

## **Der leitende Angestellte als Büttel des Kapitals**

*Rainer Sanders*

Ungefähr 1 % der Mitarbeiter in einem Industrieunternehmen gehören dem oberen und 0,5% dem obersten Führungskreis an. Sie besitzen zwar nicht die Firma oder einzelne Fabriken (d. h. die Produktionsmittel), werden aber bezahlt, wie wenn sie Einzelunternehmer wären. Der für ihre Aufgabe begründete Zwang zur hohen und zügig realisierten Kapitalrendite verlangt von ihnen ein Verhalten, das von dem eines persönlichen Eigentümerunternehmers nicht wesentlich zu unterscheiden ist. Auch das persönliche Engagement und die vielfache Verflechtung von Aufsichtsrats- und Vorstandsposten macht dies deutlich. Sie sind die neuen Kapitalisten dieser Welt und tragen die eigentliche Verantwortung dafür, daß Ressourcen weltweit exorbitant ausgebeutet werden und die Arbeitslosigkeit unter den abhängig Beschäftigten zunimmt. Gesellschaftliche Verantwortung ist ihnen normalerweise unbekannt – Generäle und Einzelkämpfer sind häufig ihre großen Vorbilder (das Lied von Frank Sinatra »I did it my way« ist, so haben Befragungen ergeben, ihr großer Hit). Die Umverteilung der Einkommen von unten nach oben schreitet dank ihrer Aktivitäten rapide voran.

### **Der Manager als Avantgardist der herrschenden Wirtschaftsordnung**

Das Kapital ist nicht kleinlich bei der fürstlichen Bezahlung ihrer funktionierenden Sachverwalter, die unabdingbare Loyalität zeigen, wenn es darum geht einen »positiven Geschäftswertbeitrag« zu erwirtschaften und ein »Unternehmensleitbild« propagieren, das ausschließlich die hohe Verzinsung des Kapitals in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt. Daran werden sie gemessen und nicht, ob sie vernünftig mit den Mitarbeitern umgehen, obwohl offiziell und propagandistisch von einer »direkten und offenen Kommunikation« die Rede ist.

Auf keinen Fall können Manager gegen die Interessen der Aktieninhaber (Banken, Versicherungen, Fondsverwalter) handeln. Sie sind eine Schicht/Klasse für sich, die sich im Endeffekt immer gegen die Interessen der Beschäftigten richten muß, wenn es darum geht, die Kosten für Arbeit nach unten drücken zu wollen. In Zielvereinbarungen sorgt die Unternehmensleitung dafür, daß die ihnen unmittelbar untergebenen Führungskräfte klar umrissene Aufgabenstellungen durchzusetzen haben. So heißt es meist, daß entweder Umsatz und Gewinn jährlich um 10 % steigen müssen oder das Personal im gleichen Umfang reduziert werden muß.

Die Spitzenmanager eines Unternehmens sollen zukünftig den Teil ihres am »Erfolg« gemessenen variablen Einkommens (30 60 %) über Optionsrechte an Firmenaktien erhalten. Der Anreiz besteht darin, daß bei einem steigendem Aktienkurs besonders viel Einkommen erzielt werden kann. Das Gehalt der Chefs wird »vergoldet«. In der logischen Konsequenz bedeutet diese Form der »Gehaltspflege« über die Koppelung an die Aktienkursentwicklung, daß die »Top-Leute« zur Selbstbedienungsmentalität animiert werden. Nicht mehr die Motivation und Leistung der ehrlich Arbeitenden wird der Fokus ihres Handelns sein, sondern nur der steigende Aktienwert. Sie werden in erster Linie dafür sorgen, daß entweder die Leistungsverdichtung noch mehr zunimmt oder Mitarbeiter entlassen werden, denn das wird die Börse durch steigende Kursnotierungen sofort honorieren. Das wird immer dann der Fall sein, wenn Märkte gesättigt und Auftragseingänge rückläufig sind.

