

„Was du versprochen hast, das musst du auch halten“ – Leitsätze wie dieser zeigen: Die Erzählungen der Brüder Grimm sind nicht nur unterhaltsam, sondern vermitteln auch kaufmännische Tugenden wie die Vertragstreue. Am Beispiel des „Froschkönigs“ erläutert Professor Rolf Wunderer, Gründer und heute Partner des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, was die Märchenforschung zu einer ethischen Führungslehre beiträgt. Vorab ein Auszug aus seinem neuen Buch.



Lernen vom Froschkönig

Jüngste Politik- und Wirtschaftskrisen belegen: Vertrauen ist in persönlichen, gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Beziehungen die wichtigste, gleichzeitig eine volatile Währung. Deshalb regeln implizite Vereinbarungen ebenso wie formalisierte Verträge seit jeher Beziehungen und Transaktionen zwischen Individuen, Organisationen und Staaten. Wort halten war stets eine zentrale Vertragsgrundlage. Darüber wachte schon bei den Römern der Gott Fidius. Und noch heute reagieren Menschen überall auf der Welt sehr empfindlich auf Wort – und Vertragsbruch.

Handlungsmaximen wie „Halte dein Wort“ haben mittlerweile – oft verbunden mit Aussagen zu wechselseitigem Vertrauen, Offenheit, Aufrichtigkeit, Integrität und Fairness – Eingang gefunden in die Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze vieler Unternehmen.

Sie haben das Ziel, Mitarbeiter und Vorgesetzte mit bestimmten Grundsätzen vertraut zu machen und auf diese zu verpflichten. Eine ähnliche Funktion hatten und haben noch die bekannten Volksmärchen, die, wenn man sie genauer betrachtet, voller ethischer Leitsätze stecken. Das oben beschriebene Prinzip des „Walk the Talk“ beispielsweise findet sich in zahlreichen Märchen der Brüder Grimm, wie unsere Analyse von 70 häufigen Leitsätzen aus 63 relevanten der 201 Erzählungen erbrachte.

Eine der bekanntesten davon ist „Der Froschkönig oder der eiserne Heinrich“ (siehe Kasten Seite 35). Die Geschichte spricht unternehmensrelevante Aspekte wie Vertrauen, Commitment, Harassment, Compliance, Verhandlungsgeschick, Aus- und Weiterbildung sowie Nachfolgeregelungen an. Sie eignet sich deshalb besonders dafür,

Prozesse des Entstehens und der Erfüllung von Verträgen aus Sicht der Führungs- und Kooperationsforschung zu betrachten. Die Diskussion differenzieren wir – untypisch für die Märchenforschung – nach fünf Episoden: Vertrag und Umsetzung am Brunnen – Umsetzung bei Tisch – Umsetzung im Schlafgemach – Happy End – Zukunft.

Episode eins: Am Brunnen

Den Froschkönig interpretieren Psychotherapeuten, Theologen und Pädagogen auch als das Emanzipationsmärchen der Grimms. Dazu Zitate aus dem Buch von Hans Jellouschek (Der Froschkönig, 2001, Seite 79 ff.): „Indem sie (die Prinzessin, R.W.) zu ihren eigenen dunklen Seiten fand, und ihrer Wut, ihrem ‚Egoismus‘, hat sie die Maske abgelegt und ist ein Stück Mensch geworden(...). Die Wut hilft ihr, die längst fällige Abgrenzung in Wort

und Tat zu vollziehen und damit die Lüge, die ihr Mitmachen bisher war, zu beenden(...). Sie wirft damit auch das Gesetz des Vaters über Bord.“ Mehrfacher, vorsätzlicher Vertragsbruch wegen eines Spielzeugs, schließlich Totschlag mit gehässigen Worten sind unseres Erachtens keine akzeptablen Wege zur Emanzipation – besonders für künftige Führungskräfte. Doch erst zum Märchen: Der gelangweilten, bildschönen jüngsten Tochter des Königs rollt ihr „liebstes Spielwerk“ in den Brunnen. Da der Heiratsfähigen bislang wohl immer geholfen wurde, ist ihr einziger (offenbar früh sozialisierter) Ansatz ein erbärmlich-infantiles Geheul. Das hört der Frosch und beurteilt es als „steinerweichend“. Er bietet zwar an, die Kugel heraufzuholen, verlangt dafür aber ein extremes Leistungsentgelt für einen geringen Helferdienst. Und die Prinzessin versagt mit hysterisch-infantilen Reaktionen sowie unangemessener Verhandlungsstrategie schon zur Wiedergewinnung nur eines Spielzeugs. Statt mit dem Verhandlungspartner einen angemessenen Preis auszuhandeln, verspricht sie ihm sogar ihre Krone.

