



Believe
in the
individual
power
of small
teams.

Gore Deutschland
Geschäftsführer Eduard Klein
über W.L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates:
Ein Unternehmen, in dem es keine
Mitarbeiter gibt, sondern Teilhaber
(»Associates«), keine Positionen,
sondern Funktionen, keine Rang-
und Macht-Hierarchie, sondern
Vertrauen, Eigenverantwortung
und Entscheidungen. Keine klas-
sischen Kontrollmaßnahmen,
sondern das »Waterline-Prinzip«,
Freiheit, Selbstverpflichtung und
Fairness als leitende Grundprinzi-
pien des weltweit führenden Spe-
zialisten in der Verarbeitung des
widerstandsfähigen Kunststoffes
PTFE.

von Dietmar Bodingbauer
und Frank Kühn



Eduard Klein, Geschäftsführer
Gore, Deutschland

Mit dieser, in den 50er-Jahren noch für exotisch gehaltenen Unternehmensphilosophie hat Gore den Textil-, Elektronik-, Medizin- und Industriemarkt weltweit erobert. Im Gespräch mit Eduard Klein, Mitglied der Geschäftsführung der Gore Deutschland GmbH, bekamen wir neue Einblicke in ein etwas anderes Unternehmen.

Change: Wie entstand die Unternehmenskultur von Gore?

Eduard Klein: Die Organisation ist immer das Resultat der Unternehmenskultur. Zuerst kommen die Werte und die Kultur, dann erst ist die Organisation. Das geht zurück auf unseren Gründer Bill Gore, der sowohl die Erfahrung einer »normalen« Organisation und Hierarchie gemacht hat, als auch die der sogenannten »skunk works«; sich selbst organisierende Projekte, bei denen die Aufgabe im Vordergrund steht. Diese Faszination hat dazu geführt, dass er sich selbstständig gemacht hat und nach diesem Vorbild seine Firma gründete. Ich selbst habe ihn sogar noch kennengelernt! Er war sehr persönlich und menschlich, mit ganz frappierenden und unerwarteten Gedankengängen. Er formulierte auch das »Waterline-Prinzip«, wonach das Unternehmen mit einem Schiff verglichen wird und jeder im Rahmen seiner Eigenverantwortung auch Entscheidungen treffen – und damit auch Fehler machen – darf, solange er sich dabei oberhalb der Wasserlinie des Bootes befindet, in dem alle sitzen. Wenn es um schwerwiegende Entscheidungen geht, muss sich jeder mit anderen abstimmen.

Das erinnert doch an Organisationspsychologie?

Eduard Klein: Durchaus. Bill Gore war geprägt von den Überlegungen McGregors und seiner X-Y-Theorie. Auch Ed Schein mit seinem 3-Ebenen-Modell spielte eine große Rolle in unserer Unternehmenskultur. Er war der Bewusstmacher unserer Basis, unserer »fundamental beliefs« und unserer Werte. Auf diese bauen wir auf und hier liegen auch unsere Stärken. Durch eine Symbiose dieser beiden Theorien ist eine Kultur entstanden, die uns bis heute noch prägt. Und die uns dazu bringt, immer wieder über uns selbst nachzudenken.

Vor welchen Herausforderungen ist Gore schon gestanden?

Eduard Klein: Gore ist sehr schnell gewachsen. Dieses Wachstum brachte eine Krise mit sich. Wir hatten relativ kleine Werke, die extrem autark waren. Jedes Werk für sich war wie ein eigenes Unternehmen. Nach einer Zeit aber hatten wir 50 kleine Werke auf der Welt. Die dann noch so zu managen, dass vernünftige Schlüsselentscheidungen möglich sind, welche auch für den Markt als solche erkenntlich sind, ist schwierig. Viele meinten, dass wir diese Entwicklung mit unserer Unternehmenskultur nicht bestehen könnten, und forderten grundlegende Veränderungen. Aber es gab auf der anderen Seite auch die Konservativen, die sich einer völligen Veränderung unserer Prinzipien entgegenstellten. Eine Unternehmenskultur ist eben keine amorphe Masse. »Fundamental beliefs«, Prinzipien und die im Unternehmen verankerten Werte lassen sich – und wollten wir auch – nicht so einfach verändern. Aber an der Oberfläche, sprich der Umsetzung und der Art und Weise der Ausführung, haben sich auf jeden Fall Möglichkeiten zur Verbesserung ergeben. So kamen wir dann zu einer guten Lösung, dass die grundlegenden Werte und Prinzipien zwar gleich bleiben, aber die Strukturen an die Größe angepasst wurden. So haben wir immer noch kleine Werke mit 200 Leuten, die aber in Unternehmensbereiche eingegliedert sind und sich so selbst organisieren können.