Führungskräfte werden von den Firmenleitungen als die »Speerspitze des Fortschritts« bezeichnet, die sie kreativ und mit »ganzem Herzen« auszufüllen haben. Auf Tagungen in feinem Ambiente werden sie eingestimmt auf die Gegebenheiten des real existierenden Kapitalismus. Die »Herausforderungen des

Marktes« für den Manager von morgen verdeutlichen folgende Erläuterungen aus der Elektroindustrie:

»Der Fortschritt der Mikroelektronik wird unverändert anhalten, bekanntlich vervierfacht sich die Komplexität alle drei Jahre. Ähnlich dynamisch wird sich weiterhin die Softwaretechnik entwickeln, deren Anteil in Produkten und Systemen immer mehr zunimmt. Als Folge von beiden wird sich die Leistungsfähigkeit elektronischer Systeme weiterhin alle fünf bis sieben Jahre verzehnfachen, bei gleichzeitig drastischer Abnahme der Kosten. Die Innovationszyklen werden nicht nur im Produkt-, sondern auch im Systemgeschäft immer kürzer. Wesentliche Geschäfte sind im Umbruch: Die Computer- und die Kommunikationstechnik wachsen mit der Konsumelektronik zusammen, Deregulierung und Liberalisierung führen zu verstärktem Wettbewerb und industriestrukturellen Veränderungen. Zunehmender Preisverfall kennzeichnet inzwischen auch die Energie- und Verkehrstechnik, das gleiche gilt für das Gesundheitswesen. All dies führt auch dazu, daß Dienstleistung in Verbindung mit Produkten zum Wettbewerbsfaktor wird.« In Form eines Wir-Gefühls und der Wir-Anrede werden die neuen »Macher« eingestimmt auf ihre kurz- und mittelfristigen Aufgaben: »Um diese Trends als Schrittmacher des technischen Fortschrittes mitzugestalten, müssen wir uns den zukünftigen Herausforderungen von Markt und Wettbewerb entschlossen stellen. Wir müssen Zeit und Geschwindigkeit als wesentliche Treibergrößen der Erneuerung nutzen, um flexibel und schnell auf neue Anforderungen im Markt und vom Kunden zu reagieren. Kundenorientierung muß noch konsequenter und kompromißloser verfolgt werden. Wir müssen den Prozeß der Globalisierung weiter vorantreiben: Märkte und Technologien sind global und machen vor nationalen Schranken nicht halt. Vor allem aber müssen wir die Fähigkeit, permanent zu lernen und sich zu verändern, zu einer unternehmerischen Kernkompetenz entwickeln.«

### **Die Mobilisierung der Mitarbeiter zur Identifikation mit der Logik des Kapitals**

Durch die identitätsstiftende Mobilisierung aller Mitarbeiter in einem Unternehmen sollen sie »fit für die Zukunft gemacht« gemacht werden. Die Schlüsselbegriffe dafür lauten: Kulturwandel, mehr Kundenorientierung und Offenheit für Veränderungen. Mit Hilfe verbesserter organisatorischer Abläufe (Prozesse) und innerbetrieblicher Kommunikation soll die Produktivität in allen Einheiten eines Betriebes verbessert werden. Die Unternehmen sollen vor allem durch verstärkte Innovation wettbewerbsfähiger und ertragsstärker werden.

Dasselbe Engagement, das der moderne Manager für den Betrieb leistet, wäre optimal eingebracht, wenn er es auch für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung einsetzen würde. Die oft geäußerte Aussage, man betreibe schließlich »Handel durch Wandel«, ist zu unkonkret, da die Richtung des Wandels nicht offengelegt ist. Wohin die Reise wirklich gehen soll, kommt nicht klar zum Ausdruck.

Vom leitenden Angestellten wird verlangt, daß er

- Visionen darüber hat, wie die Geschäfte der Zukunft gestaltet werden sollen;
- kreative Mitarbeiter um sich scharft, die sich begeistern lassen, gerne in Teams zusammenarbeiten und ihre volle Leidenschaft und ihr Wissen einbringen;
- mit »seinen Mitarbeitern« Ideen mit vollem Einsatz und – auch persönlichem – Risiko umsetzt;
- verinnerlicht, daß Innovationen nicht nur »von Menschen« gemacht werden, sondern vor allem »für Menschen«;
- »seine Mitarbeiter« unternehmerisch und eigengestalterisch tätig werden läßt, so daß sie sich »selbst verwirklichen« können (im Sinne der Maslow'schen Bedürfnispyramide).

