



Lernende Firma

nennt sich die niederländische Unternehmensberatung Kessels & Smit.

Das ist wirklich ernst gemeint.
Und hat interessante Konsequenzen.

Zum Beispiel die Abschaffung des Managements.



*Motivation lässt sich nicht kaufen: Joseph Kessels und seine Kollegen (links)
in Utrecht bringen sie einfach mit*

Text: Peter Laudenbach

Foto: Thekla Ehling



Verwirklichte seinen Traum von der Hierarchiefreiheit: Joseph Kessels

- Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das Hierarchie durch Kooperation und Eigenverantwortung ersetzt. Und das anderen Firmen das Gleiche empfiehlt, denn es handelt sich um eine Unternehmensberatung. Stellen Sie sich zwei Gründer vor, die ihre gut gehende Firma an ihre Mitarbeiter verkaufen. Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, dessen Mitarbeiter sagen: „Für mich geht es vor allem um die persönliche Weiterentwicklung.“ Sie können das laut sagen, weil ihre Kollegen das ebenso sehen. Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem alle wissen, was alle anderen verdienen und die Sekretärinnen über ihr Gehalt mitentscheiden. Dieses Unternehmen heißt Kessels & Smit und ist gut im Geschäft.

Joseph Kessels ist ein kultivierter, sehr aufmerksamer Herr mit leiser Stimme und radikalen Ideen. Er und seine Partnerin Cora Smit haben die ungewöhnliche Beratung im niederländischen Utrecht vor drei Jahrzehnten gegründet. Seitdem setzen sie ihre Ideen vom hierarchiefreien Unternehmen in die Praxis um. Kessels: „Niemand kann hier eine Position einnehmen, von der aus er anderen etwas befehlen kann. So etwas wäre für mich unerträglich. Cora und ich sind die Gründer, nicht die Bosse.“

Die 40 Mitarbeiter in den Niederlanden und weitere 20 Kollegen in Dependancen in Belgien, Südafrika und Indien sind auf Personalentwicklung spezialisiert. Zu den Kunden zählen die niederländische Eisenbahn, der Bierbrauer Heineken, der französisch-

amerikanische Telekom-Konzern Alcatel-Lucent, Krankenhäuser, Behörden und Ministerien, aber auch Schifffahrtsunternehmen in Indien oder Entwicklungshilfe-Organisationen in Südafrika. Über ihren Umsatz reden die Berater nicht gern. Er ist niedriger, als bei Unternehmensberatungen ihres Kalibers gewohnt, aber hoch genug, dass alle zufrieden sind.

Der Auslöser für die Unternehmensgründung war eine unangenehme Erfahrung. Cora Smit und Joseph Kessels, damals zwei junge Erziehungswissenschaftler, lernten sich kennen, als sie für eine kleine Firma Lehrfilme zur Schulung von Krankenschwestern produzierten. Irgendwann entdeckten sie zufällig, dass die beiden Geschäftsführer der Firma für ihre geleasteten Geschäftswagen mehr Geld ausgaben als für das Gehalt der beiden Angestellten. „Aber Cora und ich machten die produktive Arbeit, wir verdienten den Umsatz. Der ganze Rest war Overhead“, sagt Kessels, noch heute leicht empört. Die beiden kündigten: „Wir mochten die Arbeit, aber in so einer Umgebung wollten wir nicht arbeiten.“ Es war eine sehr prinzipielle Lernerfahrung. Die Folgen spüren die Mitarbeiter von Kessels & Smit bis heute.

Kurz nach ihrer Kündigung fragten die Kunden ihres alten Arbeitgebers die beiden Fortbildungsexperten, ob sie nicht als Selbstständige weiter für sie arbeiten wollten. Sie gründeten Kessels & Smit. Und wussten, dass sie eines nie werden wollten: Manager einer Firma, die für die Menschen, die in ihr arbeiten, eine Zumutung ist. Eigentlich wollten sie überhaupt keine Manager werden. Das eigene Unternehmen war von Anfang an nur ein Mittel zum Zweck, um ihre Arbeit möglichst effizient, angenehm und so, dass es zu den eigenen Prinzipien passt, zu organisieren. „Wir wollten für unsere Kollegen eine Umgebung herstellen, wie wir sie für uns selbst wünschen. Wir arbeiten mit Wissen, wir entwickeln Ideen – und eine stark hierarchische Umgebung ist nicht besonders interessant für Wissensarbeiter“, sagt Kessels.

