

Verantwortlich? Niemand!

Konzerne wie VW festigen das System der Kontrolle von oben. Das ist der falsche Weg **VON ARMIN STEURNAGEL UND BRUNO S. FREY**

FORUM

Der Abgasskandal hat das Management und die Mitarbeiter von Volkswagen bis ins Mark erschüttert und verunsichert. Der abgetretene Vorstandschef Martin Winterkorn beteuert seine Unschuld. Bis heute scheinen keine direkt Verantwortlichen gefunden zu sein. Dies entspricht wohl der Realität – identifizierbare »Verantwortliche« gibt es nicht, denn die Verantwortung ist organisatorisch so aufgeteilt, dass kaum eine Person tatsächlich Verantwortung trägt.

Compliance-Vorstandsressorts und neue Regeln für Mitarbeiter zum »verantwortungsvollen Handeln« sind in den vergangenen Jahren in Mode gekommen. Auch bei Volkswagen als Reaktion auf den Skandal. Wie in vielen Konzernen dominiert im Volkswagen-Konzern eine Managementmethode, die – unausgesprochen – Mitarbeiter unter Generalverdacht stellt: nicht das Beste für den Konzern zu wollen und nicht verantwortungsvoll zu arbeiten. Deswegen braucht es ein Topmanagement, welches die wichtigen Ziele setzt, und Unterebene, die diese umsetzt. Strategische und operative Verantwortung, Kopf und Hand, werden getrennt. Der »Kopf« der Organisation (das Management) hat vor allem die Aufgabe, mit ausgeklügelten Anreizsystemen seine »Hände« (die Unterebene) das Richtige tun zu lassen: per Vorschriften, Anweisungen, zielabhängigen Boni. Bei Staaten nennt man das üblicherweise Planwirtschaft. Was wir volkswirtschaftlich mit guten Gründen hinter uns gelassen haben, praktizieren wir innerbetrieblich weiterhin anscheinend exzessiv.

Diese Systeme machen aus erwachsenen Menschen Unmündige. Menschen, die im privaten Leben wichtige Entscheidungen selbst treffen können, werden im beruflichen Kontext zu reinen Regel- und Anweisungsempfängern. Schon für kleine Ausgaben benötigen sie die Genehmigung eines Vorgesetzten. Eine solche Einstellung demotiviert und verdrängt intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize, wie die verhaltensökonomische Forschung schon vor Jahren gezeigt hat. Mit der Motivation wird auch das Interesse an der Arbeit verdrängt und damit die Verantwortung für die ausgeführten Handlungen – wichtiger wird die Frage, ob der Bonus kommt und das Gehalt stimmt. Die Folgen der Handlung werden unwichtig, da die Handlung nur instrumentell ist. Möchte ein Vorgesetzter dann eine manipulierte Software oder möchte ein Topmanager unbedingt ein unerreichbares Abgasziel erreichen, wird versucht, diesen Wünschen zu entsprechen – egal, was Mitarbeiter persönlich dazu denken. Verantwortlich fühlt sich keiner mehr.

Jedes Jahr aufs Neue bestätigt das Gallup-Institut per Umfrage: Rund 80 Prozent der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift oder haben innerlich gekündigt. Das lässt erahnen, wie groß die Wüste der Demotivation und organisierten Verantwortungslosigkeit inzwischen ist und welche enormen ökonomischen Ineffizienzen dadurch geschaffen werden. Wir haben ein System von Befehlsempfängern und Befehlsgebern entwickelt und das Prinzip der Eigen-

verantwortung über Bord geworfen. Das gilt auch für Topmanager, die nicht selbst verantwortlich, sondern im Auftrag der Aktienbesitzer handeln. Wundert es da, wenn moralische Verfehlungen von der Größe des VW-Skandals passieren?

Die Reaktion auf teure Fehler sind heute oft noch teurere Kontrollsysteme. Mehr Regeln, mehr Compliance, also kontrolliertes Wohlverhalten, oder wie bei VW ein ganzes neues Vorstandsressort mit einer ehemaligen Richterin des Bundesverfassungsgerichts an der Spitze. Damit wird jedoch kein verantwortungsvolleres Verhalten veranlasst, es führt lediglich zu höheren Bürokratie-, Kontroll- und Sanktionskosten. Infolge eines immer feineren Regel-Rasters handeln Mitarbeiter allerdings noch weniger eigenverantwortlich. Sie werden Opfer eines demotivierenden Regel- und Hierarchie-Dschungels. Damit trägt »mehr Compliance« heute zu einer Verstärkung des Trends bei, der den Skandal bei Volkswagen hervorgerufen hat.

