

Schon viele Unternehmen haben mit „Customer Focus“ – „Time to Market“-, KVP-, Reengineering- und anderen Veränderungsprogrammen begonnen, sich konsequent auf die Kundenbedürfnisse und Geschäftsprozesse auszurichten. Damit wollen sie die unternehmerische Leistung steigern. Ob dies ihnen nachhaltig gelingt, hängt allerdings davon ab, wie das Potential der Mitarbeiter in die neugestalteten Strukturen, z.B. Geschäftsprozesse, integriert werden kann.

MIT LEISTUNGSTRÄGERN ZUR HOCHLEISTUNGSORGANISATION!

Bei einem internationalen Anlagenbauer (hier A genannt), der mit rund 1000 Mitarbeitern 250 Millionen Mark umsetzt, sind rund 700 Ingenieure direkt in den für das Geschäft entscheidenden Schlüssel-tätigkeiten wie Kundenberatung und langfristige Betreuung, Projektmanagement, Anlagenengineering und Inbetriebsetzung sowie Produkt- und Technologiemanagement involviert. War früher die Aufgabe jedes einzelnen weitgehend durch eine funktional fein gegliederte Organisation gegeben, wurden im Rahmen von komplett neuen, prozessorientierten Strukturen die Rollen vollständig neu definiert und in allen Fällen erheblich erweitert. Aufgaben, welche bisher vorwiegend dem oberen Management vorbehalten waren, werden nun von rund 300 Professionals (Leistungsträgern) getragen, z.B. Toplevel-Kundenkontakte, kommerzielle Abschluß- und Projektverantwortung für Millionenprojekte oder Technologieakquisition. Herausgefordert durch die erweiterte Verantwortung, die neue Aufgabenvielfalt und die ausgeweiteten Kompetenzen erfreuen sich die Ingenieure von A zudem einer erhöhten Arbeitszufriedenheit.

Für ein Unternehmen, welches sich vornimmt, sich zu einer Hochleistungsorganisation zu entwickeln, stellen sich deshalb eine Reihe von Fragen: Welche Leistungen werden in Zukunft tatsächlich vom Kunden honoriert? Wer beeinflusst direkt die Qualität der Wert-

schöpfung? Wie kann das Management die Leistungsträger in ihrer Aufgabe optimal unterstützen? Wer erbringt welche Wertschöpfung? Besteht in ausreichendem Ausmaß unternehmensweite Transparenz bezüglich der Leistungserwartungen sowie der Zielerreichung? Und wie wird der Wertschöpfungsbeitrag jedes einzelnen abgegolten?

LEISTUNGSTRÄGER – MOTOREN DER UNTERNEHMEN

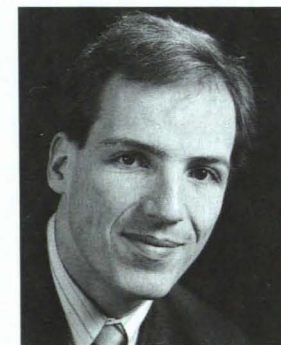
Argyris stellte kürzlich fest, daß es „im 21. Jahrhundert den Unternehmen noch schwerer fallen wird zu überleben oder gar zu prosperieren – es sei denn, ihre Mitarbeiter werden noch tüchtiger, als sie es schon heute sind. Allerdings bedeutet das nicht unbedingt, daß diese Mitarbeiter auch mehr oder härter arbeiten müßten. Wohl aber müssen sie gelernt haben, sich für ihr eigenes Handeln voll verantwortlich zu fühlen, ihr Arbeitsfeld bestens zu beherrschen und ihr Wissen weiterzugeben. Diese Mitarbeiter haben echte Befugnisse, nutzen sie richtig und lösen so wirksam grundlegende Aufgaben.“

In diesem Sinne haben es schon heute Hochleistungsorganisationen verstanden, auf einer breiten Basis und unternehmensweit sogenannte „Leistungsträger“ aufzubauen. Denn die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch die Leistungsträger bestimmt. Als Leistungsträger bezeichnen wir alle



THIERRY LALIVE D'ÉPINAY

Dr. sc. techn.; geschäftsführender Partner von HPO AG, Zug.



