

Kapitel 1

Einführung

»Man muss etwas sein, um etwas zu machen.«

*Johann Wolfgang von Goethe, Eckermann,
20.10.1828*

Die meisten Kinder bekommen abends vor dem Einschlafen Märchen vorgelesen. Bei mir war das anders: Die Geschichte, die mich schon als Sechsjähriger jeden Abend in den Schlaf verfolgte, war kein Märchen aus uralten Zeiten. Sie handelte von der jüngeren Vergangenheit, und die handelnden Personen waren nicht Feen und edle Prinzen, sondern meine Familie. Mir wurde erzählt, wie die Kommunisten während des Bürgerkriegs in den 40er Jahren unseren Bauernhof in Griechenland überfielen, weil sie meinen Vater suchten. Aber der war schon lange untergetaucht, um gegen sie zu kämpfen. Also hielten sie sich an die Frauen.

Zu dieser Zeit lebten 54 Frauen in unserem Dorf. Die Kommunisten forderten sie auf, meinen Vater zu denunzieren. Doch als sie sich ohne Ausnahme weigerten, wurden sie alle erschossen. Nur zwei Frauen überlebten – schwer verletzt unter einem Berg von Toten.

Mit dieser Geschichte möchte ich Sie nicht schockieren, sondern ich habe mit ihr begonnen, weil ich meine, dass gerade persönliche Erzählungen uns mehr lehren als abstrakte Ideen. Tatsächlich lernen wir vor allem aus Geschichten. Sie helfen uns, komplizierte Zusammenhänge zu durchschauen und sie mit Sinn zu erfüllen. Damit will ich nicht sagen, dass wir uns unserem Thema, dem Auftrag, am besten über schreckliche Tragödien nähern sollten. Aber eines zeichnet Tragödien nun einmal aus: Sie brennen sich unser Gedächtnis ein. Auch an einem schönen Tag geraten sie nie ganz in Vergessenheit, erst recht nicht, wenn sie Teil unserer eigenen Familiengeschichte sind.

So hat die Tragödie meiner Familie eines bewirkt: Ich habe niemals die zentrale Bedeutung des Auftrags außer Acht gelassen, ganz gleich, um welches Unternehmen es ging. Denn meine Familie wurde zwar an diesem Tag zerstört, aber der Tod so vieler meiner Ange-

hörigen war keineswegs bedeutungslos: Er hat dazu beigetragen, dass der Kommunismus in Griechenland schließlich zu Fall kam. In diesem Sinne sind die Frauen meiner Familie für die Freiheit ihres Landes gestorben.

Ernste Geschichten machen Kinder ernst. Als ich zwölf Jahre alt war, las ich zum ersten Mal die »Geschichte des Peloponnesischen Krieges« von Thukydides, ein Werk, das als Beginn der politischen Geschichtsschreibung gelten kann. Die berühmte »Totenrede des Perikles«, die der athenische Staatsmann für seine gefallenen Landsleute um 490 v. Chr., im ersten Winter dieses endlosen Krieges hielt, hat mich damals besonders beeindruckt. Dieser Krieg sollte noch über dreißig Jahre dauern und nahezu die gesamte antike Welt mit hineinziehen, weshalb ihn manche Historiker auch als »antiken Weltkrieg« bezeichnet haben. Auf der einen Seite stand das »liberale« Athen, auf der anderen das »konservative« Sparta. Die Kriegsparteien stritten nicht nur um die politische, sondern auch um die kulturelle Vorherrschaft. Athen war eine Demokratie und befand sich auf dem Höhepunkt seiner kulturellen Entwicklung, Sparta ein autoritärer Militärstaat, kulturell und wirtschaftlich weit im Hintertreffen, doch übermächtig wegen seiner starken Streitkräfte.

Und so spricht Perikles in seiner Rede über grundsätzliche Dinge, die uns bis heute beschäftigen. Seine Worte dienten später Abraham Lincoln und Winston Churchill als Vorbild für ihre eigenen programmatischen Reden. Ich las die Rede des Perikles immer und immer wieder. Noch als Teenager schrieb ich sie zweimal ab und lernte sie schließlich auswendig.

Was hat mich an dieser Rede so berührt? Es waren die folgenden Sätze: »Denn das Grab hervorragender Männer ist überall: Nicht nur die Aufschrift auf einer Tafel zeugt in der Heimat von ihnen, auch in der Fremde wohnt, geistig, nicht stofflich, bei jedermann ihr ungeschriebenes Gedächtnis.« In etwas schlichteren Worten: Nur ein tugendhaftes und sinngelitetes Leben bringt wahren Ruhm, und dieser Ruhm ist die Unsterblichkeit.

Als Junge war ich fest davon überzeugt, dass auch die Toten meiner Familie in diesem Sinne unsterblich waren, selbst wenn sie keine berühmten Helden waren. Ich wollte es ihnen gleichtun und auch jemand sein, der die Welt ein wenig besser macht. Dafür musste ich nicht nur ein bedeutender Mensch werden, ich müsste vor allem für

etwas stehen – ich würde etwas finden müssen, für das es sich zu leben und sogar zu sterben lohnte: Einen *Auftrag*.

Was für die Gestaltung des eigenen Lebens gilt, das trifft auch ganz entscheidend auf Unternehmen zu. Auch sie brauchen einen *Auftrag*, wenn sie auf längere Sicht erfolgreich sein wollen. Sollen andere mit »Strategien«, »Taktiken« und »Management« herumspielen. Solange ihnen der Sinn und die eigentliche Bedeutung ihres Unternehmens nicht klar ist, werden sie niemals gewinnen können. Wer sich aber dieser Herausforderung stellt und ernst macht mit seinem *Auftrag*, der braucht Willensstärke, Intelligenz, Charakter und ein unbeugsames Rückgrat.

Der *Auftrag* ist abhängig vom Charakter, doch gerade hier gilt leider allzu oft, dass wir uns vor allem dann damit befassen, wenn wir ihn vermissen: Exemplarisch stehen dafür die Skandalgeschichten von Enron, Arthur Anderson oder Worldcom, die weltweit das Vertrauen erschüttert haben. Und das ist nicht nur in der Wirtschaftswelt der Fall. In der Politik, ja auch im Sport, sieht es nicht viel besser aus. Auch dort besteht ganz offenbar eine tiefe Kluft zwischen den hochtönenden Worten und dem, was tatsächlich stattfindet und von dem wir allenfalls aus den Zeitungen erfahren.

Hinter jeder unsauberen Aktion, so denken wir gern, steckt jemand, der offenbar vergessen hat, dass das Gesetz auch für ihn gilt. Der eine kürzt den vorgeschriebenen Weg ab. Ein anderer legt die Regeln äußerst flexibel aus. Unrechtsbewusstsein suchen wir vergebens. Man ist eben »aggressiv« und zeigt »unternehmerischen Einsatz«. Im Privatleben begegnen uns dieselben selbstgerechten Erklärungen. Mitmenschen, die sich nicht gerade vorbildlich benommen haben, erklären, was für gute Ehemänner, liebevolle Eltern und engagierte Bürger sie sind.

Es ist beunruhigend, dass die Menschen, die wegen dieser großen und kleinen »Unanständigkeiten« vor Gericht stehen, genauso aussehen wie Sie und ich. Sind wir denn auch so wie sie? Vielleicht unterscheidet uns weniger, als wir meinen, besonders wenn wir ihre fragwürdigen Verhaltensweisen einfach nur schulterzuckend zur Kenntnis nehmen. Anders sieht es aus, wenn wir uns nicht damit abfinden, sondern davon überzeugt sind, dass unser Leben eine Richtung, einen *Auftrag* braucht.

