

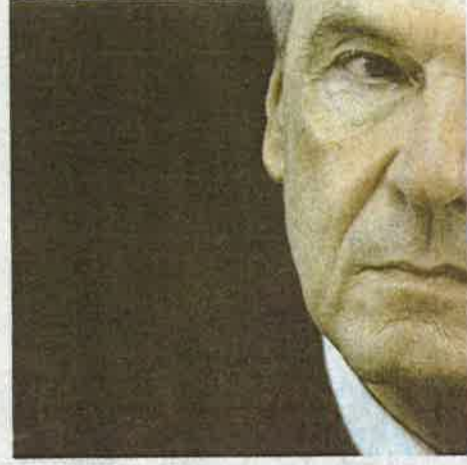
Große Egos



Joe Kaeser,
Siemens-Vorstandschef seit 2013



Martin Winterkorn,
Volkswagen-Konzernchef von 2007 bis 2015



Karl-Josef Neukirchen,
Metallgesellschaft-Vorstandschef von 1993 bis 2003



Jürgen Großmann,
RWE-Vorstandschef von 2007 bis 2012



Jürgen Schrempf,
Daimler-Vorstandschef von 1995 bis 2005



Ferdinand Piëch,
Volkswagen-Konzernchef von 1993 bis 2002

Wir hier oben Fortsetzung von S. 19

Vierte Lektion: Gute Manager sind offen für abweichende Meinungen. Während des Skandals bei der Telekom um die Besetzung von Aufsichtsräten und Journalisten hatte ich eines Abends einen mehrstündigen Disput mit meinem Vorstandschef René Obermann. Ich prangerte emotional die unterirdische Unternehmenskultur an. Obermann, obwohl erst kurz im Amt, fühlte sich persönlich angegriffen. Am nächsten Morgen aber kam er in mein Büro und gab mir recht. Ich schätze diese Bereitschaft von Vorgesetzten, Debatten auf Augenhöhe zu führen. Dieser Streit hat viel Gutes ausgelöst. In den Jahren danach haben wir gemeinsam auf allen Ebenen intensiv an unserem Wertegerüst gearbeitet. Obermann hat das sehr aktiv gefördert. Ganz anders bei VW. Dort haben die Chefs – vornehmlich Piëch – die Unliebsamen oder Unbeugsamen von Hof getrieben: von Daniel Goeudevert über Bernd Pischetsrieder, dem anscheinend viele Millionen Euro zum Abschied hinterhergeschmissen wurden, bis Wolfgang Bernhard, Quereinsteiger allesamt.

Ich bin der Herr, dein Gott, du sollst keine anderen Götter haben neben mir. Männer wie Jürgen Schrempf bei Daimler und Kajo Neukirchen bei der Metallgesellschaft haben es in den neunziger Jahren mit dieser Führungsmaxime zu zweifelhaftem Ruhm gebracht. Herrlich und unbelehrbar auch das Auftreten von Managern wie Markus Pinger bei Celesio oder Jürgen Großmann bei RWE. Joe Kaeser hat bei Siemens die Macht übernommen und igelt sich ein. Zwei Co-Chefs der Deutschen Bank haben das Haus immer näher an den Abgrund getrieben.