ANDREAS SUTER

Dr. sc. techn.; Professor für Unternehmungsführung und Organisation an der Technischen Universität Graz.

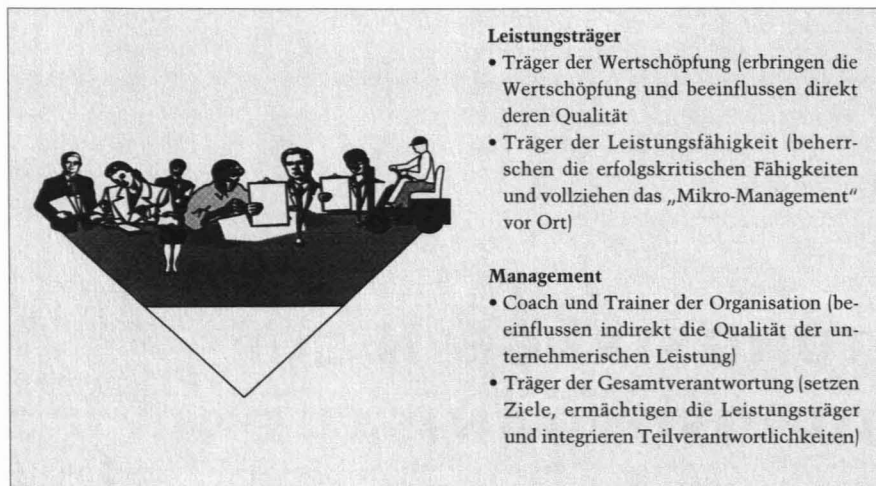


ABB. 1: NEUES ORGANISATIONSVERSTÄNDNIS: LEISTUNGSTRÄGER UND MANAGEMENT IN EINER INVERTIERTEN PYRAMIDE

diejenigen Mitarbeiter eines Unternehmens, die an der Wertschöpfung beteiligt sind und deren Qualität direkt beeinflussen (Abbildung 1). Für einen Automobilhersteller sind dies unter anderem die Verkaufsberater, die Servicemechaniker, die Designer, die Entwickler, die Instandhalter in den Werken, für einen Versicherer der Agent, der Schadensfallabwickler, der Risikoportfoliomanager, für eine Regionalbank der Kundenberater, der Kreditsachbearbeiter, für eine Einzelhandelskette der Einkäufer, der Logistiker, der Filialleiter, für eine Tageszeitung der Headline-Texter, der Anzeigenakquisiteur, für einen Anlagenbauer der Verkaufsingenieur und der Projektingenieur/Inbetriebsetzer, für das Krankenhaus Krankenschwestern und Ärzte.

Die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters hängt (unter anderem) vom wahrgenommenen Handlungsspielraum ab. Gerade die in Hochleistungsorganisationen verfolgte Leistungs- respektive Ergebnisorientierung setzt deshalb voraus, daß der Leistungsträger über einen möglichst offenen Handlungsspielraum verfügt und nicht durch betriebliche Regeln und Gewohnheiten in seiner Leistungsfähigkeit behindert wird (siehe Kasten).

Obschon der positive Zusammenhang von Leistungsfähigkeit und Handlungsspielraum seit Jahr-

zehnten bekannt ist, sind in der Praxis vielerorts erst Ansätze implementiert worden. Erst wenige Mitarbeiter können ihre Tätigkeit mit einer möglichst großen Autonomie ausführen. Teillösungen sind aber oft gefährlicher als keine. Viele Versuche sind beispielsweise gescheitert, weil sie nicht konsequent oder nur punktuell umgesetzt wurden, die Ausrichtung nach den unternehmerischen Zielsetzungen nicht verständlich war, ein falsches oder veraltetes Anreizsystem gegolten hatte oder sich das Führungsverhalten des Managements (noch) nicht angepaßt hatte. Inkonsistente Teillösungen verursachen deshalb oft widersprüchliches Verhalten.

