

Politik & Wirtschaft

Wieso Topmanager oft den Kontakt zur Realität verlieren

Nach Nestlé-Skandal Für Personalexperte Matthias Mölloney sind Affären von Managern nur die Spitze des Eisbergs: Fehle psychologische Sicherheit, schwiegen Angestellte – und Chefs wähten sich unantastbar.

Claudia Gnehm

Bei Nestlé war es kein Geheimnis: Konzernchef Laurent Freixe hatte immer wieder Affären. Präsident Paul Bulcke wurde darauf hingewiesen, doch das Thema wurde lange unter den Teppich gekehrt – bis Freixe schliesslich entlassen wurde. Für den Personalmanagementberater und ehemaligen Swissair-HR-Chef Matthias Mölloney ist diese Episode weniger ein Einzelfall als ein Symptom. «Das Problem sind nicht die Frauengeschichten, die sind nur die sichtbare Spitze. Das eigentliche Problem ist die Abgehobenheit der Führung», sagt er.

Ein Bild, das ihm bis heute im Kopf geblieben ist: Ein Konzernleitungsmitglied von Nestlé erzählte Mölloney von der Direktionsgarage in Vevey VD. Die Chefetage fuhr mit dem Auto hinein, stieg in einen Speziallift – und gelangte direkt ins Chefbüro, ohne je Mitarbeitenden zu begegnen. «Die konnten wochenlang arbeiten, ohne einen normalen Menschen zu sehen», sagt Mölloney. Ein Sinnbild für das, was er seither immer wieder beobachtet hat: je höher jemand aufsteigt, desto weniger Kontakt zur Realität.

Auch aus seiner eigenen Karriere kennt Mölloney dieses Phänomen. In seinen 20 Jahren bei der Lufthansa habe er sich über Jahre hochgearbeitet: «Irgendwann merkte ich: Je höher ich kam, desto weniger wurde ich kritisiert.» Dabei sei er überzeugt gewesen, dass man ihm jederzeit ehrliches Feedback gebe.

Um es zu testen, unternahm er einen Selbstversuch: Drei Tage lang tat er, als sei er schlecht gelaunt, blockte Ideen ab, machte die Stimmung mies. «Ich war sicher, das hält keine zwei Stunden, dann spricht mich jemand an. Aber es kam niemand», sagt er. Erst als er die ganze Abteilung zusammengerufen und die Inszenierung aufgelöst habe, hätten die Mitarbeitenden verunsichert eingeräumt: Man habe zwar untereinander geredet, aber niemand habe sich getraut, etwas zu sagen.

Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel

Für den Gründer der Beratungsfirma Peoplexpert ist das ein Kernproblem. Psychologische Sicherheit bedeutet laut Mölloney, dass Mitarbeitende sich trauen, Kritik zu äussern, Fragen zu stellen, Fehler anzusprechen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Die Harvard-Professorin Amy Edmondson habe die Theorie geprägt und den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Leistungsfähigkeit belegt. Doch gerade in Chefetagen sei sie erschreckend selten vorhanden.

Das führe dazu, dass Fehlverhalten nicht hinterfragt werde. Manager glauben, sie könnten sich alles erlauben. «Wenn das, was ich tue, nicht compliant wäre, würde doch jemand etwas sagen», schildert Mölloney die Denke. Wenn niemand widerspricht, deuten sie das als Bestätigung.



Wenn Kritik die Chefetage nicht mehr erreicht, kann Fehlverhalten als normal gelten. Foto: Getty Images

So wird aus stiller Duldung Normalität: ob es Affären sind, Familienangehörige, die auf Firmenkosten chauffiert werden, oder Vorstände, die sich gegenseitig auf Firmenkosten teure Geschenke machen. Je höher oben, je dreister scheine das Verhalten.

Ein jüngeres Beispiel, das aufgeflog, ist der Firmenchef, der mit seiner HR-Chefin und Geliebten ein Coldplay-Konzert besuchte. Gemäss Umfragen in den USA nach diesem «Kiss-Cam-Skandal» glauben 75 Prozent der US-Angestellten, dass die ausser-ehelichen Beziehungen der Führungsetage verbreitet sind in US-Unternehmen. Die Hälfte vermutet oder wusste von einer Affäre zwischen Führungskräften am eigenen Arbeitsplatz.



«Irgendwann merkte ich: Je höher ich kam, desto weniger wurde ich kritisiert.»

Matthias Mölloney
Personalmanagementberater und ehemaliger Swissair-HR-Chef

schen nicht unbedingt mögen, aber man muss sich für sie interessieren.»

Fälschlicherweise hätten viele Manager das Gefühl, sie würden die Mitarbeitenden kennen. Aber um Mitarbeitende wirklich zu kennen, müsse man wissen, was für sie wirklich wichtig sei. Ohne persönliche Verbindung komme keine psychologische Sicherheit auf, so Mölloney.

Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden zudem auffordern, sich einzubringen: «Chefs müssen explizit einladen: Was denkt ihr? Was habe ich übersehen? Wer hat eine andere Sicht?», sagt er. Nur wenn kritische Fragen erwünscht sind, trauen sich Mitarbeitende auch, sie zu stellen.