Wie werden richtungsweisende Entscheidungen auf strategischer Ebene getroffen?

Eduard Klein: Entscheidungen werden immer im Rahmen unserer Kultur besprochen, das heißt, wir diskutieren im Vorfeld intensiv über die Relevanz der Entscheidungen für unsere Prinzipien und auch über den Entscheidungsprozess an sich. Wir fragen uns: »Ist es fair?« und »Passt es zu unseren Werten?«. Beschlüsse sollen »knowledge-based« gemacht werden, es wird versucht, DIE Kollegen miteinzubeziehen, die durch ihr Fachwissen einen guten Input geben können. So werden Entscheidungen hauptsächlich teamorientiert und nicht auf Basis formaler Macht getroffen, auch wenn es natürlich eine Letztverantwortung gibt. ►

X-Y-Theorie nach Douglas McGregor

Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus arbeitsunwillig ist und Arbeit, so gut es geht, aus dem Weg geht. Durch extrinsische Maßnahmen, das heißt durch Anreize von außen, wie Belohnung in Form von Geld oder durch Bestrafung, wird dieser zum Arbeiten motiviert.

Theorie Y geht davon aus, dass der Mensch eine intrinsische Intention hat, etwas zu leisten, und das Einzige, das noch notwendig ist, ihn zu lenken, ist, die Struktur, den Rahmen vorzugeben.

3-Ebenen-Modell nach Ed Schein

Eine Unternehmenskultur besteht aus 3 Ebenen:

1. Ebene sind Artefakte: sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse
2. Ebene sind öffentlich propagierte Werte: Strategien, Ziele, Philosophien
3. Ebene sind grundlegende unausgesprochene Werte und Annahmen: unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (letztlich die Quelle der Werte und des Handelns)



Hard facts
Gründung: 1958
Jahresumsatz:
2,5 Mrd. US \$
Mitarbeiter: 9000
Länder weltweit: 30
Geheimnis: PTFE &
Philosophie

Produkte von Gore: höchster Qualitäts- standard und dabei äußerst effektiv



Textilien:
Gore-Tex, hoch-
leistungsfähige
Textilien für Ärzte,
Feuwehrleute,
Polizisten, Soldaten,
Astronauten und
Sportler.



Energie:
Seit mehr als 30
Jahren halten
Gore-Filterschläu-
che und -Filter die
Umwelt praktisch
frei von Partikel-
emissionen.



**Gesundheitswesen
und Medizin:**
30 Mio. Implantate,
Prothesen, medi-
zinische Geräte zur
Verbesserung der
Lebensqualität von
Patienten.



Umwelt:
Mit den alternati-
ven Energiequellen
von Gore die Um-
welt schützen bei
maximaler industri-
eller Produktivität.



Automotive:
Neue Werkstoffe
zur Verlängerung
der Lebensdauer
von KFZ und der
Suche nach
alternativen
Kraftstoffquellen.



**Elektronik und Tele-
kommunikation:**
Elektronische Kab-
bel für die Signal-
übertragung mit
hoher Geschwin-
digkeit, Genauig-
keit und Stabilität.



**Chemische
Prozesstechnik:**
Durch den Einsatz
von Fluorpolymeren
saubere, sichere und
effizientere Prozess-
abläufe.



Militär:
Gore-Gewebe
schützen militäri-
sche Einsatzkräfte
vor Kälte, Wind,
(Schnee-)Regen
und Sandstürmen.



**Luft- und
Raumfahrt:**
Elektronikprodukte
für Flugzeuge, Ra-
keten, Satellitenpro-
gramme und
Raumfahrzeuge.

Die Stellenbeschreibung, in der verankert ist, dass ein Leiter das alleinige Entscheidungsrecht hat, gibt es bei uns nicht.

Lässt sich das für ein globales Unternehmen mit der Realität vereinbaren?

