



# Der Krieg gegen die arbeitende Bevölkerung

von Wolfgang Berger\*

\* Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger leitet das Business Reframing Institut in Karlsruhe: [www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de).

Im Jahre 1870 bildet die Londoner Manege-Schule erstmals Zirkusdirektoren aus. Die Abschlussqualifikation für die erfolgreichen Absolventen ist eine Berufsbezeichnung, die hundert Jahre später auch woanders in Mode kommt: Manager. Der Begriff leitet sich vom lateinischen „manum agere“ ab: jemand an der Hand führen.

Im Zirkus hat es angefangen. Kennen Sie das? Zirkustiere werden an der Leine geführt, mit Tricks und Gewalt dressiert und zu Kunststücken gezwungen, die sie von sich aus nie tun würden. So wie Zirkustiere gegen ihre Natur auf ein nicht artgerechtes Verhalten gedrillt werden, drillen Unternehmen viele Menschen gegen ihre Natur auf ein nicht artgerechtes Verhalten.

„Angst und Geld sind das einzige, was Mitarbeiter motiviert“, meinte Jeffrey Skilling, Chef der Enron Corporation – einem Energiekonzern aus Texas – bis zur spektakulären Pleite in 2001. Der Harvardabsolvent hatte seine Karriere bei der Unternehmensberatung McKinsey begonnen und dann den größten Wirtschaftskrimi des 20. Jahrhunderts inszeniert. Nach jahrelangen Anfechtungsklagen hat im Sommer 2013 ein Bezirksrichter in Houston, Texas, seine Gefängnisstrafe von 24 auf 14 Jahre reduziert – gegen Zahlung von 40 Millionen Dollar.

## Die Shareholder Value Doktrin zerbricht die Menschen

Die Enron-Pleite hat 22.000 Menschen arbeitslos gemacht und zugleich ihre Altersversorgungen vernichtet. In den letzten fünf Jahren vor dem Zusammenbruch hat Enron seinen Gewinn jährlich um 65 Prozent steigern können. Der nach der Börsenkapitalisierung gemessene Wert des Unternehmens war weltweit an sechster Stelle. Namhafte Experten haben im Jahre 2000 den Enron-Verwaltungsrat (Board) als einen der fünf besten der USA bewertet.

In wenigen Tagen ist dann das Kartenhaus aus Gier, Skrupellosigkeit und Größenwahn zusammengefallen. Auslöser für eine Unternehmensstrategie, die zunächst von der Fachwelt bewundert und anschließend von einem Tsunami regelrecht überrollt wird, ist ein US-amerikanisches Gerichtsurteil. Weil alle großen Firmen eine Niederlassung in den USA haben und dort mit astronomischen Schadensersatzforderungen verklagt werden können, hinterlässt es eine Spur auf der ganzen Welt:

1932 gründen Joseph und Charles Revson die Kosmetikfirma Revlon. Zu Beginn der 1980er Jahre interessiert sich die Leitung der Firma für die Gewinne der Eigentümer, aber außerdem auch noch für Belange von Belegschaft, Kunden und Lieferanten. Da wird sie verklagt. 1985 verurteilt der Delaware Supreme Court (das höchste Gericht des Bundesstaates) die Führung des Unternehmens. Nach dem Urteil des Gerichts muss die Leitung eines Unternehmens der Eigentümersmehrung der Aktionäre alles – wirklich alles andere unterordnen. Mit diesem Urteil gelingt es Ronald Pereman, die Aktiengesellschaft „feindlich“ zu übernehmen. Und das heißt: Gegen den erbitterten Widerstand der Belegschaft und der Unternehmensleitung.

Das Urteil zwingt die Unternehmen der Welt zu einer Strategie, die „Shareholder-Value-Doktrin“ genannt wird. „Shareholder Value“ ist der Betrag, den das gesamte Unternehmen zum gegenwärtigen Börsenkurs wert ist. Das Management muss mit allen legalen Mitteln den Unternehmenswert steigern und dadurch den Reichtum der Aktionäre mehren. Andere Ziele dürfen nur verfolgt werden, wenn es nicht zu Lasten dieses höchsten Gebots geht.

Wo die Doktrin nicht befolgt wird, sinkt der Aktienkurs – und damit droht eine feindliche Übernahme des Unternehmens. Fonds, die solche Spiele radikal betreiben, finanzieren Übernahmen mit Krediten großer Finanzinstitute, vornehmlich in der City of London. Die Rückzahlung der Kredite wird dem eroberten Unternehmen aufgebürdet. Wenn es den Wert des Unternehmens erhöht, muss die Unternehmensleitung Personal entlassen. Naomi Klein beschreibt diese Machenschaften und ihre Hintergründe auf 763 Seiten detailliert und faktenreich: „Die Schock-Strategie – Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus“.

