

## Zum Begriff des Humanfaktors.

### Teil 1

### *Konsequenzen aus fehlerhafter Verwendung des Begriffs "Humanfaktor"*<sup>1</sup>

by Gerhard Zapke-Schauer

### **Executive Summary:**

Allen Begriffen, die mit „Human-“, beginnen haftet das Eigentümliche der „weichen Managementfaktoren“ an.

Tatsächlich verbergen sich dahinter handfeste neurophysiologische Abläufe, die durch die Wahrnehmungen der betroffenen Mitarbeiter in Gang gesetzt werden.

Bezeichnen wir Mitarbeiter mit dem Begriff "Humanfaktor" treffen wir unbewusst Grundannahmen, die mit dem Wort "Faktor" einhergehen.

Es zeigt sich, dass Menschen jedoch nicht in gleicher Weise unternehmerisch kalkulierbar sind, wie wir dies von den anderen Faktoren gewohnt sind.

Die Beschäftigung mit dem Begriff „Humanfaktor“ liefert uns Kenntnisse über Grundzusammenhänge, wie Mitarbeiter sich in der gegebenen Situation, der einerseits übertragenen Eigentumslegitimation und der andererseits notwendigen Marktfähigkeit der Produkte und Leistungen positionieren wollen, um ihre Kompetenz, als Bindeglied zwischen beiden, bedingungsgerecht einzubringen.

### **Vorwort.**

Allen Begriffen, die mit „Human-“, beginnen haftet das Eigentümliche der „weichen Managementfaktoren“ an.

Tatsächlich verbergen sich dahinter handfeste neurophysiologische Abläufe, die durch die Wahrnehmungen der betroffenen Mitarbeiter in Gang gesetzt werden. Markowitsch weist seit vielen Jahren auf den physiologischen Hintergrund des Hippocampus, der beide Gehirnhälften verbindet, und Amygdala<sup>2</sup> hin. Stressbelastungen können nachhaltige Schäden, bis hin zur Schrumpfung dieser Gehirngorgane, hervorrufen. Bei Vollzeitpiloten kennt man diese Ereignisse ebenso, wie bei Mitarbeitern, die einem andauernden sozialen Stress ausgesetzt sind. Damit werden Bewertungen erlebter Sachinhalte immer schwieriger oder gar unmöglich. Es geht daher in dieser Untersuchung um starke Faktoren, die Unternehmen und Mitarbeiter in gleicher Weise betreffen und auf jeden Fall zum Fachwissen von hochrangigen Führungskräften gehören sollten.

Betriebswirtschaftliche Systeme benötigen das Zusammenwirken verschiedener Faktoren.

Diese werden in der Literatur mit:

- Kapitalfaktoren
- Marktfaktoren
- Produktionsfaktoren
- Humanfaktoren

beschrieben.<sup>3</sup>

Gabler Wirtschaftslexikon schreibt: "Humanvermögen ist die Summe aller Leistungspotentiale, die einer Unternehmung durch ihre Organisationsmitglieder zur Verfügung gestellt werden."<sup>4</sup>

Unter dem Stichwort "Humanvermögensrechnung" können Sie nachlesen: "Human Resource Accounting, aus den USA stammende Methode, das dem Betrieb zur Verfügung stehende Humanvermögen zu erfassen."

Der Begriff „Humanfaktor“ findet zunehmend eine 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>5</sup>

Beide Begriffe beinhalten jedoch Risiken, die sich in die tägliche Managementapplikationen einschleichen und unerwünschte Phänomene hervorrufen können, von denen im Nachfolgenden die Rede sein wird.

### **Grundannahmen bei der Verwendung des Begriffes "Humanfaktor"**

Bezeichnen wir Mitarbeiter mit dem Begriff "Humanfaktor" treffen wir unbewusst Grundannahmen, die mit dem Wort "Faktor" einhergehen.

