

Svenja Hofert

# JEDER GEGEN JEDEN



Der neue  
Klassenkampf  
in den Unternehmen

*Svenja Hofert*

**Jeder gegen jeden**

*Svenja Hofert*

# **Jeder gegen jeden**

*Der neue Klassenkampf in den Unternehmen*

**REDLINE** WIRTSCHAFT

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-636-01379-8 | Print-Ausgabe

ISBN: 978-3-86881-172-8 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF):

© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

Print-Ausgabe:

© 2006 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter

Verwendung elektronischer Systeme gespeichert,  
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: [www.coverdesign.net](http://www.coverdesign.net)

Satz: M. Zech, Redline GmbH

Printed in Netherlande

*Für meinen Großvater, Guido Leibel*

# Inhalt

**Inhalt**

**Vorwort**

**Prolog**

**Der neue Klassenkampf**

**Überlebenskampf im Konzern: Warum Größe die Konkurrenz fördert**

Zu groß für unser Großhirn  
Der Klassenkampf in Krisenzeiten  
Großunternehmen erzeugen Dauerstress  
Promiskuität an der Unternehmensspitze  
Keine Shared Values, null Identifikation

**Der Fisch stinkt vom Kopf: Von psychopathischen Top-Managern und cholерischen Mittelstandschefs**

Corporate Psychopaths  
Der Mittelstand: Cholерische Chefs und halbverrückte Inhaber

**Territorialkämpfe und Budgetturniere: Wie Schauspieler und Statisten Karriere machen**

Karrieremachen selbst ist Schauspiel  
Dulde niemanden auf deinem Territorium!  
Nur Schauspieler und Unfähige kommen vorwärts

**Hauen und Stechen: Wie Mitarbeiter mit miesen**

## **Methoden nur um ihren Vorteil kämpfen**

Die Einstiegstrickser  
Die Statushungrigen  
Die Blockierer  
Die Chef-Treter  
Die Pattex-Angestellten  
Die Beutezieher  
Alle sind „Darwiportunisten“

## **Offene Liste der Konfliktursachen in Unternehmen**

Der Mitarbeiter will aufsteigen – in Unternehmen, die keinen Platz für so viele Aufsteiger haben  
Der Mitarbeiter braucht Halt und Sicherheit – das Unternehmen kann ihm dies nicht mehr bieten  
Der Mitarbeiter sucht seinen Traumjob – das Unternehmen bietet schnöde Realität oder Alptraum  
Der Mitarbeiter möchte Pausen und auch mal Zickzackfahren – das Unternehmen liebt nur gerade Linien  
Der Mitarbeiter möchte seinen eigenen Bereich – das Unternehmen kann Insellösungen nicht gebrauchen  
Der Mitarbeiter will Qualität – das Unternehmen kann oft nur Quantität wirklich schätzen  
Der Mitarbeiter liebt Networking – aber Filz schadet dem Unternehmen .

## **Die Perfekt AG gibt es nicht - Warum gute Unternehmen trotzdem besser sind**

Wie sieht ein „gutes“ Unternehmen aus?  
Ein „gutes“ Unternehmen kann leichter erfolgreich sein  
„Gutsein“ zehrt an den Kräften  
Nicht jeder kann „gut“ sein

## **Vision 2015 - Wie Unternehmen gut werden und warum Arbeit demnächst weniger mit Geldverdienen zu tun haben sollte**

Drama ohne Ausweg: Arbeitslosigkeit



Die neue Idee: Grundeinkommen gegen den Klassenkampf

**Lebensabschnittsjob: Wie neue Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmern den Jeder-gegen-jeden-Faktor senken**

Der geheime Kodex und der psychologische Vertrag  
Beschäftigung auf Zeit bringt allen Freiheit

