

-1-

# Lob der Heuchelei

Sie lügen, um glaubwürdig zu wirken, und opfern ihre  
Führungskräfte, sobald es nötig ist. Wie CSU, VW  
und Weltbank Krisen managen **VON STEFAN KÜHL**

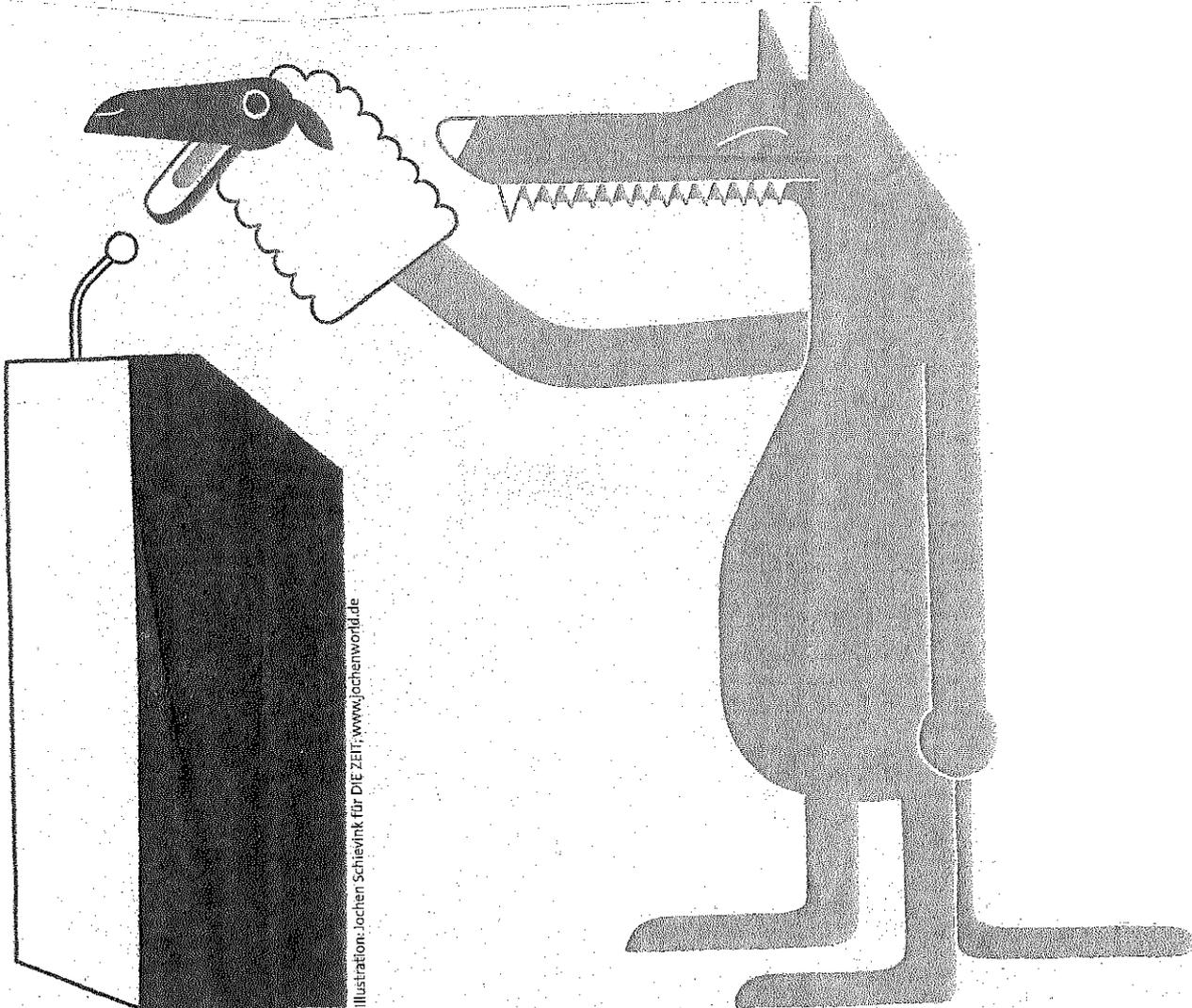


Illustration: Jochen Schievink für DIE ZEIT; [www.jochenworld.de](http://www.jochenworld.de)

