

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 96 (2016)

**Heft:** 1038

**Artikel:** Zuckerbrot und Peitsche

**Autor:** Toner, Jerry

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736339>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Zuckerbrot und Peitsche

**Moderne Managementtechniken als Erfindung  
des Industriezeitalters? Von wegen! Schon die alten  
Römer haben sich auf sie verlassen, um ihre  
Sklaven im Zaum zu halten. Was heutige Manager  
und antike Sklavenhalter gemeinsam haben.**

*von Jerry Toner*

**V**edius Pollio, ein reicher Römer, lud einmal seinen Freund, den Kaiser Augustus, zum Abendessen ein. Sie unterhielten sich gerade angeregt, da zerbrach ein junger Sklave ein teures Kristallgefäß. Weil er Augustus mit seiner Härte beeindrucken wollte, befahl Vedius, dass der Sklave den riesigen Muränen in seinem Fischteich zum Frass vorgeworfen werde.

Leider war Augustus überhaupt nicht beeindruckt. Im Gegen teil: Vedius' Grausamkeit empörte ihn. Er wies ihn an, den Sklaven zu befreien, und sagte den anderen Sklaven, sie sollten alle Kristallgefässe herbeibringen, die sie finden könnten, um sie vor ihrem Herrn zu zerschmettern. Daraufhin befahl er Vedius, den Fischteich aufzuschütten und die Muränen zu beseitigen.

Die meisten Römer dachten ähnlich wie Augustus: Grausamkeit Sklaven gegenüber fanden sie schockierend. Sie verstanden nämlich, dass Sklaven keine gute Arbeit leisten, wenn man sie in Schrecken versetzte. Die Römer griffen stattdessen auf verschie-

---

#### **Jerry Toner**

ist der Leiter des Departements für klassische Studien am Churchill College der Universität von Cambridge. Er ist Autor der Bücher «The Roman Guide to Slave Management» (2014) und «The Day Commodus Killed a Rhino» (2014). Der hier vorliegende Essay erschien unter dem Titel «Slaves or Wage Slaves» auf «Aeon» (aeon.co), hier wird er exklusiv auf Deutsch publiziert. Wir danken dem Autor für die freundliche Zusammenarbeit.

dene Techniken zurück, um die Sklaven dazu zu bewegen, produktiver zu arbeiten – von Boni über langfristige Anreize hin zu Gruppenaktivitäten, die die allgemeine Moral anheben und den Teamgeist stärken sollten. Eine nähere Betrachtung dieser antiken Techniken sagt mehr darüber aus, wie heutige Arbeitgeber Menschen managen, als uns lieb ist.

Vor allem zeigt die obige Anekdote auch, wie vertraut die Römer damit waren, andere Menschen zu führen. Für sie lag ein him-



Der altrömische Herd und die heutige Kaffeeküche, wo sich Chef und Angestellte treffen – oder eben Haussklave und Pater familias.  
Überreste eines Haushalts im antiken Laodikeia, heute Denizli, Türkei / fotolia.

melweiter Unterschied dazwischen, eine Einheit einfach managen zu können oder tatsächlich fähig zu sein, sie zu führen. Modernen Managern ist es dagegen oft unangenehm, wenn aus ihren Kollegen auf einmal Untergebene werden. Ich war ein Jahrzehnt in einer Grossfirma tätig; die meisten Chefs versuchten, mein Freund zu sein. In der Hierarchie weiter oben zu stehen als andere, passt nicht so recht in unsere demokratisch-egalitäre Gesellschaft. Deshalb tun Manager so, als wären sie ein Teil des Teams.

Die Römer hätten über diese Schwäche gespottet. Oder können Sie sich etwa vorstellen, dass Julius Cäsar seine Legionen beiseite genommen hätte, um sie zu überreden, seine Invasion Galliens gut zuheissen? Erfolgreiche Anführer sollten sich von der Masse abheben und ihre Fähigkeiten einsetzen, um die Menschen zu inspirieren oder zu überreden, zu tun, was nötig war – und manchmal mussten sie sie auch zu einer Handlung zwingen. Vielleicht täten wir gut daran, von der schroffen Ehrlichkeit der Römer zu lernen.