Es zeigt sich, dass Menschen jedoch

nicht in gleicher Weise unternehmerisch kalkulierbar sind, wie wir dies von den anderen Faktoren gewohnt sind. So lässt sich z. B. ein technischer Arbeitsablauf gut beschreiben und wird für die ausführende Person ebenso kalkulierbar wie für den Unternehmensleiter. Feste Materialien werden bei zuvor exakt definierten Temperaturen flüssig, und die notwendige Kraft zum Biegen eines Metalls kann auf der Kilopond - Ebene erklärt werden.

Die Motivationslage unserer Mitarbeiter ist dagegen nicht exakt vorhersehbar. Weder gelingt es, einen konkreten Euro-Betrag anzugeben, ab dem die Motivationslage ins Positive schwenkt, noch kann man eine - auf Stundenbasis kalkulierte - Freizeitgröße angeben, ab der der Mitarbeiter tatsächlich die Qualität in seine Arbeit steckt, zu der er fähig ist.

Andererseits ist es eine Binsenweisheit, dass man bei seiner Bank den Kapitalfaktor, z. B. den Kontostand auf der Cent-Ebene, abfragen kann, und jedermann leicht in der Lage ist, vorherzusagen, ab welcher Summe der vereinbarte Kreditrahmen überzogen ist.

Es verwundert, wie wenigen es auffällt, dass zwischen der Aussage: "Wenn ich Euro 3.000.- auf mein Konto zahle, dann ist die Überziehung ausgeglichen." und der Aussage: "Wenn ich Karl Euro 3.000.- Prämie zahle, wird seine qualitative Leistung steigen." ein grundsätzlicher Unterschied besteht. Es verwundert weiterhin, wie wenigen es auffällt, dass zwischen der Aussage: "Wenn ich Wasser bis 100 Grad Celsius erhitze, kocht es." und der Aussage: "Karl ist mit einem zusätzlichen Urlaubstag sicherlich motiviert." ein grundsätzlicher Unterschied besteht.

Die zu Beginn vorgenommene Faktorenaufzählung nimmt auf diese Unterschiede keine Rücksicht, und es entsteht daher der Anschein, Mitarbeiter seien Faktoren zum Unternehmenserfolg, die sich durch nichts von anderen Faktoren, wie Kapital, Markt und Produktion, unterscheiden.

## **Die funktionalistische Sicht des Humanfaktors**

Zunächst sollte uns klar werden, dass diese Sicht eine funktionalistische Sicht ist, die davon ausgeht, Mitarbeiter stehen dem Betrieb dispositiv zur Verfügung (sie funktionieren). Die dahinter stehende Grundannahme ist die des Mitarbeiters als Rädchen im Gesamtgetriebe des Unternehmens. Aus dieser Sicht folgt konsequenterweise: Der Unternehmensleiter sei ein "Schachspieler", der mit hohem strategischen Geschick seine Figuren so auf dem Unternehmens- "Schachbrett" hin- und herschiebt, wie es ihm gerade günstig erscheint. Die Tatsache, dass er auch noch zu bedenken hätte, ob es der jeweiligen Mitarbeiter- "Schachfigur" angenehm sei, so behandelt zu werden, ist eher strategischschädlich, zumindest aber taktisch so zu behandeln, dass emotionale Widerstände psychologisch abgebaut werden, um dann endlich doch zu dem "Schachzug" zu kommen, den man vorhatte.

Manche glauben, es wäre ein besonders kluges Vorgehen, die "Schachzüge" zunächst verborgen zu lassen und auf die eigenen Mitarbeiter geeignet einzuwirken, damit sie aus vermeintlich eigenem Antrieb exakt den Weg gehen, den der "Schachspieler" sich vorher ausgedacht hat.

Ich kann von zahlreichen Anfragen berichten, in denen danach gefragt wird, ob es möglich sei, Mitarbeiter so zu motivieren, dass diese endlich das umsetzen würden, was der Unternehmensleiter seit Jahren mit Druck und Lockungen vergeblich versucht.

Ein typischer Satz für diese Denkweise ist: "Die Mitarbeiter machen einfach nicht das, was ich will."

