

Frank-
Jürgen
Weise
im Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Es geht um Sinnhaftigkeit“

Die Steuerung von Unternehmen unterscheidet sich vor allem in Bezug auf die Ziele von der von Non-Profit-Organisationen (NPOs). Doch es gibt auch Gemeinsamkeiten. Frank-Jürgen Weise, seit 2014 Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und Rechtsritter des Johanniterordens, hat in beiden Kontexten jahrelang Führungserfahrung gesammelt.



Fotos: © Michael Jordan

Dr. Frank-Jürgen Weise

ist seit 2014 Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und Rechtsritter des Johanniterordens. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Kuratoriums der Deutschen Nationalstiftung, Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der Deutschen Post Stiftung und des Instituts zur Zukunft der Arbeit und hat mehrere Mandate in Wirtschaftsunternehmen. Nach einer Ausbildung zum Offizier und einem BWL-Studium bei der Bundeswehr, heute Oberst der Reserve, umfasste seine zivilberufliche Laufbahn Funktionen als Geschäftsführer und Vorstand in der Automobilzulieferindustrie. Bei der Bundesagentur für Arbeit war er seit 2002 zunächst Vorstandsmitglied, dann 2004 bis 2017 Vorsitzender des Vorstands. Zusätzlich hatte Frank-Jürgen Weise Verpflichtungen als Leiter der Bundeswehr-Strukturkommission und als Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge.

Herr Weise, könnten Sie unseren Lesern bitte einen kurzen Überblick über die Stationen Ihrer beruflichen Karriere geben?

Mein Berufsleben lässt sich in drei Phasen unterteilen, die einen inhaltlichen Zusammenhang haben. Ich war ein Drittel meines Berufslebens bei der Bundeswehr, dort auch im Vorstand für Militärökonomie. Im zweiten Drittel habe ich in der Industrie, genauer der Automobilzulieferindustrie, gearbeitet, am Ende als für den Automotive-Bereich verantwortlicher Vorstand bei dem damaligen Wälzlagerhersteller FAG Kugelfischer. Der Hinweis auf die Branche ist wichtig, weil es dort um gute Arbeitsprozesse, Null-Fehler-Qualität und zielgerichtetes Arbeiten geht. Parallel habe ich in dieser Zeit einem Freund geholfen, ein eigenes Logistik-Unternehmen als Management Buy-out hochzuziehen. Dorthin bin ich dann auch gewechselt, als es eine Größenordnung mit mehr als 1.000 Beschäftigten und mehr als 200 Millionen Euro Umsatz erreicht hatte. Als wir sahen, dass wir allein nicht in der Lage waren, das Unternehmen in die nächste Entwicklungsstufe zu führen, haben wir es an ein Unternehmen des deutschen Unternehmers Stefan Quandt verkauft. Just in diese Phase kam dann die Anfrage der Arbeitgeber, ob ich mein bisheriges berufliches Wissen über gute Arbeitsprozesse, gute Abläufe und Personenorientierung in die Bundesanstalt für Arbeit einbringen und sie weiterentwickeln könnte zu einer Bundesagentur. Und das hat dann das letzte Drittel meiner beruflichen Tätigkeit ausgefüllt, ergänzt um den Vorsitz in der Hertie-Stiftung und der Johanniter-Unfall-Hilfe.

Vergleicht man Unternehmen mit NPOs, kommen einem viele Merkmale in den Sinn, die eine hohe Unterschiedlichkeit signalisieren. Beginnen wir mit der grundsätzlichen Zielsetzung: Unternehmen verfolgen „lehrbuchgemäß“ das Ziel der Gewinnmaximierung; für NPOs gilt das – wie der Name schon sagt – nicht. Im allgemeinen Sinne des Wortes sind sie gemeinnützig. Macht das in der Steuerung in Ihren Augen einen zentralen Unterschied?

Nein. Es gibt keine grundlegenden Unterschiede, es gibt nur andere Ausprägungen. Was ist ein Ziel? Was sind Indikatoren? Wie messe ich das? Vor allen Dingen haben wir es mit einer unterschiedlichen Währung zu tun, in Unternehmen den Euro, in NPOs die wie auch immer geartete Wirkung. Diese lässt sich aber auch messen. Ich bin mit dem Wissen aus der Industrie und der Steuerungslogik, die da entstanden ist, im NPO-Bereich bestätigt worden. Ziele zu beschreiben, den Menschen eine Orientierung zu geben, Erfolg zu messen, ist überall gleich wichtig.

