

TIM LEBERECHT

Business- Romantiker

Von der Sehnsucht
nach einem anderen
Wirtschaftsleben

Aus dem Amerikanischen
von Niklas Hofmann

DROEMER 

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2015 unter dem Titel »The Business Romantic« bei HarperCollins Publishers, New York.

Besuchen Sie uns im Internet:

www.droemer.de



Copyright © 2015 by Tim Leberecht

Copyright © 2015 der deutschsprachigen Ausgabe bei
Droemer Verlag. Ein Unternehmen der Droemerschens Verlagsanstalt

Th. Knaur Nachf. GmbH & Co. KG, München.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise –
nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagfoto: © Beowulf Sheehan

Satz: Sandra Hacke

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-426-27632-7

2 4 5 3 1

*Meinen Eltern,
Edith und Volker Leberecht*

*Die Welt muss romantisiert werden.
So findet man den ursprünglichen Sinn wieder.*

Novalis

Inhalt

Einleitung: Die Flamme	11
I Aufbruch	23
1 Die Sehnsucht nach Romantik	25
2 Begegnung mit Business-Romantikern	61
II Die Regeln der Business-Romantiker	99
3 Finde das Große im Kleinen	101
4 Sei ein Fremder	116
5 Gib mehr, als du nimmst	145
6 Leide (ein bisschen)	160
7 Tu so, als ob!	170
8 Hüte das Geheimnis	184
9 Trenne dich	212
10 Überquere den Ozean	224
11 Nimm den langen Weg nach Hause	241
12 Stehe alleine, am Rande, ganz still	253
III Die Neue Romantische Bewegung	261
13 Erfolgsmaßstäbe	263
14 Im Zweifel Mut	279
Anhang	293
Das Business-Romantiker-Einsteigerset	295
Danksagung	323
Anmerkungen	329

EINLEITUNG

Die Flamme

Die Flamme darf nie ausgehen – das hatten uns die Ausbilder während des Trainings immer wieder eingeschärft. Protokoll, Logistik und Etikette, an die wir uns zu halten hatten, glichen denen eines amerikanischen Präsidentschaftswahlkampfes. Jeder in dem Team, das die Flamme begleitete, musste stets pünktlich sein, ihre Botschaft und ihre Werte ganz und gar verinnerlicht haben und jederzeit eine Topleistung erbringen. Immerhin ging es hier um die Olympischen Spiele, und die würden nur dann ihrem Ideal gerecht werden und mit Hilfe des Sports eine bessere Welt schaffen können, wenn wir uns von unserer besten Seite zeigten. Es kam nicht nur darauf an, was wir taten, sondern vor allem auch, *wie* wir es taten – auch unter Druck professionell bleiben, sich an die Regeln halten, sich jeden Morgen rasieren, keinen Alkohol trinken und eben jederzeit pünktlich sein; wichtiger aber noch: dabei dem olympischen Geist treu bleiben. Diesen Job konnte man nicht per Autopilot erledigen, und es gab hier keinen Platz für Egos. Die olympische Flamme war der Star. Die olympischen Werte (»Höchstleistung, Freundschaft und Respekt«) waren unser Produkt.

Das Angebot, hier sechs Wochen lang mitzuarbeiten, hatte ich direkt nach meinem Studienabschluss durch reinen Zufall bekommen. Angenommen hatte ich, weil mich der Nervenkitzel reizte und die Chance auf ein unvergessliches Erlebnis (das mir noch den kleinen Extra-Thrill verschaffte, im Rathaus von Montreal eine Rede vollständig auf Französisch halten zu müssen; ich las sie von einem in Lautschrift verfassten Spickzettel ab, den ein einheimischer PR-Kollege für mich vorbereitet hatte). Die Bezahlung war eher symbolisch, und ich musste auf meiner Reise-um-die-Welt-in-sechs-Wochen in der Holzklasse fliegen,

aber diese Aspekte der Arbeit störten mich nicht. Und auch sonst keinen von uns. Wir waren um der Sache willen dabei. Und der Stolz, den wir empfanden, wirkte auf alle ansteckend. Es war der beste Job, den ich je hatte.

