

Leon Neschle 42 (19-20. Woche 2008)

Das Märchen von den gläsernen Taschen

Wir dürfen jetzt nur nicht den Sand in den Kopf stecken. (Lothar Matthäus)

Wenn alles offen wird, wird alles gut. Wenn wir erst im Glashaus sitzen, kann niemand mehr mit Steinen werfen. Wenn alle gläserne Taschen haben, wird die Entlohnung gerecht. Die Großen werden weniger verdienen, die Kleinen mehr. Niemand kann vor anderen verstecken, was er verdient. Jeder kann und darf auch bei jedem darüber urteilen, so oft und viel er will. Er kann sagen, ob jemand etwas nicht verdient, obwohl er es tut, weil ihm ein anderer das *unverständlicherweise* zahlt. Das schafft Frieden an der Verteilungsfront! Das ist ge- und erlebte Demokratie!?

So dachten das diejenigen, die dafür plädierten, Managergehälter kompromisslos aufzudecken. Die *Denk*-Sozialen, die man von *Tat*-Sozialen unterscheiden muss, malten sich aus: Man muss die Management-Gehälter aus der Grauzone des Halbwissens herauszerren. Dann werde man sie unter öffentlicher Kontrolle haben und die Geldgier im Zaum halten, weil die nun für jedermann sichtbar werde.

Das Gegenteil ist eingetreten. Die Denk-Sozialen haben wieder einmal allein auf ihre gute Absicht gesetzt, ohne die Folgen zu bedenken. Denn die gläsernen Taschen haben den Stoff geliefert, der die Gier entfachte: die Information über das Gehalt der anderen. Das erzählt nun das „Wahre Märchen von den gläsernen Taschen“.

A. Die gläsernen Taschen und der Beginn der Gehaltsspirale

Es war einmal ein Manager. Der hielt sich selbst und die meisten seiner Zunft für rechtschaffen, denn er war ein ordentlicher Kaufmann. Der Manager verdiente gutes Geld, für das ihn manche beneideten, ohne dass sie wirklich wussten, was er verdiente. Seine Taschen blieben dem Blick der Menschen verborgen, auch dem der anderen Manager. Nur der unersättliche Fiscus fasste ihm zuweilen hinein. Das mochte der Manager nicht, weil danach immer eine Menge fehlte.

Eines Tages meinten der König und seine Minister, es wäre schön, wenn alle Manager dem Volke offen zeigten, was sie mit ihrer Arbeit verdienten. Er erließ einen Erlass, in dem es keinem Manager erlassen wurde, vor dem Volk die Hosen herunterzulassen. Von nun an sollten alle Manager gläserne Taschen haben.

Das Volk war neugierig auf den Inhalt der Taschen, auch wenn es die eigenen Taschen gern bedeckt hielt. Viele wollten das Wort „Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu!“ nicht auf sich, sondern nur auf andere anwenden. Die nannte man „sozial“, weil sie immer nur an die anderen dachten.

Nun konnte jeder sehen, was die Top-Leiter einsackten. Mit ihren gläsernen Hosensäcken standen sie für alle sichtbar an der Spitze der Einkommensleiter des Königreichs. Nur ein paar Spielmänner und Ballartisten, deren Zaubereien die Menschen erfreuten, verdienten mehr. Die durften ihre Taschen zugeknöpft halten. Doch die Spatzen des Königreichs piffen deren Inhalt von den Dächern.

Die Leute staunten ob der fürstlichen Gehälter. Keiner aber war anfangs entsetzt, manche nur ein wenig neidisch. Doch das waren Leute, die den Nachbarn um sein Blumenbeet beneideten, aber selbst nie zum Spaten griffen. Die Neugier der Menschen war befriedigt. Sie wandten sich ihren Geschäften zu, so wie der König und seine Minister. Die waren überzeugt, die gläsernen Taschen würden die Manager für alle Zukunft hindern, sich die Taschen vollzustopfen. – Und doch kam es anders:

Nun wusste der Manager der Kreis AG, was die Manager der Kreuz -, Quadrat-, Stern-, Oval- und Raute AG verdienten. Was er aber sah, ärgerte ihn maßlos. Bei der Quadrat AG etwa lief bei weitem nicht alles so rund wie in seiner Kreis AG und deren Umsätze waren niedriger. Dennoch verdienten deren Manager mehr.

