

Unternehmen und Verantworten: Meister, Manager oder Mehr

Vor 4 Wochen hatte ich einen sehr schwierigen Beratungsfall: Ein selbständiger Handwerksmeister ist in große existentielle Not geraten. Nicht nur für seinen Betrieb, sondern - wie es im Handwerk üblich ist - für seine gesamte Familie, weil die gesamte Familie mithaftet. Ich konnte den Fall persönlich nicht lösen. Ich brauchte den Rat eines Experten, eines Anwaltes, der für derartige Fragen das Wissen hat. Ich habe einen Anwalt angerufen, den Fall geschildert und er sagte mir daraufhin: "Schicken Sie mir den Mann, am besten kommt direkt die Ehefrau mit, und ich werde mich darum kümmern."

Ich musste dann dem Anwalt sagen, da ist aber keine Masse mehr vorhanden. Sie müssten dann umsonst arbeiten. Ich kann Ihnen kein Honorar zusagen. Daraufhin sagte mir der Anwalt: "Wir haben jetzt September, ich kann absehen, dass mein Jahresergebnis einigermaßen zufriedenstellend ausläuft. Ich habe ein Auto, ich habe ein Haus, meine Kinder studieren. Ich kann mir das leisten, und ich habe außerdem ein Sozialbudget jedes Jahr, das habe ich in diesem Jahr noch nicht ausgeschöpft. Wenn ich das nicht tun könnte, würde mir die Arbeit keine Freude bereiten. Schicken Sie mir den Mann." Ich habe ihn hingeschickt. Er hat den Fall hervorragend gelöst - ohne Honorarberechnung.

Warum erzähle ich diesen konkreten Fall? Es gibt sie also doch, die Menschen in unserer Wirtschaft, in unserer Gesellschaft - vielleicht viel stärker als wir meinen -, die Eigenverantwortung wahrnehmen. Und ich habe ganz bewusst keinen Fall aus dem Handwerk gewählt, weil Sie

sonst gesagt hätten, jetzt macht der Hogeforster wieder Reklame fürs Handwerk. Die kommt natürlich später noch! Zum anderen möchte ich daran die Frage knüpfen: Hat sich dieser Anwalt richtig verhalten? Ich meine jetzt nicht richtig im juristischen Sinne. Davon verstehe ich nichts, sondern mehr im Sinne der Betriebswirtschaft.

Hat er betriebswirtschaftlich richtig gehandelt, als Unternehmer? Denn er ist ja gleichzeitig selbständiger Unternehmer. Zunächst nein, denn in der Zeit, in der er kostenlos jemanden beraten und geholfen hat, hätte er anderes tun können, hätte er Umsatz machen können und damit einen höheren Gewinn. In unserem Staatssystem wird zwar dann der größte Teil des Gewinns weggenommen. Insofern könnte man dankbar sein, dass es sich nicht mehr lohnt, noch zusätzliche Gewinne zu machen, sondern etwas Soziales zu tun.

Ich möchte die These aufstellen und darüber ein wenig mit Ihnen Gedanken austauschen, dass sich dieser selbständige Anwalt auch betriebswirtschaftlich richtig verhalten hat, hundertprozentig richtig verhalten hat. Warum? Er hat mir nämlich gesagt: "Was wäre mein Beruf, wenn ich daran keine Freude habe. Ich kann nicht nur für Geld arbeiten."

Das hat mich wahnsinnig beeindruckt. Ich will Freude haben am Tun. Und wenn jemand beim Tun sehr viel Freude hat, wird ihm kostenlos eine Energie zufließen, wird er die Arbeit leichter machen können, er wird mehr Kunden bekommen und damit ist es auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Wir müssen nur Betriebswirtschaft richtig definieren.

* Dr. Hogeforster ist Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg. Mitschrift eines frei gehaltenen Vortrages auf dem 1. PRO HONORE-Forum am 29. Oktober 1998 im Albert-Schäfer-Saal der Handelskammer Hamburg.

Zum anderen: ich mache überall Reklame für diesen Anwalt. Er hat in mir einen richtigen Werber gefunden, und ich bin überzeugt, mit seinem Verhalten wird er neue, treue Kunden finden.

