



Selbst beim Pinkeln die Welt im Blick: Cheftoilette im Frankfurter Commerzbank Tower

Wir hier oben

Bei Volkswagen trafen Macht und Selbstherrlichkeit der Chefs auf die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter. Das ist kein Einzelfall in deutschen Konzernen – und führt ins Unglück **VON THOMAS SATTELBERGER**

Ende April, Hannover Messe, der amerikanische Präsident ist zu Gast. Diese Gelegenheit kann Matthias Müller einfach nicht verstreichen lassen. »Ich hatte knapp zwei Minuten für das Gespräch und habe mich für den Vorfall als solches entschuldigt. Ich habe darum gebeten, dass Amerika uns eine Brücke baut«, erzählt der Vorstandsvorsitzende von Volkswagen hinterher über sein Gespräch mit Barack Obama.

Dabei wird eines deutlich: Müller will immer noch den Ton angeben. Seine Formulierung verrät ihn: Er redet davon, sich zu entschuldigen, und nicht davon, um Entschuldigung zu bitten. Nicht für den Betrug seines Unternehmens an US-Kunden – nein, für einen »Vorfall«. Klingt nicht kriminell, eher nach Falschparken. Und selber Brücken zu bauen, das ist wohl zu viel verlangt von Herrn Müller. So überfordert man aber selbst den mächtigsten Mann der Welt. Der ist aus seinem eigenen politischen System – anders als ein Automanager aus der Wolfsburg Retorte – *checks and balances* gewohnt, also gegenseitige Kontrolle und Ausgleich der Machteinflüsse. Zwar sollte es derartige Errungenschaften mittlerweile auch in Konzernen geben, aber die Alleinherrscher aus Wolfsburg haben sie meistens außer Kraft gesetzt. Mit Chuzpe und dem Verbreiten von Angst kamen sie jedes Mal durch. Der Abgasbetrug ist ja bloß der jüngste Fall in einer ganzen Reihe von Verfehlungen.

Erstmals wurde das Unwesen 1996 ruchbar, als der VW-Einkaufschef Ignacio López geschasst wurde, weil er im Verdacht stand, Betriebsgeheimnisse von General Motors mit zu Volkswagen geschummelt zu haben. Für die Adlanten des alten Regimes um Gottvater Ferdinand Piëch und den Sohn für seiner Rechten, Martin Winterkorn – also vor allem für den aktuellen CEO Matthias Müller und den Aufsichtsratsvorsitzenden Hans Dieter Pösch – wird es nun allerhöchste Zeit für ein wenig Demut. Bloß ist diese schöne Eigenschaft nicht in der Führungskultur von Wolfsburg angelegt. Der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende Piëch und der zurückgetretene Konzernchef Winterkorn haben, berachtt von ihrer globalen Erberwerbsstrategie, von ganz oben ein komplexes und selbstherrliches Machtgefüge installiert – das in deutschen Konzernen aber keinesfalls beispieldienstlich ist.

Dem Unternehmen VW hat das Drama von Dominanz, Druck und Duckmäusertum erstmals seit 22 Jahren einen Jahresverlust eingebracht, noch dazu den größten seiner Geschichte. Mögliche existenzbedrohende Strafen in Milliardenhöhe sind dabei noch nicht einmal berücksichtigt. Der Münchner Sozialpsychologe Dieter Frey hat recht: Sobald Machiavelli ins Spiel kommt, also Machthaber sich mit Narzissmus paart, wird es gefährlich für ein Unternehmen. Despotische Manager und geklonte Gefolgsleute wie die von VW gibt es überall – es gibt aber auch andere Führungspersönlichkeiten in Deutschland, die ich sehr geschätzt und geachtet habe. Ich komme gleich auf einige zu sprechen. Nicht jeder, der nach oben kommt, verdient dabei.

Vor mehr als 40 Jahren startete ich mein Berufsleben bei Daimler-Benz. Die ersten zwei Jahrzehnte war ich mittlerer Manager. Die nächsten 20 Jahre verbrachte ich in den Chefetagen der Konzerne Lufthansa, Continental und Telekom. Aus meinen zahlreichen Führungsaufgaben in der Dax-Welt habe ich folgende Lehren gezogen.

