

# Vernichtet der Begriff »Humankapital« Arbeitsplätze?

**Das Wort »Humankapital« wurde im Januar 2005 in Deutschland zum Unwort des Jahres 2004 erklärt. Viele Führungskräfte hat dies zum Kopfschütteln veranlasst, da man mit der Verwendung des Begriffs »Humankapital« nichts Negatives ausdrücken wollte. Ganz im Gegenteil: Kapital ist doch etwas Wertvolles, mit dem man sorgfältig umgehen sollte. Bei genauerer Untersuchung zeigt sich jedoch, dass in der Wortbedeutung ein Verständnis des Disponiblen steckt und dieses zur Disposition-Sein lässt wesentliche und notwendige Befähigungen von Mitarbeitern am Arbeitsplatz verloren gehen.**

von **Gerhard Zapke-Schauer**

**M**ünchener Abendzeitung am  
25.02.2005:  
»Hypo-Bank feuert 2400  
Mitarbeiter. Nächster Schock für  
den Standort München. Nach Infineon plant  
auch die Hypo-Vereinsbank  
Massenentlassungen.«

Financial Times Deutschland am  
26.02.2005:  
»Deutsche Bank: Ackermann verteidigt  
Stellenabbau.«

Financial Times am 21.02.2005:  
»Siemens streicht 945 Stellen bei SBS.«

Frankfurter Allgemeine Zeitung am 25.02.2005:  
»Der Stellenabbau beim angeschlagenen Autobauer Opel verläuft nach Plan und ohne  
Kündigungen. Bis zum Ende der Frist an diesem Freitag haben 4.500 Mitarbeiter  
Abfindungsverträge unterzeichnet und werden noch in diesem Jahr freiwillig das  
Unternehmen verlassen.«

Was ist los am Standort Deutschland? Politiker greifen das Top-Management der  
Global Player an und fordern die soziale Verantwortung des Kapitals ein. Es ginge  
nicht an, dass Arbeitsplätze dem Gewinnstreben geopfert werden und erneut  
entflammt die Diskussion um Shareholder Value.

Das Morgen Magazin des deutschen Fernsehens widmet eine ganze Woche dem  
Thema: »Wer schafft Arbeitsplätze in Deutschland?« und besucht Firmen wie  
Deichmann, Puma und Trigema.

Deichmann verweist im Interview auf die Aufbauleistungen seiner Frau und vermittelt



den Eindruck, dass dieses Aufgebaute nun erhalten werden muss, indem »man statt Shareholder Value, Stakeholder Value in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt.«<sup>1</sup> *Trigema* veröffentlicht: »Im Gegensatz zum allgemeinen Trend in der deutschen Textilindustrie, die Produktion in Billiglohnländer zu verlagern, setzt *Trigema* konsequent auf den Produktionsstandort Deutschland. Seit über 35 Jahren gibt es weder Kurzarbeit noch Entlassungen wegen Arbeitsmangel und den Kindern der Mitarbeiter wird ein Arbeits- oder Ausbildungsplatz nach dem Schulabgang garantiert. Das alles zeichnet die Firma als stabilen Wirtschaftsfaktor der Region aus.«<sup>2</sup>

»Fünf Millionen Arbeitslose sind fünf Millionen Gründe, die Arbeitsmarkt-Reformen mit aller Konsequenz fortzusetzen«, sagte Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement nach Bekanntgabe der Arbeitslosen-Zahlen für den Monat Januar. Die Unternehmen forderte der Bundeswirtschaftsminister auf, wieder mehr Personal einzustellen. »Die Kostenreduktion sei an ihre Grenze gelangt«, so Clement.<sup>3</sup>

## Das Unwort des Jahres 2004

Wem ist aufgefallen, dass es zwischen dem Problem des Abbaus von Arbeitsplätzen und dem Unwort des Jahres 2004<sup>4</sup> einen Zusammenhang gibt? Eine Expertenkommission hat den Begriff »Humankapital« zum Unwort des Jahres 2004 ernannt. Der Begriff degradierte nicht nur Arbeitskräfte, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen, hieß es in der Begründung der Jury.

Jeder Student der Betriebswirtschaftslehre wird mit den wichtigsten Faktoren einer Unternehmung konfrontiert:

- Kapitalfaktoren
- Marktfaktoren
- Produktionsfaktoren
- Humanfaktoren<sup>5</sup>

»Humanvermögen« wird als »die Summe aller Leistungspotentiale, die einer Unternehmung durch ihre Organisationsmitglieder zur Verfügung gestellt werden« definiert.<sup>6</sup> Und unter dem Stichwort »Humanvermögensrechnung« können Sie nachlesen, dass »Human Resource Accounting« eine »aus den USA stammende Methode, das dem Betrieb zur Verfügung stehende Humanvermögen zu erfassen«, ist. Der Begriff »Humanfaktor« findet zunehmend Ablösung durch den Begriff »Humankapital«. Unter diesem wird »ein Bestand an produktiven Fähigkeiten und Können, aus dem ein Einkommensstrom in der Zukunft fließt« verstanden.<sup>7</sup> Beide Begriffe beinhalten jedoch Risiken, die sich in die täglichen Managementapplikationen einschleichen und unerwünschte Phänomene hervorrufen können, von denen im Nachfolgenden die Rede sein wird.