Also meine Aussage: Wertorientierung steht nicht gegen Betriebswirtschaft. Ich habe nur den Eindruck, dass in vielen Unternehmen der Teil Wertorientierung zu kurz kommt. Und ich möchte mit Ihnen darüber nachdenken, dass wir für eine nachhaltige langfristig erfolgreiche Unternehmenspolitik Betriebswirtschaft und Wertorientierung, Unternehmensethik benötigen und uns an beiden ausrichten müssen. Dass dies kein Gegensatz ist, dass eine Wertorientierung im Unternehmen keine Sozialdusselei darstellt, sondern ganz schlicht betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, um erfolgreich zu sein. Um den materiell erreichten Wohlstand zu sichern, brauchen wir Wertorientierung oder noch etwas stärker auf den Punkt gebracht: Ich habe den Eindruck, dass wir unseren Geist verwirtschaftet haben und es gilt nun, nachzuholen!

Warum ist diese Wertorientierung so wichtig, warum ist diese geistige Entwicklung so alles entscheidend für unsere Zukunft? Dazu in Stichworten sieben Gründe, warum es für ein Unternehmen so wichtig ist, sich an Werten – an welchen Werten werde ich dabei zum Ausdruck bringen – stärker zu orientieren:

Ich behaupte, der Wertverfall und die mangelnden Wertorientierungen führen zu roten Zahlen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene. Wir haben längst keinen Markt mehr des Verkäufers, sondern die Käufer bestimmen, was zu geschehen hat. Und die Käufer wollen Qualität, sie wollen Vertrauen mitkaufen, sie wollen von dem Unternehmen mit dem Produkt oder einer Dienstleistung zugleich Werte erhalten, die sie so dringend benötigen: Die Kunden wollen einen Mehrwert!

Ein konkretes Beispiel aus dem Handwerk: Wenn ich eine schlechte Arbeit mache, beispielsweise im Baubereich, dann werden zwangsläufig die Forderungen der Kunden wachsen, höhere Garantieleistungen zu erhalten. Nämlich ein Si-

cherungseinbehalt nicht nur für 2 Jahre, wie es die Vergabeordnung vorschreibt oder für 5 Jahre, wie es das Bürgerliche Gesetzbuch vorsieht, sondern für 10 oder noch mehr Jahre, wie es der Markt ermöglicht. Immer mehr Kunden wollen mit der Bauleistung den Wert "Sicherheit" erhalten. Viele Auftraggeber verlangen mittlerweile 10-jährige Garantieleistungen. Das ist ein Ausdruck dafür, dass kein Vertrauen vorhanden ist, dass die Qualität nicht in dem Maße da ist, dass eben die Werte, die dort hinter stehen, nicht zu dementsprechenden Arbeiten geführt haben, also wird damit die Produktion verteuert. Je höher die Garantieleistungen, je höher die Einbehalte, je teurer wird die Produktion, je schlechter das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Ein zweiter Grund: ein dynamischer Wandel verlangt eine Wertorientierung. Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin der felsenfesten Überzeugung, dass wir seit Beginn der 90er Jahre in eine neue Zeitepoche eingetreten sind, die etwa vergleichbar ist mit dem Beginn der Industrialisierung. Wenn wir in 10/15 Jahren einmal zurückschauen, werden wir feststellen, in dem letzten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts ist eine völlig neue Zeitepoche angebrochen und je schneller der Wandel, je dynamischer die Entwicklungen sind, und wir alle erleben ja, wie dynamisch es weitergeht, je wichtiger ist eine Wertorientierung. In dieser hektischen Welt, die weltweit vernetzt ist, fühlt der Mensch sich nicht mehr zu Hause, sucht eine Orientierung, und die Orientierung erhalten wir in allererster Linie in unseren Werten. Je klarer wir die Werte leben für uns im Unternehmen, aber auch für unsere Mitarbeiter – je besser ist unsere Orientierung. Es kommt zunehmend darauf an, als Unternehmer mit klaren Wertvorstellungen durch diese chaotische Welt das Unternehmen erfolgreich zu steuern.