So ging er, um sich Rat zu holen bei seinem Aufsichtsrat. „Was ist schon die Quadrat AG im Vergleich zur Kreis AG?“, meinte der Aufsichtsrat. Daher sollten die Manager der Kreis AG künftig mehr verdienen als die der Quadrat AG.

Gesagt, getan! Das Gehalt bei der Kreis AG stieg mit Schwung über das der Quadrat AG. Wegen der gläsernen Taschen merkten das nun alle Manager, auch die der Quadrat AG. Die sagten zu sich: „Früher haben wir mehr verdient. Wir haben mehr Arbeitnehmer und tragen eine höhere Verantwortung. Wir machen auch mehr Gewinn als die Kreis AG mit ihrem höheren Umsatz.“

Sie trugen ihr Anliegen nun vor ihren Aufsichtsrat, der in solidarischer Eintracht mit der Quadrat AG stand. Natürlich hielt er sie für besser als die Kreis AG. Wählte man nur die „richtigen“ Kennzahlen, konnte man das auch beweisen. So hatte der Aufsichtsrat der Quadrat AG ein Einsehen und hob aus Gründen des Ansehens seiner selbst und der Quadrat AG das Gehalt seiner Top-Manager wieder über das der Kreis AG. Da auch dieses höhere Einkommen in die gläsernen Taschen gefüllt wurde, konnten es wieder alle sehen.

Einige Manager kamen sogar auf den Gedanken, über das eigene Königreich hinaus zu schauen. Da gab es ein Königreich, das einstmals reicher war als das eigene. Da verdienten die Manager noch mehr, ohne dass sie es verdient hätten. Das wollte man bei den Managern des Königreichs nun auch.

In dem anderen Königreich trugen sogar alle freiwillig gläserne Taschen, besonders die erfolgreichen Manager. Sie wollten beweisen, dass sie zu den Auserwählten gehörten. Die wahre Einkommensverteilung wurde nach ihrer Meinung nämlich im Himmel beschlossen. Also entschied Gott selbst darüber. Da konnte nicht mal der König etwas dran ändern. Wer noch auserwählter erscheinen wollte als die schon Auserwählten, der musste dafür sorgen, dass er noch mehr verdiente. Denn das konnte er nur mit Gottes Hilfe. Auf diese Weise motiviert und über gläserne Taschen informiert schraubten und schraubten sie dort an der Gehaltsspirale.

Die Manager im eigenen Königreich brauchten diese Motive nicht. Sie dachten nur „Mehr ist besser!“ Wer mehr verdiente, war bedeutender. Ein neues Gesellschaftsspiel war geboren: „Taler, Taler, Du musst rollen!“. Dabei schraubten Manager gegenseitig die Gehälter hoch, immer mit Blick auf die gläsernen Taschen der anderen. Und sogar der meistverdienenste Meistverdiener unter den Top-VIPern hatte das Gefühl, ein Besserverdiener könne daherkommen und seine Position gefährden. Deshalb sollten auch bei ihm haltlose Gehaltserhöhungen vorgenommen werden.

Der Aufsichtsrat hatte meist Verständnis: Schließlich ging es hier um Ruf und Bedeutung der Firma. Welch tiefer Fall, wenn man nicht mehr die höchsten Gehälter zahlte! Dann wurde doch von den Leuten sofort unterstellt, dass man sie nicht mehr zahlen konnte. Das aber zerrte am Image und brachte einem die Häme der Konkurrenz. Nachwuchskräfte würden einen Bogen dann um die Firma machen.

Das Ansehen der Firma musste der Aufsichtsrat schützen. Da galt es, die Position der Firma bei den Managergehältern zu wahren. Wer am besten zahlte, der konnte sich das auch leisten, weil er schlicht der Beste war oder zumindest so scheinen wollte. Das war die Botschaft!

Was waren das ruhige Zeiten an der Gehaltsfront als niemand genau wusste, was der andere Top-Manager verdiente und es die Öffentlichkeit nicht sehen konnte! Da brauchte man sich um seinen Ruf keine Gedanken zu machen. Jetzt aber konnte jedermann jederzeit im Gehalts-Ranking sehen, was für eine Flasche man war, verglichen mit Managern der Konkurrenz. Das war peinlich, sehr peinlich. Dagegen musste man etwas tun!

