



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

Foto: Ulrich Mattner; K. Abb. (v.o.): Laura Breiling für DIE ZEIT; Prima-Sebastian Airt für DIE ZEIT

# Wir hier oben

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

**E**nde 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 Wolfsburger Retorte – *checks and balances* gewohnt, also gegenseitige Kontrolle und Ausgleich der Machtinflüsse. 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 geschmuggelt zu haben. Für die Adlaten des alten Regimes um Gottvater Ferdinand Piëch und den Sohn zu seiner Rechten, Martin Winterkorn – also vor allem für den aktuellen CEO Matthias Müller und den Aufsichtsvorsitzenden Hans Dieter Pötsch –, 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, berauscht von ihrer globalen Erberoberungsstrategie, von ganz oben ein komplexes und selbstherrliches Machtgefüge installiert – das in deutschen Konzernen aber keinesfalls beispiellos 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 Machthunger sich mit Narzissmus paart, wird es gefährlich für ein Unternehmen. Despotische Manager und geklonte Erfolgsleute 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, verdirbt 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 unbarmhäßige 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 Kommissskulturen.

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 30.000 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 bestimmt 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 verschlossenen Teppich seines Büros zu 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 Wennemer eine Politik der rigiden 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 Handlungsautonomie 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 zuggetragen, VW-Vorstände hätten vor Sitzungen spaßhaft herumgerätselt, wem von ihnen Vorstandschef Winterkorn diesmal den Kopf kürzen werde. Konformismus an der Spitze ist verbreitet.

## 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**

## QUENDEL-ZONE

## 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.

Wenn wer so argumentiert, übersieht einen gegenläufigen Megatrend aus dem Bereich der Inneneinrichtung: Wandtattoos. Das Bedürfnis, sich mit Text zu umgeben, bleibt ungebrochen. Ein durchschnittlich eingerichteter Haushalt kompensiert die durch Bücherentstorgung 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 schönste deines 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«.

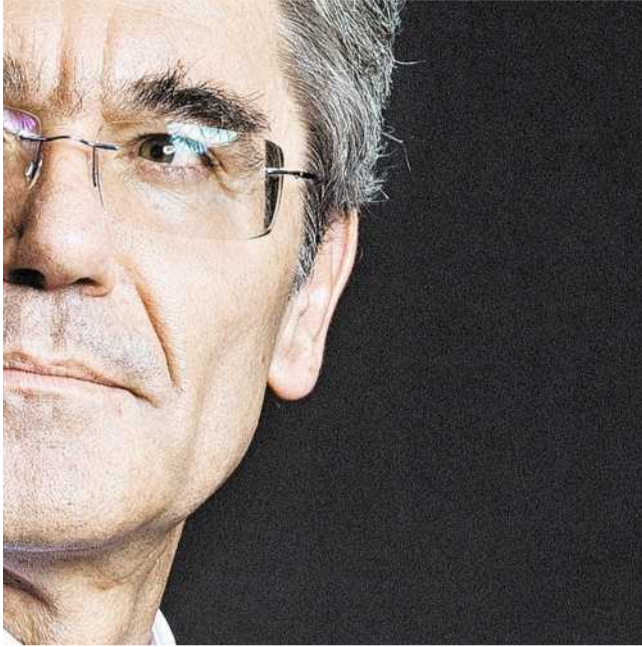
Die bleibende Sehnsucht nach Text drücken selbst bucharme Haushalte zudem durch ironisch gebrochene Kaffeetassen aus (»Der frühe Vogel kann mich mal«), lustig bedruckte Sofakissen (»Komm kuscheln«), Türschilder (»Hier leben, lieben und lachen ...«), Duschvorhänge (»Tropical Sun & Wellness«) und Fußmatten (»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.

