

Zweiter Zyklus der  
KEMPFFENHAUSENER GESPRÄCHE

Strukturwandel der Arbeitswelt:

Entwicklungschancen  
für Mensch und Gesellschaft?

Viertes Gespräch 6.-8. März 1998

Entwicklungschancen für Mensch und Arbeit:  
Zum Bedeutungswandel von Bildung, Qualifikation  
und Arbeit in der Biographie



Dokumentation

**Die Themen des zweiten Zyklus der  
KEMPENHAUSENER GESPRÄCHE  
im Überblick**

1. Gespräch 11. – 13.10.1996 Globalisierung der Wirtschaft und gesellschaftlicher Strukturwandel: Chancen und Risiken für Deutschland und Europa
- Einstieg: Bestandsaufnahme und Prognosen zum Strukturwandel. Gibt es Gestaltungsperspektiven jenseits der Kontroverse Wettbewerbsfähigkeit versus Sozialstaaterhalt?
2. Gespräch 7. – 9.3.1997 Geschichte der industriellen Arbeitsgesellschaft: Strukturwandel bis heute und Potentiale für die Zukunft
- Vertiefung: Historische Entwicklung von Arbeitsformen und Systemen sozialer Sicherung, von Zeitstrukturen und Menschenbildern. Gibt es geschichtlich gewachsene Entwicklungspotentiale für Umorientierung und Neustrukturierung?
3. Gespräch 10. – 12.10.1997 Entwicklungschancen für Gesellschaft und Arbeit: Perspektiven und Wege zur Transformation der industriellen Arbeitsgesellschaft
- Visionen (1): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuer Technologien und Arbeitsformen, zu Bildung und Tätigkeit, zu Subsidiarität und sozialer Sicherung, Arbeitszeit und Lebenszeit, zur Beziehung der Geschlechter u.a.  
Neue Möglichkeiten sozialer Integration durch Vielfalt, Vernetzung und Selbstorganisation von Lebens- und Arbeitsformen?
4. Gespräch 6. – 8.3.1998 Entwicklungschancen für Mensch und Arbeit: Zum Bedeutungswandel von Bildung, Qualifikation und Arbeit in der Biographie
- Visionen (2): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuerkognitiver, kommunikativer und moralischer Kompetenzen, zu Autonomie und Bildungsfähigkeit, zu veränderten Mentalitäten und Lebensentwürfen. Neue Möglichkeiten der Identitätsfindung durch Selbstentfaltung, sinnhafte Tätigkeit und soziale Mitgestaltung?
5. Gespräch 16. – 18.10.1998 Zusammenfassung der Erkenntnisse: Perspektiven zum Wandel von Arbeit, Mensch und Gesellschaft
- Initiativen, Steuerungsmöglichkeiten, Projekte: Was können Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Unternehmen und Bürger zum Wandel beitragen?

*Jürgen Fuchs*

## Welche Fähigkeiten müssen Mitglieder lernender Organisationen entwickeln?

**Qualifikationsprofile für zukünftige Unternehmen und Unternehmensnetzwerke**

Ich möchte meine Ausführungen unter das hier schon oft zitierte Motto stellen „Das Gold in den Köpfen heben“.

Ich hatte Gelegenheit, vor einem Jahr vier Monate um die Erde zu reisen. Vier Monate nicht arbeiten, sondern mit Asiaten, Amerikanern, Australiern und Afrikanern zu reden. Und immer wenn ich sagte, daß ich aus Deutschland komme, kriegten die alle leuchtende Augen. Aus Deutschland, wow!!! Die haben ja so eine tolle Ausbildung. Die möchten wir auch gerne haben. Gerade das duale Bildungssystem wird überall gelobt. Das ist es, was ich gehört habe. Bei den Amerikanern höre ich besonders: Ihr habt so qualifizierte Leute in Deutschland. Die haben wir leider nicht hier. Unsere müssen wir bei McDonalds und beim Tütenkleben oder Einpacken beschäftigen. Ihr in Deutschland könnt Komplexität managen. Ihr seid richtig gut. Ihr baut die komplexesten Autos der Welt. Realy! Ihr baut die komplexesten Chemieanlagen der Welt.

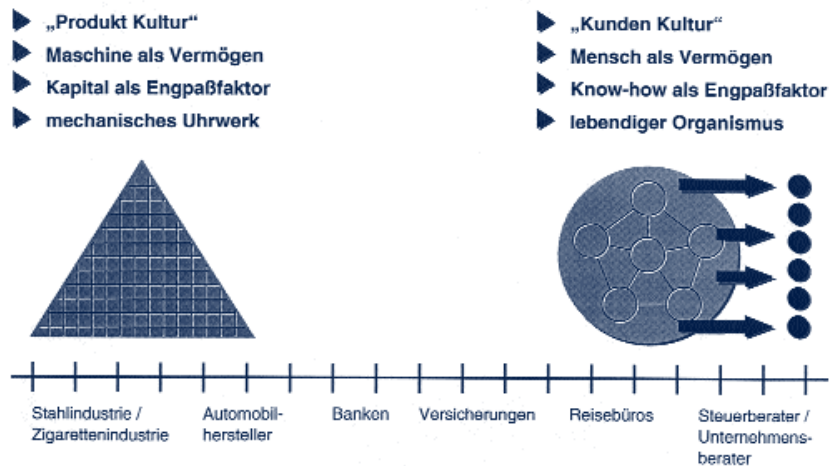
Absolut richtig. Ich habe mal mit dem Vorstand von BASF gesprochen und provokativ gefragt, warum sie eigentlich in Ludwigshafen produzieren. „Herr Fuchs, das müssen Sie verstehen. Wir haben Prozesse, da ist das Mittelprodukt dieses Prozesses Eingangsprodukt dieses Prozesses. Das Endprodukt dieses Prozesses ist aber gleichzeitig wieder Eingangsprodukt eines weiteren Prozesses. Das können wir nur mit Deutschen machen. Das Triviale machen wir in China. Da geht es auch anders.“

Das ist eine klare Aussage. Wir bauen auch die komplexeste Software der Welt, SAP. Und noch eines: das komplexeste, was ich kennengelernt habe, ist ein Hotel. Die Manager der leading Hotels in the World sind Schweizer oder Deutsche, weil die am besten Komplexität managen können.

