



Der Theologe und langjährige Benediktiner-Mönch Anselm Bilgri fordert Topmanager zur Mäßigung auf. Als Berater für werteorientiertes Management predigt der ehemalige Wirtschaftsleiter der Abtei Andechs eine neue Kultur der Demut

Was ist das rechte Maß?

INTERVIEW MIT ANSELM BILGRI

Josef Ackermann, der Chef der Deutschen Bank, hat im vergangenen Jahr 250-mal mehr verdient als ein normaler Bankangestellter. Ist das gerecht?

Das ist eine schwierige Frage, bei der es vor allem um die Verantwortung geht, die jemand trägt. Der Chef eines Großkonzerns hat mehr Risiko und mehr Verantwortung als ein einfacher Angestellter und deshalb sollte er auch mehr verdienen.

Sie weichen aus. Ist das Gehalt von Ackermann angemessen?

Nein, es ist zu hoch.

Aber in der Deutschen Bank gibt es vermutlich gut ein Dutzend Investmentbanker, die mehr verdienen als Ackermann. Warum soll ausgerechnet der Chef weniger verdienen?

Weil Josef Ackermann kein Investmentbanker in London mehr ist, sondern Chef der Deutschen Bank mit Sitz in Frankfurt. Er kann zwar der Meinung sein, dass ihm dieses Gehalt im Vergleich zu der internationalen Bankenwelt zusteht, aber er muss erkennen, dass er in Deutschland mit all seinen Problemen lebt. Ackermann kann nicht den Abbau von Arbeitsplätzen verkünden und gleichzeitig ein solches Gehalt einstreichen. Das spricht dafür, dass er die Bodenhaftung verloren hat.

Sind Sie für eine gesetzliche Regulierung der Managergehälter?

Auf keinen Fall. Wir beklagen in Deutschland Bürokratisierung und Überregulierung. Da brauchen wir sicher keine Gehaltsgesetze. Was wir brauchen, ist eine Stärkung des eigenen Verantwortungsgefühls, eine Unternehmenskultur, die nicht ausschließlich den Interessen der Aktionäre dient, und ein Entlohnungssystem, das stärker auf langfristige und auch immaterielle Aspekte eingeht. Bei vielen Managern hat man das Gefühl, dass sie sich nur noch in ihren eigenen Kreisen be-

wegen. Sie haben den Kontakt zu der Welt der einfachen Leute verloren.

Viele werden Ihnen in dem Befund zustimmen. Aber wie kann man Verhalten und Einstellungen konkret verändern?

Das fängt schon in der Ausbildung an. Betriebswirte lernen, dass Erfolg einzig an Kennzahlen gemessen wird. Die Ethik kommt zu kurz. Betriebswirte und Juristen sollten mehr über den eigenen Tellerrand schauen und so lernen, sich ein ethisches Grundgerüst zuzulegen.

Gibt es das rechte Maß für den Lohn? Was hätte der Heilige Benedikt dazu gesagt?

Auch Benedikt hätte keine konkrete Zahl genannt. Grundlegend ist die Demut, die Benedikt eingefordert hat. Demut bedeutet zweierlei: auf dem Boden zu bleiben und Führen als Dienen gegenüber dem Einzelnen und der Gemeinschaft zu begreifen. Das muss wieder gelernt werden. Das rechte Maß zu finden, ist übrigens ein Appell, den schon die klassische Philosophie durchzieht. Benedikt fordert dazu die Gabe der Unterscheidung, die *Discretio*, ein. Das bedeutet, das rechte Maß im Umgang mit jedem Einzelnen zu finden und Extreme zu vermeiden. Das rechte Maß muss also aus dem inneren Gefühl heraus kommen. Das bedeutet aber auch, dass eine Familie von dem Lohn leben kann – und dazu gehört auch die Bildung von Vermögen.

Erwarten Sie, dass sich die Gehälter weiter auseinander entwickeln werden?

Dafür spricht einiges. Je internationaler die Wirtschaft wird, desto mehr werden sich die Manager auch hier zu Lande an den hohen Gehältern in den Vereinigten Staaten orientieren.

Welche Folgen hat das für die Kultur in den Unternehmen. Birgt die wachsende Kluft die Gefahr einer Demotivation der Mitarbeiter auf den unteren Rängen?

Nicht unbedingt. Das hohe Gehalt alleine bedeutet noch nichts. In Amerika sind alle stolz, wenn der Chef ein tolles Auto fährt. Bei uns sind alle neidisch. Wenn aber die Chefs immer höhere Gehälter verdienen und die Beschäftigten mit ansehen müssen, wie ihre Arbeitsplätze verloren gehen, wird es gefährlich. Dann entsteht der Eindruck, dass Unternehmen zu Selbstbedienungsläden der Manager werden. Es geht aber um den Gleichklang: Meinem Chef geht es gut und mir geht es auch gut. Umgekehrt erleben wir es doch auch im Mittelstand, dass der Chef bereit ist, den Gürtel enger zu schnallen, wenn es dem Unternehmen schlechter geht.