Funktionalistische Denkweisen sind immer auch Macht-Denkweisen, in denen der Mächtige (oder das System) im Besitz des Bau- oder Spielplans ist, und die Schwachen kein Mitspracherecht, aber dafür umso mehr Erfüllungspflicht haben. Der Kampf der Gewerkschaften gegen

die "Kapitalisten" ist eigentlich ein Kampf gegen diese Sichtweise. Er wird jedoch mit untauglichen Mitteln ausgeführt, da es den Gewerkschaften um die Verteidigung der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern exakt an der Stelle geht, wo gefragt wird, wie weit geht der Anspruch des funktionalistischen Denkens und wie hoch ist die Entlohnung der Sklaverei. Dadurch wird der Arbeitsplatz zum Konkurrenten der Privatsphäre. Mitarbeiter entleihen sich sozusagen, obwohl sie Besseres oder Schöneres zu tun hätten. Da man jedoch Geld braucht, wird man um diese Art der modernen Sklaverei nicht herumkommen.

Interessant ist hierbei, dass der Arbeitslose - auch dann, wenn er genügend hohe Arbeitslosenhilfe bekommt - den Zustand seiner Arbeitslosigkeit als nicht angenehm empfindet. Also scheint es sich bei der Betätigung des Arbeitens doch um etwas anderes zu handeln als um Sklaverei.

## **Differenzierung des Humanfaktors von den übrigen Unternehmensfaktoren.**

Muss man nun, nach all dem bisher Dargestellten, den Begriff des Humanfaktors aufgeben?

Sicher, wenn der Faktorenbegriff stellvertretend für „zur Disposition stehend“ verwendet wird. Kapitalfaktoren sind Quellen, aus denen der Betrieb schöpft. Marktfaktoren sind Quellen, die dem Betrieb etwas zufließen lassen. Produktionsfaktoren sind Faktoren, die Kapital aufzehren und Produkte und Leistungen schaffen sollen, die am Markt Akzeptanz finden. Was diesen Überlegungen einheitlich zu Eigen ist, ist die Tatsache der Verwertungsmöglichkeit und der Verwertungsart, je nachdem, wie es die Unternehmensstrategie vorsieht. Nach der Verwertung werden die Faktoren entweder als verbraucht oder als abgeschrieben in die Buchhaltung eingehen. Die Faktoren selbst führen dabei kein oder ein relativ geringfügiges Eigenleben. Sie leisten keinen Widerstand gegen ihre Verwertung und kümmern sich auch nicht um die Art der Verwertung. Sie harren sozusagen der

Dinge, die da kommen. Bankguthaben schreien nicht danach ausgegeben zu werden, und sie weigern sich auch nicht gegen ihren Verbrauch.

Spätestens bei Absatzschwierigkeiten erhalten Marktfaktoren eine neue Dimension, nämlich die des Menschen als Kunden. Kunden lassen es sich nicht so einfach gefallen, wie man mit ihnen umgeht. Zum Beispiel der Aspekt der Verwertung eines Telekommunikationsunternehmens für die Ziele des Herstellers von Mobiltelefonen stößt auf erheblichen Widerstand und auf ein untrügliches Gefühl des Missbrauchtwerdens.

Da Betriebe allerdings den Kapitalzufluss von der Kundenseite als sehr wichtig erkennen, gibt man sich häufig in eine Art Scheinhaltung, die dem Kunden vormacht, man hätte seine Interessen und nicht die Verwertungsmöglichkeit für den Betrieb im Auge. Unendlich viele Marktstrategien entpuppen sich nach genauem Hinsehen zu einer solchen "Rosstäuscheri" und führen zu empfindlichen finanziellen Verlusten in den Betrieben, deren Kunden die "Lügen-Strategien" entdeckten.

Mit dem Spruch: "Wer zahlt, schafft an." versuchen viele Betriebsinhaber erst einmal sich selbst zu erklären, warum sie vor dem Kunden "kuschen". Dieses Kuschen erscheint nun nicht mehr als nachteiliges oder unwürdiges Verhalten, sondern als besondere unternehmerische Cleverness, eben als funktional beabsichtigt, ähnlich dem Drücken auf einen Knopf, worauf anschließend Geld aus dem Automaten "Kunden" sprudelt.

