

PERSONAL FÜHRUNG

Für alle die Personalverantwortung tragen

SONDERDRUCK

Die Renaissance der Persönlichkeit

Jürgen Fuchs

Die Renaissance der Persönlichkeit

„Alle Menschen werden als Unikate geboren“, sagt Jürgen Fuchs, „leider sterben viel zu viele als Kopien.“ Unikate seien wertvoll, das gelte auch für Menschen in Unternehmen. Vor 100 Jahren war das anders: In der Individualität der Arbeitnehmer sahen Frederick Winslow Taylor und Henry Ford keine Stärken, die sich gewinnbringend hätten nutzen lassen. Der klassische Taylorismus als Gestaltungsprinzip industrieller Produktion ist heute überholt, doch in Management- und Führungskonzepten, auch in Organisationsmodellen, lebt sein Geist weiter. Doch die Chancen für eine „Renaissance der Persönlichkeit“ stehen heute besser als jemals zuvor, schreibt Jürgen Fuchs in seinem pointierten Beitrag.

Es waren einmal zwei reiche Landbesitzer, die kauften sich bei einer Auktion jeder vier junge, rassige Vollblutpferde, die es jetzt zu führen galt. Der eine spannte sie vor eine flotte Sportkutsche, klopfte ihnen liebevoll den Hals, flüsterte ihnen schwärmerisch etwas von einer saftigen grünen Wiese hinter den nächsten Hügeln ins Ohr, und ab ging die Post!

Mit leichtem Zügel gab er seine Steuerimpulse, deutlich, aber ganz sanft. Bei jeder ruckartigen Bewegung hätten ja die Pferde gebockt und die Kutsche aus der Kurve geworfen. Er achtete auch sorgsam darauf, dass alle vier Pferde gleich-



Jürgen Fuchs ist Mitglied der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG, Kiedrich. Nach seinem Studium der Mathematik, Physik und Philosophie arbeitete Fuchs zehn Jahre für IBM, zuletzt als Manager im Vertrieb. In den letzten 21 Jahren hat er das Beratungsunternehmen CSC Ploenzke in mehreren leitenden Funktionen maßgeblich mitgestaltet.

zeitig dieselben Informationen bekamen. Wie sonst könnte er einem Baum ausweichen? Es würde eine Katastrophe geben, wenn die rechten Pferde nach rechts und die linken nach links ziehen würden. Aber ihm passierte so etwas nicht. Er verstand es zu führen, weil er die natürlichen Fähigkeiten der Pferde nutzte, weil er mit klaren Kommandos die Richtung bestimmte und weil er achtsam mit seinen wertvollen Pferden umging.

Auch für die Dorfbewohner war dieses kraftvolle Gespann eine Augenweide, wenn es mit wehenden Mähnen durch die Landschaft brauste. Es schien, als hätten alle ihre Freude, sogar die Pferde.

Der zweite Gutsherr hatte eine etwas andere Vorstellung vom Führen. Er nahm jedes Pferd an die Kandare, stellte sich vor die vier Pferde, zog die vier Zügel über seine Schulter und hielt sie mit beiden Händen fest. Dann begann er mit aller Kraft zu führen. Schritt für Schritt kämpfte er sich vorwärts, mit den vier Pferden hinter sich, die wild an ihren Zügeln zerrten.

Ein seltsames Gespann: vorne der Gutsherr, der schnaufte und schwitzte, um die Pferde zu bändigen. Dahinter die Vollblüter, die sich dagegen wehrten und sich sogar auf die Hinterbeine stellten. Aber der Gutsherr war sehr stark, zäh und ausdauernd: „Denen werde ich schon zeigen, wer hier Herr im Hause ist! Die haben mir zu folgen! Hier bestimme ich, wo es langgeht! Die geben auch noch auf!“

Eine Schule für Zirkusdirektoren

Und er behielt Recht. Nach vielen Tagen Krampf und Kampf war der Wille der Pferde gebrochen. Sie fügten sich in ihr Schicksal und trotteten mit hängenden Ohren wie alte Esel hinter dem Gutsherrn her. Und

der war richtig stolz, denn er hatte wieder einmal gewonnen. Schließlich war er ja in eine gute Managementerschule gegangen, wo er gelernt hatte, in der Manege zu managen. Die Schule war 1870 in London gegründet worden, um Zirkusdirektoren auszubilden. Bei erfolgreichem Schulabschluss erhielten sie den Titel „Manager“.

