

Birgit Klein

Kulturbasierte Personalauswahl

**Eine empirische Untersuchung am
Beispiel der Siemens AG**

HERBERT VON HALEM VERLAG

Als Dissertation 2015 an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim angenommen (D100).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Birgit Klein

Kulturbasierte Personalauswahl.

Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Siemens AG

Köln: Halem, 2017

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Herbert von Halem Verlag, Köln

Zuerst erschienen im UVK Verlag, Konstanz, 2016 (978-3-86764-698-7)

978-3-7445-1114-8 (Print)

978-3-7445-1116-2 (ePDF)

Herbert von Halem Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Schanzenstr. 22, 51063 Köln

Tel.: +49(0)221-92 58 29 0

E-Mail: info@halem-verlag.de

URL: <http://www.halem-verlag.de>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Einleitung.....	13
2. Status quo: Instrumente der Personalauswahl.....	27
2.1. <i>Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl</i>	29
2.1.1. Das Interview.....	30
2.1.2. Psychologische Testverfahren	32
2.1.3. Assessment Center.....	35
2.2. <i>Alternative wertorientierte Methoden der Personalauswahl</i>	37
2.3. <i>Fazit: Führungskräfteauswahl in der Praxis</i>	40
3. Die Siemens-Fallstudie.....	41
3.1. <i>Unternehmensporträt</i>	41
3.2. <i>Der Siemens-Korruptionsskandal</i>	43
3.2.1. Die Korruptionsvorwürfe.....	43
3.2.2. Der personelle Neubeginn	44
3.2.3. Die Siemens-Korruptionsaffäre weitet sich aus.....	49
3.2.4. Die Schadenshaftung der ehemaligen Führungsriege	53
3.2.5. Schlüsse und Konsequenzen aus dem Korruptionsskandal	54
3.3. <i>Das Siemens Graduate Program</i>	57
3.3.1. Das Auswahlverfahren	59
3.3.2. Die Auswirkungen der Korruptionsaffäre auf das SGP.....	61
3.4. <i>Fazit: Neue Anforderungen an die Führungskräfte-Auswahl</i>	62
4. Das Kultur-AGIL.....	65
4.1. <i>Das AGIL-Schema nach Talcott Parsons</i>	65
4.2. <i>Die Weiterentwicklung des AGIL-Schemas im Hinblick auf Organisationen</i>	70
4.3. <i>Das SGP im AGIL-Kontext</i>	77
4.3.1. Die SGP values im AGIL-Schema	77
4.3.2. Der Code of Conduct im AGIL	81
4.4. <i>Fazit: Das AGIL-Schema als mehrdimensionales Analyseraster</i>	92
5. Anlauf zu einem wert- und kulturbasierten Personalauswahlverfahren	93
5.1. <i>Die Kulturdimensionen nach Hofstede</i>	95

5.2.	<i>Entwicklung des kulturbasierten Personalauswahl-AGIL</i>	99
5.2.1.	Kernwerte zur Anpassungsorientierung des SGP	100
5.2.2.	Kernwerte zur Zielerreichung des SGP	109
5.2.3.	Kernwerte zur Integration des SGP	116
5.2.4.	Kernwerte zur Kultur des SGP	122
5.3.	<i>Fazit: Ein neues, kulturbasiertes AGIL-Schema für die Personalauswahl</i>	129
6.	Die Dokumentenanalyse des Tools „Abschlussrede“	131
6.1.	<i>Empirische Analyse</i>	131
6.1.1.	Das Tool „Abschlussrede“	132
6.1.2.	Der Pretest	134
6.2.	<i>Methodisches Vorgehen</i>	162
6.3.	<i>Auswertung des Tools „Abschlussrede“</i>	166
6.4.	<i>Ergebnisse der Auswertung des Tools „Abschlussrede“</i>	180
7.	Fazit	185
8.	Literaturverzeichnis	189
9.	Anhang	203
9.1.	<i>Anhang 1: Pretest-Reden im Originaltext</i>	203
9.1.1.	Pretest: Abschlussrede 1 (PT/AR1)	203
9.1.2.	Pretest: Abschlussrede 2 (PT/AR2)	204
9.1.3.	Pretest: Abschlussrede 3 (PT/AR3)	205
9.1.4.	Pretest: Abschlussrede 4 (PT/AR4)	206
9.1.5.	Pretest: Abschlussrede 5 (PT/AR5)	207
9.1.6.	Pretest: Abschlussrede 6 (PT/AR6)	208
9.1.7.	Pretest: Abschlussrede 7 (PT/AR7)	209
9.1.8.	Pretest: Abschlussrede 8 (PT/AR8)	210
9.1.9.	Pretest: Abschlussrede 9 (PT/AR9)	211
9.1.10.	Pretest: Abschlussrede 10 (PT/AR10)	212
9.2.	<i>Quadranten- und kandidatenbezogene Mittelwerte</i>	213
9.3.	<i>Wertebezogene Mittelwerte</i>	214

1. Einleitung

Die gesellschaftliche Debatte um vermeintliches Fehlverhalten und Unmoral von Spitzenmanagern¹, Politikern und anderen gesellschaftlichen Eliten, denen aufgrund ihrer exponierten Stellung eine Vorbildfunktion beikommt, reißt nicht ab. In den Schlagzeilen der letzten Jahre werden immer neue Skandale wie Steuerhinterziehung, Marktmanipulation, Untreue und Korruptionsvorwürfe aufgebracht. Einer der prominentesten Fälle ist sicherlich der ehemalige Chef der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel, der bereits 2009 wegen Steuerhinterziehung verurteilt wurde. Seitdem kamen zahlreiche neue Fälle hinzu, zum Beispiel: Jürgen Fitschen (Vorstand der Deutschen Bank), Verdacht auf Steuerbetrug; Dirk Notheis (ehemals Deutschlandchef der Investmentbank Morgan Stanley), Verdacht auf Beihilfe zur Untreue; Wendelin Wiedeking (ehemals Porsche-Chef), Anklage wegen Marktmanipulation; vier ehemalige Gesellschafter von Sal. Oppenheim, Anklage wegen Untreue (vgl. Müller 2014, S. 51). Die Liste ließe sich scheinbar unendlich lange fortsetzen. Ähnlich lang scheint die Auflistung von Unternehmen, gegen die in den letzten Jahren wegen des Verdachts der Korruption ermittelt wurde: MAN, Ferrostahl, Daimler, Infineon, EADS, Rheinmetall etc. (vgl. Berghoff/Rauh 2013).

