

# „Alles abschaffen, was die Menschen behindert“



Beutlhauser ist einer der größten Investitions-güterhändler in Deutschland. Klassisches Geschäft, traditionelle Branchen: Bau, Logistik, Kommunen. Doch das Unternehmen ist ein Vorreiter in Sachen New Work. „Wir nennen es aber nicht so“, sagt der Geschäftsführer Oliver Sowa.

Interview Christoph Pause, Fotos Roderick Aichinger

**Personalmagazin: Herr Sowa, Beutlhauser blickt auf über 160 Jahre Geschichte zurück. Vor einigen Jahren haben Sie begonnen, das Unternehmen umzubauen, Dinge anders zu machen als bisher. Was sind die größten Unterschiede zwischen Beutlhauser heute und vor zehn Jahren?**

Oliver Sowa: Ich denke, es ist uns gelungen, das Unternehmen hierarchisch wirklich vom Kopf auf die Füße zu stellen in Bezug auf die Entscheidungswege. Die Organisation ist heute sehr, sehr nahe am Kunden. Das ist für mich der größte Unterschied zum Status von vor zehn Jahren.

**Was heißt das genau?**

Wir treffen Entscheidungen dort, wo sie getroffen werden müssen, wo das Wissen liegt. Wir versuchen, das Unternehmen wirklich von außen nach innen zu denken. Was braucht der Kunde? Und was brauchen die Regionalgesellschaften, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen? Das sind die Fragen, die unser Handeln heute bestimmen. Das war früher anders, da haben wir, wie viele andere Unternehmen auch, sehr stark von innen nach außen gedacht, von den internen Prozessen her – und damit zu oft an den Kundenbedürfnissen vorbei.

**Die Kundenbedürfnisse zum Ausgangspunkt zu machen, nicht die internen Voraussetzungen, ist seit Jahrzehnten eine der großen Forderungen. Alle wollen es, wenige schaffen es. Sie sagen, Sie haben es geschafft. Welche Schritte waren dafür entscheidend?**

Wir hatten bereits im Jahr 2008 einmal mit dieser Umpolung begonnen. Wir haben damals ein Programm gestartet namens „Zukunft und Mensch, eine moderne Organisation mit effizienten Strukturen“. Um es umzusetzen, haben wir die klassischen Managementmethoden angewendet, die man an den Hochschulen lernt und in sämtlichen Trainings dieser Welt beigebracht bekommt. Salopp gesagt: An den Menschen herumzuschrauben,

sie zu incentivieren, damit sie anders arbeiten als gewohnt. Immer mit den besten Absichten, mit dem besten Mindset, aber stets ohne echten Erfolg. Es war schwierig, uns einzugestehen, dass sich mit all den Maßnahmen nichts geändert hatte, aber alle Appelle verhallten folgenlos.

**Das ist eine Erfahrung, die viele Unternehmen regelmäßig machen ...**

Weil sie – wie wir – immer versuchen, die Menschen zu ändern. Menschen können wir aber nicht ändern. Es geht um die Strukturen, in denen sie arbeiten. Das ist uns bei Beutlhauser klar geworden, als wir im Jahr 2015 Reinhard K. Sprenger zu unserem jährlichen Managementtreffen eingeladen haben. Er sagte damals, Sinn und Zweck von Unternehmen sei der Erfolg am Markt. Dafür brauche es Führung. Und Führung beziehe sich auf Menschen sowie auf die Institution. Entscheidend für uns war nun dieser Gedanke Sprengers: Menschen verhalten sich immer so, wie die Institution mit ihren Rahmenbedingungen es vorgibt. Wer möchte, dass die Menschen anders arbeiten, muss diese Rahmenbedingungen ändern und anderes Arbeiten möglich machen. So hatten wir das nie betrachtet, wir hatten uns immer auf die Menschen konzentriert. Das war der Moment, an dem wir einen anderen Weg einschlugen. Direkt im Nachgang des Strategiemeetings haben wir drei Geschäftsführer damit begonnen, alle Prozesse, alle Vorgaben und Regeln zu notieren, die die tägliche Arbeit der Menschen bei Beutlhauser bis dato bestimmt und Frustration hervorgerufen hatten. Und dann haben wir damit begonnen, dieses Dickicht systematisch auszudünnen. Seitdem verändert sich das Unternehmen kontinuierlich genau in die Richtung, in die wir seit vielen Jahren gehen wollten.

