

ZU
GAST

Wofür arbeiten wir eigentlich?

Unternehmen haben es über viele Jahre versäumt, die großen Fragen zu stellen. Heute müssen sie dafür zahlen. So wie VW. So wie die Deutsche Bank. So wie bald viele andere

TEXT Dominic Veken



PROFIL

DOMINIC VEKEN

Dominic Veken, 44, berät Unternehmen, lehrt Unternehmensphilosophie an der Uni der Künste in Berlin und hält Vorträge über Sinn und Begeisterung. Gerade ist sein Buch „Der Sinn des Unternehmens – Wofür arbeiten wir eigentlich?“ (Murrmann) erschienen.

Arbeit ist wie ein leichter Schnupfen. Dieses Gefühl bekommt man vermittelt, wenn man mit Mitarbeitern und Führungskräften verschiedener Unternehmen spricht. Viele der dort Tätigen fühlen sich überfordert. Viele arbeiten ab, was ihnen an Anforderungen angetragen wird. Viele denken schon heute daran, welchen anderen Job sie morgen machen könnten. Wenn man fragt, wofür sie eigentlich arbeiten, erntet man von den meisten in der Regel ein erstauntes Gesicht, aber nur wenige überzeugte Antworten. Man macht halt seine Arbeit, bekommt dafür sein Geld, freut sich manchmal über nette Kollegen und Vorgesetzte – und das war es. Man plant seine Karriere, erfüllt vorgegebene Ziele und zählt auf die Freizeit als Ort und Hort der Selbstverwirklichung und des Auslebens innerer Lebensbilder. Manch einer kündigt zwischendurch, macht ein Sabbatical, geht mal ins Kloster oder unterstützt eine gemeinnützige Organisation. Was bleibt, ist die Unzufriedenheit, oder besser gesagt: die fehlende Identifikation mit dem, was man tut und mit dem Unternehmen, für das man arbeitet.

Arbeit ist wie ein leichter Schnupfen. Doch muss dies so sein? Warum ist das überhaupt heute für die meisten Mitarbeiter so, wie nahezu alle diesbezüglichen Befragungen beweisen? Meine erste These: Weil sich die Unternehmen viel zu sehr auf ihre rein wirtschaftlichen und finanziellen Zwecke als Antrieb beschränken. Für die meisten Unternehmen geht es seit Jahren in der Hauptsache darum, Profite zu generieren, Wachstum zu erzeugen, Zahlenziele zu erfüllen. Dafür werden Strategien erdacht, das Marketing angekurbelt, die Effizienz erhöht, die Struktu-

FOTO Philipp Rathmer

ren geglättet. Überdeutlich wird dieser Umstand durch das Zitat des früheren Vorstandschefs der Lufthansa, der gerne mit der Haltung zitiert wurde, dass „die Zitrone nie ganz ausgepresst ist“ und hier immer noch mehr möglich ist. Wofür das Ganze? Diese Frage musste offen bleiben. Bei einer solchen Grundhaltung gibt alleine der äußere Druck den Weg vor. Das Problem für die Mitarbeiter: Das Pflichtenheft regiert die Reise, Freude und Begeisterung bleiben dabei zunehmend auf der Strecke. Früher nannte man das resultierende Arbeitsmuster dann Maloche, im Fachjargon erhält es heute den Titel „aversive Tätigkeit“, ein zweckzentriertes Vorgehen, das nie in die Verlegenheit gerät, als vergnügungssteuerpflichtig eingestuft zu werden.

Doch was ist die Alternative? Was können Unternehmen anderes tun? Haben sie überhaupt eine Wahl angesichts der sich massiv wandelnden Märkte, der rasanten Beschleunigung gesellschaftlicher Abläufe und der dabei niemals schlafenden Konkurrenz? Meine zweite These: Unternehmen müssen heute wieder die großen Fragen stellen. Sie müssen sich fragen, wofür es sie überhaupt gibt – in einem höherem Sinne. Was ist der innere Antrieb, der alle Mitarbeiter beflügelt? Was ist das Große, das das Unternehmen beseelt? Unternehmen müssen neben ihrem Unternehmenszweck wieder ihren Unternehmenssinn entdecken und freilegen. Und sie müssen diesem folgen, mit allem, was sie haben, mit allem, was sie können.

Den Unterschied von Unternehmenszweck und Unternehmenssinn kann man sehr schön verdeutlichen, wenn man sich einmal die Anekdote vor Augen führt, bei der relativ am Anfang der Firma Apple Steve Jobs den damaligen Pepsi-Manager John Sculley abwerben wollte. Das Problem an Jobs' Vorhaben war, dass Sculley zu diesem Zeitpunkt bei Pepsi viel mehr Geld, Macht, Mitarbeiter, Ruhm und Privilegien hatte, als Jobs ihm bei Apple hätte bieten können. Dennoch war er mit seinem Abwerbversuch erfolgreich und der Grund dafür war aus Sculleys eigener Schilderung eine einzige Frage, mit der der Apple-Gründer ihn überzeugt hat: „Willst Du die Welt verändern oder willst Du weiter Limonade verkaufen?“ Übersetzt: Willst Du einem höheren Sinn folgen oder weiter einen bloßen Zweck erfüllen?