### Sklaven als Teilhaber

Für die Römer galt der Haushalt als zentraler Pfeiler der zivilisierten Gesellschaft. Entsprechend kann die moderne Firma als Grundlage der industriellen Welt angesehen werden – ohne sie wäre unser Lebensstil mit all seinen materiellen Vorzügen nicht möglich.

Ein römischer Haushalt brauchte Sklaven, eine moderne Firma braucht Personal. Ähnlich wie Sklaven sind Festangestellte begehrenswerter als externe Mitarbeiter. Die Römer dachten, dass man sich auf freie Mitarbeiter weniger verlassen konnte als auf Mitglieder der eigenen sozialen Gruppe: Sie erschienen nicht zur vereinbarten Zeit, nahmen es mit ihren Gebühren nicht so genau und erledigten die Arbeit nicht richtig. Sklaven dagegen waren Teilhaber des Systems. Es lag in ihrem eigenen Interesse, dass die Arbeit gut erledigt wurde. Deshalb konnten sich die Römer sicher sein, dass sie machten, was man von ihnen verlangte.

Entsprechend musste ein Herr beim Entscheid, wen er in seinen Haushalt aufnahm, die grösstmögliche Vorsicht aufwenden. Wer einfach irgendeinen Sklaven aufnahm, gefährdete dadurch möglicherweise die Arbeitsmoral des gesamten Haushalts. Der zukünftige Sklavenbesitzer versuchte deshalb vor dem Kauf, so viele Informationen wie möglich zu sammeln, z. B. ob der Sklave die Tendenz hatte, wegzurennen, nutzlos herumzulummeln oder zu trinken.

Zwar schützte das Gesetz die Sklavenhalter teils vor den Folgen eines Fehlkaufs: War der Sklave spielsüchtig, erhielt der Käufer sein Geld zurück – nicht aber, wenn der Sklave einfach faul war. Der Philosoph Seneca hält fest, wie sehr sich die Käufer für die Herkunft eines Sklaven interessierten, da sie glaubten, dass die Herkunft häufig über die Fähigkeiten der Sklaven entschied. Einem Römer wäre es niemals in den Sinn gekommen, einen Bretonen als persönlichen Diener einzusetzen, sagte man den Bretonen doch rauhe Sitten und ein grobes Äusseres nach. Junge ägyptische Sklaven dagegen galten als exzellente Diener.

Sklavenhändler waren bekannt dafür, die Mängel ihrer «Ware» zu verheimlichen, z. B. indem sie Wunden unter Make-up oder guter Kleidung versteckten; und auch heutige Arbeitgeber müssen sich vor den üblichen Tricks hüten, mit denen Lebensläufe aufgemotzt werden. Ähnlich wie ein Sklavenkäufer tun sie das, indem sie Fragen stellen und unter der Oberfläche schürfen, wobei sie davon ausgehen, dass alles in irgendeiner Form manipuliert ist, was ihnen erzählt wird.

### Früher: Brandzeichen, heute: Karaoke oder Paintball

Die Römer hielten clevere Sklaven für eine Bedrohung. Lieber verliessen sie sich auf die Loyalität von jemandem, der trotz man gelnder Fähigkeit befördert wurde, als es zu riskieren, von jemandem mit viel Ehrgeiz und Talent betrogen zu werden. Wer in einer Grossfirma gearbeitet hat, kennt das Phänomen, dass gerade mit telässig begabte Individuen Karriere machen. Die Römer verwendeten viel Vorsicht darauf, die Arbeitsmoral zukünftiger Sklaven zu prüfen: Waren sie Lügner? Waren sie zu ehrgeizig? Diese Faktoren galten als entscheidend, wenn es um die Frage ging, ob die Sklaven dem Haushalt dienen würden – und das sind sie heute noch. Von Enron bis Tesco haben persönliche Mängel wie Gier und der Hang zur Täuschung ganze Unternehmen korrumptiert.