Der Darmstädter Soziologe Michael Hartmann untermauert in seiner Forschung, dass Eliten oft in einer Parallelwelt leben, deren Mitglieder in zirkelschlüssigen Kategorien denken. 24 Prozent der Arbeiter halten die sozialen Unterschiede in Deutschland für gerechtfertigt. Unter den Angehörigen des Großbürgertums, also der oberen fünf Promille der Gesellschaft, sind es 56 Prozent. Und je länger deren Zugehörigkeit zu den oberen Fünftausend, desto stärker das selbstverständliche Empfinden ihrer Sonderstellung. Der Irrglaube, durch die eigene großartige Persönlichkeit an die Spitze gelangt zu sein, paart sich mit der Haltung, das eigene Handeln als Prinzip für richtig zu halten. Viele Spitzenleute sind ordentliche Menschen. Mindestens ebenso vielen aber fehlt der Instinkt, ihre eigene Heuchelei zu bemerken. Die ganze Automobilbranche steht am Pranger. Nicht nur VW und Audi, auch Opel, Fiat, Suzuki, Mitsubishi und meine alte Liebe Daimler, der in den USA eine irreführende Werbung für den vermeintlich sauberen Diesel (»Bluetec«) zur Last gelegt wird. Alle haben ein bisschen geschummelt, aber allein VW hat nachgewiesenermaßen Software zur Abgassteuerung manipuliert. Ein kleiner Schritt aus der Grauzone hinüber zur verbotenen Handlung. Ein kleiner mit Absicht getaner Schritt, der große Konsequenzen für das Unternehmen hat – und für das Ansehen einer ganzen Nation.

Aber ist es nicht auch ein Problem derer, die das alles mit sich machen lassen? 1993 hat der Ökonom Canice Prendergast einen Aufsatz über die Theorie der Jäger veröffentlicht, die bis heute nichts von

ihrer demaskierenden Kraft eingebüßt hat. Prendergast wies nach, wie sehr Hierarchien intern die Anpassung fördern und wie das Gegenteil einer leistungsgerechten Unternehmenskultur entsteht.

Wo Anerkennung oder Karriere vor allem vom Urteil des Vorgesetzten abhängen, ist die Führungsspitze einer Firma bald von windschlüpfrigen Nickern umgeben. Vor allem das Mittelmanagement leitet nur gefilterte und rosa eingefärbte Informationen nach oben. Und umgekehrt: Wo Opportunismus und Konformismus irgendwann Urteilskraft und Kompetenz ersetzen, schlucken abhängig Beschäftigte die falschen Einschätzungen des Managements. Und der Anpassungsdruck ist dort am größten, wo Karrieren geschmiedet werden: in den Zentralen. Dort geht man der eigenen Selbstdarstellung auf den Leim. Fehlverhalten in der Führung führt zu Fehlverhalten in den Geschäftspraktiken – und umgekehrt. Ein Teufelskreis.

Ich habe auch beobachtet: Viele Manager zeichnen eine pragmatische Mentalität ohne jede Moral aus. Autokraten wie Martin Winterkorn können sich nur ausleben, weil sie von einem Heer der Abhängigen umgeben sind. Wahr ist: Karrieren entstehen öfter durch Treuepunkte beim Chef, durch Habitus, Seilschaft, Zugehörigkeit zu den richtigen Kreisen oder strategische Platzierung eines loyalen Starhalters als durch qualifizierte Entscheidungen.

Das beginnt schon in den Kadenschmieden. Darunter die RWTH Aachen im Fall von Volkswagen. An dieser technischen Hochschule haben wichtige Köpfe des VW-Skandals ihre Karriere begonnen und sich bestens vernetzt. Die konzerninterne Weiterbildung an der VW-Universität trainierte fachliches Know-how – weniger ethische Kompetenz. Und nicht zu vergessen: Jede Führungskraft lernt früh, dass sie sich mit dem Betriebsrat nicht anlegen darf. So entspinnt sich ein feines Netz von Abhängigkeiten, in dem man sich als Facharbeiter wie als Vorstandskommod einrichten kann – vorausgesetzt, man zieht hohe Vergütung der Gedanken- und Bewegungsfreiheit vor.

In Aufsichtsräten sind auch die Arbeitnehmervertreter immer wieder mitschuldig an Katastrophen. Für Geld, die Sicherheit ihrer Klientel und den persönlichen Machtgewinn verkaufen sie ihre Seele. Der VW-Betriebsratsvorsitzende Klaus Volkert, Vorgänger von Bernd Osterloh, musste ins Gefängnis, weil er zweifelhaft Sonderboni eingestrichen und eine brasilianische Geliebte über die Firma abgerechnet hatte. Arbeitsdirektor Peter Hartz, auch er rechtskräftig verurteilt, war vor gut zehn Jahren Täter in der VW-Korruptionsaffäre und Sündenbock für andere.