## Was also ist falsch an »Humankapital«?

Weshalb wurde »Humankapital« zum Unwort? Sprachwissenschaftler und Leiter der Jury, Schlosser: »Für die Wahl ist eine besonders krasse Diskrepanz zwischen dem Wort und der bezeichneten Sache entscheidend.«<sup>8</sup>

Wir nähern uns der Sache durch eine getrennte Untersuchung, was Unternehmen und

Menschen definiert, um beide Untersuchungen im Begriff des Arbeitsplatzes wieder zusammenzuführen.

## Eigentümer gründen Unternehmen

Unternehmen gibt es nur, weil es Eigentümer gibt. Sollte uns die Information, wer Eigentümer ist, doch einmal verloren gehen, z.B. im ungeklärten Erbfall, finden wir juristische Regelungen, Unternehmen wieder Eigentümern zuzuführen. Dies ist notwendig, um wirtschaftliche Haftungen für die Handlungen der Unternehmung zu klären und um Entscheidungen für die Legitimation, wer die Unternehmen führen soll, zu klären. Alle Führungskräfte und in deren Gefolge alle Mitarbeiter, erhalten eine Legitimation durch den Eigentümer um das Eigentum, z.B. das Firmengelände zu betreten und das Eigentum in einem Produktions- oder Leistungsprozess einzusetzen.

In der Literatur taucht daher der Begriff der Eigentumslegitimation auf. Damit ist auch schon erklärt, welche Beweggründe Eigentümer dazu veranlassen, Menschen, die selbst nicht Eigentümer an einem konkreten Unternehmen sind, in die wirtschaftlichen Zusammenhänge dieses Unternehmens eingreifen zu lassen. Das Ziel besteht in der Stabilisierung und Vergrößerung des Eigentums.

Wer also von und über ein Unternehmen spricht, der spricht zugleich über das implizite Ziel, mit diesem Unternehmen Eigentum zu erhalten und zu vergrößern. Diese Tatsache hat den 93-jährigen Peter F. Drucker<sup>9</sup> veranlasst zu formulieren, Unternehmen seien ausschließlich dazu da, Gewinne zu erzielen. Natürlich können Arbeitnehmer auch Aktionäre des Unternehmens sein, in dem sie tätig sind, dies ändert aber nichts daran, dass sie dann im Auftrag aller Aktionäre tätig werden. Diese Gemeinschaft aller Aktionäre, der sie über den Aufsichtsrat begegnen, teilt Erwartungen zur Kapitalvermehrung mit und erwartet, dass dies auch gelingt. Für den Fall des Verfehlens dieses Auftrages wird zuerst das Topmanagement von seinen Aufgaben entbunden und im nächsten Schritt werden Arbeitsplätze abgebaut.

Dieser Umstand führt häufig zur politischen Diskussion über die Verantwortung von Kapitaleignern. Wir müssen allerdings sehr genau bedenken, dass diese Verantwortung im Konkreten bedeutet, man verzichtet als Eigentümer auf Stabilität und Vergrößerung seines Eigentums, um dadurch anderen Menschen Kapitalzufluss im Wege des Lohns zu ermöglichen. Es geht erneut um die schon lang anhaltende Diskussion des »Eigentum verpflichtet«.

## Gerechte Umverteilung des Eigentums?

Natürlich könnte man die Diskussion auch so führen, dass man jeden Arbeitnehmer bittet, auf einen Teil seines Lohns zu verzichten, um damit dem Kollegen einen Arbeitsplatz und eine Lohnquelle zu ermöglichen. Alle Versuche in dieser Richtung sind an der Bereitschaft derjenigen gescheitert, die eine Verantwortung des Kapitals einfordern, aber exakt dann, wenn sie selbst zur Kasse gebeten werden, nicht mitmachen wollen. Teilen ist eben schwer und Wirtschaftssysteme funktionieren nicht auf dem Prinzip der Teilung sondern der Vermehrung. Jeder Volkswirtschaftstudent ist mit diesem Grundparadigma des notwendigen Wachstums vertraut.

Politiker, die nun einfordern, man müsse auf Unternehmensgewinne verzichten, wenn dadurch deutsche Arbeitsplätze zu halten sind, gehen von einem stagnierenden oder schrumpfenden Wirtschaftssystem aus und fordern die Eigentumsverteilung zu Lasten der Aktionäre und zu Gunsten der Mitarbeiter dieser Aktionäre. Dort, wo es nicht freiwillig geschieht, sollen entweder ethische oder gesetzliche Normen diese Bereitschaft erzwingen. An der Türe hören Sie bereits kommunistische Maximen und den Begriff Volkseigentum klopfen. Diese Wirtschaftssysteme haben nicht erfolgreich überlebt.