Ein Großteil der Unternehmen in unseren Breitengraden verfolgt seit vielen Jahren die Intention, Limonade zu verkaufen: Wie können wir das Investmentbanking weiter hochfahren? Wie können wir auf dem Automarkt die Nr. 1 werden, mit technisch perfekten Autos, mit minimalem Spaltmaß und einer Strategie, die möglichst viele Modelle auf einer begrenzten Anzahl von Plattformen ermöglicht? Wie können wir durch Programme mit Namen wie Score, Focus, Win oder Dolores eine perfekte Aufstellung erreichen, mit der wir erfolgreicher sind als alle anderen?

Meine dritte These: Das sind alles kleine Fragen, Mittel-Zweck-Fragen, nach dem Was, Wie und Womit, die den Blick auf die großen Wofür- und Warum-Fragen verdecken. Die Beantwortung der kleinen Fragen ist zwar auf keinen Fall zu vernachlässigen, doch ist nur die Beantwortung der großen Fragen dazu geeignet, den Unternehmen einen echten Daseinsgrund zu verleihen und sie auf diese Weise nicht zu seelenlosen Profitmaschinen degenerieren zu lassen.

Wie können und wollen wir eigentlich die Welt verändern? Was ist unser inneres Anliegen? Wofür stehen wir als Unternehmen? Und: Wofür arbeiten wir eigentlich? Das sind die Fragen nach dem Sinn des Unternehmens – große, ja durchaus philosophische Fragen, die einen inneren Kompass ermöglichen, die einem sagen, was richtig und was falsch ist und die langfristig Glück und Begeisterung zu erzeugen vermögen: für die Mitarbeiter, für die Führungskräfte, für die Kunden und letztlich auch für die Aktionäre. Denn wenn man sich einmal die heute erfolgreichsten Unternehmen anschaut, stellt man fest, dass die meisten von ihnen solche sind, die die großen Fragen für sich beantworten können.

Ein Beispiel ist Starbucks, die von Beginn an die Idee hatten, der „Third Place“ für ihre Kunden zu sein, nach dem Motto: „Jeder hat in seinem Leben zwei entscheidende Orte, seine Arbeitsstelle und sein Zuhause. Wir wollen der dritte Ort für die Menschen sein.“ Auch Google hat mit der Mission, alle Informationen für jeden und überall zugänglich zu machen, einen höheren Sinn,

Willst Du die Welt verändern oder willst du weiter Limonade verkaufen? Ein Großteil der Unternehmen verfolgt seit vielen Jahren die Intention, Limonade zu verkaufen

dem der Zweck des Geldverdienens nachfolgt. Ähnliches gilt für Netflix, Tesla, Spotify, Lego (übersetzt „Gutes Spielen“), die Modemarke Nudie oder den US-Schuhversender Zappos, der sich mit der Philosophie „Delivering Happiness“ an die Spitze einer Bewegung gesetzt hat, die das Erwirtschaften von Profiten extrem erfolgreich als Nebenprodukt beim Erfüllen eines echten Sinns deklariert hat. Dabei umfasst der Spirit alles, was die 1500 Mitarbeiter tun. In den Callcentern gibt es keine vorstrukturierten Interviews. Jeder Mitarbeiter, der das Unternehmen nach der Einarbeitung verlässt, bekommt 2000 US-Dollar – damit nur die wirklich Überzeugten bleiben. Es gibt Glückskurse gratis, kostenlosen Rückversand für die Kunden bis zu einem Jahr nach Einkauf (!) und viele Liefer-Upgrades. Zappos ist innerhalb weniger Jahre zu einem Star im Markt geworden und jedes Jahr unter den Top 10 der beliebtesten US-Arbeitgeber zu finden.

Unternehmen müssen wieder die großen Fragen stellen. Nur so können sie sich und ihre Mitarbeiter aus dem Hamsterrad des äußeren Drucks befreien, der im reinen Erfüllen der gegebenen Anforderungen besteht. Nur so werden sie die nachkommenden Generationen für sich gewinnen, denen der neue Firmenwagen als Arbeitsanreiz deutlich zu wenig ist. Und nur so werden sie Kunden überzeugen, deren Bedürfnis nach Orientierung und Identifikation derzeit in rapidem Tempo ansteigt. Hierfür braucht es starke Unternehmensphilosophien, die über die bloße Aufzählung von Werten hinausgehen, die allen Beteiligten das Gefühl vermitteln, Teil von etwas Großem zu sein. Und die auf diese Weise ein langfristiges Leuchten in den Augen erzeugen.