**D**ie CSU, die Weltbank und VW haben auf den ersten Blick wenig gemein – außer, dass in allen drei Organisationen kurz nacheinander mächtige Männer über Frauengeschichten gestolpert sind. Bei der CSU verfolgte die Öffentlichkeit gespannt, wie sich der Agrarminister und Kandidat für den CSU-Parteivorsitz, Horst Seehofer, entscheiden würde: für seine Ehefrau oder für seine Geliebte. Das entfachte in der CSU eine Diskussion über christliche Werte und nahm Seehofer wohl die Chance, den Parteivorsitz zu erlangen. Der Weltbank-Präsident und Bush-Vertraute Paul Wolfowitz scheiterte durch sein Verhältnis zu einer seiner Angestellten. Gezielt lancierte Informationen aus der Weltbank sorgten dafür, dass offenkundig wurde, wie Wolfowitz seiner Lebensgefährtin Shaha Riza gegen alle Regeln der Bank eine Gehaltserhöhung von jährlich 60 000 Dollar und zwei Beförderungen zugeschanzt hatte. Bei VW stolperte nicht nur der Personalvorstand Peter Hartz, sondern auch eine Reihe von Betriebsräten an bedauerlicherweise firmenfinanzierten Bordellbesuchen der Führungsriege.

Der Reflex auf diese Affären war immer der gleiche: Empörung über die Scheinheiligkeit, die in diesen Organisationen herrsche; Erregung über die Widersprüche zwischen den nach außen proklamierten Prinzipien und der alltäglichen Praxis: Wie kann eine Partei, die sich auf christliche Prinzipien beruft, einen Parteivorsitzenden wählen, der nicht das heilige Prinzip der Familie hochhält? Wie kann eine Organisation wie die Weltbank sich als oberster Korruptionsbekämpfer in der Weltgesellschaft profilieren und gleichzeitig in ihren eigenen Kreisen auf oberster Ebene Korruption dulden? Wie kann ein Unternehmen wie VW auf der einen Seite von seinen Mitarbeitern Lohnverzicht fordern, auf der anderen Seite aber der Führungsriege Vergnügungsreisen genehmigen?

Grundlage dieser Empörung scheint ein weitverbreiteter Konsens zu sein: Parteien, öffentliche Verwaltungen, überstaatliche Organisationen und Unternehmen haben gefälligst so zu handeln, wie sie reden. Visionen, Leitbilder, Werthaltungen und Programme müssten, so die dominierende Vorstellung, möglichst eng mit den konkreten Entscheidungen in den Organisationen gekoppelt sein. Dieser Konsens liegt dem Mantra jeder Parteikritik – »die machen ja am Ende doch nicht, was sie versprechen« – zugrunde.

Bei aller Klage übersieht man jedoch einen zentralen Punkt: den Nutzen, den Heuchelei für Organisationen hat. Scheinheiligkeit, darauf hat zuerst der schwedische Ökonom und Organisationsforscher Nils Brunsson aufmerksam gemacht, ist für Organisationen nicht ein Problem, sondern vielmehr eine Lösung. Regierungs- wie Oppositionsparteien, multinationale Entwicklungshilfeorganisationen genauso wie globalisierungskritische Nichtregierungsorganisationen, die Betriebsleiter großer Automobilkonzerne genauso wie der Betriebsrat dieser Firmen – sie alle sind, so die These Brunssons, darauf angewiesen, möglichst professionell zu heucheln.

### **Eine Volkspartei darf nicht ehrlich sein, wenn sie ihre Wähler überzeugen will**

Die Ursache für die notwendige organisatorische Heuchelei liegt in den widersprüchlichen Anforderungen, die Parteien, Verwaltungen und Unternehmen gleichzeitig bedienen müssen. Die CSU muss einerseits ihre klassische Klientel in der Provinz erreichen, andererseits aber auch für Städter interessant bleiben. Sie muss wenigstens den Eindruck erwecken, dass sie dem C in ihrem Namen gerecht wird, ohne gleichzeitig von ihren Mitgliedern eine jesuitenartige Lebensführung verlangen zu können. Die Weltbank muss glaubhaft versichern, dass sie die Armut in der Welt abschaffen will – und damit letztlich auch sich selbst. Gleichzeitig steht sie aber unter dem Druck, ihr Kreditvolumen immer weiter zu erhöhen und damit zu wachsen. Sie muss überzeugend präsentieren, dass sie es mit der Korruptionsbekämpfung ernst nimmt – doch ist vermutlich den meisten erfahrenen Managern der Weltbank bewusst, dass sich in vielen Ländern Projekte nur durchsetzen lassen, wenn auf eher unkonventionelle Methoden zurückgegriffen wird. VW muss einerseits Gewinne machen, die denen anderer Automobilkonzerne vergleichbar sind, gleichzeitig aber auch die Mitarbeiter durch überproportionale Lohnzahlungen zufriedenstellen.