Vielleicht sollte man einmal diskutieren, um welche Geldbeträge es denn in dieser Diskussion geht. Man spricht immer von Milliardengewinnen, die man sehr wohl zur Sicherung der Arbeitsplätze einsetzen könne. Siemens beschäftigt 430.000 Mitarbeiter weltweit, 164.000 davon in Deutschland<sup>10</sup>. Wenn man den Gewinn schon verteilt, dann müsste man erklären, weshalb er nur an die deutschen Mitarbeiter und nicht an alle weltweit verteilt werden solle. Der Jahresgewinn 2004 belief sich nach Steuern auf 3,405 Milliarden Euro.<sup>11</sup> Verteilt man diese auf alle Mitarbeiter stehen exakt 7.918,- Euro pro Mitarbeiter zur Verfügung. Damit kann man keine weiteren Arbeitsplätze schaffen, nicht einmal für einen Monat. Wer annimmt, man müsse den Betrag ja nur für diejenigen ausgeben, die man entlassen wolle, der muss erklären, wie man diese finanzielle Zuwendung den Mitarbeitern erklärt, die sie nicht erhalten.

Wer also mit Gerechtigkeitsformulierungen beginnt und eine gerechte Verteilung zwischen Mitarbeitern und Eigentümern anstrebt, der findet sich plötzlich in der Gerechtigkeitsfalle zwischen den zu bedenkenden Mitarbeitern. Die Diskussion ist nicht neu. Mit dem Vermögen des Vatikans wird ähnlich spekuliert und eine Aufteilung des gesamten kirchlichen Vermögens unter den Mitgliedern der katholischen Kirchen würde zu ähnlichen minimalen Beträgen für den Einzelnen führen.

## Der Wettbewerb um die Verzinsung

Für die Mitarbeiter der Siemens AG droht aber noch weiteres Unheil. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtet am 27. Januar 2005, dem Tag der Hauptversammlung der Siemens AG: »Von Pierer, künftig Chef des Aufsichtsrats, hatte auf der Hauptversammlung eigentlich schon einen konkreten Ausblick für das laufende Jahr geben wollen. Der amerikanische Konkurrent General Electric (GE) hat für 2005 einen Gewinnanstieg um zehn bis 15 Prozent angekündigt.«

Es geht offensichtlich noch um mehr, nämlich um den Wettbewerb bezüglich der Bereitschaft der Eigentümer, den Unternehmen Kapital zur Verfügung zu stellen. Kapital wandert dorthin, wo es sich am besten vermehren lässt. Wem dies zu abstrakt klingt, für den sind folgende klare Worte bestimmt: Unternehmen, die keine Gewinne erzielen, lösen sich auf, weil kein Aktionär bereit ist, darin Geld zu investieren. Somit schmelzen Aktienkurse zusammen, weil sich immer mehr Aktionäre aus dem Unternehmen zurückziehen und die Investition nur noch den Spekulanten überlassen, die auf niedrigem Kursniveau auf eine eventuelle Erholung hoffen oder in ihrer Gesamtkalkulation des Investments auch einmal eine Investition abschreiben können.

Im Falle des Totalverlustes geht das Unternehmen unter und alle Arbeitsplätze sind vernichtet. Kirch Media oder Fairchild-Dornier mögen als Beispiele dienen. Bemüht sich daher der neue Vorsitzende des Vorstandes der Siemens AG um eine wettbewerbsfähige Gewinnsituation, dann ist dies selbstverständlich eine Maßnahme zur Sicherung der Arbeitsplätze und nicht, wie mancher vermuten könnte, eine Begeisterung für die Aktionäre zu Lasten der Mitarbeiter. Die Adam Opel AG gestattet gerade 4.500 Mitarbeitern das Ausscheiden und legt noch erkleckliche Geldbeträge dazu.

### Sind Unternehmen dazu da, Arbeitsplätze zu schaffen?

Aber was passiert mit den Ausscheidern nach dem Ausscheiden? Es gibt zwar etwas Geld, aber keine Arbeitsplätze. Diejenigen, die Geld einstreichen wollen und einen Arbeitsplatz erhalten wollen, müssen sich wiederum an die Unternehmen wenden, die Gewinne machen. Es führt kein Weg daran vorbei, Unternehmen existieren nicht, weil sie Arbeitsplätze schaffen sollen, sondern sie existieren, weil man durch sie Eigentum bilden und vermehren kann.

Vielleicht gibt es immer noch hartnäckige Verteidiger der Sozialtheorien, die zeigen wollen, dass Unternehmen dazu da sind, um Arbeitsplätze zu schaffen, doch diesen sollte man mehr Einblick in die Strategien bedeutsamer Investoren erlauben.