Was hat es mit diesem *Auftrag* auf sich? Warum ist er so wichtig? Kann etwas, das zunächst eher esoterisch klingt, überhaupt etwas mit effektivem Management zu tun haben?

Zahllose Erfolgsgeschichten aus Politik und Wirtschaft legen den Schluss nahe, den Betreffenden sei es keineswegs um ethische Grundsätze, sondern ausschließlich um Profit oder um Ruhm gegangen. Viele erfolgreiche Unternehmen schmücken sich mit Werten und noblen Grundsätzen, die keine Bedeutung mehr haben, sobald sie der Gewinnmaximierung im Wege stehen.

Wenn dies so wäre, wäre es dann nicht konsequent, den *Auftrag*, der erfolgreiche Menschen antreibt, einfach zu ignorieren und sich auf andere Qualitäten zu konzentrieren, die herausragende Führungskräfte oder Spitzenteams auszeichnen? Dies wäre schlicht zu kurz gedacht. Denn der *Auftrag* ist wesentlich, Ehrgeiz und Gier sind es nicht.

Der *Auftrag* ist auch wichtiger als Taktik. Taktik steht für das »Wie«, die Mittel, mit deren Hilfe Führungskräfte ihre Ziele anstreben. Der *Auftrag* ist auch wichtiger als die Strategie eines Unternehmens. Eine Strategie ist allenfalls kurzfristig sinnstiftend und zeigt Schritt für Schritt den Weg zu optimalen Ergebnissen. Enron hatte eine Strategie, sogar viele Strategien. Aber Strategien sind lediglich Mittel. Sie können nicht das Ziel sein. Ein *Auftrag* markiert genau das: ein Ziel. Bei Enron fehlte ein solcher *Auftrag* – es war ein Unternehmen ohne Sinn und Zweck.

Der *Auftrag* eines Unternehmens ist so wichtig, weil er in alle Bereiche hineinwirkt. Das ist mehr, als man von jedem anderen Element eines Unternehmensplans sagen kann. Und er verpflichtet uns stärker als alles andere. Er gibt Orientierung, um auf das Ziel des eigenen Lebens und des Unternehmens zuzusteuern. Als Führungskraft, die sich und andere führt, müssen Sie sich entscheiden, einem solchen *Auftrag* zu folgen. Eine solche Entscheidung fällt man nicht kurzfristig und auch nicht aus rationalen oder analytischen Erwägungen. Wer sich auf einen *Auftrag* festlegt, der ist sich seiner selbst und seiner Lebenssituation bewusst. Er weiß oder er ahnt zumindest, wozu er in der Welt berufen ist. Er entschließt sich gewissermaßen als »ganzer Mensch« mit all seinen Erfahrungen und Überzeugungen.

Der *Auftrag* ist unsere moralische DNS. Er kommt überall dort zum Ausdruck, wo wir in voller Überzeugung handeln. Er ist unsere Ant-

wort, wenn wir gefragt werden, was richtig ist – im Unterschied zu dem, was als sachlich korrekt angesehen wird.

Der *Auftrag* ist für den Erfolg eines Unternehmens aus drei Gründen entscheidend.

Zunächst einmal ist der *Auftrag* die wichtigste Quelle, aus der sich Leistungen speisen. Die meisten Geschichten über Reichtum und Erfolge lassen sich leichter verstehen, wenn wir uns ansehen, welche Rolle der *Auftrag* dabei gespielt hat.

Zweitens legt der *Auftrag* die Dynamik offen, die jedem menschlichen Handeln zugrunde liegt. Er berührt die grundlegenden Fragen von Motivation und Verhalten, ob in einer Gemeinschaft oder in einer Organisation. Er ist die Hauptenergiequelle, die alles andere antreibt, im Großen wie im Kleinen.

Drittens ist der *Auftrag* das, worüber erfolgreiche Führungspersönlichkeiten gern sprechen – auch wenn sie diesen Begriff nicht benutzen. Sie können es tagtäglich beobachten: Die leitenden Mitarbeiter, die Sie am meisten schätzen, handeln im Sinne eines *Auftrags*, diejenigen, die ihnen Sorgen machen, eben nicht. Ich bin mir darüber im Klaren, dass diese Sicht der Dinge nicht die allgemein übliche ist. Im »Einmaleins der Wirtschaft« ist der *Auftrag* nicht nur keine feste Größe, seine Existenz wird schlichtweg ignoriert. Das einzige, was dort zählt, ist die ökonomische Logik: Unternehmen stellen Produkte her oder bieten Dienstleistungen an und erwirtschaften damit Profite. Letztlich dreht sich alles um Geld, Geld, Geld.

Aber auch in der breiten Öffentlichkeit wird dem *Auftrag* wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In einem Artikel für das *Wall Street Journal* äußert sich Gil Schwartz, Chef der Public Relations-Abteilung bei CBS über ein Buch, das einen moralischen *Auftrag* geradezu zum Hindernis erklärt: Niccolo Machiavellis *Der Fürst*:

Das Buch ist als philosophische Abhandlung getarnt, das eine starke Führung propagiert. Tatsächlich ist es eine Anleitung für skrupellose Narzissten – und zwar für solche, die ihre Erfolge der Tatsache verdanken, dass sie sich in erster Linie darum kümmern, überall die Nummer eins zu sein. Machiavelli hat eine grundlegende Wahrheit entdeckt, die zu wirtschaftlichen Erfolgen führt: Moralische Bedenken haben im Tagesgeschäft erfolgreichen Managements einen

äußerst geringen Nutzen. Nein, es geht in diesem Buch nicht um Nettigkeiten. Es rät dazu, Konkurrenten auf jede erdenkliche Art kaltzustellen (das ist durchaus wörtlich gemeint) und Feinde zu zerstören. Wenn nötig, soll man auch über die Leichen von Freunden gehen. Dennoch haben so gut wie alle erfolgreichen Führungspersönlichkeiten seit Urzeiten diese Weltsicht im Grunde geteilt. Machiavellis Leistung besteht darin, dass er die Strategien der Mächtigen jedem verfügbar gemacht hat, der sich dafür interessiert. Wenn man seine Lehren strikt befolgt, schafft man sich eine Wirtschaftsethik, die kühl, höflich, aufmerksam, strategisch und brutal ist.

Ein Satz sticht in diesem Text besonders hervor: »Moralische Bedenken haben im Tagesgeschäft erfolgreichen Managements einen äußerst geringen Nutzen.« Doch genau das wage ich zu bezweifeln. Tatsächlich haben moralische Erwägungen gerade hier ihren besonderen Nutzen. Mein Buch ist eine Antwort auf die weitverbreitete Einstellung, dass man nur Erfolg haben kann, wenn man das Messer in der Tasche bereithält. Es wendet sich gegen all diejenigen, die Quartalsberichte für die Bibel halten und rücksichtslos ihre Karriere verfolgen. Natürlich kann ein gewiefter Taktiker mitunter atemberaubend schnell bis in die Spitze aufsteigen. Aber dann muss er Ergebnisse vorweisen können. Und vielleicht muss er gerade dann etwas leisten, wenn es nicht so gut läuft, wenn Krisenstimmung herrscht und das Vertrauen der Beschäftigten gewonnen werden muss. Ist Machiavelli dann noch eine große Hilfe? Wer ganz oben angekommen ist und moralisch nichts vorzuweisen hat, also für nichts steht, der ist in solchen Situationen besonders gefährdet.

