

Abdruck im Universum

Jeder Einzelne trägt dazu bei, dass Wirtschaft Sinn macht – ein Essay von Anja Förster und Peter Kreuz.

Man kann Spuren hinterlassen oder nur Staub aufwirbeln. Das gilt für Menschen und Unternehmen gleichermaßen, und es macht den Unterschied. Nur so macht Wirtschaft Sinn: Wenn Unternehmen jenseits von Zahlen, Gewinn und Shareholder-Value eine Antwort auf die Frage nach dem Wozu geben können. Eine Mission haben. Spirit, Sinn. Der aber fällt nicht vom Himmel, man muss sich um ihn bemühen – jeder Einzelne. Unsere Autoren sagen: Jeder entscheidet selbst, zu welcher Sorte Wirtschaft er beitragen möchte.

Was hilft gegen einen wackelnden Stehtisch? Klarer Fall: ein Bierdeckel. Also baten wir einen Mitarbeiter der Firma, bei der wir neulich zu Besuch waren, um dieses kleine Stück Pappe. Der junge Mann erwiderte unsere Bitte mit einem konsternierten Blick und ging wortlos davon. Gefühlte 30 Sekunden später kam er zurück, warf sich vor uns auf die Knie und begann den Tischfuß mit einem Inbusschlüssel zu justieren. Dabei fixierte er immer wieder konzentriert das Wasserglas auf dem Tisch; der Eichstrich diente ihm als Wasserwaage. Schließlich war der Stehtisch in einer exakt horizontalen Position und wir bedankten uns. Wieder schaute uns der junge Typ wortlos an. Dann sagte er nur einen Satz: „Wir bei Porsche arbeiten nicht mit Bierdeckeln.“ Ganz offensichtlich kam dieser Mitarbeiter nicht aus der Marketingabteilung, nicht aus dem Management und schon gar nicht aus der Pressestelle. Er hat einfach aus sich heraus den Spirit seines Unternehmens gelebt. Mit Pappe zwischen Estrich und Metall zu laborieren wäre ihm vorgekommen wie ein Terroranschlag auf die hauseigene Kultur des Perfektionismus. Diese Haltung kann weder angeordnet noch in Seminaren antrainiert werden. Sie ist ein Geschenk, das Menschen jeden Tag zum Arbeitsplatz mitbringen – oder auch nicht.

Es gibt zwei Sorten Wirtschaft, zwei Sorten Arbeit, zwei Sorten Leben. Es gibt graue Unternehmen und farbige. Es gibt Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich morgens aufs Büro freuen, und solche, die bestochen werden müssen, damit sie sich überhaupt aus dem Bett pellen. Die einen haben diesen Spirit, die anderen arbeiten nur. Unser Erlebnis mit dem Stehtisch zeigt, dass sich Sinn für jeden einzelnen Mitarbeiter ableiten lässt, wenn Unternehmen ein echtes Sendungsbewusstsein haben, wenn sie einen Missstand im Markt eliminieren wollen oder etwas Gutes in die Welt tragen möchten. Nur dann gelingt es, Mitarbeiter und Kunden mit diesem Virus anzustecken. In solchen Unternehmen haben alle das Gefühl, an etwas Bedeutsamem teilzuhaben, etwas zu bewegen und eine gemeinsame Leidenschaft zu teilen. Genentech, die US-Biotech-Tochter des Schweizer Roche-Konzerns ist so eine Firma. Das Ziel lautet, lange für unheilbar gehaltene Krankheiten endlich kurieren zu können. Oder Wikipedia, das von ehrenamtlichen Autoren getragene Community-Lexikon: Die gemeinsame Leidenschaft lautet, alles Wissen dieser Welt für alle Menschen frei zugänglich zu machen. Oder Apple. Steve Jobs ist angetreten, um mit seinem Unternehmen „einen Abdruck im Universum zu hinterlassen“,