Er ist fasziniert von der Idee managementloser Firmen. „Viele Manager blockieren Entwicklungen“, beobachtet er. „Ihre Mitarbeiter wissen viel mehr über Problemlösungen, sie haben mehr Expertise als die Hierarchiespitze. Aber dieses Wissen wird nur freigesetzt, wenn die Mitarbeiter einen gewissen Grad an Emanzipation, Freiheit und Vertrauen haben. Bei Wissensarbeit ist es unübersehbar, dass wir sie anders organisieren müssen als in der alten Managementhierarchie. Wenn wir die Menschen daran gewöhnen, dass das Management die Entscheidungen trifft, werden sie nie Eigenverantwortung für ihre Arbeit übernehmen. Und damit liegt ein Teil ihres Wissens brach. Starre Managementsysteme sind kurzfristig sehr effizient. Langfristig führen sie zu dummen Unternehmen mit Mitarbeitern, die gelernt haben, dass das System nicht an ihrer Eigeninitiative interessiert ist.“ Darüber, wie sich Arbeit intelligenter und menschenfreundlicher organisieren lässt, denkt Kessels seit 30 Jahren nach.

Was er und seine Kollegen ihren Kunden erzählen, praktizieren sie im eigenen Unternehmen. Paul Keursten, einer der Berater

und Mitgründer, bringt es auf eine so lakonische wie selbstbewusste Formel: „Kessels & Smit ist das Labor.“ Zur Labor-Kultur gehört etwas, das in den meisten Unternehmen unvorstellbar ist: Jeder weiß, was die anderen verdienen. Das ist gewollt. Die Transparenz produziert hier offenbar nicht Neidreflexe, sondern Fairness und Vertrauen. „Wenn man so viel Freiheit hat und keine Kontrolle von oben, muss alles offen sein“, sagt Keursten. „Es ist eine Giving Culture, keine Kultur der Konkurrenz.“

Arne Gillert, Miteigentümer und einer der beiden deutschen Berater bei Kessels & Smit, ein aufgeräumter Mensch, der gleichzeitig entspannt und wach wirkt, beschreibt, was das für die Arbeit jedes Einzelnen bedeutet: „Ich möchte nur mit Menschen zusammenarbeiten, die ich interessant finde. Die Grundlage für Kooperation ist gegenseitige Attraktivität. Wir arbeiten zusammen, weil wir uns schätzen, nicht weil uns eine Hierarchie dazu zwingt. Das heißt aber auch, dass sich jeder Mühe gibt, für die anderen ein wertvoller Arbeitspartner zu sein. Es gibt keine Hierarchie, die ihm diese Mühe abnimmt.“

Weil alle immer wieder darauf angewiesen sind, in Projekten mit anderen zu kooperieren, entsteht ein interner Markt: Wer irgendwann nicht mehr gefragt wird, hat ein Problem. Es geht darum, für diesen Markt interessant und attraktiv zu bleiben – nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Kollegen.

Arbeitet auch an guten Gefühlen: Heike Wabbels



Dafür, dass das funktioniert, sorgt unter anderem eine Firmenkultur, in der man Probleme ausräumt, bevor sie das Klima vergiften. Diese offene Atmosphäre spürt, wer sich im Firmengebäude in der Maliebaan-Straße mit den Kessels-&-Smit-Leuten unterhält. Die Sekretärinnen sind genauso entspannt, selbstbewusst und freundlich wie die Berater. Es ist offenbar eine Umgebung, in der erwachsene Menschen miteinander arbeiten – und nicht Funktionsträger, Chefs, Konkurrenten, Ausgebrannte, Kriecher, Neider und andere Milieugeschädigte.

