

Total (...) Management – Was ist, wenn dem Ideenmanagement die Quality fehlt?

Monika Krauskopf und Dr. Gerald Marimón

Wie wird eine Geschäftsidee gut organisiert? Ist es Chefsache oder bestimmen dies die Mitarbeiter, die Kunden oder die Journalisten, der Gesetzgeber oder die Gerichte? Aktuell sind es immer mehr die Gerichte.

□ Keywords: Total Quality Management, Managerhaftung, Corporate Governance, Total Management Karte

schaft. Das ist die sogenannte Innenhaftung. Aus juristischer Sicht ist alles ganz einfach. Juristen tun sich hier leicht! – Es sind nur vier Grund-Pflichten als Organ der Gesellschaft, die die geforderte Management-Qualität ausfüllen, um haftungsrechtlich Bestand zu haben:

1. Organisieren
2. Delegieren
3. Kontrollieren
4. Dokumentieren



Abbildung 1: Gangschaltung - 4 Kardinalpflichten

Werden wir immer amerikanischer? – Good Governance – gute Unternehmensleitung heißt schon gar nicht mehr deutsch. Gute Unternehmensleitung ist nicht erst durch öffentliche Skandale und neue Gesetze zur Pflicht geworden. Die gute Organisation der Geschäftsidee war schon seit jeher die Pflicht der Manager. Gute Organisation der Geschäftsideen ist ein „Programm“. Das ist der gesetzgeberische Ansatz. Er geht vom richtigen Konzept, präzisen Planungen und Infrastrukturen aus. Hier sind Gesetzgebungsorgane nach den Debakeln um Enron, WorldCOM und Holzmann in Aktion getreten. Ihre Forderung ging dahin, vor allem Infrastrukturen schaffen zu lassen. Das bekannteste Gesetz ist wohl das KonTraG, das Risikomanagement erst richtig prominent gemacht hat. Auch prominent besetzte Kommissionen waren öffentlichkeitswirksam tätig (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Codex oder kurz *Cromme-Kommission*). Seither sind die Unternehmen an der Reihe. Sie sollen die vorgegebenen Qualitäten ihrer Organisation noch besser den kaum überschaubaren Normen anpassen. Wohl-gemerkt, die Forderung geht zunächst nur in Richtung gesetzlicher Pflichten. Die faktischen Zwänge aus den täglich neuen Bedingungen des Marktes und der eigenen Branche sind damit direkt noch gar nicht gemeint. Das macht es schwierig.

Für Vorstände einer Aktiengesellschaft gilt seit vielen Jahrzehnten der § 93 AktG, für GmbH Geschäftsführer gilt noch viel länger der § 43 GmbHG, für Vorstände einer eingetragenen Genossenschaft gilt § 34 GenG. Es empfiehlt sich, diese einmal zu lesen (sie sind am Ende des Textes abgedruckt). Gehaftet wird danach natürlich nach Außen – gegenüber Partnern, Kunden und Lieferanten – und auch gegenüber dem Fiskus und sonstigen Dritten. Gehaftet wird nach Wettbewerbsrecht, Produkthaftungsrecht, Arbeitsrecht, Datenschutz, Insolvenzrecht. Gehaftet wird aber auch gegenüber der eigenen Gesell-

Unter einer Voraussetzung: Es muss uns nach den gesetzlichen Bestimmungen der Entlastungsbeweis gelingen, dass wir als Organ eine **Infrastruktur** betreiben, die wie ein Tragrahmen unsere vier Grund-Pflichten effektiv aufrechterhält! Ob wir unsere Grund-Pflichten als ausführendes Organ erfüllen können, müssen wir kontinuierlich für uns selbst überprüfen. Die Herausforderung ist stets, die Geschäftsidee in der Spur zu halten. Das macht Führung anspruchsvoll. **Denn dann ist Ideenmanagement plötzlich keine Kür mehr, sondern eine haftungsrelevante persönliche Grundpflicht aller Manager!**

Die Geschäftsidee wird täglich immer wieder mit neuen großen und kleinen Ideen neu ausgefüllt. Die Ideen kommen von jedem Mitglied der Organisation. Sie sind darauf gerichtet, was zu tun und was zu lassen ist. Dazu schreiben wir **bislang** für uns immer wieder neue Listen von Ideen auf, die am Tag oder in der Woche umzusetzen sind. Die Listen befriedigen uns aber nie ganz, weil eben das wenigste delegiert wird. Denn das meiste der Liste macht man eben doch selbst. Die Liste taugt der Führungskraft nur bedingt zur systematischen Führung, eigentlich ist sie nur zur Ausführung von eigenen Aufgaben tauglich, und das nur bedingt. Für eine systematische Führung machen wir uns besser als Hilfsmittel eine **Total Management Karte**, die wir täglich selbst überwachen können.

