

## WERT UND WERTE

### Qualitätssicherung von Managemententscheidungen

**D**as was nach Firmenzusammenbrüchen über mögliche Ursachen und Fehler im Management gesagt oder geschrieben wird, sind Spekulationen, späte Erkenntnisse oder einfach Selbstverständlichkeiten.

Wenn man wichtige, aber selbstverständliche Dinge zum Gegenstand fundamentaler Betrachtung (z.B. „Du sollst nicht lügen“) macht, dann stimmt in der Gesellschaft offensichtlich etwas nicht mehr. Man fühlt sich an ein Ehepaar erinnert, das sich nach 20 Jahren trennt. Dann stellen sich Fragen nach den Grundprinzipien der Ehe. Der Vorgang ist ein starker Indikator dafür, dass etwas Wesentliches verloren gegangen ist: Qualität.

Auch in Unternehmen gibt es solche Bindungen, die keiner Erwähnung bedürfen, die aber die Organisation tragen. Am Vertrauensverlust durch Firmenpleiten (Schiefer sei hier nur exemplarisch gewählt) und durch zahlreiche andere Fälle „kreativer Buchhaltung“ lässt sich leicht erkennen, was zur Identität der Institution „Unternehmen“ gehört: Selbstverständlichkeiten wie Vertrauen, Integrität und Fairness.

Ohne sie würde die Wirtschaft verkrüppeln. Diese Werte sind Ausdruck von Qualität. Qualitätsunternehmen brauchen über richtiges Handeln nicht nachzudenken. Sie verfügen über eine innere Substanz, die diese Qualität von allein sicherstellt.

Qualitätssicherung von Managemententscheidungen hat sehr viel und sehr direkt mit Dauerhaftigkeit, Vertrauen in die Marktpartner, Vertrauen in die Mitarbeiter und Personalqualität zu tun.

Solche Selbstverständlichkeiten oder Qualitätsmerkmale weisen aber noch eine andere Eigenschaft auf: Man kann sie weder herbeireden noch instrumentell herstellen. Sie stellen eine Frage der Haltung

dar, nicht des Handelns. Selbstverständlichkeiten wie ethisches, wahrhaftiges Verhalten muss man im Tagesgeschäft leben, sich darum bemühen, im Einzelfall um sie ringen.

Wir werden zur Kenntnis nehmen müssen, dass diese Branche, in der wir unternehmerisch tätig sind, u.a. mit den sehr ernsthaften Folgen wie zum Beispiel einem großen Vertrauensverlust durch Verlust von hohen Anzahlungen seitens der Endkunden im Zuge des Astroh-Crashes ringen wird. Positiv betrachtet können aber solche Krisen jedoch auch eine Befreiung vom Alten bedeuten. Dann können wir Neues anpacken. In dem Neuen liegt dann die große Chance für eine Weiterentwicklung. Die zentrale Frage ist jetzt: Woran können wir uns selbst orientieren, wenn sich alles in einem Übergang befindet, wenn das alte System nicht mehr funktioniert und ein neues noch nicht auszumachen ist, das uns Stabilität verleihen könnte?

#### Unternehmensentwicklung und das Gesetz des ethischen Minimums

Gestatten Sie mir einen Blick in die Ethik, also in die Lehre der sittlichen und moralischen Grundsätze. Das Gesetz des ethischen Minimums in den Bereichen Vertrauen, transparente Kommunikation, Strategie und optimale Wertschöpfung lässt sich mit dem Gesetz vom Minimum vergleichen, das der Chemiker Justus Liebig für die Versorgung von Böden mit Stickstoff, Kalium, Phosphor und Sauerstoff entdeckt hat. Fehlt es an einem bestimmten Minimum dieser Stoffe, kommt es zu Fehlentwicklungen im Pflanzenwuchs. Ähnlich kommt es zu Fehlentwicklungen und Leistungsstörungen, wenn in einem Unternehmen das Gesetz des ethischen Mini-

mums nicht mehr beachtet wird: Fehlt es am Vertrauen, leidet die Motivation der Mitarbeiter; fehlt es an transparenter Kommunikation, kommt es zu Gerüchten und Missverständnissen; fehlt es an der Unternehmensstrategie oder wird diese zu häufig gewechselt, werden Profil und Kontur einer Firma unklar und diffus; fehlt es an der optimalen Wertschöpfung, werden Produkte zu teuer hergestellt und/oder verkauft, sodass die Rendite des Unternehmens leidet. Nun lässt sich kritisch einwenden, die Durchsetzung von ethischen Mindeststandards in Unternehmen müsse ein Traum bleiben, da die Wirklichkeit sich häufig von ethischen Werten, Spielregeln und Normen entfernt. Hier lassen sich als nachvollziehbare Anleitung sicherlich heute akzeptierte Regeln zur Anwendung bringen. (Im Zweifel ist ein Blick in das Strafgesetzbuch oft hilfreich.)

#### Akzeptierte Verhaltenskorridore und persönliches Gewissen

Trotz aller Unterschiedlichkeit in der Bewertung der o.g. Punkte gibt es sicherlich einen Korridor von Verhaltensweisen, der als Referenzmodell gelten kann. Auch die persönliche Ausprägung von Gewissen oder – moderner ausgedrückt – das Gefühl persönlicher Integrität variiert ganz erheblich. Es gibt aber sehr wohl in der Gesellschaft wie in Unternehmen moralische Mindeststandards zivilisierten Verhaltens, die gerade deshalb allgemein wirksam sind, weil sie in der Regel weder erklärt werden müssen, noch hinterfragt werden. Natürlich müssen wirtschaftliche Entscheidungen in erster Linie nach wirtschaftlichen Maßstäben, d.h. langfristigen Gewinn- und Überlebensaussichten, gefällt werden. Die Folgen können für die Betroffenen sehr hart sein, wenn beispielsweise Unterneh-



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

mensstandorte wie Filialen oder Produktionsstätten aufgelöst werden müssen oder ganze Branchen sich zu verabschieden drohen. Lassen sich solche Entscheidungen mit gutem Gewissen wirklich fällen? Und wie sähe eine Alternative aus? Gibt es überhaupt so etwas wie ein „gutes Gewissen“? Und ist unser „gutes Gewissen“ ein anderes als in Osteuropa oder das der Chinesen oder Inder?

#### Das Prinzip persönlicher Verantwortung

Souverän handeln kann nur, wer einen Maßstab besitzt, an dem er sein lang- und kurzfristiges Handeln ausrichten kann. Dann vermag er nicht nur zu handeln, dann zeigt er Haltung.

Für welches Handeln oder Unterlassen ist der Einzelne verantwortlich? Hier können wir nun ohne Schwierigkeiten sagen: für jegliches Handeln oder Unterlassen, das jemand persönlich zu vertreten hat. Damit ist eine Grenze mitgegeben: Für das Handeln meines Vorgesetzten oder meines Kollegen bin ich primär nicht verantwortlich.

Was das bedeutet, lässt sich mit Jean-Jacques Rousseau wie folgt formulieren: „Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern dass er nicht tun muss, was er nicht will.“

Ihr

Andreas Erbenich  
www.andreaserbernich.de