UNTERSCHIEDLICHER LEISTUNGSBEITRAG

Trotz idealer Rahmenbedingungen tragen die Leistungsträger höchst unterschiedlich zur Wertschöpfung bei. Das Leistungsvermögen von „Stars“ beträgt ein Vielfaches von jenem der „Junioren“ und kann durchaus das Zehnfache oder gar mehr erreichen (siehe Abbildung 2). Die in REFA-Kreisen akzeptierten, aber auch von den Tarifpartnern festgeschriebenen Leistungslohnunterschiede von maximal 30% verlieren in diesem Lichte ihre sachliche Grundlage. Eine solche Beschränkung des leistungsabhängigen Entgeltes – etwa auf 130%, weil ein Mehr für die Ar-

beitgeber ein Zeichen falscher Berechnungsgrundlagen, für die Gewerkschaften Ausbeutung darstellt – limitiert bloß die unternehmerische Leistungsfähigkeit. Solche Entgeltbeschränkungen müssen letztlich von den Leistungsträgern als ungerecht empfunden werden und führen gerade deshalb zu unternehmerischer Mittelmäßigkeit.

Addiert ein Unternehmen die individuellen Wertschöpfungsbeiträge der Leistungsträger (nach der Größe), wird es, wie beispielsweise der Anlagenbauer A feststellen, daß etwa 30% der Leistungsträger rund 80% der unternehmerischen Gesamtleistung erbringen. In einer Nettobetrachtung sind die Verhältnisse noch dramatischer. Den teamfähigen Hochleistungsträgern muß noch die Teamsynergie hinzugerechnet, den „Junioren“ der Aufwand für Koordination und Betreuung abgezogen werden. Velerorts sind deshalb diese „Junioren“ aus Sicht des Unternehmens wegen des Betreuungs- und Koordinationsaufwandes wertvernichtend tätig. Da rechtfertigt sich deren betriebliche Anwesenheit nur noch aus dem Blickwinkel unternehmerisch notwendiger Nachwuchsförderung oder sozialer Verpflichtung. Konsequenterweise muß deshalb die verbreitete Strategie, „billiges Personal“ zu bevorzugen, in Frage gestellt werden.

FÄHIGKEITSABHÄNGIGE GEHALTSSTEIGERUNGEN

Diese Sicht der unternehmerischen Leistung erfordert, daß die Gehaltsleiter horizontal statt vertikal angelegt wird. Denn Hochleistungsorganisationen haben nicht nur erkannt, wer ihre Leistungsträger sind, sondern auch gelernt, wie die Leistungsträgerbasis aktiv zu managen ist; dabei haben sie mit einigen Gewohnheiten gebrochen. Zum einen werden die Leistungsträger so gefördert, daß sich diese motiviert in ihrer Aufgabe zu noch höherer Leistungsfähigkeit entwickeln. Dieser Talententwicklung widersetzt sich kein Stellenplan

MÖGLICHT GROSSER HANDLUNGSSPIELRAUM FÜR DIE MITARBEITER

Der Handlungsspielraum läßt sich anhand von drei Dimensionen bestimmen:

- **Tätigkeitsspielraum:** Die Erweiterung des Handlungsspielraums kann in Form einer Vergrößerung des Aufgabenspektrums erfolgen, indem zusätzliche Arbeitselemente einem Leistungsträger übertragen werden (Job Enlargement). Idealerweise wird von einem Leistungsträger das gesamte Spektrum an Arbeitstätigkeiten entlang eines Geschäftsprozesses wahrgenommen. Für einen sogenannten „direkt-produktiven“ Mitarbeiter würde dies beispielsweise auch Planungs- und Dispositionsaufgaben umfassen. Die Erweiterung des Tätigkeitsspielraums kann aber auch darin bestehen, daß der Leistungsträger periodisch einen regulären Aufgabenwechsel vornimmt (Job Rotation).
- **Entscheidungs- und Kontrollspielraum:** Dadurch, daß der Leistungsträger selbst entscheidet (beispielsweise innerhalb seiner kommerziellen Abschlußverantwortung) oder die Ergebnisse seiner Arbeit kontrolliert (beispielsweise über die Freigabe nach einer Qualitätskontrolle entscheidet) wird der Handlungsspielraum ebenso vergrößert. Der Entscheidungs- und Kontrollspielraum kann auch dadurch erweitert werden, indem wie etwa in einem internationalen Großkonzern die Unterschriftenregelung so vereinfacht wird, daß jeder Mitarbeiter zur Unterzeichnung sämtlicher im Rahmen seiner Tätigkeiten anfallenden Schriftstücke berechtigt ist (Job Enrichment).
- **Eigenbestimmung der zeitlichen und örtlichen Gebundenheit:** Hier sind – im Rahmen der unternehmerischen Ziele – die vielfältigen Möglichkeiten von flexiblen Arbeitszeiten und freiem Arbeitsort (freiwilliges Teleworking) anzuführen (Job Flexibility).

