

Quellen der Identität einer neuen Wirtschaftselite

EIN SOZIOGRAMM VON MANAGERN UND GRÜNDERN
IN DER NEW ECONOMY

Man entdeckt keine neuen Erdteile
ohne den Mut zu haben,
altes Festland aus den Augen zu verlieren.

ANDRÉ GIDE (1869–1951, FRANZÖSISCHER LITERATUR-NOBELPREISTRÄGER)

IDENTITY ≡ FOUNDATION
Gemeinnützige Stiftung

STIFTER: Margret und Paul J. Kohtes; **VORSTAND:** P. J. Kohtes (Vorsitzender), Dr. Ulrich Freiesleben;
BEIRAT: Prof. Dr. Eugen Buß (Vorsitzender), Prof. Dr. Erhard Meyer-Galow, Prof. Dr. Muneto Sonoda,
Dr. Rainer Zimmermann;

PROJEKT-MANAGEMENT: Marion Jäger-Maluche

ADRESSE: Identity Foundation, c/o ECC Kohtes Klewes, Schanzenstraße 56,
40549 Düsseldorf, Telefon: 02 11/9541-115, Telefax: 02 11/95 41-196;

INTERNET: www.identityfoundation.de

Alle Rechte der Vervielfältigung und Wiedergabe © by Identity Foundation

Schriftenreihe der Identity Foundation, Band 4, ISSN: 1617-6146, ISBN: 3-9807839-2

Quellen der Identität einer neuen Wirtschaftselite

EIN SOZIOGRAMM VON MANAGERN UND GRÜNDERN
IN DER NEW ECONOMY

INHALT

VORWORT: PROF. DR. EUGEN BUß	8
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	10
1. FORSCHUNGSFRAGEN, STICHPROBE UND MERKMALE DER MANAGER	16
1.1 Untersuchungsgegenstand und Methode	16
1.2 Stichprobe und soziodemographische Merkmale	17
2. BIOGRAPHIE UND ENTWICKLUNG	20
2.1 Biographien als ursprüngliche Identitätsmuster	20
2.2 Elternhaus, Kindheit und Jugend	21
2.3 Materielle Verhältnisse in den Elternhäusern	23
2.4 Grundlegung des „Mind sets“: Leitideen des Elternhauses	25
3. WEITERE PRÄGENDE INSTITUTIONEN UND EREIGNISSE	34
3.1 Gemeinschaftserfahrungen	35
3.2 Frühe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung	36
3.3 Begegnungen mit der Computertechnologie	38
3.4 Begegnungen mit anderen Kulturen und Internationalität	39
3.5 Lehrer und Professoren: Die Kultivierung des Denkens	40
4. SCHLÜSELERLEBNISSE UND ORIENTIERUNGSPHASEN	42
4.1 Aber irgendwann kommt die Sinnfrage	42
4.2 Erfahrungen mit weichen Drogen	43
4.3 Gestaltungserfahrungen	44
4.4 Abhängigkeitserfahrungen und moralische Kränkungen	45
4.5 Erfahrung des Scheiterns	46
5. LEBENSPLANUNG	48
5.1 Moratorien und integriertes Experimentieren	48
5.2 Sequentielle Lebensdesigns: Der Blick nach vorn	50
6. ENTWICKLUNG HIN ZUR HEUTIGEN TÄTIGKEIT: DER MYTHOS VOM GOLDSUCHER	52
7. KONSTANZ UND VERÄNDERUNG VON GRUNDSÄTZEN UND VERHALTENSWEISEN	54
7.1 Roter Faden	54
7.2 Wandel von Grundsätzen	55

8.	ELITEZUGEHÖRIGKEIT UND ELITEVERSTÄNDNIS	58
8.1	Stellungnahmen zum Thema „Elite“	58
8.2	Weshalb sich Manager der Wirtschaftselite zuordnen	60
8.3	Weshalb sich Manager nicht der Wirtschaftselite zuordnen	64
8.4	Die Wirtschaftselite und ihre Kinder	65
9.	VERANTWORTUNG, EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT UND VERANTWORTUNG	67
9.1	Wofür sich Manager verantwortlich fühlen	67
9.2	Ehrenamtliches Engagement	70
9.3	Einschätzung der Gestaltungschancen auf Politik und Gesellschaft	74
10.	SINNORIENTIERUNGEN	79
10.1	Der Stellenwert von Religion und Glaubensüberzeugungen	79
10.2	Metaphysik	84
10.3	Religion im Selbstverständnis der debütierenden Wirtschaftselite, oder: Der Tanz ums Goldene Kalb	85
10.4	Vorstellungen von „Gutem Leben“	86
10.5	Sehnsüchte	91
11.	WERTIDENTITÄTEN	95
11.1	Werthaltungen	95
11.2	Erziehungsziele	99
11.3	Aristotelische Tugenden	103
12.	TABUS UND RITUALE	106
12.1	Die Bedeutung von Tabus	106
12.2	Drogen	110
12.3	Die Rituale der Manager	111
13.	ERFOLGSQUELLEN	115
13.1	Persönlichkeitseigenschaften	118
13.2	Fachliches Wissen	119
13.3	Selbstverantwortung: Vom Feindbild zum Leitbild	120
13.4	Günstige Rahmenbedingungen	121
13.5	Fairness: Der „gute Umgang“ miteinander	121
14.	ARBEITSMOTIVATION	123
15.	BILDER DER „NEW-ECONOMY“	129
15.1	Das Bild der Öffentlichkeit	129
15.2	Gemeinsames Selbstverständnis der „New Economy“	132

16.	HEIMAT UND NATION	136
16.1	„Heimat“ im Bewusstsein der Kosmopoliten	136
16.2	Die Deutung der Nation	138
16.3	Die Verpflichtung gegenüber der Herkunft	142
17.	PERSÖNLICHE SCHWÄCHEN	144
17.1	Mangelnde Selbstdisziplin	144
17.2	Ungeduld	145
17.3	Emotionalität	145
17.4	Das Verfehlen des richtigen Maßes	146
17.5	Sonstige Schwächen	147
18.	SORGEN	148
18.1	Gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Probleme	149
18.2	Ökonomische Probleme	151
18.3	Das „Bush-Syndrom“	151
18.4	Tendenzen der Entsolidarisierung	152
18.5	Der Umgang mit Eliten, unzureichende Eliteförderung	153
18.6	Das Versagen der politischen Elite	156
18.7	Verlust der Mündigkeit und der Anstrengung des Denkens	157
18.8	Sonstige Sorgen der debütierenden Wirtschaftselite	158
18.9	Optimismus	160
	ZU GUTER LETZT	161
	ANHANG: LITERATURVERZEICHNIS	162
	WEITERE PROJEKTE DER IDENTITY FOUNDATION	164
	WAS WIR WOLLEN	165

VORWORT

Gründungsunternehmen zu studieren, ist von aktuellem Interesse. Wenn weder die Gunst der Umstände, noch die Einzigartigkeit der Produkte oder andere singuläre Vorteile das Überleben sichern, dann bleibt nur eine Erklärung: die unternehmerische Pionierleistung.

Der Neue Markt ist in diesem Sinn ein Lehrstück. Lehrstück heißt nicht schon Vorbild. Lehrstück meint lediglich: der exemplarische Fall, der generalisierbare Schlußfolgerungen über Gründungsunternehmen erlaubt, das Beispiel, das Aufschlüsse über Entwicklungen gibt, die nicht allein den Neuen Markt betreffen. Der Neue Markt ist ein Lehrstück, wie junge Unternehmenspioniere ihre Leitideen, ihre Vorstellungen und Geschäftskonzepte mit den wechselnden Rahmenbedingungen der Märkte in Einklang zu bringen versuchen. Ein Lehrstück vor allem in dem Sinne, welches Bild sich die jungen Gründungsunternehmer von ihren Unternehmen machen, welche Ziele sie verfolgen, welchen Interessen sie nachgehen, mit welchen Mitteln die immer neuen Herausforderungen und Gefährdungen bewältigt werden.

Das Selbstverständnis der jungen Gründungsunternehmer zu untersuchen, ist daher besonders aufschlußreich, weil es in hohem Maße die Qualität der Unternehmensleistung bestimmt, von der Erfolg und Überleben abhängig sind. Der „Geist“, die „Identität“ der Gründungsunternehmer konkretisieren sich – so kann man in Anlehnung an Max Webers berühmte Studien über den Geist des Kapitalismus sagen – in den Maximen der Lebensführung, in den Arbeitswerten, in der grundlegenden Wertidentität. Man muß daher fragen, welchen Grundsätzen fühlen sich die jungen Pioniere verpflichtet, und welche Erfüllungen suchen sie für sich selber. Einblicke in ihre Identität gewinnt man auch, wenn man untersucht, wen sie als Vorbild ansehen, welche menschlichen und beruflichen Tugenden sie für vorbildlich halten, welche für verächtlich. Man muß ferner herausfinden, was sie unter Erfolg verstehen: Gewinn, Wachstum, Überleben – oder auch andere Resultate. Zu ermitteln ist weiter, welche Bilder die jungen Pioniere von sich selbst haben, was ihr gemeinsames Selbstverständnis ist. Auch ihre Vorstellungen über die eigentlichen Erfolgsquellen sind interessant. Desgleichen ihre Ideen über die richtige Ordnung der Gesellschaft, schließlich ihre Gedanken über soziale Verantwortung und mögliche Krisen der Gesellschaft. Die Identität der jungen Pioniere wird erkennbar, wenn wir wissen, wie sie sich selber sehen, und warum sie ein Unternehmen gegründet haben. Damit ist das Thema dieser Studie umrissen. Versucht wird, die prägenden Institutionen der jungen Gründungsunternehmen zu beschreiben, sowie Schlüsselerlebnisse und Orientierungsphasen kennenzulernen. Es geht uns nicht darum, die Ursache für ökonomische Erfolgsgeschichten oder wirtschaftliche Fehlschläge zu beschreiben, es geht vielmehr um das Selbstverständnis der Gründungsunternehmer und um die Art ihrer Wahrnehmungen. Entscheidend für den Gründungserfolg junger Unternehmen ist schließlich der „Geist“ ihrer Pioniere. Wo sonst gleiche Bedingungen bestehen – eine Wirtschaftskrise, Börsenkrise, Strukturwandlungen der Gesellschaft, Veränderungen der Mentalität, die Wertvorstellungen der Menschen, ein Wandel der Technologie – er gibt den Ausschlag.

Diese Studie stellt den zweiten Teil eines Programms zur Erforschung der Identität der deutschen Wirtschaftselite dar, das unter dem Titel „Quellen der Identität“ in den Jahren 1999 bis 2001 durchgeführt wurde. Dieser Studie über die Gründungsunternehmer geht eine Untersuchung unter den Top-Managern der größten deutschen Unternehmen voraus.

Beide Projekte wurden von der Identity Foundation initiiert, vollständig finanziert und im konstruktiven Dialog begleitet. Sie sind am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim durchgeführt worden. Die Erhebung über die Gründungsunternehmer fand im Sommer 2001 statt. Insgesamt wurden dreißig leitfadengestützte Gespräche mit den Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführern und Gründern innovativer Start-up-Unternehmen geführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die Erhebung wurde das Instrument des halbstrukturierten Interviews gewählt. Ausschlaggebend dafür war unter anderem, dass gering strukturierte Interviews nicht allein jene Themen und Ergebnisse abdecken, die auf Grund vorangehender theoretischer oder empirischer Erkenntnisse als relevant unterstellt und im Interviewer-Leitfaden festgehalten werden, sondern daß ein solches Instrument gestattet, auch Problemstellungen aufzugreifen, die außerhalb des vorgedachten Rahmens liegen und somit den Forschenden hilft, ein realistisches Bild vom Untersuchungsgegenstand zu bekommen. Den Gründungsunternehmern wurden daher bis auf wenige Ausnahmen keine festen Frageformulierungen vorgelegt, vielmehr ein weiter Rahmen gelassen, um auf die spezifischen, von den Befragten selbst angesprochenen Themenkreise eingehen zu können. Zur Auswertung der Gesprächsprotokolle mußte demnach ein Kategorienraster für die einzelnen Themenbereiche erstellt werden, unter welches die Aussagen der Befragten subsumiert werden konnten. Die systematische Interpretation der auf diese Weise zu Kategorien zusammengefaßten Aussagen erfolgte unter ständigem Zugriff auf die „Urdaten“. Erst in einer weiteren Auswertungsphase wurden die kategorisierten Aussagen – soweit es gegenüber der Quantität des Datenmaterials vertretbar erschien – statistisch aufbereitet.

Forschungsprojekte in der Größenordnung der Identitätsstudie von Gründungsunternehmern können nicht von einem einzelnen Wissenschaftler durchgeführt werden. Sie leben von der Zuarbeitung eines kooperativen Forschungsteams. Für diese Hilfe bin ich zu großem Dank verpflichtet. Mein Dank gilt vor allem Dr. Michael Neuner, der das Projekt leitete und weitgehend selbstständig durchführte. Es war ein Glück für mich, mit ihm zusammenzuarbeiten. Danken möchte ich ebenso Herrn Andreas Bunz und Frau Hanna Fischinger, die mit großem Engagement die Feldarbeit begleiteten. Die Endredaktion des Manuskripts lag in den Händen von Frau Marion Jäger. Ihre geduldige, positive, erfahrene Anleitung hat in hohem Maße dazu beigetragen, daß der Text eine brillante Form erhalten hat.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Biographie und Entwicklung

Die untersuchten Manager sind in konservativ-fortschrittlichen Elternhäusern aufgewachsen. Die materiellen Verhältnisse beschreiben 75 Prozent als gut oder sehr gut. Bereits die Eltern gehören zum überwiegenden Teil gesellschaftlichen Führungsgruppen an. Die Grundlegung des 'Mind sets' erfolgt durch die Vermittlung von Leitideen. Neben dem Leistungsprinzip spielen Disziplin und Pflicht sowie formale Bildung und die Förderung von Selbstverausgabung, -durchsetzung und Unabhängigkeit eine Rolle. Wichtig sind darüber hinaus eine ausgeprägte Diskussionskultur, die Themen Kunst und Kultur sowie Internationalität. Diese Leitideen formieren sich zu einem Muster, das die Ausbildung eines „klassenspezifischen Habitus“ begünstigt.

Weitere prägende Institutionen und Ereignisse

Beim Abschreiten der Biographien fallen weitere Einflüsse auf, die für die Prägung der Jungmanager von Bedeutung waren. Nur ein Drittel ist der Überzeugung, dass die Formung im Elternhaus die stärkeren Spuren in der Identität hinterlassen habe, die Mehrheit gewichtet Elternhaus und andere Institutionen gleich stark. Zu den weiteren prägenden Ereignissen gehören Erfahrungen in Gemeinschaftseinrichtungen wie Internate, Vereine, tiefere Bekanntschaften mit Lehrern, die eine Kultivierung der Denkweisen förderte, aber auch die als faszinierend empfundene Begegnung mit der Computertechnologie. Viele der Manager haben ihre Elternhäuser bereits früh verlassen. Dahinter stand die freie Entscheidung zur Selbstständigkeit und selbstverantwortlichen Lebensführung und -gestaltung.

Schlüsselerlebnisse und Orientierungsphasen

Die Prägung war für die Mehrzahl der Befragten nach Verlassen der Elternhäuser und nach Durchlaufen der universitären Ausbildung keinesfalls abgeschlossen. Im praktischen Leben wurden die im Elternhaus vermittelten Leitideen und die darauf gebauten Lebensentwürfe auf den Prüfstand gestellt. Und irgendwann hob sich bei den meisten der Befragten die „Sinnfrage“ ins Bewusstsein. Einige der Manager resümierten an dieser Stelle und wandten sich stärker Glaubensfragen zu. Andere hatten bewusstseinsweiternde Erfahrungen mit weichen Drogen. Wieder andere machten zum ersten Mal in ihrem Leben die Erfahrung der Demütigung und schließlich waren einige zum ersten Mal in ihrer Karriere auch gescheitert. So unterschiedlich diese Erfahrungen auch waren, jede führte auf ihre Weise dazu, dass Lebenspläne, Ziele, Interessen etc. überdacht wurden.

Lebensplanung

Die debütierende Wirtschaftselite hat in der Regel einen exzellenten „Performance Track“ vorzuweisen. Die Jungmanager scheinen mit einem Vorsprung an Zeit geboren worden zu sein. Nicht nur gehören sie zu den Besten in den Bereichen, in denen sie sich versuchen, auch haben sie ihre Ziele stets ein wenig früher erreicht als andere. Dabei hatten keineswegs alle ihre Karriere mit großer Klarheit im Blick. Orientierungsbedarf war da, doch wurden „Moratorien“ als wenig geeignet abgelehnt. Statt dessen entschieden sich die Befragten für ein in den jeweiligen Lebensvollzug integriertes Experimentieren im Sinne von „trial and error“. Richtschnur ist dabei stets, die eigenen Fähigkeiten und Neigungen zu erkennen und zu vervollkommen. Dieser Suchprozess dauert an. Einige der Manager haben ein sequentielles Lebensmodell entworfen, das spätere Richtungsänderungen ermöglicht.

Entwicklung zur heutigen Tätigkeit: Der Mythos vom Goldsucher

Die heutigen Positionen sind im wesentlichen das (vorläufige) Ergebnis einer stark interessen geleiteten Entwicklung. Dass die Positionen von den Befragten und nicht von anderen besetzt sind, lässt sich nur aus ihrem Lebensvollzug und ihrer biographischen Entwicklung heraus verstehen. Das Leitbild dieser Entwicklung verdichtet sich im Mythos vom Goldsucher. Dieser Mythos ist ein vollständiges Weltbild und eine bildhafte Erklärung dessen, was die Manager antreibt: Unabhängigkeit, ein unbändiger Gestaltungswille, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und der Unwille, sich in Abhängigkeiten zu begeben.

Konstanz und Veränderung von Grundsätzen und Verhaltensweisen

Nahezu alle Befragten erkennen im Rückblick auf ihr bisheriges Leben einen roten Faden. Dieser Faden variiert inhaltlich und lässt sich deshalb nur als Formalprinzip beschreiben. Es ist das Bemühen, sich selbst und die eigene Identität in verschiedenen Lebenskontexten zur Welt zu bringen. Die Bewahrung der Unabhängigkeit, die Vermeidung von Zwängen, die leistungsorientierte Verlängerung des Selbst und die Suche nach Fortschritt sind dabei die konstanten Faktoren. Ihren Grundsätzen sind die meisten im wesentlichen treu geblieben. Es sind diejenigen, die ihnen im Elternhaus vermittelt worden sind.

Elitezugehörigkeit und Eliteverständnis

Unabhängig von der Frage der Selbstzuordnung herrscht die Meinung vor, dass jede zukunftsfähige Gesellschaft Eliten brauche. Eliten sollten im Interesse des „Gemeinwohls“ nicht nur zugelassen, sondern auch aktiv gefördert werden. Rund die Hälfte der Manager fühlt sich – wenn auch mit Einschränkungen – der Wirtschaftselite zugehörig. Diese wird primär als „Leistungselite“ verstanden. Die Selbstzuordnung wird mehrheitlich durch den Verweis auf die eigene Leistungsfähigkeit begründet. Daneben würde ihnen die Zugehörigkeit zur wirtschaftlichen Führungsgruppe durch das gesellschaftliche Umfeld angezeigt. Die Manager werden als Gesprächspartner von den Medien, der Politik und anderen Entscheidungsträgern gesucht. Wer sich der Wirtschaftselite nicht zugehörig fühlt, für den hat der Elitebegriff keine Relevanz. Andere sind der Meinung, zur Wirtschaftselite gehörten ausschließlich die erfolgreichen, charismatischen und machtstarken Topmanager der Großunternehmen.

Verantwortung, ehrenamtliches Engagement und Gestaltungschancen

Auch die aufsteigende Wirtschaftselite verfügt über mehr Macht und Einfluss als der Durchschnitt der Gesellschaft. Dies impliziert zugleich ein höheres Maß an Verantwortung. Die erfolgreichen Manager fühlen sich zunächst vor allem den Stakeholdern gegenüber verantwortlich, allen voran ihren Mitarbeitern. Dabei werden die Interessen nicht gegeneinander ausgespielt, die Mehrung des Shareholder Value ist damit nicht bedeutungslos. Aber sie erlangt keine relative Dominanz. Weitere Verantwortlichkeiten sehen die Manager im karitativ-sozialen Bereich, wo Menschen nicht aus eigenem Verschulden in Not geraten sind. Auch hier gilt der Grundsatz der Selbstverantwortlichkeit. Im Sozialbereich liegt der Schwerpunkt des Engagements. In der Mehrheit erfolgt dieses Engagement durch finanzielle Zuwendungen. Eine aktive Mitarbeit findet nur in Ausnahmefällen statt. Die Gestaltungschancen in Politik und Gesellschaft sind nach Meinung der Befragten zwar vorhanden, würden aber nicht ausgeschöpft. Zum einen sei dafür das Zeitbudget zu knapp, zum anderen betrachtet man ein politisches Engagement aufgrund der Eigengesetzlichkeit der administrativ-bürokratischen Prozesse als wenig lohnend.

Sinnorientierungen

Sinn ist eine Ordnungsform menschlicher Erfahrung, mittels derer versucht wird, die Welt verstehbar zu machen. Sinn ist ohne ein Vorverständnis dessen, woraufhin Leben entworfen sein soll, nicht denkbar. Die Vorstellungen der debütierenden Wirtschaftselite vom Guten Leben sind nahe am gelebten Leben. In der Regel ist es ein ganzer Strauß aus größeren und kleineren Bereicherungen. Glück wird nicht zuletzt dort sichtbar, wo es gelingt, das Alltägliche der Selbstverständlichkeit zu entreißen.

Nicht immer sind es die ganz großen Lebensentwürfe oder Monumente für die Nachwelt, an denen die Manager die Frage entscheiden. Stets aber ist es das eigene Urteil, vor dem das Leben zuallererst bestehen muss. Was nicht passiert, verbleibt im Reich der Sehnsucht. Für die Wirtschaftselite ist es vor allem Zeitwohlstand, Sinnfindung und Tiefe sowie sinnhaftes Tun.

Wertidentitäten

„Dinge zu bewegen“ ist für die Wirtschaftselite ein Wert an sich. Unmittelbar daneben steht der Wert „Liebe zum Leben“. Kaum Bedeutung hat der Wert der „Sicherheit“. Bei den Erziehungszielen ist den Befragten „Kommunikationsfähigkeit“ und „Verantwortungsübernahme“ am wichtigsten. Soziale Werte wie „Vertrauensbereitschaft“ oder „Engagement für das Gemeinwohl“ landen im Mittelfeld, ebenso wie die Vermittlung humanistischer Werte und die Hinführung der Kinder zu Kunst, Literatur und Musik. Die etablierte Wirtschaftselite der deutschen Topmanager hatte diese Werte noch deutlich höher eingestuft. Vielleicht ist der Bedeutungsverlust dieser Werthaltungen, deren Kultivierung im übrigen sehr zeitintensiv ist, der Preis für die Beschleunigung der Neuen Wirtschaft. „Religiosität“, Anerkennung und „Bescheidenheit“ sind Ziele, die bei der Erziehung der Kinder kaum noch eine Rolle spielen. Bei den Tugenden dominieren „Vernunft“ und „Ehrgeiz“. Zu Mitte und „Maß“ bekennt sich nur jeder Vierte, bei der traditionellen Wirtschaftselite war es noch jeder Zweite.

Tabus und Rituale

Im Selbstverständnis der befragten Manager spielen Tabus durchaus eine Rolle. Dazu zählt unter anderem der Verstoß gegen den guten Umgang miteinander, aber auch ein übersteigertes Maß an Regulierung und Einschränkung. Drogen fallen nicht darunter, die Einstellung – zumindest gegenüber weichen Drogen – ist eher liberal. Klare Tabus hingegen sind Abhängigkeit und Sucht. Rituale werden, wenn überhaupt, nur im Privatbereich gepflegt. Ein großer Teil der debütierenden Wirtschaftselite lehnt Rituale aufgrund des einschränkenden und zwanghaften Charakters, den sie ihnen zuschreibt, ab. Man lebe zu sehr im Augenblick und agiere in bzw. reagiere auf die momentanen Bedingungen.

Erfolgsquellen

Die Befragten unterscheiden zunächst zwischen dem „persönlichen“ und dem „gesellschaftlichen Erfolg“. Einige der Manager wollen noch offen lassen, ob sie überhaupt erfolgreich sind. Die anderen nennen Quellen, die sich auf wenige Faktoren verdichten lassen: Es sind zunächst bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder Begabungen, sodann angeeignete fachliche Kompetenzen, günstige Rahmenbedingungen wie die (ehemalige) Kapitalmarktsituation oder die „digitale Revolution“, schließlich „Fairness im Umgang miteinander“ sowie nicht zuletzt eine unbedingte „Selbstverausgabung und -durchsetzung“ bei der Verwirklichung der eigenen Ideen.

