

Neue Machtverhältnisse

Die Affäre um den gestürzten „Bild“-Chefredakteur zeigt, welchen Einfluss **US-Firmenkultur** in Europa gewinnt. Bei Beziehungen in der Firma gilt dort ein Nulltoleranzkodex – mit entsprechend harten Konsequenzen.

TEXT JANNIK DETERS, JULIAN HEISSLER

Auf Dienstreisen schien sich Brian Dunn besonders allein zu fühlen. Immer wieder griff der ehemalige Chef des amerikanischen Elektronikhändlers Best Buy dann zum Handy, um sich bei einer jungen Kollegin zu melden. 33 Anrufe, 149 Textnachrichten, 42 Bilder oder Videos zeigte ihr Telefon nach zwei solcher Reisen im Jahr 2011. Zeugnisse einer engen Beziehung, die Dunn schließlich den Job kostete. Auch wenn beide beteuerten, sie seien nur gut befreundet, musste der CEO 2012 seinen Posten räumen. Sein Verhalten hätte „das Arbeitsklima negativ beeinflusst“, heißt es in einem Bericht für den Best-Buy-Aufsichtsrat. Ein solcher Umgang mit einer Untergebenen lasse auf „mangelndes Urteilsvermögen“ schließen.

Gemessen am Fehlverhalten zahlreicher Führungskräfte in der jüngeren Vergangenheit, wirken Duns Grenzüberschreitungen überschaubar. Kein Missbrauch, keine Veruntreuung von Firmengeld, angeblich auch kein Sex. Die 29-Jährige hatte sogar offen mit Kollegen über ihre Freundschaft zum Chef gesprochen. Doch selbst dies habe die Stimmung in der Zentrale von Best Buy in Richfield, Minnesota, gestört. Die Beziehung habe zu Spannungen unter den Mitarbeitern geführt, heißt es im Untersuchungsbericht. Auch habe der Vorgesetzte der Frau, die mehrere Stufen unter CEO Dunn stand, sie nicht mehr wirklich beaufsichtigen können. Das Betriebsklima war gestört. Dunn musste ge-

hen. Der Fall Dunn zeigt daher besonders eindrücklich, wie weit die Trennung von Beruflichem und Privatem in den USA inzwischen geht – und welche Folgen für die Unternehmenskultur das hat. Dutzende Führungskräfte amerikanischer Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren nach intimen Beziehungen im Büro ihren Posten räumen, selbst wenn diese einvernehmlich waren.

Sorge um die Reputation

In Deutschland liegen die Dinge anders. Noch. Erste Berichte über sexuelle Beziehungen von „Bild“-Chef Julian Reichelt zu ihm unterstellten Mitarbeiterinnen und der Vorwurf des Machtmissbrauchs waren bereits im Februar öffentlich geworden. Entlassen hat ihn der Axel-Springer-Verlag erst, als diese Berichte Ende Oktober auch den für das Unternehmen wichtigen US-Markt erreichten.

So viel Nachsicht wäre kaum denkbar in börsennotierten US-Firmen. Und so könnte das Springer-Schicksal bald auch anderen deutschen Spitzenmanagern blühen – je mehr Einfluss amerikanische Investoren oder auch nur die dortige Firmenkultur in den hiesigen Firmen gewinnen. Arbeitgeber und deren Umgang mit Machtmissbrauch und sexueller Belästigung stünden „so stark wie nie zuvor im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit“, sagt Gerlind Wisskirchen, die für die Großkanzlei CMS Hasche Sigle viele US-Unternehmen berät. Sie geht davon aus, dass sich US-Investoren „aufgrund des in den USA praktizierten strengeren Umgangs



Erst gewarnt, dann gefeuert
Im Februar wurde „Bild“-Chef Julian Reichelt wegen Affären mit ihm unterstellten Mitarbeiterinnen beurlaubt, im Oktober dann abgesetzt

mit Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz“ durchaus auch in Deutschland für stärkere Vorgaben einsetzten. „Wollen Unternehmen nicht riskieren, ihre Reputation aufs Spiel zu setzen, müssen sie den Eindruck vermitteln, dass sie diese Themen ernst nehmen.“ Dabei geht es nicht um ethische Fragen, sondern auch um Geschäftsinteressen. Eine im „Journal of Corporate Science“ veröffentlichte Studie kam im April zu dem Ergebnis, ▶

dass Berichte über sexuelle Belästigung den Wert betroffener Unternehmen um rund 1,5 Prozent senken. Dieses Risiko wollen Aufsichtsräte nicht mehr eingehen – schon gar nicht aus Rücksicht auf die Libido des Vorstandsvorsitzenden.