Der Frosch fordert daraufhin einen noch unangemesseneren Preis, nämlich ihr Bett zu teilen. Dieses Vertragsangebot müsste die Prinzessin zurückweisen – es geht ja nur um ein Spielzeug und nicht um Leib und Leben. Doch sie lernte wohl nie, Bedürfnisse aufzuschieben und reagiert nach dem Motto „Ich will alles und zwar sofort“. So akzeptiert sie den asymmetrischen Vertrag, den sie gar nicht erfüllen will! Denn sie verspricht mit schon klarer Mentalreservation: „Was der einfältige Frosch schwätzt, der sitzt im Wasser [...] und kann keines Menschen Geselle sein“ – obgleich dieser ihre Sprache spricht! Dann eilt sie mit der ertauchten Kugel nach Hause, ohne sich um die Rufe des Vertragspartners zu kümmern.

Fazit: Beide verhandeln und handeln hier schlecht. Die Königstochter möchte ihr Spielzeug zu jedem Preis, den sie jedoch nicht zahlen will. Und der Frosch will für seinen geringen Einsatz durch Beischlaf

erlöst werden, ohne sich jedoch als verwunschenen Prinzen zu outen und dadurch möglicherweise die Prinzessin als Helferin zu gewinnen. Sofern er langfristige Vertragsbeziehungen zur Prinzessin plant, müsste er diese jedoch auf

vertrauenssichernde Kooperation gründen. Die Prinzessin wiederum versteht den Vertrag nur als einmaliges Spiel mit einem nicht Vertrags- und Sanktionsfähigen. Deshalb maximiert sie auf vertragsbrüchige Weise ihren Vorteil.

„Der Froschkönig oder der eiserne Heinrich“

Info

[...]Die Königstochter folgte ihr mit den Augen nach, aber die Kugel verschwand, und der Brunnen war tief, so tief, daß man keinen Grund sah. [...] Und wie sie so klagte, rief ihr jemand zu „was hast du vor, Königstochter, du schreist ja daß sich ein Stein erbarmen möchte.“ Sie sah sich um, woher die Stimme käme, da erblickte sie einen Frosch, der seinen dicken häßlichen Kopf aus dem Wasser streckte. [...] „Sei still und weine nicht,“ antwortete der Frosch, „ich kann wohl Rat schaffen, aber was gibst du mir, wenn ich dein Spielwerk wieder heraufhole?“ „Was du haben willst, lieber Frosch,“ sagte sie, „meine Kleider, meine Perlen und Edelsteine, auch noch die goldene Krone, die ich trage.“ Der Frosch antwortete „deine Kleider, deine Perlen und Edelsteine und deine goldene Krone, die mag ich nicht: Aber wenn du mich lieb haben willst, und ich soll dein Geselle und Spielkamerad sein, an deinem Tischlein neben dir sitzen, von deinem goldenen Tellerlein essen, aus deinem Becherlein trinken, in deinem Bettlein schlafen: wenn du mir das versprichst, so will ich hinuntersteigen und dir die goldene Kugel wieder heraufholen.“ „Ach ja“, sagte sie, „ich verspreche dir alles, was du willst, wenn du mir nur die Kugel wiederbringst.“ Sie dachte aber „was der einfältige Frosch schwätzt, der sitzt im Wasser bei seinesgleichen und quakt, und kann keines Menschen Geselle sein.“

Der Frosch [...] tauchte seinen Kopf unter, sank hinab, und über ein Weilchen kam er wieder heraufgerudert; hatte die Kugel im Maul und warf sie ins Gras. Die Königstochter war voll Freude, als sie ihr schönes Spielwerk wieder erblickte, hob es auf und sprang damit fort. „Warte, warte!“, rief der Frosch, „nimm mich mit, ich kann nicht so laufen wie du.“ [...] Sie hörte nicht darauf, eilte nach Haus und hatte bald den armen Frosch vergessen, der wieder in seinen Brunnen hinabsteigen mußte.