Den Schlagzeilen nach zu urteilen kann man von einem Werteverlust bei den Eliten und insbesondere in den Chefetagen deutscher Unternehmen sprechen, da es ihnen scheinbar nicht gelingt, skandalfrei zu operieren. Ein Spitzenmanager, der wegen Betrugs und Untreue vor Gericht stand, begründete sein Verhalten mit den Worten: „Wenn man als Banker nur die normalen, üblichen Bankgeschäfte macht, ist das zwar gut für den Kunden, aber als Bank gehst du pleite. Du verdienst zu wenig.“ (Bund u.a. 2013, S. 13) Gängige Begründungen in solchen Verfahren sind nach Aussage eines Staatsanwalts auch: „Das machen doch alle“, und die Spitzenmanager „hätten so handeln *müssen* [Hervorhebung im Original], um Arbeitsplätze zu erhalten oder den Standort zu sichern“ (Bund u.a. 2013, S. 14).

In all diesen Zitaten drückt sich die Vorstellung aus, dass man als erfolgreicher Manager die Grenzen des bisher Erreichten überschreiten muss – notfalls auch mit Mitteln, die jenseits von Anstand und Moral liegen. Zu diesem Schluss kann auch gelangen, wer sich den Boom bei den Managerversicherungen anschaut. Seit Mitte der achtziger Jahre haben Manager die Möglichkeit, ihre Unternehmensentscheidungen gegen Fehler abzusichern. Seit dem Zusammenbruch des Neuen Marktes

¹ Die nachfolgend verwendete männliche Form innerhalb dieser Arbeit bezieht selbstverständlich die weibliche Form mit ein. Auf die Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Anfang 2000 handelt es sich dabei um ein sehr profitables Versicherungsgeschäft. Sind die Manager erst einmal versichert, so können sie wissentlich und ganz bewusst riskante, teilweise gar kriminelle Geschäfte abschließen, ohne dafür haften zu müssen.

In der Wahrnehmung der Öffentlichkeit erscheinen Wirtschaft und Moral mehr denn je als unvereinbar. Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Spitzenmanager sinkt angesichts der anhaltenden Meldungen über Verfehlungen beständig – und dies, obwohl in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen umgesetzt wurden, um solche Verfehlungen einzudämmen und zu verhindern (vgl. u.a. Wieland 2004, S. 23ff; Berkel 2013, S. 341f.). Denn die Empörung über unmoralisches Verhalten, überhöhte Managergehälter sowie der Zusammenbruch des Neuen Marktes führten bereits vor rund fünfzehn Jahren zu Diskussionen um Anstand und Moral und schließlich zu immer weiter wachsenden gesetzlichen Anforderungen, wie z.B. Compliance-Vorschriften und das Korruptionsverbot, sowie zu einer freiwilligen Selbstverpflichtung der Unternehmen im Sinne von Corporate Governance-Regeln (vgl. Bund u.a. 2013, S. 13). Während in den USA auf die Unternehmensskandale mit dem Sarbanes Oxley Act (SOX)² reagiert wurde, der konkrete Anforderungen an Corporate Governance und Ethikkodizes vorgibt, kam es in Deutschland jedoch lediglich zu einer Weiterentwicklung des bisherigen Systems der Corporate Governance in Form des gesetzesergänzenden „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK). Dieser Kodex ist nicht verpflichtend, sondern hat lediglich einen empfehlenden Charakter. Auch ein Unternehmensstrafrecht wurde in Deutschland bisher nicht eingeführt. Einige Experten gelangen daher zu dem Schluss, dass diese gesetzliche Unbestimmtheit zu einem eher risikoreichen und scheinbar unmoralischen Verhalten beiträgt (vgl. Bund u.a. 2013, S. 13).³

Dass sich Wirtschaft bzw. Kapitalismus und Moral tatsächlich konträr und unvereinbar gegenüberstehen, ist jedoch keineswegs zwangsläufig. Dies zeigte bereits Max Weber in seiner Verantwortungsethik (vgl. Müller 2014, S. 50ff. sowie ausführlich Weber 1988a; Weber 1988b; Weber 2010). Darin benannte er Verant-

² Im Mittelpunkt des SOX stehen Corporate Governance-Richtlinien sowie die Selbstregulierung der Wirtschaftsprüfer (vgl. Menzies 2004, S. 10ff.). Der angestrebte verstärkte Anlegerschutz wird durch umfassende und verbindliche Publizitätspflichten erreicht. Das Hauptziel des SOX ist die Gestaltung, Umsetzung und Verbreitung von Corporate Governance, ethischen Werten und dem Verantwortungsbewusstsein auf allen Ebenen eines Unternehmens. Hierzu wird neben der Einsetzung eines Audit Committees das Einhalten eines Code of Ethics verlangt. Dieser will ein moralisch integriertes Verhalten schaffen – auch dann, wenn keine eindeutigen Regeln bestehen. Einige Regelungen werden per Gesetz verabschiedet, in den meisten Fällen handelt es sich jedoch um Rechtsverordnungen der Securities and Exchange Commission (SEC). Der SOX gilt für alle Unternehmen die der SEC unterstehen, d.h. alle börsennotierten Unternehmen sowie alle ausländischen Unternehmen, die an US-Börsen notiert sind.

