

Fit für den Kunden: Management von Dynamik und Wandel

Jürgen Fuchs

CSC PLOENZKE AG

Einhundert Jahre lang war der Mensch in der Arbeitswelt nur Kostenfaktor. Hauptproduktionsfaktoren waren die Maschinen, Fließbänder, Roboter und Computer. Er hatte keine Persönlichkeit zu haben. Er war Personalnummer und Inhaber einer Stelle. Der Mensch war Störfaktor: in der Fabrik und auch als Kunde.

Heute entdecken wir den Menschen wieder als die eigentliche Quelle der Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens. Auch außerhalb wird der Mensch wieder entdeckt als Kunde.

Zu Zeiten von Taylor war der Kapitalgeber auch der Arbeitgeber. Heute wandelt sich der Kunde zum wirklichen Arbeitgeber.

Inhalt

- 1) Der Globus schrumpft – die Menschen müssen wachsen (dürfen)
- 2) Unsere vergessenen Trümpfe: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 3) Die neuen Verkehrsregeln im globalen Dorf
- 4) Unsere Chance: Surfen auf den Wellen des Wandels
- 5) Die neue Karriere: Vermögensentwicklung
- 6) Ist totes Vermögen wirklich mehr wert als lebendiges Vermögen?
- 7) Die Renaissance der Persönlichkeit: Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer
- 8) Unsere deutsche Stärke: Unternehmertum
- 9) Das Unternehmen: ein lebendiger Organismus

1) Der Globus schrumpft - Die Menschen müssen wachsen (dürfen)

Seit der Renaissance ist die Welt immer größer geworden. Die Menschen mußten mit der „Explosion des Globus“ fertig werden – speziell die Europäer, die die ganze Welt bereisten und entdeckten, Kultur exportierten und auch ihre Produkte. Immer neue Abnehmermärkte taten sich auf. Wir lernten, die Trümpfe der Welt für uns zu nutzen: billige Bodenschätze und billige Arbeitskräfte.

Seit wenigen Jahren erleben wir eine Umkehrung der Bewegung. Die Welt wird durch die Kommunikationsnetze gleichsam zusammengezogen. Satelliten, Computertechnik und globale Logistik machen die Welt so groß wie Frankfurt, München oder Berlin. Sie verbinden die Menschen im „globalen Dorf“, als wohnten sie nur in einer anderen Straße. In 48 Stunden bringt UPS ein Paket von Frankfurt nach Hongkong.

Die Machtverhältnisse werden auf dem „implodierenden Globus“ neu sortiert. Einerseits werden die Europäer von den ehemaligen Entwicklungsländern Asien und Amerika als Märkte entdeckt. Andererseits entwickeln sich die „braven Abnehmer“, die am Ende des Fließbands das abnahmen, was sich der Produzent ausgedacht hatte, zu kundigen Kunden. Sie nutzen die Netze und machen sich kundig. Der oft zitierte Paradigmawechsel vom Anbietermarkt zum Käufermarkt scheint Wirklichkeit zu werden. Ganzheitliches Denken und Verständnis für die Zusammenhänge (wie alles zusammenhängt) und für die Entwicklungsprozesse, werden im „globalen Dorf“ (über-) lebenswichtig. Zerlegendes Denken verliert an Bedeutung, Statik wird gefährlich. Wir erleben, wie starre, trennende und kommunikationsbehindernde Macht-, Organisations- und Wirtschaftsstrukturen zerfallen: Diktaturen und planwirtschaftliche Wirtschaftssysteme in Osteuropa, aber auch westliche Großkonzerne.

2) Unsere vergessenen Trümpfe: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der kundige Kunde erwartet bei den Anbietern und Dienstleistern auch kundige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der nötigen fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenz. Der Kunde verlangt Menschen, die nicht nur zufrieden machen, sondern die ihn begeistern und neugierig (gierig auf Neues) machen. Und er erwartet, daß diese Menschen selbst begeistert und neugierig sind - nicht nur satt und zufrieden („zu“ und „in Frieden ruhen“).

