

„Hi!“

Die Männerstimme am Ende der Leitung klang ungewohnt lebendig. Und ich hatte nach drei Wochen Telefonmarathon meinen ersten Aussetzer.

Mein Büro an der Wirtschaftsuniversität Wien sah aus wie die Küche einer Studenten-WG: das reinste Schlachtfeld. Überall benutzte Tassen, Gläser, Teller ... Vor mir ein angeknabbertes Stück Kuchen. Ich lebte quasi hier. Neben dem Telefon. Immer wieder sagte ich meinen Spruch auf. Dass ich Peter Kreuz heiße und eine Studie über „Strategische Innovation“ mache. Ob ich – bitte – einmal den Geschäftsführer, den Vorstand, den CEO, das Alphantier sprechen dürfe. Ob es – vielleicht – möglich sei, mit ihm einen Interviewtermin zu vereinbaren. Also fragte ich auch diesmal ganz automatisch die ungewohnt lebendig klingende Stimme bei dem irischen Finanzdienstleister, ob der Chef erreichbar sei.

„That’s me.“

Wie jetzt? War da etwa Dagobert Duck in seinem Geldspeicher sofort am Hörer? Das war mir noch nie passiert. Normalerweise kam ich mit dem ersten Anruf ins Vorzimmer des Vorzimmers des Vorzimmers des Chefs. Einen Moment, bitte. Drei Minuten Vivaldi. Dann der nächste Ansprechpartner. Irgendwann hieß es dann, ich könne es morgen Nachmittag wieder probieren. Frühestens. Und der Interviewtermin? Das muss erst mit der Presseabteilung abgestimmt werden. Und mit der Rechtsabteilung. Und mit der Imageberatung.

Nicht so bei diesem irischen Finanzdienstleister. Wählt man die Nummer der Firma, geht tatsächlich der Chef höchstpersönlich ans Telefon! Wahnsinn! Ich beruhigte mich wieder und erzählte dem Mann von meiner Studie über strategisch innovative und strategisch weniger innovative Unternehmen.

„Cool.“ Der Typ fand gut, was ich da machte. Und klar könnten wir uns treffen. Morgen?



Die Entdeckung, dass es Wirtschaft mit und ohne Spirit gibt

Mann, ist das lange her! Peter als angehender Wirtschaftsprofessor in Wien: Das kommt uns heute vor wie die – angebliche – Rückführung in ein – angeblich – früheres Leben bei einem dieser Eso-Therapeuten. Trotzdem musste das einfach die erste Szene unseres Buchs werden. Weil wir nämlich genau in diesem Moment zum ersten Mal entdeckt haben, dass Wirtschaft nicht gleich Wirtschaft ist. Dass es graue Unternehmen gibt und farbige. Dass die einen sich morgens aufs Büro freuen und die anderen bestochen werden müssen, damit sie sich überhaupt aus dem Bett pellen.

entscheidend Es gibt zwei Sorten Wirtschaft

Viele Jahre sind seit diesem Telefongespräch vergangen. Wir haben uns selbstständig gemacht und beraten Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Wir haben Vorträge gehalten und danach mit den Leuten gesprochen. Wir haben Bücher geschrieben und unzählige E-Mails von Lesern erhalten. Inzwischen haben wir ein klares Bild: Es gibt tatsächlich zwei Sorten Wirtschaft. Genau zwei. Ergo gibt es auch zwei Sorten Führungskräfte. Zwei Sorten Mitarbeiter. Und zwei Sorten Kunden. Die gute Nachricht: Jeder von uns kann selbst entscheiden, zu welcher Sorte Wirtschaft er etwas beitragen möchte. Ja, Sie haben richtig gelesen. Wir sagen: Sie haben die Wahl. Die Entscheidung liegt bei jedem Einzelnen! Die schlechte Nachricht: Alles andere sind faule Ausreden – und **wir** akzeptieren keine davon.

Es gibt Unternehmen mit einer gemeinsamen Leidenschaft und einem verbindenden Sinn. Für die würden wir uns immer entscheiden. Diese Unternehmen haben etwas, das wir „Spirit“ nennen. Da

haben alle Mitarbeiter das Gefühl, an etwas Bedeutsamem teilzuhaben, etwas zu bewegen. Und das strahlen sie auch aus. Damit stecken sie andere an. Solche sinnstiftenden Unternehmen hinterlassen Spuren, statt nur Staub aufzuwirbeln. Spuren auf Märkten und in der Gesellschaft. Hier arbeiten Menschen, die etwas anders und besser machen wollen als der Durchschnitt. Menschen, die offen sind, neugierig und zugänglich. In solchen Unternehmen hört der Chef zu, bevor er selbst redet. Und die Mitarbeiter haben tatsächlich etwas zu sagen und keine Angst, den Mund aufzumachen. Sie sind inspiriert, ihr Bestes zu geben.