Debatte um Machtgefälle

Laut einer PwC-Umfrage sind persönliche Verfehlungen mittlerweile weltweit der häufigste Grund für die Kündigung von Unternehmenschefs. Anders als früher bleibt das zudem nur noch selten geheim. So begründete der Flugzeugbauer Boeing es noch 2003 vor allem mit Fehlern bei Verhandlungen mit dem Pentagon, als der Vorstandschef Philip Condit gehen musste. Dass Condit Beziehungen zu mehreren ihm unterstellten Frauen gepflegt hatte, spielte nur am Rande eine Rolle. Sein Nachfolger Harry Stonecipher hingegen musste nur 18 Monate später gehen, weil er während eines Führungskräfte-seminars mit einer Kollegin angebandelt hatte. Die Debatte um Missbrauch und Machtgefälle im Zuge der #MeToo-Enttüllungen hat diesen Trend noch beschleunigt. Eine unvollständige Liste der jüngeren Vergangenheit: Steve Easterbrook musste 2019 als McDonald's-Chef wegen einer einvernehmlichen Beziehung zurücktreten, ebenso wie im Jahr zuvor Intel-CEO Brian Krzanich und Laurent Potdevin, Chef der Modekette Lululemon. Auch der Chef des Reiseportals Priceline verlor wegen einer „unangemessenen Verbindung“ zu einer Kollegin den Job. Und schon 2014 musste Andy Rubin seinen Schreibtisch räumen, der Leiter der Android-Abteilung von Goo-

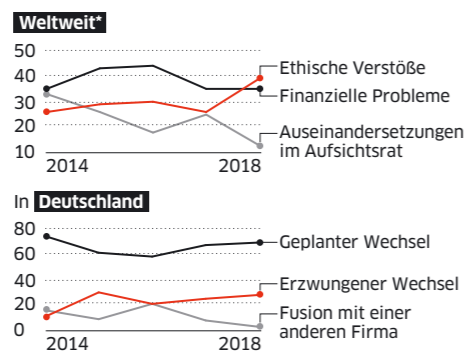


Fatale Freundschaft

Brian Dunn musste den Chefposten von Best Buy wegen der Beziehung zu einer 29-jährigen Kollegin aufgeben – obwohl beide betonten, dass die rein platonisch war

DER MORALISCHE ANSPRUCH STEIGT

Warum CEOs ihre Posten abgegeben haben



* die 2500 Unternehmen mit dem größten Börsenwert, davon sind 834 aus den USA und Kanada und 480 aus Westeuropa; **Quelle:** PwC

gle. Auch er hatte eine Beziehung mit einer Mitarbeiterin. In diesem Fall wurden später Missbrauchsvorwürfe erhoben.

Hinter dem strikten Vorgehen steht die Einsicht, dass der Spagat zwischen einer Beziehung auf Augenhöhe und klarer Hierarchie kaum zu schaffen ist. Spätestens wenn eine Romanze in die Brüche geht, kommt es zu Problemen. „In der Regel läuft es darauf hinaus, dass einer der ehemaligen Partner dann das Unternehmen verlassen muss“, sagt Joshua Goodbaum, Fachanwalt für Arbeitsrecht in New Haven, Connecticut. Hinzu kommt für Unternehmen wie Manager das Risiko, verklagt zu werden. Denn ob eine Beziehung wirklich freiwillig zustande gekommen ist, lässt sich in der Rückschau schwer belegen – vor allem, wenn der Chef die Initiative ergriffen hat. „Unterstellte haben möglicherweise Hemmungen, Avancen



Schwieriger Spagat

Steve Easterbrook wurde als McDonald's-Chef wegen einer Liebesbeziehung zu einer Mitarbeiterin entlassen – auch wenn diese einvernehmlich war

zurückzuweisen“, so Goodbaum. „Das öffnet die Tür für den Vorwurf der sexuellen Belästigung.“ Er rate Führungskräften deshalb vehement davon ab, Beziehungen mit Untergebenen überhaupt einzugehen.

Obama heiratete seine Chefin

Auch in den USA war das nicht immer so. Melinda French etwa arbeitete 1987 als Produktmanagerin bei Microsoft, als Firmengründer Bill Gates sie auf einen Wein einlud. 1994 heirateten sie, die Ehe hielt 27 Jahre. Der spätere US-Präsident Barack Obama heiratete gar seine einstige Chefin bei der Chicagoer Kanzlei Sidley Austin, Michelle.