Arbeitsmotivation

Auch die Kraft für ihre Arbeit beziehen die Manager aus mehreren Quellen. Eine starke Kraftquelle bilden soziale Motive. Dazu gehört die Anerkennung des Geleisteten durch die Mitarbeiter ebenso wie durch die Gesellschaft. Ergänzend treten intrinsische Motivatoren hinzu: Die Freude an der Arbeit selbst, die dabei entstehenden nicht käuflichen Erlebnisse, die Verantwortung für das Ganze. Drittens werden extrinsische Motivatoren wie Erfolg und Unabhängigkeit genannt. Den extrinsischen Faktoren haben dabei gegenüber den intrinsischen ein geringeres Gewicht.

Bilder der „New Economy“

Jung, dynamisch und erfolglos: Das Bild der Neuen Ökonomie in der Öffentlichkeit ist nach Einschätzung der aufsteigenden Wirtschaftselite schlecht, vor allem zur Zeit. Nur ein Drittel ist davon überzeugt, dass das Bild differenziert wahrgenommen wird. Im letzten Jahr sei am Neuen Markt zu viel Vertrauen verspielt worden. Man bestreitet nicht, dass in den Unternehmen auch handwerkliche Fehler begangen worden seien. Allerdings sei die Abstrafung durch die Presse zu undifferenziert und zu radikal erfolgt. Neid und Missgunst in der Gesellschaft seien dadurch geschürt worden. Nahezu ungewürdigt sei das Verdienst, die Wirtschaft durch unzählige Initiativen neu belebt zu haben. Von den Hochstaplern und Hasardeuren grenzt man sich ab. Der Bereinigungsprozess am Neuen Markt werde die Spreu vom Weizen trennen. Das Bild der Öffentlichkeit über die etablierten Topmanager sei besser, wenngleich auch nicht besonders gut. Topmanager gelten zwar als risikoavers, „verstaubt“, geldgierig und karriereorientiert, andererseits aber als solide, zuverlässig, erfahren und als strategisch begabt. Nur ein Viertel der Befragten meint, dass es unter der debütierenden Wirtschaftselite ein gemeinsames Selbstverständnis gibt. Prägend sei die bei allen vorhandene Fähigkeit, sich Sachen neu vorstellen zu können. Einend sei auch ein weniger stark ausgeprägtes Machtstreben, dieses sei der Umsetzung eigener Ideen und der Verwirklichung von Visionen eindeutig untergeordnet.

Heimat und Nation

Die debütierende Wirtschaftselite ist im Zeitalter der Entgrenzung aufgewachsen, das heute mit der Globalisierung einen vorläufigen Höhepunkt erreicht hat. Begriffe wie Heimat und Nation haben dennoch Bedeutung. Zwischen beiden Begriffen wird deutlich differenziert. Die mit dem Heimatbegriff assoziierten Vorstellungen sind wesentlich stärker verankert und mehr gefühlsmäßig aufgeladen. Für 70 Prozent hat der Begriff eine Bedeutung. Für rund die Hälfte ist „Nation“ eine Kategorie, die in ihrem Denken eine Rolle spielt. Nation kann als identitätsstiftendes Vehikel in zweifacher Hinsicht bedeutsam sein: Nation eint ein Volk und grenzt es gegenüber anderen ab. Im Verständnis der aufstrebenden Wirtschaftselite dominiert eindeutig die einende Funktion. Nation ist dann vor allem die Teilhabe an einem gemeinsamen Vorrat an traditionellen deutschen Werten, Musik, Literatur, Kunst etc.

Persönliche Schwächen

Alle Befragten billigen sich Schwächen zu, alle stehen sie zu ihren Schwächen. Am häufigsten stört eine zu geringe Selbstdisziplin, 36 Prozent äußern sich in diesem Sinne. Nicht dass die Manager der Meinung sind, ihre Ziele nicht ambitioniert genug zu verfolgen – das Gegenteil ist der Fall. Die Schwäche bestehe vielmehr in der Unfähigkeit, zu den Dingen und Aufgaben eine Distanz aufzubauen. Man neige zu sehr dazu, mit den Dingen zu verschmelzen und sich selbst auszu-beuten – zu Lasten des privaten sozialen Umfelds.

Sorgen

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Führungsgruppen haben aufgrund ihrer stärkeren internationalen Ausrichtung und ihrer dichteren Vernetztheit oftmals tiefere Einblicke in globale, gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Zusammenhänge als andere. In diesem Sinne fungieren sie auch als 'gesellschaftliche Seismographen'. Kritische Entwicklungen können wesentlich früher registriert werden als vom Durchschnitt der Gesellschaft: Die Angst vor fundamentalistischen Irrläufern kündigte Ereignisse an, die am 11. September 2001 wahr wurden. Die Sorge vor einer Abflachung der deutschen Bildungspolitik wurde mit der PISA-Studie breit veröffentlicht. Das Unbehagen am „Bush-Syndrom“ manifestiert sich derzeit in Israel. Was die Wirtschaftselite sonst noch beunruhigt: Die Entsolidarisierung in der Gesellschaft, der Umgang mit Eliten in Deutschland, das Versagen der Politik und der Verlust der Mündigkeit der Bürgerinnen und Bürger, die immer weniger bereit seien, die Anstrengung des Denkens zu unternehmen. Nur 14 Prozent – vielleicht auch: immerhin 14 Prozent – äußern ungestützt, dass sie in der Gesellschaft auch positive Entwicklungen sehen. Sie entdecken sie nicht zuletzt in den Chancen, die durch die Neuen Industrien geschaffen werden.

1. FORSCHUNGSFRAGEN, STICHPROBE UND MERKMALE DER MANAGER

1.1 Untersuchungsgegenstand und Methode

Wie bereits in der Elitestudie des Jahres 2000, die unter den Topmanagern deutscher Großunternehmen durchgeführt wurde, haben wir uns unter Beachtung potentieller Schwächen einseitiger methodischer Orientierung erneut für eine qualitativ-quantitative Methodenkombination entschieden. Der Schwerpunkt der Datenerhebung liegt auf den Gesprächen, die anhand eines teilstrukturier-ten Fragebogens geführt wurden und zwischen 60 und 120 Minuten dauerten. Die Reihenfolge der Fragen konnte vom Interviewer variabel gehandhabt werden. Ebenso konnten die aus Sicht der Manager besonders wichtig erscheinenden Aspekte vertieft werden.

Diese Gespräche wurden ergänzt durch einen standardisierten Fragebogen, mit dessen Hilfe der Stellenwert von Werthaltungen, Erziehungszielen und Tugenden erhoben wurde. In den persönlichen Gesprächen wurden die Schwerpunkte unter anderem auf folgende Themen gelegt:

THEMEN UND PROBLEMFELDER DER STUDIE

- Biographischer Hintergrund: Die Bildung des Charakters beginnt im Elternhaus. Welche Orientierungsphasen werden in der weiteren biographischen Entwicklung erinnert?
- Werte, Religion und Sinnorientierung: Welche Bedeutung schreiben die Manager der Religion zu, wie ist ihre Vorstellung vom „Guten Leben“ und welche Sehnsüchte wirken im Hintergrund?
- Vorbilder, Mentoren und Autoritäten: Durch welche Instanzen ist eine weitere Prägung erfolgt und wie ist das Verhältnis zu Autoritäten?
- Verantwortung und gesellschaftspolitische Einflussmöglichkeiten: Wo sieht sich die Neue Wirtschaftselite über den Beruf hinausgehend in der Verantwortung und wie schätzt sie ihre Gestaltungsmöglichkeiten ein, einen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten?
- Quellen für Motivation und Erfolg: Was treibt die Manager an, welche Bedeutung haben monetäre und immaterielle Anreize, welche Rolle spielt die Befriedigung, die sie aus ihren Aufgaben ziehen?
- Elite-Identität: Welches Bewusstsein in bezug auf die Stellung und Bedeutung in der Gesellschaft hat die Neue Wirtschaftselite?
- Sorgen: Welche Entwicklungen in der Gesellschaft beobachtet die debütierende Wirtschaftselite mit Sorge? Wie beurteilen sie die Zukunftsfähigkeit Deutschlands, wo sieht sie Gefahren und wo die Chancen?

Jedes Gespräch wurde mittels Bandaufnahmen komplett aufgezeichnet, transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Eine solche Fülle an Daten, die Transkripte umfassen insgesamt mehr als 1.000 Seiten Textmaterial, kann im Rahmen eines Abschlussberichtes nur in Teilen ausgebreitet werden. Manches muss zunächst unberücksichtigt bleiben, es wird in späteren Veröffentlichungen entfaltet.

Für den vorgelegten Bericht ist das Datenmaterial explorativ-qualitativ aufbereitet worden. Die Ausführungen haben sowohl beschreibenden als auch erklärenden Charakter. Sie sind beschreibend, wo es um Tendenzaussagen über die Verteilung bestimmter Merkmale oder über Charakteristiken der Neuen Wirtschaftselite geht. Entsprechende Tendenzen oder Gemeinsamkeiten wurden quantifiziert, soweit dies möglich war. Wo die Befragten zu Wort kommen, haben die Ausführungen erklärenden Charakter. Erklärungen oder Erklärungsansätze finden sich daher hauptsächlich in den Zitaten.

METHODEN DER BESONDERHEITEN

1.2 Stichprobe und soziodemographische Merkmale

Die Zielgruppe der vorliegenden Studie bildet die „Neue Deutsche Wirtschaftselite“. Aufstrebende Unternehmensgründer innovativer Start-ups, Unternehmerinnen und Unternehmer der sogenannten „New Economy“. Diese Jungmanager finden sich zum Teil in den Unternehmen, die im Nemax 50 gelistet sind. Das Börsensegment des Neuen Marktes, der 1997 von der Deutschen Börse AG eingerichtet worden ist, soll jungen, innovativen Unternehmen die Möglichkeit zur Kapitalaufnahme bieten. Die Manager und Gründer dieser Unternehmen bilden einen Schwerpunkt bei der Auswahl der Zielpersonen.

ZIELGRUPPE DER UNTERSUCHUNG

Im Projektverlauf zwischen Mai und Dezember 2001 wurden insgesamt 140 Managerinnen und Manager angeschrieben und um ein 90minütiges Gespräch gebeten. Aus diesen Anfragen resultierten 29 Gespräche, dies entspricht einer Ausschöpfungsquote von gut 20 Prozent. Die Managerinnen und Manager, die an dieser Studie mitgewirkt haben, bilden einen facettenreichen Querschnitt der neuen und neuartigen Industrien in Deutschland, die unsere Zukunft ganz entscheidend mitgestalten werden.

Das Durchschnittsalter der debütierenden Wirtschaftselite liegt wie erwartet deutlich unter dem der etablierten Spitzenmanager, die im Rahmen der ersten Identitätsstudie im letzten Jahr untersucht worden war. In der Stichprobe errechnet es sich auf rund 40 Jahre, über 90 Prozent haben das 45. Lebensjahr noch nicht erreicht, der jüngste Befragte ist 24 Jahre alt. Nur zwei Manager sind vor 1946 geboren. Zum Vergleich: Die Vorstandsvorsitzenden der im DAX 30 geführten Unternehmen sind 2001 durchschnittlich 57 Jahre alt.

Allgemein wird berichtet, dass die Aufstiegsmöglichkeiten für qualifizierte Frauen in der „New Economy“ sehr viel besser seien als in den traditionellen Unternehmen. Aus Gründen der Chancengleichheit sowie aus volkswirtschaftlichen Überlegungen heraus ist die bessere Nutzung des hochqualifizierten Arbeitskräftepotentials allgemein erwünscht und notwendig. Während das Sample der Identitätsstudie 1 unter den deutschen Spitzenmanagern ausschließlich aus Männern bestand und nach wie vor keines der 100 größten deutschen Unternehmen einen weiblichen Chef hat, finden sich in der vorliegenden Untersuchung unter den 29 Führungskräften immerhin zwei Frauen.

FAMILIENSTAND DER GRÜNDUNGSUNTERNEHMER

Dies sind weit weniger als erwartet. Man wird annehmen können, dass die Chancen für Frauen im Vergleich zur „Old Economy“ zwar allgemein besser sind, aber auch überbewertet werden. Für diese These spricht beispielsweise auch der Befund, dass laut Multimedia Jahrbuch 2000 nur in 14,5 Prozent der deutschen Internetfirmen Frauen an der Spitze sitzen.

Knapp 63 Prozent der Befragten sind verheiratet, 15 Prozent leben mit einem Partner oder einer Partnerin zusammen. Nicht immer sehen sich die Familien täglich, in 17 Prozent aller Fälle liegen zwischen Familie und Arbeitsplatz mehr als 50 Kilometer. Rund 15 Prozent haben eine Ehe bereits hinter sich. Die Mehrheit (63 Prozent) hat Kinder, 11 Prozent haben ein Kind, 33 Prozent haben zwei und 15 Prozent haben mehr als zwei Kinder. In knapp der Hälfte der Fälle sind Partnerin oder Lebenspartner berufstätig – durchweg in modernen Dienstleistungsberufen. Sie arbeiten beispielsweise als Stewardess, PR-Managerin, Journalistin oder Börsenmaklerin. Nur 14 Prozent der Frauen sind nicht außerhalb des Haushalts tätig.

Die Mehrheit der befragten Manager sind römisch-katholischen Glaubens (33 Prozent), rund 22 Prozent sind Protestanten, circa 40 Prozent haben der Institution „Kirche“ den Rücken gekehrt. In der ersten Elitestudie 2000 waren die Protestanten deutlich in der Überzahl (58 Prozent) und der Anteil der Konfessionslosen war gerade halb so hoch.

Unter den Gesprächspartnern befinden sich 41 Prozent Vorstandsvorsitzende (CEO), 38 Prozent sind weitere Vorstandsmitglieder. Rund 17 Prozent übernehmen den Vorsitz der Geschäftsführung in den Unternehmen. Ein gutes Drittel der Befragten, es sind 35 Prozent, haben in der Vergangenheit ein eigenes Unternehmen gegründet oder waren am Aufbau beteiligt. Nicht selten ist es die Firma, der sie heute als CEO vorstehen. Die Neue Wirtschaftselite kann damit als Generation von Unternehmensgründern gelten.

Wie die nachfolgende Auflistung zeigt, sind die Branchen, in denen die Manager tätig sind, gut durchmischt:

- Softwarebereich: 21 Prozent
- Internet: 21 Prozent
- Technologie: 14 Prozent
- Telekommunikation: 10 Prozent
- Medien und Unterhaltung: 10 Prozent
- Medizintechnik und Gesundheit, Biotechnologie: 10 Prozent
- IT-Dienstleistungen: 6,9 Prozent
- Public Relations: 6,9 Prozent
- Finanzdienstleistungen: 3,4 Prozent

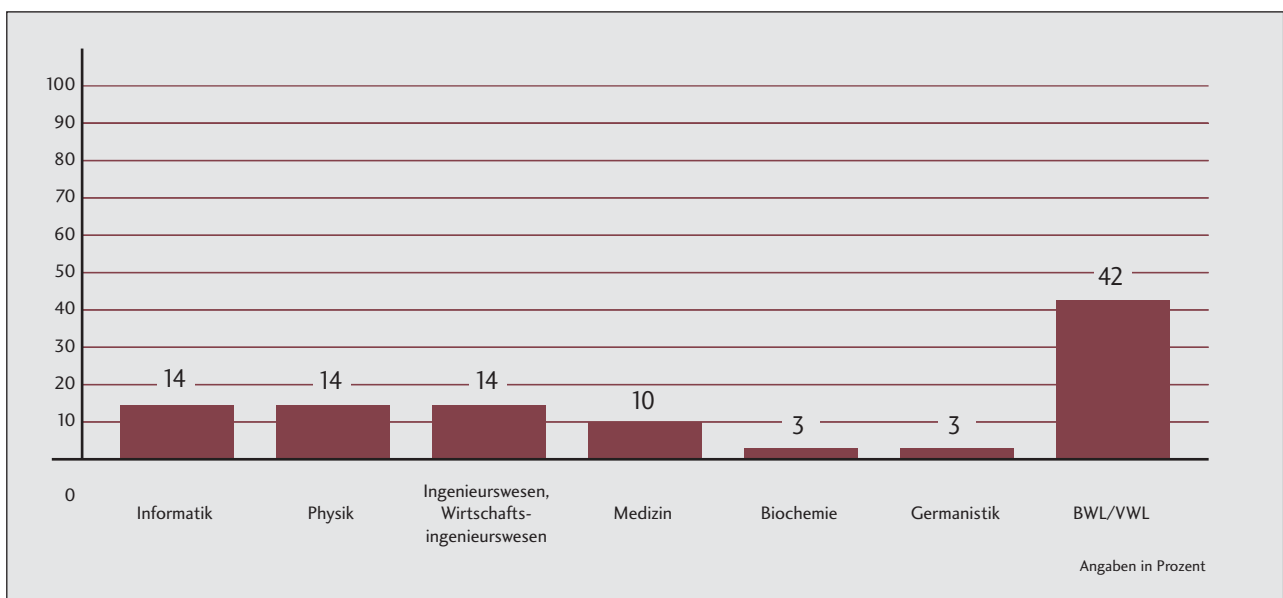
Gut die Hälfte der Unternehmen (52 Prozent) werden im Nemax 50 geführt. Sieben Unternehmen (24 Prozent) haben andere Rechtsformen. Sie wurden in die Stichprobe mit aufgenommen, weil sie in ihren Branchen eine bedeutsame Stellung einnehmen. Bei den verbleibenden 24 Prozent handelt es sich um Aktiengesellschaften, die nicht börsennotiert sind. Einige davon hatten für das Jahr 2001 einen Börsengang geplant, diesen aufgrund der Turbulenzen am Neuen Markt jedoch verschoben. Andere befinden sich als Tochterunternehmen im Mehrheitsbesitz anderer Großunternehmen wie Banken oder Medienkonzernen.

Die Mehrzahl (über 70 Prozent) der Unternehmen hat eine globale Markt-orientierung oder ist zumindest auch im deutschsprachigen Ausland tätig. Den europäischen Markt bearbeiten weitere 24 Prozent, nur eine Unternehmung beschränkt ihr Engagement auf Deutschland. Die Firmen der Manager haben im Jahr 2000 zwischen 33 und 3.500 Mitarbeiter beschäftigt, im Durchschnitt waren es 734 Mitarbeiter. Der Jahresumsatz lag im selben Jahr bei durchschnittlich 210 Millionen Euro.

Der formale Bildungsstand der Neuen Deutschen Wirtschaftselite ist hoch. Alle Managerinnen und Manager haben ein Studium begonnen, das 90 Prozent auch erfolgreich beendet haben. Deutlich über ein Drittel hat zumindest zeitweise im Ausland studiert, insgesamt ein Viertel hat an Eliteuniversitäten studiert. Anlaufstellen waren unter anderem INSEAD, IAESTE, HEC, die London School of Economics oder die University of Buckingham. In Deutschland gilt neuerdings die WHU in Koblenz als Kaderschmiede für Unternehmensgründer, auch dort hat einer der Befragten studiert. Nachfolgende Abbildung gibt Auskunft über die studierten Fachrichtungen.

BILDUNGSSTAND DER NEUEN DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSELITE

Studierte Fachrichtungen



Deutlich erkennbar ist das Übergewicht wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen. Sie werden noch stärker bevorzugt als von den Top-Managern der „Old Economy“. Bemerkenswert ist der Umstand, dass nicht einer der Befragten sich für ein Jurastudium entschieden hat. Darin liegt ein wesentlicher Unterschied in der Managermentalität zwischen der alten und der neuen Wirtschaftselite. Die Mitglieder der Neuen Wirtschaftselite begreifen sich in ihrem Selbstverständnis weniger als theoretisierende Generalisten oder Strategen, sondern vor allem als Pioniere, die als Gründer oder CEO eine Vision verwirklichen möchten. Unter den Vorsitzenden der im Dax 30 geführten Unternehmen beträgt der Juristenanteil immerhin noch 33 Prozent, wenngleich auch dort die allgemeine Bedeutung dieser Fachrichtung gegenüber früheren Jahren nachlässt, zumindest wenn man die weiteren Vorstandsmitglieder ins Auge fasst. Die aufstrebende Wirtschaftselite bevorzugt technologisch und naturwissenschaftlich orientierte Fachrichtungen, auf denen viele der neuen Industrien wie die Informationstechnik, Internet, Life-Sciences und Health-Care basieren.

Die Mehrzahl der Managerinnen und Manager verfügt über einen weiterführenden akademischen Abschluss, den sie in verhältnismäßig jungen Jahren erworben haben. Ein einfaches Diplom haben 30 Prozent, 7 Prozent haben einen Doppelabschluss. 11 Prozent haben einen MBA-Abschluss. Am weitesten verbreitet ist der Dokortitel, knapp die Hälfte hat einen, zwei Manager sind habilitiert. Die restlichen Befragten, es sind knapp zehn Prozent, haben ein Studium abgebrochen, das ihnen formal ein Diplom zum Informatiker bescheinigt hätte.

2. BIOGRAPHIE UND ENTWICKLUNG

2.1 Biographien als ursprüngliche Identitätsmuster

Während der Lebenslauf eine unkommentierte, nicht gedeutete Ansammlung von Ereignissen, Erfahrungen, Empfindungen usw. darstellt, stellen Biographien selektive, retrospektiv gedeutete Vergegenwärtigungen aus einem Universum dar, das weit über die Lebenszeit des einzelnen hinausgehen kann. Zur Biographie eines Managers kann so etwa gehören, in einer Traditionslinie von Juristen zu stehen – oder auch, sich aus dieser Traditionslinie bewusst herausgelöst zu haben und sich für den Weg des pionierhaften „Goldsuchers“ entschieden zu haben. Entscheidend sind in diesem Universum die individuellen Bezugspunkte der Biographie. Sie sind die Pfeiler der eigenen Identität, die das Lebenswerk tragen. Wichtiges Merkmal der Biographie ist der Kollektivbezug. Biographien werden geschrieben in enger Beziehung zu den Lebensläufen anderer Menschen sowie im Kontext der Dynamik sozialer Gruppen.

Denn stets und vor allem bildet sich Identität im Verlaufe der Sozialisation durch Interaktion mit anderen sowie durch das Lernen von sozialen Rollen heraus. Durch das Hineinwachsen in eine soziokulturelle Umwelt weist die Identität der sich entfaltenden Persönlichkeit eine soziale Komponente auf, die prägend und verhaltensbeeinflussend ist. In einer solchen Gemeinschaft erhält die Entwicklung der Identität des einzelnen starke Impulse vor allem aus der reflektierten oder auch unreflektierten Identifikation mit einem sozialen Kollektiv – der Familie, dem Verein, der landsmannschaftlichen Verbindungen etc. – als deren Teil man sich versteht. In der Regel sind diese Kollektive wechselseitig aufeinander bezogenen, jedenfalls müssen ihre Ansprüche an das Individuum zu einem Ausgleich gebracht werden.

IDENTITÄTSPRÄGENDE INSTANZEN

In der biographischen Entwicklung gehen die ersten Impulse zur Formung und Festigung des Charakters von der Familie aus, dann von den Bildungsinstitutionen. Vor allem Internate können durch ihre ganzheitlichen und praktischen Bildungsbemühungen sehr prägende Instanzen sein. Wo den Kindern Gelegenheiten für Betätigungen gegeben werden, die den Charakter enthüllen, erproben und entwickeln, wird eine Erziehungswirklichkeit möglich, die Kurt Hahn mit dem Grundsatz „The destiny of character is shaped outside the classroom“ umschrieben hat. Entsprechende Erziehungstraditionen und -grundsätze hinterlassen deutliche Spuren in die Persönlichkeit. Die Biographie der Manager wird nach dem Dargelegten zum primordialen Muster, welches sie erst als unverwechselbar auszeichnet und das uns zu den Quellen der Identität führt.

2.2 Elternhaus, Kindheit und Jugend

Die Familie beschreiben die Manager als einen Raum, in dem man insgesamt mehr Förderung als Einschränkung erfahren habe. Die Atmosphäre des in der Regel „gut funktionierenden“ Elternhauses beschreiben rund 40 Prozent als „warm“ und „harmonisch“. Jeder Vierte empfindet die Atmosphäre als eher „kühl“, wenn er heute zurückblickt. Charakteristisch für die Elternhäuser ist das Nebeneinander einer einerseits konservativen und andererseits eher fortschrittlichen Haltung.

CHARAKTERISTISCH FÜR DIE ELTERNHÄUSER IST DAS NEBENEINANDER EINER EINERSEITS KONSERVATIVEN UND ANDERERSEITS EHER FORTSCHRITTLICHEN HALTUNG.