Der olympische Fackellauf soll die Olympia-Fans zusammenschweißen und einen spannenden Vorlauf für die Eröffnung der Spiele abgeben. Aber in jenem Jahr war alles ganz besonders. Bevor die Flamme nach Athen zurückkehrte, an den Geburtsort der Olympischen Spiele und Austragungsort der Sommerspiele 2004, sollte sie in 32 früheren olympischen Gastgeberstädten Station machen, darunter Tokio, Los Angeles, Montreal, Paris, London, München und Moskau. Und die Flamme sollte zum ersten Mal in der Geschichte auf afrikanischem Boden landen und durch Kairo ziehen, eine Stadt, die erstmals in der olympischen Geschichte einen Platz bekam. Ich war einer jener Advance Press Chiefs, die im Vorfeld für die Pressearbeit verantwortlich waren. Im Morgengrauen stand ich auf, um am Flughafen von Kairo auf die gecharterte Boeing 747 zu warten, die die Flamme transportierte. Es war nicht nur meine erste Begegnung mit der Flamme und mit ihrer Entourage, zu der zwei Security-Männer gehörten, die rund um die Uhr im Einsatz waren.

Als die Flamme endlich das Flugzeug in Kairo verlassen hatte, wurde sie von Offiziellen, Teammitgliedern und VIPs begrüßt. Ein Sonderbus, der von einer schwer gesicherten Wagenkolonne begleitet und von einem Journalistenpulk verfolgt wurde, brachte die Flamme ins Stadtzentrum, wo seit Stunden die ersten Fackelläufer auf ihren Einsatz warteten. Jeder dieser Läufer hatte sich lange im Voraus auf seine fünf Minuten Ruhm bewerben müssen, und jeder von ihnen folgte einem minutiösen Zeitplan, der – bis zu dem Abstecher nach Kairo – auch penibel eingehalten worden war. Eine Stunde nach Ankunft der Flamme standen wir alle in der Mitte des Tahrir-Platzes, auf dem Zehntausende Ägypter Sprechchöre riefen und feierten und auf dem die Grenze zwischen Ordnung und Chaos sich immer mehr auflöste. Ich bege-

nete Fremden, redete mit Fremden, gab Fremden Anweisungen, und uns alle verband die Kraft des olympischen Feuers. Während ich mich auf die logistischen Aufgaben meines Jobs konzentrierte – nämlich Reporter, Teammitglieder und Transportfahrzeuge Kilometer für Kilometer und Aussichtspunkt für Aussichtspunkt weiterzutreiben –, konnte ich spüren, wie die Flamme sich ihren Weg durch die Menge bahnte und die Herzen der Menschen von Kairo wärmte. Meine Mahlzeiten bestanden aus Energieriegeln und Wasser, und der Schweiß lief mir über Stirn und Nacken; aber trotz alledem spürte ich den Rausch der Euphorie. Ich war dabei und gehörte dazu, war mittendrin im Leben.

Schließlich kamen die ganze Karawane und ihr Begleittross irgendwo in den Außenbezirken der Megastadt zum Halt. Im Hintergrund ragten die Pyramiden auf. Die übliche Feier am Ende eines jeden Tages begann; eine offizielle Zeremonie, bei der Vertreter der Stadt (meist der Bürgermeister), Repräsentanten des Athener Organisationskomitees und lokale Prominente auftraten.

Während das Programm begann, konnte ich sehen, wie einige Kollegen davonschlenderten, langsam aus meinem Blick gerieten und in der sich ausbreitenden Dunkelheit verschwanden, wie sie eins wurden mit den Pyramiden und den diesigen Konturen der Wüste. Im Schutze des Sonnenuntergangs bemühte ich mich, den Reden zu lauschen, aber das Spektakel nahm surreale Züge an: eine Fata Morgana aus hellerleuchteten Gesichtern, die sich in fiebrigen, unruhigen Rhythmen bewegten und unverständliche Silben hervorstießen. Da stand ich nun also, mit Sand in den Schuhen und im Mund, war umgeben von hupenden Autos, von den antiken Monumenten, der Hitze, dem Benzingeruch und der ägyptischen Polizei; ein Deutscher in Kairo, der die Spiele von Athen repräsentierte; der für eine amerikanische Firma in Denver arbeitete, die den Fackellauf produzierte – und all das vor den omnipräsenten Logos von Coca-Cola und Samsung, den beiden Hauptsponsoren.