Wir sehen, modernes Managementverhalten wird von der Avantgarde des Kapitals verlangt, denn humane Sozialtechniken sind notwendig, um auf dem Weltmarkt bestehen zu können. Es bleibt allerdings zu befürchten, daß die überwiegende Anzahl von Managern bei diesen Herausforderungen nicht die persönlichen Voraussetzungen mitbringt, sozial verantwortlich und kompetent Personalverantwortung wahrnehmen zu können. Wie sollen sie dazu auch fähig sein, wenn sie selbst im Rahmen der Ellbogengesellschaft den Weg nach oben gefunden haben? Gleichzeitig sorgt Protektionismus dafür, daß nicht unbedingt die Fähigsten mit leitender Verantwortung betraut werden, sondern oft biedere Gefolgsleute mit Mittelmaß.

## **Die neueste Aufgabe: Das “Ausgliedern” von Mitarbeitern**

Als neuester Trend werden leitende Angestellte dazu verpflichtet, Aufgaben, die bislang im Unternehmen selbst erledigt wurden, auszugliedern (outsourcing). Wie in den USA, den Niederlanden oder Großbritannien setzen Deutschlands Unternehmen verstärkt auf mobile Einsatzkommandos, die je nach Bedarf im Betrieb aktiv werden. Die Stammebelegschaft alten Typs wird immer kleiner, neue Aufgaben entstehen außerhalb der Konzerne. Da übernehmen Subunternehmer das Eintreiben von Geldforderungen, die Organisation von Rechenzentren oder andere Serviceleistungen. Da lagern Konzerne ganze Fertigungsabteilungen aus und bringen sie in rechtlich selbständige Firmen ein. Da wächst auch das Heer der flexiblen Leiharbeiter, die sich bei Zeitarbeitsfirmen verdingen. Sie sind oft billiger als festangestellte Kräfte. Vor allem aber: Sie sind schneller zu heuern und zu feuern. Die Arbeitgeber bedienen sich dieser mobilen Einsatzkommandos nur zu gern, denn so können sie mühelos die höher austarieren Tarifverträge umgehen.

Die Befürworter der neuen Flexibilität verweisen auf die unvermeidliche Anpassung an den globalen Wettbewerb – und zu dem gibt es ihrer Meinung nach keine Alternative. Also Augen zu und durch. Geregelte Arbeitszeiten, Stammebelegschaften, lebenslanger Arbeitsplatz in einer Firma: All das gehört der Vergangenheit an. Nur, kreativ etwas Neues sozial und verträglich zu gestalten, das organisieren die Stellvertreter des Kapitals nicht. Da wird nicht über den Tellerrand betriebsegoistischer Interessen hinausgeblickt, sondern kühl eine Aufgabe abgewickelt und evtl. eine Politik der verbrannten Erde hinterlassen.

## **Elemente eines neuen Unternehmergeistes**

Die von den Betriebspsychologen propagierte »vertrauensvolle Zusammenarbeit« der Mitarbeiter mit dem leitenden Angestellten kann gar nicht möglich sein, da er nicht (in erster Linie) die originären Interessen der Beschäftigten zu vertreten hat. Lößliche Ausnahmen von der Regel mag es wohl geben, aber die Rücksichtslosigkeit junger, dynamischer, amerikanisierter Mächtiger nimmt immer mehr zu. Sie stellen oft eine Mischung aus Ray Kroc (dem Gründer der McDonald' s-Imbißkette), Bill Gates (Microsoft) und einem hemdsärmeligen Wallstreet-Börsenmakler dar. Von diesen oft selbstherrlichen Leuten kann im Prinzip nichts Konstruktives erwartet werden. Merke: Erkenne Dich selbst und erkenne, wer Dein Feind ist.

Je größer die Herausforderungen für den leitenden Angestellten auf dem knallharten Weltmarkt sind, um so mehr Unsicherheit muß er aushalten. Unternehmergeist soll er entwickeln. Gleichzeitig verlangt er von den Mitarbeitern, daß sie sich selbst wie ein »Unternehmer im Unternehmen« fühlen und verhalten. Und wenn der von ihm bewußt eng gesteckte Zielrahmen nicht erreicht wird, haben sie halt Pech gehabt. Sollte es vorkommen, daß Mitarbeiter nun tatsächlich Eigeninitiative ergreifen und die Aufforderung ernst nehmen, aktiv und selbständig zu handeln, werden sie meist hinterher wieder zurückgepfiffen, weil sie sich zu weit aus dem Fenster hinausgelehnt haben. Das ganze läuft dann auf eine neue Managementmethode »nach Gutsherrenart« hinaus: »Handle selbständig, aber nur so lange, wie ich es für richtig halte.« Der heimliche Wunsch nach dem geklonten Mitarbeiter wird deutlich. Derjenige der die Macht hat, soll immer Recht haben.