³ Vgl. dazu ausführlicher Kapitel 3.2.5.

wortungsbewusstsein, Fleiß und Pflichtgefühl sowie Bescheidenheit als entscheidende Tugenden für einen Unternehmer. Eine funktionierende Marktwirtschaft setzt demnach voraus, dass Eliten verantwortungsbewusst handeln und Maß halten: Die Kultur des Marktes muss immer eine Kultur des Maßhaltens sein. Dabei war Weber keineswegs „Gutmensch“ oder gar Moralist. Er sah den Wettbewerb als Treiber des Wohlstands und befürwortete deshalb den freien Markt. Dies jedoch nicht auf Basis von Klüngel und Korruption, sondern innerhalb eines moralischen Rahmens, der die Freiheit begrenzt. Er hielt ein Wertegerüst für notwendig, da ein gelingendes Marktsystem seiner Meinung nach einer reflektierenden Selbstbeschränkung bedarf.

In eine ähnliche Richtung verweist das Konzept der Governanceethik, welches der Wirtschaftsethiker Wieland entwickelte. Ihm geht es darum, die Wichtigkeit von Moral und Werten als Bestandteil der Unternehmenssteuerung, -führung und -kontrolle herauszustellen (vgl. Wieland 2002, S. 87). Ob ein Unternehmen sich mit Moral und Werten beschäftigt, darf demnach nicht vom „good will“ abhängen, sondern muss generell bei Managemententscheidungen miteinbezogen werden. Dies gilt insbesondere bei Entscheidungen, die sich in einer Grauzone befinden, wo es also keine eindeutigen gesetzlichen Regelungen, wo es Informationsasymmetrien oder aber aufgrund hoher Komplexität ein Kontrolldefizit gibt. Die Governanceethik ist an die „Business Ethics“-Bewegung in den USA angelehnt (vgl. Wieland 2007). Unternehmen, die sich zu Business Ethics bekennen, haben Ethikodizes, Ethik-Manager etc. Sie wählen ihre Mitarbeiter nach eigens festgesetzten Kriterien aus, die die Unternehmenswerte widerspiegeln und schulen sie entsprechend ihrer Leitwerte. Neben historischen und kulturellen Aspekten liegt eine klare Notwendigkeit zu diesem Handeln im Tatbestand des Organisationsverschuldens, d.h. dass die Unternehmen in den USA sich für das Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter juristisch verantworten müssen. Daher sind die Unternehmen bemüht, illegale Geschäfte und Geschäftspraktiken zu unterbinden, da im Haftungsfall das Unternehmen nicht nur den Reputationsschaden, sondern auch einen unmittelbaren hohen finanziellen Schaden davonträgt. Das Unternehmen muss also versuchen Strukturen zu schaffen, die unmoralisches Verhalten unterbinden.

Um das formale Konzept der Governanceethik praktisch anwenden zu können, entwickelte Wieland ein vierstufiges „WerteManagementSystem“, welches als Bestandteil der Corporate Governance im Unternehmen implementiert wird (vgl. Wieland 2002, S. 87f.). Das WerteManagementSystem (WMS) passt die Leitwerte eines Unternehmens speziell auf die moralischen Ansprüche dieses Unternehmens an. Die Werte eines Unternehmens müssen auf allen Ebenen des Managements beachtet werden, d.h. für jede Ebene müssen spezielle Instrumente implementiert werden um das Wertemanagement zu integrieren. Das WMS wird inzwischen von vielen Unternehmen erfolgreich angewandt. Erstmals zum Einsatz kam es 1996, als gemeinsam mit dem Verband der Bayerischen Bauindustrie ein branchenspezifisches EthikManagementSystem (EMS) entwickelt wurde (vgl. Fürst/Wieland

2004, S. 598ff.). Die beteiligten Bauunternehmen verpflichteten sich über die Vereinbarung eines EMS zu legalem und fairem Geschäftsverhalten. Zur Überprüfung der Sinnhaftigkeit und Wirkung von WerteManagementSystemen wurden Mitarbeiter und Ethikverantwortliche befragt. Auch wenn Verletzungen der moralischen Standards aufgrund des Erfolgsdrucks der Mitarbeiter weiterhin festgestellt wurden, konnte insgesamt ein positives Resümee gezogen werden (vgl. Fürst/Wieland 2004, S. 639f.). Für das WerteManagement ist insbesondere die Tatsache, dass das Werteprogramm nicht zum Verlust von Aufträgen führt, ein besonders wichtiges Ergebnis. Da sich nur ein Drittel aller Unternehmen der Baubranche beteiligte, wäre eine Verschlechterung der Wettbewerbschancen für die beteiligten Betriebe möglich, da die restlichen Unternehmen sich nicht an moralische Werte gebunden fühlten und daher durch Korruption neue Aufträge hätten gewinnen können. Da dieser Fall jedoch nicht eintrat, kann man hier von einer Kontingenzsituation ausgehen (vgl. Schramm 2004, S. 73ff.): Wenn keine Korrelation zwischen Moral und Gewinn festgestellt wird, sind die ökonomischen Effekte von moralischen Handlungen ungewiss. Dies birgt einerseits die Gefahr, dass sich unternehmensethische Entscheidungen negativ auf das Unternehmen auswirken können, sie können sich jedoch auch auszahlen. Der Verweis auf den harten Wettbewerb, um Korruption und anderes unmoralisches oder rechtswidriges Verhalten zu rechtfertigen, lässt sich demnach nicht halten.

Dennoch sind, wie bereits angemerkt, solche Verhaltensweisen in der Praxis weit verbreitet. Nach Schätzungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG lag in Deutschland der Schaden durch Wirtschaftskriminalität im Jahr 2014 bei rund 80 Mrd. Euro (vgl. Giersberg 2014, S. 22). Trotz der zunächst scheinbar positiven Effekte, die ein solches Agieren aus Sicht der Akteure augenscheinlich notwendig macht, kann dieses Fehlverhalten für ein Unternehmen jedoch schnell sehr teuer werden. Den höchsten Schaden für ein Unternehmen verursachen dabei Kartellrechtsverstöße, aber auch Korruption und Geheimnisverrat sorgen bei einer Aufdeckung für immense Kosten. Ein aufgedeckter Kartellrechtsverstoß, beispielsweise, kostet das Unternehmen ungefähr eine halbe Million Euro an zusätzlichem Aufklärungsaufwand – zuzüglich noch anfallender Strafen.

