



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit  
(Teil 6, Schluss)

## SERIE



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 von hirnlos haltlosen Thesen verbreitenden Dummschwätzern vor allem in Managementkreisen in Abrede gestellt. Nämlich dass Fehler (gerne darf man sie ehrlicher Weise 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 Metapher 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 tangential 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«. Dies 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 e-Mail rundgeschickt werden. In Unternehmen, wo das Betriebsklima gut ist, werden Sie solche Sprüche nicht finden.

### Was ist der Fehler?

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 unge-



In der Wissenschaft, in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind Fehlversuche, Try and Error nicht nur Normalität, sondern gewünscht. Warum nicht in Marketing, Organisation oder Logistik?

mein 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 Organi-

sationsleben nicht gelten lassen will.

### Selbstbetrug der übelsten Art

Angenommen, sinngemäß sei ein Fehler immer etwas, was von einer Übereinkunft abweicht, die den Ausführenden bekannt ist, dann sind gut und gerne 90% und mehr der »Fehler«, denen Mitarbeiter heute im Berufsleben geziehen werden,



»Die Wahrheit war immer nur eine Tochter der Zeit.«

Leonardo da Vinci (1452 – 1519)

keine Fehler. Weil es keine Übereinkunft zu der Situation oder dem Ergebnis gab, das anschließend (!!!!) als solches titulierte wird. Denn nicht wahrheitsgemäß werden Mitarbeitern sehr oft oder fast immer Fehler vorgeworfen, für die es gar keine Vorschriften und Vereinbarungen gibt. Mag ja sein, dass es

muss, das interessiert keinen. Denn alles andere als Wachstum ist tabu. Also wird ein großer Teil der Wahrheit von vorneherein ausgeblendet. Es ist Selbstbetrug, Milchmädchenrechnung der übelsten Art. So angewandt und Realität in fast 100% 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 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, Fehler zu machen« und schiebt den Klassiker »Nur der Dumme macht einen Fehler zwei mal; der Kluge lernt daraus« hinterher. In der Tat, beide Sätze offenbaren das Dilemma, in 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 Nitroglycerins, des Spreng-

stoffes, 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. 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.

#### Try and Error

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 kurioserweise nur für den Bereich Produkte, Stoffe, Sachen, funktionelle Prinzipien. Niemals jedoch – bis auf kaum bekannte Ausnahmen vielleicht – 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? 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 bis-

herigen Wegen die erwarteten oder vorgegebenen Ergebnisse nicht zu erbringen sind, aus Not und unter Druck zur teils skurrilen Abweichung vom Normen gezwungen fühlt. Und sofort abgestraft wird, wenn das Experiment nicht klappt. Geschweige denn, dass ein einzelner Mensch in einer solchen hierarchisch und streng geführten Organisation (typisch Konzernbetrieb) 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.)

#### Ex- und hopp-Verwendung von Menschen

Viele Unternehmen haben verheerende Investitionsbilanzen. Und lügen dennoch in ihren Hochglanz-Geschäftsberichten das Blaue vom Himmel runter. Da werden so Sätze wie »Bei uns stehen die Menschen im Mittelpunkt« gefaselt oder Begriffe wie »Human Resources« (frei übersetzt: Menschen als Ersatzteillauger) inflationär gebraucht. ▶



dem Controller in den Kram passte, die Umsatzzielgröße irgendeines Gebietes auf irgendeine 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

**Streifeneinschussgeräte**  
für alle Druck-, Kartonagen- oder  
Papierverarbeitungsmaschinen

Bohren • Lochen • Perforieren • Stanzen  
Nuten • Eckenrunden • Register stanzen  
Heften • Zählen • Streifen einschießen  
Wiegen • Vereinzeln • Fälzeln • Block-  
leimen • Banderolieren • Nummerieren  
Rillen • Handwalzen • Diverse Messgeräte

Graph. Maschinen- und Apparatebau  
**JOSEF FOELLMER GmbH**  
Klippeneckstr. 8 • D-78056 VS-Schwenningen  
Telefon (00 49) (0) 77 20 - 30 12-0 • Fax 30 12 50

• Katalog • e-mail:foellmer@foellmer.com •  
anfordern • http://www.foellmer.com •

## ZIELFELDER

Zielfelder basierend auf den Konzernwerten:

### Konzernwerte

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

### Zielfelder

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

Doch was ist den meisten Unternehmen letztlich eine Investition wert? Maschinen!

Nicht wenige Unternehmungen investieren allenfalls im Verhältnis 100:1 in Maschinen statt in Köpfe. Solche, die 10% der Anlagen-Investitionssumme auch in Fort- und Weiterbildung oder gar Rekonvaleszenzphasen (Erholungsphasen, neu Auf-tanken) von Mitarbeitern investieren, sind die absolute Ausnahme. Auch bei den KMUs ist diese menschenmissachtende Ausgabepolitik 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 lügen nach außen hin, was die Fürsorge und das Wohl und Wehe in Bezug auf Mitarbeiter angeht. Mit 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 Prägung 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 für diese »Brainware« wird erschreckend, gar erniedrigend wenig ausgegeben.

Das Maß der Ausbeutung oder Ex- und hopp-Verwendung von Menschen hat längst zu der häßlichen Fratze des Kapitalismus, oder auch dem Begriff des exzessiven Kapitalismus geführt. Mitarbeiter als Wegwerf-Objekte – und das in einer Phase, in der sie gleichzeitig als »Human assets« oder als »menschliche Werte« bilanziert werden. 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 Mit-halten könnens und der Anpassung an immer raschere Entwicklungen einer der kritischen Punkte. Hier lauert so manch konkrete Gefahr, die jederzeit zum Desaster führen kann. Und wer als Unternehmen, als Chef

oder Vorgesetzter von diesem Missstand nicht bedocht ist, weil für die Mitarbeiter und deren Erhalt beziehungsweise Verbesserung der Leistungsfähigkeit solide investiert wird, kann sich im besondern Maße glücklich und einer der gefährlichsten »Bomben« befreit wissen.

### Die Lüge als Kommunikationsmittel

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

Die Serie »Der Umgang mit der Wahrheit« startete in unserer Ausgabe 32 (Dezember 2006) und wurde in den Ausgaben 33 bis 37 fortgesetzt.

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, e-Mail, 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

# Das kann nur ein Online-Inserat.

[www.medienjobs.ch](http://www.medienjobs.ch) – Stellenportal für Medien- und Kommunikationsprofis

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 – 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 tun's 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? Gewiss nicht, und so muss man nur kritisch in die eigene Umgebung schauen, um festzustellen, wer alles Opfer einer »unmoralischen Gesellschaft« ist. Hans im Glück ist, wer nicht selbst ein 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 die Lösung aller Probleme dieser Welt sein. So weit 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.

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

**G-Produkte**  
Feuchtwasserzusätze  
Dispersionslacke  
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**

CH-5442 Fislisbach  
Tennhübel 355  
Telefon +41 56 610 07 77  
Fax +41 56 610 07 75  
vogler.benno@bluewin.ch

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

**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