

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 10.2018 / € 9,80
www.dgfp.de

Stefan Dräger
über die Entwicklung
des familiengeführten
Unternehmens Dräger und
den Erhalt von Innovationskraft

„Global geboren“

Neue Herausforderungen und
notwendige Professionalisierung

Themenschwerpunkt
Trends in der Mitbestimmung



Trends in der Mitbestimmung

Insbesondere im Zuge der Finanzkrise schlug die Stunde der betrieblichen Mitbestimmung. Auf betrieblicher Ebene verhandelten Arbeitgeber und Betriebsräte Pakete, um die Mitarbeiter vor Entlassungen zu schützen und den Unternehmen später teure Rekrutierungsmaßnahmen zu ersparen. Auch die Verbetrieblichung der Tarifpolitik hat die Arbeit der Betriebsräte aufgewertet. Die benötigen allerdings eine „Professionalisierung“, um bei Digitalisierung und Internationalisierung auf Augenhöhe mit dem Management agieren zu können, so Wenzel Matiaske und Hartmut Seifert (S. 16).



DR. GERHARD RÜBLING ▶
Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der DGFP

Bei der Robert Bosch Lollar Guss GmbH entscheiden die Produktionsmitarbeiter mit über die Einstellung neuer Kollegen – und neuerdings auch über die ihres Schichtleiters. Sie haben das Recht, ein Veto einzulegen, wenn sie der Meinung sind, dass ein Kandidat nicht in ihren Arbeitsbereich passt. Mit dem partizipativen Einstellungsprozess, der vom Betriebsrat von Beginn an unterstützt wurde, begegnet HR bei Bosch in Lollar Vorbehalten, Produktionsmitarbeiter hätten kein Interesse an Beteiligung oder verfügten nicht über die dafür nötigen Kompetenzen. Martin Pöhlend beschreibt das Team Staffing (S. 24).

Die Mitbestimmung verliert an Boden, insbesondere in Betrieben mit 51 bis 500 Beschäftigten. Helfen Reformen des Betriebsverfassungsgesetzes, um die institutionelle Basis der betrieblichen Mitbestimmung zu verbreitern? Rainer Spies wirft einen Blick auf Reformvorschläge und zeigt, dass andere Formen der Partizipation derzeit großen Anklang finden (S. 30).

Die Idee der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von allen Parteien unterstützt und vom Staat auch gefördert. Vor allem im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen bleibt die Praxis jedoch hinter dem Ziel zurück, eine „Gesellschaft der Teilhaber“ zu werden. Stefan Stracke und Peter Wilke gehen den Gründen dafür und der Frage nach, was Politik und Unternehmen tun können, um mehr Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu ermöglichen (S. 36).

Auch in dieser Ausgabe der PERSONALFÜHRUNG wollen wir Impulse zu aktuellen Themen für die Diskussion in der HR-Community geben. Was wir zu den Trends in der Mitbestimmung anzumerken haben, lesen Sie ab Seite 42. Wir freuen uns auf Ihre Resonanz.

Weil sie Atemgeräte der Firma Dräger aus Lübeck tragen, nennen sich die Mitglieder von Grubenwehren in den USA stolz Drägermen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts setzte der Gründer des Unternehmens auf den Export, vor allem nach Nordamerika. „Wir brauchten nicht zu globalisieren, weil wir schon global geboren sind“, sagt Stefan Dräger, der heute in fünfter Generation die Geschäfte des Herstellers von Medizin- und Sicherheitstechnik führt. Lesen Sie mehr im Herausgeber-Interview (S. 46).

Seit Jahrzehnten werden ursprünglich analoge Geschäftsprozesse in die „Digitale Welt“ verlagert und automatisiert. Mit Industrie 4.0, Big Data, Robotic, Machine Learning und KI kommt eine neue Dimension der Technisierung an den Arbeitsplatz – der „Kollege Roboter“ wird Realität. Chatbots haben sich im E-Commerce bereits fest etabliert. Längst schon können wir mit ihrer Hilfe und zunehmender Selbstverständlichkeit Taxis rufen, Essen bestellen oder Kinokarten reservieren. Michael Christ und Michael Fiebig beschreiben, ob und wie der Einsatz von Chatbots im Recruiting sinnvoll ist (S. 52).