Larry Williams, eine Ikone des Börsengeschäftes, zeigt: »Das ist genau der Grund, weshalb die Parole an der Wall Street im Jahre 2003 und noch ein paar Jahre danach Value heißen wird, und zwar basierend auf Dividenden und anderen Verhältnissen. Unsere Profite werden von Unternehmen stammen, die richtige Geschäfte machen. (...) Wenn ein Unternehmen keine Dividenden ausschütten und nicht durch Forschung und Entwicklung sowie gesteigerte Produktion expandieren kann, verliert die Aktie des Unternehmens ihre Aufwärtsdynamik. (...) Und welche Aktien fallen Ihrer Meinung nach am stärksten, wenn die Zinsen steigen? Offensichtlich fallen die Aktien von Unternehmen am tiefsten, die erheblich verschuldet sind, weil diese Unternehmen dann einen größeren Teil ihrer Einnahmen an die Banken zahlen müssen. (...) Es bringt großen Gewinn, wenn man bei der Auswahl eines Unternehmens für die langfristige Anlage die fundamentalen Gegebenheiten untersucht.«<sup>12</sup>

Und Robert Weiss hat schon im Jahre 1930 geschrieben: »Der eigentliche Preis jedes Wertpapiers, egal ob Aktie oder Anleihe, ist die Summe aller zukünftigen Gewinnausschüttungen diskontiert um den aktuellen Zinssatz, so dass sich der aktuelle Wert ergibt.«<sup>13</sup>

### Der Mitarbeiter im Unternehmen

Wenden wir uns einem gänzlich anderen Aspekt, dem Mitarbeiter im Unternehmen zu. Wer den Unterschied zwischen »etwas« und »jemand« versteht, der erkennt sofort, weshalb viele Unternehmensleiter und auch Aktionäre dem Mitarbeiter gänzlich falsch begegnen und damit eine Konfliktlage herbeiführen, die sich um den Arbeitsplatz und seine Inhalte dreht. Weshalb Menschen Jemand sind und kein Etwas, das lernt man am besten als Kind in der eigenen Familie. Schulen und Universitäten können diese Aufgabe zur Kulturerziehung selten erledigen. Das tägliche vor-dem-Fernseher-sitzen kann es ebenfalls nicht erzielen.

Robert Spaemann hat ein umfassendes Kompendium zum Begriff der Person, Versuche zum Unterschied zwischen etwas und jemand herausgegeben.<sup>14</sup> An anderer Stelle habe ich geschrieben: »Der Unterschied zwischen etwas und jemand scheint am Start ziemlich einleuchtend und einfach, ja fast trivial zu sein. Spaemann beschreibt jedoch einen »persönlichen Akt der Anerkennung« den man einem Anderen zukommen lässt. Damit wird das Buch zu einer Selbstreflexion und nicht, wie man vielleicht vermuten könnte, zu einer Beschreibung eines Unterschiedes »an der Sache«. Es ist sehr eindrucksvoll zu erkennen, dass Personen zu solchen werden, weil wir es ihnen zuschreiben. Ein Buch, das über wesentliche Werte nachdenken lässt.«<sup>15</sup>

## In welche Kategorie gehören Mitarbeiter?

Wer Mitarbeiter in die gleiche Kategorie steckt, wie er dies mit den bereits zitierten Faktoren des Unternehmens tut, der vermutet, mit Mitarbeitern umgehen zu können wie mit einer Sache. Im Einzelnen bedeutet dies, der Mensch wird in der Position des Mitarbeiters zur Funktion für das Unternehmensgeschehen und damit disponibel für die Leitungskräfte oder Aktionäre. Menschen werden aber deshalb als Mit-Arbeiter bezeichnet, weil sie zusammen mit anderen arbeiten, also mit-arbeiten. Es ist sehr wichtig, diesen Aspekt zu erkennen, weil damit zugleich ein Sinn in der Mitarbeit gesucht und gefunden wird. Mitarbeiten bedeutet auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.

Daher konzentriert sich Unternehmensführung auf die Definition, Kommunikation und Erreichung von Unternehmenszielen. Die Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters soll dabei helfen, diese gemeinsamen Ziele wirkungsvoll zu erreichen. Zusätzlich entsteht ein sinnvoller und angenehm begeisternder Wettbewerb in diesem Kompetenzeinsatz.

Wer möchte nicht gerne zu der Winner-Gemeinschaft gehören, die ein Projekt oder ein Produkt intelligenter und wirkungsvoller abschließt als dies andere tun. Darauf beruhen unsere Patentregelungen ebenso, wie alle Erfolgsgeschichten im Beruf, im Sport und im Privaten. Zu denen, die etwas voranbringen zu gehören, ist ein menschlicher Wert. Selbst unser Gehirn hat dafür eine Messeinheit herausgebildet.

Neurowissenschaftler gaben dieser Gehirnregion die Bezeichnung Area 10. Manfred Spitzer<sup>16</sup> erklärt in Ergänzung zu Bao<sup>17</sup>: »Jedes Mal, wenn etwas geschieht, das besser ist als erwartet, kommt es zur Aktivierung der Neuronen der Area 10. Diese schicken den Botenstoff Dopamin zum einen in den Nucleus accumbens und zum zweiten direkt in das Frontalhirn. (...) Es geht diesem System jedoch nicht einfach nur um Belohnung, sondern letztlich darum, dem Gehirn zu sagen, wo es lang geht und was es lernen soll.«

Sie und ich, wir leben deshalb, weil es unseren Vorfahren gelungen ist, aus der Umwelt diejenigen Situationen zu differenzieren, die ihr Leben besser als bisher gestalteten und diese Erkenntnisse in geeignete Verhaltensweisen zu übertragen. Genau darum geht es auch heute noch im Unternehmensgeschehen. Wir suchen nach einem »besser als«. Mitarbeiter treten als eigenständige Individuen in Unternehmen ein und lösen sich niemals darin auf. Sie wirken mit an der Gestaltung dieses Unternehmens und suchen ein »besser als«, um die Zukunft des Unternehmens attraktiv zu formen.