Zu deutsch: Uns wird am Weltmarkt attestiert, daß wir nicht die Dienstleistungs-GmbH im globalen Dorf sind. Die Industrie-GmbH im globalen Dorf sind wir auch nicht mehr. Aber wir haben eine Chance: wir könnten die Know-how-AG im globalen Dorf sein. Das ist das Thema: Gold in den Köpfen. Deutschland als Know-how-AG im globalen Dorf. Das heißt nicht, daß wir nur Blaupausen machen. Nein, wir müssen die komplexesten Produkte machen und dieses Know-how auch noch verkaufen, so wie Porsche das macht. Porsche macht seinen Profit mit sehr komplexen Produkten, aber auch gleichzeitig mit engineer-Leistungen und die haben jetzt auch noch eine Porsche Consulting GmbH gegründet, wo die Leute, die am Band gearbeitet und dort ein breites Wissen gekriegt haben, für 3.000,- DM Tagessatz an Unternehmen verkauft werden, um dort Umorganisationen mitzugestalten.

Dann sagen aber natürlich die Amerikaner: „Irgendwie habt Ihr im Moment aber auch ein paar Probleme. Ihr habt so viele Arbeitslose und seid so teuer.“

Wie kommt denn das?“ Das ist ganz einfach. Wir haben die Arbeit so seltsam organisiert bei uns. Wir haben bei uns eine Struktur, eine Arbeitsorganisation geschaffen, die auf dem Fließband basiert (s. Abb.).



Copyright CSC Ploenzke

In Amerika kennen sie das ja schon lange. Wir haben aber blöderweise auch die Banken und Versicherungen wie ein Fließband organisiert. Und wir haben entsprechende Stellen und Abteilungen geschaffen. Wissen Sie, wo der Name Abteilung herkommt? Von abteilen. Die tun das dann auch. Das kommt aus der Lehnsherrschaft. Aus der Lehnsherrschaft kommen zwei Begriffe: „Abteilung“ und „zuständig“. Früher hat ein König einen Teil seines Landes abgeteilt. Das nannte er dann eine Abteilung. Wir finden es heute noch im Grundbuch. Da war es das erste mal. Dann wurde es beim Militär benutzt, bei Behörden, in Unternehmen. Abteilung kommt also aus der Lehnsherrschaft. Und dann habe ich als König einem meiner Vasallen das Recht an dieser Abteilung zugestanden. Und dann war der dafür zuständig – samt den darauf befindlichen Leibeigenen. Daher kommt der Begriff zuständig. Gestern haben wir den Begriff verantwortlich gehört. Das ist etwas anderes. Die Engländer kennen den Begriff zuständig nicht, weil die die Lehnsherrschaft nicht hatten. Sie erleben auch in Unternehmen, wenn Sie fragen, ob jemand zuständig ist „Dafür bin ich zuständig. Da muß ich mit unterschreiben. Bei der Sitzung muß ich mit dabei sein.“ Aber bist Du auch verantwortlich?, Wie war das?“ Das ist alles Lehnsherrschaft. Diese Art Lehnsherrschaft kommt ja von Herrn Taylor. Der hat dieses Modell damals für die ehemaligen Bauern, die keinen Job mehr hatten, eingeführt. Die sind nach Amerika ausgewandert, konnten kein Englisch, hatten keine Handwerksausbildung, und für diese Leute hat man das Modell entwickelt.

Der Kunde in diesem System heißt Abnehmer. Das kommt auch von Taylor oder von Ford. Ford hatte gesagt: bei mir kann jeder Kunde jede Farbe haben, vorausgesetzt sie ist schwarz. Das ist ein Abnehmer. Die nehmen am Ende des Fließbandes das ab, was die anderen sich ausgedacht haben. So sind die Systeme aufgebaut.

Die Menschen darin nennt man Lohnempfänger. Da sitzt also einer unten und empfängt und oben sitzt der Kapitalgeber. Unten sitzt ein Arbeitnehmer und oben sitzt ein Arbeitgeber. Perverser geht es nicht. Das ist alles noch aus der Zeit der ungebildeten Leute.

Und weil das irgendwann sehr kritisch wurde, haben sich die Gewerkschaften gegründet. Wir haben jetzt die perverse Situation, daß diese „Arbeitnehmer“ von den Arbeitgebern und den Gewerkschaften gleichzeitig blockiert werden. Das heißt, wir haben hier in Deutschland ein System übernommen, das in den USA für die ungelerten Menschen gedacht war. Und in dieses System pressen wir hochausgebildete, hochqualifizierte Menschen in unseren Unternehmen. Taylor sagt ganz klar, was er mit diesem System erreichen kann und wird. Das System hat viele Vorteile. Ich kann mit ungelerten Menschen Produkte bauen. Die konnten Geld verdienen, ihre Familien ernähren. Es war phantastisch! Es geht aber nur, wenn sie Massenprodukte erzeugen. Massenprodukte und unausgebildete Menschen, dann klappt das System. Er sagt auch ganz deutlich in seiner Einleitung: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle“, nämlich im vor- bzw. frühindustriellen Handwerk und Handel damals. „In Zukunft wird die Organisation und das System an die erste Stelle treten.“

Nach hundert Jahren können wir das jetzt. Heute suchen wir händeringend wieder nach Persönlichkeiten, die etwas für den Kunden unternehmen. 1949 sagt er: „Dieses System darf man nicht anwenden auf gebildete Mechaniker und intelligente Arbeiter, die lesen und schreiben können.“ Den armen Taylor soll man nicht kritisieren. Man soll die kritisieren, die das System auf qualifizierte Menschen anwenden. Die Hilfsmittel, um das durchzusetzen, sind unter anderem die Stellen. Solange wir in Deutschland Stellen bezahlen, bewerten, besetzen spielt der Mensch überhaupt keine Rolle und das Gold können Sie in der Pfeife rauchen. Die Stelle. Der hat schon gekündigt. Der versucht gerade eine Job-Rotation, wegen Gesichtskreiserweiterung. Das ist ein Abteilungsleiter, der hat ein Eckzimmer. In dieses System zwingen wir hochqualifizierte Menschen. Das muß man sich mal vorstellen. In diesem System wird auch alles unterbunden, was Informationsaustausch oder Kommunikation heißt.