**Wie sieht das konkret aus?**

Im Kern geht es darum, Demotivation so gut es geht auszuschließen. Wir haben früher mit viel Aufwand Menschen gesucht

und in ausgefeilten Kampagnen der Welt erzählt, wie toll Beutlhäuser ist. Als die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesem Bild vor Augen zu uns kamen, wurden sie konfrontiert mit all den Investitions- und Urlaubsanträgen, Vorgaben hier und Vorgaben dort. Das hat ihnen schnell die Motivation geraubt. Wie gesagt, nach dem Managementmeeting haben wir Geschäftsführer alles aufgeschrieben, was die Arbeit unserer Mitarbeitenden bestimmt. Dafür benötigt man übrigens keinen Unternehmensberater, wir haben das in einem halben Tag geschafft. Auf dieser Liste standen dann all die institutionalisierten Besprechungen, die unzähligen Kostenstellen, die Verkäuferprovisionen ... Wir haben in Abteilungssilos gedacht und gearbeitet. Es gab trotz all der genannten Besprechungen wenig Austausch. Das hat uns gelähmt. Wir haben die Liste dann intensiv mit unseren Führungskräften diskutiert und danach begonnen, die definierten Hemmnisse nach und nach abzubauen. Manches war sehr einfach abzuschaffen, bei anderem war es schwieriger. Denn solche radikalen Schnitte machen selbstverständlich manch einem Angst. Dennoch haben wir den institutionellen Rahmen komplett neu gezimmert. Und heute kann ich sagen: Wir haben nichts von dem zurückgeholt, was wir abgeschafft haben.

**Hier im Besprechungsraum stehen zwei Auszeichnungen des German Innovation Award, die Beutlhäuser gewonnen hat. Hat der Umbau Sie innovativer gemacht?**

Ja, wir haben in den vergangenen Jahren zahlreiche digitale Lösungen entwickelt, zum Beispiel die Software Onestop Pro, mit der Unternehmen Maschinen und Geräte verwalten, das Prüfungs- und Wartungsmanagement automatisieren und die Disposition digitalisieren können. Aus diesen Innovationen sind mittlerweile eigene GmbHs geworden. Daneben haben wir viele Dinge in unserem Daily Business innoviert. Unternehmen werden ja die ganze Zeit von Beratern und Buchautoren aufgerufen, innovationsfreundlicher und innovativer zu werden. Aber auch hier denke ich, dass es im Wesentlichen auf die Arbeitsumgebung ankommt: Innovationen entstehen, wenn Menschen, die nah an den Kunden sind, horizontal und ohne Abteilungsegoismus zusammenarbeiten, um konkrete Probleme der Kunden zu lösen. Von außen nach innen denken, fragen, was Kunden wirklich brauchen, und dann einfach machen lassen – das ist in meinen Augen der Erfolgshebel. Bis vor einigen Jahren hatten auch wir ein Ideenmanagement. Nur: Diejenigen, die diese Ideen bewerten sollten, konnten oft nicht einschätzen, wie gut sie waren, welches Geschäftspotenzial dahinter lag und ob die Idee ein Kundenproblem lösen würde. Deshalb wanderte die Idee durchs Haus, von Pontius zu Pilatus, es kam nicht oder sehr spät zu einer Entscheidung. Ergebnis? Die Ideengeber waren frustriert – und Innovationen hatten wir auch nicht.

