

MANAGEMENT

Die Sache mit dem Sorry

Das ehemalige **Kader der Credit Suisse** hat lange für eine Entschuldigung gebraucht. Warum? Die Gründe aus Sicht von Psychologie und Recht.

TINA FISCHER

Sie kamen unerwartet, die Worte von CS-Präsident Lehmann am Dienstag: «Ich möchte mich entschuldigen, für alles, was passiert ist.» Lange hat diese Entschuldigung auf sich warten lassen. Obwohl die Bank längst am Boden war, per Notrecht entschieden. Im Gegenteil – während die UBS offiziell davon sprach, die CS mit einer Übernahme «gerettet» zu haben, schrieben CS-Kommunikationsleute noch immer von einer «Fusion», in deren Rahmen die «zwei führenden Schweizer Finanzinstitute mit komplementären Stärken vereint» würden. So stand es in einem Kundenbrief von letzter Woche.

Die Empörung wuchs. Vor allem auch, nachdem einer nach dem anderen – Axel Lehmann, Ulrich Körner, Tidjane Thiam – ihre Arbeit und das Team lobten, nicht aber von den Schwierigkeiten sprachen und nicht aufzeigten, dass auch das Management Fehler gemacht hat. Das stiess sauer auf, und es stellt sich die Frage: Warum fiel es den Herren so schwer, sich zu entschuldigen? Weshalb wird es auf Führungsstufe schier unmöglich, menschliches Versagen zuzugeben? Denn grundsätzlich heisst es im Arbeitskontext stets: Fehler sind menschlich. Sie gehören zum Alltag, dank Fehlern lernen die Leute.

Fehlertoleranz sinkt mit Positionshöhe

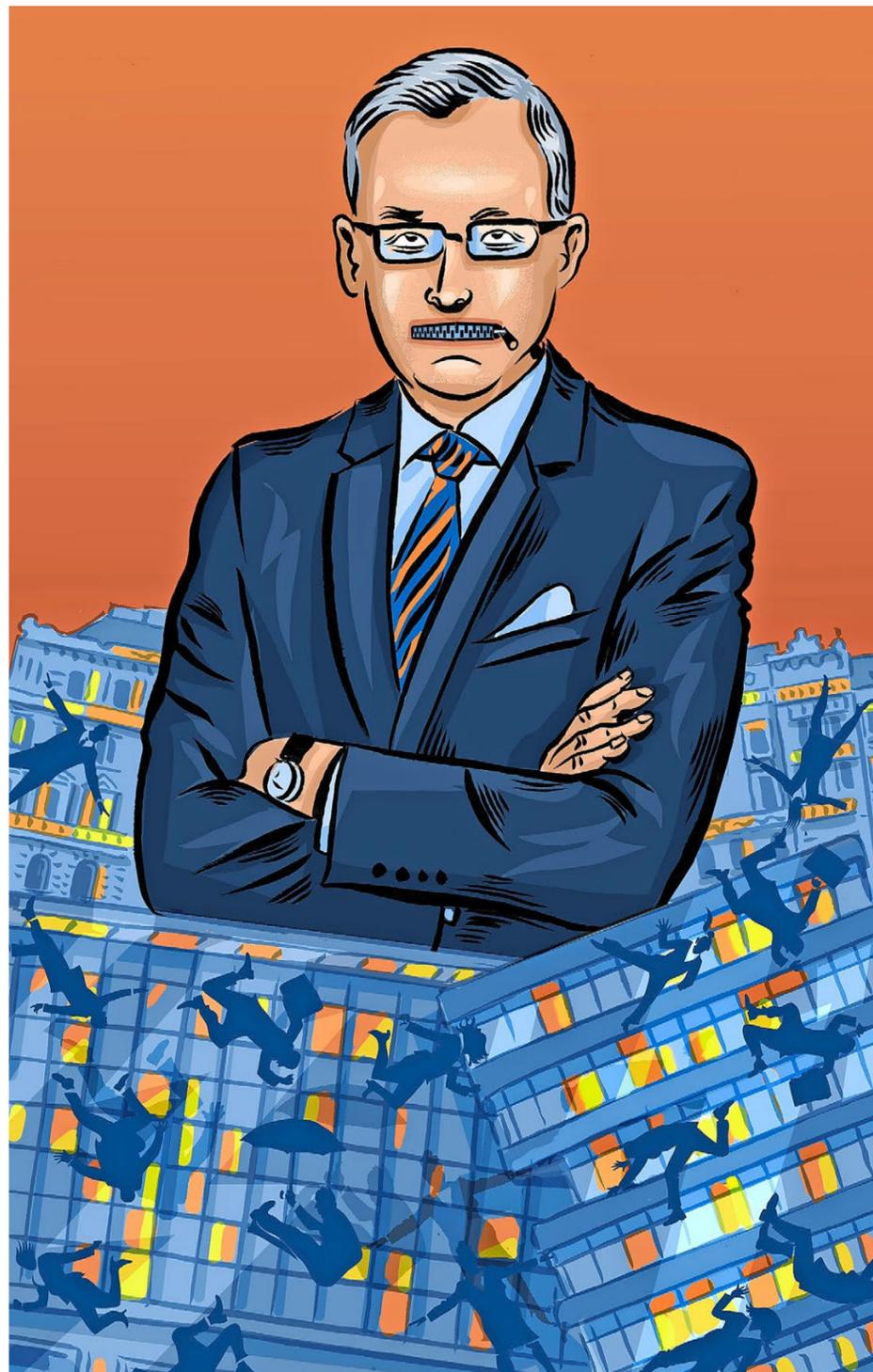
Doch dieses Wissen scheint auf Managerstufe vergessen zu gehen – oder wie die Psychologin Monika Matschnig schreibt: «Umso höher die Position einer Person, desto stärker ausgeprägt könnte die Hybris sein.» Laut der Expertin wird die Luft für ehrliche Selbstreflexion und Feedback nach oben häufig dünner. «Wer würde schon dem obersten Boss ein ehrliches Feedback geben?», fragt Matschnig.