Natürlich könnte sich eine Organisation für eine Seite allein entscheiden: die CSU für die Beruhigung der Hardcore-Christen in der niederbayerischen Provinz, die Weltbank für die Armutsorientierung oder VW für die Steigerung des Shareholder-Values. Jede Firma, jede Kirche, jede Universität träumt davon, widersprüchliche Anforderungen aufzulösen und sich durch Unternehmensberatungen auf ein Ziel allein auszurichten: den möglichst profitablen Verkauf von Handys, das Erreichen von Seelenheil für die Gläubigen oder die hundertprozentige Zufriedenheit von Studierenden. Damit würde man dann zwar dem Anspruch von Reinheit und Konsistenz genügen, gleichzeitig aber in vielen Gruppen an Unterstützung verlieren. Die Logik ist simpel: Entscheidet man sich grundlegend für die eine, dann bleibt die andere Seite notgedrungen unbefriedigt – ein hohes Risiko für Organisationen.

Bereits die US-amerikanischen Soziologen Marshall Meyer und Lynne Zucker haben nachgewiesen, dass Organisationen überlebensfähiger sind, wenn sie mit widersprüchlichsten Anforderungen konfrontiert und deswegen nicht effektiv auf ein Ziel ausgerichtet sind, als wenn sie dem Modell effizienzorientierter, nur auf ein Ziel und eine Zielgruppe orientierter Unternehmen folgen. Wer Beispiele dafür sucht, schaue auf die CSU, die Weltbank oder Volkswagen, die alle drei keine Vorbilder für eine stromlinienförmige Organisation sind, aber die widersprüchlichsten Anforderungen mehr oder minder geschickt integriert bekommen.

## Schwindeln allein reicht nicht – der richtige Zeitpunkt dafür muss da sein

Je stärker die widersprüchlichen Erwartungen an eine Organisation herangetragen werden, desto perfekter muss allerdings die Vorderbühne hergerichtet werden. Je heterogener die Wählerschaft der CSU in den letzten zwei Jahrzehnten geworden ist, desto stärker ist sie darauf angewiesen, ein attraktives, aber nicht allzu konkretes Außenbild abzugeben. Je offensichtlicher in den achtziger Jahren wurde, dass die Weltbank Schwierigkeiten hatte, ihre selbst proklamierten Ziele der Armutsbekämpfung zu erreichen, desto stärker war sie letztlich auf Scheinheiligkeit angewiesen. Wurde – wie im Fall von Investitionsprojekten in Indonesien – bekannt, dass Entwicklungshilfegelder veruntreut wurden, gelobte man Besserung, indem die Bank Leitbilder, Ethikerklärungen und Antikorruptionsleitlinien veröffentlichte.

Zugespielt ausgedrückt: Organisationen müssen professionell heucheln, damit sie ihre eigentlichen Produkte herstellen können. Oder in der Sprache von Nils Brunsson: Unternehmen, Parteien, Universitäten und Kirchen müssen »Talk« produzieren, um überhaupt zu »Action« in der Lage zu sein.

Das ungeschriebene Gesetz lautet jeweils, dass die Mitarbeiter Ausschmücker ihres Schaufensters nach außen mitwirken. Man beobachte nur, wie sich das Reden eines Mitarbeiters über seine Organisation verändert, sobald ein Mikrofon eingeschaltet ist oder eine Kamera läuft. Vor allem aber lassen sich drei Vorgehensweisen beobachten, der Herausforderung einer möglichst professionellen Heuchelei gerecht zu werden.

Eine erste Strategie besteht darin, Spezialabteilungen einzurichten, die häufig nichts anderes machen, als die Vorderbühne der Organisation herzurichten: Pressteams, die auch in Krisensituationen dafür zu sorgen haben, dass die Außendarstellung stimmt; Abteilungen für nachhaltiges Wirtschaften, die den Eindruck vermitteln sollen, dass es nicht nur um Profit, sondern auch um die Verantwortung für die Umwelt geht; Korruptionsspezialisten, die gerade in den Organisationen, in denen organisierte Korruption notwendiger Teil des Geschäftes ist, den Anschein von unternehmerischer Integrität erwecken; Strategieabteilungen, die nicht selten die meiste Zeit damit zubringen, Vorlagen für ihren Bereichsvorstand zu erstellen, der dann wiederum nichts anderes macht, als mit diesen Vorlagen wiederum den Gesamtvorstand zu beruhigen. Dafür sind solche Spezialabteilungen für Heuchelei vom operativen Geschäft entkoppelt und können so verhindern, dass zu viel Unruhe von außen an die eigentlich produktiven Bereiche herangetragen wird.

