



Prüfen Sie, ob Sie ein Gehirnwäsche-Opfer sind, das sinnlosen Regeln gehorcht.

»Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für Erbsenzähler«

Dass Regeln oft kontraproduktiv sind, war bei der brasilianischen Firma Semco der Grund für eine vollständige Neuorientierung. Mit einundzwanzig Jahren trat der Unternehmersohn Ricardo Semler die Nachfolge seines Vaters an, eines österreichischen Auswanderers. Der Sohn war ein Rocker und hinterfragte dank seinem fürs Business ungewohnten Denken alles. Er war nicht durch einen Referenzrahmen oder »gewachsene Strukturen« »versaut«, wonach er bestimmte Gegebenheiten widerspruchslos akzeptiert hätte. Als er Semco übernahm, »war die Firma in jeder Hinsicht ein traditionelles Unternehmen, mit einer pyramidenförmigen Hierarchie und Vorschriften für jede Kleinigkeit«, schreibt Semler in seinem Buch, und: »Wer braucht das eigentlich alles? Diese Regelwerke verhindern Flexibilität und sind reiner Selbstzweck. Bei Semco hüten wir uns vor fixen Formeln und versuchen, unseren Geist offen zu halten.«³⁵

Ein Beispiel für sinnlose Regeln seien Reisevorschriften: »Da gibt es Vorschriften, die regeln, wie viel jemand in jeder nur denkbaren Situation jeweils ausgeben darf. Bei Semco sollen unsere Leute so viel ausgeben, wie ihrer Meinung nach nötig ist. (...) Wenn wir Angst davor haben, Menschen selbst darüber entscheiden zu lassen, in welcher Klasse sie fliegen wollen oder wie viele Sterne ihr Hotel haben muss, sollten wir sie eigentlich nicht losschicken, damit sie Geschäfte in unserem Namen machen, nicht wahr?«³⁶ Über »Regeln und Vorschriften« schreibt Semler weiter, sie lenkten von den Unternehmenszielen ab, böten »ein falsches Sicher-

35 Semler, Ricardo: Das Semco-System, Seite 18.

36 Semler, Ricardo: Das Semco-System, Seite 19.

heitsgefühl« und seien »Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für Erbsenzähler«. ³⁷Also weg mit den Regeln! »Andernfalls wird jenen hartgesottenen Controllern nur das angenehme Gefühl vermittelt, dass das Unternehmen organisiert ist, und Dutzenden von gestörten Seelen Arbeit verschafft, die besser für irgendeinen sinnvollen Zweck umgeschult werden sollten.« ³⁸ Das Regel-und-Routinen-Denken lässt jeglichen Zweck unter den Tisch fallen.

Nüchtern und mit den Augen des gesunden Menschenverstandes betrachtet, ist interessanterweise nicht das Verhalten von Semco verwunderlich. Menschen halten nur meist für verwunderlich, was selten ist. Im Grunde handelt Semco völlig normal: Semler akzeptiert Kapitalismus und Demokratie und setzt beide daher auch im Unternehmen um, indem er Mitarbeiter am Erfolg beteiligt und sie mitbestimmen lässt. Es ist ein wohlthuendes Beispiel dafür, dass Unternehmen nicht zwangsläufig diktatorische Staaten im Staate sein müssen.

Verwunderlich ist für mich viel mehr, dass so viele Unternehmen nicht wie Semco handeln und dass die Gehirne ihrer Manager vollgestopft sind mit dem Konzern-Theater der regelorientierten Routinen, konvergen-ten Leitlinien, egozentrischen Wordings und sonstiger irrelevanter Nebenschauplätze, die vom Unternehmensziel ablenken und vor allem oft in Widerspruch zum tatsächlichen Verhalten des Unternehmens in der Öffentlichkeit stehen. Verwunderlich ist, dass Menschen Rollen spielen, statt einfach normal zu handeln. Wie konventionsgesteuert die Business-Welt doch ist, wenn die Menschen darin auf Semco schauen wie auf einen Exoten! Wenn wir ehrlich zu uns selbst sind und einmal alle Attitüden unserer Schizophrenie zwischen den Referenzrahmen »Arbeitswelt« und »normales Leben« ablegen, wird klar, dass nicht Semco verdreht ist, sondern die anderen Unternehmen, die Mehrheit.

37 Semler, Ricardo: Das Semco-System, Seite 125.

38 Semler, Ricardo: Das Semco-System, Seite 126.