

## Cui Boni?

Boni-Zahlungen an Manager haben in letzter Zeit bis in die so genannten Spitzen der Politik hinein lauten Protest hervorgerufen. Dass ein Manager, der ein Unternehmen durch Missmanagement und Großmannssucht in die Insolvenz getrieben oder Milliarden „verbrannt“ hat, dafür noch Millionen kassiert, sei den Bürgern, die letztlich als Steuerzahler dafür aufkommen müssen, nicht zu vermitteln, heißt es – der „Mann auf der Straße“ verstünde das nicht (ebenso wenig die „Frau am Herd“). Und so ist es: Man versteht es nicht. Aber zu verstehen ist daran auch nichts, denn mit Verstand und Logik hat es wenig zu tun.

Was machen diese Manager, die Millionen auf ihren Konten ansammeln, Villen im Süden, Wertpapiere und Seegrundstücke besitzen, mit all dem vielen „Nochmehrgeld“? Dauerurlaub, nichts mehr tun und einfach leben? – Das können sie nicht, denn das haben sie nicht gelernt. First Class fliegen, in Luxushotels absteigen und in den teuersten Restaurants essen? – Das haben sie auf Kosten der von ihnen geführten Unternehmen immer schon gemacht. Weil Champagner auch der teuersten Marke auf die Dauer fad wird, sich auf ein anderes Niveau begeben und kulinarisch den handfesten Daseinsfreuden frönen? – Das verbietet die Sorge um die Figur. Oder sieht man heute noch irgendwo einen Vorstand oder Manager, der den Mut hätte, sich einen Embonpoint – ein kleines Bäuchlein – zu leisten, wie Hermann Josef Abs und Bundespräsident Theodor Heuss es seinerzeit taten? – Wer auf dem Wege der rückgratlosen Zustimmung durch den Windkanal der steilen Karriere gegangen ist, hat keine Ecken und Kanten mehr, geschweige denn irgendwelche Rundungen, die auf einen gemütlichen Menschen schließen lassen könnten. Ein solcher Mensch ist drahtig, kalorienarm ernährt, Joghurt-affin und im Seitenaufriß flach, das heißt auch körperlich ohne Profil.

Bei dem offensichtlichen Mangel an Sinnlichkeit und Genussfähigkeit bleibt nach wie vor die Frage: Warum gierigen diese Menschen nach noch mehr Geld? Die Erklärung kann, wie gesagt, keine logische, sondern nur eine psychologische sein.

Da ist zunächst einmal die Fixierung auf das Materielle nach der Maxime „Haben statt Sein“. Dieses Habenwollen um jeden Preis ist, wie der Psychologe sagt, „libidinös besetzt“. Es ist lustbetont, hat sexuellen Charakter. Der Sexualtrieb ist umgelenkt von einer begehrenswerten Person auf die Materie, auf das Geld, ganz im Sinne eines bekannten Werbeslogans. Auch Geldgier ist geil! Der Kulturphilosoph Johan Huizinga bezeichnet solches Verhalten bei Erwachsenen als „pueril“, als in der inneren Entwicklung in der Pubertät stecken geblieben. Diese geldgierigen Manager brauchen das Geld gar nicht zum Ausgeben und zur Lebensführung, sondern als Statussymbol und für das Imponiergehabe unter ihresgleichen. Sie verhalten sich wie die Buben im Sandkasten.

Für die Dreistigkeit und Unverschämtheit dieser Manager, die ganze Unternehmen in den Ruin führen und Tausende von Menschen um ihren Arbeitsplatz bringen, gibt es im Hebräischen einen eigenen Ausdruck: Chuzpe. Im Jiddischen und in den europäischen Sprachen schwingt zwar bei dem Begriff eine gewisse Anerkennung für eine spezielle Form sozialer Unerfrohenheit mit, in der ursprünglichen hebräischen Bedeutung steht der Begriff aber für dreistes und unverschämtes Verhalten eines Menschen aus egoistischen Motiven. In den ganz krassen Fällen, wie beispielsweise des Herrn Middelhoff oder des Ex-HRE-Vorstandsvorsitzenden Funke, kann man das Fehlverhalten nur noch genetisch erklären: Diesen Menschen fehlt das Anstands-Gen! Sie verhalten sich nicht nur unanständig, sondern sie sind es auch.