Es ist bezeichnend, dass Ehefrauen als erste auf die Unwürdigkeit dieser unternehmerischen Prostitution hinweisen und kopfschüttelnd vor den Kniefällen ihrer Ehemänner, die diese gegenüber hochpotenten Kunden ableisten, stehen. Ich habe viele Führungskräfte getroffen, die unter diesem Kundendiktat emotional und wirtschaftlich erheblich gelitten haben.

Hier wäre eine große Chance zum Lernen gewesen, denn wenn es sich schon für eine Führungskraft elendig anfühlt, vom zahlenden Kunden ab-

hängig zu sein, dann ist wohl leicht auszumachen, wie sich Mitarbeiter fühlen, die kuschen, um am Monatsende den Lohn als Schmerzens- oder Schweigegehd zu kassieren.

Spätestens jetzt sollte uns klar werden, wohin die funktionale Sichtweise des Humanfaktors führt, und auch derjenige, den die menschlichen Aspekte wenig interessieren, wird langsam aufhorchen, da ihm einsichtig wird, wie überraschend schnell wirtschaftliche Verluste drohen, wenn er nicht umdenkt.

### **Die künstliche Struktur des Betriebes**

Betriebe sind von Menschen geschaffene Strukturen; sie entstehen nicht von allein oder wachsen so natürlich wie Bäume. Man muss sich bei künstlichen Systemen sehr wohl Gedanken darüber machen, woher die notwendige Energiezufuhr kommt, um das Fortbestehen und Wachsen dieses Systems zu sichern. Diese Gedanken machen sich künstliche Systeme nicht selbst, wie wir dies bei natürlichen Systemen beobachten können. Gerade die Tatsache der Sorge für sich selbst ist der Grund, warum wir bei natürlichen Zusammenhängen intuitiv nicht mehr von Systemen, sondern von Organismen sprechen wollen.

Jeder Versuch, einen Betrieb als Organismus sehen zu wollen, verkennet eben das Problem der fehlenden Selbstfürsorge des Systems. Ohne Topmanagement, das diese Sorge von außen an das System heranträgt und für geeignete Koordination der Quellen sorgt, wird kein Betrieb überleben.

So wird zum Beispiel kein Auto sich aus eigenem Antrieb auftanken. Wer annimmt, man könne ein Computerprogramm schreiben, das Fahrzeuge mit fast leeren Tanks in Tankstellen dirigiert, übersieht, dass der Programmator in diesem Fall die Sorge übernommen hat.

Wie wir wissen, schreien kleine Kinder von allein, wenn sie Hunger haben. Wer nun antwortet, es handle sich hierbei um ein genetisches Pro-

gramm, muss auch die Antwort nach dem externen Autor dieses Programms mitliefern, zumindest jedoch ein anderes Verständnis für Lebewesen entwickeln.

In beiden Fällen wird das entstehen, was Konrad Lorenz in einem Beispiel verdeutlichte: "Legen Sie bitte einen Kohlkopf und eine Katze auf einen Tisch. Geben Sie einem Menschen ein Schwert in die Hand und bitten Sie ihn, eines von beiden mit einem Hieb zu zerteilen. Wenn er die Katze zerteilt, stimmt irgendetwas mit ihm nicht"<sup>6</sup>

### **Fehlerhafte Gleichbetrachtung von Kapital, Produktion, Markt und Mitarbeiter**

Die geeignete Koordination der Quellen, die eine Unternehmung am Leben halten, verlangt allerdings den Verzicht der Gleichbetrachtung hinsichtlich der Faktoren Kapital, Produktion, Markt und Mitarbeiter.

Im Gegensatz zu Kapital (Geld stinkt nicht) oder im Gegensatz zu Produktionsfaktoren interessieren sich Mitarbeiter für die Art ihrer Verwendung und das resultierende Produkt.

Kapital- und Produktionsfaktoren sind vergleichbar mit Werkzeugen in einer Instrumentenkiste, nach denen wir greifen und sie verwenden können. Humanfaktoren liegen nicht in solchen "Menschenkisten" und sind nicht beliebig greifbar und zurücklegbar.

