



## „Da muss der Bürger fassungslos sein“

Anselm Bilgri war früher Benediktinerpater, heute ist er Unternehmensberater. Ein Gespräch über Rekordgehälter trotz Rekordverlusten, über Manager und Moral

*Der frühere Pater Anselm Bilgri verließ 2004 das Benediktinerkloster Andechs im Streit. Seitdem arbeitet er als Unternehmensberater. Sein Schwerpunkt ist die Vermittlung von Werten in Firmen.*  
Foto: Hartmut Pöstges

Der Volkszorn ist groß: Manager kassieren Millionengehälter, -abfindungen oder -boni, obwohl ihre Firma hohe Verluste macht. Der frühere Benediktinerpater **Anselm Bilgri**, bis 2004 wirtschaftlicher Leiter des Klosters Andechs und heute Unternehmensberater, kennt beide Welten: die des Managements und die der Moral. Ein Gespräch darüber, was sich gehört.

**SZ:** Herr Bilgri, was denken Sie, wenn Sie Schlagzeilen über die „Geldsäcke von der Dresdner Bank“ lesen, deren Vorstände 58 Millionen Euro für 2008 kassieren wollten?

**Bilgri:** Man muss sich zunächst vom Neid frei machen. Ich habe kein Problem damit, wenn ein anderer gut verdient. Auch juristisch ist alles in Ordnung, die Vorstände haben einen rechtlichen Anspruch auf ihre Abfindungen. Trotzdem bleibt ein großes Fragezeichen.

**SZ:** Und das lautet?

**Bilgri:** Kann ich es mir als Top-Führungskraft leisten, nicht auf die Grundbefindlichkeit einer Gesellschaft Rücksicht zu nehmen? Wir stecken in einer schweren Krise, viele haben Angst davor, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, und in dieser Zeit kassiert jemand Millionen, der bei einem Unternehmen war, das heute vom Staat gestützt wird. Man versucht dem Steuerzahler beizubringen, dass sein Geld nötig ist, um marode Firmen zu stützen, doch es fließt in die Taschen von Managern, die versagt haben. Da muss der Bürger fassungslos sein.

**SZ:** Manche der Manager sagen, sie machten nur ihre rechtlichen Ansprüche geltend.

**Bilgri:** Dafür habe ich kein Verständnis. Bei diesen Leuten fehlt die ethische Kompetenz, das Gefühl dafür, was richtig ist. Es ist keine Frage, ob jemand einen Bonus haben soll als Ansporn dafür, gut zu arbeiten. Aber es geht darum, das richtige Maß zu finden, was schon Aristoteles als Haupttugend erkannt hat. Und in der jetzigen Situation Millionenabfindungen oder -boni zu nehmen, ist maßlos.

**SZ:** Der frühere Dresdner-Bank-Vorstandschef Herbert Walter hat schon seinen Verzicht auf 3,6 Millionen Euro Abfindung erklärt.

**Bilgri:** Es ist schade, dass er das nicht von sich aus gemacht hat, sondern nur auf den öffentlichen Druck reagiert. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion.

„Es ist schade, dass ein Manager auf seine Abfindung nur auf öffentlichen Druck hin verzichtet.“

Sie müssten ein Gespür dafür haben, was angemessen ist – und nicht erst darauf kommen, wenn sie empörte Schlagzeilen in der Zeitung lesen.

**SZ:** Läuft grundsätzlich etwas schief in den deutschen Unternehmen?

**Bilgri:** Alles ist eine Frage der Unternehmenskultur, und die Hauptverantwortlichen dafür sind die Kontrollgremien, also die Aufsichtsräte. Dort passieren die entscheidenden Dinge, zu denen

auch die Vergütung der Manager gehört. Die Verträge der Vorstände müssten anders gestaltet werden. Das Gehalt sollte nicht nur an den kurzfristigen monetären Erfolg gekoppelt sein, sondern auf langfristige und nachhaltige Wirkung ausgelegt werden.

**SZ:** Die Bundesregierung hat bereits ein Gesetz entworfen, nach dem Vorstandsverträge keine falschen Anreize für einen schnellen Erfolg mehr bieten dürfen.

**Bilgri:** Das Gesetz hinkt der realen Entwicklung immer hinterher, es stellt den Mangel nur fest. Ich finde es schlimm, dass man eine Wertorientierung per Gesetz vorgeben muss. Eigentlich müssten die Beteiligten das merken. Ein Mittelständler zum Beispiel weiß, dass er für sich selbst nicht viel Geld aus der Firma ziehen kann, wenn es ihr schlecht geht. Aber bei großen Konzernen driften Kapital und Verantwortung auseinander.

**SZ:** Woran liegt das?

**Bilgri:** Bei uns wird in der Ausbildung der Manager schon zu wenig Wert darauf gelegt, dass man als Führungskraft ethische Kompetenz braucht. Es gibt zwar das Fach der Wirtschaftsethik, aber das ist ein Tummelplatz für ein paar Exoten.

**SZ:** Mancher sagt schon, dass sich solche Probleme leicht lösen ließen, wenn es überhaupt keine Gehaltsunterschiede mehr gäbe.

**Bilgri:** Das ist auch keine Lösung, übrigens auch nicht im Sinne der christlichen Soziallehre. Gerechtigkeit bedeutet nicht Gleichmacherei. Jeder soll nach seinen Fähigkeiten und seiner Leis-

tung entlohnt werden. Wer eine größere Verantwortung trägt, soll auch mehr verdienen. Ungerecht wird es da, wo es maßlos wird.

**SZ:** Sehen Sie tiefere Wurzeln für dieses Verhalten in der Gesellschaft?

**Bilgri:** Wir leben in einer Gesellschaft der Versorgungs- und Anspruchsmentalität. Jeder holt heraus, was geht. Das Be-

„Jeder holt raus, was geht. Hartz IV hat diese Entwicklung für sozial Schwache gestoppt, aber nicht für die Eliten.“

wusstsein, dass wir unsere Talente auch für das Gemeinwohl einsetzen müssen, ist verlorengegangen. Hartz IV hat diese Entwicklung für die sozial Schwachen zwar gestoppt, aber bei den Eliten ist das noch nicht angekommen.

**SZ:** Bei den Benediktinern, bei denen Sie früher waren, gab es überhaupt kein Gehalt. Wäre das eine Lösung?

**Bilgri:** Nein, das geht nur in einer kleinen, überschaubaren Gruppe. Ein Kloster ist ja Kommunismus im Kleinen.

**SZ:** Finden Sie an der aktuellen Diskussion auch etwas Positives?

**Bilgri:** Ja, die Maßstäbe werden jetzt angepasst und zurechtgerückt, das ist vielleicht das Positive an der gesamten Krise.

Interview: Harald Freiburger