Dritter Grund, warum wir mehr Wertorientierung benötigen: Über eine ausgeprägte Wertorientierung im Unternehmen erhalten wir eine starke Sozialenergie, die uns keinen Pfennig Geld kostet. Was meine ich damit? Wir alle wissen, wenn jemand nur seine Pflicht tut

– das ist zu wenig. Wir erwarten von einem Mitarbeiter – ich jedenfalls –, dass er für sein Unternehmen brennt, sich dafür einsetzt, mit Leidenschaft dabei ist. Gleichzeitig ist jedoch bei vielen Unternehmen diese Emotionalität ausgeblendet. Wie kann ich denn erwarten, dass jemand leidenschaftlich arbeitet, wenn ich Emotionen nicht zulasse? Emotionen gehören zum Erfolg.

Um welche Werte geht es dabei?

Wenn ich im Unternehmen nur Angst haben muss, bei jeder nächsten Gelegenheit meinen Arbeitsplatz zu verlieren, dann wird dort nie eine große Leistung herauskommen, dann kann ich maximal Pflichterfüllung erwarten. Pflichterfüllung allein ist zu wenig. Wenn ich dagegen erreichen kann, mit meinen Mitarbeitern gemeinsam für das Unternehmen zu brennen, wenn wir eine gemeinsame Wertorientierung haben und damit die Ziele vorgeben, die Wege der Zielerreichung jedoch dem Einzelnen stärker selbst überlassen kann, erzeuge ich Freude, erzeuge ich eine kostenlose Energie, die zu mehr Erfolg führt und zu Kostensenkungen.

Vierter Grund für mehr Wertorientierung: Ich behaupte, überall dort, wo in unserer Gesellschaft starke Engpässe liegen, sind dort die allergrößten Chancen. Beispielsweise wenn Umweltgüter sehr knapp werden und einen Engpass darstellen, ist das ein Zeichen dafür: da lohnt es sich zu investieren, denn das wird ein Zukunftsmarkt. Es ist ganz klar, denn Engpässe sind dadurch gekennzeichnet, dass das Angebot im Verhältnis zur Nachfrage zu gering ist, also sind Engpässe immer hoch interessante Signalwirkungen für Zukunftsfelder. Und ich behaupte, in unserer heutigen Zeit, und das ist auch der Anlass dieser heutigen Tagung, haben wir ausgeprägte Wertdefizite, also einen Engpass in der Wertorientierung. Und dann sind darin riesengroße Chancen für uns, die wir stärker nutzen sollten, auch in unseren Unternehmen.

Fünfter Grund für mehr Wertorientierung und den mag der eine oder andere jetzt etwas kritisch betrachten: Ich behaupte, wir erreichen durch Wertorientierung in den Unternehmen weniger Staat.

Wir haben eine gesellschaftliche Arbeitsteilung, die uns mittlerweile einen Staatsanteil von über 50 % beschert hat, und wir schimpfen darüber.

Aber, meine sehr verehrten Damen und Herren, einmal: der Staat sind wir, zum anderen, der Staat hat uns etwas abgenommen – aber wir haben es auch abgegeben! Wir haben es zugelassen. Und immer wenn der Staat ein Gesetz macht, über das wir heute schimpfen, ist dies ein Zeichen dafür: wir haben selbst nicht gehandelt. Unsere Verantwortung war nicht da!

Wenn wir im Unternehmen Umweltschutz ernst nehmen, und auf unsere Umwelt achten, und das ist eine Wertorientierung, dann brauche ich keinen Staat, der Gesetze macht. Dann ist das Thema überflüssig. Also, wenn wir weniger Staat haben wollen, müssen wir bei uns selbst anfangen, wir müssen dem Staat die Aufgaben "klauen", wegnehmen, und dies geht nur über eine entsprechende Wertorientierung, nämlich über Eigenverantwortung.

Und daraus leitet sich direkt mein sechster Grund ab, warum wir mehr Wertorientierung benötigen: Wir werden die notwendigen gesellschaftlichen Reformen – unabhängig von irgendeiner parteipolitischen Färbung – aus meiner Sicht nur bekommen, wenn wir selbst zu mehr Wertorientierung bereit sind und uns in eine richtige Richtung hineinbegeben. Denn das System ändert sich nicht, wenn wir uns nicht ändern. Auf einem Apfelbaum wachsen keine Birnen! Wenn wir sagen, wir wollen Reformen haben, und ein wichtiges Ziel aller Reformen ist ja mehr Eigenverantwortung, mehr Freiheit, dann muss ich diese Eigenverantwortung aber auch als Wert vorleben, muss sie realisieren, muss es tun. Wer vom Staat Reformen will, muss sie selbst vorleben. Reformen in unserer Gesellschaft sind nur möglich, wenn wir die Eigenverantwortung selbst auch tatsächlich ausfüllen. Alles fängt bei uns selbst an.