oder Gehaltssystem, sondern die Entwicklung ist einzig durch die individuellen Möglichkeiten des Leistungsträgers beschränkt. Zum anderen haben Hochleistungsorganisationen Salärssysteme verworfen, welche das Entgelt mit Position oder gar Hierarchiestufe verbinden, und entlohnen ihre Mitarbeiter konsequent nach dem erbrachten Mehrwert.

Bei der Realisierung des Wertschöpfungsprinzips wird man wie der Anlagenbauer entdecken, daß sich auch betriebswirtschaftlich betrachtet der Aufbau und die Entwicklung der Leistungsträger auf breiter Basis lohnen. Denn die „Stars“ verfügen trotz überdurchschnittlicher Entlohnung immer noch über eine ungleich höhere Nettoproduktivität als die anderen Leistungsträger. Deshalb sind selbst gut bezahlte Hochleistungsträger noch billiger als schlecht bezahlte, mittelmäßige Mitarbeiter (siehe Abbildung 3). In diesem Lichte müßten wir übliche Lohnkostenvergleiche (z.B. Durchschnittslohnkosten je Mitarbeiter) als irreführend bezeichnen. Die Wertschöpfungsorientierung in der Lohnfindung wird in den meisten Unternehmen im Außendienst – und da oft nur

ansatzweise – praktiziert. Was spricht dagegen, das Entgeltsystem unternehmensweit so einzurichten, wie es schon für freischaffende Software spezialisten, Berater, Künstler, Artisten oder Darsteller im Showbusiness akzeptiert wird?

Hochleistungsorganisationen sind auch besorgt, daß der innerbetriebliche Status der Leistung entspricht und die Leistungsträger extern genauso anerkannt werden – z.B. durch kreative Verleihung von Berufstiteln. Dadurch kann die grundsätzliche Gleichwertigkeit von Leistungsträgern und Managern sowohl intern als auch extern etabliert werden. Nur so wird sichergestellt, daß der Leistungsträger sein Talent in den Dienst des Kunden zur unternehmerischen Wertschöpfung einsetzt und nicht dazu verleitet wird, eine auf Machtgewinn oder Hierarchie ausgerichtete Karriere anzustreben.

NEUE ROLLE DES MANAGEMENTS

Neben den Leistungsträgern verfügen Hochleistungsorganisationen nur noch über eine kleine Managementgruppe, die als Führer, Coach

und Trainer der Organisation die Leistungsträger unterstützen. Ein solches Management hat sich verpflichtet, die Leistungsträger zu fördern und nach den Geschäftserfordernissen zu entwickeln.

Erst in wenigen Unternehmen ist dieses neue Verhältnis zwischen Management und Leistungsträger konsequent umgesetzt worden, obwohl es in den Vereinen des professionellen Mannschaftsports schon lange beispielhaft praktiziert wird. Stellen die Spieler im Fussballverein die Leistungsträger dar und erbringen während des Spiels die jeweilige Wertschöpfung, so ist der Trainer deren Coach, bereitet sie auf ihren Einsatz vor und bestimmt die Mannschaftsaufstellung. Während des Spiels verbleibt ihm weitgehend nur noch die Rolle des kritischen Beobachters, um sich ein Bild für die Nachbesprechung und die Schwerpunkte der kommenden Trainings zu schaffen. Denn im Wettkampf koordinieren sich die Spieler selbst.

