

Einladung

Liebe Leserin, lieber Leser.

Es ist kühl geworden in den deutschen Büros und Fabriken. Menschliche Wärme fehlt. Höflichkeit und Freundlichkeit werden selten. Bürokratische Führungs-Instrumente und Human-Resource-Systeme ersetzen häufig menschliche Begegnung. Hierarchie und Bürokratie haben die Menschlichkeit in vielen Unternehmen und Behörden zerstört.

Das hierarchische Bild von der Unterstellung eines (kleinen) Menschen unter einen größeren ist ja schon schlimm: „Mein Mitarbeiter untersteht mir disziplinarisch!“ Schlimmer wird es, wenn dieser den Unsinn auch noch mitmacht und behauptet: „Ich arbeite für meinen Chef.“ Dabei blickt er unwillkürlich nach oben. Das Mittelalter mit Herr und Knecht lässt grüßen.

Und ganz schlimm wird es, wenn die Hierarchie dazu benutzt wird, den Menschen „Karriere“ vorzugaukeln. Die tollsten Titel werden erfunden: Obergruppen-Leiter, Direktor, Volldirektor, stellvertretender Direktor, Fach-Leiter, Team-Leiter, Abteilungs-Leiter oder Unterabteilungs-Leiter. Alle wollen und sollen irgendwo und irgendwie „Leiter“ sein. Auf der Sprossen-Leiter der Hierarchie. Eigentlich sollten die Menschen nur etwas mehr Geld bekommen. Weil die Tarif-Systeme aber für „produktive“ Menschen nicht so viel Geld vorsehen, macht man sie „unproduktiv“ und schiebt sie auf der Leiter nach oben. Bei dieser Vergabe von Pöstchen und Titeln wird leider übersehen, dass die stolzen Besitzer all der Kästchen im Organigramm nun ihren Besitz mit Zähnen und Klauen verteidigen: „Dafür bin ich zuständig!“ Kein Wunder, dass die Produktivität sinkt und die Kommunikation im Unternehmen zerstört wird. Ganz zu schweigen von dem Kunden, der dabei völlig aus den Augen gerät.

Vieles von diesem Unsinn wurde in den letzten Jahren wieder korrigiert. Die Pyramide wurde abgeflacht. Viele Sprossen aus der Leiter genommen und die Titel abgeschafft. Aber am Kern-Prinzip hielt man eisern fest: *den besten Fachmann zum Chef machen*. Sie kennen ja all diese Fälle in Ihrem Unternehmen. Ein Vorstand einer deutschen Großbank kommentiert dies so: „Wir verlieren einen tollen Berater für die Kunden und die Mitarbeiter bekommen einen schlechten Chef, der alles besser weiß und wissen will. Die Unter-Stellung wird zur Unter-Werfung. Menschen-Verachtung, Mobbing und Machtgerangel sind die Folge. Frust bei allen – Mitarbeitern und Kunden. Das sind die Konsequenzen, wenn wir Karriere über die Hierarchie-Pyramide praktizieren.“

Als Peter-Prinzip oder Beförderung in die Inkompetenz wird dies auf Partys und in Kantinen kopfschüttelnd diskutiert – aber gleichzeitig von den Chefetagen immer wieder toleriert. Organisierte Unmenschlichkeit, Vernichtung von Geld und Human-Vermögen. Wie lange können wir uns das noch leisten? *Denn Frust frisst Gewinne!*

In der Fabrik hält sich der Schaden durch einen frustrierten Mitarbeiter noch in Grenzen. Was soll's, wenn er gegen das Fließband tritt oder den Autositz beim Einbau anschnauzt. In der Dienstleistungs- und Wissens-Ökonomie dagegen wirkt Frust wie eine Epidemie, wenn der Mitarbeiter innerlich kündigt und von ihm keine Ideen mehr kommen, wenn er die Kollegen anschreit oder den Kunden mürrisch anknurrt: „Was wollen Sie denn schon wieder?“ Hier gilt eine goldene und eiserne Regel: So, wie die Chefs ihre Mitarbeiter behandeln, so behandeln die ihre Kunden. Die vielen Negativ-Erlebnisse mit Groß-Konzernen sind die lebenden Beweise für die These: Kunden-Orientierung beginnt immer bei der Mitarbeiter-Orientierung.

Alle finden Hierarchie blöd – aber alle wollen rauf. „*Schluss mit Hierarchie!*“ sagt dieses Buch. Und die ersten Kommentare: „Das wäre zu schön, um wahr zu sein.“ „Hierarchie, die gab es doch schon immer.“ „Hierarchie, die muss doch sein.“ „Karriere, das heißt doch Aufstieg,

was denn sonst!“ Wir möchten Ihnen in diesem Buch eine etwas andere Arbeitswelt vorstellen. Wir wollen keine Demokratie im Unternehmen. Wir zeigen Ihnen nur ein neues Verständnis und ein anderes Bild von Hierarchie.

In den Unternehmen der Zukunft

- ist der Kunde der Arbeit-Geber,
- agieren Mitarbeiter und Chef „auf gleicher Augenhöhe“,
- wird die Pyramide um 90 Grad gekippt: Der Chef steht nicht mehr *über* dem Mitarbeiter, sondern *hinter* ihm und stärkt ihm den Rücken,
- wird Hierarchie als Dienstleistung verstanden und gelebt. Das ist gar nicht neu. Friedrich der Große bezeichnete sich als „erster Diener des Staates“,
- heißt Karriere nicht groß werden durch den Aufstieg auf dem Rücken anderer, sondern groß werden, weil man *selbst* mehr kann: „größere Komplexität beherrschen“, „größeren Wert beim Kunden stiften“ und „für das Unternehmen wertvoller werden“,
- dürfen dann nicht nur zehn Prozent Karriere machen. Jetzt *sollen* möglichst *alle* wertvoller werden. In diesem Sinne müssen *alle Karrieren machen*.

Viele von Ihnen werden bei der Lektüre des Buches entdecken: „Ja, so will ich eigentlich arbeiten.“ „Ja, so arbeiten wir eigentlich schon, aber leider nicht konsequent, weil wir immer wieder von den alten Bildern dominiert werden.“ Sie werden viele neue Bilder sehen, die es Ihnen und Ihrem Unternehmen ermöglichen, so zu arbeiten, wie Sie es eigentlich wollen: wertschätzend, mit Respekt und menschlich.

Möglicherweise ergeht es Ihnen dabei wie den Indianern, als sie zum ersten Mal dem Schiff von Columbus begegneten: *Sie sahen es nicht, obwohl es direkt vor ihrem Strand lag!* Sie nahmen nur die kleinen Boote wahr, mit denen die Seeleute an Land ruderten. Wir Menschen können nur das wahrnehmen (als wahr nehmen), für das wir ein Bild in un-

serm Kopf haben. Und für ein so großes Segelschiff hatten die Indianer kein Bild. Erst als sie zu dem Schiff hinruderten und es mit ihren Händen begreifen konnten, dann konnten sie es begreifen und sich ein Bild davon machen.

Das gleiche Phänomen gab es bei den Südsee-Bewohnern, als die ersten europäischen Schiffe ankamen. Deshalb nannten die Maori die Weißen „papalagi“, das heißt „Loch in der Wolke“. Das große Segelschiff nahmen sie nur als Loch in der Wolke wahr.

Um das alles zu verstehen, laden wir Sie herzlich ein zu einer *Entdeckungs-Reise* an den Anfang der Hierarchie und noch davor, als es nur Stammes-Führer gab, die sich jeden Tag in ihrer Rolle bewähren mussten. Sie dienten dem Stamm, nicht der Stamm ihnen. Und eine Hierarchieleiter gab es auch nicht – nur ein Schild, auf das sie gehoben wurden. Sie waren Führungskräfte, die Menschen kraftvoll führten.

Ursprünglich war Hierarchie die „göttliche Ordnung“ (griechisch: hierarchia) im Himmel der Griechen – mit Zeus ganz oben, dann den anderen Göttern und ganz unten den Halbgöttern, wie Prometheus oder Achilles. Hierarchie galt damals *nicht* für die Menschen in Griechenland. Die hatten ja ihre Demokratie!

Etwa 1000 Jahre später wurde die göttliche Ordnung auf die Erde geholt. Das war nicht Gottes Wille, sondern Menschen Werk, um einen zentralen Willen durchzusetzen. Kein Wunder, dass Hierarchie mit Angst besetzt war und ist – in der Kirche, bei der Leibeigenschaft, im Militär, in Politik und in der Fabrik.

„*Angst fressen Seele*“ sagt ein afrikanisches Sprichwort. Wenn der Chef einer Fabrik allerdings nur die Hände des Menschen haben will, kann ihm das egal sein. Henry Ford schrieb in seinem Buch: „Es ist zum Verzweifeln. Ich brauche nur zwei Hände – aber immer hängt ein ganzer Mensch dran.“

In der *Wissens-Ökonomie* ist das anders. Sie bietet eine gute Chance, mehr Menschlichkeit in die Unternehmen zurückzuholen. Bei ihr kann man nicht einfach in Maschinen investieren und dann produzieren – möglichst ohne Menschen. *Jetzt muss man mit dem Wissen von Menschen Geld verdienen*: als Beratungs-, Finanzierungs- oder Engineering-Unternehmen, als Anlagen- oder Maschinen-Bauer, in der Pharmazie oder bei Porsche und natürlich als Handwerker, überall, wo es um komplexe Dienstleistungen oder komplexe Produkte geht. Hier ist Angst der schlechteste Motivator. Die Know-how-Träger kündigen dann einfach. Sie können gehen. Sie sind „Betriebsvermögen auf zwei Beinen“. Jetzt lohnen sich Respekt und Wertschätzung der Menschen – auch betriebswirtschaftlich. Jack Welch beschreibt in seinem Buch „WINNING“, wie er in Workshops direkt mit den Menschen an der so genannten Basis in den Dialog trat und sie um Hilfe und Anregungen bat. Ein Mitarbeiter sagte ihm dabei: „25 Jahre lang habt ihr nur meine Hände bezahlt, obwohl ihr meinen Verstand hättet haben können – und zwar gratis. Aber es hat mich ja keiner gefragt – bis heute.“

Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit sind wie die beiden Seiten einer Münze: Auf der einen Seite die Zahl und auf der anderen der Kopf. In der Wissens-Ökonomie sind die beiden keine Gegensätze, sondern gleichgerichtete Kräfte. Zusammen sind sie die Basis für den Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitern. Ethik ist in dieser Ökonomie kein aufgesetztes Korrektiv für das Management. Ethisches Handeln ist systemimmanent und wirtschaftlich sinnvoll. Bei unethischem Verhalten verlassen nämlich die Menschen das Unternehmen – die Mitarbeiter und die Kunden. Der Umsatz-Einbruch bei der geplanten Versenkung der Onlineplattform „Brent Spar“ ist nur eins der Beispiele.

Im zweiten Teil der Entdeckungs-Reise fahren wir Sie zu dem *menschlichen Unternehmen*, in dem es viele Menschen gibt: die Mitarbeiter als vernunftbegabte, mündige Wesen und die Kunden, die den Mitarbeitern die Arbeit geben – die *Arbeit-Geber*.

Selbst der Chef darf hier Mensch sein und braucht nicht mehr als Übermensch zu agieren. Er muss nicht mehr alles entscheiden. Die Mitarbeiter sind ja auch erwachsen! Er trägt auch nicht alleine die Last der Personalverantwortung für all seine Leute. Jetzt hat *jeder* Personal-Verantwortung! Für sich selbst.

Das menschliche Unternehmen agiert sogar selbst wie ein Mensch. Sie erleben eine wirksame *Alternative zur Hierarchie-Pyramide: das Unternehmen als lebendigen Organismus*, sozusagen als Person mit eigener Persönlichkeit. Diese wird von den Mitarbeitern geprägt und von den Kunden wahrgenommen – als wahr genommen.

Das alles klingt auf den ersten Blick vielleicht etwas utopisch. Aber schon der zweite zeigt uns, dass all die Arbeitsplätze mit dem alten, tayloristischen Pyramiden-Muster aus Deutschland abwandern. Zurückbleiben die Unternehmen der Wissens-Ökonomie. Wir haben keine andere Wahl, als auch den dritten und vierten Blick auf das neue Unternehmens-Bild zu tun – und dann auch etwas zu tun.

Vom Taylorismus zum Organismus, von der Pyramide zum Netzwerk, das ist der Weg, den wir Deutsche gehen müssen. So haben wir alle eine tolle Perspektive im „globalen Dorf“: als „Complexity-Manager“ und als „Know-how-AG“.

Aber auch dann werden wir bei uns noch Pyramiden haben, überall dort, wo einfache Standard-*Dienstleistungen* erbracht werden – ob bei McDonalds oder in Call Centers. Einfache Standard-*Produkte* „made in Germany“ wird es bei uns wohl nicht mehr geben.

Menschliche Unternehmen sind mutige Wesen. Sie haben Mut. Sie unternehmen was. Und sie machen Mut. Sie trauen sich, den Mitarbeitern zu trauen und etwas zuzutrauen. Dieses Vertrauen macht den Menschen Mut, sich selbst zu trauen. Sie handeln jetzt wie Unternehmer im Unternehmen und unternehmen etwas für ihren Kunden – ihren *Arbeit-Geber*.

Ihre Entdeckungsreise beginnt in Kapitel 1 mit einer humorvollen Einstimmung in die Arbeitswelt von heute: *Humor ist, wenn man trotzdem lacht.*

Im zweiten Teil zeigen wir, wie alles begann – das mit der *Hierarchie* und der *Pyramide*. und warum heute immer noch „Karriere“ als Aufstieg auf einer Leiter verstanden wird.

Wir wagen im dritten Kapitel einen Blick in die Zukunft und beobachten Deutschland auf seinem Weg in die Wissens-Gesellschaft: *Deutschland als „Know how AG“ im globalen Dorf.*

In dem Kernstück des Buchs beschreiben wir die wesentlichen Elemente eines *menschlichen Unternehmens*: Mensch statt Organisation, Netze statt Hierarchie. Dabei wird deutlich, wie das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sein kann.

Was wäre die Theorie ohne die Praxis. Im fünften Teil erhalten Sie Einblicke in ein Unternehmen, bei dem die Zukunft schon begonnen hat: *dm Drogeriemarkt. „Hier bin ich Mensch – hier kauf ich ein.“*

Uns Autoren liegt der wertschätzende Umgang mit der deutschen Sprache besonders am Herzen. Deshalb zeigen wir Ihnen zum Schluss, wie die Sprache im Unternehmen das Verhalten prägt und was der Sprachgebrauch im Management über sein Denken verrät: *„Managern auf's Maul geschaut.“* Manchmal könnte man meinen, dass sich die Unternehmen im Kriegszustand befinden, wenn sie von Kunden-Front und Vertriebs-Offensive sprechen, von der Übernahme-Schlacht oder der Vernichtung von Arbeitsplätzen.

Wir, die Autoren, kennen persönlich sehr viele Führungskräfte, die anders sind als ihr Umfeld: Sie verstehen Führen als eine Dienstleistung für ihre Mitarbeiter. Sie agieren menschlich, wertschätzend und respektvoll. Für all diese Führungskräfte schreiben wir dieses Buch, damit Sie wis-

sen, dass Ihr heutiges *Anders-Sein* das zukünftige *So-Sein* wird. Damit Sie die Hintergründe erkennen, warum Ihr Umfeld so handelt, wie es handelt. Und damit Sie Argumente, Bilder und Beispiele bekommen, um sich zu verteidigen und Ihr Umfeld zu verändern. Vielleicht können Sie dann noch selbst – bewusster und wirkungsvoller, überzeugter und überzeugender sein.

Als Unterstützung erhalten Sie viele Bilder, die sich in der Praxis sehr gut bewährt haben. Ein Bild sagt schließlich mehr als tausend Worte. Und Bildung hat auch was mit Bild zu tun. Denn die inneren Bilder, die wir im Kopf haben, bestimmen unser Handeln und Verhalten. Wir agieren völlig anders, wenn wir ein Unternehmen nicht als starre Pyramide sehen, sondern als lebendigen Organismus, wenn wir den Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor betrachten, sondern als Vermögen oder wenn sich der Vertrieb nicht als „Ausgangs-Tor“ zum Kunden versteht, sondern als „Eingangs-Tor“, an dem er den Kunden empfängt.

Wir wünschen Ihnen nun viel Spaß bei der Reise und hoffen, dass dieses Buch mithelfen kann, Ihre Arbeitswelt etwas menschlicher und damit auch erfolgreicher zu machen – für alle Beteiligten.

Ihre
Jürgen und Holger Fuchs

P.S.: Liebe Leserinnen, betrachten Sie es bitte nicht als Missachtung der Frauen, wenn wir in dem Buch so viele männliche Begriffe benutzen, zum Beispiel der Chef, der Boss, der Kunde, der Mitarbeiter, der Vorstand oder der Vorgesetzte. Die Wirtschaftswelt ist bisher nun mal durch maskuline Wörter geprägt. Aber die femininen Begriffe gewinnen immer mehr an Bedeutung, zum Beispiel die Intuition, die Faszination, die Intelligenz und nicht zuletzt die Macht.