



Weihnachten 2006

Sieben Briefe

Sechster Brief

Über nachhaltigen Erfolg

Wenn Management versagt...

- Verliert eine Hotelkette jedes Jahr 60% ihres Servicepersonals (Marriott)
- Gibt ein Autokonzern mehr für die medizinische Versorgung seiner Mitarbeiter als für den Einkauf von Stahl aus (GM)
- Gehen Veränderungsprozesse schief oder verlaufen im Sand (70-80% aller Veränderungsprozesse)
- Klagen Führungskräfte permanent über Zeitmangel und Arbeitsüberlastung
- Entsteht ein Klima von Angst und Anpassung, durch das 80% der Arbeitsenergie verloren geht.

Dies alles sind gut belegte empirische Befunde, die kaum überraschen, wenn man in den letzten Jahren die Augen offen gehalten und etwas Erfahrung in Unternehmen und Organisationen gesammelt hat.

Doch in der Weihnachtspause habe ich den Spieß einmal umgedreht: Anstatt mich durch die Defizite dieser Welt deprimieren zu lassen, stellte ich mir die Frage: Was machen über lange Zeit erfolgreiche Unternehmen und Organisationen anders?

Dazu las ich Bücher über erfolgreiche Dynastien wie C&A, die Rothschilds etc., aber auch über Ordensgemeinschaften (Benediktiner; Jesuiten) und NRO.

Hier die Ergebnisse meiner Recherche:

- Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen denken in **weiten Zeithorizonten**, ja Generationen. Niemals kämen sie auf die Idee, sich in Vierteljahres-Rhythmen hineinzwingen zu lassen (Shareholder Value!). Dazu besteht auch keine Notwendigkeit, da erfolgreiche Unternehmen und Organisationen sich **weder von Aktionären, noch von Banken oder Analysten abhängig** gemacht haben. Und am wichtigsten: Der finanzielle Erfolg ist ein Mittel, niemals das Ziel. Ziel ist die Entwicklungs- und Überlebensfähigkeit des Betriebes.
- Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen wissen um ihre Wurzeln und bilden eine **einzigartige Kultur** heraus, die von oben vorgelebt (teilweise auch zelebriert) wird und eine starke Identität bei Führungskräften und Mitarbeitern erzeugt.
- Es gibt klare und **einfache Regeln**, die sich aus der Kultur des Betriebes ableiten und in dieser wurzeln. Diese Regeln werden von den Führungskräften wie selbstverständlich vorgelebt – und strikt eingefordert. Dennoch entsteht **kein Formalismus**; es geht darum, Routinen zu entwickeln ohne der Routine zu verfallen.
- Von den Führungskräften werden **Bescheidenheit** und strikte Loyalität dem Betrieb und seinen Werten gegenüber eingefordert. **Vertrauen** ist wichtiger als Kontrolle. Egotrips werden nicht geduldet. Dafür gibt es viel offene Diskussion, bei denen **unterschiedliche Meinungen** und Widersprüche erwünscht sind. Dies sichert die Vielfalt des intellektuellen Kapitals. ABER: Wenn eine **Entscheidung** getroffen ist, wird sie von allen Führungskräften getragen und **konsequent** umgesetzt. Von Führungskräften, die diesen Anforderungen nicht entsprechen, trennt man sich.
- Solche **Trennungen** geraten in der Regel nicht zum Drama. Man gewährt großzügige Abfindungen und ermuntert ehemalige Mitarbeiter zu künftiger Zusammenarbeit, um Synergien für beide Seiten zu erzeugen. Trennungen im Streit oder Gerichtsprozesse werden vermieden.
- Allerdings sind Trennungen relativ selten, da **3 Instrumente** wirksam genutzt werden
 - eine sorgfältige **Personalauswahl**, die (selbst bei Lehrlingen) Chefsache ist und nicht allein den Personalexperten überlassen wird.
 - eine **harte** und gründliche **Ausbildung**, in der es nicht nur um Vermittlung fachlichen Know-Hows, sondern auch um die Aneignung von Werten und Teamgeist geht. Die hohen Anforderungen sorgen bereits in der Ausbildung dafür, daß sich die Spreu vom Weizen trennt.
 - Lange **Probezeiten**, in denen beobachtet wird, ob die Kandidaten zur Betriebskultur passen bzw. in sie hineinwachsen.
- Grundlage der Ausbildung und Mitarbeiterführung ist ein **illusionsloses Menschenbild**, das um die Schwächen und Ungleichheiten der Menschen weiß und gerade deshalb an den **individuellen** Stärken jedes einzelnen ansetzt. Nicht der normierte Mitarbeiter ist gefragt, sondern die Förderung unterschiedlicher Talente im Dienste des Gesamterfolges.