## Der Kunde im Zentrum

Man sollte es längst wissen, dem Wunsch der Eigentümer nach Vermehrung des Eigentums kann man nur nachkommen, wenn man alle Abläufe in einem Unternehmen auf Kunden ausrichtet. Diese zahlen in das Unternehmen ein und bestimmen durch ihr Wahlverhalten (sprich Kaufverhalten) die Marktposition unserer Unternehmen. Niemals zahlen Wettbewerber in unsere Unternehmen ein und daher macht es auch keinen Sinn, diesen Marktanteile abzunehmen. Aber es macht Sinn, sich den Kunden so zuzuwenden, dass diese dem Wettbewerber Marktanteile abnehmen und sie uns genehmigen.

Mitarbeiter sind Menschen, die an diesem Prozess mitarbeiten. Dieser Prozess kann, wie alles im Leben, gelingen oder scheitern. Scheitert er, dann macht die Mitarbeit keinen Sinn mehr. In der Folge muss man das Vertragsverhältnis zwischen den Akteuren, also entweder zwischen Mitarbeitern und Topmanagement oder Eigentümern und Topmanagement auflösen. Wenn wir daher von Stellenabbau sprechen, benützen wir den falschen Begriff, besser wäre vom Abbau des Sinns der Zusammenarbeit zu sprechen.

Wie wir also sehr deutlich sehen, sind Mitarbeiter, also das Humanum, niemals ein verfügbares Etwas, das sich die Unternehmensleitung einverleiben kann. Diese Tatsache brachte die Verbindung der Wörter Human und Kapital in Misskredit. Unter Kapital versteht man schlechthin etwas, das zur Disposition steht. Man kann es verwenden, einsetzen, verspielen oder vermehren. Diese Tätigkeiten sind uns gegenüber den Menschen verschlossen. Wir können sie nicht verwenden, einsetzen, verspielen oder vermehren (siehe Stichwort: klonen). Aber wir können sie für eine gemeinsame Sache begeistern und einladen mitzumachen, also Mitarbeiter zu werden.

Der Umstand, dass man Menschen im Unternehmensgeschehen einsetzt – und wir dachten die Zeit des Taylorismus wäre vorüber – genauer gesagt, sie sich zur Disposition einverleibt, schadet am Ende der Arbeitsplatzsicherheit.

## Der Begriff »Kapital« ist ein Begriff der Disposition

Paradox? Nein, ganz und gar nicht. Vielleicht hat mancher den Begriff »Kapital« im Sinne von »sehr wertvoll« verstanden und war dadurch bereit den Begriff Humankapital zu akzeptieren.

Deshalb sagte einer der Topmanager Deutschlands in einem Fernsehinterview, er könne die Aufregung um den Begriff Humankapital gar nicht verstehen, es sei doch ein positiver Begriff. Aber dann hat er nicht zu Ende gedacht.

Denn Kapital ist nicht nur wertvoll, es ist vor allem disponibel und wird damit zu einem Etwas. Menschen sollten niemals zu einem Etwas werden, sondern immer die Achtung vor deren Autarkie und deren Selbstreflexion genießen. Diese Achtung kann man nicht erzwingen, sie besteht in einem freiwilligen Akt.

Robert Spaemann beschreibt dies so: »Die Zuerkennung des Status der Person ist vielmehr bereits Ausdruck der Achtung als der spezifischen Weise, wie Personen

einander gegeben sind.«<sup>18</sup>

## Das Humanum arbeitet mit Kapital, ist jedoch selbst kein Kapital

Damit schließt sich der Kreis unserer Untersuchung. Arbeitsplätze werden dadurch geschaffen, dass es Eigentümer gibt, die Interesse daran haben, Eigentum zu bilden und es zu vermehren. Dies gelingt am besten durch Gründung von Unternehmen.

Diese Unternehmen können jedoch nur dann zur Vermehrung des Eigentums beitragen, wenn Produkte und Leistungen in ihnen erstellt werden, die von Kunden gekauft werden. Dieser Prozess der Produkt- und Leistungserstellung wird durch Menschen, also Mitarbeiter ermöglicht. Je größer also die Gewinnerzielungsabsicht der Eigentümer, desto mehr sind die Eigentümer auf die Intelligenz der Mitarbeiter in einem Unternehmen angewiesen. Daher ergibt sich der sinnvolle Begriff Mit-Arbeit, also eine Mitarbeit an einem Ziel, das Eigentümer und Menschen, die mitarbeiten, gemeinsam haben: die Vermehrung des Eigentums der Aktionäre.

In diesem Prozess werden Kapitalien eingesetzt, also ein Etwas, das für den Unternehmensprozess und damit für den Eigentumsvermehrungsprozess beliebig zur Verfügung steht. Dazu gehören Gebäude, Maschinen, Geldvermögen, Prozeduren, Rezepte, Ideen usw. Die Mitarbeiter sind diejenigen, die diese disponiblen Kapitalien verwenden, werden aber selbst zu keiner Zeit disponibel, also zu einem Etwas im Unternehmensgeschehen.