Hatte er sie einmal erstanden, versuchte der römische Herr, den Charakter seiner Sklaven zu formen. Er sorgte dafür, dass sie ihre alten Götter vergasssen, zwang sie, am Haushaltsschrein zu beten, und zog ihren alten Glauben ins Lächerliche. Er konnte sich auch entscheiden, sie mit seinem Brandzeichen zu versehen. Moderne Manager versuchen ebenfalls, wenn auch mit weniger brutalen Methoden, neue Mitarbeiter zu «rebranden» und ihnen die «Mission» der Firma nahezubringen. Dazu gilt es Firmenausflüge oder demütigende Gruppenaktivitäten wie Paintball oder Karaoke über sich ergehen zu lassen.

Um ihre Sklaven zu motivieren, griffen die Römer auf eine Zuckerbrot-und-Peitsche-Methode zurück. Die war zuweilen sehr brutal. Kaiser Hadrian, ansonsten ein gutmütiger Herrscher, stach einem Sklaven, der ihn beim Briefeschreiben unterbrochen hatte, mit dem Stift das Auge aus. Eine Inschrift aus dem ersten Jahrhundert vor Christus, die in Pozzuoli bei Neapel gefunden wurde, beschreibt einen öffentlichen Auspeitschdienst. Für den Preis einiger Laib Brot sandte der Stadtrat Arbeiter aus, welche den Herren die Dreckarbeit, ihre Sklaven auszupeitschen, abnahmen.

Ähnlich wie ein schwacher Manager, der sich bei Kündigungen hinter der HR-Abteilung versteckt, scheute sich manch ein Herr vor der systeminhärenten Gewalt. Die meisten Sklavenhalter akzeptierten jedoch die unangenehmen Seiten ihrer Rolle und sahen sie gar als Möglichkeit, Macht und Männlichkeit zu demonstrieren.

### Der Fluch unzufriedener Sklaven

Sklaven stellten, genau wie heutzutage Angestellte, eine beträchtliche Investition dar. Das minderte die Härte ihrer Behandlung. Jeder Sklave kostete eine Stange Geld – genug, um eine vier-

# «In der Hierarchie weiter oben zu stehen als andere, passt nicht so recht in unsere demokratisch egalitäre Gesellschaft.»

**Jerry Toner**

köpfige Familie zwei Jahre lang zu ernähren. Wer seine Sklaven zu grob behandelte, reduzierte quasi seine Rendite. Die Römer waren der Meinung, dass eine grausame Behandlung die Leistung der Sklaven zwar kurzfristig steigern, sie aber langfristig erschöpfen würde. Wer den Sklaven mehr Leistung abverlangte, als sie liefern konnten, erreichte bloss, dass sie widerspenstig wurden.

Unzufriedene Sklaven galten als Ärgernis, ja gar als Fluch. Seneca ermahnte Sklavenhalter deshalb, die Sklaven ordnungsgemäß zu behandeln. Er sagte ihnen: Vergebt den Sklaven ihre Verfehlungen, plaudert mit ihnen, seid höflich zu ihnen, und teilt eure Mahlzeiten mit ihnen. Die Sklavenhalter, die sich an diese Empfehlung hielten, konnten sicher sein, dass die Sklaven ihre Aufgaben jahrelang geflissentlich erledigen würden.

Den Römern war klar, dass alle Arbeiter, selbst Sklaven, Anreize brauchten. Waren sie einmal «eingearbeitet», erhielten die Sklaven genug zu essen, um ihre Arbeit gut erledigen zu können – wenn auch nicht mehr. Erledigten sie eine Aufgabe besonders gut, erhielten sie teils zusätzliche Kleidung. Die Sklavenhalter kontrollierten, wer wie viel arbeitete. Wer Ausserordentliches leistete, erhielt einen Zuschuss. Heutige Lohnsklaven dürften eher mit einer Lohnerhöhung als mit Nahrung oder Kleidung rechnen – das Anreizprinzip bleibt dasselbe.

