

Konrad Schwan

Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen

Theorie – Empirie – Entwicklung



Duncker & Humblot · Berlin

KONRAD SCHWAN
Führung und Motivation
in und nach Weltwirtschaftskrisen

Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen

Theorie – Empirie – Entwicklung

Von

Konrad Schwan



Duncker & Humblot · Berlin

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.

Alle Rechte vorbehalten

© 2016 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: L101 Mediengestaltung, Berlin

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14573-7 (Print)

ISBN 978-3-428-54573-5 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84573-6 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Drei Weltwirtschaftskrisen haben bislang die Welt erschüttert und die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* ist noch im Gange. Ihr weiterer Verlauf und ihre Dauer sind in vielen Punkten noch offen. Ihre Auslöser sind vielfältig und ähneln teilweise in grundlegenden personalen Prägungen und wirtschaftlichen Ursachen jenen früherer Krisen, trotz einer Zeitspanne von rund 160 Jahren seit der ersten Weltwirtschaftskrise bis zur Gegenwart. Die drei Krisen unterscheiden sich natürlich grundsätzlich durch die Verhältnisse und Umstände, unter denen sie ihren jeweiligen Verlauf nahmen. Die kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen der Weltwirtschaftskrisen sowie deren gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lösungen orientieren sich hie und da an bestimmten Erkenntnissen oder Theoremen, unterscheiden sich aber in aller Regel. Eine solche übergreifende Leitvorstellung ist beispielsweise die These von *John Maynard Keynes* (1883–1946), dass der Staat zu *finanz- und geldpolitischen Mitteln bzw. Deficit Spending* greifen soll, um dadurch eine *gesamtwirtschaftliche Nachfrage* zu bewirken und *Vollbeschäftigung* zu erzielen, um dadurch eine Wirtschaftskrise zu bewältigen. Das galt für die 2. und 3. Weltwirtschaftskrise gleichermaßen.

Weltwirtschaftskrisen sind Prozesse höchster Komplexität, daher in ihrem Verlauf, den Folgen und den Möglichkeiten der Bewältigung äußerst schwer vorhersehbar, geschweige denn sicher zu beherrschen. Das ist trivial, aber folgenschwer. Die rationale Bewältigung stößt rasch an enge Grenzen und führt fast immer zu scheinrationalen Lösungsansätzen und -versuchen. Auch bei der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* ist das bis heute ein Kernproblem mit zahlreichen ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und sozialen Gründen und Folgen. Das führt zu fachlichen Kompetenzlücken bei den verantwortlichen Akteuren, Unsicherheiten und hohen Risiken, taktischen Manövern, fragwürdigen Kompromissen usw. Nachteilige Krisenbewältigungen erfordern und veranlassen daher generell fortschreitende Lernprozesse, um Lösungen zu verbessern. Der Umgang mit hoher Komplexität, Irrationalität, begrenzten Prognosen, Ängsten, schwer zu verändernden Rahmenbedingungen, widerstrebenden gesellschaftlichen sowie realpolitischen Strömungen und unvorhergesehene Ereignisse bewirken jedoch suboptimale Chancen, die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* zu bewältigen, statt bessere prospektive Lösungen zu verwirklichen. Auch die Dauer der Krise verlängert sich merkbar durch solche schwer beeinflussbare Gestaltungs-

kräfte der Krisenbewältigung, aber auch durch nicht erwartete politische, nationale und internationale Ereignisse.