**Und das ist jetzt anders?**

Heute stellen Mitarbeitende ihre Idee dem jeweiligen Regionalleiter vor. Wenn es um eine regionale Herausforderung geht, wird dort entschieden; wenn es eine größere Geschichte ist, kommt sie zu uns in die Zentrale. Wir diskutieren das mit den Ideengebern und allen, die in die Entscheidung einbezogen werden müssen. Und dann entscheiden wir, ob und wie es mit der Idee weitergeht. Das Ganze geschieht ohne großen formalen Aufwand und so schnell wie möglich. Das ist keine Rocket Science à la Elon Musk, das ist Daily Business.

**Sie haben schon gesagt, dass vieles bei Beutlhäuser in den regionalen Niederlassungen entschieden wird, vom Recruiting bis zu Investitionen ...**

In der Vergangenheit gab es bei uns für alles Investitionsanträge, in denen alles budgetiert war, was im Geschäftsjahr passieren sollte. Aber wer kann im Oktober, wenn budgetiert wird, schon wissen, was acht Monate später wichtig sein wird? Deswegen vergeben wir in die Regionen heute entsprechende Budgets, mit dem die Verantwortlichen dort dann so agieren, wie der Markt und die Kunden es verlangen. Stellen wir neue Leute ein? Trennen wir uns von Mitarbeitenden? Kriegt A eine Gehaltserhöhung, befördern wir B? Die Regionen entscheiden über Preise zum Kunden, über Gutschriften, über Rabatte, über alles, was Business ist, was Personal betrifft – außer über Neugründung von Firmen und Kauf oder Bau von Immobilien.

**Und was regelt Beutlhäuser zentral?**

In unserer Regionalorganisation verantwortet ein Regionalleiter die ganze Region von oben bis unten, vom Umsatz bis zum Ergebnis, über alle Geschäftsbereiche hinweg. Wir haben aber weiterhin klassische Zentralfunktionen: Personal, IT, Organisationsentwicklung, Buchhaltung, Marketing et cetera. Parallel haben wir auch eine Matrix, die unseren Vertrieb unterstützt, den Service, die Vermietung und so weiter.

„Der Begriff Empowerment unterstellt, dass Menschen verbesserungswürdige Wesen sind, die erst zu eigenständigem Handeln befähigt werden müssen. Dem ist nicht so.“



Oliver Sowa ist einer von drei Geschäftsführern der Beuthhauser-Gruppe. Das Unternehmen ist Spezialist für den Verleih und Verkauf von Baumaschinen, Baugeräten, Flurförderzeugen sowie Kommunaltechnik und beschäftigt derzeit rund 1.400 Mitarbeitende an 27 Standorten.

**Mit der Dezentralisierung von Entscheidungen und Investitionen gibt die Zentrale Kontrollmöglichkeiten und Einfluss ab. Das ist in der Realität wohl nicht immer einfach?**

Das ist unterschiedlich schwer, und es hängt auch wesentlich von den handelnden Personen ab. Dezentralisierung von Entscheidungen hat ganz viel mit Loslassen zu tun. Wenn man Vertrauen abgibt, bedeutet das nicht, dass man allen blind vertraut – das wäre naiv, sogar dumm. Vielmehr geht es immer um ein Sowohl-als-auch. Wer Vertrauen gibt, braucht auch Kontrollmöglichkeiten. Die entscheidende Frage ist aber, wie viel Kontrolle es braucht, und besonders, was kontrolliert werden soll. Das muss man in der Organisation sauber austarieren. Wichtig ist auch: Wer Menschen Vertrauen geben will, wirklich ernsthaftes, von Herzen kommendes Vertrauen, muss zuallererst sich selbst vertrauen. Sich verletzbar machen. Loslassen bedeutet zu wissen, dass etwas schiefgehen kann. Wer versucht, Menschen mit Regeln zuzudecken oder zu steuern, wird bald erkennen: Menschen sind wie fließendes Wasser. Fließendes Wasser geht durch sämtliche Ritzen dieser Welt, da gibt es immer Schlupflöcher. Was wirklich bindet und Schlupflöcher schließt, ist Vertrauen. Wer echtes Vertrauen erfährt, wird es sich drei Mal überlegen, ob er es missbraucht.