Ina Goller, Expertin im Bereich psychologische Sicherheit, spricht gar von einem Teufelskreis: «Die Hochachtung, der Respekt und auch die Angst vor Repressionen steigen an, je weiter weg von der Kollegin sich die Führungskraft subjektiv befindet – ein Grund für Zurückhaltung.» Das stellen Führungskräfte in der Praxis fest: Je höher ihre Position, desto weniger Feedback. Feedback wird für sie ungewohnt und ist nicht mehr einfach anzunehmen – was wiederum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken. «In der Praxis ein Teufelskreis, der nur schwer durchbrochen werden kann.»

Auch wenn im Arbeitskontext zu einer Feedbackkultur ermuntert wird: Es geschieht selten. Das wiederum vergrössert die blinden Flecken der Führungspersonen, ihre Selbstüberschätzung steigt. «Diese Selbstüberschätzung hat Vor- und Nachteile. Sie lässt risikobereiter agieren, drängt vorwärts, trifft Entscheidungen. Der Nachteil ist das Erkennen der Fehlbarkeit», so Monika Matschnig. Als Grund für das Scheitern wird in der Folge nicht das Ego gesehen, sondern andere Umstände wie die Politik oder die wirtschaftliche Situation.

Es gilt auf Kaderstufe, makellos zu sein. «Führungskräfte verfolgen oft ein Impressionsmanagement», so Goller, «die Personen versuchen, ein positives Bild von ihnen selbst bei den anderen sicherzustellen beziehungsweise sich besser darzustellen, als sie sind.» Das führt auch dazu, dass ein falsch verstandener Perfektionismus nicht länger das Zugeben von Fehlern und Schwächen zulässt. Gleichzeitig führen Reputationsverluste auf oberster Stufe schnell zum Jobverlust. Je höher die Stelle, umso tiefer der Fall. Beispiele für fehlerhaftes Verhalten gibt es genug, der prominenteste Fall ist der von Pierin Vincenz. Laut Matschnig gilt es aber zu unterscheiden, ob eine Person sich für eine flapsige Äusserung entschuldigt – oder aber ein Unternehmen an die Wand fährt. Entschuldigungen für Fälle, die dem Unternehmen nicht final schaden, gibt es denn auch einige in der Schweizer Wirtschaft.

Ein Beispiel dafür war der Fall der Hirslanden-Gruppe, die dem Milliardär Johann Rupert während des ersten Runs auf Corona-Impfungen eine Vorzugsbehandlung ermöglichte. Der CEO Daniel Liedtke entschuldigte sich kurz darauf mit einem persönlichen Schreiben: «Wir haben hier Fehler begangen, für die ich persönlich als CEO der Hirslanden-



Gruppe geradestehe. Die Hauptverantwortung liegt bei mir, das ist meine Aufgabe, und diese nehme ich ausdrücklich wahr.» Ebenfalls während der Pandemie entschuldigte sich der damalige Swiss-Chef Thomas Klühr. Im Gespräch mit «10 vor 10» zeigte er sich reumütig darüber, dass die Swiss Probleme hatte bei den Rückerstattungen von stornierten Flügen: «Wir haben in den letzten Wochen sicherlich nicht die Dienstleistungsqualität geleistet, die unsere Kunden und Kundinnen gewohnt sind. Dafür entschuldige ich mich.»