Eine zweite Strategie von Organisationen besteht in der Ablenkung öffentlicher Aufmerksamkeit: Gerade gute Parteiführer verstehen sich darauf, bei Aufmerksamkeit heischenden Themen viel »Gerede« zu produzieren, um in anderen Bereichen

die Ruhe zu haben, einschneidende Entscheidungen vorzubereiten. Man schaue zum Beispiel auf Automobilunternehmen, wie dort zurzeit das Thema der Menschenrechtsverletzungen bei ausländischen Zulieferern behandelt wird. Es werden hier Stellungnahmen und Checklisten erstellt und eine Vielzahl von Promotionen über Unternehmen und Ethik ausgelobt, aber anders als beispielsweise bei der rigorosen Qualitätsprüfung von Zulieferern wird dieses Thema nicht aufwendig beim Zulieferer direkt überprüft und mit harten Konsequenzen verfolgt.

Entscheidend ist schließlich auch das Zeitmanagement von Heuchelei. Es gibt Phasen, die eher für »Action« geeignet sind, und andere, in denen »Talk« angesagt ist. Wenn ein Energieunternehmen sich mit mehreren Störfällen in seinen Atomkraftwerken konfrontiert sieht, konzentriert sich die Kraft auf Heuchelei. Ideen für einschneidende Universitätsreformen verkündet eine Regierungspartei eher zu Beginn der protestarmen Semesterferien, während der Beginn des Wintersemesters eher die Zeit für symbolische Wohltaten ist, um die wohnungssuchenden und in überfüllte Hörsäle irrenden Studierenden zu beruhigen.

Das Errichten der Legitimationsfassade, für das diese drei Strategien eingesetzt werden, kann natürlich nicht völlig entkoppelt vom Alltagsgeschäft der Organisation sein. Wenn ein Unternehmen wie Unilever aufgrund des öffentlichen Drucks behauptet, dass beim Anbau von Ananas nicht das Unkrautvernichtungsmittel Paraquat eingesetzt wird, dann hat das häufig ungewollte Konsequenzen für seine Anbaumethoden in Dritte-Welt-Ländern. Wenn Siemens unter öffentlichem Tamtam einen Korruptionsbeauftragten ernannt, dann können die bewährten, ökonomisch gut begründbaren Bestechungspraktiken nicht auf die gleiche Weise fortgeführt werden. Aber der größte Fehler eines neu ernannten Nachhaltigkeitsexperten oder Korruptionsspezialisten ist, davon auszugehen, dass die interne Funktionsweise seines Unternehmens sich künftig nach seinem vorrangig der Außendarstellung dienenden Aufgabenpaket richten wird.

Was ist jetzt bei der CSU, VW und der Weltbank schiefgelaufen?

Horst Seehofer, Paul Wolfowitz und Peter Hartz wurden von ihren Organisationen geopfert, weil diese darauf angewiesen waren, ihre Außendarstellung intakt zu halten. Die Ursachen für die Abstrafung liegen nicht in einem vermeintlichen Fehlverhalten der Person, sondern in der Attraktivität der Ereignisse für die Außenwelt. Die Geschichten bei der CSU, der Weltbank und Peter Hartz boten alles, wonach Medien gieren.

Der Reflex von Organisationen auf fundamentale Legitimitätskrisen ist häufig der gleiche: Man wechselt das Führungspersonal aus. Negative Vorkommnisse werden – genauso wie positive auch – in der Betrachtung von Medien häufig an Personen gebunden, denn die Geschichten können dann besonders eindrucksvoll erzählt werden. Weil jedoch Organisationen – anders als Königsfamilien oder Popbands – ihr Personal austauschen können, bietet sich die möglichst öffentlich zelebrierte Trennung an, um Legitimität zurückzugewinnen und wieder in ruhiges Fahrwasser zu kommen. In dieser Reaktionsweise unterscheiden sich Parteien, Unternehmen und staatliche Institutionen nicht grundlegend von Fußballvereinen, in denen Trainer bei Krisen nicht deshalb ausgewechselt werden, weil man von einem anderen Trainer eine bessere Arbeit erwartet, sondern weil das Auswechseln des Führungspersonals die einzige Möglichkeit ist, Vertrauen bei Fans, Spielern und Medien zurückzugewinnen.

Für die CSU, die Weltbank und VW lag in der Abstrafung einer Spitzenperson eine fast einmalige Chance, die Fassade wieder in Ordnung zu bringen. Die effizienteste Form organisierter Heuchelei ist immer noch das Geloben von Besserung über die öffentliche Demontierung einer Führungskraft.

Stefan Kühl ist Organisationsberater und Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Zum Thema Heuchelei ist von ihm das Buch »Das Regenmacher-Phänomen« erschienen.