Letzter Grund, warum wir mehr Wertorientierung benötigen. Das Grundprinzip des Unternehmers ist, Verantwortung zu tragen.

Das Kernstück eines Unternehmens ist für mich ein Mensch, der selbständig, eigenverantwortlich handelt und Verantwortung trägt, für sich und für andere, für das Ganze, für seine Mitarbeiter, aber auch ein Stückchen für seine Umwelt.

Unternehmer müssen Gewinne machen, das ist für mich gar kein Thema. Wir brauchen Gewinne in Unternehmen. Sie sind im Handwerk viel zu niedrig. Wir brauchen eine höhere Eigenkapitalquote. Aber auch hier gilt, für Geld alleine lohnt es sich nicht zu arbeiten. Wir müssen auch als Unternehmer, ich hatte es am Beispiel des Anwaltes schon gesagt, Freude, Energie, Erfüllung, Erfolg durch wahrgenommene Verantwortung erreichen. =

Und meine Damen und Herren, Verantwortung ist die Kehrseite der Freiheit. Wer immer nur Freiheit fordert, und nicht bereit ist, die Verantwortung einzubringen, der ist nur frech. Ein kluger Amerikaner hat einmal gesagt, die Frechheit ist die Freiheit der Sklaven, die immer nur gefordert wird, aber nicht durch entsprechende Verantwortung eingelöst wird. Oder wie es mir einmal ein Meister gesagt hat: Die Kasse muss sowieso stimmen; ich will höchste Qualität und zufriedene Kunden. Das war seine Wertorientierung. Deswegen ist er sehr erfolgreich.

Soweit 7 Gründe, warum ich meine, dass wir auch aus ganz simplen betriebswirtschaftlichen Gründen – ebenso aus gesellschaftspolitischen Gründen – eine verstärkte Wertorientierung brauchen, die nach meiner Vorstellung sehr stark nach dem Prinzip der Verantwortung erfolgen muss. Der Verantwortung, die jeder einzelne wahrnehmen muss. Ich werde dazu nachher noch einige Worte sagen.

Jetzt die Frage: Wie erreichen wir mehr Wertorientierung? Wie kann man das bewerkstelligen? Es hat ja keinen Zweck, Ihnen nur zu sagen, wir brauchen sie. Können wir es auch bewerkstelligen?

Und hier eine kurze Vorbemerkung: Ich bin der Meinung, wir erleben in dieser neuen Zeitepoche einen sehr starken Paradigmawechsel, einen vollständigen Wechsel der Verhaltensweisen. Früher ist

es so gewesen, dass die Wertorientierungen in erster Linie von "oben" vorgegeben und "unten" gelebt wurde. Es war die Kirche, es waren die Wissenschaftler, es war dann Politik, die Werte bestimmt haben in der Gesellschaft. Ich behaupte, in unserer heutigen Zeit und erst recht morgen, ist es immer weniger möglich, die Werte oben zu bestimmen und unten zu leben, sondern wir werden dazu verstärkt kommen müssen, dass der einzelne Mensch für sich herausfindet, was für ihn gut ist, was er verantworten kann. Also, es wird sehr stark zu einer Individualethik kommen. Das ist meine Grundaussage.

Was bedeutet dies für einen Unternehmer? Wenn der Unternehmer sich neben der Betriebswirtschaft auch an anderen Werten orientiert, wird ihm kein Pastor, kein Professor, kein Politiker, kein Berater sagen können, an welchen Werten sich dieser Unternehmer orientieren soll. Er wird es nur für sich selbst alleine entscheiden können und mit seinen Mitarbeitern in Einklang bringen müssen. Also sehr stark eine individuelle Ethik. Und deshalb gibt es auch keine Patentrezepte.

Ich möchte Ihnen einige grundlegende Wege und dann einige Beispiele abschließend aufzeigen: Mein erster grundlegender Weg lautet: den Geist entwickeln.