Mit Ausnahme der Fußballweltmeisterschaft hat kein anderes sportliches Ereignis eine derart universale Anziehungskraft – und kein anderes sportliches Ereignis ist so durchkommerzialisiert. Darum wird den Olympischen Spielen oft moralischer Bankrott vorgeworfen, und ihr Image ist zumindest widersprüchlich. Aber in jenem Moment unter der ägyptischen Sonne war die olympische Idee sehr lebendig, sehr rein. Etwas Heiliges lag noch in den profansten Momenten. Niels Bohr, der legendäre dänische Quantenphysiker, sagte einmal, es sei das Kennzeichen einer großen Wahrheit, dass ihr Gegenteil ebenfalls eine große Wahrheit sei. Man könnte die Widersprüche im Herzen der Olympischen Spiele wohl kaum besser beschreiben. Die Spiele sind Business as usual, aber sie sind zugleich immer noch die romantischste Idee, das romantischste Unterfangen, das man sich nur vorstellen kann. Politische Minenfelder, harte Arbeit, Dreck, Staub und Schweiß, Markenrichtlinien, Ambush-Marketing, Sendezeiten, Talking Points, Excel-Tabellen, überteuert und überverkauft – ja, es war all das und doch so viel mehr. In der Flamme und in den Gesichtern der Ägypter, die mir begegneten, erblickte ich den olympischen Geist: die Idee, dass ein friedlicher Wettstreit es uns erlaubt, alle Möglichkeiten des Menschen zu entfesseln und als Weltbürger miteinander in Kontakt zu treten. Die olympische Idee ist, was wir in ihr sehen und aus ihr machen. Wie bei allen wahrhaft großartigen Erfahrungen sind es gerade ihre Unzulänglichkeiten, die ihr ihre Romantik verleihen. Sie lassen unserer Vorstellungskraft Raum. Sie erwecken in uns die Sehnsucht nach mehr, eine Sehnsucht nach *allem*.

Geld und Sinngehalt, Kommerz und Kultur, Transaktion und Transzendenz: Diese Spannungsfelder haben mich schon immer angezogen. Mein Großvater war Filmemacher, und mein Vater leitet ein Institut für die Weiterbildung von Führungskräften. Als ich sechs Jahre alt war, habe ich mir meine eigene imaginäre Firma erschaffen und im Alter von 21 meinen eigenen Musikverlag

gegründet (wobei das erste Unternehmen weit erfolgreicher war). Mit Anfang zwanzig habe ich in einer Band gespielt und zwei Alben herausgebracht, und dabei habe ich mehr über Zusammenarbeit gelernt als durch irgendeine andere Station in meiner Karriere. Ich habe sowohl Geisteswissenschaften als auch Betriebswirtschaft studiert. Als Student habe ich die Werke deutscher Philosophen gelesen; als Geschäftsmann lese ich das *Wall Street Journal*. Ich wollte immer Künstler werden – und wurde am Ende doch ein »Marketing-Typ«.

In der Wirtschaft habe ich dieselbe Schönheit und Intensität entdecken können, die ich verspürt habe, wenn ich mir bei einem Konzert die Seele aus dem Leib sang. Ich spiele heutzutage in keiner Band mehr und sehe mich nicht mal mehr als Musiker; meine Bühne ist das Business. Ich schreibe keine Songs mehr; ich schreibe E-Mails, Memos, Artikel, Präsentationen und Strategiepäne. In Kunden-Pitches und bei Diskussionsveranstaltungen, bei Konferenzen und Networking-Events, bei Brainstorming-Sitzungen im Team oder alleine an meinem Schreibtisch: Viele Augenblicke größter Transzendenz erlebe ich inzwischen in meiner Arbeit.