Auch wenn 63% der Unternehmen von Diebstahl und Unterschlagung, 54% der Unternehmen von Betrug und Untreue und jedes siebte Unternehmen von Kartellverfahren betroffen sind, investieren die Unternehmen kaum in Präventionsmaßnahmen oder gar in WerteManagementSysteme. Obwohl nach Einschätzung von Experten bereits einfache und günstige Maßnahmen, wie zusätzliche Kontrollen, die Schulung von Mitarbeitern, die Einrichtung von Meldestellen und das Einsetzen von Ombudsmännern helfen würden. Neben diesen Maßnahmen sehen Experten außerdem die Notwendigkeit, dass die Unternehmensleitung als Vorbild fungieren und einen klaren Standpunkt, z.B. „Wir dulden in unserem Unternehmen keine Umsätze durch Korruption.“ (Geschonneck, zitiert nach Giersberg 2014, S. 22), nach außen vertreten sollte. Die KPMG-Umfrage zeigt jedoch auch, dass die

Diskussion um Governance und die Bemühungen im Bereich der Corporate Governance erste Früchte tragen, da Verfehlungen in den Spitzenpositionen in den letzten Jahren insgesamt abgenommen haben – auch wenn die Verfehlungen laut Umfrage in der Ebene unterhalb des Vorstands etwas zugenommen haben.⁴

Dies spiegelt sich in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch nicht wider. Denn trotz aller Bemühungen der Wirtschaft und auch rückläufiger Statistiken erscheint der Kapitalismus mehr denn je als ungerechtes System, in dem die Gier regiert und Moral nicht vorkommt (vgl. Müller 2014, S. 50). Tatsächlich, so zeigen verschiedene Umfragen des Jahres 2014 wie das Trust-Barometer von Edelman und der MediaTenor, erodiert das öffentliche Vertrauen in die Führungseliten weiter (vgl. Knop 2014, S. 13). Das Vertrauen in deutsche Großkonzerne und Aktiengesellschaften ist so gering wie nie zuvor. Insbesondere gegenüber Banken nimmt das Vertrauen immer stärker ab. Die Finanzkrise sowie die bekanntgewordenen Manipulationen und Betrugsfälle sind nachhaltig dafür verantwortlich.⁵

Auch die GfK-Studie zum Vertrauen der Bevölkerung in die verschiedenen Berufsgruppen (Trust in Profession 2014) untermauert dies. Zwar liegt die Berufsgruppe der Politiker mit nur 15% auf dem letzten Platz (vgl. GfK 2014), allerdings vertrauen die Befragten den Finanzdienstleistern, also Versicherungsvertretern und Bankern (19% bzw. 39%) nur unwesentlich mehr. Das Vertrauen in Unternehmer scheint dagegen mit 51% deutlich besser zu sein. Schaut man jedoch genauer hin, so zeigt sich im Trust Barometer, dass dies überwiegend dem hohen Vertrauen gegenüber Familienunternehmen (86%) und dem Mittelstand (77%) geschuldet ist (vgl. Edelman GmbH 2014a). Aktiengesellschaften und Konzerne liegen mit 39% bzw. 49% deutlich dahinter. Auch das geringe Vertrauensniveau von nur 37% in die CEOs, also genau jene Manager, die für die Aktiengesellschaften Verantwortung tragen, unterstreicht dieses Ergebnis. Ein Vergleich der Zahlen von 2014 und 2015 macht deutlich, dass das Vertrauen weiter abnimmt: Das Vertrauen in Unternehmen ist 2015 auf 45% gesunken, das Vertrauen in die CEOs gar auf 28% (vgl. Edelman GmbH 2015). Auch wenn sich ein genereller Vertrauensverlust der Deutschen in Institutionen und Eliten abzeichnet, so sind die Vertrauenswerte gegenüber der Wirtschaft bzw. den Großunternehmen und ihren Hauptakteuren dennoch besorgniserregend.

Eine wesentliche Reaktion der Unternehmen auf den Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit und am Markt sowie auf das Fehlverhalten ihrer Manager besteht in der Proklamation neuer Unternehmenswerte in Form von Leitbildern und Unternehmensphilosophien, die unmoralischem Verhalten entgegenstehen. Laut dem

⁴ Auch nach Angaben des Bundeskriminalamtes geht die Wirtschaftskriminalität zurück. Allerdings werden nur Fälle erfasst, die von der Polizei bearbeitet werden. Das bedeutet, z.B. Steuerbetrug wird nur dann erfasst, wenn er zur Anzeige kommt (vgl. Giersberg 2014, S. 22).

⁵ Zum Beispiel zahlte die Deutsche Bank AG allein in den letzten zwei Jahren mehr als 5 Mrd. Euro an Rechtskosten (vgl. Frühauf 2014, S. 9).

Trust Barometer 2014 ist genau dieses Vorgehen der Unternehmen auch notwendig (vgl. Edelman GmbH 2014b). Allerdings legt die Öffentlichkeit Wert darauf, dass das tatsächliche Handeln zum proklamierten Anspruch passt. Sie fordert eine Kultur der Aufrichtigkeit, Nachhaltigkeit und Verantwortung. Eine besondere Rolle kommt hierbei dem CEO zu: „Die Öffentlichkeit legt Wert darauf, wie ein Unternehmenslenker kommuniziert (klar und transparent), wie er Mitarbeiter einbezieht (regelmäßig), dass er sich in schwierigen Zeiten nicht vor der Verantwortung drückt sowie die Wahrheit sagt, auch wenn er unangenehme oder komplizierte Sachverhalte darstellen muss.“ (Edelman GmbH 2014a) Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich das fehlende Vertrauen bzw. Misstrauen aus Intransparenz und einer scheinbar geringen Verantwortungsübernahme nährt.