**Gegen das Jeder-gegen-jeden: Die offene Liste praktischer Lösungen**

Einstellungspolitik mit Charakter  
Werte mit System  
Ethik in der Bilanz

**Top- oder Flop-Unternehmen: Warum echte Transparenz gefragt ist**

**Was jeder tun kann**

**Anhang I - Branchenbarometer: Jeder-gegen-jeden-Faktor**

**Anhang II - Die Jeder-gegen-jeden-Kuriositätensammlung**

**Dank**

**Anmerkungen**

**Literatur**

**Stichwortverzeichnis**

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

„So schlimm ist es doch in Wirklichkeit gar nicht!“ Einige Verlage, denen mein Agent dieses Buch angeboten hat, wollten nicht glauben, dass es das „Jeder-gegen-jeden“, den neuen Klassenkampf wirklich gibt. Schon gar nicht wollten sie wahrhaben, dass Mitarbeiter nicht nur die armen Opfer von „Nieten in Nadelstreifen“ sind, sondern dass viele von ihnen selbst intensiv am Hauen und Stechen in den Unternehmen beteiligt sind. Ich verstehe diese Reaktion durchaus: Gern trennt sich wohl niemand von der Vorstellung einer schönen heilen Welt. Mag sein, dass es diese in dem einen oder anderen Verlag tatsächlich noch gibt. Aber in den meisten Unternehmen ist oft nichts mehr heil.

Mehr als 50 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in verschiedenen Firmen habe ich für dieses Buch interviewt. Die meisten haben meinen Eindruck bestätigt: „Ja, das ‚Hauen und Stechen‘ kenne ich!“ Manche machten mir Mut: „Endlich schreibt einmal jemand darüber!“ Ob bei großen Konzernen, bei vermeintlichen Top-Arbeitgebern oder im Mittelstand: Das Klima in den Betrieben ist angespannter als je zuvor. Auf einer Skala von 1 bis 5 stuften fast alle der von mir Befragten ihre Unternehmenskultur als schlecht oder sehr schlecht (4 bis 5) ein.

Wenig wird offen ausgetragen. Das Hauen und Stechen spielt sich im Hinterhalt ab. Die einen vergraben sich dort, um nicht gesehen, bemerkt und als überflüssiger „Ballast“ identifiziert zu werden. Die anderen preschen gezielt daraus

hervor, gerade um Beachtung zu finden; sie drängen dorthin, wo sie die „kampfentscheidenden“ Personen orten. Dabei geht es nie um das Unternehmensziel, selten um die Aufgabe als solche. Entscheidend ist nur eines: Wie schaffe ich es, auf dem Arbeitsmarkt zu überleben und das Beste für mich selbst herauszuholen? Wie bleibe ich im Besitz von Arbeit und gewinne die Auseinandersetzung um Jobs und Aufstieg?

Ich habe jahrelang meine eigene Karriere in einem großen Unternehmen vorangetrieben, den hier beschriebenen Kampf selbst erlebt und mich zeitweise auch daran beteiligt, bis ich schließlich in die Selbstständigkeit ausgestiegen bin. Inzwischen bin ich Inhaberin meines Büros für „Karriere & Entwicklung“ und arbeite als Trainerin, Beraterin und Coach im Bereich der beruflichen Neuorientierung, Gründung und Karriereentwicklung. In dieser Funktion habe ich mit Unternehmen zu tun, die mich beauftragen, wenn sie Mitarbeitern in der eigenen Firma keine Perspektive mehr bieten können. Meine Aufgabe liegt dann darin, neue Perspektiven zu entwickeln. Meine Auftraggeber sind aber auch Privatkunden, die auf der Suche nach neuen beruflichen Wegen zu mir kommen. Sehr oft geht es dabei vor allem um eins: um die Suche nach einem erfüllenderen und menschlicheren Arbeitsumfeld, das ich zu finden helfe.

Von meinen Kunden höre ich immer wieder etwas über die brutalen Seiten unserer Arbeitswelt, über den Klassenkampf und das ewige Streben nach dem eigenen Vorteil auf Kosten der anderen. Ich höre aber auch von Menschen, die sich am Jeder-gegen-jeden nicht beteiligen, sich ihm geradezu entgegenstellen. Und ich spreche mit Managern und Firmenchefs, die das Jeder-gegen-jeden gar nicht aufkommen lassen. Auch davon gibt es viele, doch leider sind diese (noch) in der Minderzahl.

Dass ich neben den Interviews auch einige Fallbeispiele einbinden durfte – selbstverständlich anonym –, dafür danke ich jenen, die mir gerne grünes Licht gegeben haben,

herzlich. Ebenso wie für die offenen Interviews und das Vertrauen, dass ich alle Informationen sorgsam und anonym behandeln werde.