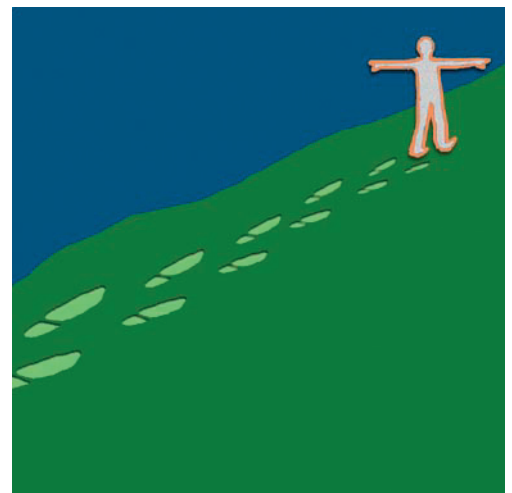


Illustration von Limo Lechner.

und dieses Versprechen wird mit immer neuen, unglaublich schönen und nutzerfreundlichen Innovationen eingelöst. Solche sinnstiftenden Unternehmen hinterlassen Spuren, statt nur Staub aufzuwirbeln. Gemeint ist damit weder naives Gutmenschentum noch politisch korrekte Phrasendrescherei. Klar, auch Steve Jobs „Abdruck im Universum“ klingt nach pathetischer Floskel. Doch immerhin hat er in seinem Unternehmen wirklich Antworten auf zwei fundamentale Fragen gefunden: Welcher Zweck würde den Einsatz aller Mitarbeiter verdienen? Und welche lohnende Sache würde die Menschen dazu bewegen, sich überdurchschnittlich anzustrengen, um ihr Unternehmen erfolgreich zu machen?

Die Rede ist von einem echten Beweggrund: einer Mission, einer Art höheren Bestimmung, die das Unternehmen für sich gefunden hat. Mit Esoterik hat das nichts zu tun, aber mit fundamentalen Werten wie Schönheit, Wahrheit, Aufbruch zu neuen Ufern, Freiheit, Gerechtigkeit, Liebe, Mitgefühl, Dienst an der Menschheit. Aus diesen Werten, die Menschen seit jeher zu außergewöhnlichen Leistungen angespornt haben, lassen sich für Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Sinnstiftung ableiten: Perfektion, Innovation, Demokratisierung, Herausforderer sein, Verantwortung und Menschlichkeit. Wenn sich diese Werte im Zielkanon eines Unternehmens widerspiegeln, ist die Antwort darauf gefunden, warum sich Menschen dort mit all ihrer Leidenschaft in ihre Arbeit einbringen. Die Mission ist also etwas, an das die Mitarbeiter glauben können. Nicht die Kapitalgeber. Oder meint irgendwer, dass das Ziel, den Aktionären möglichst hohe Dividenden und Börsenkurse zu beschere, bei Mitarbeitern tief empfundene Begeisterung auslöst? Natürlich wollen und brauchen auch Unternehmen mit Spirit ordentliche Gewinne, aber das Geld ist nie der Zweck, sondern immer Mittel zum Zweck. Sinnstiftende Unternehmen wollen Geld, um noch mehr Wert für ihre Kunden zu schaffen, um die besten Talente bezahlen zu können und geniale Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Diese Unternehmen machen Sinn, und genau deshalb machen sie auch Geld. Natürlich sahen oft erst mal die Skrupellosen ab. Aber auf Dauer kommt niemand damit durch. Das Tempo im Hamsterrad lässt sich nicht endlos steigern. Schnell und billig, das können 1,3 Milliarden Chinesen und 1,1 Milliarden Inder besser als wir! Einzig Unternehmen, die eine starke Mission und eine klare Haltung haben, können sich künftig gegen die globale Konkurrenz behaupten. Die Absteiger dagegen werden Firmen sein, die so grau sind wie der Staub, den sie mit ihrer Presseabteilung, ihren Rechtsanwältinnen und Anweisungshandbüchern, mit stundenlangen Meetings und aufgeblasenen PowerPoint-Präsentationen aufwirbeln. In diesen Firmen ist das Denken so kleinkariert wie die dazu passenden Sakkos. Hier leben wenige auf Kosten vieler. Und der Rest macht nur einen Job und nimmt mit, was er kriegen kann. „Sinn entsteht immer dann, wenn Menschen das, was sie tun, mit dem in Verbindung bringen, was ihnen wichtig ist“, hat der österreichische Psychiater und Neurologe Viktor Frankl einmal gesagt. Sinn als Antrieb zur täglichen Arbeit kann also weder durch Geld noch durch Angst noch durch Bonuskarotten vor Mitarbeiternasen erzeugt werden. Der einzige Weg, um die Leistung nachhaltig zu steigern, besteht darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Menschen ihre individuellen Stärken einbringen und Sinn in ihrer Aufgabe finden können.