Es wäre hilfreich, wenn wir unsere Mitarbeiter als diejenigen sehen, die mit uns (schliesslich heissen Sie Mitarbeiter) gemeinsam vor diesen Werkzeugkisten der Kapital- und Produktionsfaktoren stehen. Sie sind nicht gegenüber, sondern auf derselben Seite.

Was Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterscheidet, ist die Risikofrage der Unternehmung. Bei schlechter Absatzlage, in schwierigen Ertragskrisen erhalten die Mitarbeiter auch dann noch Lohn, wenn der Eigentümer bereits mit erheblichen Verlusten klar kommen muss. Kein Mitarbeiter bringt Arbeitskraft ein und zahlt zugleich in schwierigen Unternehmens-Situationen am Monatsende Geld in die Unterneh-

menskasse.

Dieser Bestandteil des Vertrages zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer muss gewürdigt werden und rechtfertigt für den Fall des Scheiterns den Anspruch des Mitarbeiters auf Lohn auch in schlechten Zeiten und für den Fall des Gelingens den Anspruch des Eigentümers auf überdurchschnittliche Gewinne.

### **Der Konflikt Arbeitgeber – Arbeitnehmer**

Die Wortwahl Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat uns allerdings mehr geschadet als geholfen. Sie impliziert eine Gegenüberstellung zweier Personen an derselben Sache, nämlich der Arbeit.

Diese Gegenüberstellung ist die Wurzel, die wir angeben müssen.

Produkte und Leistungen der Unternehmen sind Gemeinschaftsleistungen mehrerer Personen eines Betriebes. Es kann also unter keiner Bedingung der Verdacht aufkommen, ein Mitarbeiter würde für ein Warenlager, eine Halde oder einen Zwischenhändler produzieren. Die Tatsache der unmittelbaren Verknüpfung der Arbeit mit einem konkreten Kunden erleichtert die Mitarbeiterführung in jedem Unternehmen.

### **Menschengerechte Mitarbeiterführung**

Den Humanfaktor richtig zu beurteilen, bedeutet daher den Mitarbeiter so zu führen, dass er erkennt, er arbeitet mit Führungskräften gemeinsam für den Kunden und nicht als Mitarbeiter für den Chef. Arbeitsergebnisse dürfen nicht zwischen Mitarbeiter und Leiter ausgetauscht werden, damit nicht zwei Menschen auf verschiedenen Seiten des gleichen Produktes stehen. Die Tatsache der verschiedenen Seiten lässt Denk- und Verfahrensweisen entstehen, die gegeneinander gerichtet sind. Das Endergebnis wird die Sichtweise sein, gegen die dieser

Artikel ankämpft, nämlich das Funktionalisieren des Mitarbeiters für den Betrieb.

Aus verständlichen und aus natürlichen Gründen werden so geführte Mitarbeiter ständig Kalkulationen durchführen, die Antworten auf die Fragen: "Wie viel darf ich von meiner Kraft dem Betrieb zur Verfügung stellen?" oder "Wie viel gibt mir der Betrieb für meine Arbeitsleistung?" liefern.

Fast alle Beschwerden über Betriebsklima, Arbeitsentlohnung, Qualitätsniveau und Zusammenarbeit haben ihre Ursachen in der Sicht Mitarbeiter gegen Betriebsleiter oder Arbeitnehmer gegen Kapitaleigner.

So lange Führungskräfte ihre Mitarbeiter "verwerten", werden sich Menschen gegen diesen Missbrauch zur Wehr setzen. Geringe Arbeitseffektivität basiert selten auf der Faulheit der Mitarbeiter, jedoch häufig auf dem Unbehagen über diesen Missbrauch. Wer mit Menschen umgeht als wären sie Kapital oder Maschinen, sie also dispositiv einsetzt, verletzt exakt das, was Menschen von Kapital und Maschinen unterscheidet, das Gefühl der Eigenverantwortlichkeit, der Sorge für das eigene Selbst und die Bereitschaft, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Würde Kapital eine solche Verantwortung übernehmen, könnten Bankkonten nicht geplündert werden, und würden Maschinen eine solche Verantwortung übernehmen, gäbe es keine Arbeitsunfälle. Wenn doch, würden wir vom "Versagen" dieser Maschinen reden, wie wir vom menschlichen Versagen bei Betriebsunfällen reden.