Die Organisation des Liebeslebens macht die neue Strenge durchaus komplizierter. Denn nach wie vor ist der Arbeitsplatz einer der Orte, an denen sich Menschen am häufigsten verlieben. Dem Meinungsforschungsinstitut Pew zufolge haben 18 Prozent der liierten Amerikaner ihre Partner im Job kennengelernt. Die Society for Human Resource Management meldet, dass 27 Prozent der Amerikaner schon einmal eine Romanze am Arbeitsplatz hatten – fast die Hälfte davon mit vorgesetzten oder unterstellten Personen. „Man kann versuchen, solche Beziehungen zu verbieten. Aber es wird sie dennoch weiterhin geben“, sagt Kim Elsesser, Psychologin und Autorin des Buchs „Sex and the Office“. Sinnvoller sei es, klare Regeln einzuführen – und so Machtmissbrauch möglichst auszuschließen.

Solche Verhaltensregeln sind in den USA mittlerweile allgegenwärtig. Manche untersagen Beziehungen grundsätzlich, andere schaffen Schutzvorrichtungen. Facebook etwa regelt ganz konkret, wie Annäherungen auszusehen haben, schildert Elsesser: „Wenn man Interesse an einem Kollegen hat, dann darf man genau einmal nach einem Date fragen“, sagt sie. „Blitzt man ab, dann hat man Pech gehabt.“ So sollen vor allem Frauen davor geschützt werden, unter Druck gesetzt zu werden.

In deutschen Großkonzernen sind die sogenannten Codes of Conduct noch die Ausnahme, auch weil die Rechtslage hier komplizierter ist. Während Konzerne in den USA nahezu freie Hand haben, in Arbeitsverträgen Verhaltensregeln vorzuschreiben und Verstöße dagegen mit Kündigung zu ahnden, stehen in Deutschland die Normen des Arbeitsrechts eindeutig über betriebsinternen Regeln. Wer wegen Verstößen gegen solche selbst definierten Normen Mitarbeiter loswerden will, kommt um Abfindungsverhandlungen nicht herum.

Auch beim Springer-Verlag gab es keine festen Verhaltensregeln. Solche Vorgaben

seien „in der Vergangenheit aus rechtlichen Gründen verworfen worden“, teilt ein Unternehmenssprecher mit. Das soll sich jetzt ändern. Der Vorstand habe beschlossen, „dass es künftig die Pflicht geben soll, persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz, die einen Interessenkonflikt auslösen können – und dazu zählen solche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern –, transparent offenzulegen“. Noch fehle allerdings die nötige Zustimmung des Betriebsrates.

Damit wäre Springer die Ausnahme, wie eine Analyse der entsprechenden Verhaltensregeln in allen 40 Dax-Konzernen zeigt. Mehr als drei Viertel der Unternehmen erwähnen problematische Beziehungen am Arbeitsplatz und die Gefahr von Machtmissbrauch durch Vorgesetzte nicht oder nur sehr verklausuliert. Die Deutsche Telekom hat seit vielen Jahren eine Konzernrichtlinie „Verantwortungsbewusste Mitarbeiter-Arbeitgeberbeziehungen“, die Ende vergangenen Jahres überarbeitet wurde. Doch auch darin finden sich keine Hinweise auf einen der zwei Punkte. Der Halbleiterhersteller Infineon wiederum verweist lediglich darauf, dass es nicht haltbar sei, Mitarbeiter dazu anzuhalten oder gar zu verpflichten, „mögliche intime Beziehungen zu offenbaren“.

Klare Regeln bei Zalando

Dass jüngere Unternehmen womöglich stärker auf Machtgefälle achten, lässt sich zumindest mit Blick auf die Dax-Neulinge nur bedingt erkennen. Die Lebensmitteldienste Delivery Hero und Hello Fresh ignorieren das Thema ganz. Der Onlineshop Zalando hingegen sieht „eine Beziehung innerhalb einer Berichtslinie in der Regel als Interessenkonflikt“ an. Und hält fest: „Wir tolerieren in diesem Zusammenhang keine Form von Machtmissbrauch.“ Gemeldete Fälle würden untersucht, ergänzt eine Zalando-Sprecherin, Verstöße könnten disziplinarische Maßnahmen zur Folge haben.

