

# Lernen aus der VW-Krise

EIN KOMMENTAR VON  
MAREN LEHKY

⚡ Die Hintergründe sind noch ungeklärt, der Schaden hoch, die Auswirkungen werden lange zu spüren sein – die VW-Affäre ist ein Desaster für eine Weltmarke. In Bezug auf Führung frage ich mich, was schlimmer wäre: Wenn der Vorstandsvorsitzende wirklich nichts davon gewusst hat, dass untere Hierarchieebenen einen Betrug begehen, oder wenn er es gewusst und nach Abwägung verschiedener Interessen und Hochrechnungen dafür gestimmt hat und es mittrug oder gar befeuerte?

Wir sprechen in Unternehmen oft über Werte und ihre Bedeutung für Führung. Sie sind der Rahmen, in dem sich Führung, Zusammenarbeit und Entscheidungen abspielen, sozusagen die zehn Gebote eines Unternehmens. Jeder sollte sie kennen, sie sollten die Marke stützen und schützen. Sie sollen innen wie außen sichtbar sein, sodass sowohl die Produkte als auch das Unternehmen als Arbeitgeber oder Teil der Gesellschaft positiv besetzt sind. Werte geben einen Entscheidungsrahmen, der hilft, wenn man abwägen muss zwischen verschiedenen Wertekategorien. Umsatz, Marktanteile, Eroberung bestimmter Märkte, Wettbewerb mit anderen stehen dann oft zunächst weniger messbaren Werten wie Umweltschutz, menschlicher Orientierung, Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit gegenüber. Und manchmal braucht es ein klares Bekenntnis zu den „soften Werten“, denn diese können erst beziffert werden, wenn dagegen verstoßen wird, denn dann ist der Schaden immens.

CEO steht also auch für „Chief Ethics Officer“. In der Person des Unternehmenschefs laufen die Fäden zusammen, und seine Rolle ist es, dafür zu sorgen, dass Werte bestehen und gelebt sowie geschützt werden. Das wiederum bedeutet, dass alle sich bewusst sind, welche Werte im Unternehmen gelten, dass immer ganz klar ist, „was geht und was gar nicht geht“. Und jede Führungskraft ist gehalten, diese Werte bis zum letzten Mitarbeiter im Team klar zu kommunizieren und vorzuleben. So kann erst niemand auf die Idee kommen, eine betrügerische Handlung zu begehen, sodass spätestens dann die Ebene darüber sagen müsste: „Coole Idee, aber Betrug. Daher nein.“ Wären Vertrauen und Offenheit weitere Bestandteile, dann würde eine Werteverletzung Diskussionsgegenstand, man würde auf Warnungen, die es auch bei VW gegeben zu haben scheint, hören, sensibilisiert sein, und alle würden immer und überall aufpassen, dass der Marke und dem Unternehmen kein Schaden entsteht.

Was sind Ihre Werte, kennen Sie die Unternehmenswerte, kennt Ihr Team sie? Weiß jeder, wo die Leitplanken stehen? Aus der VW-Krise zu lernen, heißt auch, sich dieser Diskussion in den Unternehmen zu stellen und zu reflektieren – eine in jedem Fall nützliche und am Ende gewinnbringende Diskussion, die Klarheit schafft. Stoßen Sie sie an!