Immer mehr Unternehmen setzen bei der Weiterbildung auf virtuelle Lernwelten. Bisher überwiegen funktionale Trainings. Dabei zeigt die Technologie gerade im Verhaltensbereich verblüffende Wirkungen. Bei der Suche nach Beispielen ist Bärbel Schwertfeger auf Anwendungen gestoßen, die manchmal sogar beängstigend real sind (S. 58).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich ganz herzlich bei allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●

Mitbestimmung 4.0:

Wie agil kann Mitbestimmung eigentlich sein?

Diskutiert man über Digitalisierung, Agilität und Flexibilität, kommt man im Gesprächsverlauf fast wie von Zauberhand auch auf die Mitbestimmung – zumindest bei den Unternehmen, die eine Arbeitnehmervertretung haben. Die Reaktionen fallen ganz unterschiedlich aus: Während die einen das konstruktive Miteinander mit dem Betriebsrat beziehungsweise mit der Arbeitgeberseite loben, beklagen andere eine Verhinderungsmentalität oder zumindest die weitgehende Ahnungslosigkeit des jeweiligen Gegenübers. Keine guten Voraussetzungen für die Transformation des Betriebs, möchte man meinen.

Um es gleich zu Beginn sehr deutlich zu sagen: Es geht den meisten auf Arbeitgeberseite nicht darum, die Mitbestimmung auszuhebeln oder die Wahl von Betriebsräten gar zu verhindern. Ganz im Gegenteil – die betriebliche Mitbestimmung war und ist ein Garant für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft und die Stabilität in unseren Unternehmen. Die Zahl der Streiktage ist im europäischen Vergleich gering. In den meisten Betrieben finden Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zusammen. Der Wert dieser Beziehungen ist ihnen bewusst.

Und dennoch drängt sich die Frage auf, wie flexibel, oder neudeutsch „agil“, denn Mitbestimmung sein muss, um mit den Veränderungen Schritt zu halten? Sehr, könnte die einfache Antwort lauten. Doch scheint agile Mitbestimmung in den Augen vieler zunächst ein ähnlich grotesk an-

mutender Widerspruch zu sein wie eine bürgerfreundliche Verwaltung. In Sonntagsreden gern beschworen, scheitert der Anspruch zumeist an dem Dickicht aus Verwaltungsvorschriften und Rechtsicherheit.

MITBESTIMMUNG 4.0 ALS CHIFFRE

Fast konsequent, dass sich der Begriff „Mitbestimmung 4.0“ durchzusetzen zu scheint – auf beiden Seiten des Verhandlungstisches, der vielleicht irgendwann sogar rund ist. Ähnlich wie bei Arbeiten 4.0 bleibt aber auch hier die Bedeutung schwammig, nicht klar umrissen, was eher Chancen birgt, neue Dinge einfach mal auszuprobieren.

Am ehesten ist Mitbestimmung 4.0 wohl als eine Art Chiffre zu verstehen, hinter der sich neue Formen der Mitbestimmung verbergen, die sowohl schneller, verbindlicher, informierter sind als auch auf flexiblerem Weg zu Ergebnissen kommen. Ob diese Ergebnisse sich am Ende wesentlich von denen unterscheiden, die auf tradiertem Weg ausgehandelt werden, ist weniger entscheidend. Es kommt im Wesentlichen auf Geschwindigkeit und Legitimation an.

KEINE MASSENBEWEGUNG ZUR MITBESTIMMUNG 4.0

Interessant wird es, springt man von der theoretischen Betrachtung in die Praxis. Denn macht man sich auf die Suche nach innovativen Mitbestimmungsprojekten, wird man kaum fündig. Hier und da pro-

bieren Unternehmen neue Formen der Zusammenarbeit aus, experimentieren mit veränderten Ansätzen. Mal werden die Projekte von Arbeitgeberseite initiiert, mal von Arbeitnehmerseite. Gelegentlich kommen auch beide Seiten gemeinsam zu der Einschätzung, dass neue Pfade notwendig seien. Doch eine breite Bewegung ist nicht auszumachen, zumindest keine, die sich der interessierten Öffentlichkeit zeigt. Mag sein, dass hinter den Werkstoren und Bürotüren längst tradierte Muster der Zusammenarbeit aufgebrochen und durch neue Formen ersetzt oder ergänzt worden sind. Wenn dem so ist, irrt der Autor. Hinweise auf eine Massenbewegung gibt es jedoch nicht.