Die Vorstände müssen mitspielen und ihre Verantwortung für das Ganze zurückstellen. Die Voraussetzungen dafür schuf Mitte der 1970er Jahre die Unternehmensberatung McKinsey & Company Inc. Bis dahin waren Manager Arbeitnehmer, ebenso wie die ihnen unterstellten Mitarbeiter – und standen damit in natürlichem Interessengegensatz zu den Kapitaleignern. Mit „Stock Options“ (Aktienoptionen) wurden die angestellten Unternehmensführer von der Seite der Belegschaft auf die Seite des Kapitals gezogen.

Aktienoptionen werden als Erfolgsbonus – als Belohnung – zusätzlich zum Gehalt ausgegeben, wenn der Aktienkurs eine bestimmte Höhe erklimmt. Wer solche Optionen besitzt, kann sie gegen Aktien des von ihm geleiteten Unternehmens eintauschen und diese Aktien später auch verkaufen.

Unabhängig von den Zwängen der Rechtsprechung hat der Inhaber von Optionen ein persönliches Interesse an einem hohen Aktienkurs. Die Versuchung ist groß, diesem Interesse andere Themen unterzuordnen: die Belange der Belegschaft und die langfristige Zukunft des Unternehmens; gewachsene Kunden- und Lieferantenbeziehungen; Fairness gegenüber Wettbewerbern; Loyalität gegenüber Produktionsstandorten, die die Infrastruktur bereitstellen und deren Bevölkerung von Entlassungswellen betroffen ist; sowie Rücksicht auf den Staat, auf dessen Infrastruktur alle Unternehmen angewiesen sind.

Aktienoptionen haben den Kapitalismus von Grund auf verändert. Die Führung von börsengehandelten Aktiengesellschaften ist seitdem weniger bestrebt, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, Standorte und Arbeitsplätze zu erhalten. Sie bemüht sich vor allem darum, den Aktienkurs nach oben zu treiben. Die übrigen Arbeitnehmer – bis dahin in einer Interessengemeinschaft mit der Unternehmensspitze – bleiben zurück und profitieren nicht mehr von dem Produktivitätszuwachs, den sie erarbeiten.

Auch das Land, in dem die Aktiengesellschaft ihren Sitz hat, bleibt zurück. Die Mehrheit der Aktien der 30 größten und umsatzstärksten deutschen Unternehmen, die an der Frankfurter Börse gehandelt werden – die deutschen „DAX-Konzerne“ – gehört nach Auskunft der Wirtschaftsprüfer Ernst & Young ausländischen Investoren. In anderen Ländern ist es kaum anders. Viele dieser Konzerne weisen Bilanzsummen aus, die das Bruttoinlandsprodukt der meisten Staaten dieser Welt übersteigen.

Die Fonds haben ihren Sitz überwiegend auf exotischen Inseln, die ihnen als „tax haven“ (Steuerfluchtstätte) dienen. Diese „Offshore“-Finanzplätze“ liegen jenseits der eigenen Küste (off shore). Aber die Fonds werden in der „City of London“ verwaltet. Ähnlich wie der Vatikan kein Teil Italiens ist, gehört der Finanzdistrikt „City of London“ nicht zu Großbritannien. Er ist eine eigenständige politische Einheit. Die dort gültigen Gesetze werden von den ca. 250 global tätigen

Finanzinstituten gestaltet, die dort niedergelassen sind und keine nationale Identität haben. (Mehr über die City of London siehe: [www.wissensmanufaktur.net/city-of-london](http://www.wissensmanufaktur.net/city-of-london).)

Samuel J. Palmisano, Aufsichtsratsvorsitzender der Computerfirma IBM, drückt die Auflagen des Finanzsektors in seiner „Roadmap to 2015“ (Zielplanung für 2015) knackig aus: „Earnings to double“ (Den Gewinn verdoppeln). Unter der Leitung der CEO (Präsidentin) Virginia M. „Ginni“ Rometty sollen die weltweit über 430.000 Mitarbeiter die Renditen der Aktien in wenigen Jahren um 100 Prozent erhöhen. Dieser Druck wird an die gesamte Belegschaft weitergegeben.

Die Konsequenzen zeigen sich in den Vereinigten Staaten – dem Ausgangspunkt der veränderten Rechtsprechung – am dramatischsten: 1970 verdiente ein Unternehmenschef in den USA das 25fache des Durchschnittseinkommens seiner Mitarbeiter, heute ist es das 500fache. Im Rest der Welt driften die Einkommen zwischen der Unternehmensspitze und der Belegschaft ähnlich stark auseinander.