### **Konsequenzen des humanen Ansatzes für die Mitarbeiterführungsaufgabe**

Bevor wir in den weiteren Kapiteln unsere Überlegungen vertiefen, wollen wir die Konsequenzen aus dem bisher Gesagten zusammenfassen:

- Mitarbeiter für einen gemeinsamen Arbeitsprozess zu gewinnen, bedeutet eine Verbesserung des Produktionsprozesses.
- Gleichzeitig finden Mitarbeiter Spaß an dem durch sie erreichten Ergebnis. Lob kommt nicht mehr durch die Führungskräfte (extrinsisch), sondern durch den Arbeitserfolg selbst (intrinsisch).
- Wachsende Freude am Arbeitsergebnis schafft zunehmende Akzeptanz der Endprodukte beim Kunden und damit Stabilisierung der Arbeitsplätze. Mitarbeiter, die verspüren, dass sie selbst an dieser Stabilität wirken, fürchten weniger den Verlust des Arbeitsplatzes und finden zu einer Corporate Identity in der Unternehmung.
- Der Blick im Arbeitsprozess richtet sich auf das Endergebnis außerhalb des Betriebes und weniger auf die Beurteilung durch die Führungskräfte. Dadurch werden Anweisungen durch die Führungskräfte als hilfreich oder störend für das Endprodukt empfunden und nicht mehr als Kampf um Rechte und Pflichten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. In den letzten Wochen sind verstärkt Diskussionen zum Rollenverständnis von Mitarbeitern am Arbeitsplatz an mich herangetragen worden. Dabei machte das Modell der „Eigentumslegitimation“ im Gegensatz zum Modell der „Kompetenzlegitimation“ besondere Schwierigkeit.

Manche haben vorgetragen, dass, wegen einer zu starken Beachtung des Humanfaktors, Mitarbeiter ihre eigenen Interessen in den Vordergrund stellen und die Belange des Unternehmens vernachlässigen würden. Die Polarisierung Shareholder gegen Mitarbeiter ist jedoch nicht Folge einer zu starken Beachtung des Humanfaktors, sondern umgekehrt selbst Ursache für einen fehlerhaften Umgang mit dem Faktor Humanum. Mitarbeiter fördern das Eigentum ihrer Shareholder umso stärker, je mehr sie in einem Unternehmen arbeiten, das mit dem Humanfaktor adäquat umzugehen weiss.

## Eigentums- versus Kompetenz-legitimation

Lassen Sie uns die Kernpunkte erneut aufzeigen:

- Das behandelte Begriffspaar heisst „Eigentumslegitimation / Kompetenzlegitimation“, nicht „Eigentümerlegitimation“. Eigentümerlegitimation wäre nicht falsch, legt aber den Fokus auf Personen statt auf Zusammenhänge.

○ Kompetenzlegitimation besagt, dass jemand die Berechtigung zur Mitarbeit erhält, weil er Kompetenzen hat. Dies wäre allerdings mit dem Risiko verbunden, dass diese Kompetenz beliebig einsetzbar sein könnte. Z.B. könnten sehr teure Forschungsprogramme angestossen werden, die man natürlich nur mit hoher Kompetenz durchführen könnte, aber Erträge müssen dabei nicht unbedingt entstehen. So argumentieren übrigens viele internationale Forschungsinstitute.

- Eigentumslegitimation lenkt die Kompetenzen der Stelleninhaber auf die Vergrösserung des Eigentums. Dies ist schon deshalb verständlich, weil ja alle Kompetenzträger Mittel aus dem Eigentum verwenden. Es kann also gar nicht anders sein, als dass der Eigentümer Zugriff nur dann gestattet, wenn sein Eigentum nicht beschädigt, sondern ausgebaut wird. Dabei nimmt man natürlich gern kompetente Leute. Aber die Kompetenz bezieht sich dann auf das Merkmal „Eigentumserhöhung“.

