

Metod Miklus

International agierender Mittelstand und Toleranz

Sehr geehrte Damen und Herren,

stellvertretend als einer von sieben Vorständen der BRAHMS Aktiengesellschaft möchte ich Ihnen Überlegungen zur Toleranz in einem mittelständischen Unternehmen wie dem unseren darlegen.

Zuerst einmal grobe Eckdaten der BRAHMS, nicht um Schleichwerbung machen zu wollen, sondern weil ich glaube, dass die meisten von Ihnen uns nicht kennen und auch um Ihnen das später Erläuterte mit diesem Unternehmenshintergrund verständlicher zu machen.

Was machen wir? Wo kommen wir her? Und wo wollen wir hin? sagt und beantwortet uns i. d. R. sehr viel über einen Menschen und auch über ein Unternehmen.

Nun zur BRAHMS Aktiengesellschaft – wir sind „In-Vitro-Diagnostika“ (IVD)-Hersteller mit Schwerpunkt in den medizinisch klinischen Indikationen schwerer Infektionen (Sepsis, Blutvergiftung), Pränatalscreening (Trisomie21), Schilddrüsen-Autoimmunitäts- sowie Funktionsdiagnostik, Tumordiagnostik u.a. Man bezeichnet uns landläufig als Medizinprodukte-Hersteller. Wir bilden in der BRAHMS die komplette Wertschöpfungskette von Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb ab. Wir exportieren in 65 Länder dieser Welt und machen aktuell einen Jahresumsatz von ca. 55 Mio. Euro. Wir wollen unseren Vertrieb weiter internationalisieren und mittels innovativer Biomarker neue Produkte zur Diagnose von schweren Erkrankungen (z.B. Herz/Kreislauf) entwickeln.

Zur Geschichte: 1994 – entstanden aus einem Management Buy out. 1997 – zertifiziert nach ISO 9001. 1999 – Firmenverlagerung von Tempelhof in Berlin in einen Neubau in Hennigsdorf. 2000 – Rechtsformwechsel von der GmbH in eine Aktiengesellschaft. 2001 – Erwerb französischer Hochtechnologie samt Produktionsbetrieb. 2005 – Austritt der Altinvestoren und Eintritt neuer Investoren.

Zusammenfassend darf man den Wandel als einzige Konstante bezeichnen. Dies lässt sich ebenfalls belegen an der Entwicklung unserer Mitarbeiterschaft.

Zu Beginn in 1994 bestand unsere Belegschaft aus ca. 160 Mitarbeitern und heute sind wir ca. 300 Mitarbeiter stark, davon ca. 180 in Hennigsdorf, 90 in Frankreich, 10 in Österreich und in der Schweiz, 5 in Skandinavien, 4 in Benelux, 6 in Italien und Iberien und 5 in den USA. Entsprechend multinational – ob deswegen gleich multikulturell, bleibt noch zu beweisen – ist unsere Mitarbeiterschaft, und über die genannten Nationalitäten hinaus finden sich Chinesen, Vietnamesen, Polen, Ex-Jugoslawen (Bosnier und Slowenen), um nur einige zu nennen. Aber genug von der BRAHMS.

Nun zur Toleranz im Unternehmen dieser Prägung.