### **Der neue Weg in die Leibeigenschaft**

Die veränderte Vertragsgestaltung von Unternehmensführern und das Gerichtsurteil aus Delaware sind Versuche der globalen Finanzmärkte, die zentrale Kontrolle zu erhalten – und die Gleichheit der Menschen vor dem Gesetz durch die Gleichheit der Dollars und Euros vor dem Gesetz auszuhebeln. „Der Krieg gegen die arbeitende Bevölkerung ist ein richtiger Krieg“, schreibt der Sprachwissenschaftler A. Noam Chomsky in seinem Buch "Hybris – Die endgültige Sicherung der globalen Vormachtstellung der USA“.

In den 1990er Jahren hat sich die Politik zum Sündenfall verführen lassen und die Kapitalverkehrskontrollen weltweit aufgehoben. Die deutschen Großbanken hatten gedroht, ihre Firmensitze in die City of London zu verlegen, wenn die Politik ihre Forderungen nach offenen Grenzen für Kapitalbewegungen nicht erfüllt. Wir können uns vorstellen, wie lange eine Regierung dem damit ausgelösten medialen Sturm der Entrüstung hätte standhalten können.

Damit ist der Finanzwirtschaft die Möglichkeit zur Flucht oder zur Erpressung gegeben, wenn ein Staat sich weigert, zu kooperieren. Seitdem beherrschen die Finanzmärkte die Welt. Und seitdem verschlechtern sich die Bedingungen für fast alle Menschen, die arbeiten, um ihren eigenen Wohlstand und auch den aller anderen zu sichern.

Der Glaube, dass die Finanzmärkte ohne Einschränkungen walten und schalten sollten, ist die Grundlage der noch immer herrschenden Lehre der Ökonomie. Dieser Glaube hat einen Kreuzzug ausgelöst und die Wissenschaft, die Presse, die Politik wie auch die öffentliche Meinung erobert. Krisen und Arbeitslosigkeit werden benutzt, um „die Schrauben weiter anzuziehen“, die Arbeitseinkommen zu drücken und die Beschäftigungssicherheit auszuhöhlen.

Staaten lassen sich gegeneinander ausspielen und passen gesetzliche Regelungen an die Anforderungen globaler Konzerne an. Regierungschefs, die jahrelang die Misstrauensvoten der Opposition überstehen, werden von den „Märkten“ innerhalb weniger Tage ausgewechselt, wenn sie auf deren Forderungen nicht eingehen. Diese Zusammenhänge sind bedeutsamer als das, was die Presse darüber berichtet – berichten darf. Der Historiker Michael Hudson überschreibt das, was uns deshalb seiner Meinung nach blüht, in seinem Buch so: „Der neue Weg in die Leibeigenschaft“.

Warum ist der Glaube, der diesen Kreuzzug ausgelöst, so schwer zu erschüttern? Der Physiker Max Planck (1858 – 1947) sagt es uns: „Eine neue wissenschaftliche Erkenntnis setzt sich nicht durch, weil die Vertreter der veralteten Lehrmeinung überzeugt werden, sondern erst nachdem diese Vertreter ausgestorben sind.“ Wir müssen also noch eine Weile warten. Weltbilder sind schwer zu erschüttern.

Ein richtiger Ingenieur zum Beispiel entwickelt und produziert technischen Fortschritt. Ein „financial engineer“, wie es im Fachjargon heißt (ein Finanzingenieur – oder vielleicht sollten wir ihn besser Finanzjongleur nennen), entwickelt oder produziert nichts, was irgendjemandem das Leben erleichtert. Im Gegenteil: Er vernichtet Arbeitsplätze, Ersparnisse, Altersversorgungen, Ausbildungshoffnungen, Lebenschancen, ja Leben und vermehrt Not, Verzweiflung und Hunger auf der Welt. Aber er verdient bis zu hundert Mal mehr als ein richtiger Ingenieur.

Charles Moore, offizieller Biograph der früheren britischen Premierministerin Margaret Thatcher, gibt Ende 2011 in der englischen Tageszeitung „Daily Telegraph“ zu, dass „ein System, das angetreten ist, das Vorankommen von vielen zu ermöglichen, sich zu einem System pervertiert hat, das wenige bereichert.“ Margaret Thatcher – neben Ronald Reagan politische Wegbereiterin für die jetzt herrschende Wirtschaftsdoktrin – hätte ihn wegen dieser späten Einsicht entlassen.

Frank Schirrmacher, Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, weist darauf hin, dass das große Versprechen individueller Lebensmöglichkeiten sich in sein Gegenteil verkehrt. Die Chancen auf einen Job, ein eigenes Haus, eine anständige Rente, einen guten Start der Kinder werden immer kleiner. Aus ökonomischen Problemen entstehen deshalb unweigerlich moralische und demographische Probleme.