Am detailliertesten sind die Verhaltensregeln beim Gaskonzern Linde. Darin heißt es etwa: „Manager werden ihre Position nicht benutzen, um sexuelle Gefälligkeiten daraus zu ziehen, oder eine sexuelle Beziehung mit einem Angestellten eingehen, den sie direkt oder indirekt überwachen.“ Sollte es zu einer einvernehmlichen romantischen Beziehung mit einem Untergebenen kommen, ist der Rat, dies sofort mit dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung zu besprechen. Die Klarheit dürfte ihren Grund in der Eigentümerstruktur haben: Seit der Fusion mit dem US-Konzern Praxair ist Linde ein halb amerikanisches Unternehmen. ■

FOTOS: PICTURE-ALLIANCE/AP, BLOOMBERG IMAGES/DAVID PAUL MORRIS, STEFAN KROGER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Lesen Sie öfter Augustus!



KOLUMNE REINHARD SPRENGER

Verlässliche Rezepte zum Erfolg gibt es nicht. Ein paar Muster, welche die Chance eines Erfolgs steigern, hingegen schon.

In meiner letzten Kolumne habe ich über die Rolle des glücklichen Zufalls und über das Singuläre aller Erfolgsgeschichten geschrieben. Es ging mir darum, das Rezept- und Vorbildhafte von Best Practises zu relativieren. Nur wenn wir das Zufallsglück anerkennen, lösen wir uns von ewigen Wahrheiten, einzigen Richtigkeiten und dem Schicksal, stets zweiter Sieger zu sein.

Einige Leser wollten sich damit nicht zufrieden geben und baten um praktische Hinweise. Damit kann ich leider nicht dienen, ich glaube nicht an Erfolgsrezepte. Ich kann aber drei Punkte nennen, die meiner Erfahrung nach die Bedingungen der Möglichkeit des Erfolgs verbessern. Oder, noch bescheidener, aber dafür umso sicherer: die zumindest nicht verhindern, dass sich Erfolg einstellt.

Der erste Punkt ist: Sprechen Sie niemals über Ihre Pläne! Niemand interessiert sich dafür. Wichtiger noch: Es schwächt Sie – Ihre Tatkraft erschöpft sich im Darüber-reden. Aber: Tragen Sie Ihre Pläne stets bei sich. Dann lenken Sie Ihre Energien auf magnetische Weise. Der zweite Punkt: Fokussieren Sie sich! Wenn Sie Ihr Thema immer bei sich tragen, wenn Sie wirklich aufmerksam sind, können Sie überall wertvolle Hinweise erhalten. Zum Beispiel: Lesen Sie sachfremde Texte und übertragen Sie die dortigen Denkmuster auf Ihr Thema. Auch bei scheinbar belanglosen Unterhaltungen können Sie von Ihren Gesprächspartnern wertvolle Hinweise erhalten. Es ist Ihre Suchoptik, die aus Beiläufigkeiten genau die Ideen schürft, die Sie brauchen. Warten Sie auf diese Informationen, die manchmal en passant fallen gelassen werden. Schreiben Sie sie auf! Nehmen Sie Ihr Handy und machen Sie sich Notizen: „Das ist eine sehr interessante Idee!“ Sie werden erleben, wie sehr sich Ihr Gesprächspartner freut, dass Sie dessen Worten so viel Bedeutung zumessen. Und halten Sie nach Menschen Ausschau, die Ihnen auf diese Weise unbewusst helfen, Ihre Ziele zu erreichen. Das führt mich zum dritten und wichtigsten Punkt: Meiden Sie Orte, wo Sie der Klügste sind. Wo Sie über das größte Wissen verfügen und das Thema beherrschen. Und wenn es sich doch nicht vermeiden lässt: Halten Sie sich wenigstens nur kurzzeitig dort auf, es bringt Sie nicht weiter. Finden Sie vielmehr Orte, wo Sie staunen können, wo Sie Unerhörtes erfahren (zum Beispiel beim jährlichen Festival „South by Southwest“ in Austin, Texas). Wenn Sie diese physischen Orte nur schwer erreichen, suchen Sie sich geistige. Platons Werk „Der Staat“ beispielsweise sollten Sie gelesen haben. Und vor allem den Tatenbericht des Augustus, die „Res Gestae Divi Augusti“ – das Klügste, was es zum Management zu lesen gibt. Aber auch dort werden Sie finden: Erfolg ist Leistung plus Glück. Mindestens aber die Abwesenheit von Pech. ■

REINHARD SPRENGER

ist promovierter Philosoph, hat einst sein Handwerk bei dem amerikanischen Technologiekonzern 3M gelernt und ist heute einer der renommiertesten Managementberater des Landes.