„Ich bin in einer interessanten Mischung aus einem konservativen, aber auch liberalen und progressiven Haushalt groß geworden.“

„Soweit ich mich zurückerinnere, gab es bei den Großeltern ein stärkeres Sicherheitsbedürfnis, vermutlich geprägt durch Kriegseinflüsse und damit verbundene Verlustängste. Es gab also die Leitidee: 'Versuche zu halten, was du hast'. Bei den Eltern herrschte eine deutlich experimentierfreudigere Haltung vor. Also im Sinne von – wir haben heute viele Möglichkeiten, wir leben in einem offenen Staat, der uns vieles ermöglicht, zum Beispiel auch viele Zugangswege in diesem Wirtschaftssystem.“

Deutlich verschieden sind die Einflüsse, die die beiden Elternteile auf die Gründungsunternehmer ausübten:

„Sehr verschiedene Einflüsse: Sagen wir, der Vater war sozusagen mehr das Rollenbild als Endzustand, wenn man so will, und die Mutter war mehr der treibende Faktor.“

MÜTTERLICHE EINFLÜSSE IM ELTERNHAUS ZIELTEN AUF DIE HERAUSBILDUNG VON TOLERANZ UND VERSTÄNDNIS.

Mütterliche Einflüsse im Elternhaus zielten auf die Herausbildung von Toleranz und Verständnis. Selbst dort, wo die Atmosphäre früher eher von Sachlichkeit geprägt war, erinnern die Managerinnen und Manager heute noch das tiefe Gefühl von Geborgenheit. In den Elternhäusern wurde somit der Grundstein für ein „Urvertrauen“ gelegt, für ein unbeirrbares Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens. Einer der Manager beschreibt dies mit folgenden Worten:

„Egal was passiert, wir (die Eltern A.d.V.) sind immer für dich da. Auch wenn wir der Meinung sind, ihr habt totalen Mist gebaut. Also diese bedingungslosen Bande, die durch nichts zu öffnen ist.“

Väterliche Einflüsse haben die Manager auf andere Weise geprägt, vor allem haben sie einen starken leistungsorientierten Akzent gesetzt:

„Mein Elternhaus war väterlicherseits sehr leistungsorientiert geprägt, mütterlicherseits sehr tolerant und modern. Der Stellenwert der Familie für mich: Ein Raum, in dem ich geborgen war.“

DIE VÄTER WAREN PRÄGENDE VORBILDER IN BEZUG AUF DISZIPLIN, REINLICHKEIT UND ORDNUNG, RATIONALITÄT SOWIE TECHNOKRATISCHES UND LOGISCHES DENKEN.

Die Väter waren prägende Vorbilder in bezug auf Disziplin, Reinlichkeit und Ordnung, Rationalität sowie technokratisches und logisches Denken. Von den Vätern wurde der Wille übernommen, den Dingen auf den Grund zu gehen, sie zu erforschen und zu verstehen. Die Prägung war indes nicht das Resultat von Bemühungen, in denen den damaligen Kindern diese Dinge autoritär aufgegeben oder abverlangt wurden. Prägekraft erhielt all dies vielmehr durch das glaubhafte und konsequente Vorleben.

„Wichtig in meinem Elternhaus war diese Vorbildfunktion an Disziplin, insbesondere die meines Vaters. Also zum Beispiel jeden Morgen aufzustehen, um Joggen zu gehen. Dass man nicht sagt: 'Du musst was tun', sondern einfach das gelebte Vorbild jeden Tag sieht, dieses sich selbst in die Pflicht nehmen.“

Nicht immer war das Verhältnis zum Vater frei von Spannungen. In Ausnahmefällen war die aktive Auseinandersetzung mit dem Vater eine starke Triebfeder für die persönliche Entwicklung. Gerade in solchen mitunter konflikthaften Vater-Sohn-Beziehungen war die Prägekraft besonders intensiv. Disharmonien gab es vor allem dann, wenn der mütterliche Einfluss nur schwach oder gar nicht vorhanden war.

„Meine Mutter ist gestorben, als ich 12 Jahre alt war. Ich wurde vermutlich eher in Form einer Gegenpositionierung geprägt. Also der Lebensstil meines Vaters, eben das Wertegerüst meines Vaters, das ganze technokratische Denken, diese – aus meiner Sicht – Kleinlichkeit des Denkens, mangelnde Großherzigkeit, hat mich schon sehr geprägt, allerdings ex negativo, und ich glaube der Wunsch war schon sehr stark, davon nicht infiziert zu werden in irgendeiner Form.“

In einigen Fällen wurde die im Elternhaus vermisste Geborgenheit bei den Großeltern gefunden. Insgesamt aber überwiegen im Rückblick auf das Elternhaus durchweg die positiven Erfahrungen. Knapp 50 Prozent bewerten den Stellenwert der Familie als hoch, gute 40 Prozent sogar als sehr hoch. Diese Wertschätzung wird bis heute beibehalten, selbst dann, wenn die Familienmitglieder über die ganze Welt verteilt sind.

KNAPP 50 PROZENT BEWERTEN DEN STELLENWERT DER FAMILIE ALS HOCH, GUTE 40 PROZENT SOGAR ALS SEHR HOCH.

„Ich hänge total an meinen Eltern, und ich wäre sicherlich auch heute noch in vielen Situationen zwar nicht aufgeschmissen, aber weniger glücklich, wenn ich meine Eltern nicht mehr hätte.“

„Der Stellenwert der Familie ist sehr hoch. Ich habe heute auch noch sehr regelmäßigen und guten Kontakt zu meinen Eltern. Es ist nicht so, dass wir uns so alle zwei Wochen persönlich sehen, aber wir telefonieren zwei- bis dreimal die Woche miteinander. Sie nehmen sehr aktiven Anteil an dem, was ich mache, ich nehme aktiven Anteil an dem, was meine Eltern machen.“

„Mein Leben ist sehr turbulent, jetzt und in den letzten zehn Jahren gewesen, und ich schaue immer auf ein stabiles Elternhaus zurück: Meine Geschwister und ich verstehen uns hervorragend und haben auch einen ganz tollen engen Freundeskreis, seit Jahrzehnten. Das gibt viel Kraft für viele Dinge.“

2.3 Materielle Verhältnisse in den Elternhäusern

Rund 40 Prozent der Managerinnen und Manager bezeichnen ihr Elternhaus als „wohlhabend“ oder „sehr wohlhabend“. Dies ermöglicht in der Regel eine gute materielle Absicherung. Es bedeutet aber keineswegs zugleich auch, dass die Manager ihre Kindheit im übersättigten Überfluss verbracht haben. Nach eigenen Angaben habe man wenig geschenkt bekommen und musste für sich selbst sorgen. Einige kommen aus dem mittelständischen Unternehmertum, wo Sparsamkeit immer schon einen hohen Stellenwert hatte:

„Von den materiellen Dingen, ich meine, wie das im mittelständischen Unternehmertum so üblich ist, wird natürlich immer alles reinvestiert, also bleibt relativ wenig für den direkten Konsum. Das Vermögen wird auch in dieser Form nicht gezeigt, sondern es fließt halt alles zurück in das Lebenswerk. Das ergab so eine gewisse Prägung.“

GEMEINSAMES MERKMAL DER NEUEN ELITE IST, DASS IHRE VÄTER UND ZUM TEIL AUCH IHRE GROSSVÄTER MEHRHEITLICH BEREITS ZU DEN GESELLSCHAFTLICHEN FÜHRUNGSGRUPPEN GEHÖRTEN.

Ein Viertel der Befragten beschreibt die materiellen Verhältnisse als „ärmlich“ oder „bescheiden“. Die materiellen Startbedingungen der debütierenden Wirtschaftselite waren damit in der Regel zwar gut und ermöglichten eine Grund-sicherheit, sie waren aber keineswegs einheitlich. Gemeinsames Merkmal der Neuen Elite ist, dass ihre Väter und zum Teil auch ihre Großväter mehrheitlich bereits zu den gesellschaftlichen Führungsgruppen gehörten. Betrachtet man nachstehende Tabelle, so zeigt sich, dass rund 75 Prozent der Väter hier zu-zurechnen sind. Unter den Berufen der Großväter sind es immerhin noch rund 50 Prozent.

Die Berufe der Väter: Etablierte und debütierende Wirtschaftselite

Berufe der Väter	Etablierte Wirtschaftselite Quellen der Identität (1) (N=58)	Debutierende Wirtschaftselite (N=29)	Bevölkerung 1995 **
Gesellschaftliche Führungsgruppen Selbstständige, Freie Berufe, Spitzenmanager, Leitende Angestellte, Beamte (gehobener Dienst)	44,8 % (26)	7 % (20)	19 %
Mittlere Beamte/Angestellte	13,8 % (8)	11 % (3)	2 %
Ausführende Dienstleistungsschicht einfache Angestellte und Beamte	5,6 % (3)	11 % (3)	12 %
Arbeiter	5,2 % (3)	—	32 %
Land- und Forstwirte	8,6 % (5)	3,7 % (1)	2,8 %
Sonstige Handwerker, Offiziere, Pastoren	22,4 % (13)	—	7,2 %

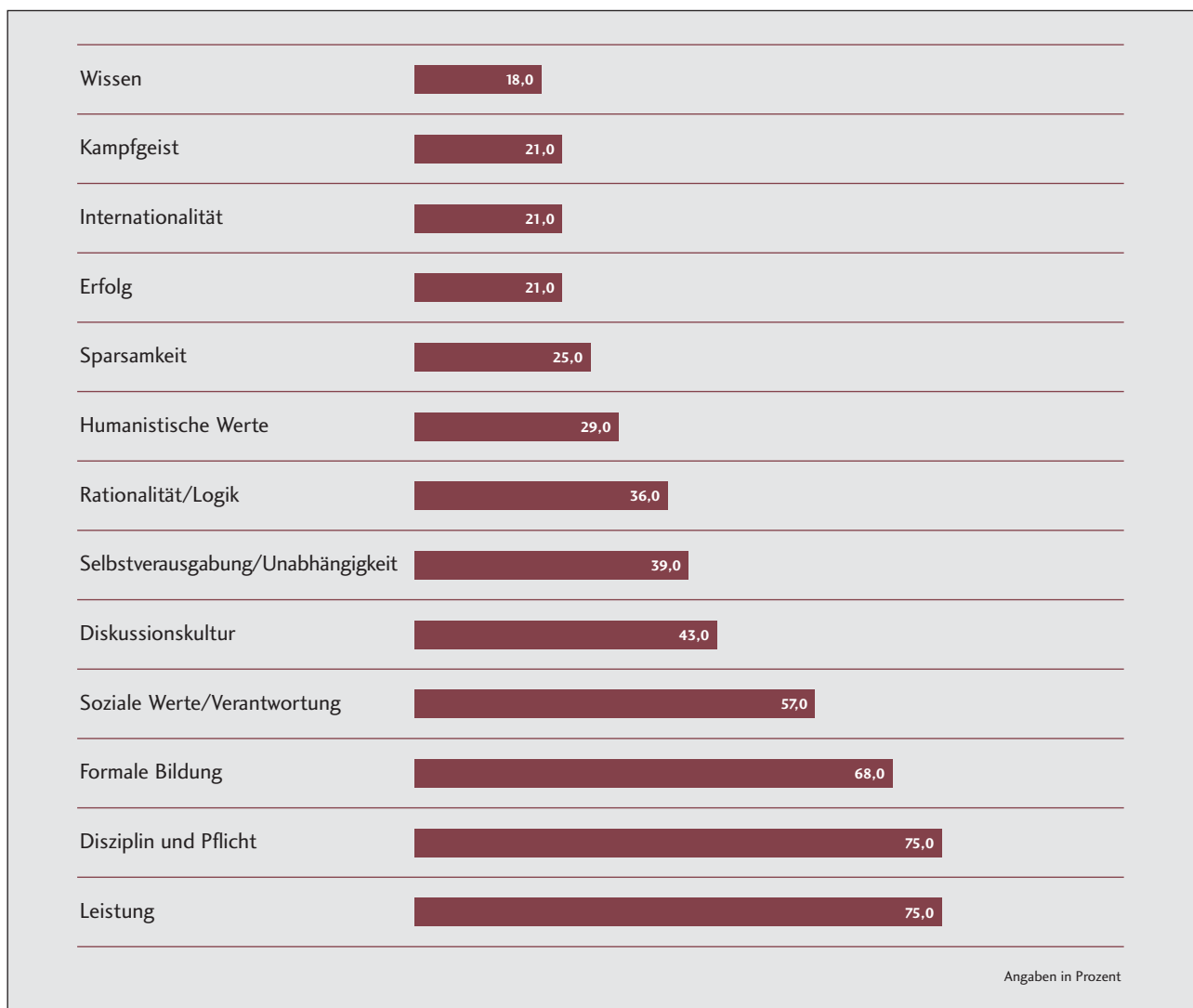
Quellen: * Psephos/Identity Foundation (2001): Quellen der Identität; ** Geißler (2000): Rolle der Eliten in der Gesellschaft, Seite 16.

Die jungen Topmanager kommen aus modernen Familien, in denen die Mehrheit der Mütter einem Beruf außerhalb des Haushalts nachging. Der Anteil der Haus-frauen liegt bei 38 Prozent. Bemerkenswert ist, dass ein nennenswerter Teil der Mütter, es sind 15 Prozent, einen Beruf hat, der sie als Angehörige der gesell-schaftlichen Führungsgruppe ausweist.

2.4 Grundlegung des „Mind sets“: Leitideen des Elternhauses

Den Managern wurden zahlreiche Leitideen mit auf den Weg gegeben. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die häufigsten Nennungen. Mehrfachnennungen waren möglich. So geben beispielsweise 75 Prozent der Befragten an, dass im Elternhaus „Leistung“ ein Prinzip mit hohem Stellenwert war.

Leitideen aus dem Elternhaus



DEM LEISTUNGSPRINZIP WURDE IN DEN ELTERNHÄUSERN DER NEUEN WIRTSCHAFTSELITE EIN SEHR HOHER STELLENWERT EINGERÄUMT.

a) Leistungs- und Erfolgsorientierung

Dem Leistungsprinzip wurde in den Elternhäusern der Neuen Wirtschaftselite ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. Durchweg alle Managerinnen und Manager haben diese Leitidee internalisiert und nennen sie heute als eine entscheidende Facette ihrer Identität.

„Wenn man schon davon spricht, es gab eine hohe Leistungserwartung. Ferner auch die Erwartung, Dinge zügig zu bearbeiten, mit hoher Qualität zu bearbeiten.“

„Insgesamt würde ich sagen, eine sehr positive Kindheit, sehr positive Erfahrungen, ein sehr früher Kontakt mit dem Wirtschaften. Wirtschaften hat immer im Vordergrund gestanden, auch bei den Onkeln und Tanten in der Familie, wirtschaftliches Vorankommen war immer ein Ziel, wurde als positiv beschrieben, Geld verdienen wurde als positiv beschrieben, Faulsein war etwas nicht so Gutes ...“

Ein nennenswerter Teil der Manager stammt aus Unternehmerhaushalten, deren Traditionslinien zum Teil auch frühere Generationen umfasst. Das Leistungsprinzip wurde im allgemeinen nicht nur als abstrakte Leitidee weitergegeben, sondern war als konkretes Handlungsprinzip in der Familie direkt erfahrbar und allgegenwärtig. Was die Eltern eingefordert haben, Leistung und Disziplin, wurde auf verschiedene Weise vorgelebt und auf die Kinder angewendet. Die starke „Kultur des Vorlebens“ bewirkte die Verankerung dieser Prinzipien. Ein Beispiel für die Anwendung des Leistungsprinzips gibt die nachfolgende Schilderung. Hier wurde vermittelt, dass Leistung und Gegenleistung eine Einheit bilden.

„Sicherlich bin ich dadurch geprägt, dass es ein Unternehmerhaushalt war. Meine Eltern hatten eine Elektrogroßhandlung, respektive mein Vater, und daher ist es auch mehr oder weniger der Verlauf meiner Jugend gewesen. Leistungsorientierung wurde mir so mitgegeben, dass ich von meinen Eltern nur Geld bekommen habe, wenn ich auch tatsächlich etwas dafür geleistet habe.“

In rund 30 Prozent aller Fälle wurde die Bedeutung von Leistung zunächst eher spielerisch, über sportliche Aktivitäten, vermittelt.

„Also, das Leistungsprinzip galt im Sport genauso. Ich habe immer Sport, lange Leistungssport, gemacht und Leistung hat mich bestimmt. Das Gesetz, dass Leistung zählt, dem hab ich bis heute eigentlich nichts entgegenzusetzen.“

Die Konsequenz, mit der die Leistungsorientierung an die Kinder vermittelt und letztlich durch diese schon in verhältnismäßig jungen Jahren gelebt wurde, verhalf einem der Manager zu beachtlichen Erfolgen – und zu der Erfahrung, dass Erfolg stets an Leistung gekoppelt ist.

„Also, sicherlich die Leistungsorientierung. Mein Vater sagte mal, Platz vier ist das schlimmste, was einem passieren kann. Also, auf dem Treppchen muss es sein. Mein Vater selber war Bundestrainer und für den gab es eigentlich auch immer nur ein Ziel: Meister zu werden. Und wenn man auch nicht Erster würde, war es nicht das Problem, aber man musste sich wenigstens wirklich angestrengt haben ... Also für mich selber war das Thema 'Leistung' sehr wichtig. Das wurde verstärkt dadurch, dass ich Sport trieb, Basketball intensiv und Fechten sehr intensiv. Ich war Deutscher Meister im Fechten, ... also meine ganze sportliche Tätigkeit war eigentlich begleitet von Erfolg. Und zu diesem Erfolg gehörte auch, dass ich mich aufhielt in einem Umfeld, das relativ leistungsorientiert war.“

b) Formale Bildung und humanistische Bildung

Neben dem Leistungsprinzip wurde in allen Elternhäusern stark auf eine gute formale Ausbildung geachtet. In manchen Fällen waren die Großeltern die treibende Kraft, die zu ihrer Zeit wenig Möglichkeiten hatten, sich diese Bildung anzueignen.

NEBEN DEM LEISTUNGSPRINZIP WURDE IN ALLEN ELTERNHÄUSERN STARK AUF EINE GUTE FORMALE AUSBILDUNG GEACHTET.

„Allerdings haben die Großeltern großen Wert auf Ausbildung gelegt, bei ihren Kindern, vor allen Dingen bei ihren Enkelkindern. Sie haben unter ihrer eigenen mangelnden Bildung immer sehr gelitten. Ich glaube mich zu erinnern, jedenfalls haben sie das gesagt und sich gewünscht, dass das in den folgenden Generationen eben einmal anders sein soll.“

Selbst in großen, kinderreichen Familien wurde darauf geachtet, dass jedem Kind eine gute Bildung zuteil wurde.

„Bildung ja, das hat eine sehr große Rolle gespielt, also meine Eltern haben immer sehr darauf geachtet, dass nicht nur ich, sondern auch meine Geschwister einen wirklich guten Bildungsstand erreichen, dass alle Möglichkeiten, die uns geboten wurden, wahrgenommen werden ... Bildung stand ganz oben, in meinem speziellen Beispiel war es so, dass meine Eltern mich unterstützt haben, das Abitur zu machen, über den zweiten Bildungsweg. Diese Sache haben sie ideell, aber auch materiell unterstützt.“

„Elf Brüder, und denen wurde eigentlich schon relativ früh mitgegeben, dass Ausbildung das ist, was zählt und deswegen sind eigentlich alle elf Brüder nach Deutschland gekommen und haben hier studiert.“

Es ging bei den Bemühungen der Eltern nicht primär darum, den Kindern nur einen formalen Bildungsabschluss zu ermöglichen. Dieser sollte nur Mittel zum eigenständigen Denken sein und letztendlich dazu dienen, sie zu ernsthaften intellektuellen Auseinandersetzungen zu befähigen.

„Dass Bildung wichtig ist, dass vor allem auch intellektuelle Auseinandersetzung wichtig ist, das war bei uns immer ein sehr großes Thema zuhause.“

„Unser Elternhaus war geprägt von der Vorstellung, dass Wissen etwas Wichtiges ist, dass Disziplin etwas Wichtiges ist, dass moralische Verantwortung etwas Wichtiges ist.“

RUND 30 PROZENT DER BEFRAGTEN GEBEN AN, DASS MUSIK, KUNST UND KULTUR IM ELTERNHAUS EINE WICHTIGE ROLLE GESPIELT HABEN.

Während das Leistungsprinzip primär durch die in der Regel erfolgreichen Väter vorgelebt und vermittelt wurde, akzentuierten die mütterlichen Einflüsse den Stellenwert einer humanistischen Bildung. Rund 30 Prozent der Befragten geben an, dass Musik, Kunst und Kultur im Elternhaus eine wichtige Rolle gespielt haben.

„Mein Vater war ein reger Mensch, diskutierte ständig über Politik, meine Mutter war sehr interessiert an Kultur und Kunst. Das spielte eine große Rolle, Kultur und Kunst.“

„Ja, Kunst eingegrenzt mehr auf den Bereich Musik, Klavierunterricht etc. ... Durchaus auch der Bereich Theater. Da war ich also, muss ich wirklich sagen, relativ früh durch meine Eltern hingeführt zu diesen anderen Themen, was ich dann auch sehr gut fand ...“

„Wir waren immer im Museum dabei, wir haben zuhause viel klassische Musik gehört, internationale Kontakte gab es etwa im Rahmen von Brieffreundschaften von uns Kindern ausgehend und es war ansonsten ein sehr offenes Haus.“

ÜBER 40 PROZENT DER BEFRAGTEN BERICHTEN VON EINER SEHR AUSGEPRÄGTEN DISKUSSIONSKULTUR IM ELTERNHAUS.

c) Diskussionskultur

Über 40 Prozent der Befragten berichten von einer sehr ausgeprägten Diskussionskultur im Elternhaus. Gegenstand der Diskussionen, zu denen auch die Kinder hinzugezogen wurden, waren aktuelle wirtschafts- und gesellschaftspolitische Themen. Die Hintergrundinformationen wurden Tageszeitungen entnommen, die mit den Eltern, in der Regel mit dem Vater, gelesen wurden. Auch über Kunst und Kultur wurde geredet. Es gab feste Diskussionsregeln, an die sich jeder zu halten hatte. Wurden sie von den Kindern befolgt, so waren sie den Eltern prinzipiell gleichgestellt, sie waren als gleichberechtigte Personen anerkannt. Jedes Argument hatte, sofern es gut begründet war, den gleichen Stellenwert.

„Was für mich prägend und für die Persönlichkeitsentwicklung sehr hilfreich war, war eigentlich immer, dass meine Eltern mich sehr früh hinzugezogen haben in Diskussionen unter Erwachsenen. Bei uns gab es nicht die Situation, dass die Erwachsenen zusammen gesessen haben und gesagt haben: 'Ihr Kinder, geht mal in die Ecke'. Sondern wir waren eigentlich aktiv eingebunden und durften dort auch, wenn man sich an bestimmte Diskussionsregeln hielt, zum Thema etwas beitragen, so wie ein Erwachsener auch. Das hat mich eigentlich geprägt, auch dahingehend, dass man in sehr jungen Jahren ein bestimmtes Selbstbewusstsein entwickelte und sich einfach als Person ernst genommen fühlte.“

„Es gab eine ausgeprägte Diskussionskultur, absolut. Mein Vater hatte einen Beruf, Chefarzt im Krankenhaus, wo er glücklicherweise jeden Mittag zu Hause sein konnte. Deswegen konnten wir immer gemeinsam essen. Bei diesen Tischgesprächen spielte das eine sehr große Rolle, nicht immer zu meiner Begeisterung, weil ich damals, im Gegensatz zu meiner Schwester, mit diesen Bildungsthemen, mit Bildung allgemein, mit Kultur, mit Geschichte, mit Literatur, nicht so viel anfangen konnte wie heute, aber sicherlich hat mich das geprägt.“

Auch private Themen wurden ausführlich erörtert. Die in solchen Diskussionen erlernte hierarchielose, diskursive Verständigungsorientierung, die Fähigkeit zur Trennung von Sach- und Beziehungsebene, der „eigentümliche Zwang des besseren Arguments“ (Habermas) etc. bezeichnen die Manager als wertvolle Erfahrungen, die ihnen im Umgang mit ihren Mitarbeitern heute von hohem Nutzen sind.

