

MANAGEMENT À LA POTESKIN

Thomas Sattelberger über die Zerstörungskraft der Selbsttäuschung.

ES GIBT KEINEN ZWEIFEL: Schattenorganisationen wachsen in zerrissener Unternehmenskultur. Der frühere Thyssen-Krupp-Chef Ekkehard Schulz hat es erfahren, vielleicht sogar geduldet. Was er über die illegalen Preisabsprachen des Schienenkartells weiß, wird ein Gericht klären. Anklage wurde erhoben. Schulz ist als Zeuge geladen, nicht als Beschuldigter. Doch fragen lassen muss er sich schon, warum sein Spitzenmann in der Schienensparte selbst dann noch maßgeblich mitmischen durfte, als er wegen Bestechung eines Einkäufers bei der Bahn verurteilt worden war. Zweites Beispiel: die Banken. Ihre mathematischen Modelle, mit deren Hilfe sie Risiken an nichts ahnende Kunden weiterreichten, sind seit der Subprime-Krise desavouiert. Dann zeigte der Libor-Skandal, dass aus Täuschung in großem Stil gar systematischer Betrug wurde. In einer ganzen Branche kulminierten gezielt geförderte Geldgier und der Glaube, unantastbar jenseits von Recht und Gesetz zu sein, in skandalösen Zinsabsprachen. Solch verdorbene Haltung schädigt Kunden. Noch stärker wendet sie sich ins Unternehmensinnere und bedroht dessen Substanz, moralisch und finanziell. UBS, Credit Suisse, BNP Paribas oder die Deutsche Bank sind nur die prominentesten Häuser, die Milliarden durch diese oder andere Verfehlungen einbüßten.

Der Eingangsbefund stimmt auch andersherum: Schattenorganisationen zerrissen die Unternehmenskultur. Mary Barra, Chefin von General Motors, muss jetzt mit den Folgen umgehen. Der Konzern ruft ein ums andere Mal schlampig produzierte Autos zurück, zu hohen Kosten, die einen großen Teil des Gewinns auffressen. Schlimmer noch: Autofahrer kamen zu Tode, auch weil Qualitätsmanager zuvor mundtot gemacht wurden. Im offiziellen Untersuchungsbericht ist vom notorischen „GM-Nicken“ die Rede: Jeder wusste, dass nur Überbringer guter Nachrichten überleben. So wurde verdrängt und vertuscht. Wie beim ADAC oder der BBC.

WARUM KÖNNEN MARODE SYSTEME so lange überleben? Sie leben in Parallelwelten, Topmanager klammern Tabuthemen aus, abgeschottete Nomenklaturen verlieren den Sinn für die Realität, Seilschaften reproduzieren ihre eigene Ideologie. Überall ist Sorge um Macht, Geld und Ansehen im Spiel, Günstlinge am Hofe stabilisieren den Status quo. Wie beim Weltfußballverband Fifa. Vor 21 Jahren, im September 1993, hat Canice Prendergast seinen Aufsatz über die Theorie der Jasager veröffentlicht, „A Theory of Yes Men“: 13 Seiten in der „American Economic Review“, die bis heute nichts von ihrer demaskierenden Kraft eingebüßt haben. Der Ökonom Prendergast wies nach, dass Hierarchien intern vor allem Anpassung fördern, das

Gegenteil einer innovationsfreudigen, meritokratischen Unternehmenskultur. Wo Anerkennung oder Karriere vor allem vom Urteil des Vorgesetzten abhängt, ist die Führungsspitze eines Unternehmens bald von windschlüpfrigen Jasagern umgeben. Vor allem das Mittelmanagement leitet gefilterte und gefärbte Informationen nach oben. Wo Opportunismus und Konformismus zum Ersatz für Urteilskraft und Kompetenz werden, tolerieren Abhängige falsche Einschätzungen ihres Managements. Der Anpassungsdruck ist dort am größten, wo Karrieren gemacht werden: in den Zentralen. Potemkinsche Dörfer müssen den schönen Schein wahren, nach außen, aber auch nach innen. Organisationen gehen dann ihrer Selbstdarstellung auf den Leim. Fehlverhalten in der Führung führt leicht zu Fehlverhalten in den Geschäftspraktiken – und umgekehrt. Am Ende steht oft das Ende. Wie bei BenQ, Dresdner Bank, Schlecker und wahrscheinlich Karstadt.

WAS TUN? Unkeusche Organisationen brauchen „Whistleblower“, auch wenn diese nur kurzfristige Erfolge gegen zerstörerischen Gruppenzwang einbringen. Der erste Schritt: Es beginnt mit Achtsamkeit nach innen, mit der Ermunterung und dem Mut, nicht wegzusehen – eine Frage echter Menschenführung durch die Vorgesetzten und zudem die noble Verantwortung der Personalfunktion. Schon auf kleinere charakterliche Verfehlungen sollte sofort hingewiesen werden. Gerade ehrgeizige, aufstrebende Talente sind besonders anfällig. Der zweite Schritt betrifft die Aufsicht: Wie gründlich arbeiten Geschäftsführung und Aufsichtsgremium? Lesen sie Revisionsberichte, kennen sie interne Beschwerden? Werten sie selbst schwache, nicht justiziable Frühwarnsignale aus? Werden die Themen regelmäßig im Vorstand diskutiert? Alle Verantwortlichen müssen wieder und wieder sensibilisiert werden. Mehr als gut gemeinte Strukturen zählt der Mensch.

Unerlässlich ist: Konsequenz. Sonst korrumpiert die allzu bequeme Yes-Men-Kultur das Unternehmen auf allen Ebenen. Nur brutale Transparenz und das fortwährende Ringen um eine meritokratische Organisation halten das Übel fern. ◆

FOTO: THOMAS RABSCH FÜR MM



THOMAS SATTELBERGER ist einer der profiliertesten und streitbarsten deutschen Personalprofis. Er hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.