Welch inestruöse Firmenkultur: Arbeitnehmervertreter werden als Co-Manager hofiert, und gleichzeitig vermengen sich Rationalisierungskonflikte mit der Diskussion um Vorstandsboni. In den börsennotierten Unternehmen kennen Kontrolleure und Kontrollierte einander eben. So etwas gab es mutmaßlich bei Siemens vor der Bestellung von Joe Kaeser als CEO und ziemlich offensichtlich bei Daimler – mehrfach wurde Jürgen Schrempfs Vertrag verlängert, obwohl der als CEO eine klare Fehlbesetzung war. Der heutige Vorsitzende des VW-Konzernbetriebsrats, Bernd Osterloh, hat die 14,5 Millionen Euro Vergütung für seinen Vorstandsboss mit dem unsäglichen Satz verteidigt: »Martin Winterkorn ist jeden Cent wert.« Rollen diffundieren in

Grauzonen, Verantwortung löst sich auf: ein schmutziges Verhältnis.

Wie es so weit kommt? Starre Bürokratien, wie es Konzerne oft sind, glauben an die heilige Ordnung. Zu dieser Ordnung gehören die Funktionäre des Mittelbaus, die das System im Gleichgewicht halten. Nach oben dulden sie keine Dissonanz. Nach unten senden sie Signale der Uniformierung. Links und rechts pflegen sie Konsensrituale des Mittelmaßes. Dadurch funktioniert der Apparat mit all seinen Normungs- und Abrichtungsprozessen, bloß – es herrscht Stillsand, selbst wenn reihenweise Geschäftsmodelle bedroht sind: Versicherer müssen ihren Vertrieb unter Schmerzen aufs Onlinegeschäft ausrichten; deutsche Autokonzerne haben mit Tesla, Apple und Google zu kämpfen; die einst blühende Bankenbranche ist nur mehr ein Schatten ihrer selbst; E.ON und RWE kämpfen auf aussichtslosem Posten mit der Energiewende. Alles schreit nach Kreativität. Doch autoritäre Führung erstickt jede neue Idee.

Unternehmen scheitern immer dann, wenn Topmanager keine Ahnung haben (wollen) vom inneren Zustand ihres Ladens; wenn sie von sich und ihresgleichen besetzt sind. Das deutsche Segelschulschiff



Der Autor: Thomas Sattelberger, 66, war Topmanager und Kultur reformer bei Daimler, Lufthansa, Continental und der Telekom. Er ist Buchautor und Bildungsexperte (https://twitter.com/th_sattelberger)

Gorch Fock war lange ein ideales Studienobjekt für anmaßende Führung und ausgrenzende Rituale einer elitären Männerkultur. Bis es Tote und Skandale gab. Es ist schwer, jahrzehntelang eintrenierte Muster des Erwerbs und Erhalts von Macht abzulegen. Denn alle sind sich dann einig – weil alle gleich denken. Eine Studie von Roland Berger über »Akademiker im Chefessel« kam 2012 zu einem irritierenden Befund: Nur sieben von 181 untersuchten Vorstandsmitgliedern im Dax, also nicht einmal vier Prozent, hatten jemals eine eigene Geschäftsidee, die sie auch umsetzen. Und nur neun Männer ragten mit einer nicht stromlinienförmigen Vita heraus. Wie soll eine derartige Kohorte von Managern, die in industriellen Organisationen des 20. Jahrhunderts auf Effizienz und Planbarkeit getrimmt wurde, nun den digitalen Wandel im 21. Jahrhundert meistern?