Kleine Zulagen machten hinsichtlich der Arbeitsmoral einen grossen Unterschied. Manche Sklavenhalter prüften die Rationen ihrer Sklaven persönlich, um zu demonstrieren, dass ihnen ihr Wohlergehen wichtig war. Andere gewährten den Sklaven Freizeit, um sich eigene Hühner oder Schweine zu halten, ihren Kühchengarten zu pflegen oder im Wald Beeren zu sammeln. Selten wurde den Sklaven an Festen sogar Wein ausgeschenkt, wobei die Besitzer sich sorgten, dass der Alkohol sogar gute Sklaven zu unverschämtem Verhalten verführen konnte.

Ein Haushaltssklave zu sein bedeutete nicht nur Arbeit. Es war allgemein akzeptiert, dass es Erholungszeit brauchte. Das pflegte die allgemeine Moral, was wiederum die Arbeitsleistung verbesserte – ein zufriedener Sklave war ein produktiver Sklave. Unzufriedene Sklaven hingen herum, drückten sich vor der Arbeit und ächzten unentwegt. Solche Sklaven mussten aussortiert werden, bevor ihre Negativität auf das ganze «Team» abfärbte. Ähnliches gilt heute bei unzufriedenen Bürohengsten.

## Motivierendes Freiheitsversprechen

Aber selbst wenn sie human behandelt wurden, träumten die Sklaven von der Freiheit. Dieses Verlangen konnten die Sklavenhalter zu ihrem Vorteil nutzen. Das Versprechen der Freiheit sollte die Sklaven motivieren, fleissig zu bleiben. Für gewöhnlich befreiten die Römer ihre Sklaven nach etwa einem Jahrzehnt guter Arbeit. Das galt vor allem für jene Haussklaven, zu denen sie eine gute Beziehung unterhielten. Aber die Sehnsucht nach Freiheit konnte auch benutzt werden, um einen Sklaven zu bestrafen, der seinen Herrn enttäuscht hatte. Die Hoffnung lässt die Menschen viel Leid ertragen; erst die Hoffnungslosigkeit bringt sie dazu, drastische Massnahmen zu ergreifen.

In Aulus Gellius' Fassung der berühmten Aesop-Fabel über Androklus und den Löwen erträgt es der Sklave Androklus über lange Zeit, täglich unverdient ausgepeitscht zu werden. Erst nachdem der Missbrauch noch unerträglicher geworden ist, beschliesst er, ein enormes Risiko auf sich zu nehmen und zu fliehen. Zweifellos träumen die meisten «Lohnsklaven» ebenfalls davon, das Joch ihrer öden Angestelltenexistenz abzuwerfen und Skilehrer, Schriftsteller oder Selbständige zu werden. Moderne Manager müssen deshalb dafür sorgen, dass ihre Teammitglieder das Gefühl haben, genug zu verdienen oder dass sie zumindest ei-

nes Tages genug verdienen könnten, um ihre Träume verwirklichen zu können – egal, wie weit sie tatsächlich davon entfernt sein mögen.

### Kein Bedürfnis nach Beliebtheit

Auch wenn die Römer in einer gewissen Hinsicht humaner waren, als wir uns vorstellen, schreckte sie das nicht davon ab, Sklaven zuweilen mit äusserster Brutalität zu bestrafen: Auspeitschungen, Kreuzigungen, Folter durch die Streckbank oder das Brechen der Beine mit eisernen Stangen waren gängige Stafmethoden, die zudem öffentlich vollzogen wurden, um einen möglichst grossen Eindruck zu hinterlassen. Oder die Kinder eines Sklaven wurden verkauft, wobei er sie so gut wie nie je wiedersah.