Ganzheitliche Ansätze und wertorientierte Vorgehensweisen können jedoch sehr wesentlich zur Krisenbewältigung beitragen. Die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* war nicht nur eine Krise des Bank- und Finanzsystems oder durch nationale und internationale Regulierungslücken bedingt. Solche oder ähnliche Erklärungsversuche sind zu vordergründig und verkürzen lediglich die Realitäten, d.h. können eine übergreifende und tiefgründigere Sichtweise als tragfähige Lösungsgrundlage nicht ersetzen. Unbestritten standen am Anfang der Krise wertgebundene Ideen neoliberaler Herkunft, deren tatsächliche und folgenschwere Macht unterschätzt wurde. Daher ist es unerlässlich, zukünftige Lösungen auf einer anderen „Moral“ aufzubauen und damit Orientierungen für sinnvollere und zukunftsreichere Gestaltungen zu schaffen. Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft, welche sich seit rund vierzig Jahren zur Ökosozialen Marktwirtschaft entwickelte, war vor der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* mit ihren nationalen Varianten das Erfolgsmodell der Wirtschaftsordnungen in Europa. Nach dem Ausbruch und den Folgen der Krise wurde das bewusster, was zuvor leider in fataler Art und Weise verkannt, kaum verteidigt und letztendlich eine gesellschaftliche, politische, ökonomische, soziale und moralische Tragödie wurde, deren auch nur teilweise Überwindung noch viele Jahre in Anspruch nehmen wird. Zahlreiche Schäden der Krise bleiben irreparabel.

Die *Macht der Ideen* und ihre „irrationale“ Wertbezogenheit, die etwa seit 1975 bis zum Ausbruch der Krise im Jahr 2007 weltweit in Form neoliberaler Vorstellungen zu weitgehender Dominanz in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur gelangten, beeinflussten durch mehr als dreißig Jahre sehr stark das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen. Darin liegen auch entscheidende Gründe, weshalb sich auch in Unternehmen und anderen Einrichtungen unter anderem die *Personal- und Führungsarbeit* tiefgreifend veränderte. Neoliberale Ideen sind zwar inzwischen in immer schärfer werdende Kritik geraten, wirken jedoch weiter nach. Die Auswirkungen und Folgen neoliberaler Ideen bestimmten nicht nur die gesamtwirtschaftlichen, nationalen und internationalen Bereiche der Gesellschaft, Politik, Ökonomie und Kultur. Sie reichen ebenso tief hinein in einzelwirtschaftliche Funktionen und deren Gestaltung. Die nachhaltige Krisenbewältigung erstreckt sich daher auf gesamtwirtschaftliche Belange, wie beispielsweise die Schaffung geänderter Rahmenbedingungen, und die einzelwirtschaftlichen Bereiche der Unternehmen, vieler anderer Einrichtungen und Institutionen.

Mit der wissenschaftlichen Arbeit wird das Ziel verfolgt, zunächst die Weltwirtschaftskrisen und besonders die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* sorgfältig und übergreifend nach Inhalten, Abläufen und ihrer Komplexität

darzustellen und zu interpretieren, vornehmlich nach gesellschaftlichen, politischen, gesamt- und einzelwirtschaftlichen sowie kulturellen Aspekten. Darauf aufbauend werden die Wechselwirkungen, deren Verläufe und Folgen zwischen der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* und der Personal- und Führungsarbeit von Unternehmen und anderen Einrichtungen im Einzelnen in Theorie und Lehre, Empirie und Praxis kritisch-konstruktiv und prospektiv behandelt.

Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* erfolgte in einer längerfristigen und ausgeprägten Phase tiefgreifender nationaler und internationaler, gesellschaftlicher, politischer, technologischer und ökonomischer Veränderungen, die verflochten sind mit einer enorm gestiegenen Bedeutung von Bildung, Forschung, Entwicklung, Kreativität und Innovation. Letzteres, aber auch die zunehmende Globalisierung und die Raschheit von Veränderungen, erfordern funktionelle und strukturelle Anpassungen in den Einzelwirtschaften, u. a. in konzeptioneller, organisatorischer und personeller Art und Weise. Solche Entwicklungen werden für weite Teile der Wirtschaft national und international deren ökonomische und soziale Legitimation immer stärker bestimmen und müssen daher bei der Bewältigung der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* als gesellschaftliche, politische, gesamt- und einzelwirtschaftliche Zäsur und Zukunftschance erkannt und genutzt werden. Zu glauben, die Krise ist gelöst und vorbei, wenn der Status vor Ausbruch der Krise erreicht wird, wäre sicher ein naiver und folgenschwerster Irrtum. Einmal lagen die Ursachen für das Entstehen der Krise natürlich viele Jahre vor deren Ausbruch und wer kann in diese verhängnisvolle Phase zurück wollen, die der Welt unvorstellbares Leid brachte? Zweitens schreit ein so gewaltiger und fürchterlicher Einschnitt nach tiefgreifenden Neuorientierungen und sei es nur, um ein baldiges *da capo* der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* zu verhindern. Das alleine wäre jedoch zu wenig und sicher keine tatsächliche und dauerhafte Krisenbewältigung. Realpolitisch vorstellbar ist es allerdings, nämlich dann, wenn die Dimensionen der Reformen verkannt und die erforderlichen Kräfte unterschätzt werden, vorzeitig erlahmen und alter Trott von neuem Platz greift. Das Muster ist nicht neu. Nicht zufällig pflegt man mittlerweile Weltwirtschaftskrisen zu nummerieren. Innovatives und wertgebundenes Denken, Mut, gebündelte Energie von Vielen und Ausdauer sind notwendig, wenn es nicht nur irgendwie weiter gehen soll, sondern nachhaltige Entwicklungen und Fortschritte das erreichbare Ziel sind. Darin lägen die Chancen einer wirklichen Neuorientierung, die auch diesen Namen verdient. In diesem Sinne soll die Arbeit auch ein prospektiv-politisches Buch sein.