Erste Lektion: Freiheitsrechte, die man sich als junger Mensch entreißen lässt, holt man sich im Laufe seiner Karriere immer schwerer zurück. Bei der früheren Daimler-Tochter MTU ließ ich mir mit Mitte dreißig den Mund nicht verbieten. Weil ich unbr-

mäßige Fragen zur Unternehmenskultur stellte, stornierte der Vorstandsvorsitzende Hans Dinger meine Beförderung ins obere Management. Das schmerzte mich sehr, trotzdem: Ehrlichkeit und Courage, die Widerstandsfähigkeit gegen Konformismus, darf man sich auf keinen Fall nehmen lassen! Wer früh falsche oder faule Kompromisse eingeht, kommt aus ihnen kaum mehr heraus. Mir berichten junge VW-Ingenieure, sie hätten das vorgelegte Gewerkschaftsbuch unterschreiben müssen, bevor sie das erste Gespräch mit ihrem Vorgesetzten führten. Mir berichten VW-Führungskräfte, sie tolerierten lieber

schlechte Leistungen, als einen Konflikt mit der Gewerkschaft oder eigenen Vorgesetzten zu riskieren. Das ist der Einstieg in die Disziplin der Feiglinge, in den Gehorsam der Kommisskulturen.

Alle Machtorganisationen neigen dazu, sich eine Kultur der Günstlinge und Hofschranzen zu erschaffen. Unterliegen sie keinem Korrektiv, so unterdrücken sie ehrliche Geister und schaffen eine Atmosphäre der Angst, in der so lange nichts Kritisches nach oben gelangt, bis dort nur noch der berühmte Kaiser ohne Kleider anzutreffen ist. Das ist auch bei VW so (gewesen?). Getrieben von wahnwitzigen Absatz- und Ergebniszielen, haben sich Manager wie Ingenieure korrumpieren lassen – und den Mund gehalten.

Zweite Lektion: Führungskräfte müssen spüren können, wie sie persönlich wirken. Das habe ich bei der Lufthansa erlebt. Nach dem Anschlag vom 11. September 2001 erlitten wir 30 Prozent Umsatzeinbruch, jeden Tag fünf Millionen Euro Verlust – dramatisch! Als operativer Vorstand für Produkt und Service war ich verantwortlich für 30000 Arbeitnehmer. Lange glaubten sie uns nicht, dass wir wirklich alle an Bord halten wollten. Bei der nächsten Gelegenheit habe ich deshalb öffentlich gesagt, ich würde für das Unternehmen geradestehen und bestimme an Bord bleiben, bis die Krise vorbei sei. Das war meine innere Wandlung. Jede Miene, jede Geste wird in so einer Zeit gedeutet. Da hilft nur kritische Selbstreflexion und Authentizität. In dieser Krise der Lufthansa lernte ich, Menschen Antworten zu geben, wo es keine klaren Sachantworten mehr gab. Wir, als Lufthansa-Verantwortliche, hatten auch keine.

Wir hatten nur uns selbst – gläsern für die Geführten. Der damalige Vorstandschef Jürgen Weber verzichtete in jener Sanierungsphase darauf, den total verschlissenen Teppich seines Büros auf erneuern. Ohne dass er es je gesagt hätte, wussten die Menschen, der meint es ernst. Er vertraute auf den Wert sym-

bolischer Handlungen, er zeigte, dass er nicht abgehoben war.

Und was strahlt Matthias Müller aus? Die moralische Dimension seiner Krise begreift er nicht, wie sein Radiointerview in den USA vom Januar (*»We didn't lie«*) zeigt. Mit ihm, einem treuen Gefolgsmann von Piëch wie Winterkorn, wurde der Bock zum Gärtner gemacht. Wie soll ein Täter des alten Systems ausmisten? Technische Sensoren hat man bei VW immer aus dem Effeff beherrscht. Ethische Sensorik steht nicht mal auf der Zubehörliste. Dafür zahlen die Mitarbeiter und die Marke jetzt einen schmerzhaften Aufpreis. Und das Topmanagement? Bedient sich mit Boni.