Es geht nicht um
frei schwingendes
Geschwalle!

Solche Unternehmen hinterlassen „einen Abdruck im Universum“, wie Steve Jobs von Apple es einmal formuliert hat: „We’re here to put a dent in the universe. Otherwise why else even be here?“

Ja, okay. Sie wenden jetzt vielleicht ein, dass der gute alte Steve sich hier zu einer pathetischen Floskel verstiegen hat. Fehlen nur noch „Weltfrieden“, „Völkerverständigung“ und „make the world a better place“, und fertig ist das große Gedöns mit maximalem emotionalen Schwallwert. Aber halt! Wir sehen das anders. Steve Jobs hat in seinem Unternehmen tatsächlich Antworten auf zwei fundamentale Fragen gefunden: Welcher Zweck würde den Einsatz aller Mitarbeiter **verdienen**? Und andersherum: Welche lohnende Sache würde die Menschen dazu bewegen, sich über die normalen Erfordernisse hinaus anzustrengen, um ihr Unternehmen erfolgreich zu machen? Es geht nicht um frei schwingendes Geschwalle. Wir reden hier von einem **echten Beweggrund**. Von einer **Mission**.

Eine Mission also ... Ja! Eine gute Begründung für das ganze Unternehmen. Ja! Eine Frage des Glaubens. Genau! Zum Beispiel Apple: unglaublich schöne und benutzerfreundliche Produkte erschaffen. Oder Genentech, die US-Biotech-Tochter des Schweizer Roche-Konzerns: lange für unheilbar gehaltene Krankheiten endlich kurieren können. Oder Wikipedia, das von ehrenamtlichen Autoren getragene Community-Lexikon: alles Wissen dieser Welt für alle Menschen frei zugänglich machen.

Apple, Genentech, Wikipedia: Der Beweggrund muss etwas sein, an das die Mitarbeiter **glauben** können. Nicht die Kapitalgeber. Die

Mitarbeiter! Oder können Sie sich vorstellen, dass die glorreiche Idee, den Aktionären eine exorbitante Dividende und einen möglichst hohen Börsenkurs zu beschern, nachhaltige und tief empfundene Begeisterung bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens auslöst? Lesen Sie es von unseren Lippen ab:

Nur ein Beweggrund. Der des Glaubens würdig ist. Bringt Menschen dauerhaft dazu. Sich selbst diesem Ziel zu verschreiben. Ihre Arbeitskraft. Ihre Fähigkeiten. Ihre Leidenschaft. Zum Wohle dieses Ziels einzusetzen. Ausrufezeichen.

Wir fragen Sie jetzt nicht, an was Sie oder Ihre Kollegen glauben. Wir gehen lieber noch einen Schritt weiter: Einzig Unternehmen, denen es gelingt, Mitarbeitern und Kunden einen echten Beweggrund anzubieten – und nicht nur eine Geschäftsbeziehung –, haben künftig eine Chance gegen die globale Konkurrenz! Sie wollen mit Ihrem Unternehmen in der Champions-League spielen? Beantworten Sie die Glaubensfrage!

Die Absteiger dagegen, Regionalliga, Kreisklasse, das werden Unternehmen sein, die so grau sind wie der Staub, den sie die ganze Zeit aufwirbeln. Mit ihren Presseabteilungen, ihren Armeen von Rechtsanwälten, ihren riesigen Durchsetzungsbürokratien, die ihre Legitimation aus buchdicken Anweisungshandbüchern ableiten. Mit ihren stundenlangen Meetings, in denen professionelle Klarsichthüllenverschieber aufgeblasene Power-Point-Präsentationen zum Besten geben. Diese Unternehmen sind unschlagbar – was ihre Leerlaufdrehzahl



**Das Denken ist
ebenso kleinkariert
wie die dazu
passenden Sakkos**

angeht. Die von ihnen erzeugte meterdicke Staubschicht kann die gähnende Sinnleere und den stupiden Leistungsdruck aber nicht kaschieren. In diesen Unternehmen gilt es als Bedrohung, Neues voranzutreiben, und als eine Verletzung der herrschenden Konsenskultur, überholte Dogmen in Frage zu stellen. Das Denken ist ebenso kleinkariert wie die dazu passenden Sakkos. Hier leben wenige auf Kosten vieler. Und der Rest? Der macht nur einen Job. Der nimmt mit, was er kriegen kann. Wenn man hier die Nummer des Chefs

wählt, kann es Wochen dauern, bis man ihn ans Telefon bekommt. Falls er überhaupt zu sprechen ist.