- Wie Sie sehen, ist „Kompetenz im Produkt“ oder „Kompetenz im Prozess“ eine Hilfsgrösse zur Eigentumserhöhung, genauso, wie Customer Value eine Methodik zur Eigentumserhöhung ist. Dadurch kommt es zu der sehr angenehmen Kombination, dass man Customer Value und Shareholder Value gleichzeitig trifft. Wenn Mitarbeiter ihre Kompetenz exakt so einsetzen, dass über geeigneten Customer Value diese Eigentumserhöhung eintritt, dann haben sie selbst Spass und Karriereerlebnisse. Dies nennt man dann

Employee Value.

- Jedem Mitarbeiter muss klar sein, dass er tagtäglich auf Ressourcen zugreift, die nicht ihm, sondern dem Eigentümer gehören.

- Naturgemäss haben Mitarbeiter dafür Verständnis, wenn Sie in die Nachbarwohnung wechseln, den dort befindlichen Wohnzimmertisch nicht einfach zerstören zu können. Hat man besondere Wut auf jemanden, ist es selbstverständlich gestattet, den eigenen Wohnzimmertisch mit einer Axt zu zerlegen. Dieser simple Unterschied, der jedem sofort einleuchtend ist, scheint am Arbeitsplatz verdrängt zu werden. Über die Gründe hierfür sollten wir uns an anderer Stelle genauer unterhalten.

- Man benötigt also die Erlaubnis eines Eigentümers, auf die Unternehmensressourcen zugreifen zu dürfen.

- Diese Erlaubnis wird einem nur so lange gewährt, wie man durch seine Mitarbeit eine Vergrösserung des Eigentums erreicht. Verringert sich dieses, verliert man die Legitimation, egal für wie kompetent man sich selbst auch immer halten mag.

- Alle Unternehmensabläufe sind Eigentums-verzehrender Art.

- Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing, Sales, Distribution, kurz alles was innerhalb des Unternehmens abläuft, verbraucht Ressourcen des Unternehmens und verringert damit den Wert des Eigentums.

- Der Austausch von Produkten und Leistungen mit dem Kunden verändert dagegen grundlegend die Eigentumssituation, da Kunden nun die Bereitschaft zeigen, für die erhaltenen Produkte und Leistungen finanzielle Mittel bereitzustellen, die (jetzt erst) das Eigentum unseres Unternehmens vergrössern.

- Finden also Produkte keine Märkte oder sind die Herstellungskosten höher als die Zahlungsbereitschaft der Kunden, ist dies grundsätzlich riskant für die gewährte Eigentumslegitimation. Wie wir der

Wirtschaftspresse tagtäglich entnehmen können, müssen Führungskräfte oftmals noch innerhalb eines Meetings mit dem Aufsichtsrat abdanken. Eben aus dem Grunde der entzogenen Eigentumslegitimation.

- Die Entwicklung des Eigentumsgedankens lässt sich in der Literatur sehr gut verfolgen.<sup>7</sup> In allen Rechtsstaaten haben sich im Privatrecht entsprechende Paragraphen zum Eigentum gebildet. Z.B. § 353 des ABGB<sup>8</sup> Österreichs weist darauf hin, dass Eigentumsrecht alles umfasst, was jemandem gehört, „alle seine körperlichen und unkörperlichen Sachen“. Das Eigentumsrecht beinhaltet die Befugnis des Rechtssubjektes (Eigentümers), „mit der Substanz und den Nutzungen einer Sache nach Willkür zu schalten, und jeden anderen davon auszuschliessen.“ § 354 ABGB.

Die Beschäftigung mit dem Begriff „Humanfaktor“ liefert uns Kenntnisse über Grundzusammenhänge, wie Mitarbeiter sich in der gegebenen Situation, der einerseits übertragenen Eigentumslegitimation und der andererseits notwendigen Marktfähigkeit der Produkte und Leistungen positionieren wollen, um ihre Kompetenz, als Bindeglied zwischen beiden, bedingungsgerecht einzubringen.

