

Wert-Schöpfung durch Wert-Schätzung

- wenn die Mitarbeiter ihren Chef bezahlen

Ein Beitrag von Jürgen Fuchs

1. Das neue Kapital: Mensch statt Maschine

Marx und Marktwirtschaft: Seit über 100 Jahren wurden und werden diese Begriffe als gegensätzlich gebraucht, manchmal auch missbraucht. Wie feindliche Brüder stehen sie sich gegenüber. Aber jeder braucht den anderen zur eigenen Profilierung.

Karl Marx prangert an, dass beim Übergang vom Handwerk zur Fabrik die Menschen nicht mehr über die Produktionsmittel verfügten. Handwerksmeister und Gesellen hatten noch ihr eigenes Werkzeug. Die Fabrikhallen und Maschinen waren aber jetzt in der Hand von Kapitalisten, die ihre Arbeiter zu „Sklaven“ machten. Er beklagte auch die „Entfremdung von der Arbeit“, weil die Arbeiter keine Gewerke mehr erstellen konnten. Die Produktion wurde in kleine Schritte zerlegt. Die Menschen mussten einfache, vorgeschriebene Handgriffe verrichten.

So sahen und sehen sie nicht das Ergebnis, den Wert und den Sinn ihres Tuns.

Was würde Marx wohl in seinem Buch „Das Kapital“ schreiben, wenn er die Wissens- und Dienstleistungs-Unternehmen vor Augen hätte, z. B. Investmentbanken und Consulting-Unternehmen, Versicherungsmakler und Wirtschaftsprüfer oder exzellent geführte Hotels. Aber auch die Handwerksbetriebe mit qualifizierten Leuten und die ganz „normalen“ Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Sparkassen, Versicherungen oder Reisebüros, die sich nur durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter differenzieren können. Ihre Produkte und Prozesse werden immer austauschbarer. In diesen Unternehmen sind die Mitarbeiter und ihr Wissen die wesentlichen Produktionsmittel. Sie sind jetzt das Kapital, die Hauptsache (von lat. Capitus). Das, was sie vermögen, ist das Vermögen des Unternehmens, sein Leistungs-Vermögen. Nur durch die Leis-

tung der Mitarbeiter für die Kunden kommt Geld in die Kassen der Unternehmen.

Eine wesentliche Konsequenz: das Unternehmen und sein Management kann jetzt nicht mehr über seine Produktionsmittel „verfügen“. Die Wissens-Träger, das sogenannte „Intellectual Capital“ kann man nicht besitzen („darauf sitzen“). Ein Unternehmen kann nur dafür sorgen, dass es für die Menschen attraktiv ist – mit seiner Unternehmenskultur.

In den Wissens- und Dienstleistungs-Unternehmen sind die Mitarbeiter zwar noch Arbeit-Nehmer, aber der Arbeitgeber ist nicht mehr der Chef, sondern der Kunde.

Dieser gibt die Arbeit – oder auch nicht. Der Kunde erkundigt sich überall, jetzt auch über Internet. Er macht sich kundig und gibt dann Kunde: eine Nachricht, Anfrage oder Auftrag. Das ist Marktwirtschaft pur. Kundige Kunden wollen kundige Mitarbeiter, die kompetent, informiert und entscheidungsfähig sind. Für das Wohl dieser Menschen würde Marx mehr Marktwirtschaft fordern und weniger Gängelung – innerhalb und außerhalb der Unternehmen. Dann können sie ihre Leistungsfähigkeit voll entfalten und entwickeln. In der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft widersprechen sich nicht mehr die Forderungen von Marx und die Gesetze der Marktwirtschaft.

Das klingt doch zu schön, um wahr zu sein! Wo ist der Haken? Warum spüren wir diese Prinzipien nicht in allen Unternehmen? Die Antwort ist ganz einfach: Die meisten Unternehmen verharren heute noch in der industriellen und frühkapitalistischen Vorstellungswelt, insbesondere bei ihren Struktur-Modellen, ihren Führungs-Praktiken, ihren Karriere-Vorstellungen und ihren Vermögens-Begriffen.

2. Die neuen Strukturen: Netze statt Pyramiden

Diese Vorstellungen werden sich aber in Zukunft verändern: Das Denken in Netzen wird das Denken in Pyramiden ergänzen, vielleicht sogar ersetzen. Das gängige Strukturmodell im Unternehmen ist immer noch die Pyramide mit dem Chef oben, den Mitarbeitern unten und den Kunden manchmal ganz unten. Die Zukunft gehört horizontalen Netz-Strukturen – nicht nur bei virtuellen Unternehmen, sondern auch innerhalb der Firmen. Prinzipien der Marktwirtschaft müssen und werden auch innerhalb der Unternehmen gelten. Zentralbereiche arbeiten dann als Dienstleistungszentren für die anderen Leistungszentren, z. B. Produktion oder Vertrieb. Zentrale Stäbe stehen – wie der Name schon sagt – im Zentrum des „Marktplatzes“ Unternehmen und nicht oben auf einer Spitze.