- „**Dienst**“ ist das Schlüsselwort, **nicht „Macht“**. Der Führungsstil ist deshalb aufmerksam, freundlich und zuvorkommend. Er ist aber immer konsequent, sogar streng, wenn Wesentliches für den Betrieb berührt wird.
- **Verantwortlichkeiten** sind klar geregelt; Versprechen werden gehalten. Das übliche Spiel gegenseitiger Schuldzuweisungen findet nicht statt, da **Fehler** erlaubt sind, sogar positiv konnotiert werden. Denn Fehler werden im Sinne von „Versuch und Irrtum“ als ein wichtiger Weg des Lernens betrachtet.
- **Lernen** und Weiterbildung besitzen generell einen hohen Stellenwert und zwar für Mitarbeiter aller Ebenen. Lernen und Weiterbildung werden dabei nicht auf das Fachliche begrenzt; soziales und (betriebs)kulturelles Lernen nehmen einen hohen Stellenwert ein.
- **Globalisierung**, aber auch andere Herausforderungen, werden als Chance begriffen. Gleichzeitig verhindert eine lebendige Betriebskultur, teilweise auch die bewußte Pflege lokaler und heimatlicher Bezüge, die Anonymisierung und Zerstörung gewachsener sozialer Bindungen.
- Unter den Bedingungen der Globalisierung ist zunehmend eine **Ausdifferenzierung der Betriebskultur** festzustellen: Einerseits wird ehern an den Grundwerten festgehalten. Vitalisiert werden diese Werte durch regelmäßige Treffen der Führungskräfte- oft an Orten, die für die Geschichte des Betriebes eine wichtige Rolle spielen. Diese Treffen dienen immer auch dem menschlichen und sozialen Austausch; oft herrscht eine Art Familienatmosphäre
- Andererseits wird den in unterschiedlichen Ländern und Kulturen tätigen Führungskräften großer Freiraum eingeräumt, um sich an die lokale Situation und Mentalität anzupassen. Diese **Dezentralisierung** steht jedoch nicht im Widerspruch zu den Basiswerten des Betriebes, sondern übersetzt diese Werte in situationsgerechte Ausformungen.
- Manchmal erschreckend sind der **Opportunismus** und die **Flexibilität**, mit der neue Chancen ergriffen werden. Der Umgang mit staatlichen Regelungen und Behörden ist zum Beispiel alles andere als skrupelhaft. Und von Führungskräften wird - auch was Ortswechsel betrifft - eine enorme Flexibilität erwartet. Doch Opportunismus und Flexibilität sind nicht grenzenlos; sie enden dort, wo der Kern der Unternehmensidentität bedroht ist.
- Bei aller eingeforderten Flexibilität übernehmen erfolgreiche Betriebe hohe **soziale Verantwortung** für ihre Mitarbeiter. So werden zum Beispiel in der „Kinderphase“ Versetzungen vermieden und Hilfen in Notlagen bereitgestellt.
- Von hoch positionierten Führungskräften wird nicht selten erwartet, daß sie ihre soziale Verantwortung als Elternvertreter, in der Gemeinde etc. wahrnehmen. Ein solches Engagement gilt nicht als Zeitverschwendung; es wird bei Personalentscheidungen positiv berücksichtigt.
- Nahezu selbstverständlich ist für erfolgreiche Unternehmen die Unterstützung von Stiftungen, Schulen, Krankenhäusern und anderen sozialen Einrichtungen.
- Über solches Engagement mag die Presse berichten. Dabei gibt es eine Reihe erfolgreicher

Unternehmen, die keinerlei klassische Werbung oder **PR** betreiben. Zara zum Beispiel verzichtet auf einen Werbeetat; statt dessen stehen die Gestaltung der Filialen und deren Schaufenster im Mittelpunkt der Firmenpräsentation.

Soviel zu meiner Lektüre erfolgreicher Unternehmen und Organisationen. Wenn Sie nun glauben, solche Unternehmen seien eher konservativ, so haben Sie nur eine Seite der Medaille im Blick. Denn erfolgreiche Unternehmen entziehen sich einfacher Kategorisierung. Frederic Morton beschreibt es in seinem Buch „Die Rothschilds“ so:

„Sie sind Erzdämonen unseres Zeitgeistes; was zur Hälfte der Grund für ihren Erfolg ist. Die andere Hälfte begründet sich in ihrer Fähigkeit, sich gerade über diesen Zeitgeist hinwegzusetzen.“

Burkhard Krupp