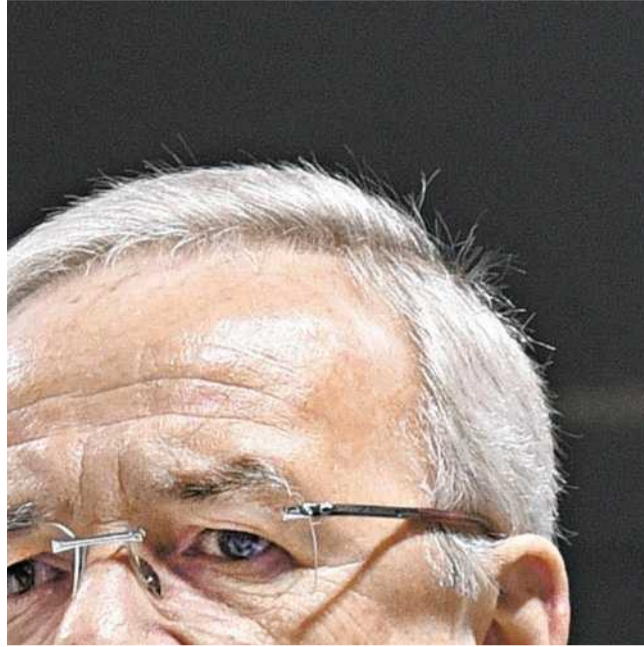
Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter @MRohwetter

Fortsetzung auf S. 20

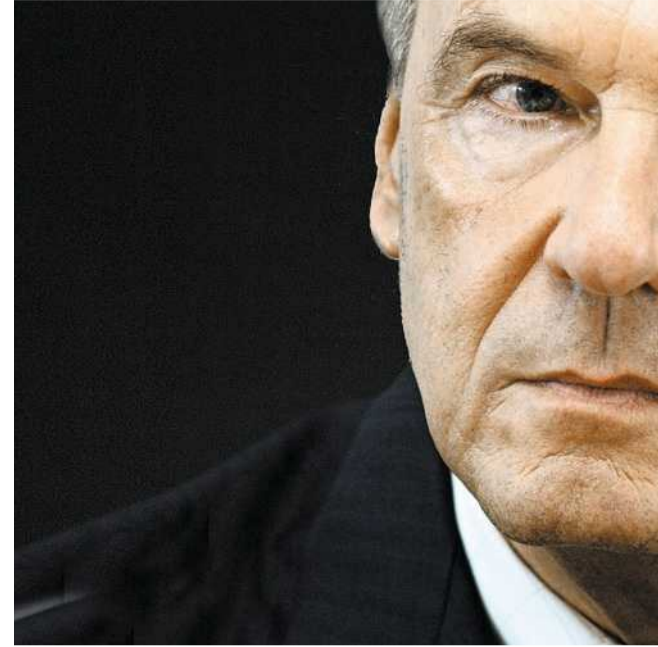
## Große Egos



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 Bespitzelung 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 eine 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 – vorneweg Piëch – die Unliebsamen oder Unbeugsamen von Hof getrieben: von Daniel Goeudevert über Bernd Pischetsrieder, dem anscheinend viele Millionen Euro zum Abschied hintergeschmissen 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. Herrisch 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 aus 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 nachgewiesenerweise 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 Jager veröffentlicht, die bis heute nichts von

ihre 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 windschlipfrigen Nickern umgeben. Vor allem das Mittelmanagement leidet 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. Jede Karriere entsteht öfter durch Treuepunkte beim Chef, durch Habitus, Seilschaft, Zugehörigkeit zu den richtigen Kreisen oder strategische Platzierung eines loyalen Statthalters als durch qualifizierte Entscheidungen.

Das beginnt schon in den Kaderschmieden. 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 konzerneigene Weiterbildung an der VW-Universität trainierte fachliches Know-how – weniger ethische Kompetenz. Und nicht zu vergessen: Die 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 zweifelhafte 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 inzusteuöse 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 Bürokratie, 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 Abbruchprozessen, bloß – es herrscht Stillstand, 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 beseelt sind. Das deutsche Segelschulchiff



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](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, jahrzehntlang eintrainierte 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 Chefesessel« 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 Schmidtchen – 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 Hybrid 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 Geschäftsimmität 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 Teyssen 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 auf der Arbeitnehmerbank und des Landes Niedersachsen. Ferdinand Piëch hatte selbst einmal seine Frau in das Gremium gehievt. Es gibt keine Vertreter der freien Aktionäre außer den bisher stillen aus Qatar. 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 Betrugsskandal 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 selbige 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](http://www.zeit.de/management)