DER DIGITALISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG GERECHT WERDEN

Das bedeutet aber nicht, dass neben Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0 das zarte Pflänzchen der Mitbestimmung 4.0 völlig darniederliegen würde. In einigen Unternehmen beziehungsweise Betrieben sprießt die Erkenntnis, dass eine Anpassung notwendig wäre. Und es sprießt nicht nur die Erkenntnis, sondern es wachsen auch die Projekte: Während an der einen Stelle mit elektronischen Betriebsratswahlen experimentiert wird, versuchen sich an anderer Stelle Unternehmen mit partizipativen Verfahren im Town-Hall-Format. Wieder andere organisieren gemeinsame „Learning Journeys“, um die Veränderungen der Digitalisierung gemeinsam besser zu verste-

hen. Aber auch die Etablierung von Prozessen zur standardisierten Bewertung von IT-Systemen zählt durchaus zu der Art von Neuerungen, die Geschwindigkeit ins System bringen, wenn sie auch nicht mehr per se unter dem Schlagwort agil subsumiert werden können. Kurzum, die Formen und Ausprägungen von Mitbestimmung 4.0 sind recht unterschiedlich. Sie vereint am Ende der Wunsch, einer digitaleren und stärker individualisierten Arbeits- und Wirtschaftswelt besser gerecht zu werden.

KEINE BLAUPAUSE FÜR DIE MITBESTIMMUNG 4.0

Die Mitbestimmung ist ein hohes Gut. Wer sie in Frage stellt oder aushöhlen will, begeht einen Fehler. Wer jedoch glaubt, sie wäre gegen jegliche Formen der Veränderung immun, der irrt. In einer Arbeits- und Wirtschaftswelt, die zunehmend durch Geschwindigkeit, Mobilität, Flexibilität, Individualität und Vernetzung geprägt sein wird und heute schon ist, kann Mitbestimmung nicht stehen bleiben. Wie die neuen Formen der Zusammenarbeit kulturell und prozessual aussehen und ausgehandelt werden, muss jedes Unternehmen für sich herausfinden. Hier gibt es keine Blaupause. ●

*Christian Lorenz,
Leiter Hauptstadtbüro der DGFP e. V.,
030 / 2091699-41, c.lorenz@dgfp.de*

Anmerkung:

Der Autor freut sich über Hinweise zu innovativen Projekten im Bereich der Mitbestimmung!



DGFP // Akademie Arbeitsrecht

Einführung in das Arbeitsrecht

Das Seminar deckt unverzichtbare, arbeitsrechtliche Kenntnisse im Personalmanagement ab: Von der Einstellung bis zum Umgang mit Schlechtleistern, sowie arbeitsrechtliche Sanktionen (Abmahnung, Kündigung).

05. – 09.11.2018, München
03. – 07.12.2018, Frankfurt am Main
Online-Code H17

Betriebsverfassungsrecht

Wann muss der Betriebsrat beteiligt werden, wann muss er zustimmen, wann muss er lediglich informiert werden? Einblick in die Beteiligungsrechte von Arbeitnehmervertretungen.

05. – 07.11.2018, München
23. – 25.01.2019, Hamburg
Online-Code H18

Update DSGVO für den Personalbereich

Erste Erfahrungswerte zur neuen EU-Datenschutzgrundverordnung: Umfangreiche Neuerungen und zusätzliche Anforderungen hinsichtlich des Beschäftigtendatenschutzes.

09.11.2018, Düsseldorf
Online-Code I27

Update Arbeitsrecht

Erfolgreiche Personalarbeit unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung: Arbeitszeit, Vertragsrecht, Kündigung, Zeugnis, Betriebsverfassungsrecht.