Mit großer Liebe zum Detail und viel, viel Übung hatte er alle wichtigen Managementmethoden gelernt:

- Wie man die Kandare in den Kiefer legt, so dass sie richtig schmerzt, wenn das Pferd sich aufbäumt.
- Wie man die Zügel in die Finger nimmt, so dass man mehr als vier, ja sogar sieben oder acht Pferde im Griff halten kann.
- Wie man mit der Peitsche knallt, so dass die Pferde so richtig Angst bekommen.
- Wie man das Pferd mit Zucker motiviert: viele Stücke riechen lassen, dann alle wegnehmen und nach dem Kunststück nur ein, maximal zwei Stückchen geben. Das macht abhängig, aber nicht satt!
- Wie man Disziplinarmaßnahmen praktiziert, wenn das Pferd Fehler macht: vom Liebesentzug bis zu Verletzungen, die es immer wieder an die Missetat erinnern sollen. (Vieles davon ist heute verboten. Wir haben ja schließlich Tierschutzvereine.)

Über die Methoden, wie man die Pferde dazu bringt, noch höher, noch weiter, noch schneller zu springen oder zu laufen, gibt es Hunderte von Büchern, in denen exakt beschrieben wird, wie man dressierte Pferde zu gewünschten Leistungen bringt. Leider gibt es bei uns nur ganz wenige Erkenntnisse und gar keine exakten Methoden, wie man undressierte Pferde führen kann. In den Überlieferungen vieler Naturvölker finden sich aber einige Hinweise, die von großer Bedeutung für das Zusammenleben des Menschen mit seinem ältesten Begleiter sind:

- Das Pferd akzeptiert Führung, wenn diese Autorität ausstrahlt, aber nicht, wenn sie autoritär ist.
- Das Pferd achtet Führung, wenn sie klar und eindeutig ist, aber nicht, wenn die führende Hand zittert.
- Das Pferd vergisst nie, wer ihm in bedrohlicher Situation geholfen hat, aber auch nie, wer es verletzt hat.
- Das Pferd hat Lust auf Leistung, aber nicht, wenn es dazu gezwungen wird.
- Das Pferd lässt sich von einem Menschen führen, aber nur, wenn es Zeit hatte, mit ihm vertraut zu werden.
- Das Pferd schafft unglaubliche Leistungen, aber nur, wenn es seinem Reiter vertraut. Es geht sogar für ihn im wahrsten Sinne des Wortes durchs Feuer. Ohne ihn geriet es dabei in Panik.



Das Individuum als Störenfried

Glücklicherweise kennen und beherzigen gute Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung diese sechs goldenen Regeln, die von Wertschätzung, Achtung und Vertrautheit zeugen – als Basis des gegenseitigen Vertrauens. Glücklicherweise lassen sich nicht alle Menschen im Arbeitsalltag dressieren. Aber leider gibt es noch zu viele Organisationen, in denen Vorgesetzte anderen einfach vorgesetzt werden und in denen Menschen

- ... ihrem Vorgesetzten unterstehen (sie sind unten und stehen stramm),
- ... als Untergebene behandelt werden, die unten sind und geben,
- ... mit Richt-Linien abgerichtet und hingerichtet werden,
- ... wie Hamster in Ställe (Stelle) mit einem Laufrad gesperrt werden,
- ... nichts wert sind, weil ihr Gehalt exakt nach der Größe der Ställe (Stelle) und der Drehzahl des Laufrades bemessen wird.

Mit der Industrialisierung wurden Individualität und Persönlichkeit aus der Arbeitswelt verbannt. Frederick Winslow Taylor schrieb vor 100 Jahren in seinem Buch „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ einen denkwürdigen Satz, der bei Managern, Personalchefs und Gewerkschaften zu einem Unpersönlichkeits- und Messbarkeitswahn geführt hat: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle. In Zukunft werden die Organisation und das System an die erste Stelle treten.“

Der Mensch in seiner Individualität galt als Störenfried im System. Das Außergewöhnliche wurde auf das Gewöhnliche reduziert. „Bei mir kann jeder Kunde jede Farbe haben, vorausgesetzt sie ist schwarz“, sagte damals Henry Ford. Und in seinen Fabriken war in großen Lettern zu lesen: „Arbeite – rede nicht! Arbeite – denke nicht!“ Der Mensch in seiner Subjektivität wurde als Risikofaktor wahrgenommen und zum Objekt erniedrigt, das man exakt und objektiv messen, steuern und bewerten konnte.



Frederick Winslow Taylor warnt zwar in seinem Buch ausdrücklich, „... dass man dieses System nicht anwenden darf, auf gebildete Mechaniker oder intelligente Arbeiter, die lesen und schreiben können. Jedoch bei einem Mann von der geistigen Unbeholfenheit eines normalen Arbeiters ist das System vollständig angebracht und durchaus nicht unfreundlich.“ Entweder haben die Personalchefs der deutschen Unternehmen nur Analphabeten eingestellt oder aber die REFA-Ingenieure, die Tariffunktionäre und die Absolventen der Managerschulen haben diese Warnung wohl übersehen oder bewusst ignoriert, um ihre eigene Machtposition zu festigen.