Dass die Vorwürfe mangelnder Moral und vermeintlich abweichender Wertvorstellungen, die ein Gros der Gesellschaft erhebt, nicht völlig haltlos sind, zeigt die Studie über die deutschen Spitzenmanager von Buß (2007). Ihr zufolge erkennen die Spitzenmanager selbst ein Defizit im Umgang mit moralischen Themen, einen verbreiteten Verlust des Vorbildcharakters sowie den damit einhergehenden Vertrauensverlust gegenüber ihrem Berufsstand.

Diese empirische Untersuchung versucht zu klären, wer die deutsche Wirtschaftselite ist, und die Identität dieser Führungseliten darzustellen (vgl. Buß 2007, S. 1f.). Dazu wurden die Spitzenmanager u.a. zu ihrem Selbstverständnis, ihren Werten und Leitbildern befragt. Es zeigt sich, dass den deutschen Spitzenmanagern insbesondere Humanitätswerte wie Menschenachtung, Menschlichkeit, Gerechtigkeit und Fairness wichtig sind (vgl. Buß 2007, S. 107ff.). Sehr häufig werden auch Werte wie Selbstdisziplin und Pflichtbewusstsein genannt. Diese Werte werden unter dem Begriff „Akzeptanzwerte“ subsumiert und basieren überwiegend auf den sog. „preußischen Tugenden“. Schon etwas seltener, aber immer noch von der Hälfte der Topmanager werden Authentizitätswerte wie Ehrlichkeit, Gradlinigkeit und Offenheit als bedeutsam erachtet, dicht gefolgt von sozialen Werten wie Treue, Loyalität und Vertrauen. Die ökonomischen Werte (Erfolgs- und Leistungsorientierung, Zielstrebigkeit) dagegen landen abgeschlagen auf dem letzten Platz. Dieses Ergebnis scheint angesichts der Vorbehalte gegenüber den Topführungskräften zunächst überraschend, klärt sich jedoch bei genauerer Untersuchung. Die ökonomischen Werte sind keineswegs von untergeordneter Bedeutung, sondern sie werden vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Das Leistungsprinzip hat nach wie vor eine hohe Gültigkeit. Daher zeichnet sich der „moralische Manager“ im Selbstverständnis der Spitzenmanager durch Zuverlässigkeit, Korrektheit und Selbstdisziplin aus (vgl. Buß 2007, S. 114f.). Insgesamt lässt sich festhalten, dass Leistungs- und Disziplinwerte als Fundament des Erfolgs wahrgenommen werden, dass diese jedoch heute mit Humanitätswerten gekoppelt werden müssen.

Dass die eigenen Werthaltungen im Unternehmensalltag nicht immer durchzusetzen sind, räumen die Topmanager allerdings offen ein. Oftmals wird dem ökonomischen Druck nachgegeben und gegen die eigenen Werte entschieden: „Wenn ich einen Konflikt sehe mit meiner persönlichen Auffassung, dann versuche ich, unser Unternehmen in Richtung meiner Denke zu bringen. Wenn das nicht möglich ist, dann bin ich auch bereit, meine persönliche Überzeugung hinten anzustellen und im Interesse des Unternehmens voranzugehen.“ (Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 125) Genau dieses Verhalten könnte ein Grund für die öffentliche Wahrnehmung fehlender Verantwortung und Moral in der deutschen Wirtschaft und die Diskussion darüber darstellen.

Konkrete Fragen zur Moral beantworten die deutschen Spitzenmanager sehr unterschiedlich (vgl. Buß 2007, S. 150ff.). Insgesamt lassen sich drei Managertypen unterscheiden: der moralisch verantwortliche Manager (ca. 30% der Spitzenmanager), der moralisch ambivalente Manager (ca. 33% der Spitzenmanager) sowie der moralisch indifferente Manager (ca. 36% der Spitzenmanager) (vgl. Buß 2012, S. 50f.; vgl. Buß 2007, S. 150ff.). Während der moralisch verantwortliche Manager ethischen Fragestellungen eine hohe Bedeutung beimisst und ökonomische Entscheidungen nach ethischen Leitlinien zu treffen versucht („Sie können kein guter Kaufmann sein, wenn Sie nicht moralisch sauber sind. Das geht nicht, das kriegen Sie nicht hin: Sie machen kurzfristig Geschäfte, aber auf lange Sicht nicht.“ Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 153), kann der moralisch ambivalente Manager Fragen zu Moral und Ethik nicht eindeutig beantworten. Die Befragung zeigt, dass es für viele Manager Grauzonen gibt, in denen moralische Grundsätze nicht durchhaltbar bzw. nicht klar zu definieren sind. Angeführt werden ökonomische Zwänge sowie unterschiedliche moralische Richtlinien in anderen Ländern, so dass sich eine Aushöhlung der Moral aufgrund ökonomischer Bedingungen konstatieren lässt: „Es ist leider Gottes so, dass es viele Beispiele gibt, wo Moral nicht im Vordergrund steht. Das sind halt Korruptionsfälle, die in den verschiedensten Industriebereichen und Ländern immer wieder vorkommen. Wir dürfen allerdings auf der anderen Seite auch nicht die Augen verschließen vor Situationen in der Welt, die nun mal nicht mit Deutschland vergleichbar sind. Es gibt Länder, da müssen sie entscheiden, ob sie Business machen, oder ob sie nicht Business machen. Und wenn sie Business machen, dann gibt es einfach Praktiken, die für unsere moralischen Begriffe nicht in Ordnung sind, denen man sich auch persönlich nicht anschließen kann. Aber diese Praktiken spielen eine Rolle, ansonsten kommen Sie nicht dahin, wo Sie hinwollen.“ (Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 157)

