

„Die Risikoabfrage funktioniert nicht mehr“

Wirtschaftspsychologin Monika Müller sieht Korruption als Folge der Selbstüberschätzung von Managern

Das Infineon-Vorstandsmitglied Andreas von Zitzewitz hat offenbar 259 000 Euro Schmiergeld angenommen. Sein geschätztes Jahresgehalt liegt bei 1,5 Millionen Euro. Sönke Iwersen fragte die Wirtschaftspsychologin Monika Müller, was im Kopf eines Managers abläuft, der für einen verhältnismäßig geringen Betrag seine Karriere aufs Spiel setzt.

■ Frau Müller, warum riskiert jemand wie Herr von Zitzewitz für ein Trinkgeld seine berufliche Zukunft?

Die Frage liegt in der Tat auf der Hand, aber so erstaunlich ist dieser Fall gar nicht.

■ Nicht?

Nein. Vergleichen Sie das doch mal mit dem Straßenverkehr. Wir sehen jeden Tag Leute, die so fahren, dass sie ohne erkennbaren Nutzen den Verlust ihres Führerscheins riskieren. Und es gibt auch genug betrunkene Autofahrer, die ihr eigenes Leben aufs Spiel setzen – und das von anderen.

■ Sie meinen, die Menschen sind eben alle ein bisschen verrückt?

Nicht alle, und verrückt wäre das falsche Wort. Umfragen ergeben regelmäßig, dass 75 von 100 Menschen in Deutschland sagen, sie seien überdurchschnittlich gute Autofahrer. Das kommt schon rein rechnerisch nicht hin. Aber es zeigt das Phänomen, das sich hier abspielt. Man geht ein Risiko ein, weil man sich selbst überschätzt.

■ Aber ging es beim Infineon-Vorstandsmitglied nicht eher um Gier als um Selbstüberschätzung?

Gier spielt bei den Lebensläufen von hohen Managern immer eine Rolle. Gier nach Anerkennung, nach Erfolg, nach Macht. Ohne eine gewisse Antriebskraft kommt man ja nicht so weit nach oben.

■ Also auch Gier nach Geld?

Natürlich geht es auch um Geld. Aber als Vorstand eines Dax-Unternehmens habe ich leichtere Möglichkeiten, an 250 000 Euro zu kommen, als durch Schmiergeld. Ich glaube auch nicht, dass der Betrag selbst in diesem Fall eine Rolle spielte.

■ Warum geht es bei der Geldgier dann, wenn nicht um die Höhe der Summe?

Geld hat in unserer Gesellschaft die Rolle des Stellvertreters. Es gibt Eltern, die belohnen ihr Kind für gute Schulnoten mit Geld. Viele Menschen steuern ihre Beziehungen über Geld. Man tut etwas, und man bekommt etwas dafür zurück. Man könnte auch Danke sagen, aber ein Danke hat für viele, die schon als Kind mit Geld belohnt wurden, nicht denselben emotionalen Wert wie ein Geldschein.

■ Also wollte Herr von Zitzewitz eigentlich nur, dass ihm jemand auf die Schulter klopf?

Wie gesagt, ich kenne die Einzelheiten nicht. Aber es ist eben so, dass viele Menschen, gerade erfolgreiche Manager, ihr Selbstwertgefühl am Geld festmachen. Mehr Geld gibt das Gefühl von mehr Anerkennung und Macht. In diesen Leuten herrscht innerlich eine große Leere, und sie versuchen, diese Leere mit Geld zu füllen. Und statt mächtig werden sie von anderen mehr und mehr abhängig – ein emotionaler Teufelskreis.

■ Wie viel Geld braucht es denn, um einen Dax-Vorstand aufzufüllen?

