

Aufwertung der Unternehmerklasse

I. *Charakterliche Beschaffenheit der Unternehmer*

Handelt es sich bei unseren Führungseliten (den Unternehmern, Managern, Geschäftsführern, Vorständen) um edle Ritter im weißen Gewande, oder doch um Ausbeutertypen? Um Ahnungslose, die den eigenen Träumereien und der Selbstüberschätzung verfallen sind? Oder gleich um alle drei?

Aus praktischen Gesichtspunkten bietet es sich an, zur Analyse eine Arbeitshypothese aufzustellen. Diese muss einigermaßen glaubhaft sein. Eine statistische Begründung ist unmöglich, denn dafür fließen zu viele subjektive Urteile und Unwägbarkeiten mit ein. Wie bei anderen Verallgemeinerungen auch, ist ein Pauschalurteil fehl am Platz. Man müsse sich vielmehr vorstellen, es handle sich um Menschen, die untereinander wenig Gemeinsames haben, bis darauf, dass sie unter der gleichen Wirtschaftsordnung agieren und einen Hang zu Arbeitssucht, Geltung und materiellem Ehrgeiz haben.

Stellen wir es uns so vor: Ein Drittel der Unternehmer und Führungskräfte umfasst Menschen, die ein anständiges Geschäft auf der Grundlage von

Leistung und Gegenleistung erreichen wollen. Es handelt sich also um Menschen, die fachlich das Kompetente tun wollen und können: sprich Dienstleistungen und Produkte nach Stand der Technik liefern, und zwar ohne klammheimlich Kosten oder Defekte an die Allgemeinheit auszulagern. Es handelt sich ebenfalls um Menschen, die eine aufrichtige, wenn auch begrenzte, Verantwortung ihren Arbeitnehmern und anderen Dienstleistern gegenüber erfüllen wollen. Damit ist deren Richtung vorgegeben.

Ein Drittel der Manager – so die Arbeitshypothese weiter – lässt sich eigentlich unüberlegt von den scheinbaren Sachzwängen treiben. (Überlegungen gibt es natürlich immer: Es kommt aber darauf an, ob die Überlegungen selbst überlegt – sprich überprüft und hinterfragt – wurden.) Es handelt sich also um Mitläufer.

Das ließe ein Drittel über. Was machen wir mit diesen? Wie können wir sie festmachen?

II. *Berichterstattung verwehrt*

Ein erster Schritt wäre eine Berichtserstattung. Der Rechtsweg, wie dieser derzeit besteht, ist aussichtslos, so sehr ist er unterwandert von Naiven im Dienste der klugen Gewissenlosen. Außerdem: das Vielerlei der

Gesetze hat es an sich, dass Lücken und Fallen sich nicht vermeiden lassen. Die Auslegung ist prekär, die Strafverfolgung sporadisch, die Strafen sind ein Hohn.

Es ist schlimmer. Das Recht selbst steht der Berichterstattung im Wege. Zum einen macht sich das sogenannte Persönlichkeitsrecht stark. Zum zweiten spielen Verschwiegenheitsverpflichtungen mit: Solche Verträge dienen dazu, Rechtsansprüche zu unterbinden. Die verfassungsgemäße Redefreiheit hat da wenig zu sagen. Und doch hat sich in anderen Bereichen bewährt, dass eine Tendenz – eine Gesinnung, eine charakterliche Ausprägung – protokolliert werden kann, sowohl staatlich in Flensburg (Verkehrsdelikte) als auch privat bei der Schufa (Kreditwürdigkeit).

II. *Verschwiegenheitserklärungen*

Ein erster Schritt in Richtung Transparenz würde darin bestehen, Verschwiegenheitserklärungen die rechtliche Gültigkeit abzuerkennen, soweit diese nicht beim Staat gegen eine bedeutende Meldegebühr (zum Beispiel zehntausend Euro) hinterlegt sind (von wegen leere Staatskassen!). Ein zweiter Schritt wäre, ein gesetzliches Ablaufdatum vorzusehen. Somit könnten wir später erfahren, was denn alles Auffälliges vor wenigen Jahren gelaufen ist und die Beteiligten darüber ansprechen.