Es ist bereits angeklungen. Ich kann leider auch das aus Zeitgründen nicht vertiefen. Geist entwickeln bedeutet, die geistige Basis unserer Werthaltung stärker in den Vordergrund zu stellen durch Allgemeinbildung, in der beruflichen Bildung, in der Weiterbildung. Dies wäre ein eigenes, sehr spannendes und wichtiges Thema! Aber geistige Entwicklung beinhaltet auch einen erweiterten Begriff der Betriebswirtschaft. Ich habe selbst in meinem Studium erlebt, wie eng Betriebswirtschaft definiert wurde. Ich habe Jahre gebraucht, das zu vergessen. Da war ich richtig dankbar, dass ich das vergessen hatte und dann zu einer vernünftigen Definition der Betriebswirtschaft kam. Wir können den Geist entwickeln durch Informationen, Erfahrungsaustausch und Beratung, aber am aller stärksten

durch das eigene Vorbild im Unternehmen. Und ich unterscheide im Unternehmen 4 Ebenen auf denen wir denken, handeln und auch Vorbild sein können.

Die erste Ebene ist die Ebene der Bilanzen. Hier schlägt sich alles materiell nieder, sei es die Vermögensrechnung, sei es die Einnahme- und Ausgabenrechnung, sei es eine Materialbilanz. Wenn hier etwas nicht in Ordnung ist, das überschauen wir schnell und handeln. Nur die Probleme liegen meistens auf einer nächst tieferen Ebene.

Nach der Ebene der Bilanzen kommt die Ebene der Bewegung. Das sind immer dann Themen, wenn wir uns um oder etwas zwischen zwei Orten bewegen müssen, sei es zwischen Materiallager und Verkauf, zwischen Handwerksbetrieb und Kunden. Haben wir hier Probleme, gehen wir auf die nächste Ebene und das ist die Ebene der Energie. Wie ist es mit der Energie im Unternehmen bestellt, nämlich der Sozialenergie, die ich bereits angesprochen habe. Wird dort mit Freude, mit Begeisterung gearbeitet? Wir alle wissen, wenn wir keine Lust haben, dann hat es gar keinen Zweck anzufangen. Mit Begeisterung erreichen wir alles!

Letztlich entscheidend ist die vierte Ebene, die des Geistes. Welche Werthaltungen leben in dem Unternehmen? Ich behaupte, letztlich werden die Erfolge eines Unternehmens auf dieser Ebene bestimmt - und diese Ebene sollten wir verstärkt in den Mittelpunkt rücken.

Ein weiterer Weg, den ich wichtig empfinde und als wunden Punkt ansehe, trägt bei mir die Überschrift "Die Bilanzen ausgleichen". Das Grundprinzip eines verantwortungsvollen - und ich stelle Verantwortung in den Vordergrund -, eines wertorientierten Handelns ist der dauerhafte Ausgleich der Bilanz zwischen Geben und Nehmen. Geben und Nehmen zwischen Menschen, Unternehmer zu Mitarbeitern, Unternehmer zu Kunden, Kunden zum Unternehmer, aber auch im Verhältnis zu unserer Umwelt. Wir müssen die Bilanzen dauerhaft zum Ausgleich bringen. Wer immer nur gibt, fühlt sich schlecht, fühlt sich ausgebeutet,

ist bestimmt unzufrieden, aber er macht auch andere Menschen von sich abhängig. Auch das sollten wir berücksichtigen, auch in unserem Sozialstaat. Wer immer nur gibt, macht andere von sich abhängig, und er muss lernen, auch nehmen zu können, und muss dem anderen eine Chance zum Geben einräumen und es einfordern. Jeder kann etwas geben und sei es noch so klein!

Wer immer nur nimmt, fühlt sich ausgehalten, hat ein schlechtes Gewissen und wird zwangsläufig nur frech werden können, weil er nämlich ein schlechtes Gewissen hat. Er muss die Chance zum Geben erhalten, und - meine sehr verehrten Damen und Herren -, wer in unserer Gesellschaft alle Chancen zum Geben ablehnt, der sollte auch das Recht haben, nichts mehr nehmen zu müssen.