Die Entschuldigung kam in beiden Fällen gut an, grossmehrheitlich hört man nichts mehr davon. Die Gründe für die Entschuldigung sind denn aber auch zumeist von wenig rechtlicher Brisanz. Denn ein weiterer Grund dafür, dass sich Führungspersonen nur selten öffentlich entschuldigen, ist der rechtliche Aspekt. Entschuldigt sich eine Führungsperson für die Fehler, die während ihrer Amtszeit gemacht wurden,

dann macht sie das angreifbar. Anwältinnen und Anwälte sind sich zwar einig, dass eine Entschuldigung grundsätzlich keine direkten Konsequenzen hätte – doch niemand von ihnen würde aktuell dem Klienten oder der Klientin dazu raten, sich öffentlich zu entschuldigen. Denn in einem gewissen Sinne käme das einem Schuldeingeständnis gleich.

Und ein solches wiederum kann Auswirkungen auf die sogenannten Directors- and Officers-Versicherungen, kurz D&O, haben. Diese Versicherungen basieren auf dem OR-Artikel, der gesetzlich regelt, dass Verwaltungsrat und Topmanagement einer Firma persönlich haftbar sind für ihr Handeln und entsprechend zur sorgfältigen Ausübung ihrer Mandate angehalten sind. «Zum Schutz der Organe schliessen Gesellschaften für ihre Organe eine D&O-Versicherung ab», sagt der D&O-Experte Markus Haefeli. Heute verfügen beinahe alle börsenkotierten sowie grösseren KMU über eine D&O-

Entschuldigt sich ein CEO für Fehler, macht ihn das angreifbar.

Entschuldigung in vier Schritten

► Fehler erkennen

Niemand ist unfehlbar – auch eine Führungsperson nicht. Entsprechend ist Selbstreflexion der erste Schritt. Wenn etwas nicht läuft, wie es sollte, dann muss eine Fehlerquelle vorliegen. Möglicherweise ist es das eigene Verhalten – das muss man einsehen.

► Lösungen finden

Wurde die Fehlerquelle erkannt, gilt es, mögliche Lösungen zu überdenken. Das kann im Alleingang, aber auch im Team erfolgen. Eine Entschuldigung mit gelobter Besserung ist gerne gesehen und eher akzeptiert.

► Verantwortung übernehmen

Im Moment der Entschuldigung gelten Ehrlichkeit und Selbstverantwortung. Verweise auf andere und Ausreden sind nicht gerne gesehen. Wer ehrlich einsieht, einen Fehler gemacht zu haben, und dafür geradesteht, zeigt Stärke. Zusätzlich schätzen das die Angestellten und respektieren ihre Vorgesetzten dafür.

► Feedback einholen

Eine Entschuldigung ist nicht das Ende der Thematik. Es gilt, danach auf die Angestellten zu hören und ihr Feedback abzuholen. Nur so wird die Kultur nachhaltig und positiv geprägt.

Versicherung, die Managerinnen und Manager vor Fehlritten schützt.

Klarerweise greift eine D&O-Versicherung nur, wenn Manager und Managerinnen keine strafbaren Handlungen begehen – «Pflichtverletzungen der Organe sind grundsätzlich über die D&O-Versicherung abgedeckt, sofern diese nicht vorsätzlich begangen wurden und kein weiterer Ausschlussbestand vorliegt.» Im Falle einer Entschuldigung muss das also nicht heissen, dass sie eine vorsätzlich begangene Handlung zugeben – «eine öffentliche Entschuldigung ist nicht zwingend ein Eingeständnis eines Fehlers» – und eine Entschuldigung würde auch den D&O-Schutz nicht beeinträchtigen. Doch angesichts der Sammelklagen und der laufenden Untersuchungen hüten sich die Führungskräfte im Moment, Sorry zu sagen.

Sergio Ermotti soll richten

Letzte Woche gab die UBS ihren neuen CEO bekannt. Der alte und neue CEO ist Sergio Ermotti. Steigen mit seiner Ernennung zum neuen CEO die Hoffnungen auf einen reflektierten Chef? Gegenüber der «Schweizer Illustrierten» antwortete er auf die Frage, ob man als Konzernchef Schwäche zugeben kann, mit diesem Satz: «Man kann als CEO zugeben, dass man einen Fehler gemacht hat. Man muss dann aber auch zeigen, dass man bereit ist, die Konsequenzen zu tragen. Fehler zugeben können ist doch ein Zeichen von Grösse!»

Die Zukunft wird zeigen, ob Ermotti auch als CEO der neuen Superbank hinter seiner Aussage steht und bei einem allfälligen Fehler diesen auch zugibt. Oder ob er auf die Fehler der vorangehenden Kader, der Wirtschaft oder der Politik verweist. Immerhin hat die ehemalige CS-Spitze sich am Dienstag doch noch zu einem ausführlichen Sorry durchgerungen. Das macht Hoffnung.