Wesentliche Teilbereiche der Personal- und Führungsarbeit haben etwa ab Mitte der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts substantiell und qualitativ enorm verloren und darunter schwer gelitten. Für die genannten und aktuel-

len Veränderungen, die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen, sind die entstandenen und krisentypischen Führungs- und Motivationslücken höchst nachteilig. Es wird daher notwendig sein, einmal wertvolle frühere und auch heute noch aktuelle Ansätze aufzugreifen. Zweitens innovativ neue Paradigmen, Inhalte, Formen und Praktiken einer Personal- und Führungsarbeit hervorzubringen, die gegenwärtige, zukünftige und strategisch ausschlaggebende Chancen erst ermöglichen; personeller Instrumentalismus genügt nicht mehr. Drittens erwächst daraus für zahlreiche Unternehmen und Einrichtungen unterschiedlicher Branche und Größe das Erfordernis, den Schlüsselfunktionen einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit dadurch Rechnung zu tragen, dass durch das jeweilige Top-Management die steigende Notwendigkeit einer personalistischen Unternehmenspolitik und -führung auf allen Funktionsebenen und Bereichen möglichst verankert und nachhaltig gesichert wird. Auch zu diesen Themenstellungen will die Arbeit fundierte und praktikable Anregungen geben.

Dankend widme ich meiner Frau Ingeborg Schwan und meiner Familie dieses Buch.

Innsbruck, im Juni 2015

Konrad Schwan

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	15
1.1 Weltwirtschaftskrise 1857–1859	15
1.2 Weltwirtschaftskrise 1928–1932	19
1.3 Weltwirtschaftskrise ab 2007	45
1.4 Résumé	145
2. Führungs- und Unternehmungsleitbild	178
3. Wandel des Führungsstils	193
4. Mythen, Realitäten und Rollen zur Führung nach H. Mintzberg	201
5. Qualitätselemente der Führung	215
6. Spannungsfelder einer Führungskraft	225
7. Begriffsbildung der „Führung“	239
8. Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben	243
9. Führungselemente	253
9.1 Zielsetzung	253
9.2. Information und Kommunikation	256
9.3 Delegation	259
9.4 Kontrolle	264
9.5 Autorität	275
9.6 Motivation	313
9.7 Sensitivität	334
9.8 Konfliktlösung	345
10. Mitarbeiterentwicklung	407
11. Mitarbeiterbedürfnisse	448
12. Profile für zeitgemäße Führungsarbeit	460
13. Führungsmodelle	481
Literatur- und Quellenverzeichnis	496
Personenverzeichnis	528
Sachwortverzeichnis	532