Am Beispiel eines Vorgangs aus dem Reklamations- und Kundenzufriedenheitsmanagement ersehen wir, dass es beim Total Management auf keiner Managementebene um tatsächlich Unmögliches geht. Die Hauptspalten der Tabelle sind also Organisieren, Delegieren, Kontrollieren und Dokumentieren. Sie bekommen hier einen ganz praktischen Inhalt. Zu jeder einzelnen Total-Management-Aufgabe stellt sich die Kernfrage – als Beispiel „Kannst Du dokumentieren?“ In der nachfolgenden Zeile, kann im Ampelstatus grün-gelb-rot bzw. in Werten 0, 1, 2, oder 3 in der

Dokumentieren der Jobs zur Umsetzung					Kontrollieren der Jobs zur Umsetzung					Delegieren der Geschäftsidee					Organisieren der Geschäftsidee				
Es geht um Lernen und Entlastungsbeweise					Es geht um Abläufe und Feedback					Es geht um spezifische Managements und Jobs.					Es geht um Ziele, Anpassungen und Lernen				
Kernfrage: Hast Du gut dokumentiert ? Wirst Du gut dokumentieren (können)?					Kernfrage: Hast Du gut Kontrolliert ? Wirst Du gut kontrollieren (können)?					Kernfrage: Hast Du gut delegiert ? Wirst Du gut delegieren (können)?					Kernfrage: Hast Du gut organisiert ? Wirst Du gut organisieren (können)?				
Status	0	1	2	3	Status	0	1	2	3	Status	0	1	2	3	Status	0	1	2	3
aktuell					aktuell					aktuell					aktuell				
Summe					Summe					Summe					Summe				
										Summe gesamt									
TM-Tätigkeit: Feedbacks geordnet einsammeln					TM-Tätigkeit: Feedbacks verarbeiten					TM-Tätigkeit: Managements, Rollen, Stellen, Aufgaben, Jobs, Verantwortungen					TM-Tätigkeit: Ziele, Change, Chancen, Lernen				
z.B. Wochenmeldung der Reklamationsstelle nachvollziehbar speichern					z.B. Reklamationsstelle abfragen, ob sie die Abläufe ausführen kann					z. B. Reklamationsmanager einsetzen und briefen, Stellenbeschreibung, Zielvereinbarung					z.B. Welchen Zustand wollen wir bei zunehmenden Kundenreklamationen erreichen.				
Wissens-/Dokumenten-Management					Qualitäts-/Ideen-Management					Personal-Controlling					Organisations-Entwicklung				
Status-Felder (Erläuterung): 0=grüner Bereich, keine akuten Veranlassungen 1= gelber Bereich, Veranlassungen zur Vorsicht und Vorbeugung 2=roter Bereich, Akutmaßnahmen 3=weißer Bereich, es liegen keinerlei Erkenntnisse über Zustände vor, Wiederherstellung der internen Kommunikation																			

Abbildung 2:
Total
Management
Karte

Total-Management-Karte eingetragen werden, welchen Status die Führungskraft erreicht sieht. Die Werte sind addierbar, so dass hohe Werte in der Summe gesamt einen hohen Handlungsbedarf ergeben, um den Pflichten aus dem Total Management wieder nachzukommen. Handlungsoptionen sind in den darunter stehenden Zeilen angegeben und für ein Beispiel aus dem Reklamationsmanagement ausgeführt. Abschließend ist in der letzten Zeile angegeben, in welcher Managementdisziplin man sich bewegen muss.

Die Führungskraft muss die Feedbacks, ob die Jobs gemacht werden, systematisch überprüfen und zu den Feedbacks ggf. ein Lernen bei den Mitarbeitern oder Änderungen in den Abläufen einsteuern. Das macht die Führung revisionssicher und gerichtsfest.