26. – 28.11.2018, Berlin
07. – 09.05.2019, Berlin
Online-Code H22

Konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebs- und Personalrat

Kompakt-Wissen Beteiligungsrechte Betriebsrat/ Personalrat: Typische Fallkonstellationen, Methoden der Gesprächsführung, Konfliktprävention.

28.11.2018, Hamburg
Online-Code H25

Wir beraten Sie gerne!
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Fon 069 713785-200
E-Mail akademie@dgfp.de
www.dgfp.de/qualifizierung





„GLOBAL GEBOREN“

STEFAN DRÄGER, VORSTANDSVORSITZENDER VON DRÄGER,
ÜBER DIE ENTWICKLUNG DES FAMILIENGEFÜHRTEN
UNTERNEHMENS, DIE ENGE BINDUNG DER MITARBEITER
UND DEN ERHALT VON INNOVATIONSKRAFT

Wie an den Jahresringen eines Baums lässt sich die Entwicklung von Dräger an den Gebäuden auf dem weitläufigen Gelände der Lübecker Zentrale ablesen. Im ersten Stock eines Backsteinaltbaus ist noch das Zimmer zu besichtigen, in dem Unternehmensgründer Johann Heinrich Dräger vor über 120 Jahren die Geschäfte führte. In den alten Werkshallen daneben sind heute eine interne Start-up-Umgebung oder die Lehrlingswerkstatt untergebracht. Seit 2008 arbeiten viele Mitarbeiter der Zentrale in einem weitläufigen, modernen Bürogebäude. Platz für den Neubau war vorhanden, weil bereits der Unternehmensgründer im 19. Jahrhundert so weitsichtig war, ausreichend Grund und Boden zu erwerben.



Dräger-Hauptsitz



Büro- und Laborgebäude

Die börsennotierte Drägerwerk AG & Co. KGaA in Lübeck entwickelt, produziert und vertreibt Geräte und Systeme in den Bereichen Medizin- und Sicherheitstechnik. Noch heute werden Mitarbeiter des Rettungswesens im Bergbau in Nordamerika als „Drägermen“ bezeichnet. Das Unternehmen wurde 1889 von Johann Heinrich Dräger gegründet und wird seitdem von der Familie in mittlerweile fünfter Generation geführt.

Sie besitzen und führen ein erfolgreiches Unternehmen in fünfter Generation. Gibt es ein generationenübergreifendes Leitmotiv für die Unternehmensführung?

STEFAN DRÄGER Wir machen Technik für das Leben. Das leitet uns, daran messen wir unser tägliches Handeln. Das gibt unserem Dasein und unserem Tun und unserer Arbeit einen großen und tiefen Sinn. Dieses Motto ist auch die Klammer über die vielen verschiedenen Applikationen und Märkte. Sie enthält zwei wesentliche Elemente. Technik, also Ingenieurkunst, Erfindertum, technologische Innovation und Leben. Sie sagten: besitzen. Sicherlich bin ich der Miteigentümer, vielleicht sogar der Haupteigentümer. Ich sehe das als Leihgabe an, das Unternehmen ist mir anvertraut. Eines Tages möchte ich das Unternehmen in einem besseren Zustand weitergeben, als ich es übernommen habe.

In diesem Bewusstsein dürfte sich vermutlich auch der Unterschied zwischen einem familiengeführten Management und einem externen Management widerspiegeln.

DRÄGER Wir führen das Unternehmen mit einem fünfköpfigen Vorstand. Dort, aber auch in vielen anderen Rollen und Verantwortungen bei Dräger, finden sich Menschen, die langfristig denken. Und mit solchen bringt es Freude zusammenzuarbeiten.

Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts gab es bei Dräger eine sehr intensive direkte Kommunikation mit den Kunden. Das kannte ich so von keinem anderen Unternehmen.

DRÄGER Das war immer ein wesentlicher Erfolgsfaktor in unserer Entwicklung. Dadurch haben wir uns immer wieder neue Tätigkeitsfelder erschlossen, für die es teilweise noch gar keinen Markt gab. Das verlangt allerdings die Fähigkeit, sich auch auf Neues einzulassen und sehr flexibel auf die Wünsche des Kunden einzugehen. Natur-

lich muss man dabei auch die Fähigkeiten der eigenen Organisation einschätzen, um zu sehen, ob man das hinbekommt.