Sonst wäre überhaupt eine Debatte über die Ausbreitung dieser Verpflichtungen zu führen. So stehen industrielle Geheimnisse (über Verfahrenstechniken, chemische Zusammensetzung und dergleichen) auf dem einen Blatt, kaufmännische Geheimnisse (Strategien, Manipulationen, Preisgestaltungen) auf einem anderen. Da, wo das öffentliche Interesse es erfordert, müsste die Berichterstattung Vorrang haben, vielleicht mit einer Vorstufe dergestalt, dass ein unabhängiger Ausschuss von Sachverständigen das Für und Wider einer Offenlegung begutachtet. Es gilt, gegen den Missbrauch vorzugehen. Totale Transparenz würde langfristig andere Gefahren bergen. Hier geht es um Kurskorrektur. Viele Belange ließen sich im Übrigen im Rahmen der berufsspezifischen Kodizes ausreichend berücksichtigen.

Eine Verschwiegenheitsverpflichtung dürfte keine Gültigkeit haben, wenn sie nicht auch einen Passus enthält, der auf den Vorrang des öffentlichen Interesses hinweist, wenn gegen dieses verstossen wird. Das wäre ein zweiter Schritt. Für diesen Vorrang mag zwar juristisch teilweise theoretisch schon gesorgt sein, davon dürften aber die Wenigsten Kenntnis haben. Im Gegenteil: Manche Verschwiegenheitserklärungen bestimmen ausdrücklich möglichst große Zurückhaltung für den Fall, dass staatliche Instanzen Informationen verlangen.

Verschwiegenheitserklärungen haben bei der Aufarbeitung der Ursachen der Finanzkrise im negativen Sinne kräftig mitgespielt und somit die vollständige Aufklärung verhindert. Aber auch in zahllosen anderen Bereichen wirkt die hochgepriesene Vertraulichkeit den guten Sitten entgegen – nicht zuletzt beim sogenannten Kundenschutz bei Vermittlungsbetrieben aller Couleurs. Die rechtliche Durchsetzbarkeit von vielen solchen, praktisch aufgezwungenen, Vereinbarungen ist anzuzweifeln, der Rechtsweg ist aber ungewiss, teuer und für Nichtjuristen stressig. Eine Bestrafung für Anwälte und Mandanten, die den Rechtsweg als Drohmittel missbrauchen, ist in unserem halben Rechtsstaat nicht vorgesehen.

Man mag bei der Betrachtung der Vertraulichkeit im Übrigen zwischen privat und geheim unterscheiden: so gehört es sich meistens nicht, dass bestimmte interne betriebliche Vorgänge leichtfertig an die große Glocke gehängt werden, ähnlich wie es sich auch nicht gehört, dass medizinische Befunde über eine identifizierbare Person verbreitet werden. Die Privatsphäre sowie auch die innerbetriebliche Sphäre genießen zu Recht eine gewisse – aber nicht unbeschränkte – Diskretion. Anders liegt es bei Kenntnissen, die aus praktischen Gründen geschützt werden müssen. Es ist nicht hier der Ort, diese wesentlichen aber oft verschwiegenen

Unterscheidungen weiter zu präzisieren, nur ist daran zu erinnern, dass es sie gibt.

