

VW nach der Stunde Null

Wie Volkswagen Vertrauen zurückgewinnen kann

Von Michaela Bürger

Vertrauen aufzubauen, dauert lange und ist mühsam. Ein Fehltritt kann genügen, um es komplett zu verspielen. Selbst ein Unternehmen mit einem Top-Image bleibt davon nicht verschont.

Hamburg - Volkswagen hat sich nach jahrzehntelanger Aufbauarbeit durch einen gigantischen Vertrauensbruch gegenüber Kunden und Behörden selbst in eine katastrophale Lage manövriert. Schlossallee ade! Das Unternehmen, dessen Marke so eng mit dem Standort Deutschland und dem Prädikat "Made in Germany" verbunden ist, steht in puncto Vertrauen nun wieder auf "Los".

Wer ist dafür verantwortlich? Die Menschen, denen Verantwortung übertragen wurde, die sie gerne angenommen haben. Konkret: die Führungskräfte. Denn die Führungskultur eines Unternehmens trägt ganz wesentlich dazu bei, wie Mitarbeiter zu ihrer Arbeit stehen, wie sie mit schwierigen Situationen umgehen und wie gut es ihnen gelingt, den Werten des Unternehmens sowie ihren eigenen treu zu bleiben.

Zuerst gilt es nun, die volle Verantwortung zu übernehmen. Das Unternehmen muss gegenüber allen Beteiligten - den Anteilseignern, Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft - Rechenschaft ablegen und den Skandal ernsthaft aufarbeiten. Erklären und Verstehen schafft Neutralität, auf der Glaubwürdigkeit aufgesetzt werden kann.

Um bei der Monopoly-Metapher zu bleiben: Natürlich können nicht alle Spieler ausgewechselt werden, sonst ginge zu viel Fachwissen und Erfahrung verloren. Aber die Führungskräfte, denen jetzt die Aufgabe zugetraut wird, das Vertrauen neu aufzubauen, müssen in allen analysierten defizitären Verhaltensbereichen ihrer Führungsarbeit hart und konsequent an Verhaltensänderungen arbeiten. Das passiert nicht von heute auf morgen und auch nicht durch Hören und Verstehen. Es bedarf der Innovation der eigenen Haltung und Arbeit, die durch die Kraft der kreativen Zerstörung beginnt und zunächst alles in Frage stellt, was bisher an Führungsverhalten gezeigt wurde.

Dies erfordert Motivation und Bewusstseinsbildung ebenso wie Veränderungswillen und Lernfähigkeit. Neuronen im Kopf, die unser Verhalten steuern, können nicht per Knopfdruck umgeleitet werden wie das Auto auf dem Fließband. Es ist mühsam und erfordert Zeit und Geduld, so zu führen, dass nicht Angst und Gehorsam, sondern Mut und Freiheit im Denken und Handeln der Mitarbeiter vorherrschen.

In diesem Sinne müssen sich die Kriterien bei der Auswahl von Führungskräften revolutionär verändern. Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und eine klare innere Haltung auf Basis eines soliden Wertefundaments müssen als wichtige neue Messlatten bei der Leistungseinschätzung und Potentialvalidierung berücksichtigt werden.

Bindung und Offenheit

VW ist gut beraten, sich ein neues Gesicht zu geben, und das geht nur über die Konzernführung und alle Führungskräfte. Bindung entsteht über Menschen, egal ob wir über Mitarbeiter- oder Kundenbindung sprechen. Sie entsteht in erster Linie durch Verlässlichkeit, geht über in Zutrauen und mündet - irgendwann, wenn alles richtig gemacht wurde - in ein tiefes Vertrauen.

Ich rate den Verantwortlichen, sich wirklich und wahrhaftig die Frage zu stellen, ob ihr Motiv für das, was sie tun und verantworten, wirklich dem entspricht, was ihre Selbstverantwortung ist: Tausende Mitarbeiter und Kunden jeden Tag immer wieder aufs Neue von sich zu überzeugen. Das ist der Maßstab, der jetzt angelegt werden muss.

Mag sein, dass die obersten Führungsriege wirklich lange Zeit nicht in die betrügerischen Vorgänge in ihrem Unternehmen eingeweiht waren. Dennoch sind sie die Leitfiguren und haben über einen langen Zeitraum eine Kultur mit geprägt, die dem Betrug die Türen geöffnet hat. Die Ingenieure, die zugegeben haben, 2008 die manipulierende Abgas-Software bei VW eingesetzt zu haben, standen offenbar unter enormem Leistungs- und Kostendruck und haben der Zielerreichung wegen lieber getrickst, als das Problem offen anzusprechen und mehr Geld für ein neues Abgassystem zu fordern.

Spätestens hier ist die Frage zu stellen: Warum?

Angst, sich gegen Hierarchien zu stellen

Ich gehe davon aus, dass niemand gern lügt und betrügt, dass es aber viele Führungskräfte und Mitarbeiter gibt, die Angst haben, sich gegen Hierarchien zu stellen, und die ihrerseits vorleben, dass sie Zielverfehlungen und Kostensteigerungen nicht akzeptieren. In einer Angstkultur kann keine Offenheit praktiziert werden, und wenn sie praktiziert wird, trifft es den Einzelnen, der dann die Konsequenzen zu tragen hat, während der Rest befördert wird und munter weiter macht.

Wo Mitarbeiter nicht nach ihrer Meinung gefragt, sondern ausschließlich an Zahlen gemessen werden, ist die Gefahr groß, dass sie sich durchmogeln, statt eigenverantwortlich zu handeln. Ein Unternehmen sollte seinen Mitarbeitern aber Mut machen, sich selbst treu zu bleiben und die eigenen Werte nicht zu verraten - auch gegen Widerstand.

Der Weg aus der Krise kann nur gelingen, wenn eine neue Führungskultur der Offenheit und des Vertrauens aufgebaut und die bestehende Kultur durch mindestens 30 Prozent der Führungskräfte maßgeblich verändert wird. Die Umstände sind nicht leicht, aber wie formulierte es schon José Ortega y Gasset so treffend: "Es ist falsch, dass im Leben die Umstände entscheiden. Im Gegenteil: Die Umstände sind immer der neue Kreuzweg, an dem der Charakter entscheidet."

Jetzt kommt es darauf an, die Führungskräfte mit den richtigen Führungsfähigkeiten zu haben. Ob diese bereits an Bord sind, müssen die Entscheider selbst beantworten.

Michaela Bürger ist Mitglied der [MeinungsMacher](#) von [manager-magazin.de](#). Trotzdem gibt diese Kolumne nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion des [manager magazin](#)s wider.