„Also, ich denke, dass es eine sehr offene Atmosphäre war, man nicht bevormundet wurde, sondern man die Diskussion einfach führte, mit unterschiedlichen Sachargumenten. Ich denke, dass viele mir nachsagen, dass ich ein sehr sachbezogener, durchaus in der Sache auch sehr engagierter, vielleicht auch manchmal ein heftig diskutierender Mensch bin, aber niemals dabei die persönliche Ebene sehe, also ich kann die Dinge völlig voneinander trennen.“

d) Soziale Werte und Verantwortung

Zahlreiche Leitideen, die den Managerinnen und Managern mit auf den Weg gegeben worden sind, fußen auf verschiedenen sozialen Werten. Vor allem „Offenheit“, „Fairness“, „Hilfsbereitschaft“, „Ehrlichkeit“ und „Authentizität“ in sozialen Beziehungen waren Werte, die einen hohen Stellenwert hatten. Das gleiche gilt für ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsinteresse. Einige der Eltern waren im Rahmen ehrenamtlicher Engagementformen tätig oder hatten einen sozialen Beruf.

VOR ALLEM „OFFENHEIT“, „FAIRNESS“, „HILFSBEREITSCHAFT“, „EHRlichkeit“ UND „AUTHENTIZITÄT“ IN SOZIALEN BEZIEHUNGEN WAREN WERTE, DIE EINEN HOHEN STELLENWERT HATTEN.

Weitere soziale Leitideen waren „Respekt“, „Toleranz“ gegenüber anderen Meinungen sowie „Loyalität“ gegenüber Menschen und Aufgaben, denen man sich verpflichtet hatte. Ein Gebot war es auch, all jenen zu helfen, die weniger Glück im Leben hatten.

„Respekt, sicherlich nicht im Sinne von ‘ich bin alt, ihr müsst mich respektieren aufgrund meines Alters’, respektvoll zu sein, selbstständig zu sein, eigenständig zu denken und zu akzeptieren, dass andere Leute andere Bilder, andere Meinungen haben. – Nächstenliebe, dass man nicht nur an sich denkt, sondern dass man auch an andere denkt, an die Familie, an meine Freunde, an Leute denen es schlechter geht.“

FRÜH VERMITTELT WURDE DER NEUEN DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSELITE DIE SOZIALPFLICHTKEIT DES EIGENTUMS.

Früh vermittelt wurde auch die Sozialpflichtigkeit des Eigentums. Insbesondere in den Unternehmerfamilien wurde betont, dass Unternehmertum stets auch Verantwortung für die Mitarbeiter bedeutet und man Eigentum als Verpflichtung betrachten muss.

e) Selbstverausgabung, Selbstdurchsetzung und Unabhängigkeit

Eine entscheidende Rolle für die spätere Entwicklung spielte nach Angaben der Befragten die Bemühungen der Eltern, die Kinder zu einer eigenständigen Persönlichkeit hin zu entwickeln. Die Äußerungen von rund 40 Prozent der Befragten lassen sich so deuten. Eine Entwicklung zur Unabhängigkeit wurde besonders stark in den Familien des mittelständischen Unternehmertums gefördert. Damals wie heute löst der Begriff der „Fremdbestimmung“ ein tiefes Unbehagen aus. Höchstes Anliegen der elterlichen Erziehung war bei rund 40 Prozent jedenfalls die Förderung und Herausbildung der Individualität und Einmaligkeit ihrer Kinder, die Entdeckung und der Gebrauch der eigenen Fähigkeiten. Als Orientierungsgrößen fungierten dabei stets Erfolg und Leistung.

„Meine Eltern haben mir da absolute Entscheidungsfreiheit gegeben. Sie haben nur gesagt, wenn du das machst, dann sollte der Abschluss auch erfolgreich sein. Das war die einzige Rahmenbedingung, sie haben mir also vollkommene Entscheidungsfreiheit gegeben. Das bedeutet, es ist hier die Kombination von der Förderung zur Selbstständigkeit mit der Anforderung zur Leistung und Disziplin, die eigentlich meine jugendliche Entwicklung geprägt hat.“

Diese Freiheitsräume dienten vor allem dazu, den Kindern und Jugendlichen eine Chance zur eigenständigen Sinnfindung zu geben.

„Ich habe also sehr sehr früh angefangen – mit 15 bereits – freiberuflich neben der Schule zu arbeiten und hab insofern neben der Schule und neben dem Elternhaus schon ein Stück weit mein eigenes Leben organisiert ... Was letztlich unterstreicht, ich habe ab einem bestimmten Alter weite Teile meines Lebens selbst organisiert, obwohl ich zu Hause gelebt habe. Aber das wurde auch entsprechend benotet, weil die Eltern gesehen haben, dass es mir ein Stück weit Beschäftigung und Sinnstiftung gibt und auch ein Stück weit Wegweisung für das Leben.“

Bei alledem ließ man die Kinder die Folgen einer Fehlentscheidung auch selbst erfahren. Hier wurde fortgeführt, was in früheren Jahren bereits im Rahmen der Diskussionskultur erlernt worden war: In der Diskussion hatte man seine Beiträge zu verantworten, später war jeder für die Konsequenzen des Verhaltens – und auch des Fehlverhaltens – selbst verantwortlich.

„Die Botschaft war: 'jeder ist für sich selbst verantwortlich, und so lange Du Dich einigermaßen im Rahmen verhältst, auch als Kind, kannst Du machen und tun und lassen, was Du willst, aber wenn Du was machst, was also wirklich über den Rahmen geht, dann gibt's auch dementsprechend die Sanktionen.' Eher ein sehr freiheitlicher Grundgedanke war das, was man damit in Erinnerung behält.“

„Ich bin also nicht von persönlichen Ideen abgehalten worden, sondern eher darin ermutigt worden, Dinge zu machen, die ich im Kopf hatte; wobei den Eltern auch bewusst war, er wird das schon revidieren, wenn das nicht das Richtige ist.“

Die Selbstentfaltung sollte nach dem Willen der Eltern stets unter Beachtung der Bedürfnisse und Interessen der sozialen Mitwelt erfolgen.

„Also, deutliche Leitideen waren immer – gehe deinen eigenen Weg und versuche, was Neues zu entdecken und das, was für dich persönlich das Richtige ist. Allerdings auch im Einklang mit dem Umfeld ...“

Charakteristisch war somit eine allgemeine Tendenz, Kinder dazu zu bewegen, ihren eigenen Weg zu suchen und Lebenssinn zu finden. Die Eltern machten wenig Vorgaben, wie etwas zu geschehen hatte. Stets war es eine tiefe innere Selbstverpflichtung der heutigen Jungmanager, die dazu antrieb, Dinge auszuprobieren, Herausforderungen anzunehmen. Die Botschaft der Eltern, bei alledem den Erfolg zu suchen, diente dabei als Orientierungsgröße. Sie half dabei, dass man das Ziel nicht aus dem Auge verlor. Viele der Manager wurden bereits früh in die Eigenverantwortung entlassen. Sie verließen in jungen Jahren das Elternhaus und gingen ihre eigenen Wege, die sie zum Teil auch ins Ausland führten.

EIGENSTÄNDIGKEIT UND UNABHÄNGIGKEIT SPIELTEN IN DER ERZIEHUNG DER GRÜNDUNGSUNTERNEHMER EINE GROSSE ROLLE.

f) Ein typisches Arrangement an Leitideen

Bei aller Unterschiedlichkeit der Elternhäuser – mal wurde die eine, mal die andere Leitidee stärker betont – arrangieren sich die Verhältnisse doch zu einem Muster, das zwar nicht typisch für alle war, aber doch für viele Managerinnen und Manager der Neuen Wirtschaftselite ist. Die Werte begünstigten einen spezifischen „klassenspezifischen Habitus“ (Bourdieu, zit. bei Hartmann), den der „groß“ denkenden Familien. Das Gemeinte hat einer der Manager sehr gut beschrieben:

„Ich würde sagen, ich bin geboren in einer – sagen wir mal – groß denkenden Familie. Mein Vater war selbst der geschäftsführende Gesellschafter eines großen mittelständischen Unternehmens mit über 500 Angestellten. Wir haben ein großes Haus bewohnt, mit vielen Gästen, mit Angestellten. Es war sozusagen schon ab dem Alter von acht oder neun ein großer Haushalt, in dem ich aufgewachsen bin. Groß nicht nur von den Wertmaßstäben, von den Werten, die einen umgeben haben, sondern auch groß im Denken. Internationalität war gegeben durch Verwandtschaft, die international gelebt hat, Sprachen waren immer ein Thema, die Wechselwirkung mit Kultur und Philosophie, mit Gesprächen, mit Kunst, moderner Kunst im Besonderen, war von einem frühern Zeitalter gegeben. Es war eine große Familie, es war viel Kommen und Gehen.“

DIE VERMITTLUNG VON WERTEN WIE DEM LEISTUNGS- UND BILDUNGS-PRINZIP, DIE AUSGEPRÄGTE KOMMUNIKATIVE VERSTÄNDIGUNGSKULTUR SCHON IN JUNGEN JAHREN, INTERNATIONALITÄT UND ANDERES MEHR, WAR KEINESWEGS BEGRENZT AUF DAS ELTERNHAUS.

Die Vermittlung von Werten wie dem Leistungs- und Bildungsprinzip, die ausgeprägte kommunikative Verständigungskultur schon in jungen Jahren, Internationalität und anderes mehr, war keineswegs begrenzt auf das Elternhaus. Die Einbettung der Familien in sehr ähnliche soziale Welten oder Milieus, das Aufwachsen in sogenannten „besseren Wohngegenden“ – Freunde kamen aus ähnlichen Elternhäusern, hatten ähnliche Ziele und Aspirationen etc. – festigte die Leitideen und verstärkte das Bekenntnis zu ihnen.

„Weitere Einflüsse? Ganz sicher das Umfeld, in dem ich groß geworden bin hier in Hamburg. Hamburg ist eine Kaufmannsstadt und wir sind, als ich 12 war, umgezogen hier draußen in die Elb-Vororte, da wohnen so die ganzen Reeder, Banker und alle, die ein bisschen Geld haben. Das war sehr prägend, weil es für mich die Ziele definiert hat. Wo will ich eigentlich hin?“

„ ... weil ich aufgewachsen bin in Hallaching in München, Hallaching ist so eines von den Vierteln, die besser sind, wo die ganzen Grünwalder auch zur Schule gingen. Grünwald ist das Bonzenviertel in München, ganz bekannt, wo so die dicken BMWs und Benz durch die Gegend rollen und sonst nichts ... Und deswegen hatten wir auch bei unserer Pfadfindergruppe nur Leute vom Gymnasium.“

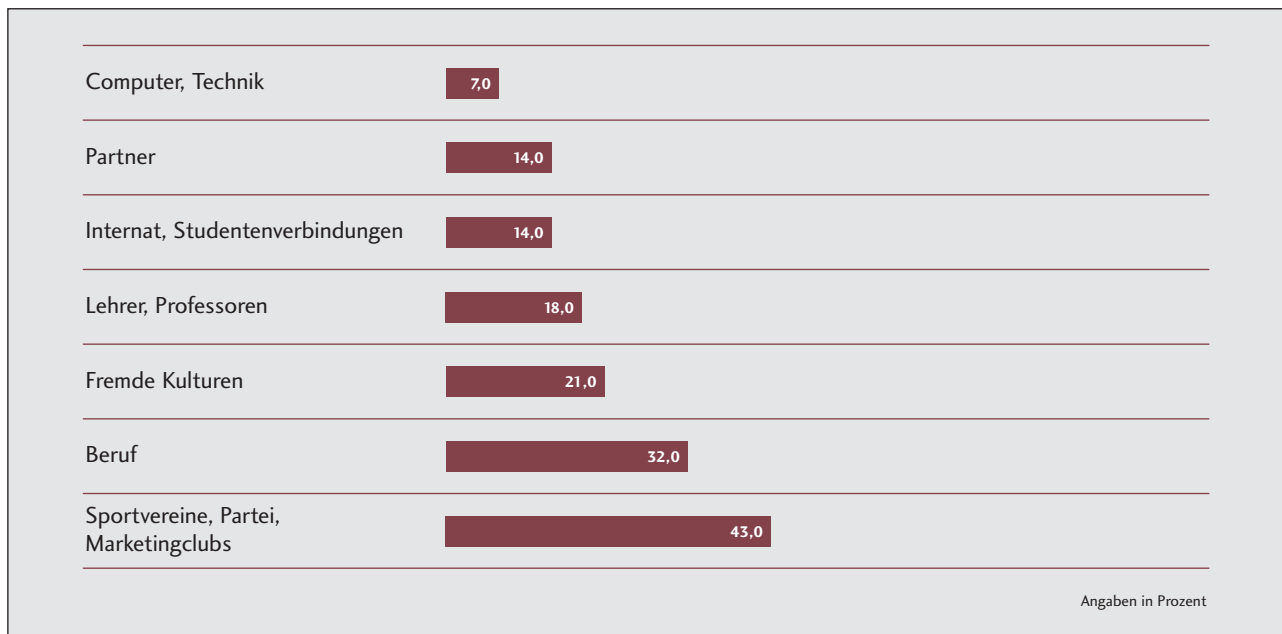
Das Milieu, in dem die Sozialisation erfolgte, hatte eine zentrale Orientierungsfunktion, die nicht zu unterschätzen ist. Wer in einem solchem sozialen Umfeld aufwächst, der internalisiert auch den „Mind set“ dieses Umfelds. Wichtige Entscheidungsoptionen müssen nicht selbst von Grund auf erarbeitet oder „erlernt“ werden. Es gibt Modelle oder Vorbilder, sei es im Elternhaus oder unter Freunden, die bestimmte Entwicklungen und, vermutlich noch wichtiger, deren Selbstverständlichkeit vorleben.

„Es war etwas, was den Lebensweg vorgezeichnet hat. Es war für mich klar, ich mache die Schule, ich höre nicht vorher auf. Es war selbstverständlich, ich studiere, es war nur die Frage, was? Und da alle meine Freunde BWL gemacht haben, habe ich das auch gemacht. Ich bin, wenn ich das heute so rückblickend betrachte, mitgezogen worden, ohne an bestimmten Punkten diese Entscheidungen getroffen zu haben.“

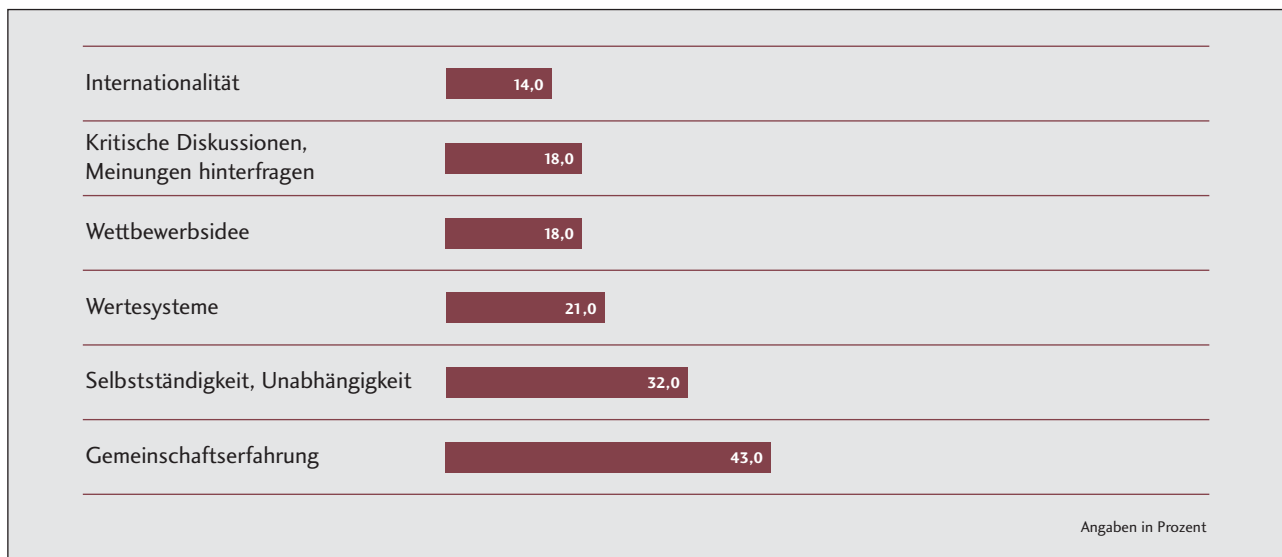
3. WEITERE PRÄGENDE INSTITUTIONEN UND EREIGNISSE

Auch über das Elternhaus hinaus gab es zahlreiche weitere Instanzen und Einflüsse, die für die Prägung der Managerinnen und Manager von Bedeutung waren. Rückblickend nannten rund 90 Prozent der Befragten solche weiteren Prägeinstanzen. Ein knappes Drittel meint, dass die elterliche Formung die tieferen Spuren in der Identität hinterlassen habe. Die verbleibende Mehrheit wertet beide Prägungen, die aus dem Elternhaus und jene weiteren als gleich wichtig. Welche anderen Instanzen haben die Manager nun worin beeinflusst? Die nachstehenden Abbildungen geben Auskunft.

Einflussinstanzen über das Elternhaus hinaus ...



... und worin sie prägend waren



3.1 Gemeinschaftserfahrungen

Vertraute Gemeinschaften wie Internate, Studentenverbindungen oder Vereine können die Persönlichkeit eines Menschen stark beeinflussen. Jede Gemeinschaft hat eine Wertebasis, in jeder Gemeinschaft gelten Regeln, die ihre Mitglieder akzeptieren, aus jeder Mitgliedschaft erwachsen nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten und jede Gemeinschaft ermöglicht in der Regel auch Entfaltungsmöglichkeiten. Die Hälfte der Manager berichtet von der Zugehörigkeit zu Vereinen oder Gemeinschaften, denen sie zum Teil noch heute angehören: So waren 28 Prozent der Manager in einem oder sogar in mehreren Sportvereinen auch organisatorisch tätig. 11 Prozent waren in Internaten, zwei waren aktiv am Aufbau von Marketingclubs tätig, andere engagierten sich in der Partearbeit, einige waren in Studentenvereinigungen.

DIE HÄLFTE DER MANAGER BERICHTET VON DER ZUGEHÖRIGKEIT ZU VEREINEN ODER GEMEINSCHAFTEN, DENEN SIE ZUM TEIL NOCH HEUTE ANGEHÖREN.

Als sehr wichtig wurden die Gemeinschaftserfahrungen durchweg bezeichnet. Das Engagement ermöglichte es den Managern, schön früh den Umgang mit Gruppen zu erlernen. Hören wir dazu die Ausführungen eines Managers, der mehrere Jahre aktiv eine Pfadfindergruppe geleitet hat:

„Es war der Umstand, Gemeinschaft zu erfahren, sich als Gruppe zu verstehen, dass man nicht als Einzelner agiert und denkt, sondern dass man auch jeden in der Gruppe akzeptiert, so wie er ist und auch erkennt, dass die Gruppe als Ganzes eine viel größere Masse, einen viel größeren Einfluss hat, als man als einzelne Person haben kann. Natürlich, wie eine Gruppe funktioniert, wo man in der Gruppe Einfluss nehmen muss und wie, dass etwas so geschieht, wie man es gerne möchte.“

Der Einfluss der Gemeinschaft bezog sich auf die Vermittlung von Werten bzw. die Verstärkung von Wertesystemen, die zumindest im Ansatz im Elternhaus gelegt worden waren. Als wichtig bezeichnen die Manager heute auch die Erfahrung, eigene Interessen zeitweilig hinter die Interessen einer Gemeinschaft zurück zu stellen. Am Beispiel einer Studentenverbindungen schildert einer der Befragten die enorme Prägekraft.

„Ich habe da sicherlich noch mehr Werte mitbekommen, weil es eben das Corps war, wo auch Wilhelm II. aktiv war, das sehr stark auf diese preußische Traditionen baut. Ja, also ich war in einer Studentenverbindung, die sehr konservativ ist, das Corps Borussia, ein sehr preußisch orientiertes, sehr stark auf den Adel abgestimmtes Chor, wo ich über Freunde Zugang gefunden habe. Das hat mich sehr stark geprägt, erstens da das Zusammengehörigkeitsgefühl sehr groß war und zweitens, die Freiheiten der Einzelnen für diese drei Semester, die ich da war, praktisch komplett zurückgestellt wurden. Man mußte sich komplett dieser Gruppe unterwerfen und zwar tagtäglich, jeden Tag in der Woche.“

Der Einfluss der Gemeinschaft war teilweise so massiv, dass er grundlegende, heute als durchweg sehr positiv bewertete Änderungen in der Persönlichkeit des einzelnen verursachte.

Ein anderer Manager bringt seine heute wiederentdeckte Nähe zum christlichen Glauben ganz deutlich mit der Internatserziehung in Verbindung. Auch die Fähigkeit, Freundschaften über sehr lange – zeitliche und räumliche – Distanzen aufrechtzuerhalten, wurde im Ursprung dort erlernt.

„Internat, ein wichtiges Zeitalter 14–19, katholisch, Jesuiten ... Es war eine sehr gute Schule, es waren intensive Freundschaften. Ich bin heute auch sehr christlich und ich glaube der Nukleus wurde dort gelegt. Ich habe heute Freunde, oder die Fähigkeit, Freunde über lange Distanzen zu halten. Wir waren nur in St. Blasien zusammen und danach hat jeder wieder woanders in Deutschland gelebt. Es war akademisch eine hochstehende Schule. Es war schon ein Wettbewerb zwischen den Schülern, dass man der Beste sein wollte und dieser Anspruch zu gewinnen wurde dort in mich hineingelegt.“

Die Erfahrung des Wettbewerbs, dort noch eher spielerisch vermittelt, nennen auch andere. Manche sind heute davon überzeugt, dass man sich als Person überhaupt erst dann richtig kennen lernen und erfahren könne, wenn man eine gewisse Zeit in solchen sehr engen Gemeinschaften außerhalb des Elternhauses gelebt habe.

Im weiteren Verlauf war es dann später die Zeit an den Universitäten, die Zeit in INSEAD, an der IAESTE in Lausanne, an der HEC in Paris oder an der London School of Economics, die die Persönlichkeit weiter geprägt hat: Das Leben wurde noch internationaler, man war aufgeklärter und Werte wie „Freundschaft“, „Pflicht“, auch „Tradition“ wurden noch einmal tief in die damaligen Studenten hineingelegt.

3.2 Frühe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung

DIE HEUTIGEN MANAGERINNEN UND MANAGER WURDEN ZUM TEIL FRÜH IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT ENTLASSEN.

Die heutigen Managerinnen und Manager wurden zum Teil früh in die Selbstständigkeit entlassen. Die frühe Loslösung vom Elternhaus ist Ausdruck der konsequenten Bemühungen, den Kindern die Fähigkeit zu Selbstständigkeit und Unabhängigkeit anzuerziehen und ihnen das Gefühl, vielleicht auch die Aufgabe der Selbstständigkeit durch selbst erlebte Erfahrungen zu vermitteln. Rund 10 Prozent der Befragten haben noch während der Schulzeit das Elternhaus verlassen und sind eigene Wege gegangen, die sie zum Teil ins Ausland geführt haben. Wie bewegt die Jahre mitunter waren, veranschaulicht das nachfolgende Zitat:

„Im Alter von 14 Jahren bin ich ins Internat gegangen, in Süddeutschland, nach Sankt Blasien, ein katholisch geprägtes Jesuiteninternat. Dort war ich fünf Jahre, danach war ich ein Jahr im Ausland, um Sprachen zu lernen, danach war ich zwei Jahre in Mainz für eine Banklehre. Danach war ich in England zum Studium, danach war ich zwei Jahre in Frankfurt zum Arbeiten, danach war ich in Paris zum Studium und danach in London zwei Jahre und danach in München. Also insgesamt streckt sich das über einen Zeitraum von fast 20 Jahren, in denen ich in acht oder neun Plätzen war. Das beeinflusst einen natürlich.“

Die Entscheidung für Mobilität und Internationalität war indes keine Entscheidung, die gegen das Elternhaus gerichtet war. Wer sich dazu entschloss, hatte gute Gründe. Insbesondere betrachtete man den Schritt als Herausforderung vor einem chancen- und leistungsorientierten Hintergrund.

„Diese Umzüge waren aus eigenem Willen initiiert, und ich glaube, eine Zäsur war, ganz klar mit 15 oder 16 entschieden zu haben, ich werde nicht in Deutschland bleiben und noch drei Jahre an der Oberstufe machen. Ich gehe ins Ausland, ich glaube, dass ich da mehr erreichen kann und mich selber mehr fordere und damit auch mehr erreiche mittelfristig.“

In diesem Sinne deuten die Managerinnen und Manager ihre damalige Entscheidung rückblickend eher als Übung zur Selbstständigkeit an der langen Leine, denn als Abnabelung oder Loslösung. Die Bande zu den Eltern sind nach wie vor fest geknüpft.