Kennen Sie, stimmt's? Aber warum gibt es immer noch so viele sinnentleerte Unternehmen? Weil es genug Menschen gibt, die das Spiel mitspielen. Denen der Mut fehlt, sich anders zu entscheiden. Die ihr Leben nur leben, aber nicht führen wollen. Die mit hartnäckigem Willen an ihrer eigenen Ohnmacht festhalten. Und weil es immer noch genug Menschen gibt, die noch nicht verstanden haben, dass es durchaus den Lauf der Welt verändert, ob ich bei einem miesen Discounter einkaufe, der seine Mitarbeiter und Lieferanten wie

Dreck behandelt, oder bei einem Händler, der seine Leute mitgestalten lässt. Und der klare Grundsätze und Prinzipien lebt. Die Drogeriemarktkette dm zum Beispiel hat sich schon vor 25 Jahren auf die Fahnen geschrieben, keine Zigaretten und keinen Alkohol zu verkaufen. Und das nicht, weil hier Moralapostel anderen vorschreiben wollten, was sie zu tun oder zu lassen haben. Sondern weil es nicht zum eigenen Anspruch passt. Genauso ernst nimmt Götz Werner, Gründer und heutiger Aufsichtsratschef von dm, die Bedürfnisse seiner



Whole Foods, London: Alles Bio - auch in der Werbung

eigenen Leute: „Mitarbeiter müssen gar nicht so sehr motiviert werden. Das ist eine Frage des Menschenbildes. Halte ich meine Leute eher für Tiere oder wirklich für Menschen? Daraus leitet sich ab, ob ich sie nur unterhalb der Gürtellinie anspreche oder in dem, was sie sein könnten, was sie vielleicht werden wollen.“

Make a difference. Einen Unterschied macht auch Whole Foods Market. Die in Amerika und Großbritannien extrem erfolgreiche Kette hat sich auf hochwertige, biologisch angebaute Lebensmit-

tel spezialisiert. Die Mitarbeiter von Whole Foods Market bezeichnen sich selbstbewusst als „Ernährungsberater“. Davon könnte sich hierzulande so manche Fleischfachverkäuferin eine Scheibe abschneiden. Aber aus artgerechter Tierhaltung bitte, die Scheibe. Und auch die Chefs könnten ins Grübeln kommen: Im Jahr 2007 belegte Whole Foods Market auf der Fortune-Bestenliste für die 100 beliebtesten Arbeitgeber einen spektakulären fünften Platz! Solche Auszeichnungen sind brillante PR und sorgen zudem dafür, dass ein Unternehmen die besten Talente anzieht.

Aber bitte verstehen Sie uns nicht falsch: Wenn wir von Unternehmen sprechen, die Spirit haben und die einen Unterschied machen, dann meinen wir damit nicht: Alles Öko, Jute statt Plastik, wir haben uns



**Unternehmen
mit Spirit
sind erfolgreich.
Verdammt erfolgreich.**

alle ganz doll lieb in unserem Kollektiv, demonstrieren gemeinsam für spezielle Froschparkplätze, und die Putzfrau verdient dasselbe wie der Chef. Wir meinen mit **Spuren hinterlassen** kein naives Gutmenschen-tum. Auch keine politisch korrekten Phrasendrescher, die ihre

Pleiten und Pannen mit höherer Moral rechtfertigen. Und wir meinen erst recht nicht, dass nur eine Non-Profit-Organisation eine gute Organisation ist. Nein, das alles meinen wir nicht. Im Gegenteil.