Ein weiteres Drittel der befragten Spitzenmanager zählt Buß zum Typus des moralisch indifferenten Managers. Für sie spielt Moral in der Wirtschaft keine Rolle, bzw. sie halten Wirtschaft und Moral für unvereinbar (vgl. Buß 2012, S. 53f.; vgl. Buß 2007, S. 159ff.). Zudem sehen sie sich als Spitzenführungskräfte nicht in einer Sonderstellung, in der das Thema Moral einen höheren Stellenwert

einnehmen müsste als in anderen Berufsgruppen: „Man kann ruhig sagen, im Überlebenskampf der Firmen treten moralische Gesichtspunkte in den Hintergrund. Oft ist es eine Frage der Güterabwägung. Ein Beispiel: Soll man ein Panzergetriebe an die Türkei liefern oder nicht? Wenn ich jetzt in der Türkei einen Panzer mit einem Getriebe ausstatte, fühle ich mich noch nicht mitschuldig daran, wie die Türken mit den Kurden umgehen. Und ich sage da ganz klar, das ist nicht mein Bier. Das muss ein anderer verantworten, nicht ich. Wir sind für die wirtschaftliche Seite verantwortlich, nicht für die moralische oder politische.“ (Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 162)

Die Studie zeigt also, dass Moral für die Mehrzahl der Führungskräfte in Spitzenpositionen bisher keine dominierende Entscheidungsvariable ist (vgl. Buß 2007, S. 163). Deutlich wird dies auch anhand der gegenseitigen Beurteilung der Spitzenmanager. Interessanterweise kommen sie bei der Beurteilung der Managermoral zu einem ähnlich schlechten Ergebnis wie die Öffentlichkeit. Sie charakterisieren (andere) Spitzenmanager teilweise mit menschenverachtendem Verhalten, Selbstgefälligkeit und Unehrllichkeit (vgl. Buß 2007, S. 168f.). Außerdem kritisieren sie das Stehlen aus der Verantwortung sowie fehlende Vorbildfunktion und kriminelles Verhalten. Sie diagnostizieren eine „Moral des Ichs“, die diesem Handeln zugrunde liegt und die zu einer Beliebigkeit im Umgang mit moralischen Themen in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit führt. Sie sehen selbst die Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf Werte wie Pflichtbewusstsein, Disziplin, Offenheit, Ehrlichkeit und vor allen Dingen Humanismus (vgl. Buß 2007, S. 169f.). Betrachtet man vor diesem Hintergrund den Stellenwert, den die Spitzenmanager den verschiedenen aristotelischen Tugenden beimessen, so wird klar, dass die dianoetischen Tugenden deutlich vor den ethischen Tugenden stehen (vgl. Buß 2007, 172ff.): Die Spitzenmanager halten Klugheit und Vernunft für die bedeutendsten Tugenden, die eine Führungskraft haben muss. Es geht also darum, sachlogische und pragmatische Entscheidungen zu treffen. Ethische Tugenden wie Gerechtigkeit oder Wahrhaftigkeit erfahren hingegen deutlich weniger Zustimmung. Daraus lässt sich schließen, dass Sachnotwendigkeiten und das Unternehmensinteresse vor den persönlichen Werten und Haltungen steht.

Fasst man die Ergebnisse der Spitzenmanagerstudie zusammen, so bekennt sich lediglich ein Drittel der Manager uneingeschränkt zu moralischen Fragestellungen. Und als tugendhafter Manager gilt, wer „ein Unternehmen durch die Komplexität moderner Märkte erfolgreich steuert“ (Buß 2007, S. 174). Im Zusammenhang mit der frappierend negativen gegenseitigen Einschätzung der Führungselite verwundert es kaum, dass diese „Unmoral“ zu einem partiellen Vertrauensverlust und zu einem Verlust von öffentlicher Anerkennung gegenüber den Wirtschaftseliten führt. Daraus resultiert ein Problem in der öffentlichen Wahrnehmung der Spitzenmanager, das in einem Zitat eines Spitzenmanagers besonders deutlich wird: „Ich kenne eigentlich wenige deutsche Unternehmensführer, die dem Anspruch, den ich an sie stellen würde, auch gerecht werden – das ist wirklich nur

eine Handvoll. Ich kenne aber viele, bei denen man sich fragt: Mein Gott, wie kommen die denn dahin, warum nimmt sie keiner weg? Ich glaube nicht, dass die deutschen Manager schlechter beurteilt werden als sie sind. Es sind meines Erachtens schon viele schlechte dabei.“ (Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 169)

Wenn nun die Topmanager selbst sich gegenseitig ein schlechtes Zeugnis ausstellen und die Frage aufwerfen, wie Kollegen in ihre verantwortliche Position gelangen konnten, auch wenn sie dem damit verbundenen Anspruch der Vorbildfunktion nicht gerecht werden, so sollte dieser Frage nachgegangen werden. Wie also wird man Spitzenmanager? Um eine Antwort zu finden lohnt es sich, einen genaueren Blick auf die Rekrutierung von Spitzenmanagern zu werfen und dabei insbesondere die Bedeutung moralischer Fragestellungen zu untersuchen.

Der Soziologe Michael Hartmann forscht seit vielen Jahren zu Eliten⁶ bzw. zur Rekrutierung von Eliten und stellt dabei fest, dass die soziale Herkunft ausschlaggebend für eine Spitzenkarriere in Deutschland ist. In einer seiner bekanntesten empirischen Studien, „Der Mythos von den Leistungseliten“ (2002), untersucht er den Zusammenhang von sozialer Herkunft und den damit verbundenen Zugangschancen zu den Top-Positionen, u.a. in der deutschen Wirtschaft (vgl. Hartmann 2002, S.145).

Hartmanns empirische Elitestudien zeigen, dass deutsche Eliten in der Regel männlich sind und Arbeiterkinder sowie Kinder aus der Mittelschicht kaum Aufstiegschancen in die Elite haben (vgl. Hartmann 2004b, S. 17). Die höchste Durchlässigkeit, wenn auch in einem sehr geringen Maß, stellt er in der Politik fest bzw. in Bereichen, die stark von der Politik beeinflusst werden. Die Wirtschaftselite dagegen präsentiert sich am stärksten abgeschlossen. Damit kommt die aktuelle empirische Eliteforschung zu demselben Ergebnis, welches bereits Dahrendorf (1962) konstatierte. Damals wurde die Lösung in Form einer sozialen Öffnung durch das Bildungssystem gesehen, da ein Hochschulstudium (damals wie heute) als Voraussetzung für eine Spitzenposition galt und darüber hinaus knapp die Hälfte der Eliten eine Promotion vorweisen konnte. Hartmann hingegen zeigt, dass dies ein Trugschluss war und die Bildungsexpansion nicht zu einer sozialen Öffnung der Eliten geführt hat (vgl. Hartmann 2002).