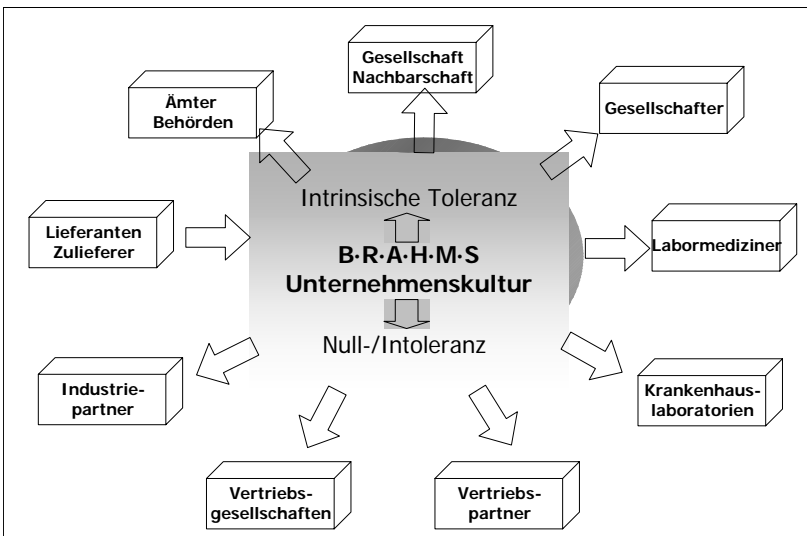


Bild 1

Beim Betrachten der Bedeutung des Begriffs „Toleranz“ für die BRAHMS und ihre Interessengruppen (Bild1) ergab sich für mich zwangsläufig das abgrenzende Unterscheiden in eine *intrinsische* (vornehmlich im Unternehmen wirkende) Toleranz gegenübergestellt einer *extrinsischen* (aus dem Unternehmen herauswirkenden oder auf sie zurück gespiegelten) Toleranz (oder, wie wir auch sehen werden, sogenannte Nulltoleranz).

Die unterschiedlichen Ausprägungen der *intrinsic* Toleranzformen seien an folgenden Beispielen erläutert (Bild 2):

- Technische Toleranz – als der zugelassene Spielraum für Abweichungen in einem Prozess;
- Abweichungstoleranz – als die Akzeptanz einer abweichenden Vorgehensweise bei vergleichbaren Ergebnis ohne Fehler;
- Fehlertoleranz – als Hinnahme des Entstehens von Fehlern zur Ermöglichung von Lernen und kontinuierlicher Verbesserung;
- Leistungstoleranz – als die Hinnahme verschiedener individueller Kompetenz-/Qualifikationsausprägungen;
- Multikulturelle Toleranz – als Ermöglichung des multinationalen Miteinander z.B. auf Grundlage einer gemeinsamen neutralen Fremdsprache (Englisch).

Toleranz/Intoleranzformen bei BRAHMS

- Intrinsic Toleranz
 - Technische Toleranz $I \longleftrightarrow X \longleftrightarrow I$
 - Abweichungs-/ Fehlertoleranz
 - Veränderungs-/Frustrationstoleranz
 - Leistungstoleranz individueller Kompetenzausprägung
 - Multikulturelle Toleranz \rightleftarrows Akzeptanz

Bild 2

Diese werden als *intrinsic* Toleranzformen definiert, weil sie grundsätzlich und vornehmlich im Unternehmen und auf die Unternehmenskultur prägend wirken, aber auch durch diese beeinflussbar sind. An dieser Stelle sei auch hervorgehoben, dass sich in bestimmten Feldern unseres streng gesetzlich und normativ geprägten Betriebes extreme Intoleranz bzw. Null-Toleranzfelder finden wie z.B. (Bild 3)

- die Nichtbeachtung von Gesetzen und Vorschriften, die zum Verlust unserer Herstellerlaubnis und anderer Genehmigungen führen würde,
- die Nichtbeachtung geforderter technischer Regeln zur Zulassung unserer Produkte, die die Behinderung der Freiverkehrsfähigkeit bedeuten würde,
- der Verstoß gegen interne Arbeitsanweisungen, zur Sicherung der Pro-

duktqualität in Konsequenz zu Reklamationen führend,

- der leichtfertige Umgang mit gefährlichen Stoffen, was zur Gefährdung von Mitarbeitern und Umwelt führen kann.