Die im Rahmen von „Lean Management“ stattfindende Verflachung der Hierarchien hat zur Folge, daß sich das verbleibende Management vermehrt auf die eigentliche Führungsarbeit einstellen muß. Denn die mit der Hierarchieverflachung einhergehende quantitative Verdünnung der Managementkapazitäten führt zu einer massiven Erweiterung der Führungsspanne. So ist es durchaus möglich, Führungsspannen über 100 Mitarbeiter zu realisieren – gleichgültig, ob es sich bei den Geführten um Facharbeiter oder um akademische High-Tech-Spezialisten handelt. Bei einem Anlagenbauer, Baustoffhersteller oder Bankvertrieb sind beispielsweise je Führungsspannen von 40 bis 150 Mitarbeiter realisiert worden.

In so flachen Hierarchien wird die Führungsleistung jedes einzelnen Managers transparent. Und ungenügendes Führungsvermögen kann nicht mehr von vor- oder nachgeschalteten Hierarchiestufen abgefangen werden, im Gegenteil schlagen Führungsfehler voll durch.

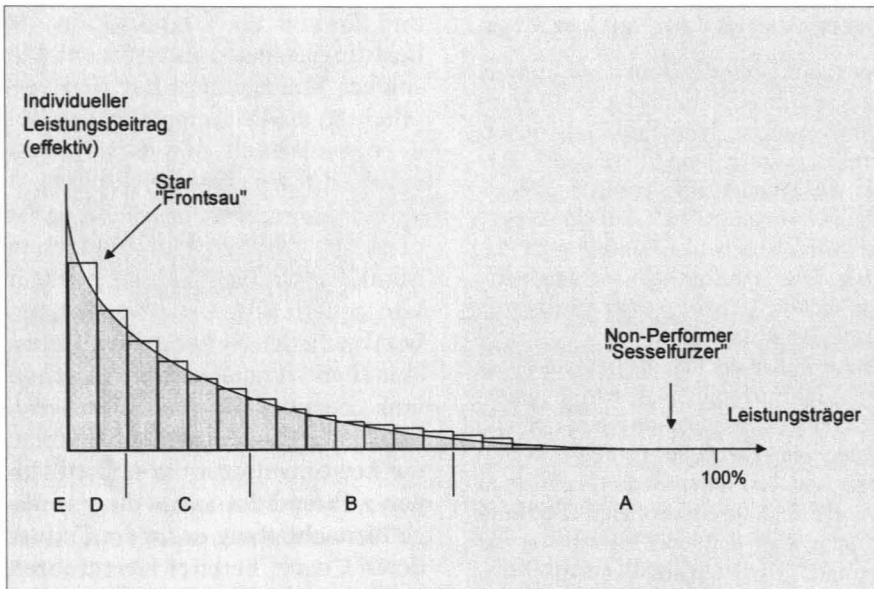


ABB. 2: UNTERSCHIEDLICHER BEITRAG DER LEISTUNGSTRÄGER ZUR WERTSCHÖPFUNG

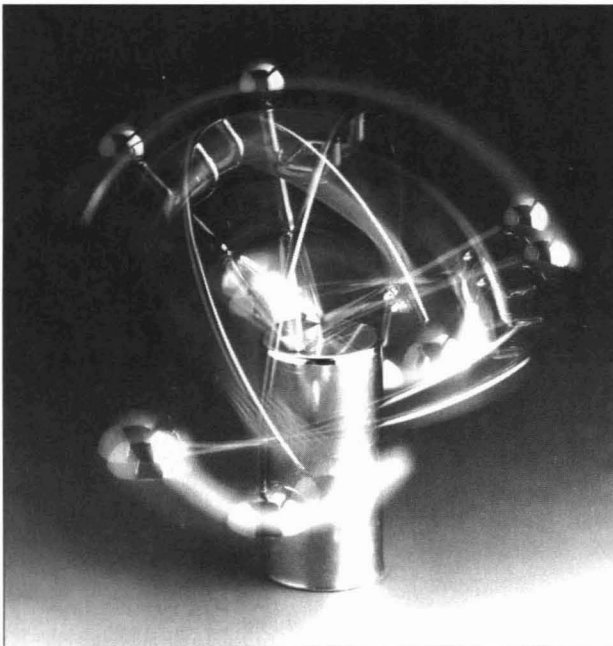
Der Coach kann sich der Ermächtigung und Kompetenzübertragung an die Leistungsträger nicht mehr entziehen, ohne das eigene Leistungsvermögen – oft sogar gesundheitsgefährdend – zu überspannen. Die Führungsarbeit wird der Coach in dem Maße intensivieren können,