Die homosoziale Reproduktion – Schmidt sucht Schmidchen – greift ja nicht erst im Vorstand. Wir müssen uns fragen: Wen rekrutieren, bezahlen und fördern wir? Wen schließen wir aus? Spiegelbildlich zu Controllern, die in Anbetung der Ökonomie-Maschine versunken sind, glauben Ingenieure an die

allmächtige Technik-Maschine. Ganz so als könnte die alles lösen, jenseits von Moral und Ethik. So lassen sich offenbar ganze Unternehmen steuern – als Maschine, aus der dieses oder jenes Ergebnis herauszukommen hat. Zum Beispiel das: Toyota muss als größter Autobauer der Welt abgelöst werden. Bei VW gedieh Hybris weit besser als Hybrid.

Was also tun? Vor allem dürfen wir nicht aufhören, in Unternehmen, aber auch in Gesellschaft und Politik, die Frage nach der Rekrutierung des Nachwuchses zu stellen: Sorgen wir dafür, dass die Richtigen nach oben kommen? Nick Leeson, der »Golden Boy«, hat die 200 Jahre alte Barings Bank in die Pleite getrieben. Er behielt trotz klarer Hinweise der Revision beim Zocken freie Hand.

Damit es nicht zum Drama kommt, sollte man erstens Webfehler in Führungskompetenzen und Charakter frühzeitig erkennen. Dazu lassen sich Anleihen bei der US-Luftwaffe nehmen. Bei der Auswahl von Geschwaderkommandanten führt man dort Buch über die »Beinahe-Kollisionen« der Piloten. Professionelle Talentförderung muss vergleichbar arbeiten. Kleine Verfehlungen, Egoismen, Eitelkeiten, Führungsmängel – auch eine Reiseabrechnung in der Grauzone – sind »Beinahe-Kollisionen«, die früh erkannt und dokumentiert werden sollten. Gerade bei Top-Besetzungen kann es sich rächen, ohne Rücksicht auf die Vorgeschichte zu entscheiden. Besonders Aufsichtsräte sollten Charakter und Verhalten von Kandidaten viel öfter berücksichtigen als bisher.

Zweitens zählt sich bei Besetzungen immer aus, wie gut man die Auswahl plant. Es zählt Kompetenz, nicht Stallgeruch. Fest installierte Kronprinzen verstellen den Blick auf Optionen. Wer dogmatisch beste Geschäftsinhalte und Branchenkenntnis fordert, will letztlich, dass die alte Garde weitermacht. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die gelebte Praxis der Nominierungsausschüsse. Zufallskontakte und hemdsärmelige Zurufe in Netzwerken sind zwar legitim, ersetzen aber nicht Systematik und checks and balances. So wählt im schwedisch-norwegischen Modell die Hauptversammlung die Mitglieder des Nominierungsausschusses, statt sie vom Aufsichtsrat besetzen zu lassen. Auch angelsächsische Aufsichtsgremien pflegen die Kultur der frühen Planung, wenn es um Nachfolger an der Unternehmensspitze geht. Das ist gerade nicht das Handauflegen, wie es mit Peter Löscher und anschließend Joe Kaeser bei Siemens oder mit Anshu Jain und Jürgen Fitschen bei der Deutschen Bank geschah – oder mit Peter Terium und Johannes Teysen bei den Unternehmensspaltungen von RWE und E.ON.

Drittens: In den Reihen der Nachfolger muss sich Vielfalt widerspiegeln. Eben nicht nur Frauenquote und Internationalität, sondern Andersartigkeit der Gedanken und Einstellungen. Fehlentwicklungen gedeihen dort, wo sich Unternehmen von einzelnen Handlungsmustern und Menschentypen abhängig machen und sich so neuen Erfahrungs- und Denkmustern verschließen.

