

Wie die Philosophie entstand und reifte

Vorbilder Schon nach dem ersten halben Jahr der Selbständigkeit wusste Dieter Reitmeyer, was er genau mit seinem Unternehmen wollte. Es waren Mentoren, die ihn auf dem Weg dorthin führten, darunter unter anderem der Steuerberater Armin Eyckels, der ihm die entscheidende Frage stellte: »Willst du dich mit deinem Unternehmen dauerhaft persönlich bereichern, oder willst du etwas Größeres schaffen?« Nach den negativen Erfahrungen mit seinem früheren Arbeitgeber erkannte Dieter Reitmeyer sehr bald, dass der Zweck eines Unternehmens nicht in der persönlichen Bereicherung der Person des Unternehmers liegen konnte. Wohin dies zwangsläufig führen musste, hatte er am eigenen Leib erfahren und entnahm er täglich der Presse: Manager, die ihre eigenen Einkommen auf Kosten der Unternehmen und der Belegschaft in utopische Höhen hochschrauben, aber keine Verantwortung für die Mitarbeiter übernehmen und selbst bei guter konjunktureller Lage Stellen abbauen oder Löhne senken und trotzdem noch Motivation und höhere Leistungen von den Mitarbeitern erwarten.

Hier fehlen klar erkennbar zwischenmenschliche Werte. Mit der Lehre der Ellbogengesellschaft, in der nur harte betriebswirtschaftliche Fakten und Zahlen, aber niemals zwischenmenschliche Fähigkeiten gefragt sind, wollte Dieter Reitmeyer nichts zu tun haben. Bald wurde ihm die Antwort auf die Frage von Eyckels bewusst: »Ich will ein Unternehmen mit einer besonderen Philosophie schaffen, das über Generationen hinweg durch seine Einmaligkeit besticht.« Vorbild waren für ihn Unternehmer wie Carl Zeiss, die durch ihre soziale Einstellung zu ihren Mitarbeitern bestachen.

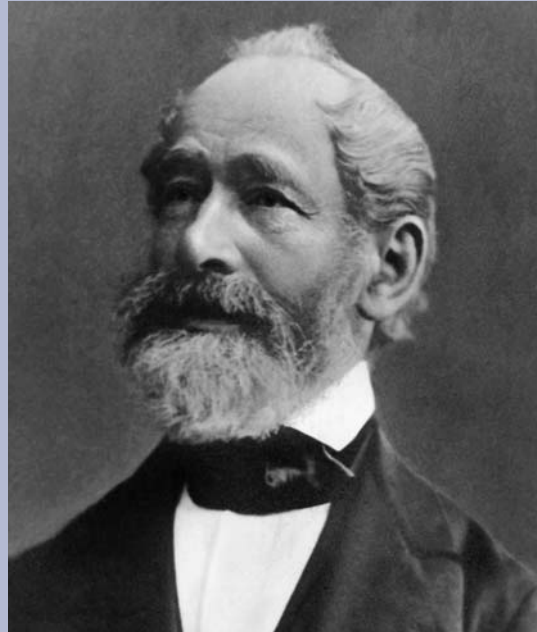
Wie ein guter Wein musste die Philosophie von redi reifen und wachsen, musste sie von der steigenden Anzahl der Mitarbeiter im täglichen Miteinander in der Arbeit aufgenommen, angenommen, geformt, entwickelt und vielfach gelebt werden, bis sie ausgereift war. Schließlich wurde sie im Jahre 1999 erstmals schriftlich festgehalten.

Carl Zeiss

Carl Zeiss (1816–1888) erwarb 1846 eine »Konzession zur Fertigung und zum Verkauf mechanischer und optischer Instrumente sowie zur Errichtung eines Ateliers für Mechanik in Jena« und gründete daraufhin das Unternehmen Carl Zeiss Jena mit einem bescheidenen Startkapital, das ihm sein Bruder lieh. Nachdem er zuerst diverse physikalische und chemische Instrumente gebaut und repariert hatte, begann er 1847 mit der Produktion einfacher Mikroskope, die sich gegenüber der Konkurrenz aufgrund ihrer höheren Qualität schnell behaupteten. So konnte Zeiss bereits 1847 den ersten Mitarbeiter einstellen und eine größere Werkstatt beziehen. Noch im selben Jahr begann er, seine Mikroskope über die Landesgrenzen des Großherzogtums Weimar hinaus in ganz Deutschland zu verkaufen.