Die Geldgier mancher Manager, die übrigens durchaus kein managerspezifisches Problem ist – bekannt ist das Diktum „ab einer bestimmten Summe ist jeder Mensch bestechlich“ –, ist aber nur der vordergründige Aspekt der Sache. Zu dem inzwischen ganz normalen Boni-Wahnsinn gehören immer zwei: ein geldgieriger Manager, der unverschämte Forderungen stellt, und ein Aufsichtsrat, der diese Forderungen erfüllt. Und hier liegt das eigentliche und viel gravierendere Problem: Es ist ein Fehler im System. Die Entscheidungen über

die Erhöhungen der Boni werden nicht von einem unabhängigen, neutralen, nach rein sachlichen Kriterien entscheidenden Gremium getroffen, sondern von einer Art verschworener Gemeinschaft, vergleichbar einem Herrenclub oder einer Loge, deren Mitglieder sich als Elite der Wirtschaft betrachten, unter sich bleiben wollen und unter Verzicht auf demokratische Prozeduren ihre Interessen und Angelegenheiten allein regeln wollen und das auch tun. Man kennt sich seit Jahren, der Eine sitzt beim Anderen im Aufsichtsrat, man hat sich gegenseitig schon des Öfteren einmal diese oder jene Gefälligkeit erwiesen und jeder rechnet damit, dass er vielleicht bald einmal auf das Verständnis und die Großzügigkeit des Anderen angewiesen sein könnte. Kurz: Man nimmt gegenseitig Rücksicht und vermeidet möglichst jede Konfrontation. Der Volksmund würde in diesem Falle sagen: Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus.

Zudem ist es ja so, dass auch die Aufsichtsräte immer wieder einmal eine Erhöhung ihrer Einkünfte - sie werden euphemistisch als „Aufwandsentschädigung“ deklariert – verlangen. Die Beschlussvorlage dazu wird nicht selten vom Vorstand vorbereitet, über dessen Boni die Aufsichtsräte entscheiden. Hier wäscht eine Hand die andere. Oder, um es mit einer geläufigen Redensart – leicht abgewandelt – zu beschreiben: „Das ganze Top-Managerleben ist ein Nehmen und Gebenlassen.“

Der Primärschaden – die Summen, die dabei fließen –, sind, auch wenn sie sich zu Millionenbeträgen addieren, das geringere Übel. Diese Mehrausgaben verteilen sich auf unzählige Aktionäre und machen für die Einzelnen nur geringfügige Beträge aus. Viel schwerer wiegt der moralische Sekundärschaden, der durch dieses Verhalten entsteht. Die Topmanager predigen Wasser, indem sie strenge Sparmaßnahmen im Unternehmen anordnen, die Mitarbeiter ständig zu kostensparendem Denken und Handeln auffordern und an ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen appellieren. Sie selbst hingegen trinken Whisky, indem sie sich praktisch nach Gusto aus dem Topf des Unternehmens bedienen. Dieses Verhalten ist mit ihrer Vorbildfunktion nicht vereinbar, sie werden für die Mitarbeiter unglaub-

würdig. Was das für die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet, kann man in jedem einschlägigen Buch nachlesen. Es führt zu einer Erosion der Unternehmenskultur, zu einer Entsolidarisierung und gefährdet damit auf die Dauer die Leistungs- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang spielen die Arbeitnehmervertreter eine etwas undurchsichtige Rolle. Man sollte doch annehmen, dass diese sich im Interesse der Mitarbeiter, die sie vertreten, den pekuniären Anwandlungen der Vorstände und Aufsichtsräte energisch entgegenstellen. Doch davon ist selten zu hören. In der Regel werden die in den Personalausschüssen vorbereiteten Anträge auf Erhöhung der so genannten Zuwendungen an die Topmanager ohne Einwendungen oder Kritik abgenickt. Will man sich mit den Inhabern der Macht nicht anlegen, schon gar nicht wegen solcher „Lappalien“? Fehlt es also an Courage? Oder spielt da etwa das Faktum mit, dass die Aufsichtsräte mit strategischer Intelligenz und Raffinesse an die Erhöhung ihrer eigenen „Zuwendungen“ auch eine Erhöhung der Sitzungsgelder für die Arbeitnehmervertreter/innen gekoppelt haben? Diese Frage bleibt offen.

Das Verhalten der Manager wie das der Aufsichtsräte trägt jedenfalls die typischen Anzeichen des Managerismus: auf kurzfristige egoistische Ziele ausgerichtetes Denken und Handeln – also das genaue Gegenteil einer verantwortungsvollen, auf Nachhaltigkeit und langfristigen Firmenerhalt bedachten, auch ethisch-moralische Aspekte einbeziehenden Unternehmensführung. Hier und nicht bei den Boni-Zahlungen muss die Kritik ansetzen.

20. Dezember 2009