„Also ganz stark war sicherlich nicht die Abkoppelung oder Abnabelung ... wobei ich die Umschreibung „Abnabelungsprozess“ eigentlich gar nicht mag ... aber eine starke Loslösung fand zu dem Zeitpunkt statt, als ich 15 war. Ich habe den Weg raus zum ersten Mal selbst gemacht und auch geschafft.“

„Ich bin ziemlich früh ausgezogen, mit 16, während meiner Schulzeit. Der Stellenwert der Familie war dennoch durch das frühe Weggehen sehr hoch, ja, der war sehr hoch. Ich bin ja nicht in einem Streit weggegangen, sondern es war lediglich der Beweis zu zeigen, dass man die Dinge auch allein managen kann.“

Mit der Entscheidung zur frühen Selbstständigkeit endete zunächst auch der direkte Einfluss des Elternhauses. Die Sozialisations- und Startbedingungen waren im Vergleich zum Durchschnitt der Gesellschaft vermutlich günstiger. Nunmehr mussten sich die Managerinnen und Manager bewähren.

„Wir können Dir nur die Startvoraussetzungen auf den Weg geben, aber den Rest musst Du selber machen. Es hieß nie: ‘Du musst das tun’, ‘Wir wollen, dass Du das tust’, sondern man hatte immer das Gefühl, man hat alle Chancen, aber auch alle Pflichten, aus sich selbst was zu machen.“

Nicht immer erfolgte der Schritt in die Unabhängigkeit freiwillig und ohne sanften Druck der Eltern. Manches Mal war er schmerzhaft. Im Rückblick aber überwiegen eindeutig positive Beurteilungen: Nicht einer der Befragten möchte die damaligen Erfahrungen missen.

„Ich hatte eine gewisse Stressphase mit meinen Eltern, als ich 15 war, und deswegen sahen meine Eltern dies als sinnvoll, dass ich mal eine Zeit lang ins Ausland gehe. Ich war damals schon ein halbes Jahr im Internat in England. Die Idee fand ich sehr gut, ich habe dann aber wahnsinniges Heimweh gehabt und ich habe mich verloren gefühlt, wurde von meinen Eltern aber mehr oder weniger gezwungen, das durchzuhalten und habe es natürlich in dem Moment gehasst. Aber rückblickend bin ich heilfroh, dass ich das durchgehalten habe, weil es mich sicherlich sehr stark gemacht hat, zu opponieren und unabhängig zu werden.“

3.3 Begegnungen mit der Computertechnologie

Einige der Manager, die heute namhaften Firmen aus dem Bereich der Informationstechnologie vorsitzen, kamen schon früh in Kontakt mit Computersystemen. Die Auseinandersetzung mit Computern fand durchweg individuell statt, in Sphären, die deutlich abgegrenzt waren vom Freundeskreis oder der Familie. Es gab wenig Achtung, Begeisterung oder zumindest Verständnis für diese Art der Beschäftigung, auch keine Anerkennung für entsprechende Leistungen. Der Antrieb, sich mit der Technologie zu beschäftigen, entsprang ausschließlich der dabei empfundenen Freude.

Als faszinierend beschrieben wird heute immer noch die strenge Rationalität, mit der die Rechner funktionieren. Ihr haftet eine eigenartige Ästhetik an, die die Nutzer in ihren Bann zog.

„Computer ist ein Wert, der mich sehr früh fasziniert hat, mit dem ich viel Zeit verbracht habe ... Der Computer zwingt einen quasi zu einer sehr rationellen Denke, weil man dem Computer nicht anders beikommt als logisch. Insofern, glaube ich, hat das schon auch was damit zu tun, wie man mit Problemen oder Konflikten umgeht. Dass man eben nicht nur versucht, die Probleme zu lösen, sondern vor allem, ihnen auf den Grund zu gehen, zu erkennen ... “

Die Beschäftigung mit dem Computer war teilweise so intensiv, dass soziale Kontakte in den Hintergrund gedrängt wurden. Dies führte im Einzelfall dazu, dass sich Manager der Komplexität zwischenmenschlicher Begegnungen außerhalb des vertrauten Freundeskreises systematisch entzogen. Unsicherheit, ernsthafte Schwierigkeiten in der Einschätzung sozialer Situationen, vielleicht auch ein gewisses Desinteresse oder die nicht erlernte Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten auszuhalten hatte zur Folge, dass man sich noch stärker mit dem Computer auseinandersetzte.

„Die intensive Beschäftigung mit dem Computer hat zur Folge gehabt, dass ich jahrelang, glaube ich, mit Menschen überhaupt nicht umgehen konnte ... Ich hatte für Menschen immer wenig Verständnis. Also, es ist in den letzten Jahren zunehmend besser geworden, aber gerade als Jugendlicher muss ich sagen, gab es einen kleinen festen Freundeskreis, mit dem ich mich gut verstanden habe, oder die mich kannten und mich auch verstanden haben, aber sonst kamen mir Menschen ziemlich abwegig vor. Insbesondere, weil sie so wild, so willkürlich sind und oft so wenig nachvollziehbar sind.“

3.4 Begegnungen mit anderen Kulturen und Internationalität

Viele Managerinnen und Manager hatten schon früh Kontakt mit zum Teil ganz andersartigen Kulturen. Rund 21 Prozent sind der Meinung, auch hierdurch geprägt worden zu sein. Der Eindruck der Internationalität war dabei nicht der eigentlich zentrale Faktor. Diese hatten sie teilweise bereits im Elternhaus kennen gelernt, dort aber nicht immer verstanden. Weitaus wichtiger waren Erfahrungen, die man unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz zusammenfassen kann, das Verstehen der Andersartigkeit, zu sehen, weshalb andere Kulturen Sichtweisen auf Dinge haben, die sich von westlichen fundamental unterscheiden. Gefördert wurde dadurch unter anderem die Fähigkeit, eigene Positionen zu relativieren, indem man sich gedanklich in die Rolle anderer hineinversetzt. Nur so waren letztendlich Entscheidungen zu verstehen, die vom Standpunkt des kulturell Inkompetenten schlichtweg absurd erscheinen müssen.

FÜR RUND 21 PROZENT DER NEUEN DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSELITE IST DIE BEGEGNUNG MIT ANDEREN KULTUREN PRÄGEND GEWESEN.

„Als ich in Japan war ... hatte ich einen Kontakt aufgebaut mit einem japanischen Jungingenieur, damals, 26, 27. Ich selbst war 22, 23. Eines Wochenendes merkte ich, dass er einfach ganz still war, ganz zurückgezogen und ich dachte, Mensch, was ist mit dem los? Es hat lange gedauert, bis es dann heraus kam, er hatte während des Studiums in Kioto eine nette Japanerin kennen gelernt, sie waren auch sehr glücklich zusammen gewesen. Jetzt arbeitete er hier, sie war woanders. Sie hatte ihm aber einen Brief geschrieben, dass sie jetzt die Beziehung zu ihm abbrechen hat, weil ihre Eltern entschieden hatten, dass sie jetzt so alt sei, dass sie heiraten müsste. Und ihre Eltern jetzt den Bräutigam suchen würden, japanische Tradition. Sie hatte so eine Art Poesiealbum zu schreiben, das wurde herumgereicht und dann wurde der Bräutigam gesucht, ja. Und ich mit meinen 22, 23 Jahren und deutscher Kultur, habe gesagt: 'Nimm dein Geld, steige in den Zug, fahre hin zu ihren Eltern und sage, ich bin es, ich habe vielleicht heute nicht das Geld dafür, aber dann warten wir halt noch zwei Jahre, aber ich bin es, ja?' Und das wiederum konnte er nicht verstehen und sagte, nein, wir haben eine andere Tradition. Und ich habe gesagt, du kannst dich doch nicht in diese Tradition jetzt ergeben, du musst es in die Hand nehmen, also das begreife ich bis heute nicht, weil es einfach diesen Kulturunterschied sehr deutlich macht, zwischen den Japanern und uns. Also das war für mich ein sehr bleibender Eindruck, ja.“

Nicht immer, aber doch meistens wurden Begegnungen mit fremden Kulturen als sehr positiv empfunden. Vor allem das Kennenlernen und Verstehen pragmatischer Kulturen wurde als Bereicherung empfunden. Dies gilt insbesondere für die amerikanische Kultur.

„Der zweite Prägestrom war, dass ich ein Stipendium hatte in USA und dort mit der amerikanischen Macherkultur konfrontiert wurde. Jeder macht irgendwas, und ich wollte also auch dann etwas machen. Und da hatte ich dann einen Marketing-Club mit gegründet an der Uni Saarbrücken. Der feiert heute 20jähriges Bestehen, das ist also jetzt eine sehr große Institution geworden. Das kam eben aus der Bestrebung heraus, wie die Amerikaner sehr unternehmerisch tätig zu sein und was zu machen.“

3.5 Lehrer und Professoren: Die Kultivierung des Denkens

Neben den Eltern waren für viele die Lehrer in den Schulen und Hochschulen wichtige Bezugspersonen. Die Manager profitierten dabei nicht nur vom Fachwissen der Lehrer, sondern auch von ihrer Persönlichkeit. In einigen Fällen waren die Beziehungen so intensiv, dass die Kontakte bis heute bestehen. Der als sehr fördernd geschilderte Einfluss der Lehrer und Professoren half zuweilen dabei, in ganz neue, bislang unbekannt Dimensionen des Denkens und des Erkennens vorzudringen.

„Personen, die wichtig waren, waren zweifellos mein Deutschlehrer in der Schule, auf dem Gymnasium, der viel getan hatte für die Liebe zur Sprache und die Liebe zur Literatur und dann natürlich auch meine Lehrer an der Universität ... Ich hatte zwei Lehrer: Helmut Arntzen und Winfried Nolting ... Das hat in den Dimensionen des Denkens nochmals ganz, ganz große Türen geöffnet, würde ich sagen.“

Positiv erinnert wird, dass die Anleitung nicht im Sinne von Anweisungen gegeben wurde. Oftmals war es das Gewähren von Freiräumen, innerhalb derer die damaligen Schüler zwanglos und im Sinne der Mäeutik selbst zu ihren Stärken finden konnten. Die Lehrer standen als souveräne Vorbilder eher im Hintergrund und traten erst dann nach vorn, wenn ihr Rat gefragt wurde oder sie ein Einschreiten für notwendig hielten.

Wertvolle Hilfestellung erfuhr man beim gemeinsamen Entdecken eigener Fähigkeiten. Irrwege, auf denen sich die Schüler befanden, wurden ihnen frühzeitig vor Augen geführt. Sie lernten systematisch, Meinungen zu hinterfragen – die mitunter unkritisch übernommenen Meinungen der anderen, insbesondere aber auch die eigene. Wichtig war eine an den Schülerinteressen orientierte Förderung.

LEHRER UND PROFESSOREN GALTEN
FÜR VIELE GRÜNDUNGSUNTERNEHMER
ALS SOUVERÄNE VORBILDER.

„Ja, in erster Linie meinen Englisch- und Geschichtslehrer, der mich bald mal wieder besuchen kommt. Irgendwie meinte ich damals, Mathematik wäre wichtig, mach ich Mathe! Also in diesem Glauben habe ich Mathe gewählt und komplett Schiffbruch erlitten ... Daraufhin kam er wieder auf mich zu, hatte meine Zeugnisse gesehen und sagte: 'Interessiert Dich Mathematik?' Ich sagte 'Nein'. Er sagte 'Ja, warum machst Du das?' 'Ja, ich dachte, ich bräuchte das, um Wirtschaft zu studieren und überhaupt'. 'Komm, was interessiert Dich?' Und das war halt Geschichte, und das war sein Fach, und dann hat er gesagt 'Ok, komm' doch in meinen Geschichtskurs' ... Das war eine Autoritätsperson ...“

Am wichtigsten aber war wohl die Leistung, eine Überzeugung in die Schüler hineinzulegen, ihr soziales Umfeld kontrollieren zu können. Aus Sicht der Heranwachsenden war es die Entdeckung der „Idee von der Gestaltungsmacht“. Diese Idee war letztlich eine konsequente Weiterführung jener Prägungen des Elternhauses nach Selbstdurchsetzung, Selbstverausgabung und Unabhängigkeit. Sie passte in idealer Weise in den elterlich geschaffenen Raum.

„Dieser Mann schafft es, einen davon zu faszinieren und selber zu sagen: Das sind alles nur Schachfiguren, aber Du selber musst Dich in die Lage versetzen, mit den Schachfiguren richtig umgehen zu können ... Auch das hat mich gewissermaßen fasziniert und – es geht gar nicht darum, ob das ein Erfolg in der Wirtschaft ist, sondern einfach, im kleinen Leben zu zeigen, man setzt sich für sein Thema ein und leistet da was.“

4. SCHLÜSSELERLEBNISSE UND ORIENTIERUNGSPHASEN

Die Prägung war für die Mehrzahl der Befragten nach Verlassen der Elternhäuser und nach Durchlaufen ihrer universitären Ausbildung keinesfalls abgeschlossen. Rund 54 Prozent der Befragten berichten von einzelnen Erlebnissen oder Phasen, in denen danach zum Teil wichtige Umorientierungen stattfanden. Kritische Ereignisse bildeten einen alltagspraktischen Prüfstand, auf dem sich die Brauchbarkeit der erworbenen Leitideen zeigen sollte. Orientierungsphasen dienten den Managern zur Standortbestimmung und zur weiteren Lebensplanung. Die Wirkung von Schlüsselerlebnissen war ambivalent. In einigen Fällen bewirkten sie, dass bestimmte Prägungen weiter verstärkt wurden. In anderen Fällen führten sie zu einer Abkehr von bislang hochgehaltenen Leitideen.

4.1 Aber irgendwann kommt die Sinnfrage

Albert Camus schreibt in seinem Essay über den Mythos vom Sisyphos, wie unvermittelt und mit welcher Gewalt mitunter die Sinnfrage in das Bewusstsein der Menschen dringt, wie Kulissen einstürzen, Weltbilder bersten: „Aufstehen, Straßenbahn, Büro, Essen, Arbeit, Essen, Schlafen, Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag, Freitag, immer derselbe Rhythmus – das ist sehr lange ein bequemer Weg. Eines Tages aber steht das ‘Warum’ da, und mit diesem Überdruß, in den sich Erstaunen mischt, fängt alles an ... Der Überdruß ist das Ende eines mechanischen Lebens, gleichzeitig aber auch der Anfang einer Bewusstseinsregung. Er weckt das Bewusstsein und bereitet den nächsten Schritt vor.“ (Camus, A.; 1956: Der Mythos vom Sisyphos, Seite 16).

Auch bei einigen Managern hob sich die Sinnfrage ins Bewusstsein, unvermittelt. In einer Situation, in der man in jungen Jahren im wesentlichen alles erreicht hat, wonach man gestrebt hat, in der man auf einen beeindruckenden Performance Track zurück blicken kann und keine materiellen Wünsche unerfüllt bleiben.

„Es war ein Suchprozess, der im Alter von 27 ungefähr eingesetzt hat, beste Ausbildung, gesund, erfolgreich, gutes Einkommen, großes ‘Expense account’ von der Firma, Kreditkarten in London, was will man eigentlich mehr mit 28 erreicht haben? Es war noch Unzufriedenheit, es war ein Suchen, es war ein nicht zufrieden sein, es war vielleicht auch eine Abnabelung von diesem goldenen, tollen, oberflächlichen Elternhaus hin zu einem Suchen, da muss doch noch irgendwie mehr sein, das kann es doch nicht gewesen sein. Das war nicht unbedingt die letzte Antwort, aber es war Teil einer Antwort.“

Ein Teil der Antwort war die Hinwendung oder Wiederentdeckung von Religion und praktiziertem Christentum.

„In dieser Zeit habe ich auch – was mir vorher vielleicht nicht so bewusst war – das Christentum entdeckt. Ich bin jetzt nicht übertrieben christlich, aber habe also Jesus oder den lieben Gott für mich entdeckt und habe es auch ernst genommen und bin verstärkt in die Kirche gegangen und das hat, glaube ich einfach noch mal einen Schuss Demut in mich injiziert und auch ein gewisses Maß an Entspanntheit gebracht.“

In anderen Fällen waren konkrete Ereignisse wie die Vaterschaft die Auslöser, die eine Beschäftigung mit dem Thema Religion in Gang gesetzt haben.

„Ich werde jetzt Vater zum Beispiel, das ist für mich sicherlich auch noch mal so ein Punkt, wo man noch mal ganz anders anfängt, über Dinge nachzudenken. So Sachen, wie entsteht eigentlich Leben und ich bin jemand, der mit der Kirche oder der Religion auch nicht so viel zu tun hat, aber jetzt sicherlich ganz anders darüber nachdenkt.“

4.2 Erfahrungen mit weichen Drogen

Viele der Manager berichten darüber, in ihrer Studienzeit mit weichen Drogen in Kontakt gekommen zu sein. Heute sehen einige davon das Thema „Drogen“ kritischer, andere hingegen haben sich ihre Toleranz bewahrt. Sie haben den Genuss weicher Drogen kultiviert und schätzen die bewusstseinsfördernde Wirkung von Marihuana als Quell der geistigen Anregung. Die Gefahr der Abhängigkeit freilich ist gering, da der Konsum dieser Substanzen außerordentlich diszipliniert erfolge. Zwei äußerst erfolgreiche Befragte äußern sich ausführlich zu diesem Thema:

VIELE DER MANAGER BERICHTEN DARÜBER, IN IHRER STUDIENZEIT MIT WEICHEN DROGEN IN KONTAKT GEKOMMEN ZU SEIN.

„Das Dritte, was man auch noch erwähnen sollte, ist die Drogenerfahrung, die in der Zeit sicherlich eben auch üblich war. Niemals harte Drogen, aber weiche Drogen und ich bin bis heute ein großer Freund des Haschischrauchens. Ich halte das für eine der wichtigsten Kulturdrogen der Menschheit und sehe auch eigentlich im vernünftigen Ausmaß genossen nur positive Einflüsse auf die Entwicklung oder auf das Denken. Ich bin davon überzeugt, dass Haschischrauchen dem Menschen hilft, auch ein bisschen neben sich zu stehen, sich selbst zu beobachten, selbstkritischer zu sein und auch, ich sag mal, weicher zu werden in irgendeiner Form.“

„Das ist ein Thema, wo ich nur drüber sprechen kann im absoluten Vertrauen – Drogen. Ich finde, das ist etwas, was durchaus auch zum Leben dazugehört und was auch im Leben von allen Menschen, die ich kenne, oder die wirtschaftlich relevant sind, eine Bedeutung hat.“

4.3 Gestaltungserfahrungen

Die Vorstellung, auch anspruchsvolle Ziele und herausfordernde Aufgaben meistern zu können, beeinflusst nicht nur die Wahl der Aktivitäten, sie beeinflusst darüber hinaus auch die Persistenz des Verhaltens. Fehlt das Vertrauen in die eigenen Kräfte, so fehlt auch das Gefühl der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit oder der eigenen Handlungsmacht. Den Managern wurde beides – Selbstwirksamkeit und Handlungsmacht – in Elternhaus und Schule „theoretisch“ vermittelt. Nun ging es darum, beides praktisch anzuwenden. Schon früh, zum Teil noch während der Studienzeit, strebten die Manager nach Unabhängigkeit und danach, sich Handlungsspielräume zu erschließen. Einige hatten ihre kleinen Projekte, in denen sie in verantwortlicher Position ihre Fähigkeiten erproben konnten. Zunächst wurden noch Spielfelder gewählt, in denen ein mögliches Scheitern, an das freilich keiner ernsthaft dachte, keine existenziellen Folgen gehabt hätte.

„Das zweite war der Marketingclub, wo ich Sprecher der Juniorenvereinigung war, in Frankfurt, was mir durchaus hier erleichtert hat, mich darstellen, große Gemeinschaften zu führen. Also da war ich der Sprecher bei einem Dreierkreis. Ich habe dann Bälle organisiert, bei den ersten Junioren, später kamen die Senioren, weil ich einen so guten Ruf hatte, das war sehr interessant, um dem Club Leben einzuhauchen. Also gelernt habe ich da, was man bewegen kann, welchen Willen man manchmal braucht.“

DIE ERFAHRUNG, DURCH EIGENE IDEEN UND DURCH DEN EINSATZ DER EIGENEN KRÄFTE EIN ZIEL AUCH GEGEN WIDERSTÄNDE ERREICHEN ZU KÖNNEN, STEIGERTE DAS SELBSTVERTRAUEN UND GAB MUT FÜR WEITERE HERAUSFORDERUNGEN.

Situationen, in denen die „Funktionslust“ zum Erfolg führte, werten viele der Befragten im Nachhinein als Schlüsselerlebnis. Die Erfahrung, durch eigene Ideen und durch den Einsatz der eigenen Kräfte ein Ziel auch gegen Widerstände erreichen zu können, steigerte das Selbstvertrauen und gab Mut für weitere Herausforderungen.

„Ja, es gab diesen Anstoß, wie gesagt, wenn man sich was wirklich in den Kopf setzt, dann, genügend hartnäckig dran arbeitet, dann ist es eben auch zu erreichen. Das war für mich eine interessante Erfahrung, es war vorher nicht immer so klar.“

Solche Tätigkeiten waren zwar stark interessenbestimmt und damit primär intrinsisch motiviert, sie mischten sich zum Teil aber bereits mit erwerbswirtschaftlichen Motiven. Weshalb, so fragten sich viele, sollte der Spaß an einer Tätigkeit verhindern, mit dieser auch Geld zu verdienen? Die Idee, dass Arbeit Spaß machen soll, ist bei der großen Mehrheit der Unternehmensgründer auch heute noch sehr lebendig. Der Spaßfaktor ist eine ganz entscheidende Voraussetzung im heutigen Beruf der Manager. In manchen Fällen waren die Projektpartner auch diejenigen, mit denen später ein Start-up-Unternehmen gegründet wurde.

„Ich habe schon als 15- oder 16jähriger angefangen, mit einem meiner späteren Partner Parties zu organisieren und dafür Eintritt zu verlangen, zum Beispiel im Tennisclub. Das ging immer weiter, wir haben immer Geld aus unternehmerischen Dingen verdient und nicht wie andere in unserem Alter gejobbt. Das war etwas sehr Prägendes, weil ich sehr früh angefangen habe, etwas selbst zu tun und gesehen habe, dass das auch irgendwie funktioniert ...“

4.4 Abhängigkeitserfahrungen und moralische Kränkungen

Der Wille zur Selbstständigkeit und zum eigenbestimmten Handeln bildet in der biographischen Entwicklung der Manager eine starke Triebkraft. Wird dieser Wille durch äußere Umstände gehemmt, denen man sich nicht entziehen kann, so wird dies als moralische Kränkung empfunden. Einige der Befragten berichten von solchen Situationen, die sie heute als Schlüsselerlebnis bezeichnen. Die Erfahrung der Demütigung und Missachtung, nach Margalit die beiden Formen moralischer Kränkung, hat in der Folge zu einem noch stärkeren Drang nach Unabhängigkeit geführt.

DER WILLE ZUR SELBSTSTÄNDIGKEIT UND ZUM EIGENBESTIMMTEN HANDELN BILDET IN DER BIOGRAPHISCHEN ENTWICKLUNG DER MANAGER EINE STARKE TRIEBKRAFT.

„Ich habe seit dem Abitur eine deutliche Aversion gegen Lehrer und dort ist sicherlich der Gedanke auch entstanden, möglichst eigenbestimmt zu sein und möglichst wenig Abhängigkeit aufkommen zu lassen. Der Hintergrund ist ... in jedem Halbjahr ist von uns jemand anderes drangekommen und ist mal richtig mit einer deutlich schlechten Note bestraft worden ... Ich habe das dann zwar ganz gut überstanden, aber es war schon eine deutliche Demütigungssituation und ich kann bis heute nicht nachvollziehen, weshalb die Klausur so benotet worden ist ... es ging auch durch das Kollegium, so wurde es meinen Eltern hinterher kolportiert, der Lehrer hätte mir eins auswischen wollen ... Auf jeden Fall war das ein deutlich prägendes Ereignis, das letztthin bei mir dazu geführt hat, mich möglichst solchen abhängigen Situationen zu entziehen und meinen eigenen Weg zu gehen.“

Entsprechende Erfahrungen der Abhängigkeit blieben den Manager zum Teil auch später, im Berufsleben nicht erspart. Einer der Befragten berichtet von einer Unternehmensschließung, von der er selbst betroffen war. Es war nicht die Entscheidung an sich, die er als moralische Kränkung empfunden hatte. Erneut war es die Erfahrung, abhängig zu sein: Ein Spielball der Launen von Kapitalgebern zu sein, gelenkt zu werden, eine Idee aufzugeben, von der man selbst zutiefst überzeugt war.