Der Philosoph Ralph Waldo Emerson hat einmal gesagt: »Business ist göttliches Handeln«. Das ist auch meine Überzeugung. Nur wer hoch zielt, kommt auch weit nach oben. Unternehmensführer brauchen Grundsätze, sie brauchen einen *Auftrag*, um ihre Arbeit gut zu machen. Und wenn sie einen Nachfolger suchen, dann tun sie gut daran, sich zu fragen, wie der es mit dem *Auftrag* hält. Fühlt er sich ihm verpflichtet, folgt er den gleichen Grundsätzen? Denn die Grundsätze machen den Unterschied zwischen einer guten und einer hervorragenden Leistung aus, zwischen einem Achtungserfolg und einem Meisterwerk, zwischen flüchtiger Anerkennung und dauerhaftem Ruhm.

In den Zeitungen lesen wir hin und wieder über sogenannte »Whistleblower«, die fragwürdige Geschäftspraktiken ihres Unternehmens an die Öffentlichkeit bringen – und dann als »Nestbeschmutzer« vor die Tür gesetzt werden. Oder über Führungskräfte, die sich anrühigen Plänen widersetzen, und ihre Position räumen müssen. Grundsätze sind keine Erfolgsgarantie. Aber sie sind die Voraussetzung, um zumindest auf lange Sicht erfolgreich zu sein. Der Weg an die Spitze verlangt, dass wir uns unserer tiefen Beweggründe für unsere Entscheidungen und unser Handeln bewusst sind. Der Lohn dafür, dass wir die obersten Werte unserer Organisation beachten und die Strategie an diesen Werten ausrichten, ist Ruhm. Die Büsten in der Eingangshalle ehrwürdiger Institutionen werden sicher nicht für diejenigen aufgestellt, die sich als Drängler und Messerstecher hervorgetan haben. Das ist das Vorrecht der Helden, der Führungspersönlichkeiten mit Grundsätzen.

Ich bin überzeugt, dass es für die Menschen im Arbeitsleben vor allem auf die Grundsätze, den *Auftrag*, ankommt, und nicht so sehr auf die Bezahlung oder den Status. Verstehen Sie mich nicht falsch. Natürlich möchten die Menschen etwas für ihre Arbeit bekommen und ein beeindruckender Titel ist ihnen schon auch etwas wert. Doch viel größer ist der Wunsch, dass ihr Leben etwas bedeutet, dass es einen Sinn und einen Zweck hat. Im Mittelalter bauten die Handwerker an Kathedralen, von denen sie wussten, dass nicht einmal ihre Enkel sie in voller Pracht würden sehen können. Doch das hielt sie nicht im Geringsten davon ab, ihr Bestes zu geben. Denn was konnte für sie wichtiger sein als für Gott zu arbeiten, in seinem Auftrag? Johann Sebastian Bach schrieb unter seine Kompositionen das Kürzel SDG – *Soli deo gloria*, »Gott allein die Ehre«. Der Komponist betrachtete sich selbst nur als Überbringer einer Botschaft. Nun muss man nicht religiös sein oder ein Künstler, um seinem Leben einen tieferen Sinn zu geben. Es genügt, sich darüber klar zu werden, dass der modernen materialistischen Kultur etwas fehlt, nämlich Sinn und Bedeutung. Wenn Sie das erkannt haben, wird ein *Auftrag* mit einem Mal wichtig für Sie werden.

Meine Ansichten über den *Auftrag* sind nichts Abstraktes. Sie haben mit meinem Leben zu tun. Als ich in Athen mein Jurastudium beendete, war ich dazu ausersehen, die Abschlussrede zu halten. Es hätte ein großartiger Tag werden sollen. Stattdessen kamen mir die

Tränen – Tränen der Sorge und der Wut. Die Sorgen galten meinem Land. Die türkische Armee hatte ihre zweite Invasion begonnen. Viele Griechen waren gefallen. Meine Wut richtete sich hingegen auf bestimmte Absolventen meines Abschlussjahrgangs – zwei ehemalige Polizisten, die mich während der Militärdiktatur zur Polizeiwache »eingeladen« hatten, um mich zu »befragen«. Als ich sie während meiner Abschlussrede im Saal vor mir sah, überlegte ich, ob ich diesen Vorfall erwähnen sollte. Oder sollte ich es auf sich beruhen lassen? Meine Vorsicht behielt die Oberhand. Ich hielt meine Wut zurück und sagte nichts.

Im Herbst darauf schrieb ich mich in Harvard ein, meine innere Unruhe war noch stärker geworden, denn auf Zypern herrschte Bürgerkrieg. Für mich war es nicht einfach, mich auf wirtschaftswissenschaftliche Seminare zu konzentrieren. Im zweiten Jahr geriet ich dann in eine regelrechte Krise. Ich klagte einem der Professoren mein Leid: »All diese Theorien sind gut und schön. Doch was ich brauche, ist eine Theorie, die man in die Tat umsetzen und mit der man eine bessere Welt schaffen kann – ich muss etwas tun, um meinem Land zu helfen.« Er schickte mich zu Roger Fisher, einem Professor an der Harvard Law School, der neue Verhandlungsstrategien entwickelte. Das war genau das, wonach ich gesucht hatte. Zusammen mit Professor Fishers Team arbeitete ich an der Entwicklung des ersten Harvard-Seminars zum Thema Verhandlungen. (Darüber hinaus engagierte ich mich für eine Kampagne, die den amerikanischen Kongress dazu bringen sollte, ein Waffenembargo gegen die Türkei zu verhängen. Das war ein ziemliches Risiko – Ausländern war es gesetzlich untersagt, sich in Amerika politisch zu betätigen. Ich hätte des Landes verwiesen werden können. Trotzdem musste ich etwas tun, um meinem Land zu helfen.)

Professor Fishers Seminar über Verhandlungen hatte starken Zulauf, unter allen Veranstaltungen dieser Art in Harvard lag es auf dem dritten Rang und wurde auch an vielen anderen amerikanischen Universitäten gehalten. Ich habe dieses Seminar einige Jahre lang unterrichtet und Professor Fisher bei der Entwicklung der Ideen unterstützt, die er in seinem Bestseller *Getting to Yes* zusammengefasst hat (auf Deutsch »Das Harvard-Konzept«, ebenfalls ein Bestseller). Ich gehörte 1978 zu dem Team, das damit beauftragt war, das »Einzelverhandlungskonzept« zu entwickeln, eine Technik, die der damalige

amerikanische Außenminister Cyrus Vance bei den Friedensgesprächen zwischen Israel und Ägypten in Camp David anwandte. Drei Jahre später wurde ich zum Chefberater des Harvard-Verhandlungs-Projekts ernannt.

Dennoch zog es mich in die Welt außerhalb des Campus. 1982 ging ich als Leiter der Geschäftsentwicklung für Europa und den Mittleren Osten zu Westinghouse. Dort prägte ich den Begriff »Offsets« (Kompensationsgeschäfte) und stellte die ersten Offset-Programme für die Rüstungsabteilung von Westinghouse zusammen, die der wichtigste Zulieferer für die F-16-Kampfflugzeuge war. Ja, ich wollte den Frieden voranbringen und bei der Unterzeichnung von Verträgen dabei sein. Aber wir befanden uns in den achtziger Jahren. Die Sowjets betrieben eine Politik des Säbelrasselns – man kann nicht mit jemandem verhandeln, der eine Waffe in der Hand hält. Ich ging ganz bewusst in die amerikanische Rüstungsindustrie, damit ich Griechenland im Kampf gegen die Kommunisten besser unterstützen konnte. Wenn man so will, hatte ich den Kampf meines Vaters zu meinem eigenen gemacht.