Markus Studer war erfolgreicher Herzchirurg und Chef einer Schweizer Privatklinik. 2003 hängte er seinen OP-Kittel an die Wand und kaufte sich einen Lastwagen. Heute ist Studer fünf Tage die Woche als Brummifahrer unterwegs und kann sein Faible für Technik wunderbar mit seiner Leidenschaft fürs Reisen verbinden. So wie Doktor Studer fragen sich immer mehr Menschen, ob es tatsächlich wert ist, den besten Teil des Lebens für den immer

Spirit zahlt sich aus.

Vom Müssen zum Wollen.

gleichen Trott auf der Maloche herzugeben. Zur Sinnkrise im Job kommt es, wenn Menschen erkennen, dass ihr Input – Lebenszeit, Energie, Leidenschaft – in krassem Missverhältnis zu dem steht, was sie an Geld, Anerkennung, Befriedigung, Selbstverwirklichung herausbekommen. Dass diese Sinnkrise in vielen Unternehmen grassiert, ist empirisch belegbar. Der Engagement-Index von Gallup Deutschland etwa zeigt, dass der Anteil hoch engagierter Arbeitnehmer gerade noch bei mickrigen zwölf Prozent liegt, Tendenz fallend. Andere Umfragen bestätigen den täglichen Frust der Mitarbeiter und nennen als Gründe fehlende Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, öde Arbeitsrituale und Sinnleere. Die Botschaft ist klar: Menschen arbeiten nicht mehr aufgrund einer moralischen Verpflichtung. Der Wandel vom Müssen zum Wollen hat längst stattgefunden. Und nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden fragen zunehmend nach Sinn. Geiz ist geil war gestern, heute wird die Kaufentscheidung von der Glaubwürdigkeit des Unternehmens beeinflusst. Oder dem Wissen, als Kunde Teil einer Gemeinschaft mit denselben Werten zu sein. Und es gibt noch einen weiteren Grund, warum die Sinnsuche so wichtig geworden ist: die Globalisierung. Im weltweiten Wettbewerb nämlich fahren die Mittelmäßigen auf der Verliererspur. Das betrifft nicht nur die Unternehmen, sondern die Mitarbeiter. Und nicht nur die in den Chefetagen, sondern jedermann. Egal ob Lkw-Fahrer oder Chefarzt, jeder sollte sich fragen, wofür er brennt, welche Talente er hat und worin er Sinn findet. Wir alle sind eben nur wirklich gut, wenn wir der Überzeugung sind, dass es sehr wohl etwas ausmacht, ob wir morgens aufstehen oder liegen bleiben.