BEI DEN MANAGERN DES NEUEN
MARKTES GIBT ES EINE GRUND-
SKEPSIS GEGENÜBER AUTORITÄTEN
UND DOGMEN.

„Und zwar hatte ich mich an einer Unternehmung beteiligt und da wurden insgesamt 78 Millionen investiert ... Ich habe da 70 Millionen investiert und plötzlich macht jemand den Laden zu. Da war ein Laden mit 150 Leuten, vier Auslandsniederlassungen, da war plötzlich aus. Konkurs, Ende, vorbei. Und das Geld war weg. Das hat mich schon geprägt und auch erschüttert, weil ich dachte: Das gibt's doch nicht, da können doch nicht einfach 70 Millionen weg sein, das ist doch so unendlich viel Geld, das kann doch nicht einfach aufhören? Aber das war so. Und da ist mir klar geworden, wenn ich selbst irgendwann einmal etwas mache, dann möchte ich da was zu sagen haben. Das bedeutet, ich möchte so viel Anteile haben, dass ohne mich nichts geht.“

Neben dem noch stärkeren Streben nach Unabhängigkeit haben solche und andere Erfahrungen bei den Managern auch eine Grundskepsis gegenüber Autoritäten und allgemein gegenüber Institutionen und Dogmen entstehen lassen. Eine weitere Prägekraft billigte man schließlich nur noch Personen zu, denen man Vertrauen entgegen bringen konnte.

„Institutionen, egal, ob es Bildungsinstitutionen oder politische Institutionen oder sonstige Dinge sind, werden immer mit kritischer Distanz betrachtet ... Sehr viel Rückhalt fand ich in der Familie und im Freundeskreis, aber darüber hinaus eher eine gewisse Grundskepsis gegenüber allem anderen, auch gegenüber Institutionen.“

4.5 Erfahrung des Scheiterns

Herausforderungen bergen immer die Gefahr des Scheiterns. Diese Gefahr wächst mit der Größe der Herausforderungen. Niemand möchte scheitern. Zurückweichen zu müssen, seine Ziele nicht erreicht zu haben, all dies ist schmerzhaft. Die meisten Manager der aufstrebenden Wirtschaftselite mussten sich solche Erfahrungen, zumindest bislang nicht zumuten. Doch oftmals sind es die schmerzlichen Erfahrungen, die am meisten prägen und am deutlichsten ihre Spuren in der Persönlichkeit eines Menschen hinterlassen. So paradox es klingen mag, im Rückblick wird die Erfahrung des Scheiterns dort, wo sie gemacht worden ist, nicht selten sogar als Bereicherung empfunden. Dies kommt in der folgenden Schilderung recht deutlich zum Ausdruck:

„Was sicherlich geprägt hat, also lange Zeit kannte ich überhaupt nicht das, was ich immer als Signale des Scheiterns bezeichnen würde. Ich hatte einen innerlich sehr geraden Karriereweg ... es ging unglaublich schnell steil aufwärts. Bis zu einem Punkt, wo ich mit 35, 36 Vorstandsvorsitzender eines großen deutschen Hauses wurde, das dann unter meine Führung auch das größte europäische Haus wurde. ... also ich habe erkannt, wo ich auch meine persönlichen Grenzen in der Führung habe. Ich habe die Firma dann verlassen. Also zu scheitern ist bereichernd, ich musste einfach mal scheitern.“

Die Angst vor dem Scheitern könne dazu führen, sich in Rollen drängen zu lassen und die eigene Identität aufzugeben. Statt den eigenen Neigungen und Interessen zu folgen, bestimmen die von außen gesetzten Ziele und Ansprüche sowie das Bedürfnis nach Sicherheit das Handeln. Dies werde nicht immer so klar erkannt. Kritische Ereignisse wie die des Scheiterns bilden hier eine Zäsur, die zum Innehalten und zum kritischen Nachdenken zwingt. Plötzlich erkennt man auch den Preis des Erfolgs.

„Ich glaube, dass viele Menschen neben sich stehen und ein Leben leben, das nichts mit ihnen selber zu tun hat. Ich bin fest davon überzeugt, dass vieles in dieser Gesellschaft erkrankt, weil die Menschen nicht so sind, wie sie sind, sondern sich eine Rolle auferlegen, weil sie glauben, das ist etwas, was sie erfolgreich macht, was sie schön macht, oder sonst was macht.“

Ein Scheitern, ein Innehalten bietet Raum, ganz neue Seiten in sich zu entdecken. Vielleicht ist diese Erkenntnis erst möglich, nachdem man den Erfolg und seinen Preis kennen gelernt hat, aber dennoch: Solche Einsicht ist möglich und sie kann, entgegen gängiger Konvention innerlich auch bereichern, wie das Zitat dieses im übrigen nach wie vor sehr erfolgreichen Managers belegt.

„Was ich auch mal an mir feststelle, es macht auch noch Spaß, nicht im Rampenlicht zu stehen. Das ist etwas, was ich an mir jetzt entdecke, was ich früher nicht so gespürt habe, sondern da ging es eigentlich darum, noch früher, weiter, schöner und besser zu sein und heute spüre ich auf einmal das Gefühl, ich müsste auch mal außerhalb des Rampenlichts stehen. Ja, das ist sicherlich etwas, das ich neuerdings an mir entdecke.“

5. LEBENSPLANUNG

5.1 Moratorien und integriertes Experimentieren

Die debütierende Wirtschaftselite hat sehr früh den Wert der Zeit erkannt. Die meisten haben ihr Studium in Zeiträumen absolviert, die weit unter dem Durchschnitt liegen. Bereits in jungen Jahren haben sie, nicht selten über die Station einer mehrjährigen Beratungstätigkeit, ihr Handwerk erlernt und mit gerade 30 Jahren als Vorstand Verantwortung an Spitze von Unternehmen übernommen. Wo ihnen der Karriereweg in traditionellen Großfirmen zu lang erschien, wurden eigene Firmen gegründet. Rund 36 Prozent der Befragten haben bereits eines, zum Teil auch schon mehrere Unternehmen gegründet.

Nun muss die Identität eines Menschen nicht zu jeder Zeit feste Konturen aufweisen. In der Regel ist sie – nach Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie – in der Adoleszenz weniger, in fortgeschrittenem Alter mehr stabil. Kritische Ereignisse, Reifungsprozesse oder anderes können dazu führen, dass auf dem Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft Übernommenes plötzlich kategorisch in Frage gestellt wird und innere Verpflichtungen gelöst werden. In Phasen des Orientierens, des Suchens und des Experimentierens steht die Identität eines Menschen auf dem Prüfstand. Man ist sich seiner Identitätsprojekte sowie der Selbstverständlichkeiten der Vergangenheit keineswegs mehr sicher, Identität kann diffus werden.

Diese Diffusion muss bereinigt werden. In manchen Fällen gewinnen Wertbindungen an Stabilität, Grundsätze werden dann noch stärker zur Richtschnur des Handelns. In anderen Fällen werden bestehende Wertbindungen ergänzt, relativiert, durch andere ersetzt oder gehen in anderen Werten auf.

Der Reflexionsvorgang kann sich auf verschiedene Weise vollziehen. Manche Menschen intensivieren die Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt, sie begeben sich aktiv in neue Situationen, setzen sich neuartigen Erfahrungen aus und gehen Zumutungen ein, die sie produktiv verarbeiten. Andere begeben sich in ein „Moratorium“, sie lösen sich aus einem vertrauten Handlungskontext, entpflichten sich zeitweise und suchen in der Stille nach Vergewisserung. Die dabei gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse haben starke Prägung. Nicht selten stehen sie als Meilensteine in der Biographie der Spitzenmanager, die den Weg zur weiteren Entwicklung weisen.

Auch wenn hinsichtlich des weiteren Lebenswegs nicht in jedem Fall Gewissheit bestand, wurden Auszeiten oder Moratorien zur Orientierung der debütierenden Wirtschaftselite nur in ganz seltenen Ausnahmefällen in Anspruch genommen. Wer im „Moratorium“ steht, befindet sich ja im Kampf zwischen verschiedenen Alternativen, für die er sich innerlich verpflichten kann. Man weiß, dass man eigentlich eine Entscheidung treffen muss und dass es früher oder später einer klaren Linie bedarf.

21 Prozent der Befragten hatten keinerlei Zweifel, was ihre berufliche Entwicklung anbelangt. Sie hatten einen konkreten Entwurf und wussten ziemlich genau, in welchen Bereichen und auf welche Positionen sie später einmal tätig sein wollten. Und diese Vorstellungen waren schon recht früh sehr konkret:

„Für mich war ganz klar, schon am Ende der Schulzeit, ich möchte in der Pharmaindustrie und dort im Topmanagement sein, ich möchte im Unternehmen sein, das unter den zehn größten Pharmaunternehmen ist. Ich habe demgemäß mein Studium gewählt, habe Biochemie in Tübingen studiert ... Und dieses Unternehmen ziehen wir auch aus der Perspektive hoch, dass wir in zehn Jahren im Grunde genommen unter den Top-Pharmaunternehmen sein wollen. Das ist mein Ziel und das verfolge ich nun relativ stringent schon die letzten 20 Jahre.“

Nicht alle hatte ihre Karriere mit dieser Klarheit im Blickfeld. Rund 11 Prozent hatte zwar gewisse Vorstellungen und Ziele, die teilweise auch recht konkret waren. Ein häufig genanntes Ziel war die berufliche Selbstständigkeit. Recht unklar war hingegen der Weg, wie diese Ziele erreicht werden sollten.

„Ich sage mal so, ich wusste eigentlich ziemlich genau, wo ich hin will, ja. Welche Form das spezifisch annehmen würde, wusste ich natürlich nicht immer, ich wusste zum Beispiel auch nicht, dass ich mich selbstständig machen würde.“

Der weitaus größte Teil der Managerinnen und Manager, es sind rund 70 Prozent, hatte größeren Orientierungsbedarf. Sie waren sich ihres Weges nicht sicher. Sie wussten aber auch, dass sie sich „ihren Weg“ aktiv suchen mussten. Alle waren der Meinung, dass die Antwort in der Lebenspraxis gefunden werden müsse und sich nicht im Nachdenken offenbare. Die Option, sich zeitweilig aus den Lebensvollzügen herauszunehmen, wurde abgelehnt. Mehrheitlich hält man Auszeiten für eine Verschwendung der knappen Zeit. Mithilfe des Prinzips „Versuch und Irrtum“ wurden verschiedene Dinge ausprobiert. Dieses in den Lebensvollzug integrierte Experimentieren ermöglichte es dann, die eigenen Fähigkeiten und Neigungen klarer zu erkennen.

DER WEITAUS GRÖSSTE TEIL DER
MANAGERINNEN UND MANAGER,
ES SIND RUND 70 PROZENT,
HATTE GRÖSSEREN ORIENTIERUNGS-
BEDARF. SIE WAREN SICH IHRES
WEGES NICHT SICHER.

„Ich muss im nachhinein ganz allgemein sagen, ich glaube, dass es schwierig ist, wenn junge Menschen, bevor sie 30 Jahre alt sind, wissen müssen, was sie wollen. Das bemängele ich auch heute noch, dass letztendlich von jemand mit 16 erwartet wird, dass er dann eine Lehre macht und wissen soll, was ihn interessiert. Das ist völlig unmöglich. Ich hatte mit 28 zum ersten Mal das Gefühl, dass ich wusste, was ich kann oder was ich will. Vorher habe ich nur Dinge gemacht, damit die Zeit vergeht und ich Wissen ansammelte, aber nicht mit dem Fokus, jetzt mal unternehmerisch tätig zu werden. Ich hatte Immobilien oder Versicherungen oder irgend etwas verkauft oder irgend etwas gemacht, aber mir war das nicht bewusst, dass ich jetzt hier irgendwo eine Ader dafür hätte, sondern das ist mir erst mit 28 Jahren klar geworden.“

VIELE MANAGER DER NEUEN
WIRTSCHAFTSELITE ORIENTIEREN
SICH AN EINEM SEQUENTIELLEN
LEBENSMODELL.

Wann immer sich ruhigere Phasen in der Biographie ergaben, nutzte man diese zur Weiterbildung und zur Weiterqualifikation. Stillstand, Attentismus oder Passivität wurde als Rückschritt gewertet und war mit dem Leistungsethos nicht vereinbar.

5.2 Sequentielle Lebensdesigns: Der Blick nach vorn

Die debütierende Wirtschaftselite hat viel erreicht. Man ist versucht – bewundernd und anerkennend – die Biographien als Beispiele gelungener Identitätsprojekte zu nehmen, die ihren Abschluss bereits gefunden haben. Dies wäre zweifellos eine vereinfachte, jedenfalls aber verfrühte Deutung. Rund 14 Prozent der Manager sehen das gesamte Leben als Experiment, das voll in Gang ist. Ihre derzeitige Tätigkeit ist ein momentanes Stadium in der persönlichen Entwicklung eine Phase, von der man keinesfalls sicher wissen könne, dass es das Endziel der persönlichen Entwicklung darstellt.

„Änderungsphasen gab es eigentlich permanent, diese Richtungsänderungen, was nicht heißt, dass ich ein zielloser Mensch bin. Ich bin zwar nicht einer, der ein konsequentes Lebensziel verfolgt. Ich bin einer, der gerne in der Gegenwart lebt und auch einer, der wohl sehr vernünftig in die Zukunft schaut und auch die Zukunft mitgestalten will ... Aber die Umorientierung fand laufend statt, war auch nicht planbar, sondern hat sich ergeben aus dem aktuellen Umfeld und auch in der Entwicklung der gesamten Industrie insgesamt.“

„Es gibt viele Leute, die sagen, ich habe mein Leben durchgeplant, hier habe ich den Meilenstein 1 gehabt, hier den Meilenstein 2. Das sehe ich in meinem Leben nicht so. Ich sehe, dass das Leben doch neben harter Arbeit und neben dauermendem Schweiß auch von Zufällen und Glück erfüllt ist. Es gibt in meinem Werdegang nicht diesen ganz präzisen Lebenslauf, der von vornherein als Kleinkind geplant ist. Es hat sicher mit Gruppen zu tun, die man kennen lernt, mit Leuten, mit Interessen, die sich von der Jugend durch das Älterwerden wandeln.“

Das Zulassen von Veränderung muss nicht zwingend bedeutet, dass die in diesem Sinne sich äußernden Manager unzufrieden oder gar unglücklich wären. Sie wissen aber um die Wandelbarkeit der Interessen und Neigungen, sie wissen um die Möglichkeit der Begeisterung durch Menschen, die sie gestern noch nicht kannten, und sie sind offen für alle neue Erfahrungen. Nochmalige Richtungsänderungen sind damit nicht ausgeschlossen, sondern eher wahrscheinlich.

Dies bedeutet, dass die Manager nicht bereit sind, ihre Identität über eine augenblickliche Rolle festzuschreiben, sondern Wandlungen, die sie in der Vergangenheit immer wieder vollzogen haben, auch in Zukunft zuzulassen. Im Rückblick kommentiert einer der Manager diesen Prozess folgendermaßen:

„Ja, die zwanziger Jahre, 20 bis zum Alter von 30, waren sicherlich dynamisch, schnell, oberflächlich, viel Wissen aufsaugend, ab 30 dann eine relativ normale Entwicklung, ruhig, besonnen, eben sesshaft geworden, in München, Christentum entdeckt und nur noch zwei Bälle jonglierend.“

Die Idee einer optimalen, ein für allemal feststehenden Ordnung von Lebenszielen ist in einer dynamischen Welt haltlos. Eine revisionsoffene Lebenskonzeption ist somit eine der Identität in hohem Maße dienliche Sache. Einige der Manager richten ihren Blick in die Zukunft und orientieren sich bewusst an einem sequentiellen Lebensmodell. Was alle Phasen des Modells verbindet, ist das formale Ziel absoluter Entscheidungsfreiheit und Unabhängigkeit.

„Daher habe ich für mich ein sequentielles Lebensmodell entworfen. Im Moment fordern Beruf und Familie so viel Zeit, dass eben für andere Sachen einfach wenig Zeit da ist ... Das andere betrifft Interessen, wie zum Beispiel Kunst, Reisen und andere Sachen noch ... Ich arbeite im Prinzip im Moment einfach nur, ich erarbeite mir die Basis, um die Entscheidung treffen zu können. Das ist die finanzielle Flexibilität, um absolute Entscheidungsfreiheit zu haben ... und ich könnte mir vorstellen, dass ich eben auch komplett aufhöre und mich dann eben wieder stärker der Kunst widme.“

EINE REVISIONSOFFENE LEBENS-
KONZEPTION IST FÜR GRÜNDUNGS-
UNTERNEHMER CHARAKTERISTISCH.

6. ENTWICKLUNG HIN ZUR HEUTIGEN TÄTIGKEIT: DER MYTHOS VOM GOLDSUCHER

Die wenigsten Manager hatten eine systematische Karriereplanung mit dem Endziel „Unternehmensgründer“ oder „Vorstand“ betrieben. Die heutigen Positionen sind das vorläufige Ergebnis einer sehr stark interessengetriebenen Entwicklung. Sie sind damit nur aus dem Lebensvollzug heraus zu verstehen. Es verhält sich damit wie mit dem Glück: Wer versucht, es auf direktem Weg zu erreichen, der wird es verfehlen. Beides sind Begleiterscheinungen einer inneren Anstrengung und eines erfüllten Lebens.

„Eigentlich geplant war meine Entwicklung nie. Das ist etwas, was ich nie verstanden habe, ich saß immer am Computer und habe gemacht, was mir Spaß macht und plötzlich kamen Menschen und haben gesagt, dass sie mir Geld geben dafür. Am Anfang habe ich noch gelacht und gesagt, ja genau. Dann haben sie es aber ernst gemeint und hatten tatsächlich vor, mir Geld zu geben und so bin ich überhaupt in das Unternehmertum reingerutscht ... es kamen immer Menschen zu mir, die gesagt haben, wir wollen, dass du für uns arbeitest. Und so war es auch mit dieser Firma.“

DER MYTHOS VOM PIONIERHAFTEN
GOLDSUCHER IST EIN VOLLSTÄNDIGES
WELTBILD UND EINE BILDHAFT
ERKLÄRUNG DESSEN, WAS VIELE DER
JUNGMANAGER ANTREIBT.

Die Entwicklung basiert substantiell auf einer Grundmentalität, die sich in den oben beschriebenen Leitideen manifestiert hat. In formaler Hinsicht gab es verschiedene, benennbare Auslöser, die aber alle im Zusammenhang mit der Grundmentalität zu sehen sind: Sinn zu finden durch die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten, diszipliniert nach Selbstständigkeit und Unabhängigkeit streben, dabei leistungs- und erfolgsorientiert vorzugehen. Der Mythos vom pionierhaften Goldsucher ist ein vollständiges Weltbild und eine bildhafte Erklärung dessen, was viele der Jungmanager antreibt.

„Ah – früher wollte ich irgendwann mal Goldsucher werden. Goldsucher, das hatte so eine Kombination aus Abenteuer, was entdecken, reich werden, sich durchschlagen, es war sicher nicht ein konventionelles, traditionelles Bild. Und ich glaube, das verdeutlicht aber ganz gut, was da in mir rumort hat. Ich wollte reisen, Abenteuer erleben, weg kommen, deshalb das Ausland. Ich bin heute Unternehmer und da muss man sich auch oft in einer unstrukturierten Umgebung zurechtfinden, so etwas vielleicht wie Abenteuerum, Goldrausch.“

In diesem Bild vom Abenteuerer bleiben auch andere Manager, die sich über die Mentalität ihrer Kollegen äußern.

„Ich glaube, der gemeinsame Nenner von uns allen ist, dass es alle Leute sind, so wie in Amerika im Goldrausch, die ihre Chancen sehen. Die gehen raus und sagen: Da ist die Welt, und da habe ich ein breites Feld, und da gibt es ganz viele Chancen, und da schürfe ich jetzt, und das Risiko gehe ich auch ein, dass ich scheitere. Aber ich möchte diese Freiheit haben, so selbstbestimmt mein Glück zu versuchen. Das ist ein gemeinsamer Nenner!“

Zu den formalen Voraussetzungen gehört neben den im Studium erlangten fachlichen Qualifikationen vor allem die praktische Erfahrung. Nur zwei der befragten Manager wagten gleich nach dem Studium den Weg in die Selbstständigkeit. Auf eine Berufsausbildung haben die meisten verzichtet, nur rund 30 Prozent haben sich dafür entschieden. Ein Viertel hat sich nach dem Studium zunächst für eine Tätigkeit bei einer der großen Unternehmensberatungen beworben und dort wertvolle Erfahrungen gesammelt. Die restlichen Manager übernahmen in jungen Jahren Positionen in anderen Firmen. Sehr häufig waren es Aufgaben in Unternehmen, die derselben Branche angehören wie ihre heutigen Firmen. Die Führungsriege der heutigen Start-up-Unternehmen besteht oft aus Managern, die sich bereits früher kennen gelernt haben. Das Verhältnis ist kein rein geschäftliches, sondern durchaus mit freundschaftlichen Elementen durchzogen. In einigen Fällen reichen die Kontakte zurück bis in die Studienzeit.

DIE FÜHRUNGSRIEGE DER HEUTIGEN START-UP-UNTERNEHMEN BESTEHT OFT AUS MANAGERN, DIE SICH BEREITS FRÜHER KENNEN GELERNT HABEN. DAS VERHÄLTNISS IST KEIN REIN GESCHÄFTLICHES, SONDERN DURCHAUS MIT FREUNDSCHAFTLICHEN ELEMENTEN DURCHZOGEN.

„Wir kennen uns alle vom gleichen Lehrstuhl. Wo ich habilitiert habe, hat einer gerade seine Diplomarbeit geschrieben, einer ist dann ausgestiegen. Man hat früher immer Dinge zusammen gemacht, Fußball gespielt oder was anderes ... das war damals eine Zeit, wo man teilweise auch euphorisch war, wo man einfach gesagt hat, wir müssen die Chance nutzen. Das haben wir dann auch so gemacht.“

In anderen Fällen kamen spontane Anfragen aus Netzwerken, die sich die Befragten im Laufe der Zeit aufgebaut hatten.

„Ja, also ich muss schon zugeben, dass es sehr spontan war, was ja öfters in der Branche so ist. Es ist halt so gewesen, dass mich Leute, also ich wohnte in Amerika, angerufen haben, die gesagt haben, wir suchen jemand mit Spielwarenerfahrung und kannst du uns nicht helfen?“

Bei aller Unterschiedlichkeit der Anlässe, die die Manager in die Vorstandspeditionen geführt hat, wird immer wieder auf die Bedeutung des „Zufalls“ hingewiesen. Betont wird, dass diese „Zufälle“ in ihrer Dynamik in gewisser Weise beeinflusst werden konnten und reproduzierbar waren. Beispielsweise dadurch, dass man die richtigen fachlichen Voraussetzungen hatte und man den richtigen Bekanntenkreis hatte. In diesem Sinne waren es „kontrollierte Zufälle“, die durch die Gunst des Augenblicks für eine Unternehmensgründung genutzt worden waren:

„Es war eine ‚Fahrstuhl-idee‘, die Idee war so simpel, dass eine Fahrt im Fahrstuhl reicht, um einen Geldgeber zu überzeugen, in ein oder zwei Minuten. Das war ein Zufall des Lebens, ich kannte weder ihn noch sie. Es war an einem Januarabend im Jahr 1999, dass ich – wir hatten gemeinsame Freunde – zu einem Abendessen im Augustinerkeller war. Ich kam etwas später, ein Platz war frei, neben mir saß die heutige Kollegin, sie fragte mich, was machst du, ich fragte sie, was machst du? Ich sagte, ich berate junge Unternehmer bei der Aufnahme von VC und helfe jungen Unternehmen, Start-up-Unternehmen, beim Gang in die New Economy und sie sagte, toll ich habe eine Idee und weiß eigentlich sonst gar nicht wie es weitergehen soll, können wir uns nicht mal unterhalten.“

7. KONSTANZ UND VERÄNDERUNG VON GRUNDSÄTZEN UND VERHALTENSWEISEN

TYPISCH FÜR DIE MANAGER DES NEUEN MARKTES IST DAS STREBEN NACH SELBSTBESTIMMUNG UND UNABHÄNGIGKEIT.

7.1 Roter Faden

Nahezu alle der Befragten erkennen im Rückblick auf ihr bisheriges Leben einen roten Faden. Bei einem Viertel ist der konstante Faktor der Entwicklung ein inhaltlich zunächst unbestimmtes Formalprinzip: Das Streben nach Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Dieses Streben manifestiert sich im permanenten Suchen und Verteidigen von Freiräumen, in denen sich die Befragten entwickelt haben. Den Arbeitsbedingungen haftet nicht selten ein retardierendes Moment an: Denn wenn (bestehende) Institutionen und Werte aufeinander treffen, dann sind Institutionen meist härter und unnachgiebiger. Wo die Entfaltungsräume den Managern zu eng wurden, hat man sich deshalb woanders neue Betätigungsfelder gesucht.

