

Wirtschaft und Sinn

Spuren statt Staub

Es gibt Unternehmen, in denen spüren Sie eine gemeinsame Leidenschaft der Menschen, die dort arbeiten. Und es gibt Firmen als seelenlose Aggregate, in denen Arbeit als Raub von Lebensqualität gilt. Die einen haben diesen Spirit, die anderen arbeiten nur. Wenn Unternehmen ein echtes Sendungsbewusstsein haben oder etwas Gutes in die Welt tragen möchten, sind Sie nicht nur erfolgreich sondern hinterlassen auch „Sinnsuren“, argumentieren in diesem Beitrag die Wirtschaftsvordenker Anja Förster und Peter Kreuz.



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 Wirtschafts-buch des Jahres ausgezeichnet.

Was hilft gegen einen wackelnden Stehtisch? Klarer Fall: ein Bierdeckel. Also baten wir einen Mitarbeiter der Firma, bei der wir vor einiger Zeit zu Besuch waren, um dieses kleine Stück Pappe. Der junge Mann erwiderte unsere Bitte mit einem konsternierten Blick und ging wortlos davon. Gefühlte dreißig 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 Stabsstelle für Qualitätsmanagement. Aber es wäre ein Terroranschlag auf sein Perfektionsstreben gewesen, wenn er diesen Stehtisch nicht hundertprozentig in die Horizontale gebracht hätte. Und darum geht es: Er hat den Spirit von Porsche nicht nur intellektuell verstanden, er lebt ihn. Eine solche Haltung kann weder angeordnet, noch in Seminaren antrainiert werden. Sie ist ein Geschenk, das Menschen jeden Tag zum Arbeitsplatz mitbringen – oder aber nicht.

SINN IST ANSTECKEND

Und genau das ist der entscheidende Unterschied: Es gibt Unternehmen, in denen spüren Sie eine gemeinsame Leidenschaft der Menschen, die dort arbeiten. In den Büros und Werkshallen können sie die Energie förmlich mit den Händen greifen. Und es gibt die anderen Unternehmen. Das sind seelenlose Aggregate, in denen Arbeit als Raub von Lebensqualität gilt. 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 Bedeutsamen teilzuha-

ben, etwas zu bewegen und eine gemeinsame Leidenschaft zu teilen.

Genentech, die 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“, und dieses Versprechen wird mit immer neuen, unglaublich schönen und nutzerfreundlichen Innovationen eingelöst. Solche 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?

SPIRIT ZAHLT SICH AUS

Die Rede ist also 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. Der Beweggrund ist also etwas, an das die Mitarbeiter glauben können. Nicht die

FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN NICHT ZU SINNSTIFTERN, INDEM SIE BUDGETS PLANEN.



Kapitalgeber. Oder ist es denkbar, dass das Ziel, den Aktionären möglichst hohe Dividenden und Börsenkurse zu beschern, 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.

SINN IST DIE BESTE ARBEITSMOTIVATION

Natürlich gibt es auch andere „Erfolgsmodelle“, die darauf bauen, Mitarbeiter und Geschäftspartner maximal auszupressen. Hier leben wenige auf Kosten vieler. Und der Rest macht nur einen Job und nimmt mit, was er kriegen kann. Keine Frage, auch das funktioniert. 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 einen starken Beweggrund 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 ihren Presseabteilung, Rechtsanwälten, Anweisungshandbüchern, stundenlangen Meetings und aufgeblasenen Power-Point-Präsentationen aufwirbeln. In diesen Firmen ist das Denken so kleinkariert wie die dazu passenden Sakkos. „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. 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 Missionstatements mit maximalem emotionalem Schwallwert 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 denjenigen, 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.