Also grundsätzlich stimmt die Art der Steuerung überein, sie unterscheidet sich aber in der konkreten Ausgestaltung. Kann man das so formulieren?

Ja, das kann man. Aber innerhalb der Gruppe der NPOs sind die Unterschiede sehr groß. Nehmen wir zum Beispiel die Bundesagentur für Arbeit auf der einen Seite und die Hertie-Stiftung auf der anderen Seite.



Die Bundesagentur hat eine Reihe sehr konkret formulierter Aufgaben zu erfüllen. Insofern dürfte die Steuerung der von Unternehmen ähnlich sein, richtig?

Richtig. Die Essenz dessen, was die Bundesagentur für Arbeit machen muss, ist es, bei jemandem die Arbeitslosigkeit zu verhindern und – wenn sie eingetreten ist – den Menschen so schnell wie möglich wieder in angemessene Arbeit zu bringen. Das ist das Ziel, das kann man beschreiben. Indikatoren dafür sind: Wie lange dauert das in einem Fall? Wie viel kostet es in dem einen Fall? Und: Kommt der Mensch tatsächlich wieder in Arbeit, oder haben wir es nicht geschafft? Mit diesen drei Kriterien kann ich das Ziel „in Arbeit“ für alle messen.

„Ziele zu beschreiben, den Menschen eine Orientierung zu geben, Erfolg zu messen, ist überall gleich wichtig.“

Und diese Kriterien haben die alte Größe „Zahl der Arbeitslosen“ ersetzt?

Ja, und sie sind deutlich besser geeignet, um unser Geschäft zu steuern. Ich erinnere nur daran, dass die Bundesagentur für Arbeit in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009/2010 mit riesigen Rücklagen, die wir durch bessere Arbeit geschaffen haben, ein Stabilisator war. Und auch in der Pandemie haben wir 28 Milliarden Euro Rücklagen in Kurzarbeit stecken können, trotz Beitragssatzreduzierung. Das ist der schlagende Beweis dafür, dass die Zielsteuerung in der Bundesagentur für Arbeit genauso wirksam ist wie in einem gut geführten Unternehmen.

Sind denn alle Fälle wirklich vergleichbar?

Ja und nein. Wir haben keinen Einfluss darauf, wie viele offene Stellen es gibt, und wir haben sehr unterschiedliche lokale Arbeitsmärkte. Deshalb haben wir sie in zwölf Cluster unterteilt, wirtschaftlich starke Regionen wie zum Beispiel München, Hannover, Frankfurt am Main und daneben Regionen mit geringer wirtschaftlicher Dynamik. Entscheidend ist dann nicht der Vergleich von einzelnen Agenturen über die Cluster hinweg, sondern innerhalb der einzelnen Cluster. Das lässt Unterschiede erkennen, an denen sich die Agenturen in den einzelnen Clustern orientieren können.

Bei der Hertie-Stiftung dürfte die Steuerung dagegen nicht so einfach funktionieren.

Da ist es in der Tat ein bisschen schwieriger. Ihr Stiftungszweck lautet: Demokratie stärken. Was tun wir da? Wie tun wir das? Wie ist die Wirkung messbar in der Wirkung in der Gesellschaft? Wir wollen die Stiftung sein, die Menschen hilft und sie befähigt, sich in der Demokratie zu bewegen. Die Themen sind komplex, die können Sie nicht einfacher machen. Aber wir können Menschen befähigen, sich in diesem komplexen System der Ausgleichsprozesse so zu verhalten, dass es Erfolg bringt fürs Land, für die Menschen und auch Zufriedenheit und Bestätigung.

Könnten Sie ein Beispiel für eine konkrete Maßnahme nennen?

Wir haben zum Beispiel ein Programm namens „Jugend debattiert“, denn respektvoll miteinander kontroverse Themen



zu besprechen, ist das Element der Demokratie. Es gibt auch das Projekt „Jugend entscheidet“, bei dem es darum geht, gerade im ländlichen Raum junge Menschen zu gewinnen, so dass sie spüren, dass sie dort Einfluss nehmen können. Zum Beispiel darauf, wie die Spielplätze oder das Programm für Jugendliche aussehen.

Wie können Sie denn beurteilen, ob diese Projekte sinnvoll sind, ob Sie sie beibehalten sollten?