Als Marketingmanager ist die Wirtschaft für mich eines der größten Abenteuer menschlichen Handelns – wenn nicht sogar *das* größte. Aber ich bin nicht nur ein Mann der Wirtschaft – ich bin auch ein unverbesserlicher Romantiker. Ich glaube daran, dass die Welt ein besserer Ort wäre, wenn es mehr Romantik in unserem Leben gäbe. Ich glaube daran, dass die Verheißung über die Erfüllung siegt. Ich glaube daran, dass das Gefühl den Verstand schon zum Frühstück verputzt. Ich bin kein Tagträumer, Idealist oder Aktivist. Ich bin ein Business-Romantiker.

In meiner Karriere – als Chief Marketing Officer einer Produktdesign- und Strategiefirma (Frog Design), eines Unternehmens für IT-Outsourcing (Aricent) oder derzeit eines globalen Architektur- und Designbüros (NBBJ) – habe ich gelernt, Märkte über das Erleichtern von Transaktionen hinaus als kraft-

volle Vehikel dafür zu sehen, in Kontakt zu kommen mit anderen und Werte zu schaffen. In den am ehesten greifbaren Formen des Warenaustauschs – sagen wir auf einem Wochenmarkt oder auf einem Online-Marktplatz wie Etsy – tauschen wir uns über unsere Bedürfnisse und Wünsche mit Menschen aus, denen diese genauso wichtig sind. Wir unterhalten uns. Wir finden Gemeinsamkeiten. Wir nutzen die Märkte, um zu kommunizieren. Am besten hat das der Philosoph Robert C. Solomon ausgedrückt:

Marktsysteme rechtfertigen sich nicht durch Effizienz und Profite, sondern weil Menschen zuallererst soziale und emotionale Wesen sind, denen Märkte eine gleichgesinnte Gemeinschaft für den sozialen Austausch bieten.¹

Wenn wir auf den Markt gehen, zeigen wir uns der Welt: Das ist der Anfang jedes Wirtschaftens, der Anfang jeder Romantik.

Nun werden Sie vielleicht sagen: »Moment mal! Das ist doch naiv. Sie romantisieren die Geschäftswelt. Wo in der Weltwirtschaft so vieles im Argen liegt, wo die Politik handlungsunfähig ist, da ist es doch geradezu unverantwortlich, einen derart romantischen Blick auf die Wirtschaft zu haben. Wie können wir in einem so deprimierenden Umfeld Romantiker sein? Die Kluft zwischen Markt und Sinngebung ist schlicht zu tief, um überbrückt zu werden.«

Aber ist sie das wirklich? Und sollte sie es sein? Warum muss denn das Geschäftsleben unter ausschließlich transaktionalen Rahmenbedingungen stattfinden? Was, wenn der Prozess wichtiger wäre als das Endergebnis? Können wir die Profitmargen erhalten und gleichzeitig Erfahrungen machen, die uns mit dem Wundersamen, dem Sinnlichen und dem Geheimnisvollen in Berührung bringen? Ist es nicht an der Zeit, dass wir uns mit Leib und Seele in unsere Arbeit einbringen? Was, wenn wir Romantik im und durch das Business finden könnten?

»Business« und »Romantik« – diese beiden Begriffe rühren an dem Konflikt in uns allen: Welche Rolle kann und sollte die Wirtschaft in unserem Leben spielen? Sprechen wir nur über Märkte nach menschlichem Maß, dann mag uns diese unwahrscheinliche Paarung noch ganz intuitiv und irgendwie tröstlich erscheinen; aber sobald die Märkte eine abstraktere Größe erreichen, sobald sie Systemen gleichen und die Menschen in ihnen die Dimensionen einer Erwerbsbevölkerung oder einer Industrie annehmen, dann klingen die Wörter »Business« und »Romantik« verdächtig.