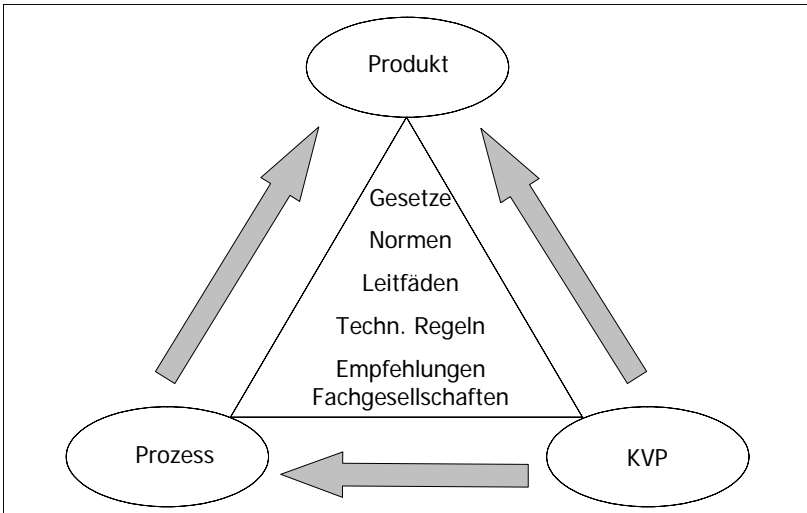


Bild 3

Auf die Interessengruppe der Behörden, Gesellschaft, Nachbarschaft wie auch Laborkunden und hinter diesen stehende interessierte Patienten bezogen, sind dies in den unterschiedlichsten Facetten durchaus nachvollziehbare Erwartungshaltungen, die im Unternehmen zur disziplinierenden Intoleranz ausgeprägt werden.

Im externen Gegenüber ist in diesen Feldern wenig Spielraum für Toleranz gegeben und in allen gesetzlichen Forderungen und bei einem Höchstmaß an Regelungen via Durchführungsverordnungen i. d. R. auch kein Feld, um dehnbare Auslegung zu betreiben. Mein Erfahrung dieser Beziehungen hat mich überzeugt, dass sie grundsätzlich mit der Empfehlung zur partnerschaftlichen Prägung zu entwickeln sind. Nur wenn ein Behördenmitarbeiter gerne zu uns kommt, um vielleicht anderen Firmen zu erläutern, wie man eine Fragestellung gut angehen kann, haben wir dies erreicht – man kann auch sagen: wir haben uns seine Akzeptanz erarbeitet (dazu später noch mehr). Beispiele hier sind der Strahlenschutz, Gefahrgutumfang, Medizinprodukte-Überwachung.

Aus der Sicht der Mitarbeiterschaft ergibt sich nun auch ein disziplinierender Spannungsbogen aus dieser strengen Intoleranz in diesen Punkten vs. einer Fehlertoleranz als Ermöglichung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. In einem fehlerintoleranten Umfeld wird sich ein offener und zum Lernen reichender Umgang mit Fehlern nicht ergeben, sondern im Gegenteil zum Verdecken und Verstecken dieser provozieren. Es ist einem auch die Weiterentwicklung der eigenen Prozesse verbaut.

Toleranz/Intoleranzformen bei BRAHMS

- Extrinsische Toleranz
 - Interkulturelle Toleranz im Umgang mit ausländischen Partnern
 - Multikulturelle Unternehmenskultur
 - Not invited here
 - Make or buy
 - Ohne dies geht's nicht

Bild 4

Auf die vielen weiteren Interessengruppen der BRAHMS geschaut, wird deutlich, wie sich die *extrinsischen* Toleranzfelder ausprägen (Bild 4).

- Im interkulturellen Umgang mit ausländischen Partnern (Vertriebspartner, ausl. Lieferanten, Tochtergesellschaften etc.) stellt sich beim Anbahnen von vertraglichen Beziehungen grundsätzlich die Kaskade von:
 - o Erkennen von Gemeinsamkeiten allen Unterschieden zum Trotz,
 - o Erarbeiten der Interessen- bzw. Zielkongruenz,
 - o Klarheit über die beiderseitige Abhängigkeit zum gegenseitigen Nutzen,
 - o vertrauensgeprägte vertragliche Bindung.