Wenn es darum ging, unangefochtener Chef zu sein, waren die Römer gegenüber heutigen Managern klar im Vorteil. Sie wollten Sklaven, die zufrieden und fleissig waren, aber an emotionaler Bindung mit ihnen waren sie nicht interessiert. Römer lernten von ihrer frühesten Kindheit an, Befehle zu geben: «Bring mir meinen Umhang!», «Wasch mir die Hände!», «Serviere mir mein Frühstück, Junge!»

In der heutigen egalitären Welt zeugte solch ein Verhalten eher von einer Psychose als von guten Managementtechniken. Die Römer hätten allerdings viele moderne Methoden bloss als Mittel gesehen, die Tatsache, dass man der Chef ist, hinter einer Fassade von Gleichheit zu verschleiern. Die Wahrheit lautet: sowohl Legionen wie Firmen brauchen Führungspersonen, die wissen, was sie tun. Natürlich gehört zu einer guten Führung ebenfalls dazu, die Arbeitsmoral aufrechtzuerhalten und dafür zu sorgen, dass das Team die eigenen Entscheidungen unterstützt. Doch für die Römer hiess Führung eben auch, die Weichen zu stellen und die Menschen an ein Ziel zu bringen – egal, ob diese wollten oder nicht.

Ein römischer Sklavenhalter spürte kein Verlangen danach, sich bei seinen Sklaven beliebt zu machen. Im Grunde sahen die meisten Leute ihre Sklaven als Besitztümer – Varro nannte sie «Werkzeuge, die sprechen können» –, an die man kaum einen Gedanken verschwenden musste, ähnlich wie wir heute einen Kühlenschrank sehen. Die Römer erwarteten von ihren Untergebenen, dass sie sie bedingungslos auf ihrem Weg zum Erfolg unterstützten. Heutige Manager können es sich nicht erlauben, am Innenleben ihrer Mitarbeiter ähnlich uninteressiert zu sein. Gleichzeitig riskieren sie zu vergessen, was den Römern immer schon klar war: Wer führen will, der muss sich oft von den Untergebenen abgrenzen.

### Sklaven und Herren werden nicht geboren, sondern gemacht

Angehende Manager können sich immerhin die römische Überzeugung zu Herzen nehmen, dass sowohl Sklaven wie Herren nicht geboren, sondern gemacht werden. Während die Griechen, darunter auch Aristoteles, noch glaubten, dass Sklaven von Natur aus servil wären, sahen die Römer den Unterschied zwischen Sklaven und Herren hauptsächlich als eine Frage von Schicksal und Training. Rom nahm denn auch erfolgreich eine grosse Zahl

befreiter Sklaven als Bürger auf. Es wäre sinnlos gewesen, diesen den gesellschaftlichen Aufstieg zu verweigern. Ihre genaue Zahl ist uns nicht bekannt, aber es waren so viele, dass Augustus ein Gesetz erliess, das beschränkte, wie viele Sklaven befreit werden konnten. Die Römer begriffen, dass jeder, der dazu genügend begabt war und ausreichend Führungstraining erhielt, zu einem guten Herrn werden konnte.

Den erfolgreichen römischen Sklavenhaltern war klar, dass ihre Sklaven nicht dumm waren und dass sie jede Gelegenheit nutzen würden, um die Autorität ihrer Herren zu untergraben. Dank der massiven Unterdrückungen blieben Aufstände indessen mindestens so selten wie heutzutage Arbeiterstreiks. Die drei grossen Sklavenkriege, von denen der letzte von Spartakus angeführt wurde, fanden alle zwischen 135 und 71 vor Christus statt, in einer Zeit, in der Sklaven aufgrund der zahlreichen römischen Eroberungen billig und leicht zu ersetzen waren – und auch entsprechend behandelt wurden. Meist warnten die römischen Autoren vor allem vor kleinen Akten des Widerstandes. Die erhaltenen Handbücher für Gutsbesitzer ermahnten die Herren, sich vor Sklaven zu hüten, die schwatzten, Bilanzen fälschten oder sich krank stellten. Solche Verhaltensweisen untergruben die herrschaftliche Autorität. Die Handbücher empfehlen, den ehrgeizigsten Sklaven zum Aufseher zu machen, damit das Gut möglichst effizient betrieben werden konnte.