Der in meinem Buch beschriebene Kampf ist der neue Klassenkampf, die Auseinandersetzung um Arbeit in einer egoistischen Wissensgesellschaft. Es ist der Kampf um den Besitz von Jobs, den diejenigen gewinnen, die über Wissen verfügen oder dies zumindest vortäuschen können. Nicht um Produktionsmittel dreht sich dieser Kampf, nicht um das Kapital der „Ausbeuter“, sondern um die Wegbegleiter des Wissens, um Macht und Einfluss. Im Zentrum steht eine Auseinandersetzung zwischen den Job-Gewinnern und den Job-Verlierern, die so hart ist, dass sie letztendlich jeden mit jedem konfrontiert.

Dieses Jeder-gegen-jeden findet auf allen Ebenen statt. Chef gegen Chef, Mitarbeiter gegen Mitarbeiter, Vorgesetzter gegen Untergebenen, Aufsichtsrat gegen Vorstand, Arbeitslos gegen Arbeitbesitzend, Bewerber gegen Bewerber, Politik gegen Bürger, Führungskraft gegen Führungskraft. Im Geheimen tüfteln die Gegner ihre Strategien und ihre Guerillataktik aus, die Wissens-Macht-Einfluss-Basis zu nähren und das eigene Überleben am Arbeitsmarkt zu sichern.

„Ich hätte nie für möglich gehalten, dass es wirklich so ist“, sagte eine junge Führungskraft im Interview. „Du musst jeden Schritt planen und immer damit rechnen, dass jemand aus dem Hinterhalt vorprescht, um dich aufzuhalten. Die Fallensteller lauern überall.“ Das Unausgesprochene ist das wirklich Brutale in diesem Kampf. Jeder gibt vor, etwas anderes zu meinen, niemand spricht offen aus, wie es wirklich ist, wie es in Zukunft sein wird und welche simplen Mechanismen die Arbeitswelt und damit uns alle beherrschen ...

„Es muss endlich einmal jemand sagen, wie es wirklich ist.“ Diesen Satz habe ich oft gehört, und Besserwisser-Ethiken mit rein theoretischen Fallbetrachtungen gäbe es

bereits genug. Das finde ich auch: Deshalb beschreibe ich das Jeder-gegen-jeden mit vielen Beispielen, die sich tatsächlich so zugetragen haben. Ich nähere mich zunächst dem System Unternehmen, um dann auf das nicht immer förderliche Wirken der Unternehmensköpfe (der Manager), auf die Krankheit des Karrieremachens an sich und auf die bisweilen peinliche Unkultur im Umgang der Mitarbeiter untereinander zu sprechen zu kommen. Ich analysiere Ursachen und (er-)finde irgendwann das ideale Unternehmen, das vielleicht nicht von dieser Welt ist, es aber sein könnte. Schließlich beschreibe ich eine einfache gesellschaftliche Lösung, die antikapitalistisch erscheint, es aber nicht ist – und komme dann auf viele flankierende Maßnahmen und Konsequenzen, die jedes Unternehmen, jeder Manager und vor allem auch jeder Mensch im Interesse eines faireren und effizienteren Berufsalltags aus dem neuen Klassenkampf ziehen kann.

Denn Kämpfe gibt es auf dieser Welt schon genug.

Svenja Hofert

im August 2006

# Prolog

Vor sechs Jahren habe ich das Schlachtfeld „Konzern“ verlassen. Nur eine einzige durchwachte Nacht benötigte ich für meine Entscheidung. Dann wusste ich, was ich wollte: auf meinen Arbeitsplatzanspruch und auf all die staatlichen Zuckerstückchen wie Arbeitslosengeld und Überbrückungsgeld verzichten und selbst Unternehmerin werden. Auf alle die nicht hören, die mir nahestanden, und nur meinem inneren Kompass folgen.

Zu diesem Zeitpunkt war ich schwanger und ausnahmslos jeder hielt mich für verrückt. Den Säbelrasslern warf ich die Kündigung auf den Tisch, freute mich über das verduzte Lächeln und wusste sofort, dass alle mich an nur einem Ort sahen: im Kinderzimmer beim Babyschaukeln. Und dass sie nebenbei richtig erleichtert waren: So kostengünstig waren sie andere Mitarbeiter und speziell Führungsnachwuchsmütter nicht losgeworden. Zudem hatte sich die Schlachtordnung für die Nachfolge auf den in Kürze vakanten Posten meines Chefs damit en passant verschoben. Ich musste nicht berücksichtigt werden.

