

Wie erkennt der Auftraggeber einen ehrbaren Interim Manager? [Teil 1]

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von **Rudolf X. Ruter** erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

Ethisches und ehrbares Handeln

Die Themen meiner letzten Kolumnen waren Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und die Reputation und Persönlichkeit des Interim Managers. Was ist der Unterschied zwischen „Managen“ und „Führen“? Welches sind die Elemente einer nachhaltigen Unternehmensführung? Wie trägt der Interim Manager hierzu wesentlich bei?

Die aktuellen Diskussionen zeigen, dass wir zurückkehren müssen zum „ehrbar Kaufmann“, zum „Handschlag“ und zum „geraden, tiefen Blick in die Augen“ unserer Vertragspartner.

Die Ethik (griechisch „das sittliche Verständnis“) beschäftigt sich mit dem menschlichen Handeln und der dahinterstehenden Moral. Anders ausgedrückt: die Ethik gibt uns Leitplanken für unser tägliches Tun. Und es gibt viele Leitplanken. Eine immer öfter zitierte Leitplanke lautet: „Was legal ist, ist nicht immer auch legitim“. Dies gilt natürlich und zu allererst für den ehrbaren Manager.

Die Brockhaus-Enzyklopädie beschreibt Ehre „als die Anerkennung unserer persönlichen Werte durch andere Menschen bzw. die Anerkennung unserer Person und unseres Verhaltens durch unser eigenes Gewissen (äußere und innere Ehre)“. Durch Worte und Handlungen aufgrund geschätzter Tugenden im mitmenschlichen Zusammensein wachsen die Achtung gegenüber einer Person und sein guter Ruf. Die Gemeinschaft schätzt ihn als ehrbaren Geschäftsmann.

Ehrbarer Manager

Was ist ein ehrbarer (Interim-) Manager? In Anlehnung an eine Definition von Klink zum „Ehrbaren Kaufmann“ könnte man diesen wie folgt beschreiben: Der „ehrbare (Interim-) Manager“ sieht Moral und Wirtschaftlichkeit nicht

als Gegensatz, sondern als Bedingung. Wirtschaftlichkeit bedeutet das Schaffen nachhaltiger Werte. Das Handeln von Unternehmer/innen steht im Einklang mit der Gesellschaft und erfordert neben wirtschaftlichem Fachwissen und der Ausprägung einer verantwortlichen Persönlichkeit eine umfangreiche humanistische Bildung. Konkreter formuliert lassen sich folgende Parameter anführen: Ehrlichkeit, Vorsicht, Vertrauen schaffen, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, gute Erscheinung und nicht zuletzt eine gute Erziehung.

Wie immer ist es Auslegungssache, was der Einzelne als "ehrbare" ansieht und was nicht. „Ehrbare ist für mich jemand, dessen Handeln von Respekt und Verlässlichkeit geprägt ist; sei es in der Sache oder im menschlichen Miteinander. Für Interim Manager ist dies eine unabdingbare Voraussetzung“ so Constance Bräuning-Ast, Geschäftsführende Gesellschafterin der REM PLUS GmbH.

Bereitschaft zur persönlichen Haftung

„Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen“ hat es der Ökonom und einer der Väter der sozialen Marktwirtschaft Walter Eucken schon früh formuliert. Eucken begründete diese Maxime so: „Haftung ist nicht nur eine Voraussetzung für die Wirtschaftsordnung des Wettbewerbs, sondern überhaupt für eine Wirtschaftsordnung, in der Freiheit und Selbstverantwortung herrschen.“ Für einen ehrbaren (Interim-) Manager ist es selbstverständlich, dass er seine persönliche Haftung für Pflichtverletzungen im Rahmen seiner Verantwortung und seines Handelns akzeptiert.

Seine jederzeitigen transparente Handlungen und die Nachvollziehbarkeit

seiner Entscheidungen sind für ihn selbstverständlich und er ist immer bereit zur persönlichen Evaluation und Beurteilung seiner Verantwortlichkeiten.

Reputation und Persönlichkeit des Auftraggebers

Reputation und Persönlichkeit sind die Basis für Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit einer glaubwürdigen und verlässlichen Führungskraft, der man jederzeit vertrauen kann. In meiner Sommer 2014 Kolumne habe ich Ihnen Kriterien genannt wie solch eine Führungskraft erkannt werden kann.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist aber immer besser – auch oder erst recht in den Bereichen Werte und Ethik. Hierzu ist es unabdingbar, dass – bevor die persönlichen Wertvorstellungen eines Interim Managers eruiert werden – der Auftraggeber bzw. das beauftragende Unternehmen seinerseits sich seiner „eigenen Wertvorstellungen“ bewusst ist.

Wie lauten also die „Soll-Werte“ des beauftragenden Unternehmens sowohl in Form der eigenen Vorschriften (own law) wie Code of Ethics, Verhaltensrichtlinien etc. als auch in Form von freiwillig akzeptierten Vorschriften (soft law) wie Deutscher Corporate Governance Kodex, UN Global Compact, „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ oder einem Nachhaltigkeits-Kodex etc.?

Wie ist der tatsächliche „Walk the Talk“ im Unternehmen des Auftraggebers? Leben die Mitarbeiter und zu allererst deren Führungskräfte diese eigenen Werte (z.B. Respekt vor Menschen) und wenden Sie diese im Tagesgeschäft auch an? Umfragen berichten, dass nur etwa die Hälfte der befragten Beschäftigten Kenntnis von der Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers hat; lediglich 17 Prozent vertreten die Ansicht, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen sich entsprechend ihres Leitbilds verhalten.