Was bedeutet es, wenn ich Informationsaustausch zulasse? Wenn Sie eine Information haben und ich habe eine Information und wir beide gegenseitig unsere Informationen austauschen – Sie geben mir Ihre Information und ich gebe Ihnen meine Information –, dann haben wir beide hinterher zwei Informationen. Das heißt: Information ist der einzige Stoff, der sich durch Austausch vermehrt. Wenn ich Ihnen meine Information gebe, haben Sie sie ja jetzt auch. Und Sie können das in Ihrem Arbeitsumfeld besser nutzen. Aber bei mir ist die Information ja nicht weg. Ich habe sie immer noch. Sie ist bei mir allerdings als Machtmittel weg. Es kommt darauf an, was Sie in Ihrem Unternehmen zulassen. Information als Unternehmensressource oder Information als Machtmittel. Kommunikation kommt von *communicare* und heißt „sich besprechen mit“ und „Mitglied einer Gemeinschaft sein“. Das heißt Kommunikation. Die moderne Kommunikationstechnik erlaubt lediglich, daß man das auf Distanz noch ein wenig besser aufrecht erhalten kann.

Alte Unternehmensmodelle arbeiten mit dem Modell der Stelle. In Zukunft brauchen wir selbstverantwortliche Teams, nicht Arbeit in Gruppen, sondern Gruppenarbeit. Das ist ein Unterschied.

Das zweite Hilfsmittel, mit dem dieses System sich am Leben erhält, ist die Richtlinie. Mit einer solchen Richtlinie richte ich die Menschen ab und aus, damit keiner was anrichtet. Jetzt richtet aber auch keiner mehr was an und es richtet keiner mehr was aus. Das ist das Problem. Das Gold kriegen Sie so nicht gehoben. Wir brauchen Spielräume und Spielregeln und wir brauchen

Leitplanken. Als Ergebnis dieses Verfahrens, daß wir hochqualifizierte und sehr teure Leute in solche Stellen reinsperren, sind die Personalkosten in Deutschland zu hoch. Aber die Personalkosten in Deutschland sind gar nicht zu hoch. Das ist ja klar. Wer soll denn sonst die Finanzierung der deutschen Einheit bezahlen, wer soll das Bildungswesen bezahlen, wer soll das alles bezahlen? Die Leute müssen viel Geld verdienen. Das ist ja richtig. Auf der anderen Seite sagt uns der Kunde immer wieder: Eure Personalkosten sind zu hoch. Der Kunde hat recht. Die Personalkosten sind in Deutschland auch zu hoch, aber nicht, weil die Menschen zu viel Geld bekommen. Die Personalkosten sind in Deutschland aus drei Gründen zu hoch:

1. Die Mitarbeiter dürfen nur maximal 20 bis 30% ihrer maximalen Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen, nur das, was in der Stellenbeschreibung erlaubt ist. Das Unternehmen bezahlt aber 100%.

2. Sie bezahlen auch noch die ganzen Erbsenzähler, Kontrolleure und Besserwisser, die darauf achten, daß die nicht mehr tun. Das kostet wahnsinnig viel Geld.

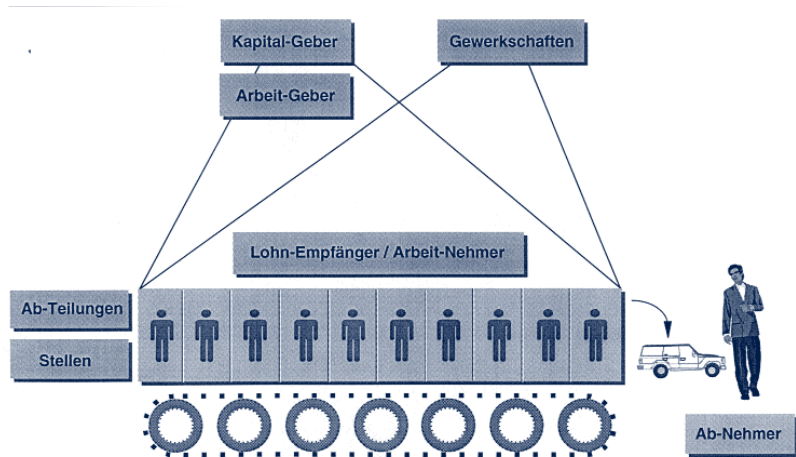
3. Wir nehmen den Menschen morgens die Personalverantwortung ab. In einem gut geführten deutschen Unternehmen bekommt der Chef morgens die Personalverantwortung und brüstet sich noch damit. Gleichzeitig sagen wir aber, der Mensch solle selbstverantwortlich arbeiten. Das geht nicht. Die Menschen machen diesen Schwachsinn mit bis etwa 17 Uhr. Nach 17 Uhr sind sie dann Vorstand im Kaninchenzüchterverein, Tennisclub oder in der Theatergruppe. Dann unternehmen sie all das, was sie im Unternehmen nicht unternehmen durften. Nach 17 Uhr haben die sogar die Personalverantwortung für sich selbst, für ihr Handeln und für ihr Nicht-Handeln. Man stelle sich das vor! Nach 17 Uhr unterschreiben die sogar einen Scheck über 40.000 DM und kaufen sich einen Opel Vectra. Es ist wirklich unglaublich. Aber morgens um 7 Uhr ist die Welt wieder in Ordnung. Für einen Reisekostenantrag – Bundesbahn, 2.Klasse, 27,80 DM – brauchen sie wieder fünf Unterschriften. Allein die Abwicklung von so einem Schwachsinn kostet 150 Mark. Und bei der Abrechnung noch mal. Außerdem demütigt es den Menschen.

Deswegen sind unsere Personalkosten so hoch. Weil wir die Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen nicht nutzen und sie die nicht einbringen dürfen und weil wir noch viele Kontrollfunktionen draufsetzen, die nur dazu da sind, andere Menschen zu unterdrücken und ihre Macht zu demonstrieren.

Ich fasse zusammen: wir haben zwei unterschiedliche Unternehmensmodelle, mit denen wir arbeiten.

Das eine Modell ist eine reine Produktkultur: Taylor'sches Modell, Arbeit zerlegt, die Maschine ist das Vermögen, Kapital ist Engpaßfaktor. Das zweite ist mehr ein kundenorientiertes Unternehmen. Das sind die Handwerker, die so zusammenarbeiten. Da ist der Mensch das Vermögen, Know-how ist der Engpaßfaktor. Das ganze wird organisiert als lebendiger Organismus (s. Abb.).