Ein Unternehmen, das sich durch eine gemeinsame Leidenschaft und einen verbindenden Sinn auszeichnet, das Spuren hinterlässt, hat schlicht eine klare Haltung. Die allerdings wird über Erfolg oder Misserfolg in der Wirtschaft der Zukunft entscheiden. Klar, oft sahen erst einmal Mr. Skrupellos und Mrs. Hintenrum mit schmutzigen Geschäften ab. Kurzfristig. Zeitweilig. Auf Dauer kommt damit aber niemand durch. Das Tempo im Hamsterrad lässt sich nicht endlos steigern. Und außerdem: Schnell und billig, das können 1,3 Milliarden Chinesen und 1,1 Milliarden Inder besser als wir!

Also noch einmal Klartext für alle, die meinen könnten, wir redeten hier „nur“ über weiche Faktoren: Unternehmen mit Spirit sind erfolgreich. Verdammt erfolgreich. Sie verdienen Geld. Viel Geld. Aber es ist nie **der** Zweck, sondern immer Mittel **zum** Zweck. Sinnstiftende Unternehmen wollen mehr Geld, um noch mehr Wert für ihre Kunden

schaffen zu können. Sie brauchen auch mehr Geld, um die besten Talente bezahlen zu können. Sie setzen ihre Ressourcen ein, um geniale neue Produkte und einzigartige Dienstleistungen zu entwickeln, die die Welt ein Stück lebenswerter machen. Diese Unternehmen machen Sinn, weil sie Sinn schaffen. Und genau deshalb machen sie auch Geld.

Peter Drucker, einer der einflussreichsten Management-Berater überhaupt, hat am Ende seines Lebens ausschließlich für Non-Profit-Organisationen gearbeitet. Für Organisationen, die primär „Leben verändern“ und nicht nur „Geld machen“ wollen, so erklärte er. Nichts gegen den genialen Mr. Drucker. Aber zu seiner Wolke würden wir ihm gern hinaufrufen: Drucker, alter Junge, Leben verändern und Profit machen, das schließt sich doch nicht aus! Alle und jeder und selbstredend auch Non-Profit-Organisationen müssen Profit machen, **damit** sie Leben verändern können.

Das Ziel der Ernährungsberater von Whole Foods Market lautet: „Change the way America eats“. Die Drogeriekette dm bringt ihre Haltung mit einem abgewandelten Goethe-Zitat „Hier bin ich Mensch, hier kauf' ich ein“ zum Ausdruck. Auch der amerikanische Kult-Motorradhersteller Harley Davidson will das Leben seiner Kunden verändern, und zwar indem er sich etwas vornimmt, was sich nur schlecht übersetzen lässt:

„To make your average middle class customer feel like a powerful ‚badass‘“. Und die ING Direct Bank, die amerikanische Tochter der ING Group, hat keine Kreditkarten, keine Autokredite und keinen Online-Wertpapierhandel im Angebot. Ist das Bevormundung? Vielleicht. Aber die Bank erklärt dazu: „Alles, was wir tun, lässt sich auf unsere Kernidee zurückführen:

Als Finanzinstitut geht es uns darum, unsere Landsleute wieder zum Sparen zu bringen. Und das funktioniert nicht, indem eine Bank alle möglichen Produkte anbietet, die nur eines zum Ziel haben: die Leute dazu zu bringen, mehr Geld auszugeben, als sie haben.“ Das ist eine klare Haltung!

All diese Beispiele zeigen, dass Unternehmen auf ganz unterschiedliche Weise Sinn stiften **und deshalb** gutes Geld verdienen. Der große österreichische Psychiater und Neurologe Viktor Frankl hat



einmal gesagt: „Sinn entsteht immer dann, wenn Menschen das, was sie tun, mit dem in Verbindung bringen, was ihnen wichtig ist.“ Sinn als Antrieb zur täglichen Arbeit kann weder durch Geld noch durch Angst noch durch Geld plus Angst ersetzt werden. Bonuskarotten vor den Mitarbeiternasen als Lockmittel? Befehl und Hierarchie als Druckmittel? Das greift nicht mehr. Und sollte es doch funktionieren, dann ist Ihr Unternehmen bereits erledigt, denn dann haben Sie die falschen Leute eingestellt. Was aber Unternehmen und Organisationen weltweit angeht, sagen wir: Für jede – JEDE – noch so kleine Firma, die langfristigen Erfolg haben will, gilt: 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. Wir meinen damit keine luftigen, künstlich mit Sinn angeereicherten Mission- oder Vision-Statements, sondern echten Sinn. Und das bedeutet: den Menschen zuhören. Aufrichtig und interessiert zuhören. Verstehen, was sie antreibt. Wissen, was sie bewegt. Wer das verstanden hat, hat sich den wichtigsten Wettbewerbsvorteil unserer Zeit erschlossen: leidenschaftliche und engagierte Mitarbeiter, die ihr volles Potenzial ausschöpfen.