„Selbstbestimmtes Handeln ist sicher auch was. Ich brauche immer Freiräume, sonst gehe ich ein.“

„Der rote Faden, das ist sicherlich das Streben nach Unabhängigkeit. Unabhängigkeit, keine Fremdbestimmung, eigene Ziele verwirklichen. Und das ist heute die oberste Maxime, und wenn ich es rückwirkend betrachte, würde ich das schon als einen roten Faden sehen. Ich habe immer so gehandelt, wie es für mich persönlich am sinnvollsten erschien und wo ich die größtmöglichen Gestaltungsspielräume hatte, ohne aber mit anderen anzuecken. Also die Maxime, den Unabhängigkeitsspielraum auszuloten und wenn das nicht mehr möglich sein sollte, dann halt auszusteigen.“

Bei alledem ging es nun nie allein darum, Abhängigkeiten nur zu vermeiden um der Unabhängigkeit willen. Vielmehr waren die Freiräume aus Sicht der Manager eine notwendige Bedingung, um ihre Kreativität zur Entfaltung zu bringen und damit letztendlich auch zentrale Voraussetzungen des Erfolges. Beides, das Streben nach Freiräumen und die Entfaltung oder Entdeckung der eigenen Kreativität sind damit zwei Aspekte desselben Themas: Sich selbst und die eigene Identität zur Welt zu bringen.

„... ich bin keiner, der sehr gut längere Zeit unter jemandem arbeitet, weil ich sehr eigenständige Gedanken habe und die dann auch relativ stur umsetzen möchte. Da ecke ich irgendwann an. Ich brauche Spielraum und das war immer ein Treiber, egal in welcher Situation, wieder Spielraum zu bekommen. Entweder wurde er mir gegeben, oder ich habe ihn eben selber geschaffen. Wenn ich den Spielraum hatte, dann war ich auch sehr erfolgreich, wenn ich ihn nicht hatte, ich bin da häufig schon angeeckt.“

So erweist sich das Streben nach Unabhängigkeit in der Biographie der Manager letztendlich als Streben, das kreative Potential, das man in sich weiß, zur Geltung zu bringen und dadurch einen doppelten Fortschritt zu erreichen: Der persönliche Fortschritt in der eigenen Entwicklung ist zugleich ein Fortschritt in der Sache, mit der sie sich beruflich beschäftigt haben.

Beide fühlen sie sich gleichermaßen verpflichtet, kein Talent solle verschwendet werden. Das schlimmste wäre, unter seinen Möglichkeiten gelebt und gewirkt zu haben. Ein Viertel der Befragten sieht darin den roten Faden.

RUND 25 PROZENT DER MANAGER SIEHT DEN ROTEN FADEN DES LEBENS IM BEMÜHEN, DIE EIGENEN TALENTE IN VOLLEM UMFANG ZU NUTZEN.

„Der rote Faden ist im Grunde der kreative Akt, den ich suche. Dinge bewegen wollen, etwas schaffen wollen, die Suche auch nach dem eigenen Fingerprint, damit Sie beweisen können, dass man es schafft – wem auch immer man das beweisen möchte. Das ist mein persönlicher roter Faden.“

Zur Umsetzung dieser Kreativität nutzen die Befragten verschiedene Strategien. Einer bezeichnet seine im Rückblick als „Diversity“. Diversity bedeutet, sich in verschiedenen Lebensbereichen nicht in vertraute Landschaften zu begeben, sondern sich stets dem (noch) Unbekannten zuzuwenden, Heterogenität zu suchen und diese im Sinne einer „komplementären Selbstergänzung“ für sich zu nutzen: Man taucht beispielsweise im Privatbereich in eine ganz neue Lebenswelt ein. Man sucht sich Freunde, die in Kontrast stehen zu einem selbst, die unterschiedliche Interessen haben, anderen Berufen nachgehen, aus anderen Bildungsschichten und anderen Kulturen kommen. Man probiert Neues und Anderes aus, man beschäftigt sich mit denselben Dingen und Problemen, geht dabei aber ganz andere Wege etc. Bei aller Unterschiedlichkeit und Diversität bleibt dabei jedoch ein Faktor konstant, der die gemeinsame Verständigungsbasis bildet. Es ist dies das persönliche System von Grundwerten, die Wertidentität.

Auch die Risikoorientierung kann man in Verbindung mit Neugier nutzen, um eigene Fähigkeiten zu entdecken und sich ihrer bewusst zu werden.

„Ein roter Faden ist in dem Zusammenhang aber auch, dass ich sehr risikobereit und risikofreudig bin, auch Dinge neu zu tun und anzupacken, von denen ich noch aus keinem Erfahrungswert schöpfen kann. Also risikofreudig, risikobereit, aber bestimmt auch die Ehrlichkeit zu sich selber.“

Neben diesen beiden grundlegenden Dingen, dem Streben nach Unabhängigkeit und der Entdeckung und Umsetzung der Kreativität, gibt es zahlreiche andere, wenngleich weniger gewichtige Dinge, in denen die Manager einen roten Faden ihres Lebens erkennen. Dazu gehört etwa der Wille zum Erfolg, Leistungsorientierung, die Affinität zu einem bestimmten Fachbereich, zur Medizin, zur Onkologie, zur Informationstechnik oder zur Physik.

7.2 Wandel von Grundsätzen

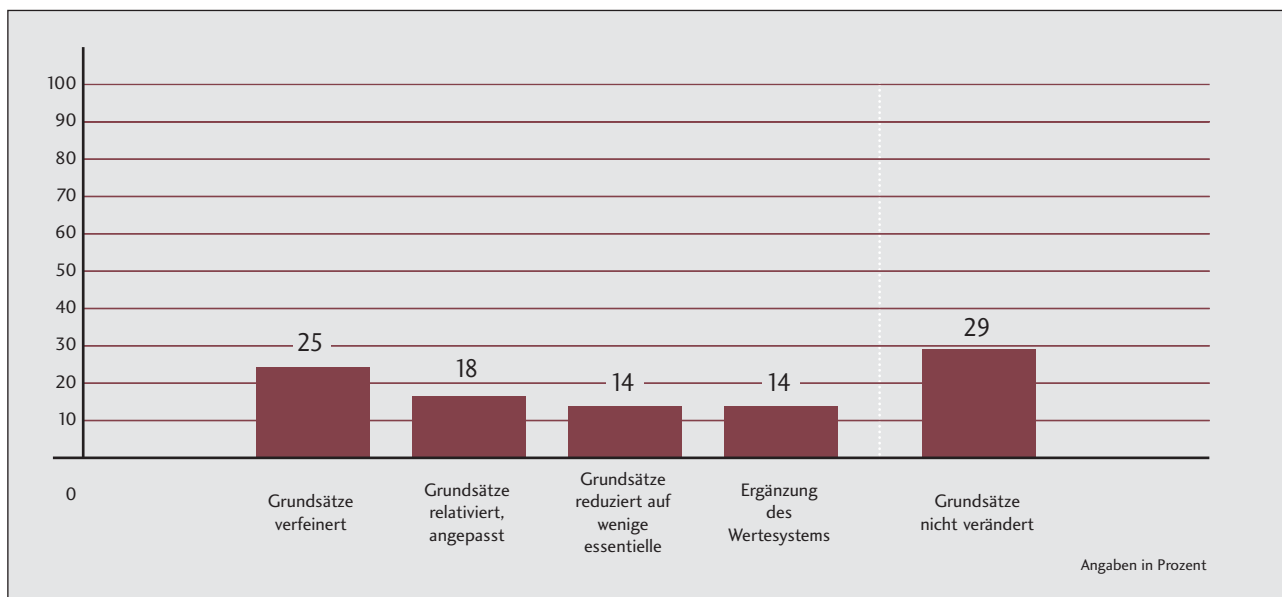
Bei den meisten Managern haben sich die Grundsätze nicht verändert. Wie die Abbildung zeigt, gelten sie bei einem Drittel nach wie vor in gleicher Weise, ein Viertel gibt an, die Grundsätze im Laufe des bisherigen Lebens weiter verfeinert zu haben. 14 Prozent haben die Grundwerte auf einen zentralen und nunmehr konsistenten Bestand an allgemeinen und abstrakten Werten reduziert. Ebenso viele Manager haben neue Werte in ihr System integriert.

BEI DEN MEISTEN MANAGERN HABEN SICH DIE GRUNDSÄTZE NICHT VERÄNDERT.

Die Grundsätze entsprechen im Wesentlichen den Werten, die den Managern in ihrer Kindheit im Elternhaus vermittelt worden sind. Es besteht eine Kontinuität insofern, als man diese Grundsätze auch an seine Kinder weitergibt.

„Ich bin dahingehend konsistent oder altmodisch und habe in dieser Beziehung keine eigene Dynamik. Ich erziehe auch unsere Kinder genauso. Streng im Sinne von Disziplin, Ordnung, Ehrlichkeit, frontal. Das zieht sich dann schon durch das Leben, diese Dinge, die man auf den Weg mitgekriegt hat. Und bei mir war die Mutter schon sehr prägend in dieser Beziehung. Das sehe ich auch bei meinen Schwestern, das ist bei denen genauso.“

Wie sich die Grundsätze der Manager verändert haben



Häufiger wird darüber berichtet, dass sich zwar nicht die Grundsätze, wohl aber die Anwendung oder Umsetzung in konkreten Situationen verändert habe. Aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen in neuen Handlungskontexten, habe man etwa seine Einstellung zu bestimmten Dingen geändert. Ein Manager berichtet davon, wie sich seine Auslegung des nach wie vor gültigen Grundsatzes der „Leistung“ verändert hat. Während der Begriff früher vor allem die eigene Anstrengung meinte – Leistung erbringt, wer sich anstrengt, gleich in welchem Arbeitsbereich – wird Leistung heute hinsichtlich der Folgen für ein größeres Ganzes, die Gesellschaft, verstanden:

„Ich war in meinem Freundeskreis außerhalb des Sportes sehr links außen und hatte die Vorstellung, oder stellte die Frage, warum muss denn ein Straßenarbeiter weniger verdienen als ein Arzt, als ich 14 war, 15. Das ging so weit, dass ich eine Mieterberatung und ähnliches für sozial Schwache organisiert habe. Das hat sich geändert, ich bin heute von der Einstellung her völlig anders.“

Andere Manager berichten, dass sie sich im Laufe der Zeit einfach besser kennen gelernt hätten und diese Erkenntnis zu einer Schärfung der Konturen des Wertesystems geführt hätten.

„Es hat sich grundsätzlich, denke ich, nichts geändert. Es haben sich bestimmte Grundsätze einfach noch stärker nach vorn geschoben, sie sind noch wichtiger geworden. Ich denke, mir ist heute auch klarer, was ich möchte. Ich weiß es nicht hundertprozentig, aber zumindest lebe ich klarer als vor fünfzehn Jahren, ganz eindeutig. Was meine Werte sind, was meine Stärken und meine Schwächen sind und alle diese Dinge haben sich recht gut herausentwickelt.“

Ein anderer Befragter schildert, wie sich seine Erfahrungen auf die zuvor extrem kritische Einstellung gegenüber Institutionen geändert hat. Aus früherer Sicht war an Institutionen vor allem ihr einschränzendes Wesen wahrgenommen worden, die Ordnungsfunktion war kaum im Bewusstsein verankert. Heute blickt der Manager respektvoll auf die Großorganisationen der „Old Economy“.

AUS FRÜHERER SICHT WAR AN INSTITUTIONEN VOR ALLEM IHR EINSCHRÄNKENDES WESEN WAHRGENOMMEN WORDEN, DIE ORDNUNGSFUNKTION WAR KAUM IM BEWUSSTSEIN VERANKERT.

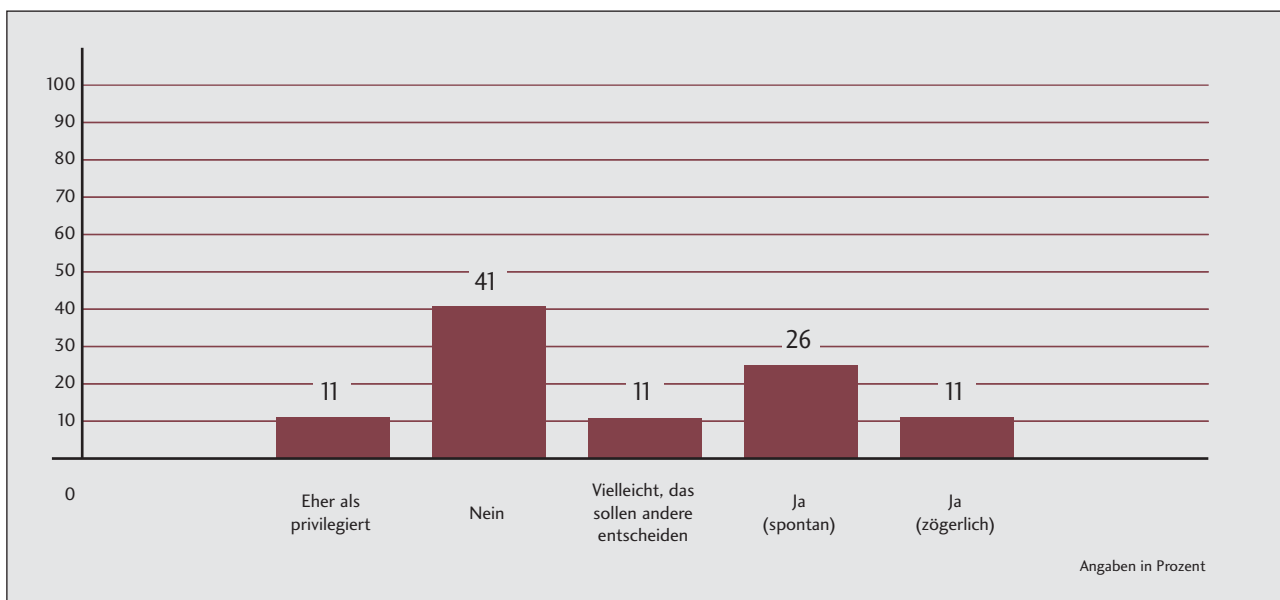
„Der Respekt für Institutionen hat sich deutlich erhöht innerhalb der letzten zwei Jahre. Wenn man sieht, wie schwierig das ist, eine Truppe von 50–60 Mann zu steuern und jedem gerecht zu werden und sicherzustellen, dass jeder die Aufgaben übernimmt, die für ihn passen oder zu denen er passt. Und das Ganze in ein Gesamtgefüge einzupassen, was zum Schluss ein wirtschaftliches Unternehmen ist, das Geld verdient – wie schwer das ist! Sich dann vorzustellen, dass es Unternehmen gibt wie Siemens, die das nicht mit 50 Leuten machen und auch nicht mit 50.000, sondern mit 300.000 oder 400.000 oder 500.000 weltweit – und das seit hundert Jahren! ... Das zu verstehen und auch die Stärke zu sehen, die in diesen Institutionen drinsteckt, insofern ist es ganz interessant, dass ich mehr und mehr Respekt für so etwas habe.“

8. ELITEZUGEHÖRIGKEIT UND ELITEVERSTÄNDNIS

8.1 Stellungnahmen zum Thema „Eliten“

In welchem Maße und in welchem Sinne verstehen sich die befragten Manager als Angehörige der Wirtschaftselite? Ist ihre objektiv gegebene Zugehörigkeit zur Positionselite ein Implikat ihres Selbstverständnisses, ist das Bewusstsein darüber ein peripheres Element oder spielt der Umstand überhaupt keine Rolle? Ein zentraler Befund der ersten Identitätsstudie war, dass sich – aus verschiedenen Gründen – nur eine Minderheit der mächtigsten deutschen Topmanager als Angehöriger einer Elite fühlt. In der vorliegenden Studie ist der Wert noch geringer. Waren es in der ersten Identitätsstudie immerhin 36 Prozent, so sind es in der vorliegenden Untersuchung nur noch 26 Prozent, die sich uneingeschränkt als Angehörige der debütierenden Wirtschaftselite sehen.

Eliteverständnis: „Sehen Sie sich als Angehöriger einer Elite?“



Die älteren Top-Entscheider der ersten Identitätsstudie hatten massive, zum Teil historisch bedingte Vorbehalte gegenüber dem Elitebegriff. Man erinnert sich: In der Vergangenheit wurden Eliten für das Scheitern der Weimarer Republik verantwortlich gemacht, später wurde der Begriff in der Zeit der nationalsozialistischen Schreckensherrschaft missbraucht. Die Semantik des Begriffs war im Verständnis dieser Generation „verbrannt“. In der vorliegenden Untersuchung haben die jüngeren Manager zwar auch ihre Vorbehalte, diese sind aber weit seltener historisch und ideologisch begründet. Das Verhältnis zu dem Begriff ist sehr viel pragmatischer. In der Regel werden rationale Gründe gegen die Selbstzuordnung zu einer – wie auch immer verstandenen – „Elite“ vorgetragen.

Unabhängig von der Frage der Selbstzuordnung herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass Eliten im Sinne von gesellschaftlichen Gestaltungs- und Führungsgruppen für ein Gemeinwesen fruchtbar und notwendig sind. Eliten sollten im Interesse des „Gemeinwohls“ nicht nur zugelassen, sondern auch aktiv gefördert werden. Rund die Hälfte der Befragten äußert diese Überzeugung spontan. Hätten die Interviewer danach gefragt, so hätte sich den folgenden Überzeugungen sicherlich noch ein großer Teil angeschlossen.

UNABHÄNGIG VON DER FRAGE DER SELBSTZUORDNUNG HERRSCHT WEITGEHENDE EINIGKEIT DARÜBER, DASS ELITEN IM SINNE VON GESELLSCHAFTLICHEN GESTALTUNGS- UND FÜHRUNGSGRUPPEN FÜR EIN GEMEINWESEN FRUCHTBAR UND NOTWENDIG SIND.

„Ich bin schon der Meinung, dass es eine Elite geben muss, dass Elite sinnvoll ist, dass Elite sich idealerweise zum Nutzen der Gesellschaft auch auswirkt, das ist aus meiner Sicht unbestritten und ich fände es auch sehr wünschenswert, dass Elite stärker gefördert wird.“

„Ich halte es für total bescheuert, diese Elite nicht zuzulassen oder Eliten nicht zuzulassen.“

„Ich denke, man braucht eine Elite, die auch letztendlich hier die Wirtschaft voran treibt.“

„In der Volkswirtschaft müssen wirklich die Leistungsträger an der Spitze stehen, weil wir einfach im Wettbewerb mit anderen Volkswirtschaften stehen.“

Bei der Begründung der Notwendigkeit von Eliten wird durchgehend von sittlichen Urteilen abstrahiert. Der Wert, den Eliten im Hinblick auf den Nutzen für die Gesellschaft haben, wird positiv-rational begründet. Unter der Prämisse, dass die Würde jedes Menschen in gleicher Weise unantastbar ist, wird der Wert der Eliten als „gesellschaftliches Positivsummenspiel“ im Sinne von Win-Win-Situationen herausgestellt: Eliten verbessern die Situation jedes einzelnen, ohne die eines anderen zu verschlechtern. Durch diese Argumentation sind Eliten auch unter moralischen, etwa gerechtigkeits-theoretischen Aspekten zu begrüßen – ohne dass man sich dazu auf das moralisch unter Umständen angreifbare utilitaristische Kalkül des größtmöglichen Glücks der größtmöglichen Anzahl von Menschen begeben müsste.

BEI DER BEGRÜNDUNG DER NOTWENDIGKEIT VON ELITEN WIRD DURCHGEHEND VON SITTLICHEN URTEILEN ABSTRAHIERT.

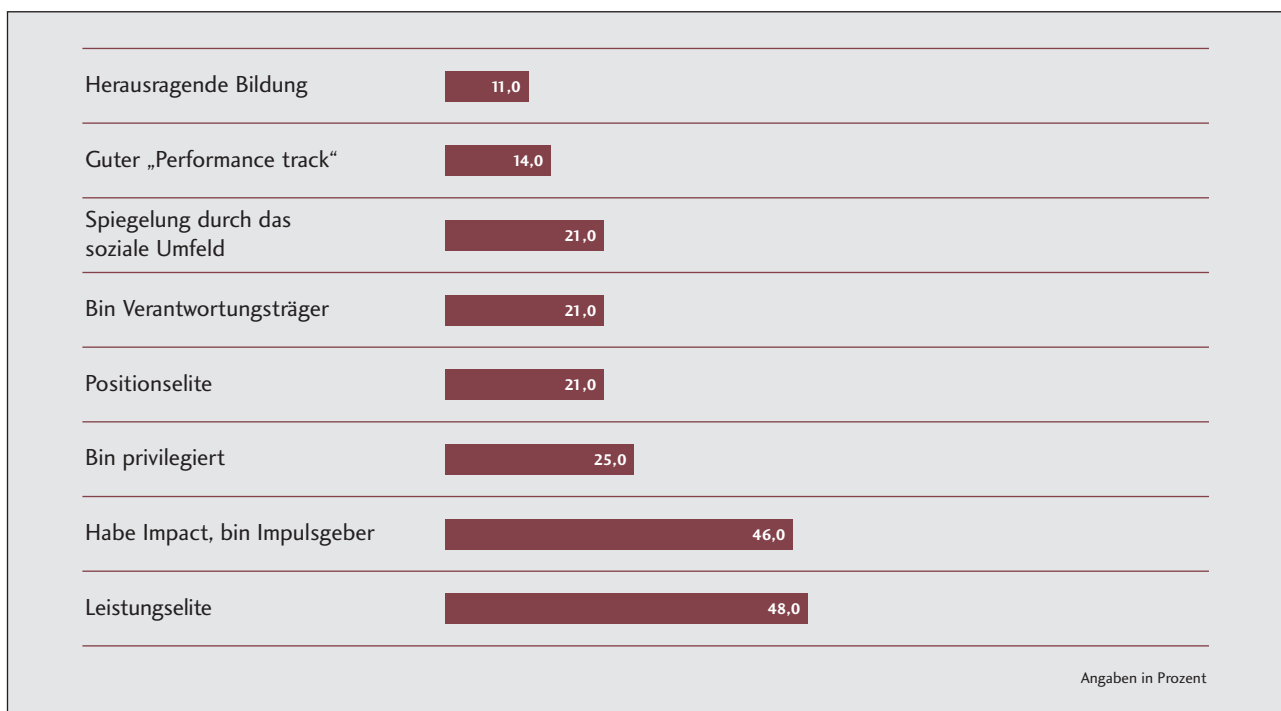
„Trotzdem ist es leider Gottes so, dass die Menschen eben unterschiedlich sind auch in ihrer Qualifikation, auch in ihrer Leistungsbereitschaft und damit auch, so brutal es klingt, letztlich in ihrem Wert, den sie für die Gesellschaft als Ganzes darstellen ... daraus auch gesellschaftliche Prinzipien abzuleiten, finde ich nicht amoralisch, sondern nützlich.“

„Das an sich ist noch nicht eine Wertung, wer das glücklichere oder das erfolgreichere oder schönere oder bessere Leben geführt hat. Aber es führt in unserer Gesellschaft einfach dazu, dass derjenige, der mit mehr Kraft ausgestattet ist oder mit mehr Energie an die Sachen herangeht, letztendlich mehr Verantwortung bekommt und auch bekommen sollte. Und so funktioniert halt die Wirtschaft, so funktioniert die Politik, so funktioniert das akademische Feld.“

8.2 Weshalb sich Manager der Wirtschaftselite zuordnen

Rund die Hälfte der Befragten bezeichnet sich direkt als Mitglied der Wirtschaftselite oder zumindest als privilegiert. Die einen bekennen sich spontan und ohne Einschränkungen dazu (26 Prozent), andere eher zögerlich (11 Prozent), eine dritte Gruppe nur dann, wenn der Elitebegriff „richtig verstanden werde“ (11 Prozent). Die Abbildung gibt einen Überblick über die Nennungen, die nach Auskunft der Befragten die Selbstzuordnung begründen.

Weshalb sich die Manager zur Wirtschaftselite zählen



a) Der Wille und die Fähigkeit zur Leistung

Alle, die sich in eingeschränkter oder uneingeschränkter Weise zur Elite bekennen, führen dieses Bekenntnis auf die eigene Leistungsfähigkeit zurück. Man sieht sich als Leistungsträger der Gesellschaft, der einfach mehr erreicht habe, als andere. Auf das Erreichte ist man auch stolz.