Für römische Sklavenhalter war der Besitz von Sklaven nicht nur eine wirtschaftliche Frage. Ein grosses Gefolge zu haben, war auch ein Statussymbol. Der römische Präfekt Pedanius Secundus hatte 400 Sklaven in seinem Haushalt. Dabei zeugten wohlerzogene Sklaven von den Verdiensten ihres Besitzers – und wenn es hunderte von ihnen gab, umso besser. Genauso sind heutige Unternehmer dazu verführt, ihren Mitarbeiterstab aufzublähen, um ihre Wichtigkeit zu unterstreichen, egal, ob sie tatsächlich so viele Angestellte brauchen.

Klar: der Besitz von Sklaven und die Beschäftigung von Angestellten sind meilenweit voneinander entfernt. Ein Vergleich mag provozierend sein – doch einige Ähnlichkeiten bestehen. Auch wenn wir es uns nicht gerne eingestehen: Sowohl Sklavenhalter wie Grossfirmen wollen möglichst viel Wert aus ihren «human resources» abschöpfen, ohne letztere auszutrocknen oder Aufstände zu provozieren. Leute zu managen bedeutet im Grunde immer, Menschen aufgrund eingeschränkter Informationen einzuschätzen, um sie dann zu disziplinieren oder zu belohnen und letztlich wieder loszuwerden. Auch wenn wir die rauhere Seite der «Lohnsklaverei» hinter dem freundlichen Gesicht des Teamworks verbergen, würde es uns nicht schaden, uns auf die Ehrlichkeit der Römer zu besinnen. Damals wusste ein jeder, wo er stand – auch wenn es in der Schlange zur Kreuzigung war. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Florian Oegerli.

# Antike Anreize

**Von modernem und von schlechtem Management**

## Raymond Hofmann

ist unabhängiger Managementberater und Herausgeber des Newsletters «Monthly Management Inspiration». Sein beruflicher Fokus gilt dem Design von Führung und Organisation für das 21. Jahrhundert.

*Es waren also die Römer. Vor über 2000 Jahren haben sie jene Managementtechniken entwickelt, auf die wir uns heute noch verlassen. Tatsächlich zeigt Jerry Toner (siehe S. 32) in seinem Essay erstaunliche Parallelen auf zwischen erfolgreicher Sklavenhaltung im alten Rom und dem, was moderne Lohnsklaven heute täglich bei der Arbeit erfahren.*

*Allein die Tatsache, dass die Analogie so erstaunlich gut funktioniert, zeigt, dass Jerry Toner recht hat. Die interessantere Frage ist aber: Waren die Römer tatsächlich so genial, eine zeitlose, universelle Managementtechnik zu erfinden? Oder sollten wir uns nicht umgekehrt an die Nase fassen und uns fragen, weshalb wir uns in den vergangenen zweihundert Jahren managementtechnisch so wenig weiterentwickelt haben?*

*Denn was bei den Römern und auch in der Industriellen Revolution gut funktioniert haben mag – klare Hierarchien und Motivation der «Mitarbeiter» durch Zuckerbrot und Peitsche –, ist heute einfach nur: schlechtes Management. Wenn auch weit verbreitet.*

*Die Römer hatten, wie auch die ersten grossen Unternehmen im Zeitalter der Industriellen Revolution, wenn es darum ging, die Arbeit einer grossen Zahl von Menschen zu organisieren, nur ein Vorbild: die Armee. Deshalb die Hierarchien. Deshalb «command and control». Deshalb ein paar wenige Denker an der Spitze und eine grosse Masse Ausführender.*