wie er es versteht, Dispositions-, Koordinations- und Entscheidungsaufgaben an die Leistungsträger zu delegieren. Für die jeweilige Führungskraft wird sich der relativ häufige Führungsfehler, Rückdelegation zu akzeptieren, entsprechend dramatisch auswirken. Denn eine

Hochleistungsorganisation kann sich außer den Leistungsträgern und dem Management kaum noch zusätzliche Mitarbeiter oder gar Stäbe für Disposition, Koordination oder Entscheidungsvorbereitung leisten, da diese letztlich nur wertvernichtend tätig sein könnten.

Obwohl es dem Coach vielfach nicht mehr möglich sein wird, einzelne Tätigkeiten den Leistungsträgern detailliert vorzuschreiben oder in jedem Einzelfall einzugreifen, bleibt er trotzdem für das Ergebnis verantwortlich. Die unternehmerischen Erwartungen an den Coach werden massiv steigen. Aber nicht nur von der Unternehmensseite sind die Coachs gefordert, sondern auch seitens der Leistungsträger. Die Leistungsträger möchten erfolgreich sein; sie möchten deshalb richtig eingesetzt, motiviert und gefördert werden. Kann der Coach den Erwartungen nicht völlig genügen, wird er sich – ähnlich wie im Fußball – schon kurzfristig und extern einer neuen Aufgabe zuwenden müssen.

Zusammen mit unseren Kunden bewegen wir die Technik



Die Plansee Unternehmensgruppe mit über 2500 Mitarbeitern ist ein weltweit führender Anbieter von pulvermetallurgisch hergestellten Produkten und Komponenten.

Produktions- und Vertriebsniederlassungen in den drei großen Wirtschaftsblöcken garantieren eine leistungsfähige Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Ausgehend von - Hochschmelzenden Metallen, Sondermetallen, Hartstoffen, Hartmetallen und Werkzeugsystemen, Sinterstahl und Sintereisen - stellen wir durch modernste Verfahren der Pulvermetallurgie, verbunden mit unseren Fähigkeiten in der Umform-, Bearbeitungs-, Beschichtungs- und Verbindungstechnik Produkte für kundenspezifische Einsatzgebiete her.

Plansee AG
A-6600 Reutte
Tel. 0 56 72/600...-0
Fax: 0 56 72/600-500



ISO 9001

PLANSEE

NEUE FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSKULTUR

Um die initiierten Verhaltensänderungen bei dem Management genauso wie auch bei den Leistungsträgern flächendeckend zu realisieren, braucht es mehrjährige Konstanz. Die alten Verhaltensmuster aus der Welt des „Command & Control“ sind durch jene von „Energize & Empower“ abzulösen. An die Führungskräfte stellt sich dabei die doppelte Herausforderung, sowohl das eigene Führungsverhalten als auch – nicht zuletzt durch das eigene Vorbild – das Organisationsverhalten der Leistungsträger zu verändern. Insbesondere, wenn sich autoritäres Gebaren eines Chefs und die Unterwürfigkeit der Geführten gegenseitig bedingt und sogar verstärkt haben, braucht es

rungen regt sich – soweit unsere Erfahrungen aus mehreren Projekten – vorwiegend im Management. Zu unverständlich scheint es manchen Führungskräften, hierarchische Positionen aufzugeben, obwohl sie sich diese oft jahrzehntelang erkämpft hatten. Die Belegschaft dagegen ist prinzipiell offen, sofern diese grundlegenden Neuerungen auch konsequent realisiert werden. Es liegt zunächst auch an den Führungskräften zu akzeptieren, daß gleichwertige Verdienst- und Karrieremöglichkeiten auch für die Leistungsträger bestehen.