Wir müssen aber gar nicht versuchen, diesen Konflikt völlig aufzulösen, sofern wir daran glauben, dass der Nutzen von Märkten im Allgemeinen ihre Schwächen ausgleicht. Mit Ausnahme von Regierungen gibt es nur wenige Ausprägungsformen menschlicher Kultur, die einen größeren Einfluss auf uns haben als die Wirtschaft – auf uns als Angestellte, Verbraucher und sogar als Staatsbürger. Wir leben in einer Marktgesellschaft, ob uns das gefällt oder nicht. Was wir uns kaufen und womit wir unseren Lebensunterhalt bestreiten, das spiegelt wider (oder bestimmt sogar darüber), wer wir sind. Unsere beruflichen Laufbahnen bieten uns einige wichtige, wenn nicht sogar die wichtigsten Gelegenheiten zur Selbstverwirklichung, und die meisten von uns verbringen den größten Teil ihres Lebens mit Arbeit. Für manche von uns sind unsere Kollegen enger in unser Leben eingebunden als unsere Nachbarn, Freunde oder sogar Familien. Studien legen nahe, dass Freundschaft die am weitesten verbreitete Beziehung am Arbeitsplatz ist (vor Chef-Untergebener oder Mentor-Protégé).² Solche »vermischten Beziehungen« – die Arbeit mit nach Hause zu bringen und das Zuhause mit zur Arbeit – sind eines der Markenzeichen unseres vernetzten Zeitalters.

So schlägt uns die Wirtschaft in vielerlei Hinsicht in ihre Bedeutungsketten. Wenn wir also mehr Romantik in unser Leben bringen wollen, warum dann nicht hier anfangen?

Wenn ich Freunde oder Kollegen danach frage, wie sie sich bei der Arbeit fühlen, dann kriege ich Dinge wie diese zu hören:

»Ich bin ein Bürowesen; ich blühe in diesem starren Umfeld auf.«

»Bei der Arbeit kann ich meine Witze reißen, kann ich auf den Fluren herumwandern und überhaupt eine Art von Geselligkeit pflegen, die ich mir in meiner Nachbarschaft oder irgendwo auf der Straße nie erlauben würde.«

»Ich hätte immer die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, aber warum sollte ich? Ich gehöre ins Büro.«

Auf der Suche nach Erfüllung wird der Arbeitsplatz zu unserer Arena. David Whyte, Dichter und Unternehmensberater, hat den Kern dieses Gedankens perfekt erfasst: »Arbeit ist Schwierigkeit und Drama, ein Spiel mit hohen Einsätzen, bei dem unsere Identität, unser Selbstwertgefühl und unsere Fähigkeit, für unsere Familie zu sorgen, sich in uns selbst in stets veränderlicher und manchmal explosiver Weise miteinander vermischen«, schreibt er. »Bei der Arbeit können wir uns selbst erschaffen; bei der Arbeit können wir uns selbst zerstören.«³

Genau das ist der Grund dafür, dass so viele von uns im Geschäftsleben derart leiden. Wir leiden unter den Beschränkungen des traditionellen Marktsystems und der Entscheidungsfindungsmodelle, die davon ausgehen, dass wir völlig rationale Wesen seien. Und wir leiden, wenn wir fortlaufend falsche Unterscheidungen zwischen unseren Rollen im Business und den anderen Aspekten unseres Menschseins treffen; wenn wir die Wirtschaft von unseren emotionalen, intellektuellen und spirituellen Bedürfnissen trennen.

Viele von uns sehnen sich nach mehr. Wir sind im Business, ob als Konsumenten, Angestellte und Unternehmer, weil wir das Business lieben. Wir lieben den Drive; wir lieben die Möglichkeiten, mit anderen in Kontakt zu kommen und uns auszutauschen. Manche von uns gründen ihr eigenes Unternehmen; andere arbeiten in innovativen Bereichen oder im Management. Wieder andere arbeiten im Bereich der Musik oder im Verlagswesen – in

Branchen also, die seit je einen Drahtseilakt zwischen Kommerz und Kultur vollführen müssen. Gleichzeitig sind zu viele von uns noch viel zu leise – wenn sie sich überhaupt zu Wort melden. Wenn wir morgens unsere Plätze im Großraumbüro einnehmen, verbergen wir unser sehnsüchtiges Verlangen danach, unser wahres Selbst bei der Arbeit zum Ausdruck bringen zu können – danach, uns in unseren Jobs und Karrieren ganz und gar lebendig fühlen zu können.

Dieses Buch spricht uns alle an – jeden Einzelnen von uns, der das Gefühl hat, dass das Business as usual alles entzaubert, was an unseren täglichen Erlebnissen im Beruf oder als Konsumenten magisch und bedeutungsvoll sein kann.