Abbildungsverzeichnis

1.1	Run on the Seamen's Savings' Bank during the Panic of 1857	18
1.2	Britische Arbeitslose in der 2. Weltwirtschaftskrise ab 1928–1932	23
1.3	Bankenkrach und Kampf um Spareinlagen, Sparkasse am 13. Juli 1931	34
1.4	Sparer-Frust und Schluss mit Sparen!	68
1.5	Arbeitslosenquote im März 2014 in Europa	99
1.6	Jugendarbeitslosigkeit 2014 in Europa	100
1.7	Notenbanken: Ziele und Funktionen	108
1.8	Bankenunion im Euroraum	110
1.9	Wiederherstellung der Finanzstabilität im Euroraum	111
2.1	Führungsleitbild	178
2.2	Frageliste zum Unternehmensleitbild	186
2.3	Checkliste zum Unternehmungsleitbild	187
3.1	Wandel des Führungsstils	193
3.2	Gesellschaftliche Strömungen, ihre Auswirkungen und Anforderungen an Unternehmen	199
4.1	Personen im Zentrum von Rollenerwartungen	209
6.1	Spannungsfelder einer Führungskraft	226
6.2	Aspekte gesundheitsförderlicher Führung	228
6.3	Psychische Gesundheit	229
6.4	Positive Führung	230
6.5	Quellen und Konsequenzen von beruflichem Stress	234
6.6	Burnout-Modell nach <i>Weinert</i>	236
6.7	Stressprozess und mögliche Interventionsmaßnahmen nach <i>Zapf</i> und <i>Dormann</i>	237
6.8	Personale Kompetenz und Wandel	238
7.1	Führung – Wortfeld und Begriffsnetz	241
7.2	Synthetische handlungstheoretische Führungsdefinition	242
8.1	Führung: Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben	243
8.2	Kooperativer Führungsstil, Motive und Führungsinstrumente	246
9.1	Wie setzt man Ziele, gibt Aufträge und Anweisungen?	255
9.2	Bereiche der Information und Kommunikation	258
9.3	Kommunikationsebenen	259

9.4	Delegation	260
9.5	Selbstkontrolle der Führungskraft	261
9.6	Delegationsfehler	261
9.7	Faktoren für eine erfolgreiche Delegation	262
9.8	Faktoren für eine erfolglose Delegation	263
9.9	Kooperative Kontrolle: Allgemeine Grundsätze	270
9.10	Kontrolle: Fragen zur Planung der Kontrollschwerpunkte	271
9.11	Kontrolle: Gebiete, Arten, Formen, Maßstäbe	271
9.12	Kooperative Kontrolle: Vorbereitungsmaßnahmen	272
9.13	Kontrolle und ihre Durchführung	272
9.14	Kontrolle: Kontrollmöglichkeiten und Schwächen	273
9.15	Kontrolle: Methodik und Bedeutung der Fragestellung bei Kontrollen	274
9.16	Kontrolle und ihre Widerstände von Seiten des Vorgesetzten	274
9.17	Kontrolle und ihre Widerstände von Seiten des Mitarbeiters	274
9.18	Empirische Führungsstilforschung nach <i>Kurt Lewin</i>	303
9.19	Führungsverhalten und Führungserfolg nach <i>Edwin Fleishman</i> und <i>John Hemphill</i>	305
9.20	Personenorientierte Führungstheorien	307
9.21	Macht- und Autoritätsbasen nach <i>John R. P. French</i> und <i>Bertram H. Raven</i>	308
9.22	Mikropolitische Techniken – Macht und Autorität	309
9.23	Formen der Führung von unten	311
9.24	Ansätze der Führung von unten und oben	311
9.25	Rangfolgen von Einflussstrategien nach Führungsvarianten	312
9.26	Strukturelle und interaktive Führungsförderung	312
9.27	Motivationsverlauf nach Stärke und Zeit	315
9.28	Differenzierung unspezifischer Motive durch Konditionierung	316
9.29	Motive und Mittel zum Zweck, werden zum Selbstzweck	317
9.30	Individueller Motivationsprozess nach <i>V. H. Vroom</i>	320
9.31	Interpretation der Bedürfnispyramide nach <i>A. Maslow</i>	322
9.32	Dynamische Darstellung der Bedürfnishierarchie nach <i>A. Maslow</i>	323
9.33	Herzberg-Untersuchung: Faktoren zur Arbeitseinstellung (Motivation)	325
9.34	Herzberg-Untersuchung: Verteilung <i>Unzufriedenheit</i> vs. <i>Zufriedenheit</i>	326
9.35	Arbeitshypothesen und Darstellung der Theorie X	328
9.36	Arbeitshypothesen und Darstellung der Theorie Y	328
9.37	Integration von Motivationstheorien	332
9.38	Das Konfliktlösungsschema	354
9.39	Reaktionen bei Konflikten	362
9.40	Selbst- und fremdverschuldete Konflikte	363
9.41	Konfliktsymptome	366
9.42	Konfliktursachen bei Kooperationen in Großunternehmen	369
9.43	Dimensionierung von Organisationskulturen und Konflikte	370