*In einer überschaubaren, stabilen und einigermassen planbaren Welt hat das auch gut funktioniert. Für die Führung von Massen an schlecht oder gar nicht ausgebildeten Arbeitskräften war es wohl auch der einzige richtige Ansatz. Der Mensch, das war nur eine von vielen Produktionsressourcen.*

*Heute leben wir allerdings in einer ganz anderen Welt. Unser Umfeld ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent (VUCA). Planbarkeit ist eine Illusion. Dass einige wenige an der Spitze alle Antworten kennen und damit die grosse Masse an Ausführenden instruieren können, ist eine noch grössere Illusion. Arbeitskräfte sind heute nicht nur hervorragend ausgebildet, auch die Natur der Arbeit hat sich fundamental verändert, weg von einfachen manuellen Tätigkeiten und hin zu komplexer Wissensarbeit und kreativer Problemlösung zur Gestaltung von stetig besseren Produkten und Dienstleistungen.*

*In dieser Welt sind Menschen nicht einfach nur eine Produktionsressource, sondern die Quelle von Wertschöpfung. Das Management von Sklaven oder Fliessbandarbeitern ist hier ein denkbar schlechtes Vorbild. Trotzdem sind die meisten Unternehmen und Führungskräfte noch nicht viel weiter als Vedius Pollio und seine römischen Kollegen, und das, obwohl längst klar ist, dass der Ansatz nicht funktioniert: 87 Prozent der Angestellten weltweit haben nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung zu ihrer Arbeit, leisten also bestenfalls Dienst nach Vorschrift (Gallup). Die Produktivität von Unternehmen ist seit Jahrzehnten rückläufig, die durchschnittliche Gesamtkapitalrendite (RoA) von US-Unternehmen beträgt heute lediglich ein Viertel von jener von 1965 (Deloitte Center for the Edge). Auch Innovation sucht man in den meisten Grossunternehmen vergebens. Engagement, Produktivität und Innovation können nicht einfach angeordnet werden.*

*Dabei ist es längst kein Geheimnis mehr, welche Art von Führung erfolgreicher wäre. Schon in den 1970er Jahren hat uns der (wirkliche) Vater des modernen Managements, Peter Drucker, gelehrt, dass Wissensarbeiter einen hohen Grad an Autonomie benötigen, um produktiv zu sein. Und noch wichtiger: dass sie freiwillig und mit vollster Überzeugung für ihr Unternehmen arbeiten. «Akzeptieren wir die Tatsache, dass wir beinahe jeden als Freiwilligen behandeln müssen.»*

*Management ist eben genau nicht die Kunst, Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie aus freien Stücken nie tun würden. Vielmehr verfolgt das Management einen noblen, konstruktiven Zweck. Wie es der Managementdenker Gary Hamel sagt: «Management ist die soziale Technologie, welche menschliche Errungenschaft ermöglicht.» Die Kernaufgabe des Managements ist nicht mehr und nicht weniger, als ein Umfeld zu schaffen, in welchem Menschen ihre Talente entfalten und gemeinsam grossartige Leistungen erbringen können.*

*Sklavenhaltung dient da kaum als Vorbild. Nicht einmal mehr Armeen funktionieren heute nach römischen Prinzipien. Mindestens nicht jene, die sich erfolgreich bewähren. General Stanley McChrystal's Buch «Team of Teams» sei hier wärmstens empfohlen.*

*Es ist an der Zeit, dass sich Führungskräfte mit den veränderten Anforderungen an ihren Job auseinandersetzen und nicht gedankenlos praktizieren, was vor 100 oder gar 2000 Jahren gut und richtig war. In der Hinsicht waren uns die Römer einiges voraus, denn, wie Jerry Toner im Artikel sagt: «Die Römer begriffen, dass jeder, der dazu genügend begabt war und ausreichend Führungstraining erhielt, zu einem guten Herrn werden konnte.»* ◀