# Das Märchen von der Berufungsgesellschaft

Es war einmal der Geschäftsführer eines großen Unternehmens. Sein Name war Herr G. Standen. Die X-Beliebig-Technologies, die er seit vielen Jahren leitete, war seit kurzem in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Es war nicht so, dass sie keine Aufträge hatte und ihr die Umsätze fehlten. Es waren auch nicht die Gewinne, die ihm Sorgen bereiteten. Was ihm gut ein Jahr vor seinem wohl verdienten Ruhestand unruhig machte, war die Zukunft. Seine internen Management-Berater sprachen seit Monaten davon, dass die gegenwärtige Profitabilität nicht ausreiche, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein.

Das wollte er nicht so ganz verstehen, und holte sich - wie schon so oft – auch externe Berater ins Haus. Sie bestätigten ihm das Urteil seiner eigenen Kollegen, und rieten ihm zu drastischem Personalabbau. Auch das war ihm wiederum nicht ganz klar, da seine Firma schließlich Monat für Monat satte Gewinne einfuhr. Außerdem hatten die kontinuierliche Optimierung von Kosten und Prozessen die Wettbewerbsfähigkeit doch immer ausreichend gesichert – so hatte man ihm versprochen.

G. Standen nahm sich einige Tage Urlaub, um über die gegenwärtige Situation und die nächsten Schritte in Ruhe nachzudenken. Es war kurz vor Jahresende, und er wollte seine Mitarbeiter nach dem Jahreswechsel nicht mit der ihm angeratenen Hiobsbotschaft zurück am Arbeitsplatz begrüßen. Das wäre ganz sicher kein erfolgreicher Start in die als so kritisch eingeschätzte Zukunft seines Unternehmens.

Während dieser Tage der Auszeit festigten sich bei ihm folgende Gedanken. Es waren vor allem die Erwartungen an ständiges Umsatz- und Gewinnwachstum, welche seit einigen Jahren das Unternehmen steuern. Eine Vision, der die Menschen im Unternehmen folgen konnten, gab es nicht mehr. So hangelte sich die X-Beliebig-Technologies in einem Markt mit immer härterer Konkurrenz und ständig fallenden Preisen von einem Jahr zum nächsten, und von einer Produktversion zur folgenden. Daraus abgeleitete Tätigkeitsprofile wurden zu Arbeitsplätzen, auf denen Menschen arbeiten sollten – meist ungeachtet Ihrer persönlichen Talente, Ziele, Interessen und Überzeugungen, solange sie nur die richtige fachliche Qualifikation mitbringen.

Bald darauf fiel seine Entscheidung. Das Geld sollte nicht für die Freisetzung größerer Teile seines Personals verwendet werden. Vielmehr überraschte er mit dem Beschluss, das Unternehmen komplett neu auszurichten.

Statt ein teures Abfindungsprogramm aufzusetzen (welches seiner Meinung nach das Problem nicht nachhaltig gelöst, sondern nur in die die Zukunft verschoben hätte), wollte er die gesamte Belegschaft im kommenden Geschäftsjahr von ihrer bisherigen Arbeit freistellen. Jeder sollte selbst über die zeitliche Verwendung des nächsten Jahres entscheiden. Freiwillige Mitarbeiter aus allen Bereichen, die wirklich für das aktuelle Produkt XB/V.12 brannten (er schätze diesen Anteil auf 20% der Mitarbeiter), würden die Produktion, die Kundenbetreuung, die Weiterentwicklung und den Verkauf aufrechterhalten.

Die restlichen vier Fünftel der Belegschaft hatten so ein ganzes Jahr Zeit, sich mit dem Finden und Entwickeln ihrer eigentlichen Berufung zu widmen. Sie konnten sich und ihre Stärken an anderer Stelle einbringen, Dinge ausprobieren, sich weiterbilden, sich coachen lassen, oder was auch sonst dafür nötig war. Finanziert wurden diese Maßnahmen bis zu einer Höhe von mehreren tausend Euro pro Mitarbeiter durch die Rücklagen, die sonst ungenutzt in teure Abfindungen gesteckt worden wären.

Das neue Konzept war ein voller Erfolg.

Obwohl die meisten Mitarbeiter im Jahr des Umbruchs nicht mehr ihre bisherige Tätigkeit ausübten, blieben die Verkaufszahlen von XB/V.12 nur knapp unter Vorjahresniveau. Daneben entstanden durch die berufliche Neuorientierung der Menschen aber bereits im gleichen Zeitraum neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen.

Einige Mitarbeiter, die die neue Ausrichtung nicht mittragen wollten, verließen das Unternehmen und sorgten so für die zusätzliche Einsparung von unnötigen Personalkosten.

Herr G. Standen ging nach diesem Jahr nicht etwa in den Ruhestand, sondern gab die Geschäftsführung ab und arbeitet heute an anderer Stelle im Unternehmen unter Einsatz seiner persönlichen Berufung.

Das Unternehmen hieß fortan genauso wie die Unternehmensform, die es geworden war: Berufungsgesellschaft. Jeder Mitarbeiter arbeitete zukünftig nur noch dort, wo seine Stärken, Talente, Interessen und Überzeugungen gewürdigt, genutzt und weiterentwickelt werden konnten.

www.berufungsgesellschaft.de

Die Weitergabe des Textes ist ausdrücklich gewünscht. Der Textinhalt ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung und Verwertung, auch in Auszügen, ist nur mit Zustimmung des Autors Michael Bergmann gestattet. ©12.2006

Michael Bergmann
aufWERTs® Texte & Impulse
www.michaelbergmann.de

Begleiter
Biograf
Impulsgeber