Disponibler Einsatz erzeugt den Gedanken an Effizienz und Rentabilität. Daher sind alle Mitarbeiter aufgefordert, die Kapitalien der Unternehmung so einzusetzen, dass größtmögliche Rentabilität entsteht. Dies ist kein Druck, dies ist der intelligente sportliche Geist, der die Freude am Einsatz der eigenen Kompetenz zum Ausdruck bringt. Da Rentabilität nur entstehen kann, wenn Kunden kaufen, ist die Mitwirkung aller Mitarbeiter am Kundenerfolg leicht zu erkennen und zu messen.

## Das Rollenverständnis kann schief gehen...

Wer als Mitarbeiter glaubt, er wäre Zugehöriger zu einem Unternehmen, irrt sich in seinem Rollenverständnis. Er ist Zugehöriger zu einem Prozessablauf, der Ressourcen eines Unternehmens (also eines Eigentümers, der er selbst nicht, oder nur teilweise, ist) verwendet, in der Absicht, über Kundennutzen eine erfreuliche Eigentumsvermehrung zu erzielen.

Kann man seine Ursächlichkeit als Mitarbeiter in diesem Prozessablauf nicht oder nicht mehr erkennen, löst sich der Sinn für die Mitarbeit auf. Damit löst sich aber auch der Arbeitsplatz auf.

Mitarbeiter müssen jederzeit selbst für die Aufrechterhaltung der Erkenntnis dieses Sinns sorgen. So, wie es in ihrem privaten Leben gilt, nämlich für Sinn in der Familie, in der Partnerbeziehung und in der Begleitung der Kinder zum Erwachsenwerden zu sorgen, so sorgt man sich am Arbeitsplatz für die Erhaltung des Sinns des eigenen Mitwirkens.

## ...mit der Folge des Profitverlustes

Tut man dies nicht, sondern überträgt die Sinnfindung an seine Führungskräfte und erklärt damit zugleich die Aufgabe der Selbstreflexion und Selbstbestimmung, dann willigt man in exakt das ein, was der Begriff »Humankapital« anprangert: man macht sich zum disponiblen Etwas im Unternehmensgeschehen. In der Folge gibt man seine Mitarbeit auf und reduziert das Arbeitsverhältnis auf Empfang des Lohns und Zurverfügungstellung der Lebenszeit. Was inhaltlich mit einem geschieht, sollen sich doch die Damen und Herren des Topmanagements ausdenken.

Messen kann man diese Kultur der Aufgabe des »Jemand« und dem Wechsel zu »Etwas« an dem Verlust der Kundenorientierung, der Ownership, der unzureichenden Transparenz, der aufkommenden hidden agendas und selbstverständlich im Verlust der Profitabilität.<sup>19</sup>

Damit greifen alle übrigen Regeln des Wirtschaftslebens, nämlich Verlust von Marktanteilen, Imageschaden für das Unternehmen, Kostenexplosion und Entzug des Vertrauens der Aktionäre. Der Schlussstrich wird durch Konkurs gezogen. Will man dies unbedingt vermeiden, schafft man noch zu Zeiten der Profitabilität Regeln, die diejenigen Mitarbeiter oder Unternehmenseinheiten ausschließt, die nicht mehr ausreichend am gemeinsamen Ziel der Profitabilität arbeiten. Dadurch werden Stellen abgebaut. Das was gerade noch optimistisch als Humankapital bezeichnet wurde, ist durch seine hintergründige Disponibilität zerstört worden.

## Sorgen Sie dafür, dass keiner zu viel an Bord ist – und Sie werden profitabel wachsen

Es geht also um die Bewahrung des Sinns jeglicher Unternehmung und die fortlaufende Hinterfragung, ob das, was man gerade tut sinnvoll ist. Einige Topmanager sind der Auffassung, diese Beobachtung und das Arbeiten daran dürfe niemals verloren gehen.

Peter Wuffli, CEO der Schweizer UBS, sagt dazu: »Wenn wir eines Tages herausfinden, dass wir bei der UBS 6.000 Leute zu viel haben, müssten Sie mich umgehend entlassen.«<sup>20</sup>

Mancher der neuen CEOs in den großen Unternehmen wird viel zu tun haben, um in seinem Unternehmen die Anzahl der Mitarbeiter an den aktuellen Markterfolg anzupassen. Ganz allgemein gilt: Mitarbeiter tragen dazu bei, den Unternehmensgewinn zu steigern und nicht umgekehrt, sind Unternehmensgewinne dazu da, Arbeitsplätze zu schaffen. Arbeitsplätze schafft man durch steigende Markterfolge. Dies gilt auch im Fokus des globalen Wirtschaftsgeschehens und der Diskussion um low cost Standorte. Wer mehr Lohn erwartet, der muss auch mehr zur Profitabilität beitragen.