9.44	Aussagesätze für schwelende Konflikte	371
9.45	Konstruktiver Umgang mit Widerstand	372
9.46	Grundschema der Konfliktarten	373
9.47	Konfliktgrammatik und -system	374
9.48	Persönlichkeitstypen und Konflikt	375
9.49	Intrapersonale Konflikte und Lösungsansätze im Beruf	379
9.50	Nachteilige Merkmale zwischenmenschlicher Konflikte	380
9.51	Schema Konfliktverlauf – Überblick	381
9.52	Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen (1)	382
9.53	Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen (2)	384
9.54	Konflikteskalationen – Stufenmodell (1)	385
9.55	9 Stufen der Konflikteskalation (2)	385
9.56	Konfliktinterventionen und Eskalationsstufen (3)	387
9.57	Aspekte der Konfliktanalyse	388
9.58	Schema der Konfliktoptimierung	397
9.59	Beziehung zwischen Konfliktniveau und Leistung	398
9.60	Techniken des Konfliktmanagements	399
9.61	Führungsaspekte und Konfliktlösungsstrategien	400
9.62	Pro und Kontra von Konflikten in Organisationen	401
9.63	Führungsformen der Konfliktregelung: Verhalten – Vor- und Nachteile – Konsequenzen	403
9.64	Mediation als Verfahren der Konfliktlösung	405
9.65	Verhaltensmaximen des Mediators	406
10.1	Mitarbeiterentwicklung als Führungsfunktion (nach <i>A. Sahm</i>)	411
10.2	Kooperative Führung	412
10.3	Bedürfnisse des Mitarbeiters und Betriebes in der beruflichen Zusammenarbeit	413
10.4	Erwartungen der Mitarbeiter und des Betriebes	414
10.5	Das gemeinsame Interesse	414
10.6	Was fordert Mitarbeiterentwicklung von Mitarbeitern und vom Betrieb	415
10.7	Dialog der Mitarbeiterentwicklung	416
10.8	Zweck und Nutzen der Mitarbeitergespräche	417
10.9	Ziele eines betrieblichen Bildungs- und Förderungsprogrammes	418
10.10	Gefragte Eigenschaften im Top-Management	424
10.11	Gefragte Eigenschaften im Mittleren Management	425
10.12	Fähigkeiten in den Human Resources	426
10.13	Künftig geforderte Fähigkeiten (Auswahl von 10 Kriterien)	428
10.14	Künftig geforderte Fähigkeiten (nach Mitarbeiterzahl)	429
10.15	Innovationszwang (nach <i>Stern</i> und <i>Jaberg</i> , 2007)	435
10.16	Innovationskreislauf/Innovation Circle/Faktoren	436
10.17	Faktoren der Kreativitätsentwicklung	437
10.18	Kreativitätstechniken	438