Die Suche nach Sinn beginnt mit den richtigen und wichtigen Fragen: Allerdings nicht mit der Frage nach dem Warum, sie hilft allenfalls, die Dinge besser zu verstehen, klärt aber nicht, ob sie auch wirklich sinnvoll sind. Erst mit der Frage nach dem Wozu rutschen die Dinge geistig eine Ebene höher. Wozu gibt es uns? Wozu stehen wir jeden Morgen auf? Wozu wollen wir unseren Marktanteil erhöhen? Wozu wollen wir besser sein als die Konkurrenz? Führungskräfte werden nicht zu Sinnstiftern, indem sie Budgets planen, Anordnungen geben oder hohle Mission Statements in die Welt setzen. Die einzigen Leitbilder, Werte und Philosophien, die in einem Unternehmen zählen, sind diejenigen, die sich darin zeigen, wie alle Mitarbeiter zu allen Zeiten handeln. Der Unterschied zwischen Menschen, die ihre Arbeitszeit so schnell und schmerzlos wie möglich hinter sich bringen wollen, und diejenigen, die sich mit Engagement und Kreativität für eine Sache einsetzen, liegt nicht darin, dass die einen „faule Säcke“ sind. Der Unterschied liegt in der Denkhaltung der jeweiligen Führungsetage. Chefs, die ihre Mitarbeiter wie unmündige Vasallen behandeln, werden auch nur abhängige Befehlsempfänger in ihren Reihen haben. Führungskräfte stiften Sinn, indem sie ihren Mitarbeitern Stärken und Fähigkeiten zutrauen und sie entsprechend einsetzen. Indem sie eine Atmosphäre schaffen, in der ihre Leute eigenverantwortlich arbeiten und sich entfalten können. Oder ganz einfach, indem sie erst mal die Klappe halten, ihren Mitarbeitern zuhören und herauszufinden versuchen, was sie antreibt und bewegt. Wer möchte, dass Mitarbeiter ungehindert kreativ und initiativ sind, sollte den Chefs die Hände binden – oder zumindest einige Finger. Je mehr Einmischung, je mehr Vorgaben und Regeln, desto geringer das Engagement und die Motivation. Mit einem sinnvollen Ziel vor Augen aber wollen Menschen wollen, da erledigt sich die Frage nach der Motivation im Job von selbst.

„Have a nice day“, wünschte uns der Kellner, der uns an diesem Morgen in einem Londoner Hotel so freundlich und zuvorkommend bedient hatte. Ob sein Tag denn auch schön würde, fragten wir ihn, oder ob es nicht ziemlich öde sei, den ganzen Tag Kaffee zu machen und zu allen nett zu sein. Der Kell-

Wozu das alles?

Chancen statt Jobs.

ner widersprach heftig. Natürlich habe er einen schönen Tag, schließlich sei er dafür da, dass seine Gäste sich wohlfühlen. „Das ist auch eine Berufung“, sagte er und strahlte dabei wie ein Röntgengerät. Ob jemand mit seiner Arbeit und seinem Leben glücklich ist, hängt weder von einem glamourösen Job ab noch von der Bezahlung oder von Status und Prestige.

Menschen wie dieser Kellner sehen ihren Job nicht als graue Tätigkeit, die in grauen Gebäuden vor sich hingraut. Sie machen einfach das, was ihnen Spaß macht und was sie gut können. Arbeit ist attraktiv und macht Freude, wenn sie auf der Ebene des individuellen Erlebens als sinnvoll empfunden wird, wenn man seine persönlichen Stärken einbringen und sich entfalten kann. Das bedeutet aber auch, dass jeder Einzelne herausfinden muss, wo seine Potenziale liegen und was für ihn persönlich sinnvoll ist. Abhanden kommt der Sinn bei der täglichen Arbeit meist dann, wenn Menschen ihre Fähigkeiten und Ideen trotz vollem Einsatz nicht verwirklichen können.

