

Alte Zöpfe abschneiden und Regeln ignorieren

von Gaby Feile

BWL-Studenten und Aktionäre kennen sie und Führungskräfte wenden sie an: Die Regeln der Wirtschaft. Manche dieser Regeln wurden von Experten verbreitet, andere waren plötzlich in Mode und blieben und manche kommen und gehen wie ein Trend. Sie werden kaum in Frage gestellt und ganz automatisch angewandt. Über Unternehmen, die mutig auf diese Regeln pfeifen, wird selten gesprochen. Wir tun es heute.

Die Regeln sind nicht, wie man vermuten könnte, in einem Nachschlagewerk zusammengefasst. Sie sind das Resultat des Industriezeitalters, in welchem Zahlen immer mehr in der Vordergrund getreten sind: Umsatz, Gewinn, Kosten, Rendite, Aktienkurs, Marktkapitalisierung etc. Die Regeln, nennen wir sie Mythen, entstanden nach und nach - immer mit dem Ziel, ein Unternehmen finanziell noch besser zu machen. Meist geht es darum, Kosten zu sparen, damit unterm Strich noch mehr übrigbleibt. Leider wird dabei oft vergessen, dass hinter den Zahlen Menschen stehen: in erster Linie Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten.

Eine Auswahl schlechter Sitten

Die Betriebswirtschaftslehre ist auf große Konzerne ausgelegt. Trotzdem machen ihre Sitten auch vor Mittelständlern und Kleinunternehmern kaum halt. Zu tief sitzen die Überzeugungen. Naht eine Rezession, wird sofort an der Sparschraube gedreht. Weil es am Einfachsten

geht, spart man zuerst am Marketing (und versäumt es, am Markt präsent zu bleiben) und Personal (und vergisst, dass arbeitslose Menschen auch als Konsumenten ausfallen). Obwohl sich herumgesprachen hat, dass es teurer ist, seine Marke nach einer Funkstille wieder am Markt bekanntzumachen. Und obwohl man davon ausgehen kann, dass nach Durchschreiten der Talsohle wieder Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Die Neueinstellungen kosten oft mehr Geld, als durch Entlassungen vorübergehend gespart wurde. Ganz zu schweigen von dem Wissen und den Kontakten, die die „alten“ Mitarbeiter mitnehmen.

Weitere gerne angewandte Mythen sind: Wer über 50 ist, ist als Mitarbeiter zu teuer und oft krank. Nur wer gute Zeugnisse hat, taugt als Auszubildender etwas. Der Kunde hat immer recht. Wer Überstunden macht, leistet viel. Der Arbeitgeber bestimmt „von oben herab“, welche Kultur im Unternehmen herrscht. Hierarchien bilden das Grundgerüst eines jeden Unternehmens. Im Ausland kann man besser und günstiger

produzieren. Ein Unternehmen ist dafür da, Gewinn zu machen.

Wofür ist ein Unternehmen da?

Michael Otto, ein bekannter Unternehmer und jetziger Aufsichtsrat der Otto Group, hat einmal sinngemäß gesagt: „Der Otto Versand ist dafür da, den Markt mit Waren zu versorgen. Alle Gewinne, die das Familienunternehmen macht, werden wieder investiert, um dieses Ziel bestmöglich zu erreichen.“ Daraus lässt sich ableiten: Eine Bank ist dafür da, die Unternehmen mit Geld zu versorgen. Ein Hotel ist dafür da, die Grundbedürfnisse der Menschen, Schlaf und Sicherheit, zu befriedigen. Und ein Energiekonzern stellt sicher, dass alle Haushalte und Unternehmen genügend Strom haben, um leben und funktionieren zu können. Von Gewinn, der heute von vielen Investoren als Ausgangspunkt festgelegt wird, ist erst mal nicht die Rede. Der Gewinn ist die Folge wirtschaftlichen Handelns.

„Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich

ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt“, formuliert es Götz W. Werner, der Gründer und Aufsichtsrat der dm Drogeriemärkte. Unternehmen geben Menschen eine Aufgabe, denn ohne Arbeit ist kein Mensch auf Dauer glücklich. Indem er arbeitet, fühlt er sich wichtig und gebraucht.

Zum Glück gibt es immer mehr Unternehmen, die alte Zöpfe, an denen viele so stark hängen, abschneiden. Sie trauen sich, ihr Unternehmen neu zu definieren und die Menschen, vor allem die Mitarbeiter, in den Mittelpunkt zu stellen. Denn sie wissen: wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und jeden Tag mit Freude zur Arbeit kommen, werden die Ergebnisse auf allen Ebenen exzellent sein.

Unternehmerin mit eigenem Stil

Eine Frau, die wider alle Vorschriften ein Unternehmen gegründet hat, ist Sina Trinkwalder. Ihr ökosoziales Textilunternehmen manomama.de ging 2010 an den Start und viele Ex-

perten schüttelten damals den Kopf. Kleidung in Deutschland herstellen, und dann auch noch zu vernünftigen Preisen? Das kann nicht gutgehen! Es geht gut, mit viel Engagement der Gründerin und zahlreichen Unterstützern. In Augsburg, einem früher führenden Standort der Textilindustrie, produziert manomama ökologisch werthaltige Kleidung. Und das, obwohl ihr nicht nur von

der Stadt Augsburg, sondern auch von Banken und Behörden viele Steine in den Weg gelegt wurden. Frau Trinkwalder setzte sich durch und investierte ihre gesamte Altersvorsorge in ihre Vision: Die Welt ein bisschen besser machen, indem sie Wirtschaft für den Menschen macht, nicht für das Wachstum. Ihre Mitarbeiter sind Menschen, die woanders kaum eine Chance be-



© BeTa-Artworks - Fotolia.com



kommen: über 40-Jährige, Alleinerziehende oder Menschen mit Migrationshintergrund. Das Schönste: Jedes Kleidungsstück enthält auf dem Etikett den Namen der Näherin, sodass Kunden ihr auf der Internetseite persönlich danken können! Die Bestellungen sind so zahlreich, dass manomama vor kurzem in eine grössere Produktionshalle umgezogen ist. Sina Trinkwalder hat für manomama mittlerweile namhafte Preise gewonnen und straft damit ihre Kritiker Lügen.