Ein Drittel der Arbeit wird unbezahlt geleistet. Zur persönlichen Weiterentwicklung

Offenbar ist die Firma der Glücksfall einer neurotikerfreien Zone. Dazu passt, dass es keine festen Büros gibt, auch nicht für die beiden Firmengründer, sondern leere, mit schönen Tischen und Stühlen möblierte Räume, in denen sich jeder mit seinem Laptop oder seinen Gesprächspartnern den Platz nimmt, den er braucht. Das Ganze wirkt eher wie die Einrichtung einer gut ausgestatteten Universität denn als harte Unternehmensberatung.

Regeln wie Anwesenheitspflicht gibt es nicht. Wer lieber zu Hause oder beim Kunden arbeiten will, tut das. Schließlich ist jeder selbst dafür verantwortlich, wie er seine Arbeit erledigt. Dafür, dass man einander nicht aus den Augen verliert und die notwendigen Entscheidungen gemeinsam trifft, sorgt alle sechs Wochen ein Treffen aller Kollegen. Die Hälfte von ihnen sind Miteigentümer. Irgendwann haben die beiden Gründer die Firma an ihre Kollegen verkauft: Aus Angestellten wurden Unternehmer. Die Frage danach, ob es ihn nie gestört hat, Macht abzugeben, findet Kessels befremdlich: „Ich habe das nie so gesehen. Macht auszuüben ist nicht besonders reizvoll für mich.“ Ihn stört auch nicht, dass einige Berater bei Kessels & Smit mehr verdienen als er selbst. Er wollte mehr Zeit in seine wissenschaftliche Arbeit investieren, also verdient er in der Beratung weniger.

Kessels arbeitet parallel als Professor für Human Resource Development an der Universität Twente. Das sei kein Spielfeldwechsel, sondern die Konsequenz der Firmenphilosophie: „Ein Drittel unserer Arbeit ist Routine, etwas, das man gut kann. Das kostet nicht so viel Energie. Ich habe zum Beispiel jahrelang Kurse gegeben, um Ausbilder auszubilden. Ein Drittel der Arbeit ist komplizierter. Das sind Projekte, bei denen man die Lösung noch nicht kennt. Man muss neue Instrumente entwickeln, daraus lernen wir. Manchmal denken wir uns solche Projekte gezielt aus und schlagen sie Kunden vor“, sagt er. „Das letzte Drittel sind unbezahlte Projekte für die eigene Weiterentwicklung, zum Beispiel wenn jemand eine Doktorarbeit schreibt. Wir publizieren auch sehr viel oder arbeiten im akademischen Kontext. Die bezahlten Arbeiten finanzieren dieses Drittel.“ Die Trennung zwischen Arbeit und Lernen findet Kessels ohnehin anachronistisch. In seinen Augen wird in der Wissensökonomie die Arbeit selbst zu ►



Lehnt auch mal uninteressante Aufträge ab: Paul Keursten

einer Art Lernprozess: „Das ist ein Paradigmenwechsel. Kenntniserweiterung kann in der täglichen Arbeitssituation stattfinden.“

Schöne Sätze, die im eigenen Betrieb auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden. Für die Sekretärinnen heißt das zum Beispiel: Wenn sie mit ihrem Etat gut wirtschaften, verdienen sie mehr. Kessels: „Wir ziehen junge Leute an, die an Lern- und Entwicklungsprozessen interessiert sind. Du kannst nur smart sein, wenn dich deine Arbeit wirklich begeistert.“ Und dann kommt gleich noch einer dieser Sätze, der Managern in anderen Firmen wie der Ausbruch der offenen Anarchie vorkommen dürfte: „Es ist eines unserer grundlegenden Prinzipien, dass niemand eine Arbeit machen muss, die ihn nicht interessiert.“

So werden Aufträge, für die sich keiner der Berater erwärmt, nicht angenommen. Das reduziert Reibungsverluste und macht die Arbeit für beide Seiten attraktiver. Robert van Noort, auch er ein Berater und Miteigentümer, sagt: „Ich glaube nicht an das Prinzip, dass die Bezahlung für die Motivation sorgt. Man kann Motivation nicht kaufen. Wir fragen uns, was uns interessiert, wo wir etwas lernen und uns weiterentwickeln können. Das ist der erste Schritt. Die Aufträge und die Bezahlung sind die Konsequenz daraus – nicht umgekehrt.“