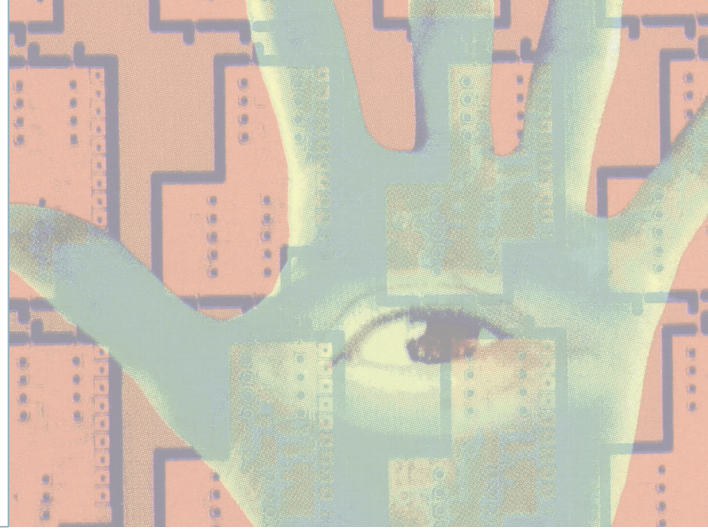
CHANCEN STATT JOBS

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 sei-



Buchtipp:
Spuren statt Staub,
Wie Wirtschaft Sinn
macht., ???

KÜHNE VISIONEN UND EHRGEIZIGE ZIELE, DIE VON DEN MITARBEITERN MITGETRAGEN WERDEN, ENTFALTEN EINE NORMATIVE KRAFT



ne Potenziale liegen und was für ihn persönlich sinnvoll ist. Abhanden kommt der Sinn bei der täglichen Arbeit dann, wenn Menschen ihre Fähigkeiten und Ideen trotz vollem Einsatz nicht verwirklichen können.

Ob jemand eine Top-Leistung 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. 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 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.

LAUE SCHRITTE FÜHREN INS MITTELMASS

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 geradewegs ins Mittelmaß. Wenn ein Chef glaubt, sein Unternehmen könne in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten um maximal 0,002 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 herausfordernden Probleme wir zu überwinden versuchen. Radikale Innovationen, überdurchschnittliche Wachstumsraten und grandiose Markterfolge entstehen nicht aus übervorsichtigen, langweiligen Strategien irgendwelcher Schattenparker, sondern aus hoch gehängten

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 anspornt.

GESCHÄFTSIDEEN AUS LEIDENSCHAFT

Unternehmen die Spuren im Gedächtnis der Menschen hinterlassen, zeichnen sich weder durch Designermöbel im Büro aus, noch durch hektische Betriebsamkeit. Es ist der verbindende Sinn, der tiefe Spuren hinterlässt. Unser Freund Ken arbeitet als Risikokapitalgeber im Silicon Valley in Kalifornien. Wir haben ihn gefragt, was seine Auswahlkriterien sind, um Geld an Unternehmensgründer zu vergeben. „Ganz einfach“, sagt er. „Wir fragen die Leute, warum sie an ihre Geschäftsidee glauben. Wenn die Antwort sinngemäß lautet: ‚Wir wollen soviel Kohle machen, dass wir in fünf Jahren den Laden verkaufen können und den Frühruhestand auf den Bahamas genießen‘, dann ist das für uns der größte nur denkbare Abturner. Wir suchen Leute, deren Geschäftsidee aus der Leidenschaft heraus geboren ist. Das sind langfristig diejenigen Unternehmen, die die größten Erfolgchancen haben.“ Großartige Unternehmen und erstklassige Teams haben eines gemeinsam: Spirit. Einen Sinnhorizont. Das ist es, was einzelne Menschen und ganze Unternehmen vorantreibt. Geld? Geld kann nie dieser Beweggrund sein. Finanzieller Erfolg ist nie der Grund, sondern immer nur die Folge von Spirit. Der Unterschied zwischen Durchschnitt und Exzellenz liegt darin, dass es für jede wirklich herausragende Leistung einen echten Beweggrund gibt.

Dieser Beweggrund 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. Genau das ist der Spirit, der so ansteckend ist und den man förmlich mit den Händen greifen kann.