

In erfolgreichen Unternehmen gilt: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Pro

Intel richtet sich danach. Auch Microsoft, Motorola, W. L. Gore & Associates, Southwest Airlines, Ben & Jerry's Homemade, HewlettPackard, Lincoln Electric und Starbucks. Wonach richten sie sich? Die genannten Unternehmen richten sich nach dem Grundsatz: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Es mehren sich die Beweise dafür, dass in erfolgreichen Unternehmen der Mensch an erster Stelle steht. Weshalb? Kluge Manager haben gelernt, dass ihr einziger echter Wettbewerbsvorteil in den Beschäftigten ihrer Organisation liegt. Bei den meisten Produkten, Prozessen, Standorten, Vertriebskanälen und dergleichen kann die Konkurrenz mit der Organisation gleichziehen. Weitaus schwieriger beizukommen ist einer Belegschaft, die aus hoch motivierten und kenntnisreichen Menschen besteht. Was erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen in beinahe jeder Branche unterscheidet, ist die Qualität der Menschen, die sie anziehen und an sich binden können.

Durch welche Arbeitsweisen zeichnen sich Organisationen aus, in denen der Mensch im Mittelpunkt steht? Wir können mindestens vier nennen:

1. Sie schätzen kulturelle Mannigfaltigkeit. Sie streben gezielt die Schaffung einer Belegschaft an, in der Menschen beiderlei Geschlechts, sämtlicher Altersgruppen und verschiedener Hautfarben vertreten sind.
2. Sie sind familienfreundlich. Sie unterstützen ihre Arbeitnehmer durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten und Betriebskindergärten dabei, ihre betrieblichen und ihre familiären Verpflichtungen gleichermaßen erfüllen zu können.
3. Sie investieren in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter. Diese Organisationen scheuen keine Kosten, wenn es darum geht, das Ausbildungsniveau der Belegschaft auf dem neuesten Stand zu halten. Damit gewährleisten sie nicht nur, dass die Arbeitnehmer für die Organisation die neuesten Technologien und Prozesse beherrschen, sondern auch, dass ihre Arbeitnehmer an andere Arbeitgeber abgetreten werden können.
4. Unternehmen, bei denen der Mensch vorgeht, übertragen Verantwortung auf ihre Arbeitnehmer. Sie verlagern Autorität und Verantwortung so weit nach unten wie irgend möglich.

Organisationen, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, haben eine willigere und engagiertere Belegschaft. Dies wiederum schlägt sich in erhöhter Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter nieder. Diese Beschäftigten sind bereit, besondere Anstrengungen auf sich zu nehmen - alles Erforderliche zu tun, um dafür zu sorgen, dass ihre Aufgaben ordentlich und vollständig erfüllt werden. Strategien, nach denen der Mensch vorgeht, versetzen Organisationen auch in die Lage, intelligenter, gewissenhafter und loyalere Arbeitnehmer zu gewinnen.

In erfolgreichen Unternehmen gilt: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Contra

"Der Mensch steht im Mittelpunkt" sagt sich leicht dahin. Und gegenwärtig gilt es auch als politisch korrekt. Welcher Manager, der bei Verstand ist, würde öffentlich zugeben, dass seine Arbeitnehmer hinter der Kostensenkung oder der Profitabilität zurückzustehen haben? Es ist dennoch ratsam, die Worte nicht mit den Taten zu verwechseln.

Dem Menschen den Vorrang zu geben, verträgt sich nicht unbedingt mit langfristiger Konkurrenzfähigkeit. Manager sind sich über diese Tatsache im Klaren und handeln immer häufiger danach. Viele Organisationen verfolgen typischerweise eher eine Strategie zur "Minimierung der Arbeitskosten" als eine Strategie nach dem Motto: "Zuerst der Mensch".

Wenn man sich von den Worten der Manager nicht blenden lässt, stellt man fest, dass bei den meisten Unternehmen der Profit mehr zählt als die Menschen. Um in der globalen Wirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben, suchen sie nach Wegen zur Kostensenkung. Sie reorganisieren die Arbeitsabläufe und beschneiden ihre Kernbelegschaft. Und sie ersetzen fest eingestellte Vollzeitkräfte durch Beschäftigte auf Zeit.

Wenn Organisationen Probleme haben, besteht ihre erste Reaktion normalerweise darin, das Personal zu reduzieren. Und Organisationen ohne Probleme überprüfen in regelmäßigen Abständen ihren Personalbedarf auf mögliche Entlassungen und Überbesetzungen hin. Ihr Ziel ist, schlank und schlagkräftig zu bleiben. Bei der heutigen Konkurrenz können sich nur wenige Organisationen den Luxus leisten, ihren Arbeitnehmern quasi "Unkündbarkeit" oder mehr als eine minimale Arbeitsplatzsicherheit zu bieten.

Beinahe alle Organisationen von heute zählen die Arbeitnehmer zu den variablen Kosten. Die Personalausstattung wird so gering wie möglich gehalten, und Arbeitnehmer werden ständig je nach Bedarf hinzugenommen oder gestrichen.

Interessanterweise scheint sich die Strategie, die Arbeitskosten zu minimieren, weltweit auszubreiten. Sie setzte in den frühen neunziger Jahren in den Vereinigten Staaten ein. Mittlerweile gilt sie als Modell für Unternehmen in Ländern wie beispielsweise Japan, Südkorea und Thailand - Ländern, die früher ihren Arbeitnehmern in guten wie in schlechten Zeiten Schutz boten. Viele Firmen in diesen Ländern haben ihre Politik der Einstellung auf Lebenszeit, die dem Menschen den Vorrang gibt, inzwischen aufgegeben. Weshalb? Weil sich eine solche Unternehmenspolitik nicht mit dem aggressiven globalen Wettbewerb, der auf niedrige Kosten setzt, vereinbaren lässt.

Quelle: Robbins, Stephen, Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., Pearson 2001