10.19	Phasen des Projektmanagements	438
10.20	Strategiepyramide – Modell zur Strategieentwicklung	439
10.21	Phasen der Strategieentwicklung	439
10.22	Systemisches Modell der Unternehmenskultur 1 (<i>Perl, 2007</i>)	440
10.23	Systemisches Modell der Unternehmenskultur 2 (<i>Perl, 2007</i>)	440
10.24	Bausteine des Wissensmanagements	441
10.25	Mitarbeiterentwicklung und Innovation.	441
10.26	Innovation und Kooperationsmöglichkeiten	442
10.27	Vorteile von Kooperationen (Beispiel F&E).	442
10.28	Kooperationskultur	443
10.29	Kooperationsmerkmale und Bausteine	443
11.1	Analogien zwischen Absatz- und Personalmarketing	452
11.2	Mitarbeiterbedürfnisse und Mittel der Personal- und Führungsarbeit zu ihrer Befriedigung	458
12.1	Eigenschaften guter Leader	468
12.2	Erfolgreich Vorgesetzter sein	472
12.3	Führen – fördern – Chancen geben	472
12.4	Anforderungsprofil für Führungskräfte	473
12.5	Top Manager. Erfolgsfaktoren – Schlüsselqualifikationen – Ethik	474
13.1	Neuzeitliche Führungsmodelle (1)	490
13.2	Neuzeitliche Führungsmodelle (2)	491
13.3	Neuzeitliche Führungsmodelle (3)	492
13.4	Führungsmodelle und kulturelle Aspekte	493
13.5	Führungsmodelle und ethische Grundlagen (1)	494
13.6	Führungsmodelle und ethische Grundlagen (2)	495

1. Einführung

1.1 Weltwirtschaftskrise 1857–1859

Reinhard Spree, Sozial- und Wirtschaftshistoriker, zitierte einen Zeitgenossen, der die Verhältnisse der *1. Weltwirtschaftskrise von 1857–1859* während des Herbstes 1857 erlebte und schilderte: „Von dem fernsten Westen der neuen Welt bis nach Stockholm und Moskau, bis nach Smyrna und Odessa. Die Stätten, über welche diese Pestilenz dahingeschritten war, bedeckten sich nicht [...] mit Leichen und rauchenden Schutthaufen, wohl aber mit zahllosen Ruinen des öffentlichen und des Privatwohlstandes“ (*Spree*, R.: 2009, S. 1; s. a. Internet: *Spree*, R.). Der vorgenannte Artikel von *Spree* fußt auf dem leicht gekürzten Text, der die Grundlage für einen Vortrag bildete, den *Spree* anlässlich einer Tagung mit dem Titel *Finanz- und Wirtschaftskrisen. Schlaglichter im historischen Vergleich* am 6./7. November 2009 in der *Katholischen Akademie in Bayern*, München hielt. Der renommierte Historiker *Hans Rosenberg* (1904–1988) hat als erster diese Krise als *Weltwirtschaftskrise* bezeichnet, und zwar mit Recht. Deutschland hat die Weltwirtschaftskrise im Vergleich zu anderen Ländern zwar nicht so schwer getroffen, wie das bei allen anderen damals führenden Industrie- und Handelsländern der Fall war (*Born*, K. E.: 1988, S. 135). Die *Krise 1857–1859 war die erste globale Krise*, weshalb bei der vorliegenden Arbeit auch von der *1. Weltwirtschaftskrise 1857–1859* gesprochen wird, wie es auch *Reinhard Spree* tut, der bei seinen Arbeiten stark auf den Forschungen von *Hans Rosenberg* aufbaute (s. a. *Rosenberg*, H.: 1974; s. a.: Internet: *Rosenberg*, H.).

Der *1. Weltwirtschaftskrise 1857–1859* ging ein tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umbruch voraus, der kontextuale Ausgangsverhältnisse für die Krise schaffte: Auflösung des Feudalsystems. – Vordringen des Kapitalismus auf Basis des Privateigentums. – Durchsetzung der Marktorientierung der Produktion. – Verbesserungen des Transportwesens. – Starke Ausweitung des Welthandels (*Spree*, R.: 1974, S. 1; Internet: *Weltwirtschaftskrise 1857–1859*, Ziff. 3).

Die der *1. Weltwirtschaftskrise 1857–1859* vorangegangenen 1840er bis zu den 1850er Jahren waren durch diesen grundlegenden Wandel geprägt. Während dieser Zeit und danach erfolgte ein lang anhaltender Konjunkturaufschwung, der gelegentlich durch kurze Krisen unterbrochen wurde, wie