Zu einfach gemacht!? Die Fragen nach Organisation, Delegation, Kontrolle und Dokumentation stellen wir uns doch alle – immer wieder! – mag nun jeder Vollblut-Manager einwenden. Die Gegenfrage für die Qualität ist allerdings auch in aller Konsequenz juristisch zu stellen. – Stellen wir uns die Fragen **lückenlos** und damit **systematisch? nachhaltig? – belastbar** für den kritischen Fall, für den Entlastungsbeweis – wenn es uns selbst einmal treffen sollte? Die Qualitätsausprägung „systematisch“ ist der entscheidende Punkt. Total Management Quality? Oder Haftung für Unzulänglichkeiten? Was wollen wir uns leisten wofür reicht die Führungskraft?

Wenn wir uns darauf konzentrieren, kommen uns die vielen Aktivitäten und Aktionen auf unseren täglichen Listen viel sinnvoller vor. Wir merken auch schneller, ob wir an alles gedacht haben und uns um alles kümmern. Dafür sind wir ja da. Total Management.

Beschränkte Haftung?

Es ist ein Allgemeinplatz: Angestellte, Manager, Mitarbeiter sind zwar im Organismus einer Unternehmung wertvolle Bestandteile (von Human Kapital ist die Rede) – aber sie sind keine Organe. Sie erfüllen ihre Arbeitsverträge – das heißt ganz praktisch: sie machen die Jobs. Jobs sind organisierte Aktivitäten (Jobs) der Gesellschaft. Hier lebt das Ideenmanagement der Geschäftsidee ganz praktisch. Was können wir verbessern? – Wo können wir noch lernen? In einer Aktiengesellschaft oder GmbH sind Geschäftsführer und Vorstände im Unterscheid zu den Jobs die Organe der Gesellschaft. Für Fehlorganisation der Geschäftsidee und Fehlfunktionen im Ideenmanagement haftet in erster Linie das Organ der Geschäftsleitung. Im Unterschied zu einer haftungsbegrenzenden Rechtsform des Unternehmens (GmbH, AG um einige zu nennen) haftet das Organ – und das ist ein Top-Manager, egal ob in einem DAX-Konzern oder in einer Mittelstandsfirma – vollumfänglich. Totale Haftung Total Management. Das ist nur konsequent!

Wenn es um die Bewertung der eigenen Beiträge an einem Ausfall des Total Management geht, wird an diesen Aussagen juristisch

immer mindestens ein Fahrlässigkeitsvorwurf festgemacht. „Ich hatte dafür keine Zeit!“ „Ich bin davon ausgegangen, dass das geregelt ist,“ Darum haben sich andere gekümmert. Diese Aussagen führen uns dahin, dass die Sorgfalt „sich Gedanken zu machen“ einerseits und um „Abhilfe bemühen“ andererseits eine mentale und zugleich eine physische Kraftanstrengung beinhaltet. Wir spüren das jeden Abend am eigenen Leib, wenn wir aus dem Geschäft kommen. Wer sich nicht dauernd gut darum kümmert, wer sich nicht um Abhilfe bemüht, wer sich nicht die Zeit nimmt, d. h. seine Kraft dazu freimacht, wer sich nur flüchtig Gedanken macht, der haftet für ein lückenhaftes Total Management. Die Lücke ist man dann selbst.

Zu schwer für einen allein!? Geschäftsführer, Vorstände! *You are lonely at the top!* Gut, das ist ein vielbeschwoenerer Allgemeinplatz. Juristisch ist er nicht so trivial. Denn als Organ, Geschäftsführer, Vorstand, ist man selbst Verantwortlicher, auch wenn man Kollegen in der Geschäftsleitung hat. Es mag sich im Team anfühlen wie „Alle für Einen“ – rechtlich gilt wegen des Grundsatzes der Gesamtverantwortung. „Einer für Alle!“ Das bedeutet eine Ressortverteilung ist erst einmal irrelevant.



Abbildung 4: Einsamer Ken-Do Krieger – allein an der Spitze

Qualitätsmanagement im hier verstandenen Sinne des Ideenmanagements, bezogen auf die Geschäftsidee selbst, ist also kein Luxusthema, sondern eine Kardinalpflicht. Es ist kein Stabsthema, sondern Alltag. Es ist kein großes Projekt, sondern kontinuierliches Verbessern. Es ist kein Vorgehen, das nur in Asien oder asiatischen Firmen klappt. Es ist kein komplexes Management, noch ist es ein Management komplexer Systeme.