Der Kunde weist uns jetzt den Weg zu unseren vergessenen Trümpfen: den Menschen in den Unternehmen mit ihren Händen, aber auch mit ihren Köpfen, mit ihrer Ratio, aber auch mit ihrer Emotion - mit ihrer ganzen Person und ihrer ganzen Persönlichkeit. Wir erleben heute in vielen Staats- und Unternehmens-Behörden diese Renaissance der Persönlichkeit. Wir entdecken die Potentiale der „totgeregelten“ Mitarbeiter, die bisher in den „Käfigen“ der starren Stellenbeschreibung gezähmt und durch Richtlinien aus- und abgerichtet wurden: damit sie nur nichts an- und ausrichten. Sie mußten ihre Personalverantwortung morgens an den Chef abgeben und ihre Kreativität und Initiative an der Pforte lassen. Nach 17 Uhr wurden sie dann Vorstand - im Kaninchenzüchterverein, im Tennisclub und in der Theatergruppe oder sie wurden Unternehmer in der Hobbywerkstatt.

Der Globus schrumpft. Die Menschen müssen wachsen. Sie müssen aber auch wachsen dürfen!

3) Die Verkehrsregeln im globalen Dorf

Heute wird deutlich, daß das Aktivieren des Humanvermögens der wesentliche Erfolgsfaktor der europäischen Wirtschaft ist: die Entfesselung des „totgeregelten“ Mitarbeiters - auch schon vor 17.00 Uhr.

Den überregelten Menschen kennen wir auch im Straßenverkehr. Weil wir nicht an die Umsichtigkeit der Menschen glauben, regeln wir alles lückenlos: mit Schildern, Ampeln und weißen Streifen auf der Straße. Es kann jetzt überhaupt nichts mehr passieren. Die Autofahrer brauchen sich jetzt nur blindlings und „blindrechts“ wie mit Scheuklappen an die Regeln zu halten. Jetzt sind sie wirklich nicht mehr umsichtig. Das erkennen wir, wenn diese Menschen plötzlich in Rom, Athen, Istanbul oder Bangkok Auto fahren müssen.

In der Weltwirtschaft haben wir aber heute Verhältnisse wie in Rom, Athen oder Istanbul. Man bezeichnet das als wachsende Dynamik der Märkte, die durch Deregulierung noch gefördert wird. In Europa wollen wir aber noch alles im Griff haben. Wir stehen mit der Genforschung brav am Stoppschild. Die anderen fahren einfach los. Wir halten an der roten Ampel der starren Arbeitszeiten oder der festen Ladenschlußzeiten. Die anderen fahren einfach weiter. Die weißen Linien der starren Tarifsysteme und Arbeitszeitregelungen zeigen uns genau den Weg - in die sogenannte „strukturelle“ Arbeitslosigkeit. Die FAZ vom zweiten Juli 1988 schreibt etwas provokativ: „Staat und Tarifparteien verantworten zwei Drittel der Arbeitslosen, weil sie die Arbeitskraft der Muskeln und des Kopfes den Marktprinzipien vollständig entzogen haben.“ Jetzt haben wir in Deutschland statt der damals zwei Millionen Arbeitslosen über sechs Millionen - inkl. der verdeckten - ohne Aussicht auf Besserung. Erstarrte Strukturen und starre Betriebsabläufe führen in die strukturelle Arbeitslosigkeit. Wir werden nur erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiter ent-fesseln und umsichtig machen, damit sie in dem Wirtschaftsverkehr des globalen Dorfes nicht unter die Räder geraten.

4) Unsere Chance: Surfen auf den Wellen des Wandels

Die vielzitierte Dynamik der Märkte, die beängstigende Beschleunigung der Produktzyklen und die fast revolutionären Veränderungen in der Gesellschaft, auf dem Arbeitsmarkt, im Verhalten der Käufer und bei den Wertevorstellungen der Mitarbeiter sind wie große Wellen: Die Wellen des Wandels. Solche Wellen kennen wir von den Küsten Australiens, Kaliforniens und Hawaii.

Wir haben drei Alternativen mit den Wellen des Wandels umzugehen:

- mit aller Kraft gegen die Welle stemmen,
- sich einfach ducken (vielleicht wird es nicht so schlimm, wenn man überrollt wird) oder
- auf der Welle des Wandels surfen: Wellenreiten

Um die Kraft der Welle zur eigenen Fortbewegung zu nutzen, muß man fit sein - körperlich und geistig, mutig und begeistert. Man muß nach vorne schauen und nicht dauernd nach hinten. Man muß auch ent-fesselt sein und darf nicht durch Bürokratie, Richtlinien oder Manager-Monarchen gefesselt werden. Man darf sich aber auch nicht selbst fesseln, durch Hörigkeit, Obrigkeitsdenken und durch den alten Karrierebegriff: Aufstieg. Denn Karriere hieß früher und heißt leider auch heute noch, sich möglichst weit vom Kunden und von der Produktion entfernen: in der Zentrale, „am Hofe“ oder möglichst hoch auf der Leiter, „weg von der Basis“. Dadurch verliert man nur zu leicht den Kontakt zum Geschehen, das Gefühl für die Welle und den Bezug zum pulsierenden Geschäft.