beispielsweise im Oktober 1853 durch den Einmarsch russischer Truppen in osmanische Donaufürstentümer und den Beginn des Krimkrieges (1853–1856). Der Eisenbahnausbau und die Ausbeutung von Goldlagern in den USA/Kalifornien und in Deutschland der Aufschwung neuer Techniken im Ruhrkohlenrevier, der Hüttenindustrie und ebenfalls der Bau von Eisenbahnen waren wesentliche Faktoren der Entwicklung. Das Aufkommen von Aktienbanken in England und Deutschland hatte begonnen und sie räumten der aufstrebenden Industrie in großem Umfang Kredite ein und verstärkten dadurch zusätzlich das positive Wirtschaftsklima. In anderen Ländern fanden ähnliche konjunkturelle Aufschwünge statt. Parallel dazu erfolgte eine Mobilisierung der Arbeitskräfte, Revolutionierungen im Transportwesen und eine nie gekannte Kapital- und Finanzexpansion. Besonders bemerkenswert war eine rasche und vor der Weltwirtschaftskrise geradezu hektische Verbreitung des Aktienwesens (s. a. Internet: Weltwirtschaftskrise 1857, Teil 2, Europa).

Vom Krimkrieg in den Jahren 1853–1856 – in den die Länder Frankreich, Großbritannien und Russland verwickelt waren – profitierten zusätzlich die kriegsneutralen Industrie- und Handelsländer USA und die Staaten des deutschen Zollvereins im großen Stil durch enorm gestiegene Exporterlöse. Die Farmer aus den USA machten beispielsweise als Getreidelieferanten der Kriegsparteien glänzende Geschäfte, da der russische Getreidemarkt als Lieferant weitgehend ausfiel (*Born, K. E., 1988, S. 135*).

Neu gegründete Aktienbanken in verschiedenen europäischen Ländern entstanden vor allem in den Jahren 1851 bis 1856, die maßgeblich die Finanzierung des Wachstums der Wirtschaft übernahmen. Der Kauf von Aktien erschien Vielen höchst begehrenswert, was 1852/53 zu Kurshöchstständen führte. Die geradezu fieberhaften Zeichen standen auf Hausse. Die Gier nach schnellen Kursgewinnen, Renten und Dividenden – erreichbar mit weniger Arbeit als in der Realwirtschaft – machten sich breit. Der große Ökonom *Werner Sombart* schrieb: „Die 1850er Jahre sind die wichtigste spekulative Periode, die Deutschland bisher erlebt hat. In ihnen wird der Kapitalismus definitiv zur Grundlage der Volkswirtschaft gemacht“ (*Sombart, W.: 1903, S. 95*). Die bankwirtschaftlichen Usancen des größer gewordenen Finanzbereiches wurden oft locker, gelegentlich exlex und damit riskant gehandhabt: Lang gebundenes Kapital wurde mit kurzfristigen Ausleihungen finanziert. – Aktien zur Kreditsicherung herangezogen. – Besicherungen locker gesehen. – Länderspezifisch teilweise vorhandene Regeln der Kredit- und Währungsdeckung wurden unterlaufen. – usw.

Hans Rosenberg beschrieb anschaulich die Zustände, die sich vor den Zeichnungsbüros und Emissionshäusern für Aktien und andere Wertpapiere abspielten: „Wie es Brauch wurde, Aktien neu gegründeter, viel verspre-

chender Unternehmungen noch vor der Eröffnung der Subskription mit Agio zu handeln, so wurde bei Offenlegung der Zeichnungslisten tage- und nächtlanges Schlange stehen der Interessenten vor den Subskriptionsbüros zu einer weit verbreiteten Erscheinung. Häufig ist es hierbei zu einem rücksichtslosen Stoßen und Drängen, zu wüsten Auftritten und Schlägereien gekommen, bei denen Polizei und Militär zur Erhaltung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit eingreifen mussten“ (Rosenberg, H.: 1974, S. 100).

Nach dem Ende des Krimkrieges verloren sich zeitweilige Unsicherheiten an der Börse und es ging dort wieder steil bergauf und das Fieber der Spekulation kam voll in Gang. Neuemissionen überschwemmten den Markt und die Anleger verloren zunehmend den Überblick. Ab Ende August 1856 gerieten die europäischen und auch die deutschen Börsenplätze dann allerdings zunehmend unter Druck. Steuernde Maßnahmen der Preußischen Regierung führten in Deutschland u. a. zu Kursrückgängen (s. a. Internet: Weltwirtschaftskrise 1857, Teil 2, Europa).