Seine Werkstatt leitete der qualitätsbesessene Zeiss mit strenger Hand. Mikroskope, die von seinen Mitarbeitern nicht mit der von ihm verlangten Präzision gefertigt worden waren, zerschlug er eigenhändig mit dem Hammer auf dem Amboss. Produzierten die Mitarbeiter solchen Ausschuss, so verweigerte er die Lohnauszahlung ebenso wie bei zu langsamem Arbeitstempo.

Trotzdem herrschte ein gutes Betriebsklima, wozu jährliche Betriebsausflüge per Pferdekutsche und sonstige Festlichkeiten beitrugen, die Zeiss auf Firmenkosten organisierte. Nach Feierabend pflegten die Belegschaftsmitglieder verschiedene Formen der Geselligkeit. So traf man sich im sogenannten »Knoten-Bund« in feucht-fröhlicher Runde. Gern lud Zeiss auch seine Mitarbeiter zu sich in den Garten ein und bewirtete sie dort mit Wein und belegten Broten.



Carl Zeiss

Neu einzustellende Mitarbeiter bat er zunächst in seine Wohnstube und befragte sie bei einem Glas Wein ausgiebig nach ihrer Gesinnung.

Die Herstellung der Mikroskope wurde ständig verbessert. So führte Zeiss unter anderem die im 19. Jahrhundert noch weitgehend unübliche Arbeitsteilung ein: Nicht mehr ein Mitarbeiter allein baute ein Mikroskop von Anfang bis Ende, sondern die Herstellung verteilte sich rationell auf mehrere Belegschaftsmitglieder. Mit Hilfe seines Mitarbeiters Ernst Abbe perfektionierte Zeiss in mehr als zwei Jahrzehnten die Herstellung der Mikroskope und entwickelte bis 1872 völlig neuartige Mikroskop-Systeme, die in ihrer Qualität so einmalig wa-

ren, dass sie sämtliche Konkurrenzprodukte in den Schatten stellten. Zeiss-Mikroskope waren jetzt aufgrund der ausgereiften Optik ausschließlich zu Spitzenpreisen zu bekommen, aber trotzdem rissen die Bestellungen deutschlandweit nicht ab. In wissenschaftlichen Kreisen erntete Zeiss höchstes Lob für seine exakten Objektive. Später erhielt er sogar die Ehrendoktorwürde der Universität Jena.

Aufgrund seines unternehmerischen Erfolges konnte Zeiss 1875 eine Belegschaftskrankenkasse gründen – eine geradezu revolutionäre Einrichtung im 19. Jahrhundert, denn die meisten Menschen waren damals nicht krankenversichert. Die Krankenkasse garantierte jedem Werksangehörigen im Krankheitsfall freie Behandlung durch einen Kassenarzt sowie den kostenlosen Bezug von Medikamenten. Bei Arbeitsunfähigkeit wurde – ebenfalls revolutionär für die damalige Zeit – sechs Wochen lang eine

finanzielle Unterstützung gezahlt und weitere sechs Wochen lang eine um 50 Prozent verminderte Hilfe. Zeiss sorgte auch für die Fortbildung seiner Mitarbeiter, indem er zur Weiterbildung eine Bibliothek einrichtete. Altgediente Mitarbeiter erhielten von ihm jährlich eine Gewinnbeteiligung.

Mit Beginn des Jahres 1880 wurde die Firma in einen Großbetrieb umgewandelt. Später entstand als »Ableger« der Firma Zeiss das Jenaer Glaswerk Schott, in dem die optischen Gläser für die Mikroskope in einem Spezialverfahren gefertigt wurden. – Die Carl Zeiss AG ist ebenso wie die Schott AG heute eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen und optoelektronischen Industrie mit mehr als 11 500 Beschäftigten, die in über 100 Ländern vertreten ist. In der Mehrzahl der Betätigungsfelder ist Zeiss nach wie vor Marktführer mit einem vielfältigen Spektrum an technologisch hochwertigen Lösungen.