Ich möchte nicht schwarz-weiß malen. Wir brauchen in Deutschland beide Modelle. Wir haben solche und solche Industrien. Meine Bitte ist nur: versuchen wir nicht, neue, moderne Unternehmen mit alten Modellen zu führen, zu organisieren und zu steuern. Das ist das Problem. Ich nehme im Moment wahr, daß wir versuchen, solche Organisationen zu bauen – Beratungsbanken zum



Copyright CSC Ploenzke

Beispiel –, aber mit dem Karrieremodell von Taylor, mit Bezahlungsmodellen aus dieser Kultur, mit Stellen und so einem Blödsinn, der dann bezahlt wird. Der Mensch wird nicht bezahlt, sondern eine Stelle. Mit Organisationsmodellen, die hier drin sind und noch schlimmer mit Karrieremodellen, wo Aufstieg belohnt wird – also möglichst viele Leibeigene kriegen – statt daß persönlicher Wert honoriert wird. Und mit Führungsmodellen, wo nach dem Motto geführt wird: Herr und Knecht, oben und unten. Das sind die typischen Bilder aus dem Taylor'schen Modell.

Demgegenüber hat das neue Modell horizontale Bilder. Kunde und Berater: gleiche Augenhöhe. Chef und Mitarbeiter: gleiche Augenhöhe. Führen ist dann eine Dienstleistungsfunktion.

Ich will Ihnen jetzt konkret vorführen, wie so ein Modell aussieht. Und meine große Bitte ist, daß wir die Koexistenz beider Modelle zulassen. Das heißt, daß wir nicht die Tarifmodelle des alten Modells auf die neuen Unternehmen übertragen. Das knallt. Wir brauchen also Rahmenbedingungen und Modelle für dieses Unternehmen und eine Koexistenz beider Modelle. Da ist auch die Politik gefordert.

Im Zentrum der alten Unternehmen steht das Produkt.



Copyright CSC Ploenzke

Im Zentrum der neuen Unternehmen steht der Kunde.



Copyright CSC Ploenzke

Ich komme zu den Erfolgsfaktoren solcher Know-how-Unternehmen und werde etwas sagen zu den Menschen und den Organisationen. Der Kunde ist hier der Arbeitgeber geworden. Der Kunde war einmal der Abnehmer, jetzt wird er zum Arbeitgeber.

Lassen Sie mich mal mit den Menschen anfangen, wo wir Wissen finden. Es geht darum, das Wissen, das in den Unternehmen und in den Menschen ist, zu aktivieren, das Gold zu heben. Das Wissen ist nur in den Menschen. Ihr Wissen sitzt zwischen Ihren beiden Ohren. Wissen heißt im althochdeutschen „weitan“, weiten, weise sein. Wissen gibt es als unbewusstes und bewusstes Wissen. Wenn wir mal gucken, wo das Wissen sitzt, so sitzt das meiste Wissen, das Sie besitzen, in Ihren Zellen, in Ihren Chromosomen. Das ist das ganze Wissen des Lebens. Die Erfahrung von Millionen von Jahren sitzt da drin. Dann sitzt einiges im Stammhirn, einiges im Kleinhirn, einiges im Großhirn und noch ein bißchen was in Datenbanken und Informationsnetzen.

Also biologische Erfahrung ist Wissen, Intuition ist Wissen, Werte, Know-why, Know-how, Know-what und Fakten – all das ist Wissen. Know-what heißt „gewußt was“. Zum Beispiel: Was ist der aktuelle Kurs der SAP-Aktie? Was kostet ein Ticket? Was ist noch am Lager? Das heißt Know-what. Know-how heißt: Wie konstruiere ich ein Auto? Wie lagere ich einen Schwerkranken? Wie erziehe ich Kinder? Wie bringe ich Wissen weiter? Wie führe ich ein Team? Wie vernetze ich mich? Wie kann ich im Internet surfen? Das ist alles Know-how. Soviel zu dem Thema Wissen. Der Mensch steht also, wenn ich das Gold heben will, im Mittelpunkt. Das sagen ja auch immer die Unternehmen: „Fuchs, sei ruhig. Das haben wir längst verstanden. Bei uns ist der Mensch der Mittelpunkt.“ Wenn ich aber genau hinschaue, dann heißt das „Der Mensch ist Mittel-Punkt“.

Wo finden Sie in der Bank den Tisch Ihres Kundenberaters? Wo finden Sie den? Im Geschäftsbericht. Auf der Aktiv-Seite ihres Anlagevermögens. Das ist das aktive Vermögen Ihrer Bank, die Tische, die Stühle, die Rechner, die Möbel, die Steine. Das ist das aktive Vermögen eines Unternehmens. Und wo finden

Sie die Berater? Als Kosten. Und jetzt können Sie für Ihre Wirtschaftsprüfer und für die Banken Ihr Unternehmen hervorragend hintrimmen, indem Sie tausende von Stühlen und PCs kaufen und alle Berater entlassen. Das geht. In der Industrie macht man das so. Zu deutsch: die Bilanzrichtlinien sind falsch. In Deutschland ist totes Vermögen mehr Wert als lebendiges Vermögen. Und wir machen munter weiter.

Unser Vermögen ist das, was wir vermögen. Da kommt der Name her. Es gab nämlich schon vor Herrn Taylor Vermögen. Diese neuen Vermögensrichtlinien kommen ja von Taylor und Ford. Da ist es wichtig, eine Maschine mit einem Dach drüber zu haben. Man nennt so etwas Immobilie. Und es ist wichtig Geld zu haben, um die Tagelöhner zu kaufen. Das war damals bei Ford und Taylor.

Aber das Vermögen einer Bank ist die Summe dessen, was die Mitarbeiter vermögen. Wenn Sie nur die Kartei haben und die Mitarbeiter machen damit nichts vernünftiges, können Sie das in der Pfeife rauchen.

Wir haben mal bei uns die Vermögenswerte eines Menschen aufgemalt. Das ist Ploenzke, ein Laden mit 2500 Mitarbeitern, Tendenz wachsend. Das sind die Vermögenswerte unserer Mitarbeiter. Wir haben das in vier Schalen gegliedert: Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz, methodische und fachliche Kompetenz.