Ich wiederhole: Wer alle Chancen zum Geben ablehnt, wer nichts geben will, sollte auch das Recht haben, nichts mehr annehmen zu müssen. Ich bin gerne bereit, darüber mit Ihnen - auch im Hinblick auf die Arbeitslosigkeit - in eine Diskussion einzutreten!

Also, unsere Aufgabe ist es ständig, eine ausgeglichene Bilanz zwischen Geben und Nehmen herzustellen.

Eine weitere Frage: Gibt es eine Chance zur Realisierung einer verstärkten Wertorientierung? Ich sage ja, sehr, sehr große. Denn bei allen Überlegungen zum Wertewandel, zum Werteverfall: Es passiert sehr, sehr viel in unserer Gesellschaft, vielleicht vielmehr als wir sehen! Ich sehe insbesondere bei jungen Menschen und bei sehr alten Menschen sehr viel Überlegungen zu Werten, einen Aufbruch zu neuem Werteverhalten.

Ich erlebe in den Stadtquartieren in Hamburg sehr, sehr viele Menschen, die nicht besonders auffallen, die den Weg der Verantwortung gehen, und ich behaupte die Menschen können viel mehr, als wir ihnen vielfach zutrauen. Warum wir diese positive Entwicklung nicht wahrnehmen, mag ein kleines Gedicht von Eugen Roth verdeutlichen:

Ein Mensch, der Zeitung liest, erfährt
die Lage völlig umgekehrt.
Das ist seit Adam so gewesen,
wozu denn da noch Zeitung lesen?

Leider werden die positiven Fälle in den Medien nicht gebracht, die negativen machen Schlagzeilen. Die negativen Entwicklungen will ich gar nicht herunterspielen, lediglich anmerken, dass wir Zeitungen mit dem Bewusstsein von Eugen Roth lesen sollten. Denn es gibt viele Chancen.

Das gesamte Handwerk ist eine herausragende Chance. "Handwerk als Chance" ist der Titel einer EKD-Denkschrift. Das Handwerk hat strukturelle Begünstigungen, nämlich kleine überschaubare Betriebseinheiten, direktes Miteinander mit den Mitarbeitern, sehr enges Verhältnis zu den Kunden, hohe Fühlbarkeit und ganz besonders einen strukturellen Vorteil, das Prinzip des Meisters. Wenn gerade über die Meisterqualifikation, den großen Befähigungsnachweis heute viel diskutiert wird, dann liegt für mich das wichtigste darin, verachtet mir die Tradition nicht. Der Handwerksmeister, der in sich eine Verantwortung trägt, sie über Generationen in sich trägt, die Verantwortung zur Ausbildung, die Verantwortung für das Werk seiner Hände, Verantwortung für die Umwelt übernimmt, gehört zur Elite, die wir dringend benötigen. Meister ist viel mehr als nur eine absolvierte Fortbildungsprüfung. Deshalb ist mir die Meisterausbildung so wichtig für unsere gesamte Gesellschaft. Deswegen sollten wir sie nicht infrage stellen. Das sind strukturelle Vorteile des Handwerks, für das Handwerk, für die gesamte Gesellschaft.

Angesichts der sehr knappen Zeit nur wenige Stichworte zu einer letzten Frage: Was tun wir in der Handwerkskammer selbst zur Förderung dieser Wertorientierung?

Einmal, wir wollen in der Handwerkskammer Vorbild sein für unsere Mitgliedsunternehmen und für die Mitarbeiter in den Unternehmen. Ich sage, wir wollen, wir sind es nicht, wir haben uns auf den Weg gemacht. Wir haben in der Kammer mit unserer Vollversammlung eine Unternehmensethik erarbeitet, die unser Grundgesetz darstellt! Daran lassen wir uns messen. Es ist sehr, sehr schwierig. Wir bekommen dann vielfach Anrufe aus den Betrieben mit Kommen-

taren wie, "das habt Ihr aber gesagt, das wollt Ihr tun - ihr tut genau das Gegenteil."