So konnte ich beobachten, was anschließend geschah: Nach einigen Wochen Suche führte der designierte Nachfolger meines Chefs – nennen wir ihn Peter X. – mit dem Marketingleiter (Meik M.) hinter verschlossenen Türen eine kriegerische Auseinandersetzung. Es ging um die Größe seines künftigen Machtbereichs. Gerne hätte er die bisherige Machtbasis übernommen, das wollte der Marketingleiter aber nicht.

Die Rollen waren ungerecht verteilt. Der designierte Nachfolger war ein eher langweiliger Ingenieur mit

eingeschränkten Kommunikationsfähigkeiten und völlig ohne Lobby im Unternehmen. Mir war sofort klar, dass er allein schon wegen seiner unbeeindruckenden Art gegen den Marketingleiter den Kürzeren ziehen musste. Ein junger Vorstand aus dem achtköpfigen Board, von dem ich bereits geahnt hatte, dass er sich einst dank seiner flexiblen Cleverness irgendwann als Vorstandsvorsitzender über alle anderen erheben würde, stand hinter dem Marketingleiter. Beide hatten sich entschieden, die Macht der ehemals einflussreichen Abteilung mit einem kräftigen und entschiedenen Griff an sich zu ziehen.

Das wahrscheinlich stille Abkommen dahinter: Wenn er, der junge Vorstand, dem Marketingleiter Meik M. helfen würde, die eigene Machtbasis auszubauen, wäre er damit sein Karrierebeschleuniger. Aus Dankbarkeit würde Meik M. dem jungen Vorstand gegenüber loyal sein und bei den eigenen Vorhaben unterstützen. Solche Abkommen sind in der Managerwelt üblich. Lange habe ich deren Zustandekommen in Kneipen und Nachtlokalen vermutet. Letztendlich ist es so: Einer hilft dem anderen, die eigenen Karriereziele zu erreichen und der mit den besseren Verbindungen gewinnt – all das geschieht ohne viele Worte.

Eine interessante Beobachtung für mich war, dass Machtkämpfe im Unternehmen nicht selten Stellvertreterkriege sind. In vielen Fällen stehen nicht die Initiatoren an der Front, sondern „Spielfiguren“ wie Vorstandssekretärinnen oder das mittlere Management. Es gewinnt meist der, der die stärksten Vertreter an höherer Stelle hinter sich stehen hat.

Der Ingenieur, der zur Nachfolge meines Chefs ausersehen war, war auch ein Stellvertreter – vermutlich, ohne es selbst zu wissen. Er war bestenfalls für eine Stabsstelle geeignet; seine Persönlichkeit vereinfachte die Entmachtung einer ehemals einflussreichen Abteilung.

Bei dieser – wie vermutlich bei vielen anderen Entscheidungen tagein tagaus – waren keine Sekunde lang

inhaltliche Fragen relevant, noch stand je zur Debatte, wie sinnvoll die eine oder andere organisatorische Lösung für das Unternehmen und für dessen Ziele sein könnte. Die Auseinandersetzung kreiste einzig und allein um persönliche Machtinteressen. Wie stark die machtorientierte Prägung in diesem Unternehmen war, wurde mir im Nachhinein anhand der Parkplatzordnung und der Autotypen ganz anschaulich bewusst. Mit etwas zeitlichem Abstand konnte ich verstehen, warum der eine Manager einen Mercedes, der nächste einen BMW und der dritte einen Audi fuhr. Plötzlich wusste ich, was anderen schon von Anfang an klar war: dass das Auto für den Status in einem Unternehmen mehr bedeutet als der Titel (der Vertriebsleiter fuhr Mercedes). Und da verstand ich plötzlich, dass meine Vorliebe für grüne Rover mit cremefarbenen Ledersitzen meine Vorliebe zum Querdenken spiegelte und Vorbote meines Ausstiegs war. Ein komisches „Spiel“...

Ähnliches hatte ich bereits in zurückliegenden Arbeitszusammenhängen erlebt, einige Jahre war ich in einem mittelständischen Unternehmen, modern wirkend, aber nicht minder machtgeprägt. Konkurrenz wurde, wie in solchen Firmen üblich, geduldet, Kompetenzüberschneidungen waren unausgesprochen erwünscht.