Das Unternehmen ist organisiert wie ein Markt, auf dem jeder nach marktwirtschaftlichen Prinzipien sein Wissen und seine Leistungen an den Mann bringen kann und muss. Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, und jeder Arbeitsplatz hat Kunden, externe oder interne. Das heißt, der Mitarbeiter arbeitet nicht mehr für seinen Chef, sondern für seinen Kunden. Er holt sich sein Lob, natürlich auch vom Kunden – für seine gute Leistung. Er blickt zu seinem Chef nicht wie ein Hund zu Herrchen und wartet nicht auf das gönnerhafte „Brav gemacht! Weiter so!“ Er holt sich seine Streicheleinheiten von seinen Kunden und Kollegen – für seine Leistungen.

3. Die neue Führung: Dienst-Leistung für die Mitarbeiter

Viele Manager definieren sich heute noch durch das Pyramidenmodell eines Unternehmens. Sie sind Vor-Gesetzte, die den Mitarbeiter vorgesetzt wurden. Sie stehen über ihren Unter-Gebenen, die sind unten und geben. Aus diesem Bild leitet sich auch das Führungs-Selbstverständnis ab. Etwas überspitzt heißt dies: kommandieren, kontrollieren und korrigieren. Denn die Mitarbeiter sind schlechter ausgebildet, unfähiger und unwilliger als ihr Chef. So das Klischee.

In der Wissens- und Dienstleistungs-Gesellschaft haben wir es allerdings mit Know-how-Trägern zu tun, für deren Leistung der Kunde bereit ist, viel Geld zu bezahlen. Sie geben ihre Personalverantwortung morgens nicht an der Pforte ab. Sie übernehmen Verantwortung für ihr Handeln und auch für ihr Nicht-Handeln. Sie müssen, können und dürfen selbst entscheiden. Auch schon vor 17.00 Uhr und nicht nur abends als Vorstand im Verein. Welche Aufgaben haben denn die Führungskräfte in solchen Unternehmen? Führung wird dort definiert als eine Dienstleistung an dem Mitarbeiter als Kunde der Führungskraft. Führen heißt jetzt: kommunizieren, kooperieren und konzentrieren. Die Führungskräfte müssen kraftvoll führen, eine klare Strategie festlegen und diese auch kommunizieren. Sie sollen steuern und nicht rudern. Sie sollen die Zukunft gestalten und nicht die Gegenwart verwalten:

- Orientierung geben und Mitarbeiter inspirieren
- Mut machen und optimale Rahmenbedingungen schaffen
- Personalentwicklung im Sinne von Vermögens-Entwicklung

Die Führungskräfte agieren jetzt als „Vermögens-Berater“. Sie steigern das Vermögen und den Shareholder-Value dadurch, dass die Mitarbeiter mehr vermögen. Für diese Leistungen werden Führungskräfte „von ihren Mitarbeitern bezahlt“. Für diese Leistungen holen sie

sich auch ihr Feedback von den Mitarbeitern. Marktwirtschaft gilt jetzt auch für Führungskräfte. Das marktwirtschaftliche Prinzip innerhalb von Firmen besagt:

- Der Kunde bezahlt den Mitarbeiter: für seine Leistungen.
- Der Mitarbeiter bezahlt den Chef: für seine Führungs-Leistungen.
- Die operativen Einheiten bezahlen die zentralen Stellen: für ihre Leistungen.

4. Der neue Weg: Marktwirtschaft statt Richt-Linien

Diese Gedanken wirken vielleicht etwas revolutionär, sind es aber nicht. Herr Nordhoff, langjähriger VW-Chef, sagte in den 70er Jahren: „Wirklich wertvoll in einem Unternehmen sind nicht die Maschinen und Fabrikhallen, sondern die Menschen, die darin arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“ Mit Gruppenarbeit verlagerte man mehr Verantwortung „nach unten“, und bei Porsche sagte ein Meister: „Meine Aufgabe als Führungskraft ist, dafür zu sorgen, dass die mir anvertrauten Mitarbeiter ihr teures Gehalt in Stuttgart-Zuffenhausen wert sind und auch wert bleiben.“ Durch Training und Jobrotation schafft er es, dass jeder seiner Mitarbeiter alle Tätigkeiten beim Bau eines Motors beherrscht. Der Mitarbeiter darf und braucht nicht mehr an einer Stelle stehen und wenige Handgriffe verrichten.