Sie werden leicht nachvollziehen können, dass ein solcher Ablauf nicht ohne Folgewirkung auf die unternehmensinterne Landschaft und die intrinsischen Toleranzfelder sein kann. Aus der Anbahnung von Beziehungen in neuen Ländern ergeben sich zwangsläufig neue Herausforderungen wie:

- neue Sprachbarrieren, Übersetzungen, interkulturelle Untiefen;
- neue Zulassungsanforderungen, entsprechende nationale Gesetze;

- lange Administrationszeitläufe;
- andere Produktvarianten;
- spezifische Vertriebskanäle u. v. a mehr.

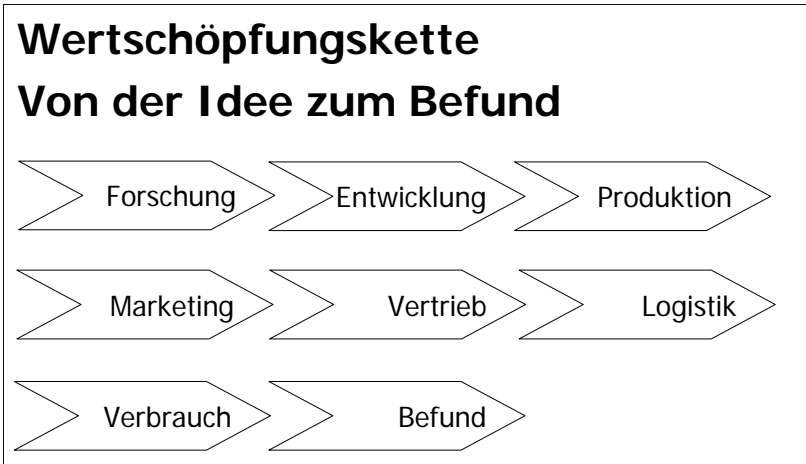


Bild 5

Betrachtet man nun unsere Wertschöpfungskette (Bild 5), wird an anderer Stelle extrinsisch wirkende Toleranz deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen nicht mehr alles in unserer Hand ist. Hierzu einige Beispiele:

- Aus unserem universitären Forschungsnetzwerk sind Innovationen genauso angenommen wie aus der eigenen Forschung stammende Patente.
- Auftragsentwicklung als Ermöglichung breiterer Produktzuflüsse in gleicher Zeit.
- Produktion für Wettbewerber und Industriepartner.
- Auftragsproduktion von Anderen für uns.
- Outsourcing der Logistik.

In diesen Feldern haben wir uns tolerant gerieben mit solchen Fragen wie denen des „Not invented here?“, des „Make or buy?“ oder aber intolerant gewendet gegen eine Fremdeinlassung in Fragen von Marketing und Vertrieb (ausgenommen unsere Vertriebspartner). In dem Ablauf erkennen sie auch unseren Wandel vom produktionsgetriebenen Unternehmen der 90er Jahre zu einem Marketing und Vertrieb ausbauenden und sich internationalisierenden Unternehmen in diesem Jahrzehnt.

Daraus resultiert auch zwangsläufig die sich ständig verändernde Anforderung an die Kompetenzen von Mitarbeitern. Hier tun sich folgende schon oben genannte Toleranzfelder auf, denen auf Mitarbeiterebene zu begegnen ist (Bild 6):

- Anpassung an sich verändernde Kompetenzanforderungen im Gleichschritt – mit dem Ergebnis des zufriedenen Mitarbeiters in der neuen Aufgabe und daraus resultierenden Akzeptanz;
- nicht erreichte Anpassung an sich verändernde Kompetenzanforderungen aus unzufriedener Mitarbeitersituation – mit dem Ergebnis: von der Überforderung in die Überforderung führt zur Frustration wie Demotivation;
- Anpassung aus unzufriedener Mitarbeitersituation an sich verändernde Kompetenzanforderungen – mit positiven Ergebnis aus der Überforderung in die Kompetenz.