[...] „Ach lieber Vater, als ich gestern im Wald bei dem Brunnen saß und spielte, da fiel meine goldene Kugel ins Wasser. Und weil ich so weinte, hat sie der Frosch wieder heraufgeholt, und weil er es durchaus verlangte, so versprach ich ihm, er sollte mein Geselle werden, ich dachte aber nimmermehr, daß er aus seinem Wasser heraus könnte. Nun ist er draußen und will zu mir herein.“ Indem klopfte es zum zweitenmal und rief „Königstochter, jüngste, mach mir auf, weißt du nicht, was gestern du zu mir gesagt

bei dem kühlen Brunnenwasser? Königstochter, jüngste, mach mir auf.“

Da sagte der König „was du versprochen hast, das mußst du auch halten; geh nur und mach ihm auf.“ [...] Der Frosch ließ sich gut schmecken, aber ihr blieb fast jedes Bißlein im Halse. Endlich sprach er „ich habe mich satt gegessen und bin müde, nun trag mich in dein Kämmerlein und mach dein seiden Bettlein zurecht, da wollen wir uns schlafen legen.“ Die Königstochter fing an zu weinen und fürchtete sich vor dem kalten Frosch, [...] der nun in ihrem schönen reinen Bettlein schlafen sollte. Der König aber ward zornig und sprach „wer dir geholfen hat, als du in der Not warst, den sollst du hernach nicht verachten.“ Da packte sie ihn mit zwei Fingern, trug ihn hinauf und setzte ihn in eine Ecke. Als sie aber im Bette lag, kam er gekrochen und sprach „ich bin müde, ich will schlafen so gut wie du: heb mich herauf, oder ich sags deinem Vater.“ Da ward sie erst bitterböse, holte ihn herauf und warf ihn aus allen Kräften wider die Wand [...] Als er aber herabfiel, war er kein Frosch, sondern ein Königssohn mit schönen freundlichen Augen. Der war nun nach ihres Vaters Willen ihr lieber Geselle und Gemahl. Da erzählte er ihr, er wäre von einer bösen Hexe verwünscht worden, und niemand hätte ihn aus dem Brunnen erlösen können als sie allein, und morgen wollten sie zusammen in sein Reich gehen. Dann schliefen sie ein, und am andern Morgen [...] kam ein Wagen herangefahren mit acht weißen Pferden bespannt, [...] und hinten stand der Diener des jungen Königs, das war der treue Heinrich. Der treue Heinrich hatte sich so betrübt, als sein Herr war in einen Frosch verwandelt worden, daß er drei eiserne Bande hatte um sein Herz legen lassen, damit es ihm nicht vor Weh und Traurigkeit zerspränge. Der Wagen aber sollte den jungen König in sein Reich abholen; der treue Heinrich hob beide hinein, stellte sich wieder hinten auf und war voller Freude über die Erlösung. Und als sie ein Stück Wegs gefahren waren, hörte der Königssohn, daß es hinter ihm krachte, als wäre etwas zerbrochen. [...] Noch einmal und noch einmal krachte es auf dem Weg, und der Königssohn meinte immer, der Wagen bräche, und es waren doch nur die Bande, die vom Herzen des treuen Heinrich absprangen, weil sein Herr erlöst und glücklich war.

Quelle: Grimm, J&W. (2004): Märchen, kleine Ausgabe, cbi. München.

Episode zwei: Vertragserfüllung bei Tür und Tisch

Der Frosch muss daraufhin wieder in den Brunnen und entscheidet sich nun für eine offensive Kampfstrategie. Er verlangt Einlass, als der Vater mit der Tochter speist. Diese hat den Frosch allerdings so aus dem Gedächtnis getilgt, dass sie nicht einmal dessen Stimme erkennt! Sie öffnet die Tür, sieht den Vertragspartner und schlägt ihm unreflektiert die Türe vor der Nase zu. Trotz einer Reflektionspause von einem Tag hat die Prinzessin also nichts gelernt, verwehrt deshalb Dank und jegliche versprochene Vertragserfüllung. Der Vater indes kennt die Tochter, fragt nach ihrem Stimmungswandel und vernimmt die wiederholte Beschwerde des Frosches. Da sagte der König „Was Du versprochen hast, das musst Du auch halten; geh hinaus und mach ihm auf.“ Die Prinzessin hört die Botschaft wohl, allein ethisches Commitment war noch nie ihr Verpflichtungskonzept. Deshalb will sie dem Vater nicht einmal folgen, den Frosch von ihrem goldenen Teller speisen zu lassen. Da befiehlt es der König. Dieser Gesinnungsethiker lässt sich dabei nicht einmal vom Aussehen des Tiers als künftigem „Gesellen“ beeindrucken.