**Die Veränderung von oben, das Loslassen, ist das eine. Vertrauen annehmen und Verantwortung übernehmen, ist das andere. Gerade, wenn man aus Strukturen mit vielen Vorga-**

**ben und wenig Freiheit kommt, geht das nicht über Nacht. Wie hat Beuthhauser den Wandel begleitet?**

Richtig, das funktioniert nicht wie bei einem Schalter, den man umlegt. Wenn eine Fußballmannschaft zwanzig Jahre auf Defensivfußball ausgerichtet war und die neue Trainerin erklärt „Ab jetzt spielen wir Offensivfußball wie FC Liverpool“, braucht der Umbau Zeit. Und es wird eine gewisse Zeit mit Gegentoren und Niederlagen einhergehen. Entscheidend ist für mich hier die Frage des Menschenbilds. Sehe ich Menschen als verbesserungswürdige Wesen, an denen man permanent herumschrauben muss, oder sehe ich Menschen als Freiheitswesen, die im Prinzip alles können. Menschen in Unternehmen organisieren jenseits der Arbeit Vereine, bauen Häuser, ziehen Kinder groß und treffen jeden Tag wichtige Entscheidungen. Deshalb können Menschen relativ schnell mit Verantwortung und Freiheit umgehen. Das ist kein Prozess, der Jahre dauert. Aber natürlich müssen diejenigen, die den Wandel wollen, wie Wanderprediger immer wieder über den Wandel und das Warum und Wozu reden. Nicht in formalen Runden, sondern im Tagesgeschäft, im Dialog mit den Leuten, unter vier Augen, in größeren Runden, in kleineren Runden. Erklären, erklären, erklären – und zuhören.

**Eine gute Umschreibung des Buzzwords Empowerment. Können Sie mit dem Begriff etwas anfangen?**

Nein. Ich würde es umdrehen: Niemand muss die Menschen befähigen. Vielmehr geht es darum, alles abzuschaffen, was den Menschen ihre Befähigung zur Selbstständigkeit nimmt. Das ist ein ganz anderer Blick auf die Dinge. Den Menschen zu unterstellen, dass sie erst zu eigenständigem, wirksamem Handeln befähigt werden müssten, ist übergriffig. Denn es impliziert, sie seien verbesserungswürdige Wesen. Dem ist nicht so.

**Empowerment ist derzeit das eine Schlagwort, das andere ist Entwicklung. Manchmal kann man den Eindruck gewinnen, Unternehmen seien Organisationen mit dem Zweck, Menschen Sinn und Selbstverwirklichung zu geben. Sie haben neulich geschrieben, Unternehmen seien Zweckgemeinschaften, die auf Leistung und Gegenleistung beruhen. Nervt Sie die Diskussion um New Work?**

Wir machen in hohem Maß New Work, wir reden aber nicht über New Work. Menschen wird mit dem Gewese über New Work sehr häufig etwas vorgegaukelt. Das vergrößert die Unzufriedenheit. Ich meine damit nicht, dass Menschen bewusst getäuscht werden, sondern dass das Denken (und Sprechen) unklar ist. Dieses naive Denken und Sprechen, als hätten sich alle lieb und müssten sich permanent wohlfühlen, was Kritiker oft mit Hängetmatte und Kickertisch karikieren, das schadet. Im Unternehmenskontext geht es darum, jeden Tag dem Kunden einen echten Mehrwert zu liefern. Das ist das Entscheidende, denn damit verdienen Unternehmen ihr Geld. Das geht aus meiner Sicht nur mit selbstverantwortlichen und erwachsenen Menschen, die sich – und das ist wichtig – anstrengen müssen. Für dieses Ziel muss man Gas geben. Für die Kunden, aber zuallererst auch für sich selbst. Wenn man sich anstrengt und dafür eine Gegenleistung bekommt, bringt das einem Menschen Zufriedenheit. ■■■

CHRISTOPH PAUSE ist Chefredakteur New Management. Er übt in seinem Team und mit seinem Hund jeden Tag loszulassen.