Was diese Haltung in der Praxis bedeutet, erzählt der Berater Paul Keursten. Bevor er mit Joseph Kessels und Cora Smit

zusammenkam, hatte er eine eigene Beratungsfirma, die nach ähnlichen Prinzipien arbeitete. 1993 war für Keursten ein schwieriges Jahr: vier Angestellte und zu wenig Aufträge. „Wir haben versucht, Kunden zu gewinnen. Aber ich mag das nicht. Das funktioniert auch nicht“, erinnert er sich. „Wir haben das umgedreht: Ich wollte nicht machen, was die Kunden nachfragen, sondern etwas, das ich selbst spannend finde. Nur da kann ich gut sein. Wir haben uns Projekte überlegt und Unternehmen gefragt, was sie darüber denken, schließlich sind sie die Praktiker. Wir wollten von ihrem Feedback lernen. Das hat sie neugierig gemacht. Sie wurden vielleicht nicht sofort zu Kunden, aber es kam etwas in Gang. Wenn man Leuten nicht als Erstes etwas verkaufen will, sondern an einem echten Austausch interessiert ist, entsteht viel schneller ein Kontakt. Und der Kontakt, das wirkliche Interesse aneinander, ist die Basis für alles, bei Kunden wie bei Kollegen.“

Ein Beispiel für diese Form der Kontaktabbauung: Joseph Kessels beschäftigte sich als Wissenschaftler mit problemorientiertem Lernen. Er suchte ein Projekt, bei dem er mit diesem Ansatz arbeiten konnte. Die niederländische Eisenbahn hatte damals neue Lokomotiven angeschafft, für die Techniker und Lokführer geschult werden mussten. Kessels: „Ich habe der Eisenbahn ein Projekt vorgeschlagen, bei dem die Techniker nicht von der Theorie, sondern von Problemen lernen sollten. Wir haben in die Lokomotive kleine Defekte eingebaut und die Techniker gebeten, die kaputte Lokomotive zu reparieren. So entstehen Lernprozesse in der Praxis – durch Probleme, nicht nur durch Theorie.“

Die Klienten fragen gern, was sie schon wissen. Dann suchen die Berater neue Fragen

Seitdem ist die niederländische Eisenbahn einer der treuesten Kunden von Kessels & Smit. Aber auch wenn die Berater sich ihre Aufgaben nicht selbst suchen, sondern ganz konventionell für ein Projekt engagiert werden, verstehen sie sich nicht einfach als ausführendes Organ. „Oft kann es sinnvoll sein, die Fragestellungen der Kunden umzuformulieren und auch ihre Erwartungen und Wünsche zu erfragen“, ist Kessels überzeugt. „Wir nehmen die Kunden sehr ernst, aber wenn man nur genau das macht, was die Kunden wollen, kommt es nie zu einer Entwicklung. Klienten neigen dazu, Fragen zu stellen, auf die sie selbst schon die Antwort kennen.“ Es mache Freude und sei nützlich, deren Sichtweisen zu ändern.

Und was bedeutet das in der Beraterpraxis? Im Kern geht es immer um die Emanzipation von Hierarchien, die Aktivierung des schlummernden, nicht genutzten Wissens und das Wecken von Eigeninitiative – auch in Betrieben, die nicht unbedingt zur avancierten Wissensökonomie gehören. Derzeit berät Kessels & Smit eine große niederländische Supermarktkette. Einige Filialen funktionieren sehr gut, andere nicht. „Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht trauen und sie als Risiko behandeln, als poten-

zielle Gegner, die man kontrollieren muss, zerstören Motivation und Eigeninitiative – auch in einem Supermarkt. Also müssen wir eine Umgebung herstellen, in der die Motivation nicht zerstört wird“, variiert Kessels seine Prinzipien.