Dabei ist die Verknüpfung, die Vernetzung aller vier das wichtigste, und zwar egal, was der Mensch tut. Das heißt, unsere Sekretärin muß – genau wie ein Vorstand – auch Persönlichkeitskompetenz haben, denn sie ist Repräsentant des Unternehmens. Da brauchen wir nicht differenzieren.

Wir haben Sekretärinnen, die mehr als ihr Chef verdienen. Wir haben Mitarbeiter, die weit mehr als ihre Chefs verdienen. Das sind gerade junge Leute, so eine 32jährige Führungskraft. Wieso soll die mehr verdienen als ein 55jähriger erfahrener Mitarbeiter, der exzellent ist? Zu unserer Verblüffung haben wir wahrgenommen, daß die ein bißchen Zeit brauchen. Die brauchen Lebenserfahrung. Bei uns ist es nicht der Rang, der Titel, die Aufgabe oder Tätigkeit, die das Gehalt bestimmt, sondern die Persönlichkeit.

Gehaltsfindung läuft so: wir maßen es uns nicht an, einen Mitarbeiter zu beurteilen. Wir setzen darauf, daß die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander sehr genau wissen, was einer oder eine wert ist. Und auf dieses System setzen wir. Wir sagen konsequent: wer ist der/die informelle Führer/in, wer bringt sich aktiv ein, auf wen hören die anderen, worauf achten die anderen? Das beobachten wir und dann setzen wir als Führungskräfte zwar das Gehalt fest, aber wir beobachten sehr genau, wer eigentlich was wert ist und wie die sich untereinander schätzen. Das Gehalt kann nicht einer allein festsetzen, sondern das müssen immer fünf bis sechs festsetzen, also diese Multisubjektivität fördern wir. Dann geben wir das Gehalt bekannt und bitten die Mitarbeiter, miteinander über ihr Gehalt zu sprechen.

Was ich gerade beschreibe, ist eine Betriebsvereinbarung. Wir haben versucht, objektiv zu messen, was ein Mensch wert ist. Wir haben das wissenschaftlich genau untersuchen lassen und sind zu folgendem Ergebnis gekommen: wir können exakt messen, wie alt einer ist, wir können objektiv messen, wie dick einer ist, wie schwer und wie lang. Das können wir objektiv feststellen. Wir können auch objektiv feststellen, wie lange einer im Zimmer ist. Wir können objektiv messen, wie schnell einer in den Computer reinhackt.

Aber was er bringt? Das können wir nicht exakt messen. Deswegen haben wir es bleiben lassen. Gemeinsam mit dem Betriebsrat bekennen wir uns zur subjektiven Gehaltsfindung. Das gilt für das Grundgehalt. Etwa ein Drittel aller Mitarbeiter und Führungskräfte bekommen bei uns eine leistungsabhängige Bezahlung. Und auch da haben wir festgelegt: Leistung ist der Output des Gesamtorganismus und nicht die einzelne Drehzahl. Und deswegen wird das Gehalt festgelegt nach einem Promillesatz des gesamten Unternehmensgewinns, nicht nach Einzelleistung. Einzelleistung ist wieder das Taylor-Modell.

Bei der Einstellung von Mitarbeitern sind uns Persönlichkeit und Sozialkompetenz am wichtigsten. Daß die Leute Fachkompetenz mitbringen, ist nicht schädlich, aber es kann fürchterlich behindern. Wir reden vom wandelnden Umfeld. Sie sprachen vom Lebensunternehmer. Wenn die sich nur über ihre Fachkompetenz definieren und müssen nach drei Jahren etwas Neues machen, brechen die zusammen. Das Umfeld bewegt sich so schnell. Das einzige, was wir verändern können, sind die Kompetenzen. Das ist unser Ziel und wir glauben, daß der Rest da auch mitwächst. Wenn die mal in unterschiedlichen Teams gearbeitet haben, steigt in der Regel die Kommunikationsfähigkeit.

Wenn zwei Menschen sich begegnen, dann zunächst als Persönlichkeiten. Können die sich riechen? Das dauert ein paar Sekunden. Und wenn die miteinander reden, kommt das nächste: sprechen die die gleiche Sprache? Ich erwarte von einem Bankberater, daß er meine Sprache spricht und nicht ich seine Sprache. Schließlich muß der Wurm dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Das ist im Moment ein heißes Thema bei Banken. Die lernen aber langsam.

Jetzt kommen wir zu einem ganz spannenden Thema. Wir haben gesagt: das, was die Mitarbeiter vermögen, ist ihr Vermögen. Wie geschieht denn jetzt Vermögensentwicklung? Also nicht nur das Gold heben, sondern das Gold noch goldiger, noch wertvoller machen. Deshalb haben wir Vermögen und Vermögensentwicklung neu definiert. Und dieser Begriff heißt Karriere. Wir haben vor ungefähr zehn Jahren Karriere umdefiniert. Karriere heißt nicht Aufstieg oder Titel oder Amt, sondern Karriere heißt Vermögensentwicklung. Früher war es ja so, daß die Leute an den Schulen und Hochschulen ausgebildet wurden. Dann machten sie Examen und wurden eingebildet. Und dann machten sie in den Unternehmen Karriere. In dieser Phase mußten sie immer dasselbe machen. Keine Experimente, keine Fehler, genau in die Stelle passen, das Rückgrat noch ein bißchen krummer, den Kopf noch ein bißchen runter. Und dann bist du genau richtig und bleibst 20 Jahre so stehen. So war das früher mal. Daß damit das, was wir als Vermögen bezeichnet haben, verlorengeht, ist klar. Weil die Leute keine Fehler gemacht haben, werden die weiter gefördert und bekleiden eine Funktion, wie es so schön heißt. Wie ein Mantel hängen die über der Position. Das ist dieser ganze Bereich der Inkompetenz, die Sie manchmal auch schon festgestellt haben. An dieser Stelle merken es die Nachbarbereiche und sagen: „Mit dem brauchst Du eh' nicht mehr zu reden. Der hat eh' keine Ahnung.“ Und an der Stelle merken es die Mitarbeiter selbst. Das nennt man dann Midlife-Crisis. Das geschieht um die 30 und um die 40. Wir alle unterliegen natürlich dieser Entwicklung.