IV. *Plädoyer gegen den anderen Rechtsextremismus*

Die Unternehmer beklagen sich seit eh und je über übertriebene Rechtsbestimmungen, die Arbeitnehmer vor der willkürlichen Entlassung schützen sollen, in der Praxis aber zuweilen dazu führen, dass neue Arbeitnehmer erst gar nicht dauerhaft eingestellt werden. Die Arbeitssuchenden sind natürlich auch nicht alle Engel, und hier ließe sich gedanklich ebenfalls eine Unterteilung in drei unterschiedliche Gruppen vornehmen. Da diese aber im derzeitigen Wirtschaftsklima als Schwachgestellte ohnehin wenig zu sagen haben, würde dies wenig bringen. Außerdem geschieht dies bereits durch die Hintertür der Lebensläufe (wer alles einen Lebenslauf sehen möchte!) und die verschlüsselte Sprache der Arbeitszeugnisse. Wenn hier die Hierarchien hinterfragt werden sollen, so betrifft der Aufklärungsbedarf – das Verlangen nach Transparenz – die unteren Stufen am allerwenigsten.

Die hier gestellte Frage richtet sich danach, inwieweit Regelwerke das geeignete Mittel sind, um Missbrauch und Willkür zu verhindern. Wenn wir von einem vorherrschenden Manager- oder Unternehmerethos ausgehen könnten, das

Personalfragen verantwortungsbewusst und tatsächlich mit Augenmaß angehen würde, so wären die Regelwerke überflüssig oder nur noch als Orientierung vonnöten. Aber auch da, wo viel Vertrauen entgegengebracht werden kann, müssen erfahrungsgemäß auf Dauer außenstehende – also unabhängige – Kontrollen vorhanden sein. Regelwerke sind aber nicht die einzige Lösung, und immer kompliziertere Regelwerke erst recht nicht. Der gute Menschenverstand ist einem Regelwerk meistens überlegen, und es geht vornehmlich darum, wie wir ihn einbinden.

Dazu ist ein Berichtssystem erforderlich, das den guten – oder eher passenden – Charakter der Akteure – also hier von Geschäftsführern oder Unternehmern – zur Überprüfung durch Unabhängige heranzieht. Wird einmal konsequent gegen die schwarzen Schafe vorgegangen, so merken die eher grauen Anzugträger, also das moralische Mittelmaß, woher der Wind weht. Sie geben sich einen Ruck. Anpassungszwang muss nicht immer nach unten zeigen.

Mehr noch: Da das moralische Niveau steigt, so steigt nach und nach eine andersgesinnte Elite ein, die sich bisher aus Anstandsgründen zurückgehalten hat, so sehr lehnte sie die gängige Managementkultur ab. Das sind mitunter die Menschen, die nicht überlange Stunden arbeiten wollen und sich dadurch den Blick frei

halten, die Gesellschaft im Ganzen zu berücksichtigen. Es sind ferner Menschen, die wenig Lust haben, mit betrieblichem Kalkül die Arbeitsgestaltung ihrer Mitmenschen bis ins Kleinste zu bestimmen; stattdessen aber diese für verbesserte Arbeitstechniken mit Überzeugungsarbeit gewinnen können. Kurzum handelt es sich um eine Führungsreserve mit alternativem Stil und Umgang. Eine derartige Verwandlung geht nicht über Nacht vonstatten; der Austausch erfolgt nur langsam in Kleinarbeit. Grundsätzlich gilt: Man kann sich ein wenig besser als der Schnitt in seiner Umgebung geben, viel besser aber nicht, denn dann geht man unter.

Damit wird hier die Behauptung verneint, wir seien auf unsere derzeitigen Führungseliten angewiesen, als ob deren Talente nicht ersetzbar wären; dies gilt, abgesehen von der Frage, inwieweit es sich überhaupt um eine echte Elite handelt.