Jetzt baut er den Motor vollständig alleine. Zur Qualitätskontrolle kennzeichnet er ihn mit seinem guten Namen. Bei Porsche wird die von Karl Marx so beklagte „Entfremdung von der Arbeit“ dadurch beseitigt, dass der Mitarbeiter wieder ein Gewerk erstellt, einen kompletten lauffähigen Motor. Banken und Versicherungen gehen in dieselbe Richtung, wenn sie die „fall-abschließende“ Sachbearbeitung mit entsprechender EDV-Unterstützung einführen.

Von Marx zur Marktwirtschaft ist also nicht nur ein Weg für Dienstleistungsunternehmen, sondern für alle, bei denen das Wissen von Mitarbeitern der wesentliche Produktionsfaktor ist. In solchen Unternehmen haben Marx und Shareholder dasselbe Interesse: Das Management darf gut ausgebildete Menschen nicht wie Hunde dressieren oder mit Richtlinien abrichten. Das wäre Verschwendung von Human-Vermögen. Die Chefs müssen die Menschen wie vernunftbegabte Wesen behandeln, sie „zum Blühen“ und „zum Wachsen“ bringen. Denn Frust frisst Gewinne.

Kontakt:

Jürgen Fuchs

CSC Ploenzke AG
Abraham Lincoln Park 1
65189 Wiesbaden
Tel.: ++49.611.142-0
email: jfuchs@csc.com
Homepage: www.juergen-fuchs.de



Know-How-Träger befreien

Ein Interview mit Jürgen Fuchs

Vorstand der CSC Ploenzke AG, Wiesbaden

RiskNET: Herr Fuchs, Sie beschreiben in Ihrem Artikel eine Kultur, in der sich Mitarbeiter eines Unternehmens in einem Klima gegenseitiger Wertschätzung auf gleicher Augenhöhe begegnen. Aus ihren unterschiedlichen Fähigkeiten ergeben sich unterschiedliche Rollen im Unternehmensteam, aber keine permanenten Hierarchien. Wie wird dieses Konzept in Ihrer eigenen Firma umgesetzt?

Fuchs: Ein wichtiges Leitmotiv der Kultur der CSC Ploenzke AG ist die Gleichrangigkeit von Fach- und Führungsrollen. Dies äußert sich insbesondere so, dass sich Hierarchien aus der Organisation ergeben und hier sehr wohl existieren, sich aber nicht dauerhaft mit bestimmten Personen verbinden. Die Struktur wird durch ständige Wechsel der Rollen flexibel gehalten. Auch Führungsrollen werden nicht auf Lebenszeit vergeben. Es ist an der Tagesordnung, dass sich Führungskräfte ohne als ‚Absteiger‘ stigmatisiert zu werden in Expertenrollen weiterentwickeln, weil sie vielleicht weniger mit Verwaltung belastet sein möchten

und statt dessen mal wieder ein richtiges Projekt mit einem richtigen Kunden machen wollen. Dies wird auch in der finanziellen Ausstattung deutlich, die sich zwischen gleichwertigen Fach- und Führungsrollen in der Größenordnung nicht unterscheidet. D.h. anders als in einer althergebrachten Organisation muss ein Mitarbeiter nicht an einem bestimmten Punkt aus der Produktion herausgehen, um ‚unproduktiv‘ in der Verwaltung weiter Karriere zu machen, sondern er kann quasi als fachlicher Guru seine Kompetenzen, seinen Einfluss und sein Einkommen weiterentwickeln.

RiskNET: Sie kennzeichnen den Mitarbeiter als Kunde seiner Führungskraft, die für den Mitarbeiter als Auftragnehmer vertraglich vereinbarte Leistungen erbringen muss. Wie kann der Mitarbeiter diese Rolle ausspielen? Wie kann er etwa seiner Führungskraft den Auftrag entziehen?

Fuchs: Indem er innerhalb des Unternehmens die Führungskraft wechselt. Die Führungskraft, die verlassen wird,

kann dies bei uns nicht verhindern. Hierdurch ist es uns gelungen die Außenfluktuation auf ca. 7% pro Jahr zu senken - ein sehr niedriger Wert für eine Unternehmensberatung. Die Binnenfluktuation liegt bei 15-20%, so dass deutlich wird, in welchem Umfang die wertvollen Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben.

RiskNET: Aus der Rolle der Führungskraft ergibt sich typischerweise, dass sie dem Mitarbeiter verbindliche Anweisungen geben kann, sein Gehalt festlegt usw.. Ist dies nicht ein Bruch mit dem Bild der Führungskraft als Auftragnehmer des Mitarbeiters? Wie wird dies in ihrer Firma gehandhabt? Kommt es z.B. vor, dass ein Mitarbeiter mehr verdient als seine Führungskraft?