Um das zu vermeiden, haben wir eines eingeführt. Wir sagen, wenn du drei bis vier Jahre etwas hervorragend gemacht hast, dann mach' doch mal was Neues. Und wenn du das gut gemacht hast, mach' doch mal was Neues und wenn du das gut gemacht hast, mach doch mal was Neues. An der Stelle muß das Unternehmen investieren: in Ausbildung und Produktivität.

Aber das Schlimmste ist: der Mitarbeiter muß investieren. Der muß loslassen. „Herr Fuchs, sind Sie verrückt geworden? Ich kann das gerade so toll. Ich weiß, wo die Kaffeetassen stehen, ich weiß, wer mit wem kann. Mir geht alles so leicht von der Hand und ich werde so richtig produktiv. Ich brauche gar nicht mehr zu denken.“ Und das ist der Fehler. Dann schießt du dich aus dem Weltmarkt der Arbeit. Er muß wertvoller werden. Karriere heißt: wertvoller werden am Weltmarkt der Arbeit, also noch mehr dazulernen. Bildung und Arbeit, und während der Arbeit Bildung. Das ist das Thema. Ausbildung ist nur ganz wenig. Training ist ganz wenig. Das meiste ist wirklich on the job, und was man dann noch braucht, kann man immer noch dazugeben. Wir empfinden es als einen großen Vorteil, daß die Leute dadurch Zusammenhänge begreifen. Karriere heißt bei uns: größere Komplexität gestalten können. Das heißt Karriere und ist mehr wert.

Jetzt zeige ich Ihnen mal, wie man das macht. Es geht nicht nur darum, daß die Leute irgendwas tun, sondern die Leute sollen ja etwas tun, was zur Unternehmensstrategie paßt. Deswegen sagen wir all unseren Mitarbeitern erst mal, was unsere Unternehmensstrategie ist. Wir malen mal das, was man bei uns im Unternehmen können muß, einfach auf ein Stück Papier. Und dann sagen wir, wie sich diese Kompetenzen, diese Fähigkeiten unserer Meinung nach in den nächsten drei Jahren verändern werden. Das heißt, wir sagen beispielsweise das Thema Individualsoftware, dieses Speichermodul wird sich verengen, das geht weg. Das Thema Infrastruktur wird sich steigern. Es kommt ein neues dazu, das heißt Internet. Neue Segmente kommen dazu. Strategische Beratung wird steigen, Organisationsentwicklung wird sehr stark steigen,

Methodenberatung geht sehr stark zurück usw. So machen wir das für jedes Segment und für jede Organisationseinheit, so daß jeder Mitarbeiter weiß, was das Unternehmen in den nächsten drei Jahren zu brauchen glaubt. Wir diskutieren das auch mit den Mitarbeitern. Das war der erste Schritt. Wir als Unternehmen geben Orientierung wo wir glauben, daß der Markt sich hinbewegt. Wir diskutieren das mit den Mitarbeitern und das Ergebnis wird dann präsentiert.

Das zweite ist: jeder Mitarbeiter macht einmal im Jahr eine Selbsteinschätzung, wo er gerade steht. Das macht er mit seiner Führungskraft. In diesem Segment bin ich Köhner, in diesem Segment auch. Das sind meine beiden Felder. Und im Bereich Banken kenne ich mich ein bißchen aus, da bin ich vielleicht Kenner. Jetzt machen wir den Karriereplan. Jeder Mitarbeiter muß sagen, wo er sich gerne hin entwickeln würde, wo er glaubt, seine Fähigkeiten zu haben. Wir klären dann mit ihm, ob wir das auch so sehen. Er hat ein kleines Problem. Er ist Experte in einem Feld, das sich sehr stark schließen wird. Dann können wir diskutieren, wohin er sich weiterentwickeln möchte. Zum Beispiel, ob er Experte für Banken werden möchte, damit er die Prozesse der Banken alle beherrscht. Dann kann ich die Technik, die ich hier gelernt habe, dort bei der Bank einsetzen und die Bank beraten, wie sie mit Netzen oder Internet Geschäft machen kann. So beginnen sich Berufsbilder zu prägen. Dieses Modell, die Synchronisation der Unternehmensstrategie mit der individuellen Personalentwicklung ist der Gag. Das heißt strategische Karriereentwicklung. Nun kann man natürlich einwenden, daß man das nur bei einem Beraterunternehmen machen kann.

Was sind das für Segmente, die das Unternehmen braucht? Und jeder wird da eingruppiert, wo er ist – Kenner, Köhner, Experte – und in dieses Modell werden die verschiedenen Rollen eingebunden. Da ist zum Beispiel die Rolle, „Entscheider Privatkunde“ oder „Entscheider Geschäftskunde“. Je mehr Fläche der Mitarbeiter hat, desto wertvoller ist er. Wir haben diese Modelle auch für Sachbearbeiter gemacht. Die Fläche war nur ganz schmal. Das war frustrierend. Wir haben das im Wirtschaftsausschuß mit dem Gesamtbetriebsrat diskutiert. Dann kam heraus: die kriegen ja Angst. Das heißt ja: die sind nichts wert. Die sind auch nichts wert auf dem Weltmarkt der Arbeit. Nun hat der aber noch drei Jahre Zeit. Wie kriegt er es hin, daß die Leute in den nächsten drei Jahren Fläche kriegen? Karriere heißt dann Werdegang: gehen und dabei werden. Karriere geht dann in Richtung Zeit, Erfahrung und Kompetenzentwicklung. Karriere ist also nicht mehr Aufstieg und Pyramide, sondern Werdegang wird als Karriere beschrieben, und zwar seitlich.