In dem Buch „Schulden – Die ersten 5.000 Jahre“ zitiert der Anthropologe David Graeber den Freiheitskämpfer Martin Luther King, der die Einlösung des Versprechens der amerikanischen Verfassung auch für die Schwarzen einfordert. Ich möchte dieses Zitat umschreiben und das Versprechen der demokratischen Verfassungen für alle Menschen – auch für Sie als Freunde der Wissensmanufaktur – einfordern:

*Die Architekten unserer Verfassungen haben uns Freiheit zugesichert. Damit haben sie ein Versprechen gegeben, das immer noch gilt. Die Paragraphen der Verfassungen sind eine Verpflichtung, die nicht eingehalten wird. Die Garantien für Freiheit sind stattdessen mit der Bemerkung „verschuldet“ überschrieben. Das erste Wort für Freiheit in einer uns bekannten Sprache ist das sumerische „amargi“. Es bedeutet: Schuldenfreiheit. Wir Menschen heute und die Staaten, in denen wir leben, sind in Schuldknechtschaft geraten und deshalb zu Sklaven geworden.*

Die Kapitalmärkte üben auf die Belegschaften und auf ihre Chefs einen gewaltigen Druck aus. Wenn ein tonnenschweres Flugzeug mit Druck starten wollte, könnte es nicht abheben. Das Abheben gelingt nur, weil oberhalb der Tragflächen ein hoher Unterdruck – ein Sog – erzeugt wird.

Auch unser Herz drückt das Blut nicht durch die Arterien. Es zieht das Blut aus den Venen in seine Kammern und lässt so täglich elf bis achtzehn Tonnen Blut durch den menschlichen Körper fließen. Bäume und andere Pflanzen ziehen das Wasser aus dem Boden. Trinkwasser entsteht beim Zusammentreffen und Wasserstoff- und Sauerstoffmolekülen unter der Erdoberfläche. Das beste Wasser ist Quellwasser aus Hochgebirgsquellen, das nie gepumpt worden ist. Es sprudelt durch das Sogprinzip nach oben ans Tageslicht. Sog entsteht, weil ein Vakuum das Blut bzw. Wasser anzieht.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Die Geldbeträge, mit denen Enron die Belegschaft motiviert hat, waren die höchsten der Welt, haben Lebensstil und Identität der Mitarbeiter geprägt und die Angst produziert, aus diesem Schlaraffenland ausgestoßen zu werden. Quartalsergebnisse waren die Messlatte für Erfolgsbeteiligungen – die berühmten Boni. Der ausschließlich kurzfristige Fokus hat die Unternehmenskultur geprägt und eine „Nach-mir-die-Sintflut-Mentalität“ verbreitet. Diese Sintflut hat das Unternehmen schließlich überrollt.

Die Exzesse aus Gier und Größenwahn haben eine Gegenbewegung ausgelöst: Von den Unternehmen wird erwartet, dass sie freiwillig auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Corporate Social Responsibility (CSR) steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im Markt, gegenüber der Umwelt, in der Beziehung mit Mitarbeitern und auch gegenüber anderen Interessengruppen, den so genannten „Stakeholdern“.

Dabei gehen die Forderungen der Corporate Social Responsibility nach einer nachhaltigen Unternehmensstrategie über die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben (Compliance) hinaus. Wenn allzu ausbeuterische Zustände bekannt werden, meiden die Kunden das Unternehmen. Dafür gibt es eine Reihe aktueller Beispiele. Ein schlechtes Image führt zu Umsatzeinbrüchen und beschädigt so auch den Shareholder Value. CSR kommt also zum Zuge, weil es informierte und verantwortungsvolle Verbraucher und eine aufgeklärte Öffentlichkeit gibt.

Enron war ein Extremfall: „Wenn ich meine Abfindung verdoppele, indem ich jemandem das Genick breche, dann tue ich das“, sagte einer der Enron-Händler. Und sein Vorgesetzter lobte ihn und seine Kollegen für „all das Geld, das ihr Jungs diesen armen Großmüttern gestohlen habt“. Solche Exzesse sind jetzt Vergangenheit. Neue Rahmenbedingungen und ethisch bewusste Verbraucher haben ein Druckpotenzial entwickelt, das die Konzernzentralen spüren.

CSR macht die Shareholder Value Doktrin humaner, ohne sie zu ändern. Die über das Internet und die Sozialen Medien verbreiteten Aufforderungen zu Ächtung bestimmter Firmen oder Produkte durch einen Käuferstreik zeigen Wirkung: Umsatzeinbußen und Imageverluste sind in Zahlen messbar und führen zu Konsequenzen. Das Spiel mit feindlichen Übernahmen von Firmen, deren Shareholder Value sinkt, geht trotzdem weiter. Wir haben dafür auch in Mitteleuropa viele aktuelle Beispiele.