Ob jemand eine Topleistung bringt, hat vor allem etwas mit der Passgenauigkeit von Mensch und Arbeitsplatz zu tun. Leider haben noch nicht alle Chefs kapiert, dass es heute nicht mehr reicht, einfach nur Arbeitsplätze anzubieten. Vielmehr liegt die wesentliche Aufgabe einer Firma darin, Chancen anstatt Jobs zu bieten. Google etwa ist ein echter Talentmagnet, weil die Mitarbeiter dort an herausfordernden Projekten mitarbeiten können, weil sie ein größtmögliches Maß an Freiheit und Flexibilität genießen und weil es eine starke Mission gibt: Allen Menschen das verfügbare Wissen der Welt zugänglich machen. Organisationen, denen es weder an Schlagkraft noch an Erfolg fehlt, stellen Spielfelder zur Verfügung, auf denen es Spaß macht, zu spielen. Weil die Antwort nach dem Wozu dort überall greifbar ist. Und weil das Gleichgewicht zwischen Erfolg und neuer Herausforderung stimmt. Denn Menschen sind dann optimal motiviert, wenn sie das Gefühl haben, auf dem Gipfel angekommen zu sein, aber trotzdem noch lange nicht jede Herausforderung am Berg bestanden zu haben.

Claus Böbel betreibt seine Metzgerei in einem fränkischen Dorf mit knapp 500 Einwohnern. Klingt nicht besonders aufregend. Und trotzdem ist der Metzgermeister berühmt geworden. Seine Idee mit dem Wurstbrief verbreitete sich wie ein Lauffeuer in den Medien. Dabei ist der abgefahrene Einfall, Grüße aller Art in Salamiform zu versenden, nicht das einzige Außergewöhnliche an dieser Metzgerei. Böbel hat einen 50-seitigen Wurstkatalog, betreibt ein Wursttaxi und einen Online-Shop. Seine Waren gehen bis nach Hamburg und Berlin. Und ständig fällt ihm etwas Neues ein – vom Schinken mit dem Firmenlogo bis zur Perlenkette aus Würstchen. Der Metzgermeister hat sich einfach nicht damit begnügt, den Status quo zu akzeptieren. Stattdessen hat er sich vorgenommen, sich selbst und seinen Mitarbeitern hohe Ziele zu setzen, echte Innovationen zu entwickeln und diese deutschlandweit zu vermarkten. Und er hat bewiesen, dass das geht.

Da geht noch mehr!

Besonders erfolgreiche Menschen arbeiten mit extrem hochgesteckten Zielen, die ihnen mehr abverlangen, als sie bisher für möglich hielten. Diese Ziele sind aber niemals Utopie, sondern eine zwingende Voraussetzung für außergewöhnliche Leistungen. Hohe Ziele sind Pflicht, nicht Kür. Dazu muss man sich aber erst einmal vorstellen können, dass da noch sehr viel mehr geht. Das heißt aber nicht, noch das letzte bisschen Energie aus den Mitarbeitern herauszuquetschen. Hinter dem hohen Ziel steckt eine andere Logik: Laue Ziele und kleine Schritte führen nämlich geradewegs ins Mittelmaß. Und Mittelmaß ist lausig. Wenn ein Chef glaubt, sein Unternehmen könne um maximal 1,2 Prozent wachsen, dann wird es auch so eintreffen. Weil unsere Überzeugungen immer die Obergrenze des Möglichen bestimmen. Deshalb sind es unsere Schranken im Kopf, die der Erreichung unserer Ziele hartnäckig im Weg stehen. Wer wir sind, hängt davon ab, welche herausfor-

dernden Probleme wir zu überwinden versuchen. Radikale Innovationen, überdurchschnittliche Wachstumsraten und grandiose Markterfolge entstehen nicht aus übervorsichtigen, langweiligen Strategien irgendwelcher Schattenparker und Sauna-Untensitzer, sondern aus verdammt hochgehängten Zielen. Der wichtigste Nebeneffekt dabei ist die Freisetzung von Motivation und Energie. Kühne Visionen und ehrgeizige Ziele, die von den Mitarbeitern mitgetragen werden, entfalten eine normative Kraft. Dabei entsteht ein Spirit, der das ganze Unternehmen mitzieht und die Menschen zu Höchstleistungen anspricht.

