

Das Unternehmernesspräch: Joseph Kessels, Inhaber der Unternehmensberatung Kessels & Smits

„Wir gehören denen, die für uns denken“

Management ohne Hierarchien, kann das gutgehen? Die Unternehmensberatung Kessels & Smits glaubt seit 30 Jahren daran.

UTRECHT, 13. Dezember
Frust stand am Anfang von Joseph Kessels Unternehmerlaufbahn, eine gehörige Portion Frust. Zuerst habe er sich über den Job einfach nur gefreut, den er am Ende seines Pädagogikstudiums in einer Produktionsfirma für Krankenhauslehrfilme bekommen hatte. Aber dann hätten er und seine engste Kollegin erfahren, wie viel Geld der Leasingvertrag für den Dienstwagen ihres Geschäftsführers im Jahr verschlang. „Es war mehr als unser beider Gehalt zusammen.“ Noch immer zieht er mit einer Mischung aus Ungläubigkeit und Verachtung die Augenbrauen hoch, wenn er sich daran erinnert – auch wenn sein Haar inzwischen silberweiß und er selbst längst zu seinem eigenen Chef geworden ist.

Eine Überraschung ist das allerdings nur auf den ersten Blick. Denn aus der Empörung von damals haben Smits und Kessels die Prinzipien abgeleitet, an die sich ihr Beratungsunternehmen noch heute hält: flache Hierarchien, demokratische Entscheidungen, selbstbestimmtes Arbeiten, freie Zeiteinteilung und transparente Gehälter für alle.

Das klingt zu schön, um wahr zu sein – und wer Joseph Kessels' mit sanfter Stimme vorgebrachte Gedanken über Unternehmensführung hört, wähnt sich schnell fern der rauhen Wirklichkeit, die angeblich ganz andere Wahrheiten bereithält. In derselben Wirklichkeit aber macht Kessels & Smits seit 1977 gute Geschäfte. Es muss also etwas dran sein an dem Rezept aus den Niederlanden. Nicht einmal die Krise hält das Wachstum auf. „Wir wachsen nicht, weil wir es wollen“, sagt Joseph Kessels dazu, „sondern weil mehr und mehr Menschen mit uns zusammenarbeiten wollen.“ Zu Hause ist dieser Erfolg in

Utrecht, einer quirligen Universitätsstadt mit idyllischen Grachten und hochgiebeligen Backsteinhäusern wie aus dem Reisekatalog. In einem davon hat Kessels & Smits seinen Sitz. Die Lage ist exzellent, vornehme Kanzleien und Privatbanken mieten in der Nachbarschaft. Die Einrichtung ist exquisit, junge Fotografen nutzen Treppenhaus und Flure als Galerie, ein Designer hat handverlesene Lampen für die Besprechungs- und Konferenzräume ausgesucht. Im Erdgeschoss gibt es eine Bar aus edlem Holz und unter dem Dach ein Wohnzimmer mit Flachbildfernseher. Unternehmenszentralen sehen selten so aus, die Stadtvillen großbürgerlicher Kunstfreunde schon eher.

Ob seine Kollegen ihre Arbeit lieber hier oder bei ihren Kunden oder zu Hause machen, sagt Joseph Kessels, sei ihre eigene Entscheidung. Stehen Räume leer, werden sie an Dritte vermietet. Nur einmal alle sechs Wochen sind alle zum „K&S-Tag“ in Utrecht eingeladen, um sich über ihre Projekte auszutauschen. Auch diesen Grundsatz führt Kessels auf die frustrierenden Erfahrungen seiner eigenen ersten Berufsjahre zurück.

„Wir liebten unsere Arbeit. Aber wir wollten sie auf eine Weise machen, die uns Freude bereitet.“ In der modernen Wissensgesellschaft, sagt er voraus, werden sich mehr und mehr Arbeitnehmer dieser Maxime anschließen. Und die Unternehmen werden einsehen, dass sie das Wissen und die Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter besser nutzen müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Kommt ein Manager oder ein Personalchef in den Niederlanden auf ähnliche Gedanken und fühlt sich schlecht auf diese Herausforderungen vorbereitet, dann ist es gut möglich, dass in dem Backsteinhaus in Utrecht wenig später das Telefon klingelt.

Von Werbung für seine Ideen hingegen hält Joseph Kessels nicht viel. Er will auch nicht mit Sonderangeboten oder aufwendigen Präsentationen um Aufträge kämpfen. „Wir wollen schließlich auch keine Produkte verkaufen“, sagt er, „sondern respektvoll mit unseren Kunden zusammenarbeiten.“ Wozu diese Philosophie auch führen kann, erläutert ein Kollege, der erst vor kurzem sein Examen gemacht hat: „Wenn ein Kunde einen Rabatt fordert, erhöhen wir den Preis.“



Foto Edgar Schöppel

Das Unternehmen

Achtzehn Jahre lang waren Cora Smits und Joseph Kessels die alleinigen Inhaber und Mitarbeiter des Beratungsunternehmens **Kessels & Smits**, das sie 1977 in Utrecht gegründet haben. Inzwischen sind rund 60 Frauen und Männer für das Unternehmen mit dem Slogan „The Learning Company“ tätig, etwa die Hälfte von ihnen hält auch Anteile daran. Der Umsatz lag zuletzt bei rund 6 Millionen Euro, als Umsatzrendite werden 10 Prozent genannt. Erwirtschaftet wird der Gewinn nicht mehr nur in den Niederlanden, sondern auch in Belgien, Deutschland und Südafrika.