Die Geschichte der deutschen Bundeswehr kann als Inspiration dienen, in welche Richtung ein radikal anderer Weg führen müsste. Die Organisation, deren Vorgänger maßgeblich die verantwortungslosesten Taten des 20. Jahrhunderts zu verantworten haben, wählte ab den fünfziger Jahren mit den Konzepten »Bürger in Uniform« und »innere Führung« einen neuen Weg. Statt Soldaten von außen per Regel und Anreizsystem moralisch korrektes Verhalten zu ver-

ordnen, schuf man institutionelle Voraussetzungen, die dezentral Verantwortung förderten. Also Hände mit Gewissen statt kopflose Hände. Dass dieser Lösungsansatz auch langfristig erfolgreich sein kann, zeigt beispielsweise Morning Star, der weltgrößte Tomatenverarbeiter aus Kalifornien. Das kalifornische Unternehmen arbeitet seit rund 25 Jahren ohne einen Chef oder Manager – die Mitarbeiter managen sich selbst. Morning Star konnte dadurch schon mehrmals durch innovative Erfindungen der Mitarbeiter die Branche aufrütteln und etablierte sich als Marktführer.

Ähnliches zeigt auch Zappos, das Zalando-Vorbild in Amerika im Versandgeschäft. Der Konzern, der rund eine Milliarde Dollar im Jahr umsetzt, hat gerade alle Managerpositionen und jegliche Jobtitel abgeschafft und setzt auf das Selbstmanagement-Konzept »Holocracy«.

Statt Verantwortung an ein neues Vorstandsressort »outzuscourcen«, täte der Volkswagen-Konzern wohl besser daran, Vorstände und ganze Managementebenen abzuschaffen, »kopflösen« den Krieg zu erklären und Verantwortung und Ausführung möglichst nah zusammenzuführen. Durch dezentrale statt zentrale Verantwortungsinstanzen und Entscheidungsprozesse entstehen vielleicht mehr, aber weniger schwerwiegende Fehler. Entscheidungen können schneller korrigiert werden, und Unternehmen bleiben innovativ.

Der andere Weg, durch mehr Regeln die »kopflösen Hände« zu verantwortlichem Verhalten zu zwingen, führt nur zu mehr von dem, was wir in vielen Konzernen heute schon sehen: Bürokratie und Stillstand.



Bruno S. Frey ist emeritierter Professor der Universitäten Zürich und Basel und Forschungsdirektor von Crema



Armin Steuernagel ist Forscher bei Crema – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland

Der Vorstandsbonus ist ein Signal

Ohne Verzicht geht es nicht. Noch im April entscheidet sich, wie gut Volkswagen seine Existenzkrise bewältigt **VON DIETMAR H. LAMPARTER**

Gute und schlechte Zeiten



700 Mio. €

Erfolgsbeteiligung VW-Mitarbeiter (2014)
(ca. 120 000 Mitarbeiter im VW-Haustarif)



54 Mio. €

variable Vergütung/Boni (2014)
(Vorstand Volkswagen AG; 9 Vorstandsmitglieder)



20 bis 30 Mrd. €

Risiken aus Dieselskandal (Schätzung Nord/LB)

ZEIT-GRAFIK/Quelle: Volkswagen; Nord/LB,
eigene Berechnungen

ANALYSE

Es wäre zu schön gewesen. Doch am Montag scheiterte der erste Anlauf, alle Mitglieder des Volkswagen-Vorstands zum kompletten oder teilweisen Verzicht auf ihre Boni für das abgelaufene Geschäftsjahr zu bewegen. Das sechsköpfige Präsidium des Aufsichtsrats hatte dieses Thema zwar intensiv diskutiert. Doch das Drängen von IG-Metall-Chef Jörg Hofmann, Betriebsratschef Bernd Osterloh und Niedersachsens Ministerpräsident Stephan Weil als Vertreter des Großaktionärs Niedersachsen hatte nicht gereicht, um schon alle Spitzenverdiener zum freiwilligen Verzicht auf die ihnen vertraglich zustehenden Millionen zu bewegen. Bis Redaktionsschluss am späten Dienstag wurde immer noch um eine Lösung gerungen.

Eines ist klar: Konzernchef Matthias Müller muss ein Signal der Solidarität senden. Die Vorstände kommen nicht daran vorbei, ihren Beitrag zur Bewältigung von »Dieselgate« zu leisten – und sei er nur symbolisch. Das Ergebnis wird nicht nur von den 600 000 Konzernbeschäftigten genau registriert, sondern auch von der Öffentlichkeit und von den argwöhnischen US-Behörden.

Sicher sind den Vorständen des Jahres 2015 (darunter Ex-Konzernchef Martin Winterkorn und der heutige Aufsichtsratschef Hans Dieter Pötsch) je zwischen einer und zwei Millionen Euro Festgehalt. Ohne Verzicht auf die erfolgsabhängigen Vergütungen bekäme jeder Vorstand noch ein paar Millionen hinzu. Das liegt daran, dass die variablen Gehaltsanteile (Boni) nach einer komplizierten Formel aus den Gewinnen sowie individuellen Zielvorgaben wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit der vergangenen vier Jahre berechnet werden. Und daran, dass der Konzern von 2012 bis 2014 prächtig verdient hat. Einen Anhaltspunkt geben die Vorstandsboni für 2014: Gut 54 Millionen Euro bekamen die neun Vorstände einschließlich Spitzenverdiener Winterkorn (Gesamtvergütung 15,9 Millionen) insgesamt aufs Festgehalt obendrauf.