Qualitätsmanagement, also Total Management ist täglich zu erbringendes **Menschenwerk**. Damit ist es der (juristischen) Beurteilung zugänglich. Es ist einfach und nicht unmöglich. Als etwas Mögliches ist Management, nach allem was Recht ist, in unserer Rechtsordnung zu jeder Zeit und pausenlos geschuldet. Beim Management nachzulassen also die Klammer bei Total (Quality) Management leer zu lassen, wie in der Überschrift dieses Beitrags geschehen, birgt in seinem Ausmaß totale Haftungsrisiken für Formen der Sorgfaltsverletzung und Fahrlässigkeit.

Wir können also zusammenfassen: Für einen Mitarbeiter ist nur **ein Punkt wichtig**, dass er,

Ideen-Management: revisionssicher



Abbildung 3: Ideenmanagement revisionssicher

um seinen Job zu machen, die Qualität in seinem Wissen (Ideen) und seinen Abläufen (Prozesse) fortwährend verbessert. Für eine Führungskraft sind **vier Punkte wichtig**, dass sie in der Organisation gut organisiert, gut delegiert, gut kontrolliert und gut dokumentiert. Nachlässigkeiten schaden.

Qualität und Nachhaltigkeit sind die zwei Seiten der einen Medaille. Qualität entsteht nur mit Nachhaltigkeit und gut organisierte Geschäftsideen leben vom tauglichen Ideenmanagement.

§ 93 Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder

(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

(2) Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast. Schließt die Gesellschaft eine Versicherung zur Absicherung eines Vorstandsmitglieds gegen Risiken aus dessen beruflicher Tätigkeit für die Gesellschaft ab, ist ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorzusehen.

(6) Die Ansprüche aus diesen Vorschriften verjähren in fünf Jahren.

§ 43 Haftung der Geschäftsführer

(1) Die Geschäftsführer haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.

(2) Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden.

(4) Die Ansprüche auf Grund der vorstehenden Bestimmungen verjähren in fünf Jahren.

Kontakt:

Rechtsanwalt
 Dr. jur. Gerald Marimón
 Alpenstraße 37a
 86159 Augsburg
 Tel.: 0821 543 89 355
 Mobil: 0176 525 404 86
 Fax: 0821 543 89 356
 E-Mail: info@marimon.de



Dr. jur. Gerald Marimón, Rechtsanwalt, verfügt über fundierte langjährige Mittelstands- und DAX30-Expertise sowie Management- und Consulting-Praxis. Seine Kanzlei bietet Know-how und Unterstützung im Spezialgebiet der arbeitsrechtlichen Managementverantwortung und der gesellschaftsrechtlichen Managementhaftung. Mandanten werden nach den geltenden Bestimmungen praktisch unterstützt bei der Optimierung ihrer Praktiken und Systeme für Wissensmanagement, Risk Management, Compliance, Corporate Governance einschließlich der Führungssysteme. Dr. Marimón ist Gründer und Inhaber der MariMoto Trainings GmbH und Initiator der Mitmachinitiative Deutschland macht den Job (www.dmdj.de). Einer Initiative für den Aufschwung in Deutschland.

Monika Krauskopf:
 IM IdeenManagement GmbH
 Monika Krauskopf
 Walchenseestrasse 5
 86179 Augsburg
 Tel.: 0821 87421
 Mobil: 0171 8041016
 Fax: 0821 8156409
 E-Mail: info@im-ideenmanagement.de



Die umfassenden Erfahrungen in den Bereichen strategische Planung, Prozessoptimierung, Teambildung, Führungsverhalten, und Projektmanagement erwarb Monika Krauskopf in ihrer 22jährigen Tätigkeit in der Industrie. In ihrer Funktion als Leiterin des Ideenmanagements eines großen Computerherstellers hat sie Hunderte von Führungskräften und Mitarbeitern geschult. Monika Krauskopf ist diplomierte Ideenmanagerin des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft in Frankfurt und als freiberufliche Dozentin an der IHK-Akademie der Industrie- und Handelskammer Schwaben und der Universität Augsburg tätig. Sie ist zudem Gründungsmitglied des Erfahrungsaustauschkreis Ideenmanagement (IM) der IHK Schwaben sowie Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der IHK Schwaben. Frau Krauskopf ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der IM IdeenManagement GmbH.