Ihren Vorgängern ist es auch in krisenhaften Situationen gelungen, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

DRÄGER Das ist sicher schon etwas Besonderes, dass wir alle diese großen Krisen überstanden haben. Die Great Depression Ende der 20er-Jahre des letzten Jahrhunderts. Und die beiden Weltkriege. Nach dem Ersten Weltkrieg war es so, dass alle deutschen Unternehmen ihre Rechte in den Siegerländern verwirkt hatten. Dabei waren die USA für uns schon damals ein ganz wichtiger Markt, in dem wir bei Ausbruch des Kriegs etwa 40 Prozent unseres gesamten Geschäfts machten. Wir waren dort so erfolgreich, dass sich die Mitglieder der Grubenwehren dort nach unseren Geräten Drägermen nannten. Diese zu beliefern, war uns nach 1918 verwehrt. Nach dem Zweiten Weltkrieg war es noch krasser. Da durften wir für einige Zeit überhaupt nicht mehr in unseren angestammten Gebieten produzieren, weil wir vorher auch Güter produziert hatten, die als Rüstung eingestuft worden waren, wie Gasmasken. Wir haben damals die Belegschaft von 5 000 auf unter 500 Mitarbeiter geschrumpft und beispielsweise Küchenherde oder Tachometer für Autos hergestellt. Das war schon eine große Leistung meiner Vorfahren, dass sie das hinbekommen haben.

Ihre Vorgänger haben auch schon sehr frühzeitig auf die Internationalisierung des Unternehmens gesetzt. Wie ist die Situation heute?

DRÄGER Bereits Anfang des letzten Jahrhunderts sind wir in den USA tätig geworden, mit dem ersten Gerät überhaupt, das es Menschen ermöglichte, zwei Stunden lang zu atmen völlig unabhängig von der Umgebungsluft. Das begründete den Berufsstand der Grubenwehr in der ganzen Welt. Bei Ausbruch des ersten Weltkriegs

hatten wir einen Exportanteil von über 50 Prozent, mit den USA als bei Weitem größten Markt. Heute exportieren wir zu über 80 Prozent, beim reinen Gerätegeschäft sogar zu über 90 Prozent. Das liegt daran, dass der Service- und Dienstleistungsanteil in Deutschland besonders hoch ist und wir hier Geschäftsfelder erschlossen haben, die wir woanders nicht in dieser Intensität haben. Unseren Umsatz machen wir zur Hälfte in Europa, je ein weiteres Viertel in Amerika und in Asien. Meine Wunschvorstellung wäre, wenn die Verteilung mit je einem Drittel noch ausgezogener wäre.

Sie sitzen seit Unternehmensgründung am Standort Lübeck, sind hier und in ganz Schleswig-Holstein der größte industrielle Arbeitgeber. Wie ist Ihre Verbindung zur Stadt und zur Region?

DRÄGER Zum einen sind wir hier als Unternehmen beheimatet, hier sind unsere Wurzeln. Das passt auch gut, denn Lübeck war schon in den Hansezeiten ein Ort unternehmerischen Handels, wo Grenzen überwunden wurden und dadurch Wohlstand geschaffen wurde. Zeitweise lagen wir an diesem Standort auch im Zonenrandgebiet. Das machte für uns aber nicht viel aus, weil unser Tätigkeitsfeld von Anfang an immer schon die Welt gewesen ist. Wir brauchten nicht zu globalisieren, weil wir schon global geboren sind. Und der Handel über Grenzen hinweg mit der ganzen Welt war immer schon in Lübeck zu Hause. Wie wohl fühlen wir uns hier? Sehr ordentlich. Wir sehen auch die Umgebung, die Stadt, das Land, die Menschen, die hier leben, als Stakeholder an und möchten etwas zurückgeben. Ob wir zum Beispiel schnell und unkompliziert eine Baugenehmigung bekommen, hängt ganz davon ab, wie wir miteinander umgehen. Wenn wir einander ernst nehmen, auch die Menschen in der Verwaltung, dann können wir vieles sehr gut miteinander erreichen.

Auch auf der Arbeitnehmerseite ist Dräger ein Familienunternehmen. Bei vielen Mitarbeitern gibt es seit mehreren Generationen Verbindungen.

