

Die Logik der Gier

Von Klaus Eidenschink

Moral hat gerade Konjunktur, genauer gesagt ihre missratene Schwester, das Moralisieren. Landauf, landab empört man sich über die Maßlosigkeit von Managern oder Politikern. Wem hilft das? Vermutlich mal denen, die urteilen. Tritt man doch ein in den Club der Aufrechten und moralischen Saubermänner. Vielleicht hilft das einem gesellschaftlichen Dialog über Maß und Maßlosigkeit auf die Sprünge. Das wäre wunderbar. Aber ganz sicher hilft es überhaupt nicht den Menschen, die sich den Gefährdungen und Versuchungen stellen müssen, die mit bestimmten Funktionen, Rollen und Entscheidungsbefugnissen einhergehen. Verurteilt zu werden, hat noch die Wenigsten zu besseren Menschen gemacht.

Je mehr die Verbindlichkeit und Akzeptanz von Regeln und moralischen Leitsätzen – „Das tut man nicht!“ – abnimmt, desto mehr sind die Menschen darauf angewiesen, einer eigenen inneren Orientierung zu folgen. Je größer die Versuchung, desto wichtiger wäre eine eigene funktionierende Immunabwehr gegen die Gier. Genau diese Abwehr wird jedoch in den Unternehmen nicht gefördert, sondern im Gegenteil meist systematisch unterhöhlt. Das geschieht auf zweierlei Weise.

Wer einmal erlebt hat, wie in der Jungmanagerriege mit dreisten Forderungen geprahlt wird, wie dies als Stärke interpretiert wird und wie solche Dreistigkeiten als Merkmal von Alpatieren angesehen wird, braucht sich nicht zu wundern, dass Schamgefühle keinen so rechten Platz in Unternehmen mehr haben. Dabei ist Scham der wichtigste Bestandteil einer Immunabwehr gegen Versuchungen und Bestechlichkeiten. Wer sich schämt und zu Schuldgefühlen fähig ist, gilt in den meisten Unternehmen jedoch nicht als reif, sondern als unsicher.

Nassforschendes Auftreten hingegen macht Eindruck und wird auch noch in vielen Assessmentcentern als Führungskraft ausgelegt. Wer genau hinschaut, der wird eine ganze Menge an Spielregeln entdecken, die systematisch solche Personen fördern, die eben nicht gefeit sind gegen Gier und Mausechlei, sondern im Gegenteil ihren Erfolg der Fähigkeit verdanken, schamlos Dinge zu tun, die sich andere aus Gründen des Takts, ihrer Werte und der Ehre verbieten. Dass es solche Erfolgsregeln in vielen Unternehmen gibt, hat einen logischen Grund: Die positiven Effekte von destruktivem Konkurrieren und Sich-Durchsetzen sind sofort zu realisieren und zu konsumieren. Die Nachteile hingegen sind zunächst gar nicht zu sehen, sie bauen sich erst nach und nach auf: unbewusste Schuldgefühle, die die Lebensqualität und die Gesundheit massiv beeinträchtigen. Verlust an Sensibilität, welche zunehmend die eigene Entschei-

gungsqualität reduziert. Beeinträchtigung der Fähigkeit, anderen wirklich zu vertrauen und eine damit verbundene zunehmende Einsamkeit. Kurz: Wer seiner Gier nachgibt, entscheidet sich für sein persönliches Unglücklichsein. Das ist die eine Seite der (Psycho-)Logik der Gier.

Die zweite Art, wie in Unternehmen das Immunsystem geschwächt wird, sind die berühmten Netzwerke und Beziehungsgeflechte. Nicht wenige davon machen sich alte Weisheiten der Mafia zunutze: Wer den ersten Mord begangen hat, kommt aus dem Zwang der Loyalität nicht mehr so leicht heraus. Das funktioniert auch in Managerkasten. Kleine Tricksereien, Mausechleien und Gefälligkeiten begründen wechselseitige Abhängigkeiten. Wer den ersten Schritt getan hat, kann sich dem zweiten nicht mehr verweigern. Er ist erpressbar. Einen Club der wechselseitig Erpressbaren einzurichten, ist eine geniale Möglichkeit, eine Gruppe über lange Zeit stabil zu halten. Gerade in Großkonzernen weiß man viel: Über Kollegen und Vorgesetzte, über Vorstände und Aufsichtsräte, über Kunden und über Lieferanten. Wer aber seine Unschuld sowieso schon verloren hat, sieht auch weniger Grund, bei der nächsten Versuchung etwas zu wahren, was ohnehin abhanden gekommen ist. Die erste Sünde macht eben die zweite und dritte viel wahrscheinlicher. Die Gier nährt sich selbst. Dies ist die zweite Seite ihrer inhärenten Logik.

Wer das verstanden hat, hat im Grunde auch verstanden, wie er die eigene Immunabwehr funktionsfähig halten kann: Der Verzicht auf den „ersten Mord“ und damit der konsequente Verzicht auf das Eingehen von Abhängigkeiten, die erpressbar machen. Die eigene Selbstachtung muss innerlich das Maß für jegliche Entscheidung sein. Damit kommt der Existenz und der Schulung der Selbstachtung eine zentrale Bedeutung zu. Leider ist diese Einsicht in der Führungsarbeit noch der wenigsten Vorgesetzten verankert. Aber allen muss klar sein: Menschen mit einem Mangel an Selbstachtung haben immer das größte Interesse, schnell Karriere zu machen. Andere haben keine Eile.

Daher kommt dem offenen Benennen von Dreistigkeit als Schwäche statt als Stärke eine Schlüsselrolle zu, wenn man eine Unternehmenskultur anstrebt, die eine gewisse Sicherheit bietet, dass das Unternehmen oder einzelne Manager nicht Schlagzeilen produzieren, auf die man lieber verzichtet hätte.

Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink & Partner und Leiter von Hephästos, Coaching-Zentrum München.