Das Ende der Unpersönlichkeit

Glücklicherweise tritt jetzt der Mensch im Wirtschaftsleben immer deutlicher in Erscheinung, zum Schrecken der Objektivitäts- und Messbarkeitsfanatiker: als kundiger Kunde, als mündiger Mitarbeiter und

als aufgeklärter Aktionär. Personen und Persönlichkeiten wollen ihr Recht, Unpersönlichkeit ist nicht mehr gefragt. Kunden entpuppen sich als Menschen und wollen keine Nummer mehr sein. Mitarbeiter werden zu Know-how-Trägern, ja sogar zum Vermögen eines Unternehmens und wollen keine Stelleninhaber mehr sein. Organisationen entwickeln sich zu lebendigen Netzwerken von Menschen und sind nicht mehr ein totes, starres Gebilde von Linien und Kästchen. Peter Hartz, Personalvorstand von VW, beschreibt dies sehr zutreffend mit den Worten „Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht“. Wirtschaftsleistungen werden immer mehr von Menschen für Menschen erbracht und weniger von Maschinen in einer Fabrik. Bilanzen und Gewinne werden von Personen berechnet und nicht von dem Buchhaltungscomputer. Subjektive Einschätzungen spielen dabei eine gewaltige Rolle – bei den Controllern, Wirtschaftsprüfern und Analysten.

Die ganzen kunstvollen Gebilde von Scheinsicherheit,

Scheinobjektivität und Scheingenauigkeit geraten gegenwärtig ins Wanken. Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit machen jetzt Angst. Die ach so exakten Planungs-, Steuerungs- und Managementmethoden versagen. Kunden bleiben einfach weg. (So richtig waren sie ja auch nie erwünscht.) Mitarbeiter verwirklichen sich erst nach 17.00 Uhr. (Vorher war es ihnen ja auch nicht erlaubt.) Eine Welle der Umorganisation jagt die nächste. Doch die Produktivität sinkt immer weiter, und die glänzenden Managementinstrumente bleiben stumpf.

An den von Taylor zitierten Größen „Organisation“ und „System“ blättert jetzt der Lack. Die Fassade bröckelt, Risse werden immer größer. Die beiden Kolosse werden demaskiert, und zum Vorschein kommen Gesichter: Menschen, Personen und (leider nur wenige) Persönlichkeiten. 100 Jahre Dressur und Entmündigung haben ihre Spuren hinterlassen. Immanuel Kant sagte bei der Beschreibung der Renaissance so zutreffend: „Es ist so be-

quem, unmündig zu sein.“ Die Folgen dieses Satzes spüren wir täglich, wenn wir das Telefon entstört haben wollen, wenn wir von der Bank Informationen benötigen oder wenn wir bei einer Behörde mit einem Formular nicht zurechtkommen.

Neue Sicherheit in turbulenten Zeiten

Wenn der Glaube an die Allmacht und Allwissenheit der Bürokratie erschüttert ist, haben wir aber eine außerordentliche Chance: Die Renaissance der Persönlichkeit, die Wiedergeburt des undressierten Menschen. Es ist zwar unbequem, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen, aber immer noch besser, als mit hängenden Ohren und gebrochenem Rückgrat morgens zur Arbeit zu schleichen, dort in seinem Lauf rad zu drehen und darauf zu warten, wann man auf die Straße gesetzt wird. Die alte Sicherheit des Lifelong Employment gibt es nicht mehr. Dafür gibt es aber eine neue: die der Lifelong Employability. Wer sich als Ich-AG versteht, sein eigenes Know-how, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten marktfähig hält, der gewinnt nicht nur Selbstbewusstsein und Stolz, sondern auch eine neue, tragfähige Sicherheit. Und er befreit sich von der Macht der Manipulatoren, der „Zirkus-Dompteure“ und der Bürokraten.

Die Ent-Fesselung der Menschen hat aber auch für die Unternehmen gigantische Vorteile. Wenn Mitarbeiter ihre „Nach-17.00-Uhr-Fähigkeiten“ schon vor 17.00 Uhr entfalten dürfen, dann gibt das nicht nur einen Schub von Energie und Produktivität, sondern auch viel Stolz auf die eigene Arbeit und das Unternehmen. Strahlende Mitarbeiter leisten mehr – und die Kunden merken es auch.

Verzicht auf Dressurakte

Die Führungskraft ist jetzt mehr Animateur als Dompteur. Sie führt kraftvoll mit attraktiven Bildern von der Zukunft, mit spannenden Aufgaben und glaubhaften Werten. Sie bündelt die Kräfte auf ein Ziel und schafft Stolz auf ein gemeinsames Werk. Sie weiß, was die Arbeit mit Menschen bedeutet: täglich mit Unberechenbarkeit umzugehen. Sie verzichtet gerade deshalb auf die Krücken der Bürokratie, die uns so lange Sicherheit durch Entmündigung vorgegaukelt hat. Sie schafft eine neue Sicherheit durch Shared Vision, Shared Mission and Shared Values.