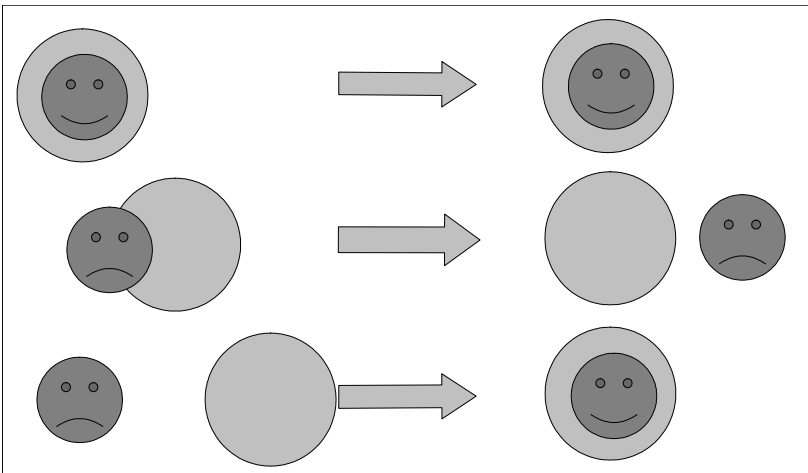


Bild 6

Die Frustrations- und Leistungstoleranz in diesen Beispielen führt im Zeitlauf zu korrigierenden bzw. adaptierenden Qualifikations- und/oder Reorganisations-Maßnahmen. Als gestaltendes und verantwortungsvolles Management sieht man sich in diesen Toleranzfeldern in logischer Konsequenz dem „Management mittels Zielen“ konfrontiert (Bild 7), d.h.:

- aus der Unternehmensstrategie und daraus abgeleiteten
- strategischen Zielen (bei uns der BRAHMS Dachzielen)

- werden Teilziele auf Mitarbeiter und MA-Gruppen herunter gebrochen.
- Diese werden im Unternehmen transparent und öffentlich gemacht
- und anschließend in Mitarbeiterziele übersetzt.
- Diese Ziele müssen vom Mitarbeiter bewertet, akzeptiert, durch ihn beeinfluss-, steuer- und erreichbar sein.
- Sie müssen zum Erfolg der Gesamtzielerreichung nachvollziehbar beitragen.
- Daraus resultiert durch den Mitarbeiter erlebte Wirksamkeit!!

Management durch Ziele


- Aus der Unternehmens-Strategie und daraus abgeleiteten übergeordneten Strategischen Zielen
- werden Teilziele auf Mitarbeiter bzw. Gruppen heruntergebrochen.
- Diese werden transparent und öffentlich gemacht
- und anschließend in Mitarbeiter-Ziele übersetzt.
- Diese Ziele müssen vom Mitarbeiter bewertet akzeptiert, durch ihn steuer-, beeinfluss- und erreichbar sein.
- Sie müssen zum Erfolg der Gesamtzielerreichung nachvollziehbar beitragen  erlebte Wirksamkeit!!

Bild 7

Zum Abschluss meiner Betrachtungen möchte ich noch auf ein interessantes Beispiel eines interkulturellen Toleranzfeldes zwischen einem deutschem Mutterunternehmen (BRAHMS) und einem französischem Tochterunternehmen (Cezanne) kommen. Dies auch aus meinem persönlichen Hintergrund geprägt, dass ich in der BRAHMS Gruppe persönlich mit einem Kollegen zusammen für dieses Tochterunternehmen verantwortlich zeichne.