Kopfüber in Indien

Auch grosse Konzerne können umdenken, wie das Technologieunternehmen HCL Technologies (HCLT) aus Neu Delhi beweist, das über 80.000 Mitarbeiter in 26 Ländern beschäftigt. Als der CEO, Vineet Nayar, 2005 zu HCLT kam, war das Unternehmen zwar noch auf Kurs, konnte aber mit seinen größeren Konkurrenten nicht mehr mithalten.

Schnell wurde klar, dass es viele gute Mitarbeiter und starke Führungskräfte gab, die gerne alte Zöpfe abschneiden wollten. Der Fokus wurde auf die Mitarbeiter gelegt, vor allem auf diejenigen, die direkt mit Kunden arbeiten.

Mit vier einfachen Schritten hat das Unternehmen beachtenswerte Ergebnisse erzielt:

1. Nayar reiste um die Welt und sprach mit allen Mitarbeitern offen und unbeschönigt über die aktuelle Situation. Er richtete den Fokus weg von der Vergangenheit auf eine bessere Zukunft.
2. Durch transparente Kommunikation entstand eine Kultur des Vertrauens.
3. Die Führungs-Pyramide wurde buchstäblich auf den Kopf gestellt, sodass Führungskräfte nun alles tun müssen, um den Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern.
4. Nayar verwandelte das Unternehmen in eine Organisation, die sich selbst verwaltet und nahm so seiner Position die Wichtigkeit.

Seit Beginn der Neuausrichtung hat HCLT die Anzahl seiner Kunden mehr als vervierfacht, den Umsatz verdreifacht, die Marktkapitalisierung verdoppelt, die Kundenzufriedenheit um fast 50 Prozent gesteigert und den ersten Platz im Markt bei der Mitarbeiterzufriedenheit erlangt. Das Unternehmen wird als Case Study in Harvard behandelt. Es wurde von Fortune als Unternehmen mit dem „Most Modern Management“ ausgezeichnet und von BusinessWeek als eines der fünf beobachtungswertesten aufsteigenden Unternehmen bezeichnet. In seinem Buch „Employees First – Customers Second“ beschreibt Nayar seine Geschichte.

Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.

Gotz W. Werner, der Gründer und Aufsichtsrat der dm Drogeriemärkte

Demokratie ohne Organigramme

Bill Gore, der Gründer von W. L. Gore Associates, Inc. (Gore), wusste es schon 1958: direkte und offene Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Gore ist seither eine teamorientierte, fast hierarchiefreie Organisation, wo die Initiative jedes einzelnen der 9.500 Mitarbeiter zählt. An der Entscheidungsfindung für Projekte sind diejenigen beteiligt, die am engsten damit zu tun haben: die Projektmitarbeiter. Teams bilden sich fallbasiert und bringen Führungstalente hervor.

Mitarbeiter werden bei Gore übrigens Associates genannt und für allgemeine Arbeitsgebiete eingestellt. Ihre Sponsoren, in anderen Unternehmen heißen diese Vorgesetzte, unterstützen sie und helfen ihnen, sich Projekten zu widmen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. All das findet in einer Umgebung statt, in der man frei und unabhängig, aber auch im Team arbeiten kann. Führungskräfte werden bei Gore berufen, jedoch benötigen sie, neben besonderen Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen auch die Akzeptanz der Associates in ihrer Rolle. Genau nach diesem Prinzip wurde auch die CEO, Terry Kelly, berufen, die seit 2005 an der Spitze steht. Ganz uneitel sagt sie Dinge wie: „Ich bin einfach eine Associate, die zufällig CEO ist.“ Und: „Wir mögen Leute nicht, die immer im Mittelpunkt stehen wollen.“

Der nächste Trend

Neben Nachhaltigkeit und Mitarbeiterorientierung wird es weitere wichtige Themen geben, die innovative Unternehmen clever nutzen werden. Besonders junge Menschen wünschen sich einen Job, den sie zeitlich flexibel gestalten können. Doch auch ältere Männer und Frauen schätzen zunehmend ein ausgeglichenes Leben und suchen sich zum Beispiel Teilzeitjobs, um Zeit für andere Tätigkeiten zu haben. Arbeitgeber, die von den klassischen Arbeitsverträgen mit 40-Stunden Wochen abweichen können, werden also attraktiver. Warum ich glaube, dass das funktioniert? Weil ich es selbst bereits praktiziere.

Webtipp: www.kommboutique.com

Anzeige

Der Weg vom Heiler zur Heilung

Der 1. Film über Heilung aus dem deutschsprachigen Raum

Erwecke wieder Deine Selbstheilungskräfte! Übernehme wieder die Verantwortung für Deine Gesundheit! Gehe lustvoll und eigenverantwortlich Deinen vorbestimmten Weg! Jetzt.

Nr. 1 bei Amazon!

Dokumentationen

NEU AUF
DVD



Der Weg vom Heiler zur Heilung

www.HORIZONFILM.DE