Dritte Lektion: Gute Führung beweist sich in stürmischen Zeiten. Während meiner Conti-Zeit setzte der Vorstandschef Manfred Wenzner eine Politik der radikalen ökonomischen Effizienz durch – und ich als Personalvorstand in seinem Gefolge auch. Nach der Entscheidung, den Standort Hannover-Stöcken zu schließen, gerieten wir 2005 in Verruf. Lange war ich als Personalvorstand zu feige zum Widerspruch. Ich befürchtete, das Ausscheren aus der Wagenburg könnte mich die Position kosten. So verpasst man sich selber Zwangsjacken! Erst als Wennemer mitten in den Verhandlungen eine drastische Kürzung der Produktion ankündigte, wagte ich den Konflikt mit ihm: Auf einer Versammlung wütender Vertrauensleute versprach ich, dass diese Kürzung mit mir nicht stattfinden würde. So löste ich mich von Wennemers Rockzipfel, erkämpfte mir meine Handlungssouveränität zurück und verhandelte ein Jahr später ein für alle Seiten passables Ergebnis. Meine mangelnde Courage zu Beginn beschäftigt mich bis heute.

Auch VW-Vorstände fürchteten sicher um ihre Macht und ihren Rang. Es ist mehr als naheliegend, dass auch oberste Führungsränge in all die Lügen- und Schweigegebilde des Abgasbetrugs eingeweiht waren. Sie waren entweder einverstanden oder hatten nicht die Traute, dem um sich greifenden Übel entgegenzutreten. Man hat mir zugetragen, VW-Vorstände hätten vor Sitzungen spaßhaft herumgerätselt, wem von ihnen Vorstandschef Winterkorn diesmal den Kopf kürzen werde. Konformismus an der Spitze ist verbreitet.

Fortsetzung auf S. 20

DIESE WOCHE



Viele Briten möchten für den Ausstieg aus der EU stimmen. Wir wollten von einer Psychoanalytikerin wissen, warum **Seite 23**



Ewige Jugend durch Kosmetik? Wir haben mit dem Chef von L'Oréal über das Geschäft mit der Schönheit gestritten **Seite 24**



Chinesen planen, den deutschen Roboterbauer Kuka zu kaufen. Wir haben den Kuka-Roboter KMR iiwa 14 dazu befragt **Seite 28**



Schrecken an der Wand

MARCUS ROHWETTERS
wöchentliche Einkaufshilfe

Das Buch mag verschwinden, der Text bleibt. Es wurde ja viel darüber berichtet, dass manche Menschen heutzutage ihre Bücher lieber wegwerfen, als sie aufzubewahren. Als Zeichen der Belesenheit hat das Bücherregal ausgedient. Das ist aber nicht der Digitalisierung oder dem Serienglotzen auf Netflix anzulasten.

Denn wer so argumentiert, übersieht einen gegenläufigen Megatrend aus dem Bereich der Inneneinrichtung: Wandtattoos. Das Bedürfnis, sich mit Text zu wandtoben, bleibt unbrochen. Ein durchschnittlich eingerichteter Haushalt kompensiert die durch Bücherentwertung wegfallende Textmenge problemlos mit diesen großen Aufklebern. Ist ja auch logisch: Wo einst das Bücherregal an der Wand hing, entsteht nun viel Platz für Sinnsprüche und andere verschriftlichte Schrecklichkeiten, die vom Innersten ihrer Besitzer künden. »Gib jedem Tag die Chance, der schönsten Gedes Lebens zu werden« oder »Wenn das Leben dir Zitronen gibt, mach Limonade draus« teilen sie uns mit. Über dem Küchentisch erinnern sie daran: »Essen ist ein Bedürfnis, genießen ist eine Kunst«.

Die bleibende Sehnsucht nach Text drücken selbst bucharme Haushalte zudem durch ironisch gebrochene Kaffeetassen aus (*»Der frühe Vogel kann mich mal«*), lustig bedruckte Sofakissen (*»Komm kuscheln«*), Türschilder (*»Hier leben, lieben und lachen ...«*), Duschvorhänge (*»Tropical Sun & Wellness«*) und Fußmatten (*»My home is my castle«*). Lauter Kurzbotschaften, ein bisschen wie Twitter in analog und interessant auch für jenen Typ Mensch, der früher überall Post-its mit Anweisungen für Besucher hingepappt hat.

Lang lebe der Kurztext. Zur echten Literatur ist es zwar ein langer Weg, aber auch dieser beginnt mit dem ersten Schritt. Außerdem könnte man die häuslichen Botschaften der Interieur-Designer ja vielleicht mal zusammenfassen und psychologisch ausdeuten. Der Stoff reicht locker für ein Buch.

Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter [@MRohwetter](https://twitter.com/MRohwetter)