Gemeinsam getragene Ziele und glaubhaft gelebte Werte sind ein stabileres Fundament für Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens als alle Richtlinien der Welt. Die neue Sicherheit der Unternehmensführung braucht nicht mehr den alten Instrumentenkasten der Bürokraten.

Wir haben jetzt die Chance zur Entmachtung der Regellbewacher, die ihre Macht aus der Existenz der Systeme bezogen und nicht kraft ihrer eigenen Persönlichkeit gewannen. Wenn die starren Organisationen brechen und die exakten Systeme zerfallen, bekommt das Individuum mehr Gewicht.

Individualisierung und Instrumentalisierung schließen sich aus. Die Methoden-Gurus aus den „Zirkusdirektoren-Schulen“ verlieren hoffentlich bald ihre Jünger, und die Führungskräfte besinnen sich auf ihre eigene Intelligenz. Sie dürfen und sollen mit ihren rationalen und emotionalen Fähigkeiten kraftvoll führen. Sie machen den Menschen Mut, geben ihnen Orientierung und ent-fesseln sie, damit sie ihre gesamten Fähigkeiten entwickeln und entfalten.

Wenn diese Führungskräfte besonders erfolgreich sein wollen, dann beherzigen sie die sechs goldenen Regeln der Pferdeliebhaber. Falls das zu viele sind, kann ein Satz von Leo Tolstoi zur Orientierung dienen: „Man kann ohne Liebe Holz hacken und Steine behauen. Man kann aber nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.“

Das Zeitalter der Unpersönlichkeit geht zu Ende. Wir haben jetzt die Chance zur Renaissance der Persönlichkeit. Nutzen wir sie – heute, jetzt, sofort, jeder an seinem Platz, alle zusammen.

Von Hunden und Katzen

Bei uns Deutschen sind Hunde als Haustiere viel beliebter als Katzen. Auf vier Hunde-Besitzer kommt nur ein Katzen-Liebhaber. Warum eigentlich? Katzen sind doch viel bequemer und unkomplizierter. Die muss man nicht zweimal am Tag Gassi führen, die kann man auch mal alleine zu Hause lassen. Diesorgen schon für sich selbst.

Die Gründe liegen tiefer. Wir Deutschen sind berühmt für unsere Obigkeitshörigkeit und unseren voraus eilenden Gehorsam. Dazu passen Hunde perfekt. Die kann man dressieren, dass sie Männchen machen, die werden nicht müde, Stöckchen zu holen. Die kuscheln, wenn man sie anbrüllt, ziehen den Schwanz ein und gehen in ihre Ecke. Sie schauen so treu zu Herrchen auf. Da macht es richtig Spaß, einen Hund zu besitzen und an der Leine zu halten – als Hundehalter und Hunde-Besitzer.

Bei Katzen ist das anders. Sie lassen sich nicht dressieren, machen kein Männchen. Wenn man die anbrüllt, fauchen sie zurück und kratzen. Sie tragen kein Halsband. Die kann man nicht besitzen, die kann man nur lieben haben. Deshalb gibt es auch keine Katzen-Besitzer oder Katzen-Halter, sondern Katzen-Liebhaber. Die schätzen

natürlich das Selbst-Bewusstsein und die einzigartige Persönlichkeit ihrer Tiere sehr.

Und was lernen wir daraus für unsere Arbeitswelt? Viele Manager könnten sehr gute Hunde-Besitzer sein. Sie werfen Stöckchen und nennen das: Führen durch Ziele. Sie loben, wenn der Mitarbeiter sein Ziel erreicht hat und mit dem Stöckchen im Mund brav Männchen macht. Das nächste Mal fliegt das Stöckchen noch weiter. Manchmal hört man sie sagen: „Mein Mitarbeiter untersteht mir disziplinarisch.“ Die Sprache ist sehr deutlich: „Mein“ ist ein besitzanzeigendes Fürwort. Er ist unten und steht stramm – vor mir, mit der Peitsche. Und diese Untergebenen (sie sind unten und geben) kommen abends nach Hause und freuen sich auf ihren Hund, der ihnen dann untersteht. Jetzt sind sie endlich Chef. Nachdem sie selbst tagsüber Männchen gemacht haben, trainieren sie das abends mit ihrem Hund. Der Teufelskreis ist jetzt geschlossen.

Vielleicht durchbrechen ihn die Katzen-Liebhaber und die Hunde-Liebhaber, die es natürlich auch gibt. Leo Tolstoi sagte: „Man kann ohne Liebe Steine behauen oder Holz hacken, man kann aber nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.“