Unternehmen, die Spuren im Gedächtnis der Menschen hinterlassen, zeichnen sich weder durch Designermöbel im Büro aus noch durch hektische Betriebsamkeit. Was nützt das edelste Design einem Restaurant, in dem man bedient wird wie in einer Magdeburger HO-Gaststätte unter Honecker. Es ist der gelebte Spirit, der verbindende Sinn, der tiefe Spuren hinterlässt. Dieser „Geist in den Mauern“ verknüpft all die verschiedenen Elemente einer Organisation. Er beflügelt Menschen in ihren Entscheidungen und trägt die von ihnen geschaffenen Strukturen und Prozesse mit. Und wenn der Spirit besonders stark ist, dann zeigt er sich typischerweise noch mehr in den kleinen Dingen als in den ganz großen. Man denke etwa an den Porsche-Mitarbeiter und seinen Profi-Einsatz am wackeligen Stehtisch. Der Geist in den Mauern zeigt sich auch darin, dass sich Menschen für die Produkte ihres Unternehmens interessieren und sich damit identifizieren. Das gilt für Mitarbeiter und erst recht für Führungskräfte. Spirit ist überall dort zu spüren, wo der Chef nicht nur eine Funktion ausübt, sondern die gemeinsame Leidenschaft authentisch vorlebt. Letztlich ändert sich damit auch die Definition von Führung: Es ist oberste Chefsache dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter ihren Kindern, Ehepartnern oder Bekannten mit Stolz von ihrer täglichen Arbeit erzählen können. Genau das ist der Spirit, der so ansteckend ist und den man förmlich mit den Händen greifen kann. Leider hat sich dieser Geist in nicht wenigen Unternehmen irgendwie verflüchtigt. Eine Umfrage unter deutschen Arbeitnehmern ergab jüngst, dass nur jeder zweite stolz auf seine Firma ist. Und gar zwei Drittel der Befragten sind so unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber, dass sie ihn nicht weiterempfehlen würden. Offenbar ist das Einzige, was Mitarbeiter in solchen Firmen hält, die Erdanziehungskraft. Oder es fehlt der Mut, etwas zu verändern, und dann ist man um Ausreden nicht verlegen: Die Umstände sind schuld. Die Kollegen. Die Reihenhaushypothek. Die Kinder. Das Wetter. Der Vollmond. Solche Ausreden kontert die Autorin Sabine Asgodom mit einem denkwürdigen Satz: „Wenn die Kinder Sie stören, Ihr Leben zu verwirklichen, dann geben Sie sie doch zur Adoption frei.“ Treffer, versenkt! Nörgeln gilt nicht. Jeder hat die Wahl. Die Entscheidung liegt bei jedem Einzelnen! Allerdings erfordert es Mut, aus dem laufenden Hamsterrad zu springen.



Anja Förster und Dr. Peter Kreuz gehören zu einer neuen Generation von Wirtschaftsvordenkern. Auf allen fünf Kontinenten fahnden die Managementberater und Bestsellerautoren nach Unternehmen, die so unkonventionell wie erfolgreich sind. Nach Organisationen, denen sich die besten Talente und Kunden anschließen,

und nach Menschen, die dafür brennen, mit ihrer Arbeit einen echten Unterschied zu machen. Ihr letztes Buch *Alles, außer gewöhnlich* wurde als Wirtschaftsbuch des Jahres 2007 ausgezeichnet.

www.foerster-kreuz.com

Mit Stolz bei der Sache.

Anja Förster / Peter Kreuz:
Spuren statt Staub.
Wie Wirtschaft Sinn macht.
 Econ Verlag, Berlin 2008,
 269 Seiten, 22.90 Euro.
 ISBN 978-3-430-20052-3
www.econ-verlag.de