DRÄGER Das gibt es häufiger. Mit unserer Arbeit an der Technik für das Leben bieten wir Sinn und sprechen auch das Emotionale an. Dadurch bekommen wir in vielen Fällen eine engere Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Das ist nicht selbstverständlich, damit muss man sehr sorgsam umgehen. Das kann auch nicht jeder.

LEISTUNGSFÄHIGKEIT DURCH ENGE BINDUNG

Führungskräfte bei Dräger sollten Menschen mögen und auch mit Emotionen umgehen können. Dann kann aus dieser



STEFAN DRÄGER ist seit 2005 der Vorstandsvorsitzende der Drägerwerk AG & Co. KGaA in Lübeck und führt das Unternehmen in der fünften Generation innerhalb der Familie Dräger. Nach Abitur und Wehrdienst absolvierte Dräger ein Studium der Elektro- und Nachrichtentechnik an der Berufsakademie in Stuttgart, anschließend arbeitete er als Ingenieur für Prozessautomation in einer süddeutschen Unternehmensberatung. Seit 1992 ist er in leitenden Positionen im Unternehmen seiner Familie im In- und Ausland tätig. 2003 wurde er in den Vorstand der Drägerwerk AG berufen, dessen Vorsitz er 2005 übernahm, als Nachfolger seines Onkels Theo Dräger.

engen Bindung eine große Leistungsfähigkeit erwachsen. Man kann das auch an den Fakten ablesen. Die natürliche Fluktuation ist bei uns mit unter zwei Prozent deutlich unter dem Durchschnitt.

Wie ist Ihr Verhältnis zum Betriebsrat und zur Gewerkschaft? Mit der IG Metall haben Sie eine sehr selbstbewusste und konfliktproben Gewerkschaft gegenüber.

DRÄGER Wir sind uns der gegenseitigen Rollen und Abhängigkeiten durchaus bewusst. Und gehen auch damit achtsam um. Für die IG Metall sind wir natürlich als größter Arbeitgeber und als Unternehmen aus der als ertragsstark geltenden Medizinbranche ein Leuchtturm, bei dem man bestimmte Sachen besonders im Auge

haben will. Auf der anderen Seite sind wir immer wieder gemeinsam kreativ und haben beispielsweise mit als erste hier im Norden mit der IG Metall individuelle Dienstleistungstarifverträge vereinbart. Dadurch gewinnen wir beide. Wir haben im Betrieb keine Tarifschränken und wir sprechen nur mit einer Gewerkschaft. Die Gewerkschaft bekommt mehr Mitglieder. Und wir haben mehr Planungssicherheit und müssen diese Tätigkeiten nicht outsourcen.

Dräger hat das erste Patent 1889 angemeldet, gewissermaßen die intellektuelle Geburtsurkunde des Unternehmens. Wie viele Patente sind seitdem hinzugekommen? Und welche würden Sie als besondere Meilensteine sehen?

DRÄGER Das waren rund 6 000, die wir insgesamt erstellt haben. Die Zahl der aktiven, für die man auch Gebühr zahlen muss, liegt bei etwa 2 100. Im Jahr kommen im Mittel etwa 50 dazu. Mal auch 100. Das schwankt ein bisschen. Einzelne Patente würde ich gar nicht so sehr als Meilensteine ansehen, das waren eher die Technologienwechsel. Die Leistung meines Vaters war die Elektrifizierung. Früher funktionierten unsere Geräte mechanisch und pneumatisch. Kein Wunder, der Gründer des Unternehmens war schließlich Uhrmacher. Wenn mein Vater nicht die Elektrifizierung vorangetrieben hätte, wären wir wahrscheinlich den Weg der Schweizer Uhrenindustrie gegangen. Es gab lange noch Menschen bei Dräger, die gesagt haben: Mechanik wird siegen. Und trotzdem ha-