Im Wettlauf um den eigenen Einfluss spielten sich fast comictaugliche Szenen ab. Jung und angestachelt von einer schnellen ersten Beförderung spielte ich mit. Täglich rannte ich Schulter an Schulter mit meinem ärgsten Konkurrenten zum Chef, bemüht den nächsten klugen Schachzug zu tun, der meinen Wettbewerber aus dem Rennen werfen würde. Das führte in einen Nervenkrieg, denn niemand von uns konnte sich seines Einflusses je sicher sein – dafür sorgten die Marionettenspieler ganz oben. So beobachtete ich jede Regung meines Konkurrenten. Bewegte er sich von seinem Stuhl im Nachbarbüro durch den Flur nach unten, sah ich ihn und schoss hinterher – umgekehrt genauso. Das sorgte für



stetige Adrenalininstöße, bei ihm wie bei mir. Ich dachte mir gemeine Strategien aus und heckte Kriegspläne aus. Ausgerechnet ich – humanistisch geprägt und gegen Karriere und Krieg eingestelltes Produkt der so gar nicht leistungsfixierten „Generation X“.<sup>1</sup> Ich erlag dem Charme der Einflussnahme. Es war faszinierend Macht zu haben, Führungsseminare zu absolvieren und in Besprechungen gehört zu werden. Es war spannend, selbst zu erfahren, *wie* Unternehmen ticken und *wie* man in ihnen Karriere macht.

Aber das Strickmuster für die erstrebte Karriere entpuppte sich als so schlicht, dass ich Gewissensbisse bekam. Ich saß da und konnte nicht fassen, dass man zwölf Stunden nichts tat (außer Sekretärin, Praktikanten und Mitarbeiter mit Arbeit zu versorgen), und dafür bei Jahresgesprächen mit Lob und Gehaltssteigerungen überschüttet wurde. Das Geheimrezept waren die Meetings. Ich lernte: Für die Karriereförderung reicht die Teilnahme an ein, zwei Meetings am Tag. Bei diesen musste ich am besten energisch auf den Tisch hauen, Zähne zeigen und Ideen möglichst wirksam und selbstbewusst präsentieren. Sehr wichtig war es, regelmäßig eigene Erfolgsgeschichten zu lancieren, am besten per E-Mail mit strategisch gewählten CCs.

Ich entdeckte die Macht der Rede und mein Talent, andere mit Worten zu „besiegen“. Karrieremachen war eine große Show. Mit Arbeit hatte das wenig zu tun, es ging primär um das Verfolgen persönlicher Interessen. Dafür ließ ich auch um 20 Uhr noch mein Licht brennen. Zeitgleich wurde eine Kollegin, die nach der Geburt ihres Babys zwar um sieben Uhr morgens kam, dann ohne Mittagspause ackerte, aber schon um 17 Uhr ging, von der Geschäftsführung aus dem Unternehmen gemobbt.

Mein persönliches Fazit nach einigen Jahren als leitende Angestellte gipfelte in einem simplen Karriererezept: Man nehme einen machthungrigen Menschen, gebe ihm einen Hauch von Kompetenz und kombiniere diese mit einem

gerüttelt Maß an Selbstdarstellung. In diesem Buch möchte ich diese provokante These durch die Erfahrungen anderer und Beispiele untermauern. Aus zahlreichen Gesprächen weiß ich, dass alles noch viel schlimmer sein kann, und dass ich selbst nur eher harmlose Varianten des Jeder-gegen-jeden erlebt habe. Ich weiß aber auch, dass nicht alles schlecht ist und was in guten Unternehmen anders läuft.

Meine eigene Neuorientierung gipfelte in der Erkenntnis, dass ich lieber selbst entscheiden und eigene Risiken eingehen will als die Entscheidungen anderer durchzusetzen, wenn ich sie für falsch halte. Ich möchte Autos fahren, die mir gefallen und lege auf Status keinen Wert. Es bedeutet mir viel, anderen dabei zu helfen, einen eigenen Weg finden, der zu der Persönlichkeit passt und vielleicht nicht immer der klassische Schritt auf der Karriereleiter ist. Das ist für mich persönlich sinnvoller als eine eigene Angestelltenkarriere – es muss aber ganz sicher nicht jedermanns Fazit sein. Es soll es auch gar nicht. Gebraucht sind schließlich Menschen, die im Jeder-gegen-jeden nicht mitspielen und in den Unternehmen dafür sorgen, dass sich die Verhältnisse wieder zum Besseren kehren.