Bedingungsgerecht bedeutet dabei, den allgemeinen Bedingungen des Wirtschaftens und der Sinnhaftigkeit eines Unternehmens zu entsprechen. Würden wir Unternehmen ohne Mitarbeiter durchführen können, dann würde sich die Beschäftigung mit dem „Humanfaktor“ erübrigen. Da dies nicht der Fall ist, sind Irrtümer oder fehlerhafte inhaltliche Definitionen des Begriffs von weitreichender Bedeutung für Emotionen und Verhalten der Mitarbeiter einerseits und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen andererseits.

Edward E. Gordon schreibt dazu in Campus Management: „Unternehmen müssen in ihre Belegschaften investieren und den gefährlichen Trend, sie nur als Kostenfaktor zu behandeln, umkehren. Tun sie das nicht, werden die Technologie- und Führungssysteme mit zunehmender Komplexität immer schlechter funktionieren.“<sup>9</sup>

Vielleicht mag es manchen überraschen, dass der Begriff Humankapital

mit dem Namen Jack Welch besonders häufig auftritt. Den Kenner der Erfolgsstory von General Electric verwundert dies nicht. Jean-Claude Larréché hat darüber ausführlich berichtet.<sup>10</sup>

**In den folgenden zwei e-journalen werden wir untersuchen,**

- **wie der Begriff des „Humanfaktors“ den Führungsstil hinsichtlich autoritär oder kooperativ beeinflusst,**
- **wie es um den Zusammenhang von Prozess und Ziel unter diesem Aspekt bestellt ist,**
- **weshalb gemeinsame Pläne nur bei richtiger Verwendung des Begriffs Humanfaktor entstehen können,**
- **weshalb Ownership ansteigen und Fehlzeiten abnehmen, wenn man den Begriff des Humanfaktors richtig versteht.**
- **wie Produkte und Leistungen, durch Beachtung des Humanfaktors, an Marktfähigkeit gewinnen.**

Ihr

Gerhard Zapke-Schauer

### **Literatur:**

1. Inhalte dieses Artikels sind besonders für Teilnehmer des Euratio Akademie Seminars: „Der Humanfaktor. Wie Intrinsic & Ownership den Unternehmenserfolg beeinflussen.“ geeignet
2. Hans J. Markowitsch: Dem Gedächtnis auf der Spur, Gebundene Ausgabe - 200 Seiten - Primus Verlag , Erscheinungsdatum: September 2002, ISBN: 3896784471
3. Marcell Schweitzer: Industriebetriebslehre, Gebundene Ausgabe - Vahlen , Erscheinungsdatum: 1994, ISBN: 3800617552
4. Gabler: Wirtschaftslexikon: Stichwort Humanvermögen, Humanvermögensrechnung, Gabler Wiesbaden 1983
5. O. Ashenfelter, D. Card: Handbook of Labor Economics, Sprache: Englisch, Gebundene Ausgabe 2900 Seiten - Elsevier Science Pub Co,Erscheinungsdatum: 1. November 1999, ISBN0444822895
6. Konrad Lorenz: Das sogenannte Böse, Broschiert - 261 Seiten - Dtv , Erscheinungsdatum: Januar 1998, ISBN: 3423330171
7. Rosa Luxemburg Stiftung: Wem gehört die Welt. <http://www.rosaluxemburgstiftung.de>
8. ABGB: Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, Österreichs vom 1. Juni 1811, Gebundene Ausgabe - Manzsche Verlags- U. Universitätsbuchhandlung, Erscheinungsdatum: Oktober 2002, ISBN: 3214022741
9. Edward E. Gordon: Wissensarbeiter in Campus Management. 2 Bände, Gebundene Ausgabe - Campus Verlag, Erscheinungsdatum: September 2003, ISBN: 3593370689
10. Jean-Claude Larreche: Measuring the Competitive Fitness of Global Firms 2001, Sprache: Englisch, Taschenbuch - 96 Seiten - Trans-Atlantic Pubns , Erscheinungsdatum: 1. Oktober 2001, ISBN: 0273654349

### **Aktuelles:**

#### **Buchempfehlung:**

Zapke-Schauer, Gerhard: The Art of Leadership, Reflektionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung, 235 Seiten - Gabler Verlag Wiesbaden, 2003, ISBN 3-409-12543-4