Ein schmerzhafter Prozess. Aber es geht nur so, es offen zu machen und sich auch kontrollieren zu lassen durch die Öffnung. Wir fördern sehr stark die Meisterausbildung sowie generell die Fortbildung, indem wir Themen der Wertorientierung hineintragen. In der Aus- und Fortbildung arbeiten wir mit einem stark erweiterten Betriebswirtschaftsbegriff. Wir setzen uns sehr stark ein für Umweltschutz und betreiben seit fast 15 Jahren ein Umweltzentrum.

Ein wichtiger Punkt unserer Kammer ist auch: wir wollen eine neue Elite im Handwerk und fördern diese sehr stark. Was heißt neue Elite? Ich spreche das Wort "Elite" ganz bewusst in diesem Rahmen aus?

Elite heißt für uns, wir wollen Menschen haben, die Verantwortung übernehmen. Das ist der Handwerksmeister, der seine Kunden nicht übervorteilt, der eine gute Qualität abliefern, der ausbildet, der die Umwelt schützt. Der Handwerksmeister lebt für mich sehr viel elitärer, als viele der sogenannten herkömmlichen Elite. Und quer zu allen Ebenen möchten wir diese Menschen entwickeln, und haben dazu auch spezifische Ausbildungsgänge geschaffen. Wir wollen diese neue Elite im Handwerk haben.

Ein weiterer Weg: Wir haben über viele Diskussionskreise, Arbeitsgruppen usw. ein Selbstverständnis des Handwerks entwickelt, indem wir die Selbstverpflichtung des Handwerks beschreiben. Es befindet sich jetzt in einer intensiven Diskussion, und wir planen, dass die Betriebe auf freiwilliger Basis dieses Selbstverständnis in ihren Ladengeschäften aushängen, auf der Rückseite ihrer Rechnung abdrucken usw., damit die Kunden auch danach fragen können und dann kontrollieren können, wird dies eingehalten. Diesen Weg wollen wir auf freiwilliger Basis gehen. In diesem Rahmen sind wir mit den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen im Gespräch.

Hauptpastor Adolphsen hat die zehn Gebote für das Handwerk speziell, sowie für die gesamte Wirtschaft generell, ent-

wickelt. Eine wunderbare Grundlage für unsere Wertorientierung und für unsere weiteren Arbeiten an diesem wichtigen Thema. Leider fehlt mir die Zeit, Ihnen unser Selbstverständnis und die zehn Gebote von Hauptpastor Adolphsen vorzutragen. Ich bedauere dies sehr und kann diesbezüglich nur auf das Buch "Horizonte" verweisen, das wir im Juni herausgebracht haben.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich habe mir heute das Thema gestellt "Unternehmen und Verantworten - Meister, Manager oder mehr?"

Meine Antwort: Der Meister ist mehr. Der Meister ist auf dem Weg. Er ist noch nicht derjenige, der optimal alles erfüllt. Aber wir sind auf dem Weg, und das finde ich sehr gut. Und da Bilder mehr haften bleiben als viele Worte, lassen Sie mich abschließen mit einer kurzen Geschichte:

Ein junger Mann kommt in einen Laden und fragt den Verkäufer: "Was haben Sie denn zu verkaufen?" Hinter der Ladentheke ein sehr freundlicher älterer Herr, der sagt ganz liebenswürdig:

"Alles was Sie wünschen, mein Herr". Da sagt der junge Mann: "Dann hätte ich gern den Weltfrieden, Umweltschutz, die Gleichberechtigung der Geschlechter und..." - da unterbricht ihn der ältere Herr sehr freundlich und sagt: "Moment, Moment, ich habe nicht gesagt, dass wir fertige Pflanzen verkaufen, ich verkaufe hier nur den Samen."

Damit bin ich wieder beim Ausgang: Wir haben den Samen in uns, jeder einzelne. Wir haben ihn von Geburt an in uns, und für das Wachstum der Pflanzen daraus sind wir selbst verantwortlich. Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Diese Verantwortung brauchen wir. Und diese Verantwortung gilt auch heute!

Ich konnte Ihnen nur meine Sichtweise vortragen, was Sie daraus machen, ist Ihre Verantwortung, nicht meine. Ich bin nun leider ein sehr schlechter Verkäufer. Wenn aber nur ein Zuhörer heute ein Samenkorn mitnimmt, daraus eine kleine Pflanze wächst, dann hat es sich gelohnt, dass Sie mir zuhören mussten, und insofern danke ich Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.