Wir stehen an der Schwelle zu einer neuen Zeit. Die Entwicklung in diesem 21. Jahrhundert geht schneller als die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert mit der Erfindung der Dampfmaschine, des Autos, des Flugzeugs und des Telefons. Sie geht auch schneller als die Revolution der Informationstechnik und der Mikroelektronik im 20. Jahrhundert, mit Fernseh- und Wettersatelliten, mit Computern und Mobiltelefonen, mit elektronischer Steuerung und Satellitennavigation, mit Weltraumfahrt und Nanotechnik, mit jährlich einer halben Million neuer Apps für unsere Smartphones und mit wie von Geisterhand vollautomatisch gesteuerten Fertigungsinseln, wo keine Menschen mehr sondern nur noch Roboter arbeiten.

Die alten Regeln funktionieren nicht mehr, und die neuen Regeln sind uns noch nicht vertraut. Der Philosoph Immanuel Kant (1724 – 1804) nimmt diejenigen in die Pflicht, die sich hinter Sachzwängen verstecken: „Handle so, dass du die Menschheit ... niemals bloß als Mittel brauchst.“ (Wir können auch „missbrauchst“ sagen.) Von „selbst verschuldeter Unmündigkeit“ spricht Kant in Bezug auf Menschen, die nicht die Entschlusskraft und den Mut haben, ihre Vernunft einzusetzen und stattdessen lieber auf andere hören oder sich vermeintlichen Sachzwängen fügen.

Der Philosoph Georg W. F. Hegel (1770 – 1831) warnt uns davor, unsere Überzeugungen auf die Autorität anderer zu gründen – etwa wissenschaftlichen Erkenntnissen, die wir nicht selbst geprüft haben. Er ermahnt uns, „nur der eigenen Überzeugung zu folgen, oder besser noch, alles selbst zu produzieren und nur die eigene Tat für das Wahre zu halten.“

Die entscheidende Facette der Corporate Social Responsibility aber wird noch kaum gesehen: Fähige und qualifizierte junge Mitarbeiter erwarten eine andere Führung. Motivation durch Bestechen funktioniert bei ihnen genauso wenig wie durch Bestrafen. Sie haben vor nichts Angst, weil sie ihr Potenzial kennen. Es gibt überhaupt keine Motivation von außen oder von „oben“ in der Hierarchie. Motivation kommt immer von innen.

Jeder Mensch hat das tiefe Bedürfnis, etwas zu leisten. Die meisten bekommen aber nicht die Gelegenheit dazu. Wo Unternehmen ihren Mitarbeitern die Gelegenheit bieten, ihr Bedürfnis nach Leistung (need to achieve) zu befriedigen, sind die Ergebnisse immer gut und nachhaltig. Die wichtigste Aufgabe der Unternehmensleitung ist es deshalb, Bedingungen zu schaffen, unter denen fähige Mitarbeiter von selbst – aus ihrem Selbst heraus – Außergewöhnliches leisten wollen.

Hierarchische Strukturen in den Unternehmen hindern sie daran. Hierarchie ist eine Machtstruktur: die Unteren hängen von den Oberen ab. Die Vorgesetzten haben drei Dinge zu tun: Erstens lassen sie sich von ihren Untergebenen informieren. Zweitens leiten sie aus diesen Informationen Entscheidungen ab. Und drittens formulieren sie ihre Entscheidungen als Vorschriften und geben sie als Anweisungen oder Befehle nach „unten“.

Damit vergraulen sie Leute, die mitdenken und deshalb gefragt werden wollen. Übrig bleiben willige Befehlsempfänger. Das sind aber in unsicheren Zeiten die falschen Leute. Bei dem Bestreben, die falschen Untergebenen zu managen, scheitert jede Bürokratie und jedes Unternehmen.

Die Informationstechnik hebt die drei Funktionen der Hierarchie aus. „Untergebene“ werden zu Mitarbeitern, die von ihrem Arbeitsplatz aus Zugang zu allen für ihre Aufgabe wichtigen Informationen haben. Ihre Vorgesetzten können ihnen nichts Neues mehr erzählen. Im Gegenteil: Sind die Geführten kompetent, wissen sie auf ihrem eigenen Arbeitsgebiet besser Bescheid als ihre Vorgesetzten.

Jetzt hängen die Unteren nicht mehr von den Oberen ab – es ist umgekehrt: Die Chefs sind auf ihre Mitarbeiter angewiesen. Vorgesetzte, die gute Entscheidungen treffen wollen, lassen sich von ihren Mitarbeitern beraten. Wenn die Mitarbeiter ihnen nicht den Rücken stärken, geht die Sache schief.

Viele unternehmerische Misserfolge liegen darin begründet, dass das Verhältnis zwischen „oben“ und „unten“ nicht von Vertrauen geprägt ist. Zahlreiche Projekte scheitern, weil Mitarbeiter und Vorgesetzte sich nicht gegenseitig unterstützen. Kaum jemand will heute noch immerzu rennen und damit ein Hamsterrad drehen. Kaum jemand will heute noch so seinen Lebensunterhalt verdienen.