ben wir die Elektronik durchgesetzt. Dann gab es einen zweiten Wandel: von der analogen Elektronik zum Digitalen, zu programmierbaren Mikroprozessoren. Dadurch steigt der Anteil der Entwicklungskosten für die Embedded Software immer mehr. Was nun immer wichtiger wird, ist die Software, die nicht in den Produkten eingebettet ist, sondern die sozusagen im System läuft. Daraus resultieren dann Lösungen, die erst in der Gesamtheit der Krankenhausinfrastruktur und darüber hinaus ihre Funktionalität entfalten. Da läuft ein Teil auf Infrastruktur, die wir nicht bestimmen und die nicht uns gehört, die eine Gemeinschaftsleistung ist vom Kunden und weiteren Herstellern. Und auch die Daten, die miteinbezogen werden, sind nicht unbedingt unsere Daten oder Kundendaten. Der Gesamtnutzen des Systems entsteht erst durch die Vernetzung. Das ist der jüngste Wandel. Ich würde die Entwicklung eher an diesen Technologiezyklen festmachen und nicht so sehr an unseren Patenten.

Wie gelingt es Ihnen im Unternehmen, die Innovationskraft zu erhalten?

DRÄGER Die muss immer wieder befruchtet werden durch interessante Anwendungen. Der Kundenkontakt ist ein wesentliches Element. Vorleben ist auch nicht schlecht: wenn der Chef selbst etwas Neues ausprobiert oder für sich selbst gutheißt. Das Spielerische, Kreative will immer wieder neu gefördert und unterstützt werden. Wir haben zum Beispiel einen Raum eingerichtet in einer der früheren Werkshallen, unsere Garage. Dort gibt es eine interne Start-up-Umgebung, in der wir Ideen und anderes Denken fördern. Ich halte nichts davon, ein Start-up in Berlin kaufen und Lübeck abzuschreiben in dem falschen Glauben: Das bekommen wir sowieso nicht mehr gedreht. Nein, wir müssen die Innovationskultur hier immer wieder neu beleben und erfrischen.

In vielen Bereichen werden etablierte Geschäftsmodelle von neuen Marktteilnehmern oder Technologien infrage gestellt. Ist das etwas, was Sie auch erleben?

DRÄGER Wir sind in sehr, sehr vielen unterschiedlichen Einzelmärkten tätig, nicht nur in der Medizin- und Sicherheitstechnik. Eigentlich sind es über 30. In einigen hat die große Disruption schon vor zehn Jahren stattgefunden. Und in anderen steht sie vielleicht erst in zehn Jahren bevor. Diese Vielfalt ist ein Glücksfall für uns. Wir müssen nicht das gesamte Unternehmen mit einem Mal verändern, sozusagen anheben und in der Luft um 90 Grad drehen und vorsichtig wieder absetzen, ohne dass es dabei herunterfällt und kaputt geht. Sondern Stück für Stück. Und dann ist die Entwicklungsgeschwindigkeit auch nicht ganz so hoch. Technik für das Leben wird eingesetzt, wenn das Leben auf dem Spiel steht oder bedroht ist. Das sind fast immer Märkte, die sehr konservativ und stark reguliert sind. Und die Kunden nehmen gerne das, was bewährt ist,

Sie haben mit der Strategie One Dräger vor einigen Jahren begonnen, Teilgesellschaften zurück in den Konzern zu bringen. Was ist dabei Ihr Ziel und wo stehen Sie?

DRÄGER Das ist ein sehr großer, zweidimensionaler Merger. Wir bringen wieder zusammen, was früher auch zusammen war. Die Medizin- und die Sicherheitstechnik haben sich in der Vergangenheit voneinander entfernt und wurden in verschiedene, auch rechtlich selbstständige Gesellschaften aufgespalten. Die bringen wir wieder zusammen unter ein Dach. Die andere Dimension ist die geografische. Die Auslandstöchter wurden früher nur nach Finanzkennzahlen geführt. Man nahm an, dass, wenn jeder für sich selbst sich optimiert, auch automatisch das Optimum für das Gesamtsystem herauskommt. Das war aber nicht so. Das Ziel des Wandels ist es, dass wir das, was in uns steckt, noch besser nutzen.