Nun noch ein Beispiel aus dem Automobilbau bei Porsche. Der Boxter-Motor wird in einer U-Form gebaut. Das ist ein Fließband, das in einem U läuft. Da sind verschiedene Mitarbeiter, die begleiten den Motor bis zu einem bestimmten Punkt. Dann kommen die nächsten Mitarbeiter. Der Motor läuft auf dem Fließband drumrum. Das Fließband bewegt sich und die Mitarbeiter stehen still, kriegen die verschiedenen Arbeitsmittel von oben und von innen her. So läuft das ab. An dieser Meisterei habe ich ein Blatt gefunden, ein leeres Blatt, auf dem die verschiedenen Namen und die verschiedenen Arbeitsgänge stehen. Hier steht dann drin: der Mitarbeiter soll für diesen Werkgang qualifiziert werden. Abstimmgespräch zwischen Meister und Mitarbeiter. Zweitens: Mitarbeiter befindet sich zur Zeit in der Einarbeitung für diesen Arbeitsgang und Mitarbeiter beherrscht diesen Arbeitsgang in Qualität und Zeit und Mitarbeiter kann andere Mitarbeiter anlernen. Dies war schon ein bißchen ausgefüllt. Ich

habe den Meister gefragt: „Erklären Sie mir doch mal, was dieses Papier soll!“ Ich vermutete ein ähnliches Modell wie das, was wir haben. Er sagte: „Das ist ganz einfach. Meine Aufgabe als Chef ist es, daß in zwölf Monaten dieses Papier komplett schwarz ist.“ Warum denn das? „Ganz einfach, wenn der Mitarbeiter von hier nach da wechselt, darf er wieder sein Gehirn einschalten und wird wertvoll. Dann geht er dahin und dahin. Wir bekommen auch tolle Verbesserungsvorschläge, wenn die Mitarbeiter wandern. Die sehen die Dinge dann plötzlich ganz anders.“ Das habe ich auch alles verstanden. Aber das kostet ja eine Menge Geld. „Ja, das holen wir aber alles rein. Wissen Sie, Herr Fuchs, wenn das alles ganz schwarz ist, dann entlassen wir einen Mitarbeiter aus dem Unternehmen.“ Wen denn? „Den Herrn Taylor.“ Was heißt das denn? „In zwölf Monaten, wenn alle alles können, läuft dieser Mitarbeiter mit dem Motor mit und baut den ganzen Motor. Das ist dann das Ende des Fließbandes.“ Es wird dann wieder ein Werk erstellt, ein Handwerk. Der Mitarbeiter baut ein Werk, einen Motor. Und Glück kommt von Gelingen. „Wissen Sie, Herr Fuchs, bei diesem Mensch brauchen wir keine Endkontrolle mehr, denn der Mitarbeiter kriegt einen Stempel und stanzt seinen Namen in den Motorblock hinein. Der Motorblock ist ewig mit seinem Namen gekoppelt. Der Mitarbeiter geht auch mit einem ganz anderen Stolz nach Hause, wenn er seiner Frau sagen kann: ich habe drei lauffertige Motoren gemacht. Die brummen richtig. Heutzutage muß er sagen: ich habe 148 Schrauben und 249 Stempel eingehauen. Und noch was: der Mensch, der nur Schrauben und Stempel reinmachen kann, der ist am Weltmarkt soundsoviel wert. Einer, der einen ganzen Motor bauen kann, ist in Deutschland sein Gehalt wert.“ Deswegen bauen wir in Deutschland komplexe Autos. Ganz einfach.

Kernaussage: hüten Sie sich davor, daß Sie als Mensch ein Fachmann werden. Ein Fachmann ist ein ganz gefährlicher Job in einer sich wandelnden, komplexer werdenden Welt. Werden Sie Experte, gerade die jungen Leute hier. Ein Experte ist einer, der viele Experimente gemacht hat, dabei viel experience bekommen hat und dadurch eine extrem hohe Expertise hat. Das ist am Weltmarkt der Arbeit wahnsinnig viel wert.

Bei diesem Modell ist das eine Fachaufgabe und das ist eine Führungsaufgabe. Das heißt Fachaufgaben und Führungsaufgaben haben zu wechseln. Bei uns haben Führungskräfte das Recht, nach sechs bis sieben Jahren Tätigkeit wieder normal arbeiten zu dürfen. Das ist ein wichtiges Recht – ohne Verlust von Statussymbolen, ohne Verlust von Gehalt und Handlungsvollmacht. Wir inflationieren das. Und wenn dann viele oder alle Handlungsvollmacht haben, macht das auch nichts. Wenn der Kunde glücklich damit ist, wo ist dann das Problem? Es kommt auf den Kunden an. Dieses Modell hat natürlich ein anderes Karriereverständnis.

Karriere sehe ich heute bei vielen Unternehmen als folgendes Modell. Das Unternehmen ist ein hoher Turm. Der Turm hat keine Fenster – man hat ja keine Kunden. Drinnen sind 20 Laufräder. Das sind die Mitarbeiter, die drehen und drehen. Da ist eine Leiter und eine Luke. Irgendwann geht die Luke auf und jemand sagt: sie werden befördert. Der geht raus aus seinem Laufband, winkt noch mal freundlich, macht die Luke auf und: Mist, wieder zwanzig Laufräder, aber grün gestrichen. Jetzt dreht er fünf Jahre in seinem Laufrad. Dann geht er wieder die Leiter hoch, wird befördert, winkt freundlich, macht die Luke auf. Was sieht er? Wieder 20 Laufräder – rot gestrichen. Und diesen Schwachsinn nennt man Karriere mit dem Ergebnis, daß die Leute den Bezug zur Basis ver-

lieren. Es gibt auch keinen geordneten Rückzug. Die kündigen und springen raus oder machen irgendwas. Das sind die alten Karrieremodelle, Taylor pur. Karriere hieß in der Vergangenheit: groß werden durch Aufstieg auf einer Leiter zu Lasten anderer. Karriere heißt in Zukunft: groß werden durch Kompetenzentwicklung zum Nutzen anderer.

Ganz kurz noch etwas zum Thema Informatik, also wie wir Wissen vermehren. Brain-networks nenne ich das. Ein Mensch kann nicht alles wissen, ein Team weiß mehr. Und wenn ich das Team noch mit Netzen verbinde, weiß es noch mehr bis dahin, daß Unternehmen sich vernetzen. Immer noch dabei: der Mensch ist gut fürs Komplexe. Leider nur lokal. Der Computer ist gut fürs Triviale, das aber global. Sie können Informationen überall hin- und herjagen. Das Know-what ist überall verfügbar, aber das Know-how und das Know-why ist nur lokal. Das ist gerade bei Dienstleistern ein wichtiges Problem.

Ich kann mit Informatik die klassischen Strukturen elektrifizieren. Dann bleibt das Verhältnis – der große wissende Chef und der blöde Mitarbeiter, den man hier Bediener nennt, weil er dem Compter dient – erhalten. Aber in Zukunft haben wir die Server-Architektur, und da wird der Mitarbeiter Benutzer des Computers. Er nutzt den Computer für sein Business mit seinen Kunden, und der Rechner stellt den Rest zur Verfügung.