Die redi-Philosophie

»Das Miteinander sowie Redlichkeit und Fairness sind die Grundrichtlinien für unser Geschäftsgebaren und unseren Umgang mit Personen. Wir sind ein Unternehmen, das Versprechen einhält. Wir erfüllen unsere Verpflichtungen und halten uns dabei an unsere Unternehmensethik. Die Verschiedenheit und die Motivation unserer Mitarbeiter sind das Fundament unserer Stärke. Bei der Auswahl, Ausbildung und Motivation unserer Mitarbeiter sind wir der Fairness und Effektivität verpflichtet. Wir setzen auf die freie Marktwirtschaft.

Wir werden unsere Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter und die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, mit Redlichkeit, Respekt und Fairness behandeln. Im Geschäftsleben werden wir uns an den höchsten ethischen Grundsätzen messen.

Die redi-Control ist gegen Ausländerfeindlichkeit und bekennt sich ausdrücklich zur Integration ausländischer Mitbürger.«

Lippenbekenntnisse Derartige wohlklingende Sätze findet man in dieser oder ähnlicher Form in vielen unterschiedlichen Unternehmen. Sie zieren Firmenbroschüren, Homepages und jährliche Geschäftsberichte. Aber häufig bleiben sie an der Oberfläche, weil sie nicht wirklich gelebt werden: Man hängt sich ein »Ethik-Mäntelchen« mit Alibifunktion um, ohne dass man tatsächlich von den Werten innerlich durchdrungen wäre; oft dienen solche Philosophien nur dazu, die wahren Absichten eines Unternehmens, die sich in hemmungslosem Gewinnstreben – auf Kosten von Kunden, aber auch von Mitarbeitern – erschöpfen, zu verschleiern.

Bei der redi-Group ist es jedoch anders. Die Philosophie wird wirklich gelebt. Dazu gehört, dass sich jeder Mitarbeiter tagtäglich dafür einsetzt – im Umgang mit den Kollegen wie auch mit den Kunden. Am Anfang, als redi noch ein kleines, überschaubares Unternehmen war, erschien dies einfach: Die kleine Schar der Frührentner in den ersten beiden Jahren war von sich aus schon hochmotiviert, und das tägliche intensive Miteinander förderte die Verankerung der Philosophie in den Herzen der Menschen.

Schwieriger wurde es, je mehr redi-Control wuchs. Bald war es nicht mehr möglich, dass Dieter Reitmeyer jeden einzelnen Mitarbeiter persönlich kannte oder dass sich alle Mitarbeiter untereinander kannten. Dennoch wollte er, dass die Unternehmensphilosophie als Fundament des Erfolgs unter allen Umständen erhalten blieb und nicht verflachte oder in Vergessenheit geriet. Nach wie vor ist es bis heute – nicht nur bei redi – ein Problem, wie sich eine einmal entstandene Philosophie in einem stark wachsenden Unternehmen mit den stetig hinzukommenden neuen Mitarbeitern vervielfachen lässt, ohne dabei an Qualität und Intensität zu verlieren. Leider hat die moderne wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre für dieses Problem noch keine adäquate Lösung gefunden, obwohl das Thema »Unternehmensphilosophie« durchaus ein Forschungsgebiet darstellt. So blieb Reitmeyer nichts anderes übrig, als eigene pragmatische Wege zu suchen und zu gehen, damit alle Mitarbeiter die Philosophie weiterhin kontinuierlich mittragen und das Wir-Gefühl erhalten bleibt. Das war und ist nicht immer einfach, aber fast immer erfolgreich. Die Lösung besteht in einer intensiven Kommunikation und im Aufbau einer besonderen Kommunikationsinfrastruktur, für die es derzeit aber noch keine Vorbilder in der Wirtschaft gibt.