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie mehr Wege kennen, sich selbst für die Freuden, die Geheimnisse, die Momente der Transzendenz und auch für den hart erarbeiteten Kummer des Alltags in der Geschäftswelt zu öffnen. Sie werden besser verstehen, wie Sie derartigen Erfahrungen Räume verschaffen können sowohl im Umgang mit Ihren Kollegen als auch mit Ihren Kunden. Sie werden Regeln mit auf den Weg nehmen, die Ihnen zeigen, wie Sie Ihren romantischen Überzeugungen folgen und sie anderen gegenüber ausdrücken können. Und Sie werden überrascht sein, wie dieser Perspektiv- und Haltungswechsel Ihnen ringsherum ungeahnte Möglichkeiten eröffnet – mit Partnern, die Sie am wenigsten erwartet haben. Sie werden die Flamme neu entfachen.

Dieses Buch präsentiert zwar keine neue Managementlehre oder ökonomische Theorie, aber es will doch wirtschaftliche Paradigmen auf den Kopf stellen. Es ist ein Fanfarenstoß für alle, denen hervorragende Leistungen und Effizienz im Geschäftsleben nicht genügen. In diesem Sinne ist es ein kleines Brevier für jeden Einzelnen. Es ermuntert Sie, einen romantischen Blick auf die Wirtschaft zu werfen – anders zu handeln; aber in allererster Linie anders zu sehen, zu fühlen und zu sein. Das fängt auf der persön-

lichen Ebene an. Aber dieser Wandel hat in letzter Konsequenz das Potenzial, einen weiter reichenden institutionellen und systemischen Wandel anzuregen. Wir Romantiker spielen kein komplett anderes Spiel, aber wenn wir es nach anderen Regeln spielen, dann wird es womöglich besser.

Im folgenden Kapitel, »Die Sehnsucht nach Romantik«, werfe ich einen genaueren Blick auf den Zeitgeist der Gegenwart. Warum brauchen wir mehr Romantik, und wie können wir den Zauber unserer ersten Liebe und unseres ersten Jobs auf unseren Alltag übertragen? Anschließend stelle ich in »Begegnung mit Business-Romantikern« sechs Einzelpersonen und ein Paar vor, die in ihrem Verhältnis zum Geschäftsleben diese Romantik gefunden und erhalten haben. Auch Sie werden lernen, die romantischen Eigenschaften in anderen Menschen und in Ihnen selbst zu erkennen und zu schätzen.

Auf diese Kapitel folgen die »Regeln der Business-Romantiker«. Wie können wir kleine Akte der Sinngebung und Rituale nutzen, um unser Leben als Arbeitnehmer und Konsument bedeutungsvoller werden zu lassen? An welchen Stellen kultivieren wir romantische Erfahrungen von Reibung, Konflikt, Mysterium und Vieldeutigkeit? Wie können wir ein Stück »Lebenskunst« zurück in unseren Arbeitsalltag bringen? Und wie schaffen wir es, uns immer wieder neu in unseren Job zu verlieben?

Wenn Sie im letzten Kapitel, »Im Zweifel Mut«, angekommen sind, werden Sie bestens dafür gerüstet sein, Ihre eigene Flamme am Lodern zu halten und gleichzeitig die Flammen anderer zu entzünden. Und ich werde – Romantik ist kein Kinderspiel – über einige der Vorbehalte, Dilemmas und Herausforderungen sprechen, die sich ergeben, wenn wir den Gedanken der Business-Romantik ausweiten wollen. Außerdem werden Sie mehr über die Rolle des Business-Romantikers in der Gesellschaft erfahren und darüber, wie Sie einen Wandel unterstützen können, der über das Leben der Einzelnen weit hinausgeht und ein neues, romantisches Zeitalter einläutet. Zu guter Letzt wird Ihnen der

Anhang – »Das Business-Romantiker-Einsteigerset« – praktische Hilfsmittel und Tipps liefern.

Mit diesem Buch hoffe ich, eine stille, subtile Revolution anzuzetteln. Es ist an der Zeit, dass wir zusammenstehen. Es ist an der Zeit, dass wir uns Gehör verschaffen. Wer sind *wir*? Wir sind die Männer und Frauen der Wirtschaft, die bereit sind für mehr. Wir sind die Business-Romantiker.