Fazit: Der Frosch hat den ersten Vertragsteil mit der Tochter als Tischgeselle realisiert. Die Prinzessin erfüllt schon diesen Paragraphen widerwillig nur mit Druck des Vaters. Dazu der bekannte Kinderpsychologe Bruno Bettelheim: „Die elterliche Führung ...man muss sein Versprechen halten, auch wenn es noch so unüberlegt war, entwickelt ein verantwortungsbewusstes Gewissen.“

Episode drei: Im Schlafgemach

Der Frosch will nun sein Erlösungsziel erreichen, das aber nur er kennt. Als er die Vertragspartnerin auffordert, auch ihr „seidenes Bettlein“ zu teilen, setzt er zusätzlich offen auf die väterliche Autorität. Der Vater appelliert zunächst mit der „goldenen Regel“ an ihr Gewissen. Diese fordert nach dem Tübinger Philosophen Otfried Höffe: „Wie Du willst, dass

man Deine Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt, so berücksichtige auch die Bedürfnisse und Interessen der anderen.“ Und sie fordert darüber hinaus im Sinne der Diskursethik (Theorie, die von der Unmöglichkeit einer philosophischen Letztbegründung ausgeht und daher den auf Konsens zielenden Diskurs zur Basis der Ethik erhebt), verborgene Bedürfnisse und Interessen transparent und authentisch zu kommunizieren. Was der Frosch konsequent unterlässt. Eine andere Version fokussiert folgen- beziehungsweise verantwortungsethisch auf Resultate des Handelns. Dazu evaluierte Robert Axelrod, US-amerikanischer Politologe und Konfliktforscher, 1995 innerhalb der Spieltheorie empirisch den Leitsatz „Tit for Tat“ (dies für das) als Bezeichnung für die dauerhaft erfolgreichste Strategie. Die Spieltheorie untersucht Entscheidungsverhalten in Situationen, in denen das Ergebnis ihrer Entscheidung auch von anderen Akteuren beeinflusst wird. Tit-for-Tat-Spieler zeigten sich danach in der ersten Runde kooperationsbereit, verhalten sich in dann jedoch mit „Wie du mir, so ich dir“ – reagieren freundlich auf Kooperation und bestrafen Opportunismus. Dies klingt beim König so: „Wer Dir geholfen hat, als Du in der Not warst, den sollst Du hernach nicht verachten.“ Weil keine der Figuren sich an die idealen Vorgehensweisen hält, eskaliert der Konflikt. Als der Frosch droht: „Heb mich herauf, oder ich sag's deinem Vater“, interpretiert das Mädchen den Vertrag nun als „sexual harassment“, sieht sich in ihrer Integrität bedroht und reagiert ihrem Naturell gemäß: „Da ward sie bitterböse, holte ihn herauf und warf ihn aus allen Kräften wider die Wand ‚nun wirst Du Ruhe haben, du garstiger Frosch!‘. Als er aber herabfiel, war er kein Frosch, sondern ein Königssohn mit schönen freundlichen Augen.“

Fazit: Für den Frosch wird das Vertragsziel erst so erreicht. Das wusste die Prinzessin nicht. Sie fühlte sich von Frosch und Vater durch einen zunehmend asymmetrischen Vertrag erpresst. Ein Gericht

Literatur-Tipp

Info



Rolf Wunderer: Führung in Management und Märchen. Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze, Köln 2010, Luchterhand (Wolters Kluwer Deutschland), ca. 250 Seiten, gebunden, 39,00 Euro.

würde dem „Totschlag im Affekt“ mildern- de Umstände zubilligen. Aber der Frosch würde dann auch entlastet, weil es ihm um die einzige Möglichkeit zur Erlösung ging. König und Prinzessin handelten uninformativ sowie stets unreflektiert. Auch überrascht, dass die Prinzessin nicht gegen die zuvor nie abgesprochene Hochzeit emanzipatorisch protestiert. Emanzipiert hätte sie gehandelt, wenn sie Vater und Frosch ein klares „Nein“ kommuniziert und gelebt hätte statt das Tier an die Wand zu werfen.

Episode vier: Das Happy End mit neuem Vertrag

Immerhin verheiratet der Vater – wie heute noch in vielen Ländern üblich – auch den Prinzen ohne ihn zu fragen! Denn als der zuvor erpresserische Frosch als Prinz mit „schönen freundlichen Augen“ von der Wand fällt, folgt der Satz: „Der war nun nach ihres Vaters Willen ihr lieber Geselle und Gemahl.“ Der König reflektiert also weder die eigene Wandlung vom Gesinnungs- zum Verantwortungsethiker noch seinen autokratischen wie existentiellen Vermählungsentscheid, zumal dieser zur Fusion zwischen zwei Königreichen führen könnte. Diesen kritisiert die Tochter nicht, verhält sich folglich nicht emanzipierter als zuvor. Schließlich verliert der Vater kein Wort zur fehlenden Wort- und Vertragstreue der Tochter – wenigstens als Lehre für ihr neues „Vertragsverhältnis“ mit dem entzauberten Frosch! Wilhelm Grimm ergänzte das Märchen deshalb auch aus erzieherischen Gründen um den „Eisernen Heinrich“. Weil das Sozialisierungsziel, die Tochter zu ethischem oder emotionalem Commit-