Die gut gebildeten und ausgebildeten Arbeitnehmer von heute haben schon längst die Qualitäten entwickelt und verinnerlicht, die zu einem sozial verantwortlichen und humanen Verhalten und Führungsstil gehören. Der ideelle Keim für zukünftige mögliche selbstverwaltete Betriebe ist somit schon längst gelegt. Aufgehalten werden kann das nur durch die Reichen und Mächtigen, die sich ausschließlich um die Absicherung ihrer Privilegien und Pfründe kümmern. Das sind in Deutschland wohl um die 100 Personen mit einer gutbezahlten Helferriege von rund 10 000 Führungskräften.

Zur Wahrung und Fortentwicklung des Bestehenden werden Leitsätze ausgegeben, die das Denken und

Handeln aller Menschen innerhalb eines Unternehmens verbindlich prägen sollen. Die gesamte Organisation wird daran ausgerichtet. Wer sich in seinem täglichen Verhalten als Mitarbeiter nicht an diese Leitsätze hält, hat auf Dauer keine Chance, mit dabei zu sein. Die Prinzipien hören sich durchaus vernünftig an, doch in welche Richtung sollen sie zeigen?:

1. Der Kunde bestimmt das Handeln.
2. Innovationen gestalten die Zukunft.
3. Erfolgreich wirtschaften heißt: Alle gewinnen durch Gewinn.
4. Spitzenleistungen werden durch exzellente Führung erreicht.
5. Durch Lernen werden alle Geschäftsbereiche immer besser.
6. Die Zusammenarbeit kennt keine Grenzen.
7. Das Unternehmen trägt gesellschaftliche Verantwortung.

Der letzte Punkt verdient besondere Beachtung. Erstens kommt er bezeichnenderweise erst ganz zum Schluß der Auflistung vor, und zweitens ist zu bezweifeln, ob er wirklich ernst gemeint ist. Zweifel sind deshalb angebracht, weil gerade die Einkommen der Führungskreise und Gewinnausschüttungen für die Anteilseigner die wesentlichen Gravitationsgrößen für unternehmerisches Handeln geworden sind.

### **Die inkompetente Führungskraft**

Insgesamt betrachtet befindet sich das Management von heute in einer Krise: Eklatante Unfähigkeit von Führungskräften in Wirtschaft, Politik und öffentlicher Verwaltung wird immer häufiger öffentlich beklagt. Selbstbedienung in Politik und Wirtschaft. Beklagte Hauptursachen von Pleiten und Mißwirtschaft: Unfähiges Management, Vetternwirtschaft, Schlafmützigkeit der Verantwortlichen und kriminelle Machenschaften. Wenn außerdem Firmen rote Zahlen schreiben und Mitarbeiter entlassen werden, wird im kleinen wie im großen das Betriebs- und Sozialklima eisig. Die Folge ist ein wachsender Vertrauensschwund den Verantwortlichen gegenüber. Der Glaubwürdigkeitsverlust der »Verantwortungsträger« wird um so größer sein, je verlogener und oberflächlicher sie sich in Szene zu setzen versuchen, indem sie die Menschen für dumm verkaufen wollen. Je größer der Druck, desto asozialer werden sie sich von Fall zu Fall verhalten. Ganz aus dem Häuschen geraten sie, wenn auf Aktionärsversammlungen, wo sie das Hausrecht ausüben, ihre Firmenpolitik hinterfragt wird und sie auf politischen Gegenwind stoßen, indem Themen auf die Tagesordnung gesetzt werden, die ihnen nicht ins Konzept passen.

Nach Untersuchungen der Kienbaum Akademie haben etwa 30 % der Unternehmenslenker eine leichte Neurose, ein weiteres Drittel kann als mittlere Neurotiker bezeichnet werden, und bei 1 % der deutschen Topmanager liegt eine schwere Neurose vor. Anders ausgedrückt: Je weniger neurotisch die Manager, desto erfolgreicher das Unternehmen. Gerade die Isolation auf den Topetagen führt bei vielen Managern zu Realitätsverlusten und dem Aufblühen ihrer Neurose.