Mir ist vorgeworfen worden, ich hätte beim »kommerziellen Verkauf« von F-16-Kampfflugzeugen an Griechenland zu Beginn der achtziger Jahre die Fäden gezogen. Ich bekenne mich schuldig. Bis dahin hatte es keinen Handel mit Militärflugzeugen gegeben. Damit in einer Zeit frostiger Beziehungen zwischen der amerikanischen und der griechischen Regierung – es herrschte Funkstille – eine Lieferung von F-16-Jägern erfolgen konnte, musste man das Ganze als »kommerziellen Handel« ausgeben. Mein Ziel war es, nicht nur die Sowjets auf Distanz zu halten, sondern auch etwaigen Versuchen der Türkei zuvorzukommen, diese Phase der militärischen Schwächung und politischen Isolation Griechenlands auszunutzen. Dieser tiefere Grund war es, der mich Jahr für Jahr unermüdlich zur Arbeit antrieb und mich beharrlich nach neuen Wegen suchen ließ – und ganz gewiss nicht das Gehalt, das ich als Mitarbeiter eines Rüstungsunternehmens bezog.

Auch wenn der Verkauf der F-16-Jäger bei den gemäßigten Griechen begeistert aufgenommen wurde, sträubte sich eine Gruppe noch vehementer dagegen als die Kommunisten. Die extreme Rechte Griechenlands verfluchte mich dafür, dass ich den Handel durchgesetzt hatte, weil ich damit der sozialistischen Regierung unter Andreas

Papandreou half, die nächsten Wahlen zu gewinnen. Doch ich handelte so, weil es meinen Grundsätzen, meinem *Auftrag* entsprach. Machtpolitische und finanzielle Erwägungen waren da zweitrangig.

Ich verließ Westinghouse und wechselte zu General Dynamics, wo ich 1984 zum jüngsten Leiter der Programmentwicklung ernannt wurde. Fünf Jahre später trat ich zurück. Die Berliner Mauer war gefallen. Der Kommunismus, wie wir ihn kannten, war am Ende. Ich flog nach Griechenland und besuchte meinen Vater. Er war alt und schwach. Aber er freute sich, als ich ihm vom Zerfall der Sowjetunion erzählte. Mit leuchtenden Augen stellte er mir eine Frage: »Und jetzt ... was ist mit den Chinesen?«

Meinem Vater gegenüber hatte ich meine Pflicht erfüllt. Es war an der Zeit, eine persönliche »Friedensdividende« einzustreichen. Ich bat General Dynamics, mich für zwei Jahre an die Harvard Business School zu schicken, damit ich mich weiter meinem persönlichen Lebensthema widmen konnte, der Beziehung zwischen einem *Auftrag* und Erfolg. Schon bald stellte ich fest, dass es eine Sache war, gegen Missstände zu kämpfen, aber eine völlig andere, selbst etwas Positives zu leisten. Noch etwas unscharf zeichnete sich für mich eine neue Aufgabe ab – ich wollte dafür sorgen, dass meine Ideen in die Praxis umgesetzt wurden. Es ging nicht bloß darum, Tagesziele zu erreichen, vielmehr wollte ich die Welt zum Guten verändern, indem ich Unternehmen unterstützte, ihren jeweiligen *Auftrag* zu erkennen und dadurch effektiver zu arbeiten.

Mit Ende dreißig schrieb ich mich noch einmal an der Harvard Business School ein. Nach meinem Abschluss 1992 wechselte ich zur *Monitor Company*, eine Unternehmensberatung, die von den Harvardprofessoren Mike Porter und Mark Fuller gegründet worden war und die sich auf strategische Fragen spezialisiert hatte. Bei meiner Arbeit für verschiedene Unternehmen fiel mir etwas auf, das niemand bisher ernsthaft angesprochen hatte – viele Probleme ließen sich auf einen Mangel an Idealismus zurückführen. Die Unternehmensziele klarer zu fassen, die Effektivität der Firmen zu erhöhen. Das führte nicht zum Kern der Sache. Wollte man die Qualität der Unternehmen verbessern, musste man damit anfangen, die Führung zu verbessern.

Ich hatte die Möglichkeit, meinen Ansatz eingehender zu überprüfen, als ich in den Jahren zwischen 1994 und 1996 bei *Monitor* für die

Anwerbung neuer Mitarbeiter verantwortlich war. In Hunderten von Gesprächen mit Hochschulabsolventen fragte ich nach ihren Werten und Ambitionen.

Wenn man neue Mitarbeiter anwerben möchte, ist die innere Moral und das Arbeitsklima im eigenen Unternehmen entscheidend. Die Absolventen von Harvard erkundigten sich bei ihren ehemaligen Kommilitonen, die ein Jahr zuvor abgeschlossen hatten und nun bei uns arbeiteten. Was sie über uns sagten, fiel weit stärker ins Gewicht als alle Präsentationen und Recruitingveranstaltungen. (Das galt besonders für die nichtamerikanischen Studenten, die ihre eigenen engmaschigen Netzwerke hatten und an denen ich besonders interessiert war, weil sie für unser Unternehmen mit seinen internationalen Ambitionen sehr wichtig waren.)

Später wurde ich Leiter für Eurasien und war mehr mit unseren Klienten beschäftigt. Ich trieb den Ausbau unseres Unternehmens voran, in Ländern wie der Türkei, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Russland, Griechenland, Deutschland, Frankreich und Israel. Dabei war die Unterstützung durch meine Mitarbeiter entscheidend. Waleed Iskandar – der Kollege, dem dieses Buch gewidmet ist – und andere, die zu mir stießen, erwarteten eine Gegenleistung: Sie wollten ihre individuellen Bedürfnisse in ihrer beruflichen Entwicklung berücksichtigt sehen. Sie legten Wert auf ein entspanntes Arbeitsklima in einer Gemeinschaft, die von wechselseitiger Unterstützung geprägt war. Damals bekam ich eine erste Ahnung davon, was später bei *Panthea* mein Motto werden sollte: »Ein Unternehmen bringt man am besten dadurch voran, dass man die Mitarbeiter voranbringt.« *Monitor* verzeichnete in Eurasien enorme Zuwächse. Ich bin heute noch stolz darauf, was das Team erreicht hat.

Als Vorsitzender und Geschäftsführender Direktor von *Monitor* in Europa, Eurasien, Afrika und dem Mittleren Osten musste ich mich mit der Dot-Com-Revolution auseinandersetzen, einem der größten Umbrüche in der Geschichte der Beratungsbranche. Unsere komfortable Stellung schien durch die Internetunternehmen in Gefahr zu geraten. Wir sahen uns in die Defensive gedrängt. Doch ich hatte aus der Geschichte gelernt: Wenn man angegriffen wird, lässt sich die Moral am besten dadurch aufrechterhalten, dass man den Patriotismus anspricht. Mit Waleeds Hilfe appellierte ich daher an die Loyalität der jüngeren Mitarbeiter unseres Teams. Mit Erfolg: In ganz Europa ver-

loren wir nicht einen einzigen Kundenetat. Und unsere Belegschaft wurde sogar noch größer, weil sowohl junge als auch erfahrene Kräfte für uns arbeiten wollten.