Mehr Moral im Mittelstand? Ist das nicht ein Klischee?

Ich glaube nicht. Allerdings ist es richtig, dass bei den Großen das Verhalten einiger weniger das Bild der Manager in der Öffentlichkeit prägt. Die große Masse, die als redliche Kaufleute arbeitet, kommt nicht in den Blick der Medien.

Brauchen wir überhaupt eine Gehälterdebatte oder ist das nur ein deutscher Neidkomplex?

Die Debatte ist notwendig. Unter den Managern wird das Bewusstsein für Verantwortung geweckt. Es ist grundsätzlich gut für uns alle, wenn die Manager spüren, dass nicht alles gutgeheißen wird, was sie tun. Allerdings stört mich der Neid in der Debatte. Neid ist ein schlechter Ratgeber.

Spüren Sie Auswirkungen der Gehälterdebatte unter Ihrer Klientel aus der Wirtschaft?

Grundsätzliche Fragen nach der Unternehmenskultur gewinnen wieder an Bedeutung. Selbstbedienungsmentalität und hohe Managergehälter sind ein Thema. Immer mehr Manager erkennen, dass sie eine Verantwortung haben, die

über ihren eigenen Gehaltszettel und sogar über ihr eigenes Unternehmen hinausgeht.

Ist das Misstrauen gegenüber den Eliten gewachsen?

Die Gehälterdebatte ist der sichtbarste Ausdruck dafür. Immer mehr Menschen haben das Gefühl, dass die Eliten – in Wirtschaft und Politik – nur an sich selber denken.

Gleichzeitig werden traditionelle Sinnstiftungsinstanzen wie Religion oder Familie schwächer ...

... das ist ein wichtiger Punkt. Wenn andere Instanzen schwächer werden, wächst die Verantwortung der Wirtschaftsführer. Das hat auch mit der Ökonomisierung der Gesellschaft zu tun, die ja auch bedeutet, dass die Politik oft hinterherhinkt. Das Vorbild der Verantwortlichen in der Wirtschaft ist mehr denn je gefragt. Dass wir so viel über Management und Moral diskutieren, ist doch ein eindeutiges Indiz dafür, dass wir uns in einer Übergangsphase befinden, in der traditionelle Leitbilder durch neue ersetzt werden.

Liberele argumentieren, der Markt werde die Managergehälter regulieren.

Die Frage ist doch, ob der Managermarkt überhaupt nach dem System von Angebot und Nachfrage funktioniert, wenn es um die Gehälter geht. Hier ist doch eher eine eigene Welt entstanden, die mit Markt nur noch wenig zu tun hat. Es handelt sich um eine Kaste, die in einer Art Kartell über die eigenen Gehälter entscheidet.

Manager agieren nicht ohne jede Kontrolle. Sie sind ihren Aktionären, also den Eigentümern, verantwortlich.

Die Aktionäre belohnen Manager, wenn die Dividende steigt. Gesellschaftliche Verantwortung spielt für sie keine Rolle. Das ist das Dilemma der Aktionärsdemokratie.

Über die Gehälter der Manager entscheiden in den zuständigen Präsidial-

ausschüssen der Konzerne in der Regel auch Gewerkschaftsvertreter. Warum genehmigen Arbeitnehmervertreter Gehälter, die die Gewerkschaften später öffentlich anklagen?

Es gibt zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Topmanagement in vielen Konzernen ein über Jahrzehnte gewachsenes Verhältnis von Geben und Nehmen. Auch hier setzen kartellartige oder nennen Sie es korporatistische Strukturen die Kontrolle außer Kraft. Das beste Beispiel ist VW. Die Luxusreisen der Gewerkschafter zeigen, wie sehr

in diesem System Handeln und Reden auseinander fallen. Selbstbedienung gibt es nicht nur unter Managern.

Das Gehalt von Bundeskanzlerin Merkel beträgt 15832,79 Euro im Monat. Verdienen Politiker zu viel oder zu wenig?

Zu wenig in der Relation zu der Verantwortung, die sie tragen. Das ist gefährlich, weil die besten Leute wegen des Gehaltsgefälles nicht in die Politik, sondern in die Wirtschaft gehen.

Das Gespräch führte **WOLFGANG GLABUS**

FOTO: TIMM KOLLN



Anselm Bilgri trat 1975 in den Benediktiner-Orden ein, studierte Theologie und Philosophie. Im Juli 2004 gründete er in München sein Zentrum für Unternehmenskultur