Eduard Klein: Entscheidungen werden mehr und mehr virtuell getroffen, gerade im Zuge der Globalisierung der Geschäfte. Wir sind im Wesentlichen in den drei großen Regionen USA, Europa und Asien stark vertreten. Wenn irgendwo Entscheidungen anstehen, dann werden diese drei Regionen zusammengebracht. Innerhalb dieser virtuellen Organisation muss natürlich im Vorhinein überlegt werden, wer an dem Entscheidungsprozess beteiligt sein soll und nach welchen Kriterien wir die Entscheidung treffen wollen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Eduard Klein: Ein Beispiel – als wir vor der Entscheidung standen, einen neuen CEO zu wählen, hat Bob Gore ungefähr zweihundert Kollegen per E-Mail gefragt, wen sie sich denn da vorstellen könnten. Viele haben ihm geantwortet und ihre Begründungen abgegeben. Letztendlich hat sich dann der Aufsichtsrat auf Basis dieses Inputs für Terri Kelly entschieden. Allein durch diese Miteinbeziehung hat sich

das nie als einsame Einzelentscheidung dargestellt, sondern als eine, die sehr breit getragen wurde.

Erst die richtigen Menschen machen den Erfolg eines Unternehmens aus. Wie werden diese aber erkannt und ausgewählt?

Eduard Klein: Natürlich sind die Mitarbeiter enorm wichtig. Der erste Filter ist schon in unserem Auftreten nach außen hin eingebaut, denn die Leute, die nicht das gleiche Wertesystem teilen, werden sowieso kein Interesse für uns aufbringen. Die aber, die Begeisterung zeigen, durchlaufen einen Auswahlprozess, bei dem es wieder darum geht, die richtigen Entscheidungen gemeinsam mit dem Team zu treffen. Für die endgültige Entscheidung sind mindestens zwei, drei Besuche des Bewerbers bei uns notwendig – Gespräche, in denen auf beiden Seiten sehr offen miteinander gesprochen wird.

Und wenn man dann aufgenommen wird?

Eduard Klein: Zuerst erhält man die Möglichkeit, die Arbeit und das Unternehmen zwei Wochen kennenzulernen. Jeder aufgenommene Bewerber bekommt außerdem einen eigenen »Sponsor« zugeteilt, der sich im künftigen Umfeld des neuen Mitarbeiters gut auskennt. Er erstellt einen gezielten Einarbeitungs-

plan für ihn und plant die Umsetzungen. Am Anfang finden sehr viele Gespräche statt. Uns ist wichtig, dass Netzwerke und Kontakte geknüpft werden und der Fortschritt regelmäßig reviewed wird.

Was ist die Rolle des Sponsors?

Eduard Klein: Der Sponsor hat im Grunde die Aufgabe, dass der neue Mitarbeiter unsere Prinzipien und die Logik der Organisation verstehen lernt. Ziel ist es, die Kollegen zu fördern und ihre Stärken herauszuarbeiten (die »sweet spots«). Wir investieren mehr darin, Leute entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und sie dort zur Spitze zu bringen, als in das Ausmerzen von Schwächen. Jeder Sponsor hat über die Stärken und Schwächen seines Schützlings kritisch, aber fair zu urteilen. Grundsätzlich sollten aber alle davon ausgehen, dass die Kollegen gute Arbeit leisten möchten.

Was für Erfahrungen machen Sie mit anderen Unternehmen, Lieferanten und Vertriebspartnern?

Eduard Klein: Mit Firmen, die ähnlich wie wir agieren, arbeiten wir gut zusammen. Schwieriger wird es bei Unternehmen, die eher zentralistisch und hierarchisch sind. Wir haben viele unterschiedliche Erfahrungen gemacht, aber wir sind natürlich nicht weltfremd und können auch mit Kollegen aus

anderen Firmen vernünftig zusammenarbeiten. Was wir immer wieder hören, ist, dass wir zwar sehr innovativ sind, aber auch sehr fordernd. Innovation und Integrität sind aber klar unsere Wettbewerbsvorteile, die uns auch von anderen Firmen unterscheiden, speziell wenn es darum geht, Talente an Land zu ziehen.

Woran erkennt man Integrität?

Eduard Klein: Ganz einfach – unsere Produkte halten das, was wir versprechen. Wir erbringen immer unsere Leistung und halten unser Erfolgsniveau auch unter schwierigsten Umständen. Nicht ohne Grund werden unsere Produkte hauptsächlich in Extremsituationen verwendet.

Was wird Gore in der nächsten Zeit beschäftigen?

Eduard Klein: Das virtuelle Arbeiten wird uns sicher noch die nächsten Jahre begleiten. Wie schaffen wir es, virtuell zu sein, ohne unsere Werte dabei zu verlieren? Wie können wir immer neue Innovationen entstehen lassen? Schließlich leben wir davon, dass wir als Innovator angesehen werden. Und das soll auch weiter so bleiben. ●