Wir führen gerade bei einer großen Bank das Zwei-Augen-Prinzip wieder ein: einer entscheidet und hat die Verantwortung – und zwar eindeutig. Die haben viele Milliarden verloren, weil immer acht Leute verantwortlich waren. Da geht es mit den Unterschriften los. Die Leute sind beschäftigt mit absolutem Blödsinn. Dem stellen wir eine neue Architektur gegenüber. Der Kunde wird zum Arbeitgeber und die Führungskraft wird zum Dienstleister. Wie organisiert man so ein Wissen? Das Unternehmen bitte gestalten wie einen lebendigen Organismus. Das Unternehmen besteht aus Lebewesen. Man nennt so was Menschen.

Sie kennen alle ein hervorragend organisiertes Unternehmen als Organismus. Das ist Ihr eigener Körper. Das ist hervorragend organisiert. Die beschäftigen einhundert Millionen Mitarbeiter. Sie brauchen dazu nur drei Hierarchien: die Zelle, das Organ, genannt Leistungszentrum und den Organismus. Sie haben eine Vertrauensorganisation in Ihrem Körper, denn der Magen arbeitet in dem Vertrauen, daß das Gehirn seinen Job macht und die Leber arbeitet in dem Vertrauen darauf, daß die Niere ihren Job macht. Das funktioniert ganz gut. In Ihrem Körper laufen nur etwa maximal ein bis zwei Prozent der Prozesse ab, die vom Gehirn gesteuert werden. Alle lebensnotwendigen Prozesse – Lunge, Atmen, Verdauung, Osmoseprozesse, Herzschlag – haben mit dem Gehirn nichts zu tun. Das Gehirn ist nur verantwortlich für den Fortschritt. Das heißt: der Vorstand ist nicht verantwortlich für das Tagesgeschäft. Das macht der Organismus selbstorganisierend. Aber er ist verantwortlich für den Fortschritt. Er steuert mit dem zentralen Nervensystem die Bewegung. Er sieht über Augen. Das vegetative Nervensystem sitzt hier, steuert das ganze System und das Gehirn nimmt die Informationen auf und steuert die Bewegung, den Fortschritt. In welche Richtung das Unternehmen gehen soll, ist Aufgabe des Vorstands. Der Vorstand ist für mich der ruhende Pol, der bei der ganzen Bewegung noch Orientierung gibt. Was sind die Werte des Unternehmens? Und Sinn ist der stabilisierende Faktor. Wir nennen das Taktgeber. Das ist auch richtig. Der Vorstand hat zwei Rollen: Vorbild, Sinnggebung, Orientierung geben und dann dafür sorgen, daß die Projekte laufen und daß Innovation geschieht.

Wenn in Ihrem Unternehmen Kommunikations- und Informationstechnik als Nervensystem zur Verfügung stehen, können Sie Taylor rausschmeißen und das Unternehmen organisieren wie einen Organismus. Das ging vorher nicht. Man mußte früher mit anderen Organisationsmodellen arbeiten. Volvo hat das schon vor 25 Jahren versucht mit diesen Teams. Aber wenn einer vier Räder montieren wollte und es waren nur drei da, stand das Band. Jetzt geht es. Mit Kommunikations- und Informationstechnik können Sie ein Unternehmen gestalten wie einen lebendigen Organismus. Und so sehen dann Organigramme aus.

Organigramm, Organismus, Organisation gehören zusammen. Im Organigramm erkennen Sie die verschiedenen Leistungszentren eines Unternehmens, Sie erkennen die Hauptleistungsströme und ihre Kunden. Was Sie üblicherweise finden, sind Leibeigenschafts-Organigramme. Wer ist Leibeigener von wem? Das ist auch ganz nützlich, um die Angstpotentiale zu erkennen. Aber ein Leistungsorganigramm zeigt, wer was für wen leistet.

Ich fasse zusammen. Das Organisationsmittel Fließband hatte das Uhrwerk zur Folge, denn mit dem Organisationsmittel Fließband konnte ich ungelernete Menschen als Kostenfaktor in die Arbeit einbauen. Im Zentrum stand das Produkt. Das Unternehmen muß sich gestalten wie ein Uhrwerk. Wenn ich aber Unternehmen wie ein Fließband organisiere, erzeuge ich ungelernete Menschen. Es geht auch andersrum.

Das Organisationsmittel Informations- und Kommunikationsnetze, das uns jetzt zur Verfügung steht, ermöglicht das lebendige Unternehmen. Jetzt kann ich qualifizierte Menschen, also die Vermögenswerte, zusammenbringen und ich kann den Kunden in den Focus stellen. Ich brauche zwar noch Hierarchien im Unternehmen, aber nur zwei bis drei Ebenen. Ich brauche Verantwortungshierarchie, keine Titelhierarchie.

Was ist die Aufgabe von Managern? Die Manager haben die Aufgabe, Wissen zu aktivieren und nicht zu amputieren. Da gebe ich den Managern einen kleinen Tip. Haben Sie Mut als Manager und machen Sie den Menschen Mut, daß die Menschen über sich und über Sie hinauswachsen. Das letztere ist das schwierigste. Führungskräfte haben die Aufgabe, Menschen zu entfesseln, denn die kommen von den Universitäten völlig verkorkst zu uns. Das macht ja nichts. Das können wir beheben. Entfesseln Sie die Leute und die entwickeln sich von selbst. Sie entpuppen sich wie ein Kokon und entfalten sich wie ein Schmetterling. Das geht. Es gibt genug Beispiele.



*Jürgen Fuchs*

#### **Kurzbiographie**

*Jürgen Fuchs ist Generalbevollmächtigter der CSC Ploenzke AG. In den letzten 17 Jahren hat er das Unternehmen in mehreren leitenden Funktionen mitgestaltet. Nach seinem Studium der Mathematik, Physik und Philosophie war er zehn Jahre lang bei der IBM tätig, zuletzt als Manager im Vertrieb. Er beschäftigt sich mit dem Redesign von Unternehmen und der Einführung lernender Organisationen.*

#### **Ausgewählte Veröffentlichungen:**

*Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen. Wiesbaden 1994 (3. Aufl.)*

*Das vitale Unternehmen: Renaissance der Persönlichkeit. Wiesbaden 1995*

*Manager, Menschen und Monarchen. Frankfurt 1995*