Das hierarchische Modell ist in einer Krise, weil das Denkmuster, mit dem es entwickelt wurde, nicht mehr funktioniert. Der Hang zu Personalisierung schreibt Ereignisse und Ergebnisse immer noch gern Einzelnen zu. Kennen Sie das? „Vorstandsvorsitzender verdoppelt Konzerngewinn“, lautet die Schlagzeile. Die Spitzenmanager großer Konzerne rechtfertigen damit ihre Spitzengagen. Aber die Wirklichkeit läuft uns im Management davon. Herrschaft zerbricht, Kontrolle entgleitet, Führung zerrinnt. Wir erleben eine Herrschaftskrise, eine Kontrollkrise, eine Führungskrise.

### **Artgerechte Menschenführung**

Der preußische König Friedrich II. (1712 – 1786), auch Friedrich der Große oder der Alte Fritz genannt, eines von vierzehn Kindern, ist der älteste überlebende Sohn seiner Eltern. Der Herrscher eines kleinen und armen Königreichs gibt das Feuer der Erneuerung weiter – ein viertel Jahrtausend vor der Zeitenwende, vor der wir jetzt stehen. Wir können noch heute von ihm und seinen Worten lernen.

- Er ist humorvoll: „Es heißt, dass wir Könige auf Erden die Ebenbilder Gottes seien. Ich habe mich daraufhin im Spiegel betrachtet. Sehr schmeichelhaft für den lieben Gott ist das nicht.“

- Er ist demütig: „Ich will der erste Diener meines Staates sein. Dankbarkeit gegen sein Volk ist die erste Tugend eines Monarchen.“
- Er ist tolerant: „In meinem Staate kann jeder nach seiner Façon selig werden.“
- Er ist respektvoll: „Eine Regierung muss sparsam sein, weil das Geld, das sie erhält, aus dem Blut und Schweiß ihres Volkes stammt. Ein unterrichtetes Volk lässt sich leicht regieren.“
- Er ist gebildet: Friedrich – der „Philosoph von Sanssouci“ – philosophiert mit den Gelehrten seiner Zeit in französischer Sprache, unter ihnen Voltaire, der Dichter der Aufklärung.

Die Geschichtsschreibung übermittelt uns oft nur die Ergebnisse, und selten die Rückschläge, die es zu überwinden gilt und die Dramen, mit denen die Wege zum Ziel gepflastert sind.

Im Jahr 1757 erklärt die russische Zarin Elisabeth I. Preußen den Krieg. Franz I., Kaiser des Heiligen Römischen Reiches und Ehemann von Maria Theresia von Österreich, lässt Friedrich als „vogelfrei“ ausrufen. Frankreichs Auftrag an seine Truppen lautet: «La destruction totale de la Prusse» (die vollständige Vernichtung Preußens). Sachsen hat seine Armee für den Kampf gegen Preußen von 17.000 auf 40.000 Mann erhöht. Schweden hat sich den Alliierten angeschlossen, seine Armee steht wenige Kilometer vor Berlin. Die Feinde haben die Vorratskammern Preußens in Schlesien erobert. 4.000 ungarische und kroatische Soldaten besetzen Berlin und verlangen ein Lösegeld von 20.000 Talern. Ein Kassensturz ergibt, dass die preußische Staatskasse am Jahresende leer sein wird.

In der Schlacht gegen Österreich bei der mittelböhmischen Stadt Kolín an der Elbe hat die von Friedrich kommandierte preußische Armee fast 14.000 Mann und 1.700 Pferde verloren. Den nach der Niederlage zurückflutenden Truppen schreit der König entgegen: „Kerle, wollt ihr ewig leben?“

Der Historiker Hans Christian Altmann berichtet in dem Buch „Sternstunden der Führung“, wie Friedrich dann am 1. Dezember 1757 das Schicksal seines Landes wendet. Kurz vor der entscheidenden Schlacht des siebenjährigen Krieges von 73.000 Österreichern gegen 43.000 Preußen geht er durch die Zelte, spricht mit den einfachen Soldaten in „Kutscherdeutsch“ – der Sprache der Straße –, klopft ihnen auf die Schulter, macht Witze. Das ist ein für einen absolutistischen Monarchen seiner Zeit im Grunde gar nicht vorstellbares Verhalten. Die Soldaten sind begeistert, fassen ihn am Rock an, duzen ihn und nennen ihn „Fritze“. Er lässt Speck, Brantwein und Bier verteilen.