Meine Arbeit bei *Monitor* gab ich 2004 auf, denn ich wollte tiefer in mein Thema einsteigen, lesen und nachdenken, um schließlich auch dieses Buch hier zu schreiben. Die Ideen beeinflussten auch meine Entscheidung, zu *Panthea* zu gehen, eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragen der strategischen Führung spezialisiert hat und deren Name sich aus dem Griechischen herleitet (pan = alles, theos = Gott), zugleich ist es die Mehrzahl von »Pantheon«, das Heiligtum, das »allen Göttern« gewidmet ist. Unser Konzept besteht darin, uns zunächst einen Überblick darüber zu verschaffen, was die betreffende Organisation effektiv macht. Diese Erkenntnisse kombinieren wir mit Überlegungen, wie die Führungspersönlichkeiten nachhaltige Wirkungen entfalten können, und zwar innerhalb und außerhalb ihrer Unternehmen. Das führt uns dazu, umfassende Maßnahmen zu entwickeln, die wir in der Regel mit dem Vorstand erarbeiten. Dabei geht es um sehr breite Themen, die eine Veränderung in drei Bereichen erfordern, in der Strategie, im Verständnis von Leadership und in der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Dabei bemerkte ich bei den anderen, aber auch bei mir selbst, dass wir gewisse Denkgewohnheiten haben, die es eher erschweren, den Wert eines *Auftrags* klar zu erkennen. So wird beispielsweise gerne der »Charakter« als eigentliche Quelle des Erfolgs gesehen. »In Krisenzeiten«, so hat es der Wirtschaftsguru Warren Bennis einmal formuliert, »löst sich Führungsstil in Charakter auf.« Wer aber meint, dass Krisenmanagement nur vom Charakter abhängt, der könnte schnell in Panik geraten, wenn es zu einer ernsten Krise kommt. Denn so wäre ja gleich sein Selbstwertgefühl bedroht. Wenn man hingegen den eigenen *Auftrag* versteht, ist es leichter, sich dem altbewährten Ritual des Lernens zu unterwerfen, das nach dem Prinzip funktioniert: Versage und versuche es wieder, versage und versuche es wieder, bis du schließlich Erfolg hast.

Eine andere fragwürdige Haltung, die mir immer wieder begegnet ist, möchte ich als »magisches Denken« bezeichnen. Viele Menschen wachsen bewusst oder unbewusst mit der Annahme auf, dass es da jemanden gibt, der alle anderen überragt – eine Vater- oder Mutterfigur mit übernatürlichen Kräften, die schon eingreifen und alle Probleme

lösen wird. Manchen Führungskräften wird die Rolle eines Moses oder sogar Gottes zugeschoben. Er oder sie gilt als allwissend und charismatisch. Seine Stellung bleibt unangefochten, solange diese Maske aufrechterhalten werden kann. Doch wenn es ernsthafte Probleme gibt, kann sich das überschwängliche Urteil schnell ins Gegenteil verkehren. Aus der Lichtgestalt wird ein Versager oder jemand, der einen hinters Licht geführt hat. Die Leute verstehen nicht, dass jeder ohne einen klaren *Auftrag* in dieser Situation gescheitert wäre.

Je deutlicher ich diesen Mangel erkannte, desto klarer wurde mir, wie wichtig Werte sind, und zwar nicht nur für mich. In unserer beschleunigten, globalisierten Welt wissen wir vielleicht nicht, wie wir die Frage formulieren sollen, aber das Bedürfnis nach einem eigenen realistischen Konzept für Grundsätze ist da. Der Wettbewerb hat im letzten halben Jahrhundert viel Gutes bewirkt, aber die eine Frage ist stets unbeantwortet geblieben: »Warum treten wir den Wettbewerb an?« Führungspersonlichkeiten auf der ganzen Welt sind mehr denn je daran interessiert, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen. Sie konzentrieren sich zunehmend darauf, das Richtige zu tun, auch wenn sie häufig keine Worte darüber verlieren. Besonders in den letzten Jahren habe ich bei meinen Gesprächen mit Vorständen und Unternehmensführern bemerkt, dass ein Wandel stattgefunden hat, der sich im Übrigen auch in der Berichterstattung der Tagespresse beobachten lässt. Es geht nicht mehr so sehr um die Frage »Wie erzielen wir die gewünschten Ergebnisse?« als vielmehr um die Fragen »Was muss getan werden?« und »Warum muss es getan werden?«.

Da musste ich wieder an Thukydides denken, der Erste, der über den »Menschen und seine Pläne« geschrieben hat – über die Beziehung zwischen Führung und Strategie also. Der *Auftrag* von Thukydides war, wie er selbst uns wissen lässt, zu lehren. Aus diesem Grund gilt er auch als Ahnherr der modernen Geschichtsschreibung. Doch Schriftsteller schreiben nicht nur für die Nachwelt. Thukydides schrieb auch für die Führer seiner Zeit. Er war der Erste, der sich systematisch damit auseinandergesetzt hat, welche überragende Bedeutung der *Auftrag* bei den Entscheidungen von Führungskräften hat. Die Strategien, die er beschreibt, die Reden und Kampagnen sind alle Teil eines Lehrplans für die Ausbildung von Führungspersonlichkeiten.

Dieser Gedanke war mein Ausgangspunkt. Der Bereich, den ich näher beleuchten wollte, war die Führung. Aus dem Blickwinkel der Philosophie wollte ich mich nicht der Geschichte, sondern dem Geschäftsleben nähern, und zwar in dem Bereich, in dem ich mich am besten auskenne, der Unternehmensführung. Bei *Panthea* unterstützen wir Führungskräfte dabei, sich ihrer moralischen Grundsätze bewusst zu werden und Unternehmensstrategien im Einklang mit ihrer Überzeugung zu entwickeln. Auf diese Weise entdecken sie nicht nur in sich selbst eine Quelle der Kraft, sondern auch eine Möglichkeit, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und ihren Blick auf den wirklichen Lohn zu richten: Den Beitrag, den sie für den Wohlstand und die Menschheit leisten und der zur Folge hat, dass alle ihre Energie, ihre Kreativität, ihre Talente und Fähigkeiten in den Dienst des *Auftrags* stellen.

Ich habe es schon erwähnt: Ideen sind mächtig, aber Geschichten sind noch mächtiger und wirkungsvoller. Ich begab mich also wieder in meine Bibliothek, dieses Mal, um mehr über die Pioniere der amerikanischen Wirtschaft zu erfahren – Männer, die in einer Zeit des freien, unregulierten Kapitalismus die Chance ergriffen, ihre Unternehmen und auch ihre Zeit zu gestalten. Wie mir auffiel, waren diese Männer weit davon entfernt, als Götter im Tempel des Charismas gelten zu können. Heute hätten sie keine Chance, in die Vorstandsetagen einzuziehen. Aber sie hatten Visionen, die nicht nur auf ihre Unternehmen beschränkt blieben – sie folgten einem *Auftrag*. Und genau darin bestand die Gemeinsamkeit all dieser großen Persönlichkeiten des 20. Jahrhunderts.

Ich bin überzeugt, dass sich Unternehmensführer von heute – und die von morgen – durchaus von Geschichten inspirieren lassen sollten, die von einem *Auftrag* handeln. Wir beschränken uns deshalb bei den Geschichten, die wir hier erzählen, nicht auf Erfolgsgeschichten aus längst vergangenen Zeiten, sondern berichten auch von einigen Führungspersönlichkeiten – etwa von Warren Buffet von Berkshire Hathaway, Lord John Browne von BP, Steve Jobs von Apple, Wendelin Wiedeking von Porsche, Jürgen Großmann von Georgsmarienhütte und anderen – die quicklebendig und sehr aktiv sind. Dabei geht es uns nicht darum, sie als Einzelpersonen auf einen Sockel zu heben, sondern vielmehr darum zu zeigen, wie das Wissen um ihren *Auftrag* ihnen den Weg zum Erfolg geebnet hat.