# Der neue Klassenkampf

*Wir schreiben das Jahr 2015 und zählen sieben Millionen Arbeitslose. Rund drei Millionen Personen ohne Arbeit (POAs) sind nicht bei der Bundesagentur gemeldet. Sie bewohnen leerstehende Häuser in abgelegenen Dörfern von Ostdeutschland und erwirtschaften in Kommunen Lebensmittel für den Eigenbedarf. Die Regierung fördert die alternativen Lebensformen im Osten, spart sie so doch die Kosten für das längst auf 200 Euro pro Person gekürzte Hartz-IV, das inzwischen die Hälfte des Bundeshaushalts auffrisst.*

*Seit dem Jahr 2004, seit über einem Jahrzehnt schon, schreiben Konzerne immer größere Gewinne. Alle zwei Jahre entlassen die Großen mehrere Hunderte und teilweise Tausende von Mitarbeitern. So schützen sich die Unternehmen vor dem Zugriff von Heuschrecken und vor der Übernahme durch zahlungskräftige und kauflustige Konkurrenten. Die abgebauten Mitarbeiter finden nur zu einem geringen Prozentsatz neue Vollbeschäftigung. Immer mehr wandern in Ostkommunen ab.*

*Wer Arbeit hat, ist meist unter 45 Jahre alt und arbeitet durchschnittlich 12 Stunden am Tag. Mehr als 50 Prozent aller Arbeitslosen sind gering qualifiziert. Als Langzeitarbeitslose haben diese kaum mehr eine Chance, je einen normalen Arbeitsplatz zu finden. Ein Kombilohnmodell hat sich als Bumerang entpuppt: Unternehmen senkten die Löhne weiter, die Zeche des Staates stieg stetig. Inzwischen haben es auch die Politiker erkannt: Es kostet mehr Geld, Menschen zu beschäftigen, als diese nach Hause zu schicken. Erste Aufstände in den ghettoisierten Vorstädten*

*wurden blutig niedergeschlagen. Deshalb hat ein Politiker der CDU in der letzten Woche vorgeschlagen, diesen einmal täglich Beruhigungsmittel ohne Rezept zu verpassen. Gleichzeitig äußerte er den Vorschlag, Frauen in Ghettos zwangsweise zu sterilisieren. Diese bekämen zu viele Kinder, was den Staat wiederum zu viel Geld koste. Dafür steckte er viel Kritik ein, bekam aber auch Zustimmung.*

Science Fiction oder Zukunftsmusik? Ich bin sicher: Zukunftsmusik. Noch ist es ruhig, geht es uns gut genug, schlafen die Arbeitslosen vor ihren Fernsehern. Noch tobt der Klassenkampf nicht als offene Konfrontation, sondern findet verdeckt statt – mit den Waffen der Unkultur in den Unternehmen. Der Klassenkampf konfrontiert nicht mehr in marxistischer Manier Arbeiter und Arbeitgeber, sondern jeden mit jedem. Nicht mehr der Besitz der Produktionsmittel steht im Zentrum, sondern der Besitz von Wissen. Wissen lässt sich nicht fassen, ist flüchtig, kann vorgetäuscht werden: Aus diesem Grund ist der Kampf subtil und hinterhältig. Wissen ist zunehmend mehr an den Besitz des Arbeitsplatzes gekoppelt. Wer etwas weiß, das ein Unternehmen braucht, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, der hat den Klassenkampf gewonnen. Zugleich muss er aufpassen, dass sein Wissen nicht veraltet oder von anderen abgeschöpft wird. Die Verlierer in diesem Klassenkampf sind all diejenigen, deren Wissen nicht für einen Vorsprung ausreicht, die durch Maschinen ersetzbar sind. Diese Verlierer sind die Proletarier von heute – und sie werden früher oder später auf die Barrikaden gehen.

Was dann passieren kann, bringt der ehemalige SPD-Generalsekretär Peter Glotz auf den Punkt. „Aber wenn irgendwo 200 empörte Arbeiter, die entlassen werden sollen, obwohl der Konzern insgesamt schwarze Zahlen schreibt, alles kurz und klein schlagen, kann ein einziger Gewaltausbruch dieser Art einen Flächenbrand auslösen (...).“<sup>2</sup>