Einer der ersten großen Kunden, die solche Kaltschnäuzigkeit nicht abschreckte, war die niederländische Eisenbahngesellschaft, die ihre Lokführer und Techniker im Umgang mit neuen Lokomotiven schulen wollte. Anstatt einen Lehrfilm zu drehen, ließ Kessels kleine Fehler in die Loks einbauen und sie von den Technikern reparieren – weil man am besten anhand von Problemen lernt, nicht in der Theorie.

Für eine Supermarktkette, die ihre schlechtgehenden Filialen analysieren las-

sen wollte, nahm er stattdessen die besonders erfolgreichen in den Blick und machte für deren Methoden dann bei den Sorgenkindern Werbung – weil es mehr bringt, Positives hervorzuheben als Negatives. Jetzt gerade bringen Berater von Kessels & Smits die Führungskräfte des Versicherungskonzerns Echo dazu, ihren Charakter auf die Probe zu stellen: Exzentriker müssen für einen Tag ins Kloster, Organisationsmuffel trainieren einen Tag eine Fußballjugendmannschaft, die

Der Unternehmer

Dass er einmal ein Unternehmen gründen würde, war **Joseph Kessels** nicht in die Wiege gelegt, als er 1952 als eines von elf Kindern einer niederländischen Bergarbeiter- und Bauernfamilie geboren wurde. Alle Brüder wurden Ingenieure, die Schwestern Lehrerinnen. Er selbst studierte Sozialpädagogik in Amsterdam und drehte danach Lehrfilme für Krankenhäuser – bis er zur Überzeugung kam, als sein eigener Chef seine Talente sinnvoller einsetzen zu können. Heute lebt er zusammen mit dem Maler Herman Gordijn auf einem Bauernhof in der Nähe von Amersfort.

noch chaotischer ist als sie selbst – und aus ihren mit dem iPhone aufgenommenen Erlebnissen sollen die Manager dann gemeinsam einen Film über die Zukunft ihres Unternehmens entwickeln.

„Wir arbeiten nicht nach der Spreadsheet-Methode“, formuliert Joseph Kessels in vornehmer Zurückhaltung seine Kritik an jenen Strategieberatern, die sich auf Kennzahlen und Kostensenkungsprogramme konzentrieren. Er selbst sei zwar ein sehr rationaler Mensch, an ver-

meintlich objektive Analysen von Geschäftszahlen glaube er jedoch nicht. „Wie sollen wir von außen wissen, wie sich ein Unternehmen verändern müsste?“ Deshalb gehe es immer wieder vor allem darum, unter den Beschäftigten Gespräche anzuzetteln – mit dem Ziel, die Arbeit intelligenter zu organisieren, aus Arbeitsplätzen Lernplätze zu machen.

Die zentrale Rolle des Lernens für die Personalentwicklung untersucht Joseph Kessels auch mit wissenschaftlichem Anspruch. Er ist Professor für Human Resour-

„Wie sollen wir von außen wissen, wie sich ein Unternehmen verändern müsste?“

ces Development an der Universität Twente. „Viele Großkonzerne fördern nicht die Talente und die Neugier ihrer Mitarbeiter“, fasst Kessels seine ernüchternden Befunde zusammen, „sondern reglementieren sie mit dem Argwohn eines Mannes, der sich von Spionen oder Dieben bedroht sieht.“ Kein Wunder, dass die Konzerne schrumpften. Jeder sechste erwerbstätige Niederländer sei heute selbständig ohne Personal. „Die Zahl wird sich bis 2011 voraussichtlich verdoppeln.“

Jeder der rund 60 Mitarbeiter von Kessels & Smits dagegen hat sein eigenes Budget, das er – genauso wie die Arbeitszeit – selbständig für Dienstreisen und Fortbildungen einsetzen kann. Wer mit wem an welchem Projekt zusammenarbeitet, ergibt sich aus gemeinsamen Interessen und Sympathie. Jeder setzt auch sein Stundenhonorar selbst fest. Wie viel Umsatz jeder Einzelne macht, ist kein Geheimnis. „Das Unternehmen gehört denen, die für es denken und ihr Wissen dafür einsetzen“, begründet Joseph Kessels die Entscheidung, alle zu Miteigentümern zu machen, die länger als drei Jahre im Team bleiben. Boni gibt es nicht, die Gehälter sind nicht besonders hoch – dafür fehlt aber auch der Druck auf die Berater, ihren Kunden möglichst viele „billable hours“ in Rechnung zu stellen. Wenn es 50 Prozent seiner Arbeitszeit seien, sei das okay, sagt einer von ihnen.

Kann sich ein derart demokratisch verfasstes Unternehmen auch in schweren Zeiten halten? „Vor fünfzehn Jahren, als es der Wirtschaft in den Niederlanden sehr schlecht ging, war ich selbst skeptisch“, räumt Joseph Kessels ein. „Aber jetzt machen wir schon die dritte schwere Krise mit. Und wir haben noch nie jemanden entlassen.“ SEBASTIAN BALZTER