Vor den Offizieren zieht er dann alle Register – mit nüchterner Analyse, schonungsloser Wahrheit und packenden Appellen. Er schließt seine Ansprache mit einem überraschenden Angebot: „Ich muss diesen Schritt wagen oder alles ist verloren. Wir müssen den Feind schlagen oder uns alle vor seinen Batterien begraben lassen... Wenn Sie bedenken, dass Sie Preußen sind, werden Sie sich gewiss dieses Vorzugs nicht unwürdig machen wollen. Sollte aber einer unter Ihnen sein, der davor zurückschreckt, die letzte Gefahr mit mir zu teilen, der kann noch heute seinen Abschied erhalten ohne den geringsten Vorwurf von mir zu erleiden.“

Die Anwesenden schweigen tief betroffen. Der König ist mit dem stillschweigenden Treuebekenntnis zufrieden und fährt fort: „Schon im Voraus war ich davon überzeugt, dass mich keiner von Ihnen verlassen würde. Ich rechne auf Ihre Hilfe und den Sieg. Sollte ich fallen und Sie für Ihre Verdienste nicht belohnen können, so muss es das Vaterland tun. Nun leben Sie wohl, meine Herren. In kurzem haben wir den Feind geschlagen oder wir sehen uns niemals wieder.“ Am 5. Dezember 1757 siegen die Preußen bei Leuthen in Schlesien gegen einen übermächtigen Gegner.

Das Vorbild dieses außergewöhnlichen Herrschers strahlt bis heute. Führungskräfte müssen für eine Sache brennen, wenn sie ein Feuer entzünden wollen. Wer diesem historischen Vorbild nacheifern will, sollte fünf klare und einfache Regeln beherzigen:

1. Vertrautheit und Nähe durch direkten persönlichen Kontakt und ohne jede Beachtung von Rang oder Hierarchie.
2. Autorität durch ein ehrliches und glaubwürdiges Vorbild.
3. Wertvorstellungen, die durch Taten bezeugt werden, nicht durch Absichten.
4. Der Aufbau von Selbstwertgefühl bei jedem – unabhängig von äußeren Umständen.
5. Freiwilligkeit: Wer nicht ungestraft NEIN sagen darf, kann auch nicht überzeugt JA sagen.

Der von Friedrich bewunderte französische Dramatiker Pierre Corneille (1606 – 1684) hat ihn zu seinem Leitspruch inspiriert: „Faites votre devoir, et laissez faire aux dieux“ (Tut eure Pflicht und überlasst den Rest den Göttern). Und er ergänzt ihn um eine Lebensweisheit: „Wer dem Unglück nicht standhalten kann, ist des Glückes unwürdig.“

### **Abfackeln bis zur Rente**

In unseren Unternehmen heute wird das, was wir von diesem großen Führer lernen können, nicht mehr gelebt. Nach Studien des Meinungsforschungsinstituts Gallup haben 87 Prozent der Mitarbeiter in unseren Unternehmen keine guten Gefühle, wenn sie an ihre Arbeit denken. Aber sie trauen sich nicht, es zu sagen. 90 Prozent halten nichts von ihrem Chef. Jeder Zweite schämt sich sogar für ihn. Jeder dritte Beschäftigte ist mit den Bedingungen, unter denen er sein Geld verdient, extrem unzufrieden. Nur jeder achte ist zufrieden. Wir können staunen, dass da noch gute Produkte hergestellt und nützliche Dienstleistungen erbracht werden.

Jeder sechste Mitarbeiter ist derart demotiviert, dass er sein Unternehmen am liebsten schädigen würde, wenn ihm das ohne Nachteil oder Risiko für sich selbst möglich wäre. Im Durchschnitt ist nur jeder achte Mitarbeiter engagiert und motiviert bei der Sache. Etwa zwei Drittel aber sind Mitläufer. Sie tun ihre Pflicht, so wie Organisationspläne und Stellenbeschreibungen es vorsehen und ihre Vorgesetzten es von ihnen verlangen.

Wir können das auch „Dienst nach Vorschrift“ nennen und wir wissen, dass dann nichts mehr funktioniert. Perfekte Vorschriften gibt es nämlich nicht, nur Menschen, die mit ihrem Engagement, ihrem Einsatz und ihrer Improvisationsgabe dafür sorgen, dass die Abläufe trotz unzulänglicher Vorschriften trotzdem funktionieren.

Eine dramatische Episode beleuchtet die praktischen Konsequenzen einer solchen inneren Einstellung der meisten Mitarbeiter: Das Rechenzentrum in einem Unternehmen fällt plötzlich aus – eine kritische Situation. Die Experten sind seit zwei Tagen im Einsatz und finden den Fehler nicht. Externe Fachleute werden eilig zu Hilfe gerufen und stehen ebenso ratlos vor dem Problem. Bis schließlich jemand hinter den Computer kriecht und feststellt, dass die Lüftungsschlitze mit Kaugummi verklebt sind. Die Unternehmensleitung erstattet Anzeige gegen unbekannt.