Viertens: Der VW-Aufsichtsrat ist in den Händen der Familien Piëch und Porsche, ihrer Freunde aus der Arbeitnehmerbank und des Landes Niedersachsen. Ferdinand Piëch hatte selbst einmal seine Frau in das Gremium geholt. Es gibt keine Vertreter der freien Aktionäre außer den bisher stillen aus Katar. Solch eine Clan-Wirtschaft muss ersetzt werden durch

eine Wertekultur, die nicht kompromittierbar ist und auch dann nicht dem Geschäftserfolg geopfert wird, wenn es hart auf hart kommt. Dazu gehört, dass der Aufsichtsrat auch tatsächlich unabhängige Kontrolleure stellt, dass er die Qualität seiner eigenen Arbeit intensiv prüft und die Führungskultur in der gesamten Organisation im Blick hat.

Fünftens: Man braucht Maßstäbe für die Vergütung, nicht nur wegen der öffentlichen Empörung über die Millionen für Betrüger in Nadelstreifen. Gibt es Komponenten, die nicht nur den finanziellen Erfolg honorieren? Zumal wenn sich herausstellt, dass vergangene Erfolge im Schatten bandenmäßiger Kriminalität entstanden sind? Führungskompetenzen müssen in Gehälter und Boni einfließen, die zudem unter mehrjährigem Vorbehalt stehen sollten. Der Betrugsfall bei VW begann im vorigen Jahrzehnt! Leistungsgerechte und langfristige Vergütung bildet die Fähigkeit ab, Menschen zu führen und die Organisation nachhaltig auf die Zukunft auszurichten.

Sechstens: Ein monolithischer Apparat mit Hunderttausenden Mitarbeitern, mehr als einem Dutzend Marken und einer zentralistischen Plattformstrategie ist vielleicht nur noch führbar wie eine kommunistische Partei. Demokratischer Zentralismus, so nannte das der selige Leonid Breschnew in der KPdSU. Innovation verträgt keine Chefs, die sich in jedes Detail einmischen und den Nachgeordneten die Luft zum Atmen und den Raum zum Experimentieren nehmen. Deshalb muss VW sich zerlegen, in dezentrale, transparente Geschäftseinheiten und Geschäftsleiter, die persönliche Verantwortung tragen – so wie bei Continental: minimalistische Zentrale, hohe Autonomie der dezentralen Geschäfte, kein Geschwätz über interne Synergien, sondern ein klarer Fokus auf die vielen Kunden und Märkte.

Deutschland ist heute das Land effizientester Massenproduktion und Standardisierung. »Mehr, schneller, höher, weiter« – das beherrschen wir hervorragend. Dabei wäre ein »ganz anders« vielleicht manchmal besser. Obwohl ich selbst bestimmt kein Vorbild an offener unautoritärer Führung war, hatten Kreativität und Talent bei mir Freiraum. Deswegen erlaube ich mir heute, für das »demokratische Unternehmen« zu werben. Unzählige Firmen weltweit experimentieren mit neuen Führungsarten. Dazu gehören Wahl und Abwahl von Führungskräften, die Mitbestimmung der Basis in Fragen der Unternehmensstrategie, Transparenz der Vergütung bis hin zur Frage, ob alle Mitarbeitenden die gleiche Vergütung bekommen sollen.

Es beinhaltet flache Hierarchien, die ihren Namen auch verdienen, Abwesenheit äußerer Statussymbole, die Aufteilung von Unternehmenseinheiten, wenn sie eine kritische Größe überschreiten, horizontale, netzwerkartige Kooperation. Oft sind es avantgardistische Unternehmen, Softwareschmieden oder innerlich besetzte Gründerinnen und Gründer. Manche wollen es noch nicht wissen, aber dieser Silberstreif am Horizont der deutschen Wirtschaft bedeutet die Götterdämmerung für die alten Mächte.

Mitarbeit: Thomas Reinhold

Weitere Informationen im Internet: www.zeit.de/management

Foto: (unten rechts) Wochenspiegel; (unten links) S. Meyhöfer/FAZ; (Mitte links) S. Meyhöfer/FAZ; (Mitte rechts) S. Meyhöfer/FAZ; (oben links) S. Meyhöfer/FAZ; (oben rechts) S. Meyhöfer/FAZ