5) Die neue Karriere: Vermögensentwicklung

Karriere heißt in Zukunft nicht mehr: Groß werden durch Aufstieg auf einer Leiter zu Lasten anderer, sondern groß werden durch Wachstum der eigenen Persönlichkeit zum Nutzen anderer. Leider spielen wir in den Unternehmen heute noch den Hauptmann von Köpenick: Der Mantel zählt, nicht der Mensch! Bezahlen wir eigentlich die Person und die Persönlichkeit oder die Stelle und die Position? Solange in den Unternehmen noch Stellen beschrieben, bewertet, besetzt und bezahlt werden, sind wir auf dem Organisationsstand von FORD und Taylor mit ihrem Fließband. Der Mensch spielte damals keine Rolle. Er mußte als Teil einer Maschinerie in die Stelle passen und wurde per Stellenbeschreibung darauf „dressiert“, bestimmte Handgriffe oder Aktenbewegungen zu tun, die ihm „von oben“ zugestanden wurden. Für die war er dann zuständig. Anfang dieses Jahrhundert schufen Frederick Taylor und Henry Ford in den USA eine Arbeitsorganisation und ein Entlohnungssystem, die es ermöglichten, mit ungelerten Menschen preiswert standardisierte Waren zu produzieren. Das System war zur damaligen Zeit optimal geeignet, die vielen Einwanderer aus Europa in den Arbeitsprozeß zu integrieren, obwohl sie als ehemalige Bauern aus Süditalien, Polen, Rußland oder Deutschland weder eine Handwerksausbildung hatten, noch die englische Sprache beherrschten.

So sehr das Fließband heute kritisiert wird, es hatte den Vorteil, daß die ehemaligen Bauern sofort Geld verdienen und ihre Familien ernähren konnten. Es war die Basis des wirtschaftlichen Erfolges der Industrienationen. Die Kunden waren dankbar, zu günstigen Preisen eine Tin Lizzy zu erhalten. Sie durften allerdings keine Sonderwünsche äußern. „Bei mir kann jeder Kunde jede Farbe haben, vorausgesetzt sie ist schwarz“, war der Leitspruch von Henry Ford. So wurden die Kunden zu Abnehmern, die das abnahmen, was vom Fließband hinten herauskam.

6) Ist totes Vermögen wirklich mehr wert als lebendiges Vermögen?

Taylor und Ford haben damals eine Arbeitsorganisation und ein Managementverständnis für die ungelerten Arbeiter eingeführt: eine Kopie der Feudalherrschaft. So konnten die Prinzipien der Lehnsherrschaft und der militärischen Hierarchie Einzug halten in die Arbeitswelt. „Mein Untergebener untersteht mir disziplinarisch“ ist ein typischer Ausdruck des Selbstverständnisses eines Abteilungsleiters, der seine Abteilung als Lehen mit den dazugehörigen Leibeigenen versteht. „Mein“ ist ein besitzanzeigendes Fürwort. Der Untergebene ist unten und gibt; früher war er Untertan – er war unten und tat. Jetzt untersteht er, d. h. er ist unten und steht stramm vor seiner Majestät, dem Chef. Der hat ja über ihn die Disziplinargewalt. Das „Recht der ersten Nacht“ wurde allerdings nicht wieder eingeführt.

Unser Sprachgebrauch entlarvt das Feudaldenken, das durch die Fließbandorganisation in Werkshallen und in die Dienstleistungsfabriken der Banken, Versicherungen und Behörden hineingetragen wurde. Ist der Mensch Mittelpunkt oder ist er nur Mittel.? Die Bilanzrichtlinien entlarven auch hier: die Computer und Stühle der Ingenieure finden wir als Aktivposten im Anlagevermögen. Die Ingenieure selbst sind nur Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung. Wenn ein Unternehmen tausende von PCs und Stühlen kauft und alle Ingenieure entläßt, ist es im Zahlenbild der Wirtschaftsprüfer grundsollide!?