Das fiel leicht. Schließlich kannte man ja die Sackgesichter bei der Konkurrenz. Die kochten nicht nur mit Wasser, sondern auch mit unsauberem. Da war man klar besser und hatte deshalb sein höheres Gehalt redlich verdient. Was sollten Aufsichtsrat und Arbeitnehmer denken, wenn man sich hier nicht durchsetzte? So gingen die Manager also hin, forderten mehr, bekamen mehr. Auch die anderen gingen hin, forderten mehr, bekamen mehr. Das erregte die ersten und löckte wider ihren Stachel. So wucherten die Gehälter wie einst der Süße Brei (Doch das ist ein anderes Märchen!).

Die Leute sahen das mit Staunen und erregten sich über die nunmehr prallen Füllungen der gläsernen Taschen. Die aber waren das Ergebnis der von ihnen selbst gewollten Politik der gläsernen Taschen. Doch das erkannten sie nicht, schon weil sie sich nicht selbst die Schuld daran geben wollten, sondern den Managern.

So strömte der gelbe Geifer der Gier aus den gläsernen Taschen in die Welt des Managements. Der nagende Neid ergoss sich daraus über die Herolde des Königs, die Moritatensänger und die gemeinen Leute des Königreiches. Und wenn der Neid uns nicht gefressen hat, dann nörgeln wir noch heute.

B. Sage nun ja keine(r): Man konnte es nicht wissen.

Verstehen konnten unsere Politiker diese Zusammenhänge offenbar nicht, obwohl sie die Gehaltsdimensionen in den USA kannten, wo Glastaschen Tradition sind. Sie können noch heute nicht die richtigen Folgen daraus ziehen. So kommen einige auf die Schnapsidee, die Gehälter der Manager nach oben hin zu deckeln, um damit

genau den Schaden zu begrenzen, den die von ihnen selbst verordneten gläsernen Taschen angerichtet haben (Aufschrei 27).

Sie vergessen dabei, das Management stärker in die finanzielle Verantwortung zu nehmen. Denn heute können auch Versager über das Wunder der Option an ihrem eigenen Versagen verdienen, wenn sie die Unternehmung verlassen (Neschle 39).

Fragen wir am Ende noch nach der Moral von der Geschichte:

In der Gesellschaft werden Dinge nicht durch die Wirklichkeit verändert, sondern durch das, was die Leute, richtig oder falsch, über die Wirklichkeit denken. Informationen lenken unser Denken. Ob und wie sie die Wirklichkeit verändern, hängt davon ab, ob sie überhaupt in Handlungen umgesetzt werden, wer sie zu welchem Zweck umsetzt und wie er sie umsetzt bzw. umsetzen kann und darf.

1. Die meisten Informationen, die von unserer ausufernden Bürokratie und schwatzhaften Presse erzeugt werden, fristen ihr trostloses Dasein auf Datenfriedhöfen, von denen das Internet der größte und internationalste ist. Nur einige Nekrophile pflegen dauernden Umgang mit den Datenfriedhöfen. Manche Journalisten graben selbst untote Informations-Zombies ans Tageslicht.

Die Totenruhe der Informationen über Managergehälter wird neuerdings empfindlich gestört, seitdem die aus dem beschaulichen Dasein eines intimen Kleinfriedhofs und die Mitte des Zentralfriedhofs verschoben wurden. Sie bekommen dort überproportional von viel Besuch von Managern. Die Informationen aus den gläsernen Taschen befriedigen vor allem das Interesse der Manager. Politiker, Presse und Öffentlichkeit stehen weit hinten an, selbst wenn sich neuerdings immer mehr dafür interessieren. Doch sie kommen zu spät, sind weniger beharrlich und intensiv, haben viel weniger Eigeninteresse. So richtig nützt diese Information nämlich nur den Managern selbst.

2. Die Presse braucht Informationen, um Sensationen zu verbreiten, sich moralisch zu ereifern und zu erhöhen über die Gier der Management-Elite. Damit füttert sie, wie mit anderen Negativmeldungen, das Bedürfnis der Leute, sich eher moralisch über andere (hinweg) zu setzen als Gutes von ihnen zu hören und sich dabei kleiner zu fühlen.

Politiker brauchen die Informationen, um Vorschläge über Gehaltsbegrenzungen zu machen. Die werden dann umgegangen, fordern wieder neue Regelungen, die wieder umgangen werden, was weitere Regelungen erfordert, die So haben sie immer Arbeit, können über Managergehälter schimpfen und trotzdem die eigenen Diäten erhöhen.

