



MANAGEMENT & KARRIERE

Streicheleinheiten halten Mitarbeiter

Know-How Träger werden zunehmend wichtiger - Management muss mehr denn je kommunizieren lernen

VON JÜRGEN FUCHS

München - 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 Fabrihallen 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 Dienstleistungsunternehmen vor Augen hätte, zum Beispiel 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. Das, was sie vermögen, ist das Vermögen des Unternehmens, sein Leistungsvermögen. Nur durch die Leistung 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 Wissensträger, das so genannte Intellectual Capital kann man nicht besitzen. Intellectual Capital geht dahin, wo es wertgeschätzt wird, wo es sich entfalten und entwickeln kann.

In den Wissens- und Dienstleistungsunternehmen sind die Mitarbeiter zwar noch Arbeitnehmer, 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.

Das gängige Strukturmodell im Unternehmen ist zwar immer noch die Pyramide mit dem Chef oben,

den Mitarbeitern unten und den Kunden manchmal ganz unten. Aber die Zukunft gehört horizontalen Netzstrukturen - 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, zum Beispiel 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 Marktplatz, 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. Von dem holt er sich auch sein Lob und sein Feedback für seine gute Leistung.

Viele Manager definieren sich heute noch durch das Pyramidenmodell eines Unternehmens. Sie sind Vor-Gesetzte, die den Mitarbeitern vorgesetzt wurden. Sie stehen über ihren Untergebenen, die unten sind und geben. Aus diesem Bild leitet sich auch das Führungsverständnis 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 Dienstleistungsgesellschaft haben wir es allerdings mit Know-how-Trägern zu tun, für deren Leistung der Kunde bereit ist, viel Geld zu bezahlen.

Welche Aufgaben haben denn jetzt die Führungskräfte in solchen Unternehmen? Führung wird dort definiert als eine Dienstleistung an dem Mitarbeiter als Kunde der Führungskraft. Führen heißt jetzt: kommunizieren, kooperieren, konzentrieren. Die Führungskräfte

müssen kraftvoll führen, eine klare Strategie festlegen und diese auch kommunizieren. Sie sollen steuern und nicht rudern. Sie müssen die Zukunft gestalten und nicht die Gegenwart verwalten, also:

- Orientierung geben und Mitarbeiter inspirieren,
- Mut machen und optimale Rahmenbedingungen schaffen,
- Personalentwicklung im Sinne von Vermögensentwicklung verstehen.

Die Führungskräfte agieren jetzt als „Vermögensberater“. Sie steigern das Vermögen und den Shareholder Value dadurch, dass die Mitarbeiter mehr vermögen. Marktwirtschaft gilt jetzt auch für Führungskräfte. Das marktwirtschaftliche Prinzip innerhalb von Firmen besagt:

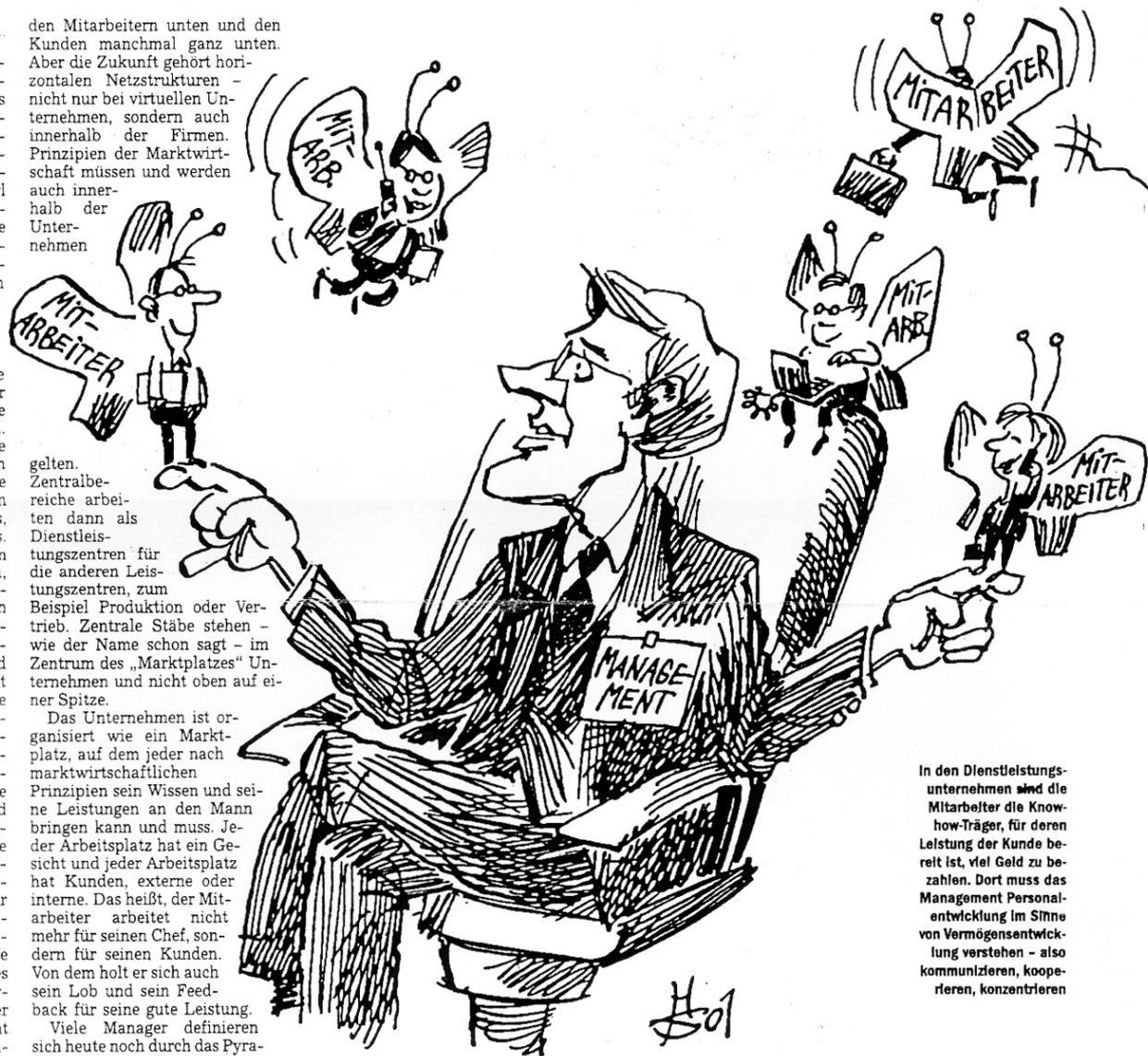
- Der Kunde bezahlt den Mitarbeiter für seine Leistungen,

• der Mitarbeiter bezahlt den Chef für seine Führungsleistungen, • die operativen Einheiten bezahlen die zentralen Stellen für ihre Leistungen.

Diese Gedanken wirken vielleicht etwas revolutionär, sind es aber nicht. Heinz Nordhoff, langjähriger VW-Chef, sagte in den siebziger Jahren: „Wirklich wertvoll in einem Unternehmen sind nicht die Maschinen und Fabrihallen, sondern die Menschen, die darin arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“ Bei Porsche sorgt der Meister durch Training und Jobrotation dafür, dass jeder Mitarbeiter alle Tätigkeiten beim Bau eines Motors beherrscht. Der Mitarbeiter darf und braucht nicht mehr an einer Stelle stehen und wenige Handgriffe verrichten. Er baut den Motor vollständig alleine. Zur Qualitätskontrolle kennzeich-

net 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 muss die Mitarbeiter gut behandeln, zum Blühen und zum Wachsen bringen. Denn Frust frisst Gewinne.



In den Dienstleistungsunternehmen sind die Mitarbeiter die Know-how-Träger, für deren Leistung der Kunde bereit ist, viel Geld zu bezahlen. Dort muss das Management Personalentwicklung im Sinne von Vermögensentwicklung verstehen - also kommunizieren, kooperieren, konzentrieren