Das ist in der Tat ein bisschen schwierig. Ein Weg ist Evaluation. Nehmen wir „Jugend debattiert“ als ein schönes, unbestrittenes Beispiel, bei dem klar ist, ohne dass man es belegen kann: Es stärkt Demokratie, wenn Menschen respektvoll und fachkundig miteinander über kontroverse Themen sprechen. Bei der Evaluation kam zum Beispiel heraus, dass wir in einem Elitebereich mit Gymnasiastinnen und Gymnasiasten, gut ausgebildet aus finanziell gut situierten Familien, stark vertreten sind. Aber die Frau des Bundespräsidenten hat dann bei einer Preisverleihung angemahnt, wir müssten doch auch in die Berufsschulen, auch andere Bereiche gehen. Durch eine Evaluation ergeben sich neue Blickwinkel, auch neue Ziele. Wollen wir das auch? Und wie viele Ressourcen haben wir an anderen Schulen einzubringen? Aber so etwas ist schwieriger zu steuern, als ich es für die Bundesagentur für Arbeit beschrieben habe.

Für den Vergleich von Unternehmen mit speziell der öffentlichen Verwaltung wird neben der unterschiedlichen Zielsetzung standardmäßig auch auf den unterschiedlichen Grad

von Rechtsgebundenheit hingewiesen. Zwar müssen auch Unternehmen den Rechtsrahmen einhalten; innerhalb dessen haben sie aber sehr hohe Freiheitsgrade für das, was sie tun. Bei der öffentlichen Verwaltung sind sowohl die Leistungen als auch die Art, wie sie erstellt werden, weitgehend bestimmt. Damit kommt der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns eine deutlich stärkere Bedeutung zu. Wie sehen Sie das und erfordert das eine andere Art der Steuerung?

Dieser Rechtsrahmen hat einen großen Wert, die Rechtsstaatlichkeit, die jeder einklagen kann. Deshalb bin ich auch sehr skeptisch, wenn man äußert, dass es dem öffentlichen Bereich an einer Fehlerkultur fehle. Ich möchte nicht meinen Führerschein abgeben, weil ich geblitzt worden bin, aber es eigentlich der Nachbar gewesen ist, der mich gerade überholt hat. Also Fehlerkultur nein, in den Themen, die harte Rechtsstaatlichkeit sind. Rechtsstaatlich bedeutet zum Beispiel für die Bundesagentur für Arbeit Folgendes: Wenn jemand gekündigt worden ist und sich rechtzeitig bei der Bundesagentur meldet, hat er ab diesem Tag Anspruch auf Arbeitslosengeld. Das Arbeitslosengeld wird berechnet nach Grundlagen, die rechtsstaatlich gesetzlich bestimmt sind. Was ich jetzt mache, um diesen Menschen wieder in Arbeit zu bringen, das ist Ermessensspielraum, der erhebliche unternehmerische Freiheitsgrade innerhalb eines rechtsstaatlichen Systems eröffnet.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Ja, gern eines, das zeigt, was passiert, wenn man diesen Spielraum zu sehr eingrenzt. Im Zuge der Arbeitsmarktreformen wurde anfangs versucht, alles im Detail zu regeln, um jedem

Einzelfall gerecht zu werden. Kinder bis sechs Jahre brauchen zum Beispiel mehr Warmwasser als solche über sechs. Bei getrennt lebenden Lebenspartnern sind die Kinder häufig während der Woche bei der Mutter, die also ihr warmes Wasser bezuschusst bekommt. Am Wochenende gehen sie zum Vater. Da muss der Bescheid geändert werden, mit allem Drum und Dran, damit der Vater, ich sage mal, 2,60 Euro mehr für warmes Wasser bekommt. Was ist aber zu tun, wenn die Kinder

„Ich bin sehr skeptisch, wenn man äußert, dass es dem öffentlichen Bereich an einer Fehlerkultur fehle.“

am Freitag Schnupfen hatten und gar nicht zum Vater gegangen sind? Dann muss der Bescheid wieder aufgehoben und zurückgerechnet werden. Das Beispiel ist real. Daran zeigt sich, dass dieser Versuch, über Warm- und Kaltwasser gesetzlich einzugreifen, kompletter Unsinn ist. Das waren die Fehlentwicklungen, die die Politik Gott sei Dank aufgegriffen und schnell korrigiert hat.

Ermessensspielräume enden dort, wo Willkür beginnt. Wie kann man Letztere verhindern?

