



Thomas Sattelberger hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Telekom. Twitter: @th_sattelberger

Der Kulturwandel und seine Trittbrettfahrer

Thomas Sattelberger zur Ehrenrettung eines vielfach missbrauchten Begriffs.

Kulturwandel? Ist oft nur eine wohlfeile Forderung gegenüber kranken Unternehmen. Erst recht, wenn Manager dafür eintreten, die ihm tatsächlich selbst breitbeinig im Wege stehen. Siehe Anshu Jain bei der Deutschen Bank. Unwahrheiten, schludrige Kontrollen und Wegschauen aus Profitgier: Im Bafin-Bericht zum Libor-Skandal werden Ross und Reiter genannt. Das Topmanagement hat eine Kultur geschaffen, die Manipulationen begünstigte. Die unzureichende Geschäftstransformation: fast ein abgeleitetes Problem. Kulturwandel? Es wird Zeit für die Reinigung eines inflationär gebrauchten Wortes.

KULTURWANDEL IST DAS GEGENTEIL von Kosmetik. Er erfordert tiefeschürfende Arbeit, weil er das Wirken der Mächtigen berührt. Das untermauert die Arbeit des früheren MIT-Professors Edgar Schein, Organisationspsychologe und Begründer des Konzepts der Unternehmenskultur. Schein hat systematisch drei Kulturebenen beschrieben. An der Oberfläche sichtbar ist der Stil im Umgang miteinander, die Art von Beförderungen, die Vergabe von Parkplätzen und Geld. Eine Ebene tiefer liegen unausgesprochene Werte, positive und raue, die diesen Stil begründen: „Innovationsfreude“ oder „Aggressivität am Markt“. Auf Ebene drei, in den Katakomben, wabern existenzielle Dogmen: „Wir haben Benzin im Blut“ oder „Gelobt sei, was hart macht“. Dagegen zu verstoßen ist tabu, kann aber wichtig fürs Überleben der Organisation sein. Und so erkranken und sterben ständig Unternehmen. Rund die Hälfte der Dax-30-Konzerne des Jahres 1988 sind heute nicht mehr im Leitindex. Viele sind gänzlich verschwunden. Darunter klangvolle Namen wie Dresdner Bank, Babcock, Hoechst oder Mannesmann.

Die Wissenschaftler Gilbert Probst und Sebastian Raisch haben untersucht, warum einst erfolgreiche Unternehmen zusammenbrechen. Ihre Analyse der 100 größten Organisationskrisen im letzten Jahrzehnt brachte eine gemeinsame „Logik des Scheiterns“ hervor: Die Unternehmen waren meist zu schnell gewachsen, ihre Kultur hielt nicht Schritt. Oft fehlte ihnen Sensorik für ihre Umwelt; autokratische Führung vernebelte das

„Anshu Jain hatte eine Kultur geschaffen, die Manipulationen begünstigte.“

Urteilsvermögen und verhinderte ehrliche Debatten um die Zukunft. Zu mächtige Manager nährten eine exzessive Erfolgskultur mit geölten, tradierten Routinen. Es kam zum organisationalen Burn-out.

Manchmal gelingt tatsächlich ein Kulturwandel, das habe ich selbst erfahren und will es anerkennen. Continental-CEO Elmar Degenhart hat nach der stürmischen Übernahme durch Schaeffler die zerschlagene Kultur neu entwickelt, weil er die Menschen miteinbezog. Der Lufthansa gelang die Privatisierung, weil die Führung Maß und Mitte praktizierte. Als Beispiel der Genügsamkeit hielt der damalige Vorstandschef Jürgen Weber jahrelang an seinem verschlissenen Büroteppich fest.

Harvard-Professor Lawrence Kohlberg hat ein Stufenmodell der Moralentwicklung aufgestellt: von präkonventionell – Führung nach Gutsherrenart – über konventionell – heute fast gleich Compliance, moralisch handeln aus Angst vor Strafe – bis postkonventionell, Führung nach universellen Wertmaßstäben. Wir können also einordnen, wie unterentwickelt das Verständnis von Kultur sein muss, wenn René Benko, höchstrichterlich wegen Korruption verurteilt, nun Karstadt erneuern soll.

Übeltäter dürfen nicht später für die Kulturreform verantwortlich sein. Unbelastete Seiteneinsteiger sind oft wirksamer, siehe Peter Löscher bei Siemens, der die Reinigung nach der Korruptionsaffäre gemeistert hat (und sich gegenüber Joe Kaesers durchwachsender Zwischenbilanz nicht verstecken muss). Dazu gehört es, Meritokratie zu fördern. Frankfurter Deutschbanker hätten ihre Londoner Investmentkollegen früh zur Rechenschaft ziehen müssen; die Arcandor-Aufsichtsräte nie und nimmer die Selbstbedienung der Vorstandsriegen dulden dürfen. Und: Aus eigener Erfahrung muss ich zugeben, dass Vorstand und Aufsichtsrat meist nicht beurteilen können, ob der Kulturwandel tatsächlich glückt. Wenn jemand gesunden Menschenverstand dafür aufbringt, dann das Unternehmensvolk. Seine Stimme ist gefragt.

Kulturwandel bedeutet Aufbruch und Verheißung. Wo das nicht gelebt wird, will uns nur jemand an der Nase herumführen. ▀