Typische Charakteristika neurotischer Persönlichkeiten sind: Egozentrismus und damit mangelndes Einfühlungsvermögen, mangelnde Fähigkeit zur kritischen Selbstreflektion, Verlust an lebendig-konstruktiver seelischer Energie, partieller Realitätsverlust, diffuse Abhängigkeits-/Unabhängigkeitswünsche, Dominanz des Infantilen, ständiges Wiederholen und Reinszenieren von unbewußten Konflikten aus der Kindheit, mangelnde Fähigkeit zu befriedigenden zwischenmenschlichen Beziehungen und Negierung der Autonomie des anderen. Besonders gefährlich sind jene jungen dynamischen Zeitgeister, die unreflektiert die vorherrschende Wirtschaftsideologie bejahen und sie nicht durchschauen (wollen).

Wer den Mächtigen einer Organisation vermitteln kann, daß er aus ähnlichem, wenn nicht gar aus gleichem Holz geschnitzt ist wie sie, darf auf Beförderung hoffen. Stromlinienförmigkeit und devote Angepaßtheit werden belohnt. Zwei Charaktere kommen oft und bevorzugt für die Besetzung von Vorgesetztenposten in Frage: dynamische, aktive Menschen, die über nur sehr gering ausgeprägte Fähigkeiten zur Selbstreflexion verfügen, und sachorientierte, arbeitsame organisationsbezogene Personen, die wenig Zugang zu ihren

eigenen Gefühlen und denen ihrer Mitmenschen haben.

### **Macht und Imponiergehabe**

Macht bedeutet, über das Verhalten und Schicksal anderer Menschen bestimmen zu können. Der Mächtige kann sie einstellen, entlassen, beurteilen oder zum Ausführen untergeordneter Arbeiten bewegen.

Machtausübung ist für viele Machthungrige und Besessene das Aphrodisiakum schlechthin, so berichtete schon John F. Kennedy.

Imponiergehabe und Machtgebaren von Vorgesetzten und/oder Kollegen sind oft Ausgangspunkt für den Krieg am Arbeitsplatz. Zum häufig eingesetzten Machtrepertoire von Chefs und Vorgesetzten gehört es, wenn sie

- angebliches Fachwissen und Überlegenheit demonstrieren;
- an gemeinsame Ziele, Werte und Ideale appellieren;
- Lob und Tadel verteilen, leere Versprechungen machen;
- Beschäftigte unter Druck setzen, einschüchtern, bedrohen, erpressen und vor vollendete Tatsachen stellen.

Unter solchen Bedingungen arbeiten zu müssen, bedeutet für die Betroffenen, daß im Betrieb die zwischenmenschliche Kommunikation total gestört ist. Speichelleckerei und nach Anerkennung suchende Reaktionen unter abhängig Beschäftigten sind dabei keine Seltenheit. Eine schädliche Konkurrenz und Rivalität findet unter den Mitarbeitern statt. Der Arbeitsalltag wird unter solchen Gegebenheiten zur Qual.

Im einzelnen kann nach folgenden Typen charakterschwacher Führungskräfte unterschieden werden:

1. der Tyrann (der Autoritäre, Strenge, Despot, Sadist);
2. der Radfahrer (nach oben buckeln und nach unten treten);
3. der Intrigant (die böse Saat des Neiders);
4. der Karrierist (mit Narzißmus und Ellenbogen nach oben strampeln);
5. der Choleriker (Explosion und Sonnenschein);
6. der Nörgler (Besserwisser, Schwarzseher, Negativist).

Wenn es gelänge, diese so disponierten Typen zu »outen« – denn bei ihnen wäre es nicht schlimm, wenn sie »freigesetzt« werden würden –, könnten die Leistungskraft eines Unternehmens substantiell gestärkt und Arbeitsplätze sicherer gemacht werden.

Manager sollten danach bezahlt werden, wieviel Wertschöpfung sie im Lande generieren und wieviel Arbeitsplätze sie sichern und neu schaffen.

Um das ewige Schielen nach kurzfristigen Börsennotierungen aufzuheben, gehört der Finanzkapitalismus schlicht abgeschafft. Kein Wunder: Es soll ja nur noch eine Frage der Zeit sein bis DaimlerChrysler von feindseligen Finanzinvestoren per Aktienübernahme aufgekauft und dann filetiert wird.

### ***Rainer Sanders***

aus: Gegen die Verwilderung der Sitten in Wirtschaft und Gesellschaft, Publik-Forum, Oberursel, 2000.