## Zur Diagnostik

Woran erkennen wir, ob wir Mitarbeitern als Jemand oder als Etwas begegnen? Es zeigen sich viele Versuche, dieser Problematik zu begegnen, allerdings stellen sich einige als symptomatische Kur und nur wenige als kausale Kur heraus. Wie bekannt,

wirken symptomatische Kuren nur dem Symptom entgegen und die Kur erweist sich auf Dauer als untauglich, da das Grundproblem nie beseitigt wird.

Ein wichtiger Gestaltungsspielraum ist in der Zielvereinbarung gegeben. Grundsätzlich sollten Ziele top-down vergeben werden. Dazu kann man die Basis sehr wohl in die Zielfindungsgespräche einladen, muss allerdings sehr deutlich festhalten, dass die endgültige Entscheidung, welche Ziele zu verfolgen sind, Aufgabe des Vorgesetzten ist. Anregungen während der Zielfindungsgespräche bleiben immer Anregungen, keinesfalls bereits Entscheidungen. Wäre dies anders, ergäbe sich ein demokratischer Zieldefinitionsprozess, welcher der Unternehmenskondition nicht förderlich wäre.

Im nächsten Schritt werden die definierten Ziele top-down kommuniziert. Anschließend bedenken die nachfolgenden Unternehmensebenen, mit welchen Vorgehensweisen die gesteckten Ziele zu erreichen sind. Häufig wird dies als Iterationsprozess gelebt, der im Falle des Misslingens, einen geeigneten Weg zu finden, die Ziele neu definieren lässt. Damit werden jedoch die Ziele erneut demokratisch festgelegt. In der Zielfindungsphase muss also sehr sorgfältig und realistisch vorgegangen werden, sonst versucht die Organisation unrealistische Ziele im Wege der Vorgehensplanung wieder zu beseitigen. Ein Durchdrücken der Ziele wird dann als Verwendung des Mitarbeiters im Sinne des Etwas verstanden und man verliert dabei meist die Ownership, also die Verantwortungsübernahme durch den Mitarbeiter.

Viele Visionäre oder eloquente und charismatische Führungskräfte nehmen sich zu wenig Zeit für den Zielfindungsprozess. Sie kommunizieren motivierend und sehen sich dann großen Schwierigkeiten in der Exekution gegenüber. Jeder weitere Druck auf die Mitarbeiter wird dann als sehr unmenschlich empfunden und die gerade noch hochgelobten Führungskräfte werden mit (versteckter) Ablehnung bedacht. Zugleich unterstellt man ihnen jetzt plötzlich menschenverachtende und profitgierige Grundpositionen.

Ein anderer Fehler geschieht, wenn man Ziele *und* Vorgehensweg top-down kommuniziert. In diesem Fall würde der Mitarbeiter nicht aufgefordert seine Kompetenz des »Wie« einzubringen. Das Rollenverständnis zwischen Chef und Mitarbeiter zeigt sich im klaren Praktizieren des »Was« und des »Wie«. »Was«, also welche Ziele sagt der Chef an, »Wie«, also die Vorgehensweise, denkt sich der Mitarbeiter aus.

In die Entwicklung dieses »Wie« sollte der Chef nicht eingreifen. Es muss allerdings sichergestellt werden, dass dieses »Wie« ein Vorschlag ist, der dem Chef unterbreitet wird und seiner Freigabe bedarf, bevor das »Wie« durchgeführt wird. Viele scheuen die Mühe dieser Besprechungen, im Glauben dies würde viel Zeit verschlingen. Tatsächlich verbraucht man während der Exekution erheblich mehr Zeit, wenn man an den Vorgehensweisen laufend Kritik üben muss und im Nachhinein Veränderungen der Vorgehensweisen einfordert. Wird im Vorgespräch ein »Wie«-Vorschlag abgelehnt, zieht sich der Mitarbeiter zurück und denkt erneut, diesmal über eine alternative Lösung, nach.

Dies schafft ein ausgeprägtes Rollenverständnis der Verantwortung und der Übernahme eines sinnvollen Konzeptes als Mitarbeiter. Im Übrigen wird jeder akzeptierte »Wie«-Vorschlag als Anerkennung durch den Chef empfunden. Es versteht sich von selbst, dass anschließend für eine effiziente Exekution des Vorschlages gesorgt wird und bei Gelingen ein gemeinsames Gefühl des Erfolges eintritt. Dann ergibt sich eine weitere Gelegenheit des Lobes.

Chefs, die Ziele *und* Vorgehen ausdenken und übertragen sind nahe an der Grenze, den Mitarbeiter als Etwas zu behandeln. Wer dann glaubt, die Kompetenz zur Durchführung sei das wertvolle Humankapital, betreibt unbewusst eine Funktionalisierung des Mitarbeiters. Es muss also sichergestellt sein, dass der Mitarbeiter Herrschaft über die Durchführung erhält, ohne dass zugleich Schaden für das Unternehmen aus dieser Herrschaft entsteht. Dies gelingt durch das Vorschlagsrecht und das Freigaberecht. So ganz nebenbei wird dadurch auf die richtige Weise delegiert und die Kontrollmechanismen können auf ein vernünftiges Maß zurückgefahren werden. Zusätzlich entsteht der Wille zur Transparenz.