Auch wenn es an den Hochschulen insgesamt zu einer sozialen Öffnung gekommen ist – gleichwohl die Anzahl der Studierenden aus dem Bürgertum bzw. der Service Class I⁷ noch immer klar überwiegt (vgl. Hartmann 2004b, S. 18ff.) –, so ist insbesondere der höchste Abschluss, die Promotion, noch immer sozial hoch selektiv. Bei der Betrachtung des Karriereverlaufs der Promovierten zeigt sich außerdem, dass Spitzenpositionen – vor allem in der Wirtschaft – in den un-

⁶ Hartmanns Definition von Eliten findet sich in Hartmann (2002) sowie in Hartmann (2004a).

⁷ Einteilung und Definition der Begrifflichkeiten nach Hartmann (2002, S.34f.).

tersuchten Bereichen weiterhin überproportional von Kindern des Großbürgertums und des gehobenen Bürgertums besetzt werden (vgl. Hartmann 2002, S. 70ff.).

Bezogen auf die Wirtschaft sieht Hartmann den wesentlichen Selektionsgrund in einem klassenspezifischen Habitus (vgl. Hartmann 2004b, S. 21). Daher ist die Bedeutung der „richtigen Chemie“ oder des „Bauchgefühls“ für die Entscheider im Rekrutierungsprozess der Nachwuchseliten wichtiger als rationale Kriterien. Innerhalb der Spitzenpositionen will man sich mit Personen umgeben, denen man vertrauen und die man einschätzen kann; anders ausgedrückt: Eine habituelle Ähnlichkeit ist notwendig (vgl. Hartmann 2002, S. 120f.). Als die vier entscheidenden Persönlichkeitsmerkmale dieses Habitus benennt Hartmann die „intime Kenntnis der Dress- und Benimmcodes“, eine „breite Allgemeinbildung“, den „Blick über den Tellerrand“ und eine „persönliche Souveränität in Auftreten und Verhalten“ (Hartmann 2004b, S. 21; Hartmann 2002, S. 122ff.). Anhand dieser Eigenschaften zeigt sich, ob man die „geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Gesetze in den Chefetagen kennt“ (Hartmann 2004b, S. 21), visionär denken kann und für die entsprechenden Führungsaufgaben aus Sicht der Entscheider geeignet ist. Letztlich beschreiben sich die Entscheider also selbst, da sie sich diese Eigenschaften zuschreiben, und es kommt zu einer Selektion von Kandidaten, die aus dem eigenen Milieu stammen.⁸

Auch für die übrigen untersuchten gesellschaftlichen Eliten – Politik, Justiz und Wissenschaft – konstatiert Hartmann ein ähnliches Ergebnis (vgl. Hartmann 2004b, S. 22f.). Zwar zeigen sich diese Bereiche durchlässiger, da z.B. ein kleinbürgerlicher Habitus im Politikbetrieb mit Blick auf Wahlen ein Vorteil sein kann und die stark formalisierten Auswahlprozesse in Justiz und Wissenschaft einen anderen Habitus präferieren. Dennoch führt Hartmann den Erfolg von Kindern aus der Arbeiterschicht bzw. der breiten Mittelschicht überwiegend auf das geringe Interesse des Bürgertums bzw. Großbürgertums an führenden Positionen in diesen Bereichen der Gesellschaft zurück, was vor allem an der geringeren Macht und dem niedrigeren Einkommen liegt. Denn sind die Top-Positionen in der Wirtschaft aufgrund einer ökonomischen Schwächephase begrenzt, so weichen die Kinder des Bürgertums bzw. Großbürgertums in diese anderen Bereiche aus (vgl. Hartmann, S. 146ff.). Empirisch lässt sich nachweisen, dass es ihnen in wirtschaftlich widrigen Zeiten gelingt, den Verlust von Spitzenpositionen in der Wirtschaft durch einen Wechsel in Spitzenpositionen der anderen drei Bereiche zu kompensieren, so dass dem promovierten Nachwuchs aus dem Arbeitermilieu bzw. der breiten Mittelschicht größtenteils eine Spitzenkarriere versagt bleibt. Sie werden gewissermaßen durch die stille Kraft des (groß-)bürgerlichen Habitus verdrängt.

⁸ Hartmann bezieht sich bei der Bedeutung des Habitus und der sich daraus ergebenden Souveränität des angemessenen Verhaltens innerhalb eines Milieus auf Bourdieu (1989).

Die lange Zeit in der Eliteforschung vorherrschende Position, die Rekrutierung der Eliten erfolge vorrangig anhand der individuellen Leistung, sowie die Hoffnung, die Bildungsexpansion mit ihrer sozialen Öffnung der Hochschulen werde an der Bedeutung der sozialen Herkunft bei der Rekrutierung der Eliten Wesentliches ändern, haben sich laut Hartmann nicht erfüllt (vgl. Hartmann 2004b, S. 24). Sein Fazit lautet: „Die Bildungsexpansion hat nur den Zugang zu den Bildungsinstitutionen erleichtert, nicht aber den zu den Elitepositionen.“ (Hartmann 2004b, S. 24) Damit widerspricht Hartmann dem Begriff der „Leistungselite“ und sieht nach wie vor eine Herkunftselite als herrschende soziale Klasse in Deutschland.