Entscheidend sei auch, wie Vorgesetzte mit Fehlern umgingen. «Wenn jemand in einer Sitzung einen Fehler eingesteht und sofort abgebügelt wird, ist die Botschaft klar: Beim nächsten Mal sage ich lieber nichts.» Stattdessen müssten Führungskräfte bewusst vorleben, dass man aus Irrtümern lerne. Mölloney erinnert sich an einen Firmenchef, der regelmässig eigene Fehlentscheidungen ansprach. «Das machte ihn nicht schwächer, sondern stärker – und es hat den Ton gesetzt, dass Offenheit erlaubt ist.»

Lippenbekenntnisse schaden dem Vertrauen

Psychologische Sicherheit lasse sich testen. Der aus sieben Fragen bestehende Test von Amy Edmondson sei validiert. «Man braucht nur eine kurze anonyme Umfrage: Trauen Sie sich, Ihre Meinung frei zu sagen? Würden Sie einen Fehler offen ansprechen?», sagt Mölloney. Doch auch hier gilt: Wenn die Angstkultur zu stark ist, trauen sich viele nicht, ehrlich zu antworten.

Wenig hält der Personalexperte von blossen Marketing in eigener Sache. Viele Firmen schrieben sich heute Diversity und den Einbezug von kritischen Mitarbeitenden auf die Fahnen. HR und Geschäftsleitungen betonten, wie sehr sie verschiedene Meinungen schätzten. Aber Lippenbekenntnisse ohne Konsequenz schadeten sogar mehr, weil sie die Kluft zwischen Anspruch und Realität noch vergrösserten. Mölloney: «Mitarbeitende merken sofort, wenn schöne Worte nichts bedeuten.»

Die Affäre um Freixe ist für Mölloney deshalb weniger ein moralisches als ein systemisches Problem. «Man gewöhnt sich daran, dass keiner etwas sagt. Und irgendwann glaubt man, man sei sakrosankt.» Erst in Krisen, wenn das Geschäft ins Wanken gerate, stelle sich das Thema wirklich. «Solange die Rendite stimmt, tolerieren auch die Aktionäre vieles», sagt er. Die Kosten von Abgehobenheit und Schweigen zeigten sich oft erst, wenn es zu spät sei.

Bei Nestlé habe sich die Affäre um Freixe wahrscheinlich vorerst erledigt, in wenigen Wochen spreche niemand mehr darüber – bis es dann wieder zu einem neuen Eklat komme.

Fast jede Woche schliesst eine Bäckerei

Trend Verantwortlich dafür sind oft Nachwuchs- oder Finanzprobleme. Aber es gibt noch andere Gründe.

Die Nachricht kam überraschend. «Die Limmatbeck AG ist dauerhaft geschlossen», stand am letzten Wochenende auf der Website des Unternehmens. Die Bäckerei mit sechs Filialen in den Kantonen Zürich und Aargau ist gemäss dem Portal «Inside Paradeplatz» in Konkurs. Eine Woche zuvor schloss in Dachsen im Zürcher Weinland die Dorfbäckerei. Und in Thalwil gab die Familie Kölliker nach 190 Jahren ihre Bäckerei auf. Das Phänomen der sterbenden Bäckereien ist aber keineswegs auf den Kanton Zürich beschränkt. Im Diemtigtal im Berner Oberland ging kürzlich die letzte Bäckerei zu, in Basel schloss der Spalebegg nach 114 Jahren seine Tore.

All diese Schliessungen setzen einen Trend fort, der schon länger besteht. Seit dem Jahr 2000 habe die Schweiz etwa die Hälfte ihrer klassischen Bäckereien verloren, berichtet SRF. Es stützt sich dabei auf Mitgliederzahlen des Branchenverbands Schweizer Bäcker-Confisereure. Die Zahl schrumpfte innert eines Vierteljahrhunderts von 2500 Mitgliedern auf noch etwas mehr als 1200. In den letzten Jahrzehnten hat somit statistisch gesehen fast jede Woche eine Bäckerei geschlossen.



Frisches Brot ist immer schwerer zu finden. Foto: Franziska Rothenbühler

Die Gründe für das Bäckereisterben sind vielschichtig, wie Claudia Vernocchi, Vizedirektorin des Branchenverbandes, gegenüber SRF erklärt. Das könnten wirtschaftliche Probleme sein, fehlender Nachwuchs oder auch Probleme mit dem Standort, weil etwa eine Umfahrung dazu führte, dass weniger Kunden in einer Bäckerei einkaufen.

Konkurrenz durch Backwarenimporte

Auch die Supermärkte bedrängen die klassischen Bäckereien. Der Druck durch die Konkurrenz hat sich in den letzten Jahren aber durch Tankstellenshops oder Discounter weiter erhöht, die importierte Teige zu Broten, Gipfeli oder Weggli aufbacken. Das ist für die Läden oftmals billiger, als Teig und Brot selbst herzustellen. In den letzten Jahren hat die Menge an importierten Backwaren wie etwa Fertigteige um die Hälfte zugenommen. Diese Importe seien ein Problem, weil sie eine Konkurrenz zu den handgefertigten Produkten seien, sagt Vernocchi.

Helfen könnte den Bäckereien die Deklarationspflicht, welche der Bund eingeführt hat. Seit Anfang Februar muss auf Backwaren in der Schweiz ersichtlich sein, woher sie kommen. Kundinnen und Kunden sollen so besser informiert werden. Und die Bäckereien hoffen, dass die Leute dadurch vermehrt wieder lokale Produkte kaufen anstatt ausländische Aufbackware.

Luzia Nyffeler