auf das zu projizieren, was das Recht ohnehin von einer Kapitalgesellschaft verlangt: nämlich als Unternehmen »Rechtsperson« zu sein. Dem natürlichen Individuum insofern als Person gleichgestellt. Denn im Zweifelsfall sitzen zehn, 20, vielleicht sogar 50 unternehmerisch oder substantiell 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 Bedrohung nennen.

Ein Unternehmen kann nicht fühlen, es sind die Menschen, die es mit ihren jeweiligen individuellen Gefühlen, die den »Spirit« des Unternehmens verkörpern, bestimmen, prägen, wach und lebendig halten,

verändern, vertreten, kommunizieren. Und so wie sie im Idealfall »gleichen Geistes« sind, kann und muss man auch größte Anstrengungen unternehmen, »gleicher Sorge« zu sein. Sich nicht von Angst überwältigen zu lassen (oder zur Kompensation die Sorglosigkeit zur Methode machen), sondern die Wahrscheinlichkeit, die Dauerhaftigkeit sowie Ursprung, Auslöser und wahrscheinliche Entwicklung eines Risikos so objektiv wie möglich darzustellen. Dazu gehört in erster Linie der Mut zur schonungslosen Wahrheit. Wer sich selbst und andere belügt, kann keine Risiken ehrlich darstellen.

### Haftung für eigenes Tun

Aber, was noch wichtiger ist: erst muss man die Risiken erkennen und benennen können. Und da eingangs gesagt wurde, eine Bedrohung sei eine Situation, zu der man keine Lösung hat, kann man nun schlussfolgern: Ein Risiko ist eine nicht gewollte Folge einer Ursache, für die man selbst verantwortlich ist.

Mit anderen Worten: die meisten Risiken kommen nicht von außen (auch nicht auf Unternehmungen) zu, sind also nicht der hungrige Löwe in der Steppe, sondern sind Folgen nicht gut (genug) getroffener Entscheidungen 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 Personen betreffend stehen. Vor allem auch für die Informationen und Visionen (kommunikative Inhalte), die man »in die Welt setzt«, da die Folgen falscher Kommunikation mindestens so risikoreich sein können wie die Folgen schlechter, fehlerhafter oder schädlicher Produkte oder schlecht ausgeführter Dienstleistungen.

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

**GRIMM HANDELS AG**  **Grafische Materialien**

**G-Produkte**  
Feuchtwasserzusätze  
Dispensionslacke  
Reinigungsmittel  
www.grimm-handel.ch

**Perfect Dot + Conti Tech**  
Drucklöcher  
Unterlagebogen  
Unterlagefolien  
info@grimm-handel.ch

Grimm Handels AG 8732 Neuhaus Tel. 055 225 46 80 Fax. 055 225 46 81

Ihr kompetenter Partner für  
**Kosten- und Leistungsmanagement, Betriebsorganisation und Branchen-Software**

**Benno Vogler**

**Beratung**  
**Projektbegleitung**  
**Kalkulation**

CH-5642 Fislisbach  
Tennhübel 355  
Telefon +41 56 610 07 77  
Fax +41 56 610 07 75  
vogler.benno@bluewin.ch

**Applikationsschulung**  
**Mit Individualkursen schnell und effizient zum Ziel**

**STAMM**  
EDV-Beratung & Schulung - St. Gallerstr. 3 - 9230 Flawil  
071 393 27 40 - www.stamm-edv.ch

**Die Windows-Kalkulation ab Fr. 3'450.-**  
Demoversion Fr. 35.-

  
**Windows Vista kompatibel**

**CRM und MIS Lösung**

- Vor- und Nachkalkulationen
- Aufbau der Festkosten nach KN
- Integrierte Handelslösung
- Adressverwaltung mit Selektions- und Mailings-Funktionen
- Datenexport in Excel Format
- Papierverwaltung mit Einlesen der Papierlieferanten
- Preislisten ab Diskette, CD oder via Internet
- Schnittstelle zu Abacus, Sesam, Simultan und WinWare
- Debitoren mit Mahnwesen
- MwSt Abrechnung

**Mehr als 490 erfolgreiche Installationen in der Schweiz**

Herstellung und Vertrieb:  
**Malifax EP AG**  
Jungholzstrasse 6  
8050 Zürich  
Tel: 044 317 15 55  
Fax: 044 317 15 50  
Mail: winpress@bluewin.ch  
www.winpress.ch

Représentation pour la Suisse romande:  
**Trace Distribution SA**  
Route des Arses 2  
1637 Charmey  
Tél: 026 927 30 57  
Fax: 026 927 30 58  
Mail: trace@dplanet.ch