**Bonuskarotten
vor den
Mitarbeiternasen
als Lockmittel?**

Aber Achtung! Sinnstiftende Unternehmen sind nicht immer bequem. Wo es Spirit gibt, da werden auch höchste Ansprüche an jeden Einzelnen gestellt. Und das ist gut so. Denn Sinn ist das, was Menschen ihrer Natur gemäß zum Handeln antreibt. Wir glauben: Menschen ist ihre Arbeit wichtig. Und zwar nicht nur, um die Miete bezahlen oder Kredite bedienen zu können. Sie wollen, dass dabei auch Sinn entsteht und etwas zum Nutzen anderer herauskommt. Und deshalb strengen sie sich an. Jeden Tag.

GEH NICHT NUR DIE GLATTEN STRASSEN.
GEH WEGE, DIE NOCH NIEMAND GING, DAMIT DU
SPUREN HINTERLÄSST UND NICHT NUR STAUB.

Antoine de Saint-Exupéry

Inhaltsverzeichnis

Vorspann		8
szene 1	entscheidend – Es gibt zwei Sorten Wirtschaft Die Entdeckung, dass es Wirtschaft mit und ohne Spirit gibt	10
szene 2	sinnvoll – Auf die Spuren kommt es an Warum Spirit plötzlich zählt	18
szene 3	inspirierend – Mehr drin als gedacht Sechs Sorten Sinn	28
szene 4	abtörnend – Weniger Resultate als gedacht Sechs Arten, wie Unternehmen keinen Sinn machen	40
szene 5	führend – Erfolg auf allen Ebenen Wie Chefs beides schaffen: Sinn und Profit	50
szene 6	bewegend – Mitarbeiter als Mitbewirker Warum jeder die Wahl hat	58
szene 7	mächtig – Die Abstimmung mit dem Portemonnaie Wie Kunden das Gute befördern	66
szene 8	verbindend – Der Geist in den Mauern Wie sich das Große im Kleinen spiegelt	74
szene 9	weitererzählt – Geschichten künden von Spirit Wo es gemeinsamen Geist gibt, da gibt es auch Storys	82
szene 10	gelebt – Menschen schaffen Spirit Warum Bilanzen keinen Sinn stiften	90
szene 11	magnetisch – Klasse zieht Klasse an Wie man es schafft, Talentmagnet zu werden statt Mitarbeiter zu rekrutieren	102
szene 12	begeisternd – Kunden werden zu Fans Wie man es schafft, Kundenmagnet zu werden statt Kunden zu werben	112

szene 13.....	authentisch – Spirit inside and outside	124
	Warum stimmige Botschaften von innen kommen	
szene 14.....	gemeinsam – Die Kraft der Vielen	134
	Wir sind nicht dazu gemacht, allein zu sein	
szene 15.....	empathisch – Die Kundenverstehler	146
	Wer Spuren hinterlassen will, muss vorausgehen	
szene 16.....	synthetisch – Das große Bild	158
	Inspirierte Unternehmen denken in Zusammenhängen statt in Produkten	
szene 17.....	wirkungsvoll – Mitmachen statt nur mitreden	168
	Wenn Handeln zu greifbaren Ergebnissen führt	
szene 18.....	stärker – Keine Zeit für Defizite	180
	Warum Stärken starken Sinn erzeugen	
szene 19.....	leidenschaftlich – Mehr als nur ein Job	190
	Warum Spurenhinterlasser für ihre Sache brennen	
szene 20.....	anspruchsvoll – Hängt sie höher!	202
	Warum laue Ziele keinen Spirit erzeugen	
szene 21.....	motiviert – Wider das sinnlose Anfeuern	214
	Wo Spirit herrscht, sind Menschen motiviert	
szene 22.....	vertrauensvoll – Der Turbo für den Sinn	224
	Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser	
szene 23.....	selbstgemacht – Ein Leben entwerfen und umsetzen	236
	Welchen Freiheitsgrad wir haben, unserem Nordstern zu folgen	
szene 24.....	mutig – Der Schlüssel zu allem	246
	Bist du bereit, den Unterschied zu machen?	
Literaturverzeichnis		256
Bildnachweis.....		261
Register		263
Abspann		269