Sollten die freigegebenen Vorgehensweisen zum Erfolg führen, kann man den beauftragten Mitarbeiter loben und ihn damit ursächlich für den Unternehmenserfolg deklarieren. Nur so macht der Satz: »Es handelt sich um eine Teamleistung aller Mitarbeiter« Sinn.

Sollten die freigegebenen Vorgehensweisen nicht zum Erfolg führen, liegt eine gemeinsame Fehlbeurteilung vor und damit übernehmen Chefs Verantwortung für alle Abläufe im Unternehmen. Dies wird von Mitarbeitern sehr geschätzt. (Von den Vorgesetzten der Chefs auch.)

Damit stehen zwei Sicherungsmöglichkeiten im Unternehmen zur Verfügung. Erstens findet nur das statt, was der Chef als möglich erkannt hat und zweitens kommt die Kompetenz der Basis bei der Realisierung zum Einsatz. Dies ermöglicht den Aufbau von nachfolgenden Kompetenzen und zugleich muss der Chef nicht fürchten, überholt zu werden. (Manche sollen ja damit ein Problem haben.)

Betrachten Sie Ihren Zielfindungs- und Zielkommunikationsprozess sehr genau, er nimmt eine Schlüsselstellung in der human-gerechten Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen ein und sorgt zugleich für die Harmonisierung der Stakeholder-Interessen der Eigentümer und der Mitarbeiter.<sup>21</sup>

## Schlussbemerkung

Was also könnten Sie sagen, wenn man Sie das nächste Mal anspricht, Ihre Mitarbeiter wären doch Ihr wichtigstes (Human-) Kapital?

»Unsere Mitarbeiter vermehren das Kapital unserer Aktionäre durch Schaffung von Kundennutzen. Je mehr wir Sie als Menschen statt als Maschinen oder Kapital behandeln, desto besser gelingt uns dies. Wir wollen diese Menschen dazu bewegen, durch Einsatz ihrer Kompetenz für die Erreichung unsere gemeinsamen Ziele, zu wirkungsvollen Mitarbeitern zu werden. Der Erfolg unseres Unternehmens beruht auf dieser Kultur und sichert Wohlstand für unsere Kunden, unsere Aktionäre und

natürlich für unsere Mitarbeiter und deren Familien. Dies verstehen wir nicht als Schmusekurs sondern als enormen Wettbewerbsvorteil eines starken, kompetenten Teams. Gemeinsam können wir dadurch deutlich mehr, als der Einzelne vermag.« ■

Literatur:

- <sup>1</sup> Interview mit Deichmann im Morgen Magazin der ARD am Mittwoch, 23.02.05
- <sup>2</sup> www.trigema.de am 28.02.05 unter der Rubrik *wir über uns*
- <sup>3</sup> Veröffentlichungen des Bundeskanzleramtes vom 02.02.2005
- <sup>4</sup> Bis zum Einsendeschluss am 9. Januar gingen bei der Jury insgesamt 2.261 Einsendungen mit 1.218 Einzelvorschlägen ein. Die am häufigsten genannten Begriffe wie »Hartz IV« oder »Ein-Euro-Job« erfüllten allerdings die Voraussetzungen nicht, wie Sprachwissenschaftler und Leiter der Jury, Schlosser, sagte. (Financial Times Deutschland, 18.01.2005)
- <sup>5</sup> Schweitzer, Marcell: Industriebetriebslehre, 1994
- <sup>6</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 1983: Stichwort Humanvermögen, Humanvermögensrechnung
- <sup>7</sup> Ashenfelter, O., Card, D. (Hrsg.): Handbook of Labour Economics, 1999
- <sup>8</sup> Financial Times Deutschland, 18.01.2005
- <sup>9</sup> Drucker, Peter F.: Was ist Management, 2002
- <sup>10</sup> Rede des Vorstandsvorsitzenden Heinrich von Pierer am 27. Januar 2005
- <sup>11</sup> Siemens Lagebericht für das Jahr 2004
- <sup>12</sup> Williams, Larry: Die richtige Aktie zur richtigen Zeit, 2004
- <sup>13</sup> Weiss, Robert: Investing for True Value in Barron's, 1930
- <sup>14</sup> Spaemann, Robert: Personen. Versuche über den Unterschied zwischen etwas und jemand, 1998
- <sup>15</sup> Zapke-Schauer, Gerhard: Rezension auf www.amazon.de
- <sup>16</sup> Spitzer, Manfred: Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?, 2004
- <sup>17</sup> Bao, S., Chan ,VT., Merzenich, MM.: Cortical remodelling induced by activity of ventral tegmental dopamine neurons, in: Nature 412: 79-83
- <sup>18</sup> Spaemann, Robert: Personen. Versuche über den Unterschied zwischen etwas und jemand, 1998
- <sup>19</sup> Diese Zusammenhänge habe ich ausführlich dargestellt in: Zapke-Schauer, Gerhard: Management-Inspirationen 2005. So verstärken Sie Ihre Wirkung als Führungskraft, 2005
- <sup>20</sup> Interview in *Stern*, 17.02.2005
- <sup>21</sup> Details zu dieser Vorgehensweise können Sie nachlesen in: **Zapke-Schauer, Gerhard: The Art of Leadership, 2004**