Hartmann beschäftigt sich zwar mit der Rekrutierung von Eliten, insbesondere von Wirtschaftseliten. In seiner Forschung stehen jedoch die soziale Herkunft und der Lebens- bzw. Karriereverlauf im Mittelpunkt. Hier betrachtet er den Bildungsabschluss, die Studienfachwahl, die Promotion sowie die Mitgliedschaft in studentischen Verbindungen und anderen Vereinigungen (vgl. Hartmann 1996; vgl. Hartmann 2002). Auch wenn er in einigen Studien die Rekrutierungsverfahren im Sinne des konkreten Auswahlprozesses auf der Topmanagementebene untersucht (vgl. Hartmann 1996, S. 81ff.), so bleibt das tatsächliche Verfahren mit seinen konkreten Methoden und Inhalten außen vor und intransparent. Zudem befasst er sich bei der Analyse der Rekrutierung nicht mit moralischen Fragestellungen der Elite, sondern lediglich mit kulturellen und habituellen Eigenschaften. Hartmanns Studien können daher die Frage nach den Gründen eines immer stärkeren Misstrauens in die Führungseliten nur ansatzweise beantworten.

Auch die Spitzenmanagerstudie von Buß kommt zu dem Ergebnis, dass die soziale Herkunft eine zentrale Voraussetzung für eine Spitzenposition ist. Allerdings zeigt sich hier, dass neben dem Elternhaus, auch bestimmte persönliche Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit notwendig sind, um aufzusteigen. Einen besonderen Stellenwert haben laut der Spitzenmanagerstudie Netzwerke (vgl. Buß 2007, S. 242ff.). Auch wenn es je nach Branche oder Region unterschiedliche Netzwerke mit unterschiedlichem Selbstverständnis und Habitus gibt, so zeigt sich doch, dass es „closed shops“ in der Top-Elite gibt, die für die Vergabe wechselseitiger Vorstandspositionen und Aufsichtsratsmandate konstitutiv sind: „Es gibt für den absoluten Topgeist ein gewisses Netzwerk. Es gibt ein Netzwerk, wenn es darum geht, Aufsichtsratsmandate zu besetzen, wenn es darum geht, Positionen in den Vorstandsetagen der Wirtschaft zu bekommen. Dazu gehört unser Unternehmen auch, da kommen Sie nicht ohne Netzwerk rein. Also, als Nobody kommen Sie hier nicht hin.“ (Aussage eines Spitzenmanagers, zitiert nach Buß 2007, S. 243)

Deutlich wird in diesem Zitat, dass es sich bei der Besetzung von Top-Positionen nicht um klassische Entscheidungen durch die Personalabteilung handelt. Dennoch oder vielleicht gerade deshalb gibt es keine Studien, die die Besetzungsverfahren für die Spitzenpositionen der Wirtschaft konkret darstellen. Daher kann

man davon ausgehen, dass das tatsächliche Verfahren zur Besetzung von Spitzenpositionen wesentlich durch einen Mix von sozialer Herkunft, Habitus und Vernetzung determiniert wird, dass also das soziale Kapital⁹ der Topmanager die entscheidende Komponente ist.

Aufgrund der Intransparenz von Besetzungsverfahren auf oberster Managementebene ist es jedoch besonders interessant, die Verfahren zur Auswahl des künftigen Führungsnachwuchses näher zu untersuchen. Denn Trainee-Programme haben heute gewissermaßen eine frühe Gatekeeping-Funktion für die Top-Positionen der Wirtschaft. Tatsächlich steigt nur ein sehr kleiner Teil der Trainees in jene Spitzenpositionen auf, die ihre Inhaber zu Angehörigen der Wirtschaftselite machen, doch umgekehrt haben die meisten Angehörigen dieser Elite ein solches Traineeprogramm durchlaufen. Die Analyse der Auswahlverfahren, die den Zugang zu diesen Trainee-Programmen reglementieren, ist deshalb sehr aufschlussreich, um die Rekrutierungsmechanismen für das Top-Management zu verstehen. Die Rekrutierung von Trainees für das General Management erfolgt in aller Regel über klassische Personalauswahlverfahren. Durch die Betrachtung dieser Auswahlverfahren kann also indirekt abgeleitet werden, nach welchen Kriterien die Auswahl auf der obersten Managementebene erfolgt bzw. welche Erwartungen an den Führungsnachwuchs gestellt werden.

Forschungsleitende Fragen

In der Öffentlichkeit herrscht heute das Bild einer Wirtschaftselite vor, in der Moral und Ethik für viele Akteure keine handlungsleitenden Maßstäbe (mehr) sind und rechtliche Normen in großem Umfang missachtet und gebrochen werden. Auch wenn es sich bei allen vorgestellten Indizien eines kollektiven Fehlverhaltens der Spitzenmanager selbstverständlich um unzulässige Verallgemeinerungen und Stereotypisierungen handelt, so lässt sich daraus doch die Frage ableiten, ob es in der Wirtschaft Mechanismen gibt, die unmoralisches und illegales Fehlverhalten begünstigen. Dieser Frage widmet sich die vorliegende Arbeit, und sie fokussiert dabei die Funktion der Personalrekrutierung, genauer die Rekrutierung des Managementnachwuchses. Dabei spielen folgende Aspekte eine Rolle:

- Nach welchen Verfahren wird der Nachwuchs des General Managements rekrutiert?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für eine Zukunft im General Management vorausgesetzt?
- Spielen wertbasierte, kulturelle und ethische Haltungen in den Auswahlprozessen eine Rolle? Oder werden moralische Qualifikationen stillschweigend vorausgesetzt?

⁹ Zum Konzept des sozialen Kapitals vgl. Bourdieu (1992).

- Warum versagen scheinbar die klassischen Verfahren der Personalauswahl dabei, jene Bewerber für Spitzenpositionen auszusortieren, die durch Fehlverhalten und moralisch indifferente Haltungen ihrem Unternehmen Schaden zufügen und eine Erosion des sozialen Vertrauens in die Wirtschaftselite hervorrufen?
- Haben wertbasierte Haltungen, die dem Weber'schen Ideal der Verantwortungsethik gerecht werden, im System Wirtschaft überhaupt noch einen Resonanzboden?

Zusammenfassend stellt sich die Frage: Begünstigen die Methoden, nach denen der Führungsnachwuchs heute ausgewählt wird, unmoralisches Verhalten in den Spitzenpositionen der Wirtschaft, und – wenn ja – wie könnte eine Alternative aussehen, die ethische und kulturelle Haltungen passgenauer berücksichtigt?