Wir haben ein gutes Reporting an die kommunalen Einrichtungen, an die Länder, an den Bund aufgebaut und betrieben. Das hat Vertrauen erzeugt. Ja, es können Fehler passieren. Bei uns war das das Thema Zeitarbeit. Das Reporting schaffte

Transparenz und machte das Problem sichtbar. Wir konnten deshalb entsprechend eingreifen. Und die Transparenz war natürlich nicht nur nach außen gerichtet, sondern auch nach innen. Ich habe vorhin von den Clustern gesprochen. Jede Agentur weiß, wie sie im Vergleich zu anderen dasteht. Selbst wenn sie relativ schlecht performt, kann es trotzdem eine gute Leistung sein, weil etwa in dieser Region wirtschaftliche Schwierigkeiten aufgetreten sind. Es geht in diesem Fall also nicht um gut oder schlecht, sondern um Transparenz.

Rechtsstaatlichkeit und Zielsteuerung widersprechen sich also nicht, wenn man intelligent steuert. Lässt sich das so kurz zusammenfassen?

Das ist meine Erfahrung und feste Überzeugung.

Kommen wir zu einem weiteren Aspekt, der insbesondere für den Vergleich von Unternehmen mit der öffentlichen Verwaltung als relevant eingeschätzt wird. Die Verwaltung gilt als statisch und damit veränderungsfeindlich, Unternehmen als innovativ und beweglich. Deckt sich das auch mit Ihren Erfahrungen?

Ich will jetzt nicht übertreiben und sagen, dass es da gar keine Unterschiede gibt. Die rechtliche Struktur legt tatsächlich vieles fest. Für Veränderungen muss man zahlreiche Wege gehen, viele Menschen überzeugen und einiges aushandeln; letztlich muss der Gesetzgeber entscheiden. Dennoch lassen sich natürlich Fehler korrigieren, wie das Beispiel mit dem Warmwasser gezeigt hat. Häufig erzählen selbst die eigenen Mitarbeiter, dass sie einen Unterschied zu Beschäftigten bei Siemens, bei Airbus oder Daimler sehen. Ich habe aber erlebt, dass alle Menschen Erfolg wollen. Gibt man ihnen gute Werkzeuge und einen guten Rahmen, sind sie motiviert, weil sie an etwas Sinnvollem arbeiten. Dann sind sie auch bereit, ihre Arbeit, die sie täglich machen, anders zu machen. Wenn ich auf meine Zeit bei der Bundesagentur für Arbeit zurückblicke, dann haben wir sicher 70 Prozent der Arbeitsinhalte der Menschen in zehn Jahren geändert. 70 Prozent! Ohne eine grundsätzlich vorhandene hohe Änderungsbereitschaft hätte das nicht funktioniert. Und der Beamtenbund und Verdi haben übrigens die Veränderung unterstützt. Natürlich haben diese Organisationen das Interesse, dass die Leute gut bezahlt werden. Sie haben aber auch im Blick, dass die Menschen, die unter schlechten Bedingungen arbeiten, auch keinen Erfolg und keine Freude haben. Verbessern sich die Arbeitsbedingungen, machen auch die Arbeitnehmervertretungen diese Veränderungen mit.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung

1974 von den Erben des Kaufhausinhabers Georg Karg ins Leben gerufen, ist die Gemeinnützige Hertie-Stiftung heute eine der größten weltanschaulich unabhängigen und unternehmerisch ungebundenen Stiftungen in Deutschland, mit einer Wirkung von 60 Millionen Euro im Jahr. Der Name „Hertie“ geht zurück auf Hermann Tietz, Mitbegründer des gleichnamigen Warenhauskonzerns zum Ende des 19. Jahrhunderts. Die Arbeit der Hertie-Stiftung konzentriert sich auf zwei Leitthemen: Gehirn erforschen und Demokratie stärken. Die Projekte der Stiftung setzen modellhafte Impulse innerhalb dieser Themen. Im Fokus stehen dabei immer der Mensch und die Frage, wie sich seine Lebensbedingungen konkret verbessern lassen.

Der letzte von mir angesprochene Punkt bezieht sich auf die Mitarbeiter in den Organisationen, speziell auf die Frage, warum sie dort tätig sind. Plakativ betrachtet, arbeiten sie in Unternehmen, um Geld zu verdienen, in NPOs dagegen getrieben durch die Ziele und Betätigungsfelder, den Purpose der Organisation. Können Sie das aus Ihrer Erfahrung bestätigen?