Anhand einer interessanten Gegenüberstellung von Selbsterklärungen bzw. -bezeichnungen während eines gemeinsamen Workshops in Frankreich lässt sich gut erklären, wie schwierig sich ein Miteinander und vertrauensvolles Verstehen gestaltet (Bild 8):

- Die Franzosen sagen von sich und verhalten sich
- Haben Angst vor den Deutschen (Nazis; Boschs),

- verfügen über ein elitär geprägtes Schulwesen,
- verhalten sich karrieristisch konkurrierend,
- besitzen eine ausgeprägte Ellenbogen-Mentalität,
- sind patronats- und hierarchiebezogen orientiert,
- delegieren Verantwortung,
- verstehen sich als polychrom,
- meinen, nie fertig zu werden,
- verfolgen mehrere Handlungsstränge, Multitasking
- u.v.a.

Die Deutschen sagen von sich und verhalten sich

- Sie bewundern und lieben die Franzosen,
- verfügen über ein bildungsbürgerorientiertes Schulwesen,
- verhalten sich teamorientiert, kollegial,
- bevorzugen eine Anti-Mobbing Grundhaltung,
- arbeiten betont eigen-/selbstverantwortlich,
- sind selbstverpflichtend orientiert
- verstehen sich als monochrom,
- meinen, die Sachen erledigen zu müssen,
- arbeiten eins nach dem anderen ab
- u.v.a.

Franzosen	Deutsche
<ul style="list-style-type: none">• Haben Angst vor den Deutschen• Elitär geprägtes Schulwesen• Karrieristisch konkurrierend• Ellenbogen geprägt• Patronats- und hierarchiebezogen• Verantwortung delegierend• Polychrom• Werden nie fertig• Mehrere Handlungsstränge, Multitasking• ...	<ul style="list-style-type: none">• Bewundern und lieben die Franzosen• Bildungsbürgerorientiert• Teamorientiert, kollegial• Anti-Mobbing Grundhaltung• Eigen-/ selbstverantwortlich• Selbstverpflichtend• Monochrom• Müssen Sachen erledigen• Arbeiten eins nach dem anderen ab• ...

Dies sind keine Klischees, sondern „Selbstbezeichnungen“!

Bild 8

Nun ein Beispiel: Ein deutscher Controller (Mittelmanagement) bittet – oder mahnt sogar – den einzigen erreichbaren französischen Kollegen (Sachbearbeiter) um kurzfristige Übermittlung der möglicherweise längst überfälligen Konsolidierungszahlen für den prüffähigen Halbjahresabschluss an. Im Gegenzug sagt er zu allem Überfluss Zahlen zu, um diesen französischen Kollegen von der Bedeutung und den größeren Zusammenhängen zu überzeugen und schickt diese auch noch sofort per E-Mail nach Frankreich. Im Reflex darauf passieren folgende Dinge:

- Der Franzose bezweifelt die Güte der ihm sofort zugesandten Zahlen.
- Anstatt in Abstimmung mit seinem Chef den Fortgang der eigenen Zahlen zu befördern, wird er durch die nun vorliegenden neuen Zahlen von diesem Ansinnen abgelenkt und sucht darin Fehler, die er auch prompt findet.
- Diese Fehler und nicht die Güte und Termintreue der eigenen Zahlen werden seine ganze Aufmerksamkeit binden.
- Er wird den deutschen Kollegen – vor wem auch immer – vorsichtig als Schlampe hinstellen und über ihn halböffentlich schimpfen.
- Ihm unterlaufen im Zuge dessen Fehler bei den eigenen Zahlen.
- Diese gehen trotz langer Begutachtung durch seinen Chef – der vor Vertrauen nur so trieft – lange verzögert nach Hennigsdorf.
- Wie es kommen muss, fliegen bei der Konsolidierung aller Zahlen sowohl die Fehler des Deutschen wie die des Franzosen – also beider – auf. Der deutsche Fehler wird umgehend verstanden und korrigiert, und den französischen kann man nach mehreren Videokonferenzen und persönlichem Hinterfragen mit nur mehreren Wochen Verzögerung ebenfalls eliminieren.
- Die Deutschen sprechen von Schlamperei.
- Die Franzosen weisen irrational auf Fehlerfolgeverkettungen des deutschen Fehlers als Ursache für den französischen Fehler hin.
- Der Deutsche verwehrt sich dagegen und spricht von Verdrehung der Tatsachen usw.
- Und wenn keiner paradox interveniert, geht das bis zum nächsten Abschluss in einer negativ orientierten Spirale eskalierend so weiter. Die beiden kommen auf keinen grünen Zweig!!