Glutz hatte schon vor mehr als zwanzig Jahren gesehen, auf welche Entwicklung wir zusteuern. „Wir stehen vor einer neuen massiven Verschiebung der Gewichte in der Produktionsfunktion: Der Faktor menschliche Arbeit tritt mehr und mehr in den Hintergrund und das Produktionsergebnis verdankt sich in den hochproduktiven Bereichen fast ausschließlich dem Faktor Kapital, das in der Maschinerie verkörpert ist. Der technologische Prozess, der in gewaltigen Produktivitäts- und Rationalisierungsschüben menschliche Arbeit überflüssig macht, verlagert immer mehr Arbeitsfunktionen vom Menschen auf die Maschine. Das nun in der Tat ist zwar kein jäher, aber ein epochaler Wandel: Nicht länger ist die Arbeit die Hauptquelle gesellschaftlichen Reichtums, sondern die Technik.“<sup>3</sup>

Arbeit wird zum Luxusgut, das nur noch die Besten haben können. Das Arbeiten in den Unternehmen wird zum Überlebenskampf.

# Überlebenskampf im Konzern: Warum Größe die Konkurrenz fördert

„Große Unternehmen sind oft böse Unternehmen, die gut spielen“, vertraute mir einst ein Managementtrainer an. Damals war ich mir nicht sicher, wie er dies meinte. Zehn Jahre später und um diverse Erfahrungen reicher, bin ich fest davon überzeugt: Große Unternehmen fördern das Jeder-gegen-jeden – allein durch ihre Größe. Sie sind Demokratien ohne Gesetzbücher und ohne dauerhafte Regierung. Sie können weder feste Regeln noch Kontinuität bieten und verhindern deshalb Identität. Sie locken charakterliche Wendehälse an, Opportunisten, die sich schnell auf unterschiedliche Strömungen einstellen können. Sie dürfen sich im Zweifel nicht allzu sehr durch feste eigene Wertvorstellungen aufhalten lassen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Langfristig töten große Unternehmen die Leistungsbereitschaft des Einzelnen, sie lassen Starrsinn wachsen. Sich regelmäßig wiederholende Personal-Abbaumaßnahmen legen das Fundament zu einem dauerhaften Überlebenskampf, der Mitarbeiter geradezu verführt, mit Guerilla-Methoden um den eigenen Stand und Status zu kämpfen.

Warum das System „großes Unternehmen“ vor allem dann nicht funktionieren kann, wenn es börsennotiert ist, möchte ich in diesem Kapitel erklären.

Zur Einstimmung eine kleine wahre Geschichte, die einerseits Normalität spiegelt, andererseits zeigt, wie

mühe los selbst leitende Angestellte im großen Unternehmen ein egoistisches Eigenleben führen können.

*Wir befinden uns in einem der größten und am stärksten wachsenden europäischen Konzerne. Es ist ein Tag wie jeder andere: Schon vor acht Uhr kleben gelbe, grüne und blaue Zettelchen an den Bildschirmrändern. Darauf stehen Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiter von Herrn X. Die Mitarbeiter arbeiten Zettel für Zettel ab. Der Chef liest derweil wie jeden Morgen Zeitung, die Beine auf dem Tisch, er telefoniert privat. Zwischendurch besucht er das eine oder andere Meeting. Was dort besprochen wird, erfährt kein Mitarbeiter. Dieser Chef kennt nur Befehle. Abends kontrolliert er, ob alles erledigt ist. Er spricht kaum ein Wort mit den Mitarbeitern, lediglich „Warum geht das nicht?“ rutscht ihm zwischendurch einmal raus. Herr X, nennen wir ihn Post-It-Manager, besucht seit acht Jahren einmal im Jahr ein Führungskräfte training. Er kennt die Methoden modernen Managements, er propagiert sie auch vor seinem Chef, aber selbst umsetzen will er sie lieber nicht. Er befürchtet, Macht und Privilegien zu verlieren, verrät er dem externen Führungskräfte trainer einmal unbedacht nach einem Glas Wein.*

Führungskräfte trainings sind nichts anderes als gehobene Betriebsausflüge, das bestätigt auch ein Kollege von mir – er selbst führt diese Trainings seit zwei Jahrzehnten durch. Die Teilnehmer geben dem Trainer im Feedbackbogen gute Noten, wenn er sie angeregt unterhalten hat und sie im Nebenprogramm – abends im Restaurant und auf der Piste – bei Laune gehalten wurden. Da der Trainer im nächsten Jahr wiederkommen darf, wenn er überall „gut“ und „sehr gut“ bekommen hat, geht es auch ihm vor allem um eine gute Evaluierung. Anders ausgedrückt: Ihn interessiert eine hohe Zustimmungsquote. Und die kommt nicht von ungefähr,