Taylor warnte allerdings schon 1911 davor, dieses System auf „gebildete Mechaniker oder auch intelligente Arbeiter, die lesen und schreiben können“ anzuwenden. Wir aber praktizieren es mit Perfektion und ausgefeilten Tarifverträgen an der bestausgebildeten Arbeitsgeneration, die je tätig war. Kein Wunder, daß wir den Menschen den Spaß an der Arbeit verleiden, und daß sie erst nach 17.00 Uhr etwas unternehmen, als Vereinsvorstand oder Hobbyunternehmer; denn Leistung macht Lust und Routine macht Frust. Unglücklicherweise treiben wir aber so die Personalkosten in die Höhe, weil die Menschen nur 30 - 50 % ihrer Fähigkeiten in die Unternehmen einbringen dürfen: nur das, was ihnen per Stellenbeschreibung erlaubt wurde. Und wir bezahlen noch die vielen Kontrolleure

und „Erbsenzähler“, die darauf achten, daß sie nicht mehr tun! Das Dreigestirn aus Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Behörden sorgte und sorgt durch starre Arbeitszeit-, Arbeitsteilungs- und Tarifregelungen dafür, daß die Menschen ihre Potentiale nicht voll entfalten können.

So wurden und werden die Mitarbeiter am globalen Arbeitsmarkt zu teuer. Die Quittung dieses kollektiven Wahnsinns kam in den letzten Jahren, als unsere Kunden erkannten, daß wir zu teuer und zu starr sind. Als die Umsatzzahlen sanken, entschied das Dreigestirn, die Menschen zu entlassen, die es aber vorher zu niedriger Produktivität und hohen Overheadkosten verurteilt hatte: Ein wirklich pervernes System, daß glücklicherweise von einigen innovativen Firmen jetzt durchbrochen wird.

7) Die Renaissance der Persönlichkeit: Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer

An vielen Orten werden in den Unternehmen unsere „vergessenen Trümpfe“ ent-deckt: Die besten Belegschaften der Welt. Selbstorganisierende Teams und Gruppenarbeit sollen die „nach 17.00 Uhr Fähigkeiten“ auch schon im Betrieb aktivieren. Die Erfolge machen Mut. Wenn wir die Menschen entfesseln, können sie sich selbst ent-wickeln. Sie ent-puppen sich und ent-falten ihre ganze Persönlichkeit - wie ein Schmetterling.

Die Dezentralisierung von Verantwortung und die Aufforderung zum Mit-Denken zeigen den Weg vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer. In vielen Unternehmen ist wieder Kopfarbeit gefragt. Man möchte nicht nur die Hand des Mitarbeiters nutzen, sondern auch seinen Verstand, seine Vernunft und seine Intuition. Bei Porsche hat die Einführung eines unbürokratischen Vorschlagswesens dazu geführt, daß die Qualitätsmängel innerhalb eines Jahres um 50 %, die Fertigungszeit um knapp 30 % und die Umlaufbestände um über 40 % reduziert werden konnten. Bei Audi wurde jetzt ein neues Entlohnungssystem eingeführt, bei dem die Trennung zwischen Angestellten und Arbeitern aufgehoben ist und bei dem die individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters Einfluß auf den Lohn haben.

Wir erleben heute eine Renaissance der Persönlichkeit. Bei der Gruppenarbeit sind Teamfähigkeit, Mehrfachqualifikation und kommunikative Kompetenz gefordert. Es werden keine Stellen mehr besetzt, sondern Aufgaben übertragen und übernommen - wie bei einem Fußballteam oder einer Jazzband. Die individuelle Leistung ist nicht mehr „die persönliche Drehzahl“, sondern Beitrag zum Teamerfolg. Der Vorgesetzte sitzt nicht mehr vor, sondern steht am Spielfeldrand. Wenn er als Coach eine gute Arbeit geleistet hat, kann das Team auch ohne ihn spielen. Bei den Mitarbeitern werden jetzt gefordert und gefördert: Selbst-Verantwortung, Selbst-Kontrolle, Selbst-Organisation, Selbst-Bewußtsein und Selbst-Vertrauen. Der Leitsatz von Taylor aus dem Jahre 1911 hat sich heute überlebt: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle. In Zukunft werden die Organisation und das System an die erste Stelle treten.“ Nachdem wir 80 Jahre lang versucht haben, mit Organisationen und Bürokratie die Menschen innerhalb der Unternehmen zu bändigen, suchen wir jetzt wieder Persönlichkeiten, die für ihre Kunden und Kollegen etwas unternehmen - und nicht dauernd unterlassen.