Stellt sich nun die Frage, wie diese Konstellation vermeidbar gewesen wäre, so kommt man aus deutscher Sicht zu einer ganz schlichten Handlungsalternative, wenn man die o.g. Hintergründe berücksichtigt:

- Man fragt die Zahlen an und bespricht mit MA und Chef das Vorgehen,
- der Chef muss die Vorgehensweise abgesegnet haben,
- damit der MA frei (befreit) agieren kann.

- Es muss für das Absicherungsbedürfnis des französischen Kollegen Zeit und Chefverfügbarkeit eingeplant sein.
- Die Ablenkung zu weiteren Handlungssträngen ist zu vermeiden.
- u.v.a.

Was wir an diesem Beispiel aus deutscher Sicht vollzogen haben, ist im Folgenden (Bild 9) dargelegt: Aus dem anfänglichen interkulturellen Unverständnis und der intoleranten Verhaltensweisen aller Beteiligten haben wir durch persönliche Einlassung auf die Hintergründe der Franzosen die Möglichkeit für Toleranz (und in Synergie zu dieser die Grundlage für ein besseres Ergebnis) geschaffen. Diese Toleranz darf sich in der Erweiterung über den Perspektivwechsel und Empathie zur Akzeptanz entwickeln. In diesem Interaktionsstadium angekommen, ist dann der Verfall in den intoleranten Ausgangszustand schon versperrt.

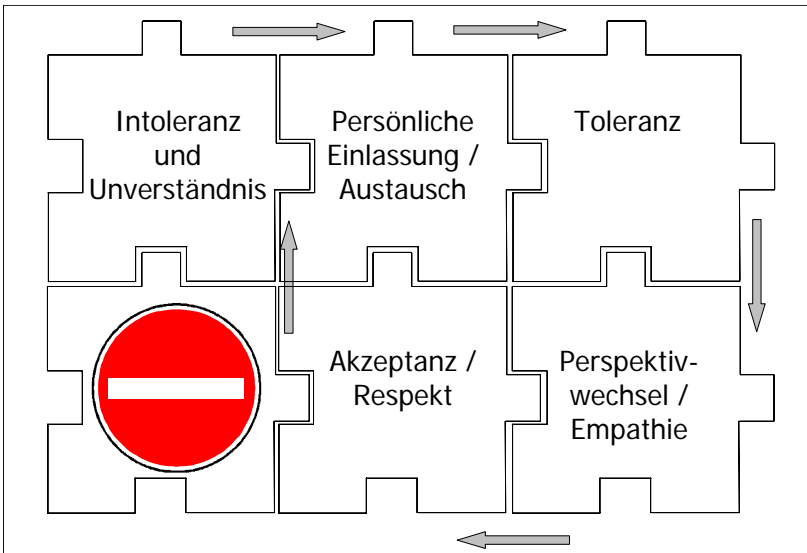


Bild 9

Als ein von Urvertrauen getragener Mensch möchte ich aus meinem persönlichen Erleben diese einfache Schlussfolgerung besonders betonen und darauf hingewiesen haben, dass sie universell auf alle vorgenannten Toleranzfelder angewandt eine praktikable Lösungsmöglichkeit darstellt, eigene intolerante Befindlichkeiten in bessere und positiv gestimmte Grundhaltungen zu transformieren.

Zum Schluss möchte ich mich noch einmal bei Prof. Ebner für die Einladung hierher bedanken, Dank Ihnen allen für Ihre Aufmerksamkeit, ich bin gespannt auf die Diskussion und Ihre Fragen!?