Suzanne Verdonschot, eine junge Beraterin, arbeitete einfach in den Supermärkten mit, um zu sehen, was gute Filialen besser als andere machen – und um selbst zu lernen. Was jetzt stattfindet, ist eine vorsichtige Veränderung der Firmenkultur. Kessels: „Wenn wir den Angestellten Entscheidungsmöglichkeiten geben, zum Beispiel beim Festlegen der Dienstpläne oder bei der Dekoration, wenn sie selbst entscheiden können, wie sie die Arbeit organisieren, entsteht eine andere Atmosphäre zwischen den Mitarbeitern. Das spüren die Kunden. In den erfolgreichen Supermärkten haben wir viele solcher kleinen Inseln der Selbstorganisation gefunden.“

Im Kern geht es in allen Projekten um dasselbe: um Emanzipation

Der Berater Paul Keursten erzählt von einem ähnlichen Ansatz in einer völlig anderen Branche. Es ging um ein Informationszentrum in einem Ministerium, in dem zwei Abteilungen zusammengelegt wurden. Die Arbeit: Sachanfragen in einer vorgegebenen Zeit beantworten. Und dafür ständig erreichbar sein. Der Freiheitsgrad: gering. Das Problem: Die beiden Abteilungen mochten sich nicht – und das, was das Management von ihnen wollte, erst recht nicht. Keursten hat den Mitarbeitern angeboten, gemeinsam zu überlegen, wie sie ihre Arbeit organisieren wollen, und er hat das Management davon überzeugt, die entwickelten Vorschläge ernst zu nehmen. Schon die Diskussion darüber, wie die Mitarbeiter sich ihre Arbeit vorstellten, weichte die verhärteten Fron-

ten auf. Am Ende entwickelten die Angestellten ein Modell, das sich nur sehr wenig von den Vorstellungen ihrer Vorgesetzten unterschied. Aber: Es war ihr Modell.

Das geht im Kleinen. Und im ganz Großen. Heike Wabbels, neben Arne Gillert die zweite deutsche Beraterin in Utrecht, unterstützte die niederländische Eisenbahn bei einem größeren Projekt, in dem es darum ging, Talente im Unternehmen besser zu erkennen und zu fördern. In einer Fachzeitschrift hat sie das Projekt beschrieben. Es scheint sich um eine kleine Kulturrevolution gehandelt zu haben: „Der Prozess konzentriert sich nicht auf Excel-Tabellen, Zielvorgaben und kurzfristiges Denken. Seine wichtigsten Bestandteile sind Dialog, Beziehungen ‚and good feeling‘. Wabbels: „Führungskräfte sollten nicht nur nach den finanziellen Ergebnissen beurteilt werden, sondern auch danach, wie sie Talente in ihrem Bereich weiterentwickeln.“

Ingrid Thijssen ist Direktorin bei der niederländischen Bahn. Sie hat öfter mit Kessels & Smit gearbeitet. Fragt man sie nach der Zusammenarbeit, fängt sie an zu strahlen: „Mein Lieblingsprojekt war die Talententwicklung im Unternehmen. Wir arbeiten immer noch mit den Instrumenten, die damals entwickelt wurden.“

In der alten Arbeitswelt gibt sich die Organisation große Mühe, den Menschen als potenzielle Fehlerquelle und Restrisiko ungefährlich zu machen. Er soll auf seine pure Funktion reduziert werden. Er schrumpft zum willenlosen Werkzeug. Die Mittel dazu sind Kontrolle, Disziplin, Reglement. Die Wissensökonomie kann mit willenlosen Werkzeugen wenig anfangen. Der eigene Wille, Eigeninitiative und Selbstverantwortung sind das Kostbarste, was die Mitarbeiter den Unternehmen geben können. Kessels & Smit zieht daraus die logische Konsequenz. Die Berater arbeiten an der Wiedereinführung des Menschen in die Organisation. ■

Standortwechsel Richtung Süden?

Wenn es nicht gleich die Karibik sein muss,
können wir **SAP-Beratern**
Deutschlands Süden empfehlen.