Etwas idealisiert gesprochen ist das ganz überwiegend die Kultur der Bundesagentur für Arbeit. Das gilt auch für die Johanniter. Wir sind eine christliche Organisation. Die Liebe zu den Menschen steht im Vordergrund. Alles andere muss zurücktreten. Wenn man mit Menschen spricht, die in Not sind, die im Winter obdachlos auf der Straße sind, da ist wirklich das Letzte, woran ich denke: Hat es Erfolge gegeben, wie lange dauert es? Was kostet es? Da hilft man.

Aber auch ein 1,5-Milliarden-Unternehmen wie die Johanniter-Unfall-Hilfe hat doch einen Steuerungsbedarf, muss priorisieren ...

Dafür könnte ich viele Beispiele nennen. Aber die Widerstände gegen neue Steuerungsmodelle waren groß und emotional.

Das Thema ist mir persönlich bekannt. Eine der ersten Dissertationen, die ich betreut habe, befasste sich mit der Einführung von Controlling in einem großen Diakonischen Werk. Auch dort waren die Mitarbeiter stark geprägt von der Einschätzung, etwas Gutes zu tun, was sie immunisierte gegenüber der Frage, ob man es nicht auch noch besser machen könnte. Sie sind im Projekt direkt in die Verteidigungsposition gegangen. Wir wollten ihnen durch eine verbesserte Steuerung mehr Mittel zur Verfügung stellen, indem dadurch Unwirtschaftlichkeiten offensichtlich wurden. Aber es war immer die starke Aussage: „Ihr habt überhaupt nicht verstanden, was hier passiert. Das funktioniert hier ganz anders und das muss so sein.“

Etwas holzschnittartig ausgedrückt ist es am Ende nur die Frage, inwieweit die erbrachten Dienstleistungen standardisierbar sind. Bei der Unfallhilfe möchte ich wissen, was der Rettungssanitäter in einer bestimmten Situation tut, von konkreter Lebensrettung bis zu menschlichem Zuspruch; und über die Vielzahl von Einsätzen gibt es hinreichende Kenntnis darüber, was sinnvoll zu tun ist. Das ist geradezu klassisch für eine komplexe Standarddienstleistung. Natürlich muss ich beim konkreten Einsatz genügend Freiheitsgrade lassen; wir reden über eine Interaktion mit Menschen und da kann ich vieles nicht genau planen. Aber ich weiß auch, wie wichtig es ist, vorher abschätzen

zu können, ob ein Arzt mitfahren muss oder nicht. Da kann und muss ich vor dem Einsatz entsprechende Fragen stellen.

Und in der Bundesagentur für Arbeit sind viele Leistungen hoch standardisiert?

So ist es, und das lässt eine „normale“ Steuerung zu.

Und bei der Hertie-Stiftung fällt es noch schwerer als bei der Unfallhilfe?

Da ist es, wie angesprochen, noch schwieriger zu sagen, was im Detail wie gemacht werden soll. Dahinter steht ein Stifterwille. Da muss der Freiheitsgrad hoch sein und ausprobiert werden, was die Demokratie bei limitierten Ressourcen am besten stärkt.

Eine abschließende Frage habe ich noch: Wie bekommt man Leute wie Sie in den NPO-Bereich? Wie motiviert man Menschen, die in Unternehmen viel Managementenerfahrung gesammelt haben und dort eine hohe Position innehatten?

Bei mir war es sicher ein Sonderfall, da ich durch den Verkauf des Logistik-Start-ups finanziell unabhängig war. Trotzdem hat sich mein Gehalt im Vergleich zu vorher mehr als halbiert. Aber für meine Haltung und Einstellung reichte das aus und war das gut. Was mich wirklich motiviert hat, war zum einen die Größe der Herausforderung, verbunden mit einer ganz neuen Umgebung mit ganz vielen spannenden Menschen. Zum anderen war die Aufgabe wirklich bedeutsam und für das Land wichtig. Und ich musste keinen Laufbahnvoraussetzungen genügen. Sonst wäre ich da nie angekommen. Leute bekommt man ganz klar nicht über die Bezahlung. Es geht um Sinnhaftigkeit, um Inhalte und – was für mich eben auch sehr schön war – den Wechsel. Das Reingehen und das Rausgehen müssen auch hinsichtlich der Pensionsansprüche so geregelt sein, dass ein Umstieg möglich ist. Letztlich findet man aber doch nur Menschen, die sagen: Ich sehe einen Sinn in der Sache.

Herr Weise, das war ein schönes Schlusswort. Ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. em. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Mitherausgeber der Controlling & Management Review.
E-Mail: juergen.weber@whu.edu