Die überzeugendsten Chancen, diesen Prozeß zu beschleunigen, liegen dann in der Mitarbeiterentwicklung, nämlich frühzeitig zu erkennen, wer für die horizontale und wer für die vertikale Karriere über das bessere Potential verfügt. Es gibt

Kündigungen sind ein gesellschaftlich sensibles Thema, nicht nur wegen der Arbeitslosenstatistik, sondern weil dem gekündigten Mitarbeiter oft der gesellschaftliche Makel des „generell Untauglichen“ oder gar des „schlechten Menschen“ anhängt. Wenn wir die notwendigen Veränderungen in den Unternehmen realisieren wollen, braucht es begleitend auch ein radikales Umdenken in der Gesellschaft: Es gibt keine sogenannten „guten“ oder „schlechten“, sondern für die Erfordernisse der jeweiligen Aufgaben „geeignete“ oder „weniger geeignete“ Leistungsträger. Allerdings hat die Öffentlichkeit auch zu akzeptieren, daß Hochleistungsorganisationen letztlich nur dank geeigneter Leistungsträger erfolgreich bleiben.

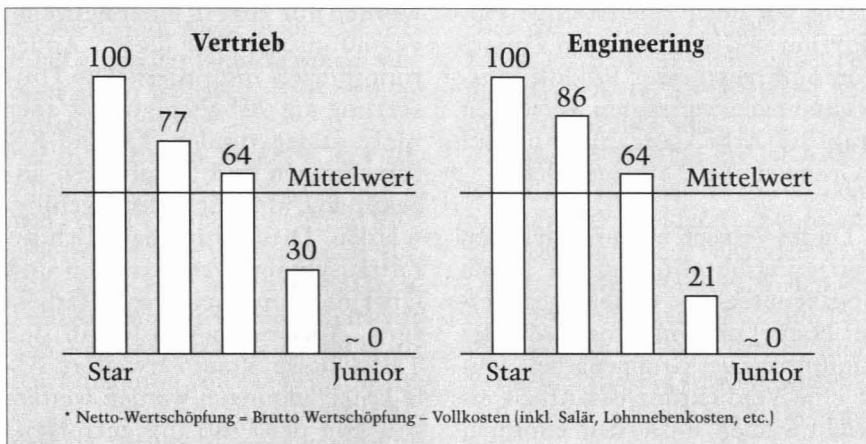


ABB. 3: NETTO-WERTSCHÖPFUNG DER LEISTUNGSTRÄGER BEIM ANLAGENBAUER A (INDEXIERT)

mehrere Jahre, bis das hierarchieorientierte Verhalten sowohl der Führenden als auch der Geführten überwunden ist, und sich eine neue Führungs- und Organisationskultur entwickelt hat. Und während dieses mehrjährigen Veränderungsprozesses ist das Bekenntnis zu den neuen Werten immer wieder zu erneuern; und der Rückfall in alte Verhaltensmuster ist konsequent zu unterbinden.

Im Veränderungsprozeß liegt die Initiative eindeutig bei den Führungskräften. Der Widerstand gegen solch tiefgreifende Verände-

jedoch noch zahlreiche Unternehmen, wo Mitarbeiter seit Jahren kein klärendes Entwicklungsgespräch mit ihrem Vorgesetzten hatten.

Sogenannten „schwachen“ Mitarbeitern sind klare Entwicklungschancen zu bieten. Gelingt es einem Leistungsträger trotzdem nicht, aus seiner gegenwärtigen Position herauszuwachsen, ist sein Coach gefordert, ihm anderswo im Unternehmen eine Entwicklungsmöglichkeit zu suchen oder – in letzter Konsequenz – ihn bei der externen Neuorientierung zu unterstützen.