Wir hoffen, dass dieses Buch ein breites Publikum findet.

Zunächst wendet es sich an die Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer. Diese Frauen und Männer befinden sich häufig in den späten Vierzigern und Fünfzigern, in einem Alter, in dem sich das manifestiert, was der Psychoanalytiker Erik Erikson die »Krise der Generativität« nennt, wobei Generativität meint, sich um künftige Generationen zu kümmern. Sie haben hart gearbeitet und viel erreicht. Jetzt suchen sie nach dem Sinn. Sie möchten, dass ihr Leben etwas bedeutet. Da liegt es nahe, dass sie erreichen wollen, dass ihr Unternehmen oder ihre Organisation aus der Masse herausragt. Dieser Wunsch bezieht sich nicht nur auf ihre eigene Amtszeit – sie wollen, dass ihre Nachfolger bereit sind, den eingeschlagenen Weg in ihrem Sinne fortzusetzen. Dazu muss mehr geschehen, als gute Geschäftspraktiken zu entwickeln und die Weichen in der Personalentwicklung richtig zu stellen. Letzten Endes ist es erforderlich, den *Auftrag*, dem das Unternehmen folgt, klar und elegant zu formulieren und dafür zu sorgen, dass diese Botschaft jeden Mitarbeiter und jeden, der mit dem Unternehmen zu tun hat, auch erreicht, etwa die Gewerkschaften, die Presse, Regierungskreise und – was am wichtigsten ist – die Kunden.

Des Weiteren ist dieses Buch für Führungskräfte gedacht, die ganz nach oben wollen. Es gibt meterweise Bücher, in denen man strategische Ratschläge und neue Kniffe findet, wie man Aufmerksamkeit auf sich lenkt und sich »nach oben hangelt«. Kein anderes Buch aber zeigt, dass man in Wirklichkeit nur dann vorankommt, wenn man für etwas steht – wenn man ausdrücklich und ganz bewusst Werte entwickelt, die in solchen Grundsätzen zum Ausdruck kommen, an denen sich Unternehmen orientieren und mit denen sie sich erfolgreich durchsetzen können.

Zu unserem Glück sind diese aufstiegsorientierten 25- bis 45-jährigen Leser, wie wir glauben, geradezu hungrig auf der Suche nach einem *Auftrag*. Ein Kollege hat das so ausgedrückt: »Meine Generation hat ein Jahrzehnt damit verbracht, sich für den Arbeitsmarkt so attraktiv wie möglich zu machen – wir sind hervorragend ausgebildete Söldner, die bezahlt werden und aufsteigen wollen, die Firmen umkrepeln oder neue aufbauen, immer auf der Jagd nach »Erfolgen«. Befriedigung hat uns das letztlich nicht gebracht. Wir kennen keine Unternehmensloyalität mehr, unsere berufliche Mobilität hat uns

einsam gemacht, das Streben nach materiellen Gütern hat uns desillusioniert. Grundsätze sind wichtig, weil sie unserer Arbeit Sinn verleihen und sie in unserem Leben verankert; sie lassen mich stolz für das empfinden, was ich tue, und geben mir die Freiheit, es besser zu machen. Und sie geben mir ein Mantra: Mach das Richtige und mach es gut.« – Er hat es erfasst!

Und schließlich denken wir an die Studenten der Wirtschaftswissenschaften und alle, die über eine Karriere in der Wirtschaft nachdenken, aber aus den verschiedensten Gründen noch zögern. In unseren Tagen sehnen sich viele Menschen nach Herausforderungen, die ihren Einsatz wert sind, und nach Gelegenheiten, etwas zu schaffen, das die Zeiten überdauert. Im Verlauf meiner eigenen Karriere habe ich eine Erfahrung gemacht, die ich mit vielen Führungskräfte gemeinsam habe, dass nämlich ein arbeitsreicher, aber durch einen *Auftrag* motivierter Aufstieg zum Gipfel genauso befriedigend ist wie der Ausblick vom Gipfel selbst. Es ist ein großartiges Erlebnis, für harte Arbeit belohnt zu werden. Noch schöner ist es jedoch, wenn davon auch etwas in die Welt hinauswirkt, das andere Menschen inspiriert oder ihnen hilft, ihrerseits denen ein Beispiel zu geben, die nach ihnen kommen.

Dies, so hoffe ich, werden Sie diesem Buch entnehmen können:

Ein *Auftrag* bereitet darauf vor, das zu tun, was richtig und wertvoll ist. Daraus entsteht ein Gefühl der Verpflichtung. Diese Verpflichtung ist aber keineswegs eine Last, sondern vielmehr ein Bewusstsein dafür, was man tun kann und was nicht. Weil ein solcher *Auftrag* Sicherheit gibt, gibt er auch Zuversicht. All dies trägt dazu bei, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil entwickeln kann. »Mach das Richtige und mach es gut.« – eine andere Formulierung für »Mach es gut, indem du Gutes tust.«

Die Interpretation ist dabei Sache jedes Einzelnen. Tatsächlich definieren Menschen »das Gute« nach ganz persönlichen Maßstäben. Ein *Auftrag* ist etwas ähnlich Subjektives. In den folgenden Kapiteln werden wir uns mit vier verschiedenen Beweggründen beschäftigen – mit vier moralischen Kategorien, die an unsere am tiefsten verwurzelten Instinkte appellieren und die ein Unternehmen heute langfristig auf die Erfolgsspur bringen können. Die Wirksamkeit eines *Auftrags* hängt zum einen davon ab, wie relevant er für die Probleme

ist, mit denen die Führung heute konfrontiert ist. Aber sie hängt auch davon ab, wie stark er mit den kulturellen Errungenschaften der Menschheit verwoben ist. Er muss in philosophischen Ideen wurzeln, die die Zeiten überdauert haben. Nicht alle Ideen sind gleich.

Es gibt sicher viele andere moralische Vorstellungen, die man näher betrachten könnte. Diese vier jedoch sind allgemein anerkannte, kulturell überlieferte Moralvorstellungen und können in unserer marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft als Grundlage für einen *Auftrag* dienen, der im wahrsten Sinne des Wortes »wettbewerbsfähig« ist. Sie sind vier Vorstellungen davon, was richtig und wertvoll ist. Sie umfassen das Streben nach Entdeckungen (das *Neue*), nach Spitzenleistungen (das *in sich Schöne*), Altruismus (das *Hilfreiche*) und Heroismus (das *Effektive*).

Jede dieser Ideen hat eine eigene Rechtfertigung für ein Handeln. Wer entdecken will, entscheidet sich aus freiem Willen für ein Handeln, das ihn an neue Orte oder Ziele gelangen lässt. Wer Hervorragendes leisten will, ist auf Taten aus, die in sich erfüllend und befriedigend (und deshalb »schön« oder »elegant«) sind. Der Altruist möchte durch sein Handeln das Glück vermehren. Und der Held möchte durch seine Taten zeigen, dass er etwas Außergewöhnliches erreichen kann.

Jede dieser vier Grundausrichtungen unterscheiden diejenigen, die einem *Auftrag* folgen, von anderen Sterblichen. Die Ideen, die hinter diesen Prinzipien stehen, wurden am klarsten von vier großen Philosophen ausgedrückt: Søren Kierkegaard, Aristoteles, David Hume und Friedrich Nietzsche.