Immer mehr, und das ist eben der Punkt. Leute mit diesem Problem geraten schnell in eine Art Suchtdynamik. Das ist wie bei Drogen. Eine neue Dosis sorgt für ein kurzes Wohlgefühl, aber dann muss Nachschub her. Immer mehr, immer öfter. Bei Managern kommt hinzu, dass das eigene Selbstwertgefühl auch noch davon abhängt, wie man im Vergleich zu anderen Managern bezahlt wird.

■ Da ist es ja praktisch, dass die Dax-Unternehmen ihre Vorstandsgehälter offen legen müssen.

Ich halte das eher für gefährlich. Wenn man den Vergleich so einfach macht, wird das die Gehaltsspirale nur schneller nach oben schrauben. Beim besten Willen nicht nach unten. Psychologisch ist dieser Vorschlag nicht durchdacht. Vernünftiger wäre hier ein Leistungsvergleich statt eines Gehaltsvergleichs.

■ Noch einmal zu Infineon. Hier geht es doch um Korruption, nicht um Anerkennung.

Korruption ist ein soziales Phänomen. In dem Moment, wo jemand Geld anbietet, werden Abhängigkeiten geschaffen. Da entsteht eine Dynamik, aus der man nicht so leicht herauskommt. Es ist nicht der Betrag, der abhängig macht, sondern der erste Schritt.

■ Aber warum geht jemand den ersten Schritt, wenn er weiß, welches Risiko damit verbunden ist?

Wir alle treffen Entscheidungen, von denen wir wissen, dass sie uns schaden. Hier haben wir es wieder mit der Selbstüberschätzung

zu tun, von der ich anfangs gesprochen habe und zu der wir alle neigen. Wir schätzen die Chancen zu hoch ein und die Risiken zu niedrig. Außerdem hilft uns unser WahrnehmungsfILTER.

■ WahrnehmungsfILTER?

Das ist etwas, womit ich täglich in meiner Arbeit zu tun habe. Ich coache unter anderem Aktienhändler, die lernen wollen, mit psychischen Risiken besser umzugehen.

■ Welche sind das?

In dem Moment, wo sie eine Aktie kaufen, setzt ihr WahrnehmungsfILTER ein. Gute Nachrichten für die Aktie werden stark wahrgenommen, schlechte Nachrichten werden ausgeblendet. Das läuft ganz automatisch. Man will, dass die eigene Entscheidung richtig war. Und alles, was dagegen spricht, wird entweder verworfen oder gar nicht wahrgenommen. Das ist der Grund, warum viele Leute, auch Profis, an schlecht laufenden Aktien festhalten. Bis zum bitteren Ende.

■ Und da gibt's Parallelen zum Fall Infineon?

Natürlich. Auch Herr von Zitzewitz wird die Risiken gekannt haben. Aber hier greift dann die Mischung aus Selbstüberschätzung und WahrnehmungsfILTER. Die Gefahren werden unterschätzt, die Kontrollmöglichkeiten überschätzt, und die Risikoabfrage funktioniert einfach nicht mehr.

■ Könnte nicht jemand von außen helfen?

Sie meinen gute Freunde, die einem den Kopf waschen? Bei hohen Managern ist es oft so, dass sie sehr wenige soziale Kontakte haben, ja nicht einmal mit der eigenen Frau mehr



Monika Müller hält Geld für eine Droge, die viele Manager antreibt. Foto FCM

kommunizieren. Da gibt es kein Korrekturfeld. Und was das Unternehmen betrifft, so laufen dieselben Prozesse ab wie bei dem betroffenen Manager selbst.

■ Wie meinen Sie das?

Korruption in einem Unternehmen ist nie eine Sache von Einzelnen. Da gibt es immer Leute, die mitmachen, und noch mehr Leute, die davon wissen. Bei Infineon offenbar schon seit Monaten. Aber auch hier funktioniert der WahrnehmungsfILTER. Anstatt das existierende Problem anzugehen, schreibt man lieber noch ein paar Ordner mit den Verhaltensstandards zur Unternehmensführung voll. Gehandelt wird erst, wenn das Drama schon passiert ist.