Darben mussten freilich auch die Tarifmitarbeiter nicht. Die rund 120 000 Beschäftigten in Westdeutschland etwa bekamen für 2014 pro Kopf 5900 Euro Erfolgsbeteiligung, also in der Summe rund 700 Millionen Euro. Die Erfolgsbeteiligung bei den Töchtern Porsche und Audi war noch höher. Sollte der Dieselskandal wie erwartet die Gewinne der Marke VW komplett auffressen, fiel die daran gekoppelte Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung für 2015 theoretisch ganz aus. Das aber wird nicht geschehen. Betriebsratschef Osterloh hat mit dem Vorstand vereinbart, dass es zumindest eine »Anerkennungsprämie« geben wird. Deren Höhe ist noch offen.

Auch die Aktionäre können für 2015 allenfalls auf eine magere Dividende hoffen. 2014 waren das noch 2,3 Milliarden Euro. Das liegt an den zu erwartenden Kostenbelastungen aus dem Dieseltbetrug. Die Analysten der Nord/LB etwa kalkulieren das Risiko auf 20 bis 30 Milliarden Euro – oder sogar mehr. Da bringt selbst ein kompletter Wegfall von Vorstandsboni und Mitarbeiterbeteiligung kaum Entlastung. An die Investitionen in neue Technologien wie Elektromobilität und Digitalisierung darf der Konzern aus Wettbewerbsgründen nicht ran. Die logische Folge: Volkswagen muss heftig sparen und viel effizienter werden. Das gilt vor allem für die vergleichsweise renditeschwache Kernmarke VW.

Nachdem vergangene Woche ein offener Streit zwischen Betriebsrat und dem noch vor Dieseltgate von BMW geholten neuen VW-Markenchef Herbert Diess Schlagzeilen machte, hat Konzernchef Müller es jetzt immerhin geschafft, mit einer »Rahmenvereinbarung« hier etwas Ruhe reinzubringen: Die Streithähne Osterloh und Diess sollen nun in Verhandlungen das Kunststück zustande bringen, einerseits Standorte zu sichern und andererseits die Rendite zu verbessern. Das wird schwierig genug.

Auch hier ist ein solidarisches Signal der Vorstände nötig, selbst wenn sich offenbar niemand wirklich verantwortlich für die Dieselmanipulationen fühlt. Denn selbst ein mächtiger Betriebsrat wie Bernd Osterloh kann seine Basis kaum davon über-

zeugen, die eine oder andere Kröte zu schlucken, solange die Führung nicht mit gutem Beispiel vorangeht. Auch die Malocher am Band können rechnen: Für 2014 bekam ein Vorstandsmitglied im Schnitt mit rund 6 Millionen Euro mehr als tausendmal so viel Bonus ausgezahlt wie ein Tarifmitarbeiter in Wolfsburg oder Emden (5900 Euro).

Der Druck ist enorm: Am 28. April muss Müller in Wolfsburg die Konzernbilanz für 2015 präsentieren – inklusive Vorstandsvergütungen. Und nicht nur das. Schon eine Woche vorher soll Müller auf Anordnung eines US-Richters eine mit den dortigen Umweltbehörden abgestimmte Lösung für die manipulierten Dieselfahrzeuge des Konzerns in Amerika vorlegen. Sonst wird Klage erhoben. Der US-Deal ist essenziell für Müllers Bilanzstrategen. Die müssen nämlich abschätzen, wie viele Milliarden zusätzliche Rückstellungen der Konzern zu den bereits gebuchten 6,7 Milliarden Euro für die Skandalrisiken in der Bilanz 2015 bilden muss.

Ebenfalls noch im April soll ein Zwischenbericht der Anwaltskanzlei Jones Day endlich mehr Klarheit darüber bringen, wer die Schuld an den Abgasmanipulationen trägt. Bleibt es bei der »kleinen Gruppe« von Motorenentwicklern, die im Verdacht stehen? Oder gab es auch Mitwisser in den höheren Rängen? Diese Aufklärung wird mit Spannung erwartet, auch von den Anwälten der Anleger, die in Deutschland Volkswagen auf etliche Milliarden Schadensersatz verklagt haben.

All diese Risiken liegen in diesen Apriltagen wie eine dunkle Wolke über dem größten deutschen Industriekonzern. Höchste Zeit also für alle Beteiligten in Wolfsburg und anderswo, endlich den Ernst der Lage zu erkennen. Etwas mehr Demut der VW-Führung wird nicht nur in den USA vermisst. Längst geht es nicht mehr nur darum, wer die Schuld an dem Skandal trägt. Es geht für viele der rund 600 000 Beschäftigten um ihren Job. Und am Ende sogar um die Existenz des Unternehmens.

Hand Weitere Informationen im Internet:
www.zeit.de/vw-skandal