Diese Ideen und die Auseinandersetzungen zwischen ihnen liegen dem Handeln in allen Bereichen des Lebens zugrunde, auch im Wirtschaftsleben. In dieser Beziehung unterscheidet sich die Wirtschaft nicht von der Politik, der Kultur oder jeder anderen Form gesellschaftlichen Handelns. Folgerichtig sind diese Ideen weder hinderlich für das unternehmerische Handeln (eine Verpflichtung, die zum Kostenfaktor wird oder den Gewinn schmälert), noch fördern sie den unternehmerischen Erfolg (ein Werkzeug zur Gewinnerzeugung). Diese Ideen, wenn sie verstanden und artikuliert werden, sind vielmehr die Triebfeder eines jeden Unternehmens.

Die sechs Schlüsselaspekte eines Auftrags:

- Jeder *Auftrag* basiert auf etablierten moralischen Konzepten. Wer ein Unternehmen auf Dauer anlegt, der tut gut daran, sich auf bewährte Ideen zu stützen.
- Er fördert sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Moral: Im *Auftrag* überschneiden sich diese beiden Bereiche.
- Er stellt eine Beziehung her, zwischen den Menschen und ihren Plänen sowie zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern.
- Er kann nicht auf die Schnelle oder ad hoc gewählt werden. Man muss ihn entdecken. Das kann Zeit in Anspruch nehmen und schließt Fehlversuche nicht aus.
- Er ist für ein Unternehmen eine Frage des Überlebens. Er kann ein Unternehmen umformen. Geht er verloren, kann dies das Unternehmen zerstören. Er ist deshalb mehr wert als alles andere.
- Nicht zuletzt ist er ein Paradoxon. Er wirkt gewinnsteigernd, aber nur, wenn man ihm um seiner selbst willen folgt. Er stärkt die Moral, baut eine Marke auf und hilft bei der Bewertung von Strategien – aber man darf ihn nie als Werkzeug begreifen. Dieser Widerspruch bringt es mit sich, dass man einen *Auftrag* nicht so ohne Weiteres für sich einspannen kann – aber gerade deshalb ist er so wertvoll.

Wer hat einen Auftrag?

Bei jeder bedeutenden Führungspersönlichkeit findet sich irgendwo eine Geschichte ihres *Auftrags*. Sie muss dem Betrachter nicht unbedingt sofort ins Auge fallen, aber sie wird offenbar, wenn man sich mit der Person und ihrem Unternehmen näher befasst. Nehmen wir zum Beispiel vier legendäre Unternehmensgründer, deren Firmen auch heute noch, lange nach ihrem Tod erfolgreich sind: Henry Ford (und die Ford Motor Company), Ferdinand Porsche (Porsche und VW), Sam Walton (und Wal-Mart) und Siegmund Warburg (und die S.G. Warburg Investmentbank mit Hauptsitz in London). Auch wenn alle diese Männer sehr vermögend wurden, so ging es ihnen eben

doch nicht allein um das Streben nach Profit. Nicht weniger wichtig waren ihnen andere, moralische Grundsätze. Ihr Handeln diente allen ihren Zielen.

Ford trat an, um, mit den Worten von Friedrich Nietzsche gesprochen, »jener schauerlichen Herrschaft des Unsinns und des Zufalls« ein Ende zu setzen, und zwar in Gestalt einer mächtigen neuen Maschine mit Namen Automobil. Sein *Heroismus* trieb ihn zur Entwicklung des Modells T – des Autos, das die Welt seiner Überzeugung nach wollte und brauchte. Der deutsch-britische Bankier Siegmund Warburg setzte mehr als einmal seine Karriere und den Ruf seines Unternehmens aufs Spiel, wenn es darum ging, eine Übernahmeschlacht für sich zu entscheiden. Sehr oft ging er als Sieger daraus hervor und immer war er der Held der Bilderstürmer. Warburgs *Heroismus* lässt ebenfalls an Nietzsche denken. Im Unterschied zu Ford war ihm das durchaus bewusst und er sprach darüber. Ferdinand Porsche war ständig auf der Suche nach *Entdeckungen*. In seiner unbändigen Experimentierlust ließ er sich durch gar nichts bremsen, schon gar nicht durch zu hohe Kosten. Von Rückschlägen ließ er sich nicht entmutigen, sondern verfolgte seine Projekte mit beispielloser Beharrlichkeit. Sam Walton wollte seinen Kunden Dienstleistungen bieten, die ihnen ein besseres Leben ermöglichten. Seinen Mitarbeitern impfte er ein, die Kundschaft »besser als die Verkäufer in anderen Geschäften« zu behandeln. Dieser tief verwurzelte Altruismus begünstigte die Entwicklung eines ungemein straff organisierten Unternehmens, das immer die niedrigsten Preise aushandeln, Waren über große Entfernungen schnell ausliefern und flexibel reagieren konnte.

Sicher werden einige Sam Walton nicht immer Altruismus zugestehen. Im Gegenteil, Wal-Mart gilt ihnen sogar als Musterbeispiel eines Unternehmens mit übermäßig ausgeprägtem Eigeninteresse. Für diese Einschätzung mag es heute sogar gute Gründe geben. Doch es ändert nichts daran, dass der Erfolg von Wal-Mart nur möglich wurde, weil Sam Walton und seine Mitarbeiter von einem Dienstleistungsideal angetrieben wurden, das es so vorher nicht gegeben hatte.

Ein *Auftrag* begegnet uns jedoch nicht nur, wenn wir in die Vergangenheit schauen. Auch heute finden sich bekannte Führungspersönlichkeiten, die in einem der genannten vier Felder ihrem *Auftrag* folgen. Warren Buffet etwa strebt seit jeher *Spitzenleistungen* an – er sieht sich selbst als Künstler, dessen »Leinwand« die Investitionen

sind. Dabei hat er in einem kleinen Unternehmen (Berkshire Hathaway) einen von äußerster Rationalität und Augenmaß geprägten Investment-Stil entwickelt, der ihm gegenüber seinen weniger raffinierten Wettbewerbern an der Wall Street klare Vorteile verschaffte. Bill Gates steht wie Henry Ford für Heroismus. Der Beweggrund seines Unternehmens war von Beginn an mit dem Willen verbunden, mehr zu erreichen als jedes andere Unternehmen. Richard Branson, der kreative Geist hinter den Unternehmen der Virgin-Gruppe, verkörpert in jeder Hinsicht den Entdecker. Er sucht Mittel und Techniken, die ihn einem besseren Verständnis der Welt näher bringen und damit auch neue Dienstleistungen ermöglichen. Herb Kellehers Southwest Airlines schließlich verfolgte von Beginn an altruistische Ziele: Das Fliegen sollte zum Nutzen seiner Kunden billig und bequem werden. David Neeleman, der Gründer von JetBlue, konnte dieses altruistische Konzept sogar noch überbieten.