Die Polizei sucht nach Spuren und Fingerabdrücken. Aber die gibt es nicht. Die Tat wurde mit Gummihandschuhen begangen. Ein perfektes Verbrechen. Ein Mitarbeiter wollte seine Firma schädigen, ohne sich selbst zu gefährden und ohne seine Stelle zu riskieren. Dieser anonyme Jemand will nur noch abfackeln bis zur Rente.

Kaum jemand ahnt, welche Potenziale entfesselt werden, wenn überwiegend engagierte und motivierte Menschen in einem Unternehmen arbeiten. Die meisten Führungskräfte versuchen,



ihre Mitarbeiter zu führen, zu kontrollieren, zu managen – sie mit Geld, Prämien und Incentives anzulocken oder zu halten.

Geld motiviert aber überhaupt nicht. Es kann nur demotivieren, wenn die Bezahlung als unangemessen oder unfair empfunden wird. Wo aber mehr als angemessen gezahlt wird, entsteht ein Anspruch, dass es so bleibt. Dieser Anspruch hat nichts mit Leistung zu tun. Er verselbstständigt sich und wirkt sich auf die Leistung sogar negativ aus.

Überall auf der Welt sind wir gerade Zeitzeugen eines Evolutionssprungs. Unternehmen, Staaten, Körperschaften, Gemeinden, Behörden, Institutionen und Verbände lassen sich nicht mehr beherrschen, nicht mehr kontrollieren, nicht mehr führen – sie lassen sich nicht mehr managen.

Engagierte und einsatzbereite Menschen sind keine Masochisten, die sich selbst quälen, um dem Unternehmen einen Gefallen zu tun. Und auch keine Märtyrer, die sich für eine Sache opfern, die nicht die ihre ist. Sie sind bereit, sich die Bedingungen zu schaffen, die sie brauchen, um das Unternehmen voranzubringen. Außergewöhnliche Leistungen entstehen nie, weil Führungskräfte die Leistungsträger motivieren. Sie entstehen immer, weil die Leistungsträger sich mit ihrer Aufgabe identifizieren.

Kennen Sie den Unterschied zwischen einem Genie und den „normalen“ Menschen? Es gibt nur einen, wirklich nur einen einzigen Unterschied: Ein Genie tut das im Leben, was es wirklich, wirklich, wirklich will. Ein Genie arbeitet und lebt konsequent nach den eigenen Wertmaßstäben. Wer sich nur in der Freizeit auslebt und auf die Rente freut, gehört nicht dazu.

Die Zwänge der Shareholder Value Doktrin führen vielfach dazu, dass die Belegschaften in immer kürzerer Zeit, bei laufend steigendem Druck, einen ständig wachsenden Beitrag zum Ergebnis erbringen müssen. Das aber ist für Menschen nicht artgerecht. Im tiefsten Herzen sehnen wir uns alle doch nach etwas ganz anderem:

- Wir wollen geliebt und anerkannt werden,
- wir wollen über uns selbst bestimmen und
- wir suchen einen Sinn hinter dem, was wir tun.

Wo diese Voraussetzungen erfüllt sind, werden Unternehmen zu Magneten für die besten Fachkräfte, die es gibt. So züchten sie sich Genies und es entstehen Dinge, die sich bis dahin niemand auch nur hat vorstellen können:

Alle im Unternehmen sagen, was Sie denken; denken, woran sie glauben; und glauben an das, was sie tun. So entsteht Identifikation. Die Übereinstimmung von Denken, Glauben, Reden und Handeln trägt und stärkt die Mitarbeiter, tört sie an und lässt sie strahlen. Sie werden attraktiv für Kunden und für Lieferanten. Alle wollen dazu gehören. So erschaffen sie sich gemeinsam eine große Zukunft. So werden sie die Ursache für ihr gelingendes eigenes Leben und für eine gute Zukunft ihres Unternehmens.

Ihr **Wolfgang Berger**, August 2013

**Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger**, Ökonom und Philosoph, hat in Deutschland, Ghana, Frankreich, Indien, Italien, Argentinien, den USA und dem Iran studiert, geforscht, gelehrt und als Industriemanager gearbeitet, am längsten für die Schering AG. Er hat mehrere Bücher und zahlreiche Fachartikel veröffentlicht und 1997 in den USA das Business Reframing Institut gegründet, mit dem er "Flow" in Unternehmen verankert ([www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de)). Er ist Mitinitiator einer gemeinnützigen Initiative zur Neuordnung unserer Finanzordnung ([www.lust-auf-neues-geld.de](http://www.lust-auf-neues-geld.de)) und wissenschaftlicher Beirat der Wissensmanufaktur ([www.wissensmanufaktur.net](http://www.wissensmanufaktur.net)).

Weitere Veröffentlichungen von Wolfgang Berger: [www.wissensmanufaktur.net/wolfgang-berger](http://www.wissensmanufaktur.net/wolfgang-berger)