Fuchs: Die Führungskraft ist in erster Linie ein Dienstleister mit drei Kunden: seinen Mitarbeitern, den externen Kunden und den Shareholdern. Alle Kundengruppen können hieraus Ansprüche an die Führungskraft ableiten. Wie im Artikel angesprochen muss die Führungskraft für die Mitarbeiter z.B. folgende Leistungen erbringen: Perspektive geben, Mut machen, begeistern, das Gehalt festsetzen, gute Rahmenbedingungen schaffen, Projekteinsätze akquirieren, die hierzu passen usw. Jede Führungskraft muss hier ein klares Angebot machen, auf das der Mitarbeiter einen gewissen Einfluss hat, das er aber am Schluss annimmt oder nicht.

Dass ein Mitarbeiter mehr verdient als seine Führungskraft, kommt sehr häufig vor. Dies ist insbesondere bei jungen Führungskräften routinemäßig der Fall.

RiskNET: Sie benennen das massive Verharren in einer frühkapitalistischen Vorstellungswelt als das zentrale Handikap, warum es Firmen nicht gelingt ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter zum wirtschaftlichen Nutzen der Firma und zum eigenen Nutzen individuell entfalten können. Wie kann ein Unternehmen diese Trägheit überwinden?

Fuchs: Von ganz oben. Hier gilt: ‚Wie der Herr, so’s Gescherr.‘ Wenn sich die Unternehmensleitung gibt wie Ludwig XIV., dann bildet sich schnell ein feudaler Adel mit Herzögen und Grafen. Selbst auf Prunkzimmer richten sich dann Begierlichkeiten. Wenn sich umgekehrt die Unternehmensleitung als primus inter pares und als Dienstleister versteht, geht auch der Vorstandsvorsitzende wie bei uns früher Klaus Plönzke oder heute Peter Strabel bei Not am Mann ins Projekt.

RiskNET: Außerhalb der Welt einer Unternehmensberatung dominieren immer noch vereinheitlichende Tarifverträge. Ist dies nicht Ausdruck der Gängelung aus einer frühkapitalistischen Welt?

Fuchs: Die Tarifsysteme kommen klar aus der alten Welt. Der einzelne Mensch zählt nichts. Der Wert eines Menschen bemisst sich hier nach der Größe des Käfigs, in dem er sitzt. Nur die Stelle zählt, nicht die Person. Dass auch Arbeiter einen hohen persönlichen Wert für ein Unternehmen haben, zeigt die im Artikel angesprochene Organisation bei Porsche, wo dies auch nach außen deutlich wird.

RiskNET: Was würden Sie einem Langzeitarbeitslosen raten?

Fuchs: Ich möchte einem Langzeitarbeitslosen gar nichts raten. Alles was ich sagen könnte wäre missverständlich. Dies ist aber keine soziale Veranstaltung. Es geht mir vielmehr um die Befreiung der Know-How-Träger, der Schlüsselgruppe im Know-How-Land Deutschland. Erst wenn dies gelingt, wird das Wirtschaftswachstum entstehen, von dem dann u.U. auch Langzeitarbeitslose profitieren.

Das Interview führte Uwe Wehrspohn.

Jürgen Fuchs ist Mitglied der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG. In den letzten 20 Jahren hat er das Unternehmen in mehreren leitenden Funktionen mitgestaltet. Nach seinem Studium der Mathematik, Physik und Philosophie war er 10 Jahre lang bei der IBM tätig, zuletzt als Manager im Vertrieb. Er beschäftigt sich mit der Re-Vitalisierung von Unternehmen und der Einführung lernender Organisationen.

Die Gedanken und Praxisbeispiele hat er in mittlerweile sechs Büchern veröffentlicht:

1. „Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen“, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994,

2. „Das vitale Unternehmen: Renaissance der Persönlichkeit“, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995,
3. „Manager, Menschen und Monarchen“, Campus Verlag, Frankfurt, 1995,
4. „Das Märchenbuch für Manager“, 3. Aufl. 2001, Frankfurter Allgemeine BUCH, Frankfurt
5. „Denk@nstöße, Frankfurter Allgemeine BUCH, Frankfurt, 2001
6. Produktionsfaktor Intelligenz, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001

Kontakt:

Jürgen Fuchs

CSC Ploenzke AG

Abraham Lincoln Park 1

65189 Wiesbaden

Tel.: ++49.611.142-0

email: jfuchs@csc.com

Homepage: www.juergen-fuchs.de