Manche Unternehmen ändern ihren *Auftrag* in dem Moment, in dem ein neuer Vorstand das Ruder in die Hand nimmt. So ist bei General Electric nach Jack Welchs Heroismus nun Jeffrey Immelts Entdeckertum die treibende Kraft des Unternehmens. Wenn man bedenkt, dass das Unternehmen eine führende Rolle beim nächsten großen Entwicklungsschritt der industriellen Infrastruktur spielt, kommt dieser Wechsel gerade recht. Andere Führungspersönlichkeiten nehmen ihren *Auftrag* von einem Unternehmen zum nächsten mit: Steve Jobs etwa stand bei Apple, NeXt, Pixar und wiederum bei Apple stets für außergewöhnliche Leistungen. Ohne Zweifel wird dieser *Auftrag* auch bei Disney zum Tragen kommen. Es gibt aber auch Unternehmensführer, die ihren *Auftrag* im Laufe ihrer Karriere ändern, wie das zum Beispiel bei Lord John Browne und BP der Fall war. Während der neunziger Jahre war BP, ganz wie sein Erzrivale Exxon-Mobil, ein Unternehmen mit einem äußerst heroischen *Auftrag*. Doch nun hat sich BP eher dem Entdeckertum verschrieben, was sich daran ablesen lässt, wie BP mit der Umweltproblematik und vor allem mit dem Thema Klimawandel umgeht.

Immer wenn ein Unternehmen seinen *Auftrag* ändert, ist eine Umstrukturierung erforderlich. Die Führung muss die Verschiebung des *Auftrags* verstehen, sie muss bereit sein, gründlich darüber nachzudenken und darüber zu sprechen. Denn jeder, der mit dem Unternehmen zu tun hat, ob als Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Kunde,

sollte darüber Bescheid wissen, was sich eigentlich im Kern geändert hat. Nur dann kann die Umstrukturierung gelingen.

Schließlich ist der *Auftrag* keineswegs nur ein Thema, das berühmte Unternehmer oder große Konzerne betrifft. Vielmehr kann jeder, der eine moderne Organisation führt, ob groß oder klein, gemeinnützig oder gewinnorientiert, einen *Auftrag* entdecken und zu einem Wettbewerbsvorteil ausbauen.

Doch wie können Führungskräfte einen *Auftrag* überhaupt nutzbar machen? Zunächst einmal müssen wir feststellen, dass niemand seinen *Auftrag* »erfindet«. Vielmehr gibt es ihn ja schon, man muss ihn gewissermaßen für sich entdecken und so in seine Strategie einbinden, dass sich Strategie und *Auftrag* gegenseitig befruchten. Wie aber entdeckt man den geeigneten *Auftrag*? Man sollte seiner inneren Stimme, den Kollegen und Mitarbeitern aufmerksam zuhören, sich seine eigenen moralischen Vorstellungen bewusst machen und auch die Chancen aufspüren, die sich aus den Stärken der Organisation ergeben, die man führt.

Im nächsten Schritt muss der Auftrag in der Organisation verankert und für alle verbindlich gemacht werden. Dabei sollte sich die Führung als eine Art »Prototyp« verstehen, der für den *Auftrag* einsteht. Mit anderen Worten, die Führung sollte mit gutem Beispiel vorgehen. Aufgaben und Ziele müssen so ausgehandelt werden, dass der *Auftrag* durchscheint, denn es geht darum, ihn in konkretes Handeln zu überführen. Es ist sehr wichtig, den *Auftrag* nicht aus den Augen zu verlieren, denn wenn man den *Auftrag* konkretisiert, zeigt sich auch, ob er für das Unternehmen überhaupt der richtige ist. Darüber hinaus müssen Systeme und Mechanismen eingerichtet werden, mit deren Hilfe die Dynamik aufrechterhalten werden kann.

Ein geeigneter *Auftrag* beeinflusst nicht bloß die Ziele. Darüber hinaus stimuliert er das Handeln in einem Unternehmen und kann als Richtschnur dienen, wenn Abläufe nicht formal geregelt sind. Dadurch ist er eine wichtige Hilfe im täglichen Umgang mit Kunden und Kollegen. Der *Auftrag* sorgt für den inneren Zusammenhalt unterschiedlichster Aktivitäten. Er gibt dem Unternehmen ein markantes Profil, mit dem es sich von seinen Wettbewerbern abhebt und das indirekt auch für höhere Gewinne sorgen kann.

Ein *Auftrag* gibt Halt und macht mutig. Gerade innovative Unternehmen können davon profitieren. Ein *Auftrag* wirkt vertrauensbildend, nach innen und nach außen. Jeder einzelne Mitarbeiter bekommt ein besseres Gespür für die Bedürfnisse anderer. Auf diese Weise begünstigt ein *Auftrag* die zwei wichtigsten Handlungsformen, die Unternehmen stark machen und ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen: Innovation und Beziehungen schaffen. Auf beiden Handlungsebenen erneuert sich die Stärke eines Unternehmens in einem fortlaufenden Prozess, so dass es nicht von Erfolg oder Misserfolg der einen oder anderen Strategie abhängig ist.

Es ist keineswegs der Regelfall, dass erfahrene Unternehmensführer Probleme aus der Perspektive ihres *Auftrags* analysieren. Normalerweise werden die Symptome weniger tieforschend untersucht. Im Folgenden habe ich einige Anzeichen zusammengestellt, die darauf hindeuten, dass in einem Unternehmen im Hinblick auf den *Auftrag* Handlungsbedarf besteht:

1. Mit der Unternehmensmoral steht es nicht zum Besten – alles dümpelt vor sich hin, es gibt keinen Enthusiasmus, sondern es herrscht Flaute. In einer solchen Phase haben die Mitarbeiter oft das Gefühl, dass »die da oben« ihren markigen Worten keine Taten folgen lassen können oder wollen – dass sie nicht wirklich an das glauben, was sie sagen.
2. Es werden Rufe nach einer neuen Strategie laut. Manchmal ist es tatsächlich an der Zeit, eine neue Richtung einzuschlagen, manchmal ist aber auch nur eine Rückbesinnung auf den ursprünglichen *Auftrag* nötig oder eine Neufassung auf den Grundlagen der aktuellen Strategie.
3. Es gibt Schwierigkeiten mit der Umsetzung der Strategie. Die Ziele sind benannt worden, die Aktionspläne liegen auf dem Tisch – was fehlt, sind Handlungen oder zumindest die richtigen Handlungen.
4. Es gibt Imageprobleme, die sich nicht aus der Welt schaffen lassen. Selbst wenn der Vorstand beteuert, Integrität sei ein zentraler Wert des Unternehmens, selbst wenn sich die PR-Abteilung mit Imagekampagnen abmüht, bleibt das Image des Unternehmens

schlecht und die Medien sind nur allzu bereit, über tatsächliche oder vermeintliche Missstände zu berichten.

5. Es ergibt sich die Gelegenheit, eine neue Richtung einzuschlagen, etwa weil ein neuer Vorstand gewählt oder ein neuer Geschäftsführer ernannt wurde. Dadurch werden widersprüchliche Erwartungen geweckt, die jetzt im Unternehmen kursieren und sein Erscheinungsbild unscharf werden lassen.
6. Es kommt zu größeren strukturellen Veränderungen – meist durch einen Zusammenschluss oder eine Übernahme. Die Unternehmensstrategie steht auf dem Prüfstand, die Mitarbeiter haben noch keine neue Identität gefunden.

Kennen Sie solche Situationen? Wahrscheinlich schon. In unseren Tagen müssen sich viele Unternehmen mit Problemen herumschlagen, die letztlich darauf zurückzuführen sind, dass es keinen klaren *Auftrag* gibt. Wir sind überzeugt: Ihr *Auftrag* ist ihr Weg zum Erfolg. Diese Einsicht möchten wir Ihnen mit diesem Buch vermitteln. Denn wir sind sicher, dass Sie davon profitieren können. Niemand mit Verstand gründet ein Unternehmen, um zu scheitern.