ment zu bewegen, scheiterte, demonstriert dieses nun der Diener vorbildlich mit seiner märchenhaften Loyalität, seiner Liebe und freiwilligen Bindung.

Lehren für das Management

Was die Führungsforschung von primär historisch deutenden Volkskundlern und Philologen unterscheidet, ist die in die Zukunft weisende Frage nach den Vertragsfolgen. Das Management denkt primär an Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen. Für ein nachhaltiges (Personal)-Management interessiert daher, inwieweit dieses „Happy End“ im langfristigen Spiel der künftigen Ehe und Regentschaft weiter Erfolg verspricht. Beim Froschkönig sind es mögliche Kooperationen oder eine Fusion mit dem neuen Königreich sowie Nachfolgeregelungen nach der Hochzeit. Mit Blick auf die Eignung der frisch Vermählten für zukünftige Aufgaben oder Positionen würden Personalmanager biografische Informationen sammeln – wie bei Neubesetzungen von Stellen etwa anhand von Zeugnissen, Interviews, Lebensläufen und Referenzen. Auch Forschungsergebnisse der Psychoanalyse und Neuropsychologie würden herangezogen, nach denen Persönlichkeitsstrukturen von Erwachsenen früh geprägt und damit verbundene Verhaltensstile recht stabil bleiben. Für eine personalstrategische Deutung des Märchenendes bieten sich drei Prognosen an: Die Prinzessin dürfte sich kaum in ihrem gezeigten Persönlichkeitskern ändern – weder als Ehefrau noch als Mitregentin. Sie dürfte dann in kritischen Vertragssituationen weiter zu unreflektiertem, emotionalem, egozentrischem wie egoistisch-unzuverlässigem Handeln mit kurzfristiger Perspektive neigen. Damit wäre nur kalkulatives Commitment („Das könnte sich lohnen“) in ihren Rollen als Ehefrau und Mitregentin zu erwarten.

Der Froschprinz verhielt sich bei der Verfolgung seines Erlösungsziels machiavellistischer als die Prinzessin. Im Märchen heißt es aber auch: „Als er herabfiel, war

er kein Frosch, sondern ein Königssohn mit schönen freundlichen Augen.“ Das könnte für einen guten menschlichen und einen kritischen tierischen Persönlichkeitskern des Froschs sprechen. Für sein zukünftiges Agieren als Regent würde dies verschiedene Konsequenzen haben: Herrscht die freundliche Seite der Sozialkompetenz vor, könnte die dominante Frau den „Nachwuchs-König“ in die Rolle eines Prinzgemahls versetzen. Diese Konstellation könnte dem Land bei seiner späteren Nachfolge als König schaden, wenn diese Gutmütigkeit von untergebenen Vasallen ausgebeutet würde – es sei denn, er installierte einen „Eisernen Kanzler“.

Für die Erbschaft frühneuzeitlicher Königswürden könnte man dagegen die Tiernatur des Prinzen als erfolgsversprechendere Eigenschaft einschätzen. Gleichzeitig dürfte sie jedoch zu einer unheilvervollen Kooperation („Kollusion“) von zwei sozial inkompetenten Ehepartnern führen. Drittens wäre noch eine Persönlichkeitsdifferenzierung nach Carl Gustav Jung in eine hellere Privat- und eine dunklere Berufspersönlichkeit denkbar: Im privaten Bereich ein nachsichtig distanzierter Prinzgemahl mit „freundlichen Augen“, in der Königsrolle dagegen ein lange mit Brunnenwassern gewaschener Machiavellist. Gerade dann würde man dem Prinzen empfehlen, vorher in einem vorbildlich geführten anderen Reich dessen Kultur und Politikstil zu (er)leben, sich in Governance weiterzubilden sowie nach der Thronfolge einer menschlich wie führungspolitisch positiv ergänzenden „grauen Eminenz“ das operative Geschäft zu übertragen.



Autor

Prof. Dr. Rolf Wunderer,
Institut für Führung und Personalmanagement, St. Gallen,
rolf.wunderer@unisg.ch