WISSEN TEILEN ÜBER GRENZEN HINWEG

Indem wir das Wissen teilen, über frühere Grenzen hinweg, zwischen den Gesellschaften in den Ländern. Und dabei ist die Kunst, zu unterscheiden zwischen schädlicher Vielfalt, die keinen Kundennutzen entfaltet, und kundennützlicher Vielfalt. Den ersten Versuch haben wir 2007 unternommen. Wir hatten damals gedacht, wir müssen ein IT-System bauen, das alle unsere Ansprüche befriedigt. Es gab aber die Systeme, in denen die Leute gewohnt waren zu arbeiten. Und jeder hat dafür gekämpft, sein System zu erhalten. Wir haben damals den menschlichen Faktor außer Acht gelassen. Die Mitarbeiter haben ihre Systeme als Existenzsicherung gesehen. Und sie hatten Angst vor der kompletten Transparenz. 2009 haben wir das Programm in der Wirtschaftskrise eingestellt. Später haben wir einen anderen Ansatz gewählt und haben die Menschen zusammengebracht, die gleiche Tätigkeiten machen. Zunächst mussten zum Beispiel die Buchhalter in zwei Systemen arbeiten, mit zwei Rechnern und zwei Bildschirmen. Dadurch haben die Mitarbeiter von sich aus erkannt: Standardisierung ist ein Vorteil. Und unnötige Vielfalt gilt es zu reduzieren. Anders bei der kundennützlichen Vielfalt. Wir haben Spezialisten für Pressluftatmer der Feuerwehr und Spezialisten für Kreislaufatmer für die Spezialeinheiten der Marine. Das ist nützliche Vielfalt und die muss gestärkt werden durch die Ressourcen, die freigesetzt werden, wenn man die unnötige Vielfalt zurückbaut. Das ist der Gedanke hinter One Dräger.

Herr Dräger, wie war Ihr Weg in die Führung des Unternehmens?

DRÄGER Ich bin zunächst meine eigenen Wege gegangen. Ich habe Elektrotechnik studiert und als beratender Ingenieur gearbeitet. Mit 29 habe ich dann die Entscheidung gefällt, dass ich doch

gerne ins Unternehmen eintreten möchte. Ich habe in unserer Tochtergesellschaft in Kanada angefangen. Dort gab es damals nur acht Mitarbeiter und jeder musste jederzeit überall alles machen. Das hat mir geholfen, die Zentrale in Lübeck mit den richtigen Augen zu sehen. Anschließend habe ich in den USA den Vertrieb für stationäre Gaswarnsysteme aufgebaut. Dann bin ich mit der Verantwortung für dieses Geschäft in die Zentrale gewechselt. Nach vier Jahren habe ich die Leitung des Bereichs Intensivbeatmung übernommen. 2003 folgte der Wechsel in den Vorstand. Und als die vorige Generation 2005 in den Ruhestand ging, habe ich den Vorsitz übernommen.

Sie sind seit geraumer Zeit Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Wie sind Sie zur DGFP gekommen?

DRÄGER Gewissermaßen aus Tradition, mein Vater war bereits im Vorstand der DGFP. Er war damals im Grunde der einzige Vertreter des Mittelstands neben den Großunternehmen. Als er in den Ruhestand gegangen ist, hat er mir das nahegelegt und gesagt: Das war immer eine Befruchtung. Seitdem bin ich froh, in diesem Gremium mitwirken zu dürfen. Zumal ja Menschen bei Dräger so wichtig sind und mir das Ressort Personal sehr naheliegt. Ich habe es mehrfach auch in schwierigen Zeiten bei Dräger selbst geführt.

Wird Dräger auch in der sechsten Generation ein familiengeführtes Unternehmen bleiben?

DRÄGER Die Antwort auf diese Frage bekommen Sie frühestens, wenn meine drei Kinder das Alter von 27 Jahren erreicht haben. Ich würde es in Betracht ziehen, alle drei später zu fragen. Heute sind sie aber noch nicht so weit, dass sie diese Frage beantworten können. Ich habe zwei Töchter und einen Sohn. Insofern ist die Chance zwei Drittel, dass künftig eine Frau das Unternehmen führen wird.

Herzlichen Dank für das Interview! ●

Das Interview führte Werner Kipp
Anfang September in Lübeck.

Anzeige

PERSONALintern

Lust auf mehr?
**Hier geht's zum
Personalführung-Probeabo!**



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über
Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter