

Abgerichtet und ausgerichtet

In deutschen Unternehmen ist totes Vermögen immer noch mehr wert als lebendiges Vermögen. Den Stuhl eines Ingenieurs finden wir auf der Aktivseite der Bilanz. Der Ingenieur selbst erscheint nur als Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung. In den vergangenen Jahren haben die Firmen ihr Zahlenwerk in Ordnung gebracht, in dem sie Stühle gekauft und die Ingenieure entlassen haben.

Gemeinsam mit den Gewerkschaften haben sich die Wirtschaftsführer zu sehr darauf konzentriert, Kosten zu sparen, statt die Menschen zu entfesseln und zu entfalten, damit sie mehr vermögen und bei ihren Kunden mehr verdienen können. Die Optimierung des Kapitalnutzens hat in den deutschen Unternehmen noch zuviel Vorrang vor der Optimierung des Personalnutzens.

Allerdings erkennen wir immer mehr, daß das Vermögen der deutschen Firmen nicht nur aus Fließbändern, Maschinen, Gebäuden und Bankkonten besteht, sondern vor allem das ist, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermögen. Die Bilanzrichtlinien sind allerdings noch auf dem Stand von Henry Ford und Frederick W. Taylor, für die die Menschen nur Hände, aber keine Köpfe hatten, bei denen Menschen nur Personalnummern, aber keine Personen waren.

Rationalisierung kommt von dem lateinischen Wort Ratio, Vernunft. Rationalisierung heißt eigentlich „Menschen vernünftig machen“, und dies vernünftig machen bedeutet nichts anderes als natürliche Ressourcen auszuschöpfen, damit das Vermögen der Menschen und des Unternehmens steigt. Flexible und intelligente Organisations- und Bezahlungsmodelle bilden die Basis für die Rationalisierung. Wir können nur wettbewerbsfähig werden und bleiben, wenn wir das Humanvermögen aktivieren. Dazu müssen wir aber dem Feudalsystem des klassischen Managements eine konsequente Absage erteilen.

Bezeichnenderweise kommen die Begriffe „Abteilung“, „zuständig“, „Untergebene“ aus der Zeit der Lehnsherrschaft und Monarchie. Wenn der König seinen Vasallen etwas Gutes tun wollte, teilte er ihm ein Stück seines Landes zu. Diese Gabe überließ er seinem Vasallen. Der war dann für das Lehen zuständig – samt der darauf befindlichen Untergebenen – und die waren unten und gaben.

Zurück zur Gegenwart: Telefon, Telefax, Satelliten und Computernetze haben die Kunden kundig gemacht. Die Informations- und Kommunikationstechnik ist somit ein Auslöser der dramatischen Marktdynamik, die unserem bürokratischen und hierarchischen Konzernen so stark zu schaffen macht. Sie sind aber auch gleichzeitig die Lösung, wenn man

sie auch innerhalb der Unternehmen nutzt, um die Mitarbeiter kundig zu machen. Doch das wird zu oft durch die Feudalherrschaft des Managements verhindert, die auf ihre Erbhöfe und Untergebenen nicht verzichten möchten, die lieber von Schnittstellen sprechen als von Verbindungs- und Nahtstellen. Die notwendigen Reorganisationsmaßnahmen scheitern heute nicht nur an den ungeschriebenen Regeln, sondern auch an den geschriebenen, wie zum Beispiel Richtlinien, Stellenbeschreibungen und Karrierewege.

Mit Richtlinien werden heute die Menschen in den Unternehmen abgerichtet und ausgerichtet, damit ja keiner etwas anrichtet. Es richtet auch keiner mehr etwas an; es richtet aber auch keiner mehr etwas aus – für die Kunden.

Solange wir in Unternehmen Stellen beschreiben, bewerten, bezahlen und mit dem steckkompatiblen Mitarbeiter besetzen, spielt der Mensch keine Rolle. Der Begriff Stelle kommt aus der Zeit des Fließbandes, als die ungelehrten Einwanderer aus Europa bei Ford in den USA ihre Routinearbeiten verrichteten und als die Kunden noch Abnehmer waren, die das abnahmen, was am Fließband hinten herauskam.

Streichen wir doch alle Stellen in dem Unternehmen. Bei Gruppenarbeit, Teams und in Projekten haben sie ihren Sinn und Zweck verloren. Übertragen wir doch den Mitarbeitern Aufgaben und vereinbaren wir Ziele mit Mitarbeitern, Teams und Projektgruppen. Bezahlen wir doch nicht das Amt oder die Stelle, sondern die Person. Nehmen wir Abschied von der Schein-Objektivität bei der Bezahlung und fördern wir die subjektive Ge-

haltsfindung aufgrund der Einschätzung von Teamleistung, Zielerfüllung und der ganzen Persönlichkeit eines Menschen – mit seinen fachlichen und sozialen Kompetenzen.

Als Karriere wird heute immer noch verstanden: Möglichst viele Menschen unter sich haben. Solange die Bedeutung – und Bezahlung – eines Mitarbeiters an der Größe des Budgets, an der Anzahl der Untergebenen, an der Größe des Schreibtisches und des Dienstwagens gemessen wird, haben wir einen Teufelskreis geschlossen. Dieses System wird dafür sorgen, daß die Verantwortlichen alle Schlankeits-, Fitneß- und Reorganisationsbemühungen zunichte machen.

In Zukunft aber wird nicht das abgemagerte Unternehmen überleben, sondern das bewegliche, flexible und fähige, bei dem die Menschen viel vermögen und viel verdienen. Dazu allerdings müssen die Führungskräfte den Menschen erst Mut machen, etwas zu unternehmen.



Jürgen Fuchs
über Führungsstil und
Motivation