Die Unabhängigen, die gegebenenfalls den guten Charakter und das Urteilsvermögen der Akteure überprüfen sollen, dürfen – können – nicht aus der Rechtsecke kommen. Juristen, ob Anwalt oder Richter, stellen als Gattung selbst in der öffentlichen Wahrnehmung eine ziemlich angeschwärzte Gruppe dar. Sie sind anscheinend von Bildung und Berufspraxis her zu sehr im Regeldenken verwurzelt, zu sehr Kleinkrämer, als dass man es ihnen zutrauen dürfte,

unverkrampt am Beurteilungsprozess teilzunehmen. Das lässt sich zudem anhand der vielen merkwürdigen Prozesse und Urteile veranschaulichen, die regelmäßig in den Medien bekannt werden, und ließe sich noch eindringlicher vorführen, wenn einmal alles, darunter die Amtsgerichtsverfahren, analysiert wäre, was nicht publiziert wird. Es dürfte sich eine Betrachtung des zivilrechtlichen Geschehens in kleinen Sachen – eingeschlossen die leichtfertig geschriebenen aber letztlich unbegründeten Drohbriefe von Anwälten – zum traurigen Bild prägnant hinzugesellen. Damit fragt sich ferner, ob an erster Stelle nicht die fragwürdigen Juristen (natürlich gibt es andere!) zur charakterlichen Überprüfung heranzuziehen wären und die beschuldigten Unternehmer erst in zweiter Reihe.

V. Management zur Verantwortung gezogen und erzogen

Wenn nicht von Juristen, wo soll denn die charakterliche Überprüfung herkommen? Von ihresgleichen, die im gleichen Boot sitzen?

Es bietet sich an, für die Überprüfung von Beschwerden über Managementverhalten erfahrene Bürger aus anderen Gefilden einzuladen. Es versteht sich von allein, dass es sich dabei um Menschen handeln muss, die sich in den eigenen Berufen mit Fleiß und

Talent über viele Jahre hinweg bewiesen haben; und dass sie in Berufen arbeiten oder gearbeitet haben, die Durchblick, Feingefühl und Fachwissen erfordern. Hinzu dürften sich gern andere Unternehmer gesellen: so zum Beispiel, wenn ein Verkaufsmanager wegen Fehlverhaltens befragt wird, wäre die Sichtweise eines professionellen Einkäufers hörensenswert.

Es müsse nicht (oder nicht immer) um die großen Fehlentscheidungen gehen. Es können Kleinigkeiten sein, die sich summieren, wenn sie auf eine charakterliche Fehlhaltung hinweisen. Dagegen soll keiner wegen eines Ausrutschers belangt werden: für gelegentliche Fehlerurteile gilt das Gebot der Nachsicht.

Die Überprüfung kann zunächst als Lernprozess aufgefasst werden mit - als erstem Ziel - der gegenseitigen Verständigung. Und wenn doch die Fronten sich erhärten, so stünde am Schluss ein Ausschluss.

Denn, wenn Management und Unternehmertum zukünftig im Sinne eines allseits beachteten Berufswegs, einer Berufung sogar, aufgewertet werden sollen, so gehört dazu, dass es entsprechende zivilrechtliche Vereinigungen gibt, die sie als Mitglieder aufnehmen und aufnehmen müssen. Dies wären – und solche bestehen schon – Organisationen, in die (zum Beispiel) ein Personalmanager eintreten kann, um sich auf dem

Laufenden zu halten. Nach und nach würde die zivilrechtliche Öffentlichkeit von Firmen verlangen, dass die Zuständigen in den verschiedenen Ressorts als Bedingung ihrer Tätigkeit in den entsprechenden Verband eintreten und dort bleiben. Bei Ausschluss aus allen in Frage kommenden Verbänden hätte ein Manager keinen Verbleib mehr und müsste von seiner Stelle vorübergehend zurücktreten; in schlimmen Fällen gar auf seine Karriere verzichten.

Diese Lösung umgeht den Ruf nach dem Staat und belässt die Handhabung bei der privaten Wirtschaft und bei zivilrechtlichen Organisationen. Sie verzichtet ebenfalls auf fromm gemeinte Kodizes und Regelwerke, die an der Wirklichkeit vorbeischießen. Vorausgesetzt ist eine betriebsinterne Verfassung, die eine persönliche Zuständigkeit bei jeder unternehmerischen Handlung zuweist. Aktien dürfen gern verwässert werden, die Verantwortung bitte nicht. So sähe eine echte Unternehmensethik aus.