Mit dem Ende des Krimkrieges im Jahr 1856 und dem damit verursachten Zusammenbruch der amerikanischen Getreideexporte nach Europa kündigte sich dann das nahende Ende der „goldenen Zeiten“ an. Manches kommt in der Rückschau durchaus bekannt vor, wenn damals auch das Wort „Blase“ bei solchen Entwicklungen noch nicht geläufig war. Es kam wie es kommen musste, nämlich zu einem sehr raschen Abwärtstrend vieler Börsen, d. h. das klassische Merkmal aller Börsen- und Spekulationskrisen fehlte auch am Beginn der *1. Weltwirtschaftskrise 1857–1859* nicht. Der konkrete Auslöser mutet recht aktuell an:

Anfang 1857 begann es in Deutschland in Bayern: Effektenbesitzer, die auf Kredit spekuliert hatten, mussten bei fallenden Kursen ihre Papiere verkaufen. Andere Börsen im In- und Ausland zeigten rasch ein ähnliches Bild, die Verunsicherung und Panik begann und in diese Entwicklung platzte am 24.08.1857 die überraschende Nachricht aus den USA, dass die als solide geltende New Yorker Filiale der *Ohio Life Insurance and Trust Company* zahlungsunfähig geworden war. Das löste „kopflöse Angst und panikartigen Schrecken [aus]. Eine sintflutartige Baisse brach aus; man verkaufte, was noch Käufer fand zu jedem Preis, die Aktienkurse stürzten ab. In New York stiegen die Zinsen in der letzten Augustwoche von 15 % auf 24%. Am stärksten war der Kursverfall bei den Eisenbahnaktien“ (Rosenberg, H.: 1974, S. 117f.).

Der Grund waren Spekulationen und gravierende Fehler der Finanzierungsinstitute sowie fallende Warenpreise, besonders der Getreidepreise. Nach dem Ende des Krimkrieges waren die Getreideexporte der USA nach Europa drastisch eingebrochen, da billiges Getreide aus Russland wieder den Markt versorgte. Einnahmen aus den Getreideexporten entfielen somit

Seit 1857 erschütterten drei Wirtschaftskrisen die Welt. Die Folgen der jüngsten Krise von 2007 werden noch jahrelang spürbar sein. Trotz der großen zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Krisen, finden sich ähnliche Verhaltensmuster und Umstände als Ursachen, die also tief wurzeln. Oberflächenpolitiken zur Bewältigung sind daher kontraproduktiv und eher potenzieller Kern weiteren Unheils.

Wesentliche Auslöser der Krise von 2007 waren neoliberale Ideen. Seit etwa 1975 prägten sie fatal die Entwicklungen, die bis ins globale Desaster führten. Komplexität, Irrationalität, Unsicherheit, Neuorientierungen, enorme und zunehmend rascher verlaufende Veränderungen – also Risiken und Chancen – prägen weltweit gesellschaftlich, politisch, makro- und mikro-ökonomisch die Krisenbewältigung. Alle Akteure sind lerner- und gestaltenderweise äußerst gefordert.

Die weitgreifenden und vielgestaltigen Felder der Führung und Motivation erfordern neue Paradigmen als Leitlinien für praktisches Handeln – im Großen wie im Kleinen. Der Hauptteil der Arbeit dient der Erörterung ausschlaggebender und anwendungsbezogener Ansätze einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit.

Konrad Schwan, Jahrgang 1940, absolvierte ein Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Stuttgart und Innsbruck, das er 1965 als Diplom-Volkswirt abschloss. Daran anschließend promovierte er im Jahr 1970. Selbständige Tätigkeiten im In- und Ausland (www.schwanconsult.com) umfassen die Bereiche Betriebsberatung, Wirtschaftsforschung und Sachverständigenfunktionen. Darüber hinaus war Konrad Schwan jahrelang als Hochschullehrer und Leiter komplexer Beratungs- und Forschungsprojekte tätig. Konrad Schwan ist Autor zahlreicher Fachbücher und Artikel.