All das sind „interessante“ Fragen. Doch was sind die im Vergleich zu dem Interesse, das die Manager selbst an diesen Informationen haben? Sie können bei weitem das meiste mit diesen neuen Informationen anfangen, für sich selbst, für ihre eigenen Interessen.

Sie bekommen durch diese Informationen die „Vergleichsmaßstäbe“, wie Benchmarks früher hießen, an denen sie ihr eigenes Gehalt hochziehen können. Argumente finden sich immer, ebenso wie eine Auswahl von Kennzahlen, die begründen, warum Manager anderer Unternehmungen zu Unrecht mehr verdienen. Da man darauf keinen Einfluss hat, kann man das Unrecht leider nicht dadurch beseitigen, dass man deren Gehalt senkt. Was bleibt also noch als das eigene zu erhöhen?

Dabei hatten es die Politiker mit den gläsernen Taschen ganz anders gemeint. „Gut gemeint“ und nicht „schlecht“ ist bekanntlich das Gegenteil von „gut“. Freiwillig hätte in Deutschland, anderes als in den USA, kaum einer der Manager diese Informationen herausgerückt. Zwar hat jeder Interesse an Daten der anderen, zugleich will er sich aber nicht selbst auf den Prüfstand stellen. Wie bei einer Peep-Show sind die meisten lieber Zuschauer als Showstars. Aber wo alle die Hosen runter haben, kann man auch vergleichen. Manche Frauen würden sagen, auf typisch männliche Weise.

3. Unser Rechtssystem verbietet den Managern nicht, ihre neuen Informationen umzusetzen. *Wie* sie das tun, mit welcher Selbstverständlichkeit, mit welchem geringem Fingerspitzengefühl, das erregt die Leute mehr als die Tatsache, dass sie es tun. Doch wer in eigener Sache schlechte Unternehmenspolitik macht, kann es in anderen Dingen durchaus besser machen. Ein Sprichwort schreibt schließlich dem Schumacher selbst die schlechtesten Schuhe zu.

Die Politik der gläsernen Taschen für Managergehälter hat eine Transparenz auf den Markt gebracht, von der man vorher nur träumen konnte. Ich sage provokant und gegen den Strom, aber vor dem Hintergrund der Wirtschaftstheorie: *Durch die*

verbesserte Markttransparenz auf dem Markt für Managementleistungen werden daher dort eher heute als früher marktgerechte Gehälter gezahlt.

Statt auf sozialistische Art am Ergebnis zu feilen und das Spielergebnis am grünen Tisch zu korrigieren, sollte es darum gehen, die Rahmenbedingungen dieses Marktes für Managementleistungen zu verändern, vor allem bei der persönlichen Haftung des Managements. – Gab sich der Manager auf diesem Markt früher eher bescheiden, ist er heute empört, erzürnt darüber, welcher Pannemann unter seinen Kollegen hier wie viel mehr verdient als er, wo er selbst doch im fast nicht mehr zulässigen Vergleich sträflich unterbezahlt ist. Die Kollegen sind ohnehin nur Leute, die völlig talent- und eignungsfrei dasselbe tun dürfen wie man selbst.

Wer will es Managern verwehren, ihr Gehalt nicht in Relation zum einfachen Arbeiter setzen, sondern zu dem ihrer Kollegen in anderen Unternehmungen. Man misst sich doch an Vergleichbaren im eigenen Markt oder zumindest an vergleichbar gemachten. Wer hier irgendwelche Relationen zwischen Arbeitnehmer und Managergehältern in den Blickpunkt rückt, der hat den Schuss der Marktwirtschaft nicht gehört. Wer wundert sich da noch, warum weder Mittel noch Prognosen stimmen. Doch wann wird man je versteh'n, when will they ever learn.

Früher hatt' man seine Ruh,

da waren alle Taschen zu.

Doch seit die Taschen gläsern,

ist's mit der Ruh gewesern.

Denn nun erregt man sich sehr leicht,

wenn man mit anderen sich vergleicht.

Wer mehr verdient, der gilt auch mehr,

das ärgert and're manchmal sehr,

wenn sie sich selbst für besser halten,

woll'n sie es sehn an den Gehalten. (na ja!)

Weil die nun allen unterbreitet,

wird auch zum Feilschen sehr verleitet.

Sie sollten bremsen einst die Gier,
doof stehen wir nun alle hier,
erkennen es zu aller Leid,
sie brachten uns nur Gier und Neid.
Gläserne Taschen hab'n's gemacht:
„Gut“ ist das Gegenteil von „gut gedacht“

.