Vom Fließband zum Netzwerk

	Industriegesellschaft	Dienstleistungs- und Know-how-Gesellschaft
Der Unternehmenszweck	(Standard-) Produkte	Dienstleistungen („Dienen und Leisten“)
Der Engpaßfaktor	Kapital	Know-how
Der Mitarbeiter	Kostenfaktor (Der Mensch ist Mittel•)	Vermögen (Der Mensch ist Mittelpunkt)
Der Kunde	Braver Abnehmer (Er nimmt das Produkt am Ende des Fließbandes ab)	Kundiger Arbeit-Geber, der die Arbeit gibt (oder nicht)
Das Unternehmen	Tote Maschinerie	Lebendiger Organismus mit Zellen, Organen und Nervensystem (Informatik-Netze)
Die Unternehmensstruktur	Fließband mit Stellen und Ab-Teilungen	Netzwerk mit Leistungszentren, die für externe und interne Kunden leisten
Die Informatik	„Dressurmittel“ für die Bediener (Sie dienen dem Computer)	Kommunikationsmittel für Benutzer (Sie nutzen die Technik für ihre Kunden)
Der Manager	„Dompteur“, der die Menschen mit Richtlinien ab- und ausrichtet	Dienstleister, Trainer, Coach, der Menschen begeistert und ermutigt
Die Sanierung	Amputieren (Lähmung durch Schmerz und Perspektivlosigkeit)	Aktivieren der Selbstheilungskräfte und des Humanvermögens (Ent-Fesselung, Ent-Wicklung und Ent-Faltung des Menschen)
Die Karriere	Großwerden durch Aufstieg auf einer Leiter (zu Lasten anderer)	Großwerden durch eigenes Wachsen der Persönlichkeit (zum Nutzen anderer)
Die Bezahlung	Bezahlt wird das Amt und die Stelle (Hauptmann von Köpenick)	Bezahlt wird die Person und die Persönlichkeit
Die Erfolgsmessung	Objektive Messung der persönlichen „Drehzahl“ (z. B. Aktenbewegungen, Anschläge)	Einschätzung des Leistungsbeitrages zum Teamerfolg und des Outputs

8) Unsere Stärke: Unternehmertum

Die Renaissance der Persönlichkeit aktiviert wieder das Humanvermögen des Unternehmens. 1966 sagte schon Heinrich Nordhoff, der legendäre Chef von OPEL und VW: „Den Wert eines Unternehmens machen nicht die Gebäude, nicht die Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus. Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen, die dafür arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“ Der Humanismus in der Wirtschaftswelt hat viele Gewinner: Das Unternehmen, dessen Vermögen steigt. Die Menschen, die wieder Spaß an der Leistung (auch tagsüber) haben dürfen. Der größte Gewinner aber ist der Kunde, weil die Mitarbeiter jetzt etwas für ihn unternehmen. Dadurch gewinnt auch die Volkswirtschaft, weil die Kunden nicht nach Asien oder Amerika abwandern, wo das Grundgesetz wirtschaftlichen Handels weniger in Vergessenheit geraten ist: Jeder hat nur einen Arbeitgeber - seinen Kunden!

9) Das Unternehmen: ein lebendiger Organismus

Lean-Management und schlanke Organisation werden häufig falsch verstanden. Es genügt überhaupt nicht, aus einer Unternehmensmaschinerie ein oder zwei Hierarchieebenen herauszunehmen. Oder glauben wir wirklich, daß ein Uhrwerk dann besser läuft, wenn wir 20 % der Zahnräder entfernen? Wir müssen gänzlich Abschied nehmen von dem Bild eines Unternehmens als Maschinerie mit gleichgerichteten Menschen, die an festen Stellen wie in einem Hamsterrad rotieren oder als Sachbearbeiter wie Legehennen eingeklemmt zwischen Eingangskörbchen und Ausgangskörbchen ihre Sachen bearbeiten. Es empfiehlt sich, das Unternehmen so zu verstehen, wie es wirklich ist: Als lebendigen Organismus mit Zellen, Organen, mit einem Immunsystem und auch mit einem Nervensystem (der Informations- und Kommunikationstechnik). Ein solcher sozialer Organismus ist lernfähig, lebendig, vital und überlebensfähig. Der neue Weg:

- **Vom Taylorismus zum Organismus!**
- **Vom LEAN-Management zum LERN-Management!**