„Ja, den Begriff Elite würde ich auf mich beziehen, da habe ich weniger ein gespanntes Verhältnis dazu als jeder andere, weil ich Elite eigentlich als Lob empfinde. Ich verstehe den Begriff im angelsächsischen Gebrauch, wie er in England oder in Amerika verstanden wird. Unter 'Elite' verstehe ich eine Leistungselite. Das ist das einzige, was ich mit diesem Wort verbinde, und ich glaube, die Menschen sind nicht gleich, die haben einfach mehr Drive, mehr Kraft und mehr Energie und verausgaben sich – andere machen das nicht.“

Wo die Komponenten der Leistung und der eigenen Anstrengung fehlen, wo also die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Führungsgruppe nicht selbst erarbeitet, sondern beispielsweise vererbt worden ist, da ist man auch nicht bereit, andere als Mitglied einer Elite zu akzeptieren: Elite soll ausschließlich Leistungselite sein, sie rekrutiert sich nicht über Protektion. Damit plädieren die Manager für eine offene Elitengemeinschaft, die jedem offen stehen sollte, der befähigt und bereit ist, ein überdurchschnittliches Maß an Leistung zu erbringen.

ELITE SOLL AUSSCHLIESSLICH
LEISTUNGSELITE SEIN, SIE REKRUTIERT
SICH NICHT ÜBER PROTEKTION.

„Für mich ist Elite nicht jemand, der ein Vermögen geerbt hat, das zählt für mich nicht zur Elite. Das heißt, im Endeffekt zählen für mich Leute zur Elite, die es durch eigene Leistung geschafft haben. Insofern sind es Unternehmer, die etwas aufgebaut haben oder Manager, die sich in gewissen Breiten entwickelt haben, Politiker, die durch Leistung dorthin gekommen sind, das ist für mich eine Elite. Aber nicht die Leute, die durch Protektion, durch Vermögen, durch Abstammung oder im Endeffekt aufgrund von Besitzstand dort sind.“

b) Impact haben – Einfluss ausüben – Impulsgeber sein

Nahezu ebenso häufig wird die Selbstzuordnung zur Elite durch den Umstand begründet, dass man im Vergleich zu anderen überdurchschnittlich viel Einfluss habe und man der Gesellschaft wesentliche Impulse geben könne, die eine Entwicklung vorantreiben.

„Rein funktional habe ich halt einen größeren Einfluss, aber was ist eine Elite? Eine Elite hat vielleicht einen größeren Einfluss an manchen Stellen, und das habe ich an dieser Stelle.“

„Also tief bewegen, Impact haben, das ist das Entscheidende.“

„Im weitesten Sinne fühle ich mich schon zugehörig, ja. Im weitesten Sinne schon, also dass ich die Möglichkeit habe, an relevanten Fragestellungen mitzuarbeiten, die unser Wirtschaftsleben oder unser gesellschaftliches, unser politisches Leben bestimmen. Dass ich einen kleinen Beitrag leisten kann über die Mandate, die ich habe ... bezogen auf unsere Branche oder auch bezogen auf die Grundgesamtheit der Bevölkerung ist es sicherlich nur ein kleiner Kreis von Personen, der mitwirkt an solchen Dingen, also wirklich an Dingen, die eine Volkswirtschaft bewegen ...“

RUND 20 PROZENT LEITEN IHR ELITEVERSTÄNDNIS DARAUS AB, DASS IHNEN IHRE HERAUSGEHOBENE STELLUNG VON IHREM SOZIALEN UMFELD GESPIEGELT WIRD.

c) Spiegelung durch das soziale Umfeld

Rund 20 Prozent leiten ihr Eliteverständnis daraus ab, dass ihnen ihre herausgehobene Stellung von ihrem sozialen Umfeld gespiegelt wird. Die Manager haben Freunde und Bekannte, die ähnlich einflussreiche Positionen bekleiden.

„Es spielt insofern eine Rolle, als sie einfach aufgrund der finanziellen Möglichkeiten in einem Umfeld leben, wo sie in der Regel Leute haben, die nicht sehr weit von ihnen entfernt sind.“

Oft werden die Gründungsunternehmer Politikern um die Einschätzung ökonomischer und gesellschaftspolitischer Themen gebeten, wie etwa derzeit im Bereich der Biotechnologie. Sie werden zu Arbeitskreisen wie beispielsweise dem bayrischen „Stoiberkreis“ oder dem 3WC-Konsortium eingeladen, um beratend an der Medienpolitik mitzuarbeiten, sie werden ins Vertrauen gezogen, sie werden früher als andere informiert und dergleichen mehr.

„Es kommt teilweise vor, dass man einen gewissen Stolz hat, wenn man eingeladen wird von manchen Leuten. Wenn der Ministerpräsident zum Beispiel einlädt zu einem Spitzengespräch zwischen Politik und Wirtschaft, es sind dann 15 aus der Politik und 15 aus Wirtschaft, dann bin ich auch stolz.“

„Ob ich mich zur Elite zähle? Jein.“ (Nachfrage: Könnten Sie die ‘Ja-’ und die ‘Nein-Komponente’ erklären?) Die Ja-Komponente, wir sind als Unternehmen seit knapp einem Jahr an der Börse notiert, am Neuen Markt und von daher sehr sehr stark in der Öffentlichkeit und auch als Gesprächspartner sehr stark gefragt. Daher habe ich schon das Gefühl, zu einer Elite zu gehören. Auf der anderen Seite, das Nein, ist für mich dieses Fragezeichen, was heißt, was ist diese Elite? Wo es für mich eben noch keine Antwort gibt, keine Antwort gefunden wurde.“

Das letzte Zitat macht deutlich, wie die Manager als Debütanten der Elite teilweise noch in einer Orientierungsphase stehen, in der sie dabei sind, für sich selbst heraus zu finden, was es genau bedeutet, einem Führungskreis an der Spitze von Wirtschaft und Gesellschaft anzugehören.

Rund ein Viertel der Befragten sieht die materielle Privilegierung als Zeichen der Elitezugehörigkeit. Es ist weniger der Wohlstand an sich, dieser könne ja auch ererbt sein und wäre dann nicht selbst erarbeitet oder durch eigene Leistung untersetzt. Der Wohlstand wird vielmehr als Kompensation für erbrachte Leistung, als Leistungsindikator gedeutet.

RUND EIN VIERTEL DER BEFRAGTEN SIEHT DIE MATERIELLE PRIVILEGIERUNG ALS ZEICHEN DER ELITEZUGEHÖRIGKEIT.

d) Ungewöhnlicher „Performance Track“ und Führungspositionen

Was die aufstrebende Wirtschaftselite unter anderem kennzeichnet, ist der Umstand, dass sie in jungen Jahren bereits viel, jedenfalls mehr als andere erreicht haben. Sie brillieren mit einem bemerkenswerten Performance Track, sie waren schneller als andere, haben unter oftmals denselben Bedingungen bessere Ergebnisse erzielt und Herausforderungen besser gemeistert als der Durchschnitt ihrer Mitbewerber. Es scheint fast so, als wären sie mit einem Vorsprung auf die Welt gekommen. Wie immer die jeweilige Lebenssituation sich darstellt, viele der Manager, die sich heute zur debütierenden Wirtschaftselite zählen, haben das Talent, Spitzenpositionen schneller als andere zu erobern. Rund 14 Prozent leiten daraus ihre Zugehörigkeit zur Elite ab.

WIE IMMER DIE JEWEILIGE LEBENS-SITUATION SICH DARSTELLT, VIELE DER MANAGER, DIE SICH HEUTE ZUR DEBÜTIERENDEN WIRTSCHAFTSELITE ZÄHLEN, HABEN DAS TALENT, SPITZENPOSITIONEN SCHNELLER ALS ANDERE ZU EROBERN. RUND 14 PROZENT LEITEN DARAUS IHRE ZUGEHÖRIGKEIT ZUR ELITE AB.

„In positiv verstandenem Sinne, verstehe ich mich natürlich als Angehöriger einer Elite. Das hat angefangen in der Schule, dort ist es einfach so, wenn man einen bestimmten Notendurchschnitt hat, macht man viele Dinge besser als andere. Das ging im Studium weiter, wenn man anstatt 14 Semester eben nur neun benötigt, für die Doktorarbeit nur ein und nicht vier Jahre benötigt ... Dann gut, Booz, Allan & Hamilton, das ist nach McKinsey die zweitgrößte Unternehmensberatung, dort kommt auch nicht jeder rein und es wird eben auch nicht jeder mit 32, auch wenn das Unternehmen klein ist, Vorstand. Insofern ist das schon ein Selbstverständnis, dass nicht jeder das erreicht hat, was ich erreicht habe.“

Rund ein Fünftel der Manager gründen ihre Zuordnungsentscheidung auf die Position an der Spitze eines Unternehmens. Entsprechende Positionen seien knapp und wer es bis an die Spitze schaffe, der habe damit seine außerordentliche Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt.

„Ja, vom Grundsatz her würde ich mich schon (der Wirtschaftselite, A.d.V.) zugehörig fühlen. Einfach aus der Positionsbildung heraus.“

„Rein formal bin ich Vorstand einer 1.000-Mann-Firma, das ist schon eine andere Schicht.“

8.3 Weshalb sich Manager nicht der Wirtschaftselite zuordnen

Im Selbstverständnis von rund 11 Prozent der Befragten spielt der Elitebegriff keine Rolle, „Elite“ ist keine Kategorie ihrer Selbstwahrnehmung. Für sie geht es darum, ihre Talente zu entdecken und zur Geltung zu bringen. Der Erfolg, den man dabei habe und die Macht, die einem zuwachse, sei dann ein zwangsläufiges Nebenprodukt. Ob man in seinem Arbeitsfeld zur Elite zählt oder nicht, dieses Urteil sollten dann andere fällen.

„Letztendlich das Erkennen und Finden von Talenten, das ist das Eigentliche ... es ist wirklich die Nutzung der Talente zur richtigen Zeit am richtigen Ort ... So gesehen gibt es keine Elite, es gibt nur Menschen, denen das gelingt, die erfolgreich sind und eben Menschen, die ihre Talente nicht finden.“

„Mir sind Erwähnungen in der Zeitung schnuppe, mir ist es auch schnuppe, wenn man mich irgendwo erkennt. Ja, ich will eigentlich nur Leistung erzielen, was aufbauen und in dem, was ich mache, gut sein.“

RUND 40 PROZENT DER BEFRAGTEN
LEHNEN ES ENTSCHIEDEN AB,
SICH SELBST DER WIRTSCHAFTS-
ELITE ZUZUORDNEN.

Rund 40 Prozent der Befragten lehnen es entschieden ab, sich selbst der Wirtschaftselite zuzuordnen. Die Gründe dazu sind vielfältig. Eine erste Gruppe von Managern ist der Meinung, zur Wirtschaftselite sollten nur die wirklich erfolgreichen und charismatischen Manager zählen. Dieser Typus sei in der „New Economy“ wenig verbreitet und würde mehrheitlich durch die Unternehmensführer der traditionellen Großunternehmen gestellt.

„Im Bereich der Wirtschaftselite, da sehe ich den Ulrich Schumacher oder den Heinrich von Pierer oder den Dietmar Hopp oder andere. Das ist einfach noch mal eine völlig andere Weltklasse, in der die da spielen. Wenn ich mir anschau, wie die argumentieren, wie die sich bewegen, mit welchem Charisma vor allem. Das ist sicherlich der Punkt, wo ich mir selber sage, ich habe nicht in diesem Maße eine Ausstrahlung.“

„Nein, soweit würde ich es nicht treiben wollen. Nein, ich denke, dass ich mich inzwischen schon in einer Gruppe bewege, die wirklich Spitzenleistungen erbringt, aber der Begriff Elite ist für mich eigentlich vorbehalten für die allerletzten Prozente.“

Gleichwohl haben einige der Manager durchaus Ambitionen, in diese Spitzenklasse der Wirtschaft aufzusteigen. In diesem Sinne kann man sie schon als Debütanten bezeichnen.

„Nein, fangen wir anders rum an: Es gibt wenig Leute, die ich bewundere, Schrempf etwa, der gehört dazu. Es sind aber nicht viele. Es gibt vielleicht in Deutschland 100 ... und die, die ich bewundere, die gehören in eine Elite, zu der ich nicht gehöre. Wo ich aber hin will.“

Eine zweite Gruppe hat Schwierigkeiten damit, sich einer Elite zuzuordnen, die nach ihrer Auffassung gar keine ist. Von dieser durch die Öffentlichkeit definierten Elite möchte man sich bewusst abgrenzen.

„Was man als Wirtschaftselite bezeichnet, halte ich persönlich gar nicht für eine Elite ... die meisten Leute wissen gar nicht, wer wirklich was drauf hat und wer nicht. Alles nur Augenschwermerei. Schauen Sie in die Bunte, Gala, Wirtschaftswoche, wenn man dann drinsteckt, kochen viele mit ganz kaltem Wasser, nicht mal mit warmem Wasser ... Und deswegen muss ich sagen, es ist eigentlich noch viel arroganter, wenn man so will.“

„Ich glaube, dass die Leute, die in der sogenannten Elite sind, nicht unbedingt zu der richtigen Elite gehören. Das ist für mich das Problem.“

Eine dritte Gruppe von Managern lehnt es ab, sich einer Elite zuzuordnen, weil Elite ihrem Verständnis nach eine geschlossene Veranstaltung sei, die andere ausgrenze. Gegen die Versammlung von Leistungsträgern bestehen keine Vorbehalte, im Gegenteil, man sollte die Leistungsbereiten und -fähigen aktiv fördern und fördern. Was störe, das sei die Aus- oder Abgrenzung gegenüber der Gesellschaft, der „elitäre“ Touch der Eliten.

„Nicht, weil ich nicht im Prinzip glaube, dass eine Elite gut oder schlecht wäre, sondern weil ich glaube, was in Deutschland für eine Elite steht, ist eine abgeschlossene Gruppe. Es ist eine Elite, die in dem Selbstverständnis lebt und darauf abzielt, einen abgeschlossenen Kreis zu halten. Also, es ist keine Elite, die sich dadurch auszeichnet, dass sie die Besten um sich sammelt.“

8.4 Die Wirtschaftselite und ihre Kinder

Die befragten Manager haben sich ihre Positionen und ihren Erfolg in der Regel hart erarbeitet. Die Widerstände, gegen die sie ankämpfen mussten, haben sie geprägt und zugleich davor bewahrt, ihren Status als Selbstverständlichkeit hinzunehmen. Die Erfahrung, dass Erfolg stets an Leistung gekoppelt sein muss, geben sie auch an ihre Kinder weiter. Eine „Statusvererbung“ lehnen die meisten ab. Den Managern ist zum einen wichtig, dass sich die Kinder ihren Begabungen und Fähigkeiten gemäß entwickeln. In welchen Bereichen dies stattfindet, ist sekundär. Die gut gemeinten Bemühungen mancher Eltern, Kinder gegen ihre Begabung in Spitzenpositionen zu bringen, werden kritisch kommentiert.

AUCH IN BEZUG AUF DIE KINDER WIRD DIE MEINUNG VERTRETEN, DASS DIE SPITZENPOSITIONEN DEN LEISTUNGSFÄHIGSTEN VORBEHALTEN BLEIBEN SOLLEN.

ES IST DER DEBÜTIERENDEN WIRTSCHAFTSELITE WICHTIG, DEN KINDERN SCHON FRÜH ZU VERMITTELN, DASS DIE MATERIELLE UND SOZIALE SITUATION DER EIGENEN FAMILIE NICHT DEN STANDARD DER GESELLSCHAFT WIDERSPIEGELT.

„Wenn er dann also Elektriker werden will und macht das gut in seinem Job, gut. Es gibt auch reiche Elektriker ... Jeder Charakter entwickelt sich anders, und das ist übrigens ein ganz entscheidendes Merkmal dieser Vorstandskaste, dass die alle versuchen, ihre Söhne auf einen ähnlichen Level zu bringen, was enorm oft scheitert, auch mit katastrophalen Folgen. Das sehen wir hier oben, Drogensucht, etc. ... Und das muss ich sagen, das finde ich nicht gut und das ist in Deutschland leider enorm ausgeprägt.“

Auch in bezug auf die Kinder wird die Meinung vertreten, dass die Spitzenpositionen den Leistungsfähigsten vorbehalten bleiben sollen.

„Die Zeiten, wo dann irgend jemand seinen Filius hineinmanövriert hatte, und der hat dann sein Unwesen getrieben mit 50.000 Jobs, sind einfach zu Ende. Genau so sehe ich das auch.“

Drittens schließlich ist es der debütierenden Wirtschaftselite wichtig, den Kindern schon früh zu vermitteln, dass die materielle und soziale Situation der eigenen Familie nicht den Standard der Gesellschaft widerspiegelt. Deshalb wird auch Wert darauf gelegt, dass die Söhne oder Töchter ihre Wünsche zunächst auch selbst finanzieren. Vor allem von älteren Managern wird als generelles Problem gesehen, dass der heutigen „Erbengeneration“ ein Lebensstandard zufällt, der von der eigenen Leistungsfähigkeit her nicht untersetzt sei.

„Ich habe das meinen Kindern immer versucht klarzumachen, warum wir uns das eine oder andere leisten können. Ich habe das nie als selbstverständlich hingestellt. Auch die Meinung, für das Abitur gibt es dann den Führerschein, den kriegt man so geschenkt. Nein! Ich habe gesagt: 'Mach was, such dir einen Job, tu was, zeig was' – natürlich habe ich ihnen den Führerschein geschenkt, aber zuerst haben sie sich das Geld selber verdient. Oder sie sagen mir, mit 21 kriegen Freunde ein Auto geschenkt. Da sag' ich: 'Das ist ja wunderbar'. Und dann haben die gearbeitet. Und natürlich habe ich dann vielleicht die Hälfte oder ziemlich viel dazugegeben oder ein Auto vor die Tür gestellt, zum Geburtstag ...

... Aber sie mussten immer lernen, dass sie erst mal das Geld selbst erarbeiten müssen und ich habe immer gesagt, was für andere gilt, das gilt bei uns nicht, auch wenn wir dazu gehören. Wir sind halt bei den oberen Zehntausend, aber das ist nicht der Durchschnitt, das ist nicht normal. Du musst immer lernen, dass du mit Menschen umgehst, für die das nicht normal ist.“

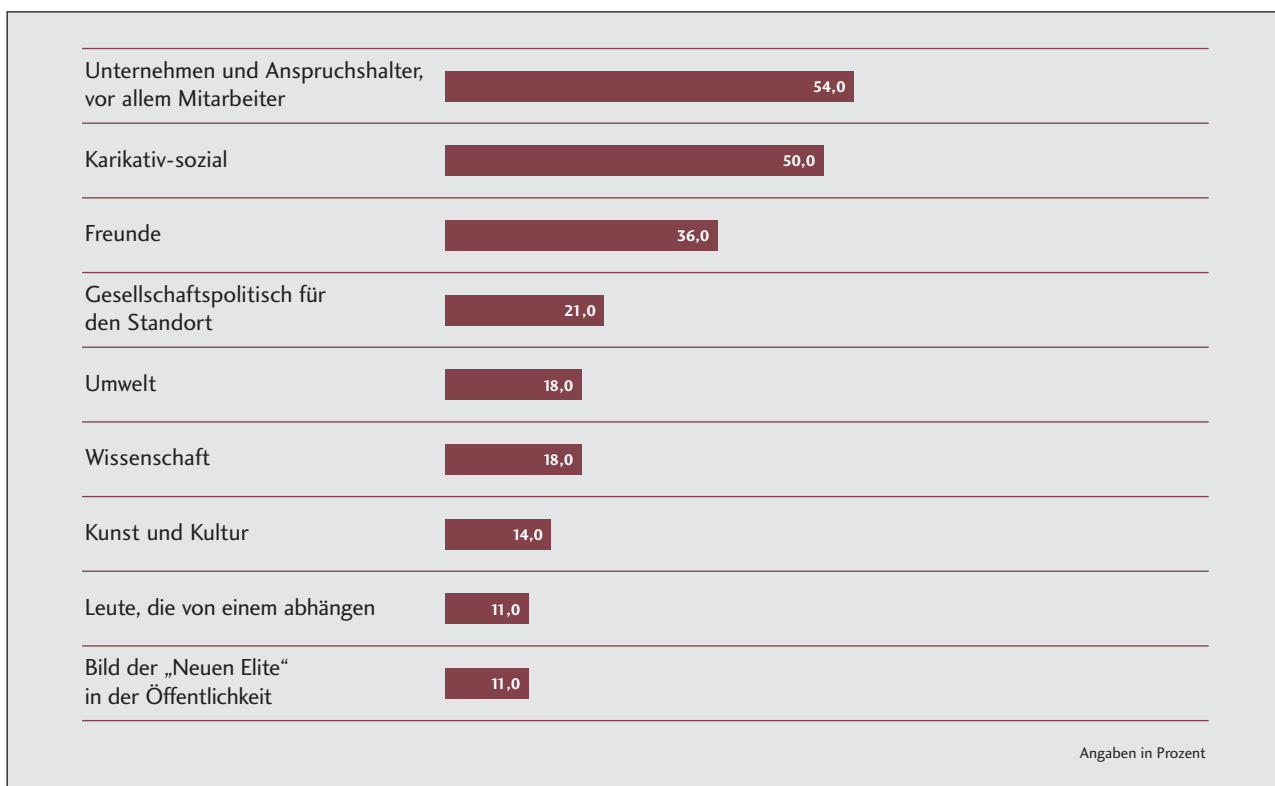
9. VERANTWORTUNG, EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT UND GESTALTUNGSCHANCEN

Identität ist keine weltlose, solipsistische Selbstreferenz, sondern wird konkret und angebar als Verhältnis zu den Gegebenheiten der geschichtlich-gesellschaftlichen Umwelt, ihren ethnischen, weltanschaulichen, sozialen, politischen Kräften, ihren Konflikten und unterschiedlichen Zielen, Traditionen, Moden, konkurrierenden Wertsystemen. Damit verweist Identität auch auf das Thema der Verantwortung. Manager können für höchst Unterschiedliches Verantwortung empfinden, für die Gesellschaft und das „Gemeinwohl“, für ihren Berufsstand, die Natur, die Politik, die Jugend und dergleichen mehr. Am sichtbarsten wird die Wertidentität auf der Verhaltensebene beim Ausüben von Ehrenämtern im karitativen, sozialen, kulturellen oder gesellschaftspolitischen Bereich.

9.1 Wofür sich die Manager verantwortlich fühlen

Die Wirtschaftselite verfügt in ihren Positionen über mehr Macht und Einfluss als der Durchschnitt der Gesellschaft. Dies gilt auch für die Debütanten. Nun ist Macht auf Verantwortung rückbezogen. Mit Hans Jonas ist Verantwortung ein Korrelat der Macht, Umfang und Art der Macht bestimmen Umfang und Art der Verantwortung. Nachstehende Abbildung zeigt, dass die Manager die eigene Identität nicht nur von sich selbst her, sondern eben auch von anderen Menschen her verstehen.

Verantwortungsbereiche



GUT DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMENSGRÜNDER FÜHLT SICH DAFÜR VERANTWORTLICH UND BETONT ENTSCHIEDEN, DASS MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER UNTER EINER BESONDEREN FÜRSORGE-VERANTWORTUNG STEHEN.

Man liest die Grafik am besten im Sinne von „Verantwortungskreisen“. Ein erster Kreis umschließt zunächst im Sinne einer formal-juristischen Verantwortlichkeit die Stakeholder der Unternehmung. Gut die Hälfte der Unternehmensgründer fühlt sich dafür verantwortlich und betont entschieden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter einer besonderen Fürsorgeverantwortung stehen. Dies bedeute, dass man in der Regel nicht bereit sei, ihr Wohl dem Shareholder Value unterzuordnen und den Interessen der Kapitalgeber zu opfern.

„... ich lege großen Wert darauf, dass meine Leute Urlaub machen, das setze ich auch gegenüber den Kapitaleignern durch, mir ist es vollkommen egal, ob da ein paar Prozentpunkte am Profit mehr hinterm Strich stehen. Ich verlange auch, dass meine Führungskräfte mindestens drei Wochen im Jahr am Stück Urlaub machen, weil ich der Meinung bin, dass deren Sozialleben vernünftig sein sollte. Wenn ihr Sozialleben nicht in Ordnung ist, in welcher Form auch immer, dann bringen sie die Probleme mit, und das ist letztendlich immer schlecht für das Unternehmen.“

„Sobald sie anfangen auch nur einen Mitarbeiter zu führen, kommt Mitarbeiterverantwortung hinzu und wenn sie heute in einer Position sind, wo sie Aktionäre zufrieden stellen müssen, Mitarbeiter und verschiedene Parteien, da muss ich schon sagen, dass ich das anders als andere sehe, was die Ausgewogenheit des Verhältnisses von Mitarbeitern und Aktionären angeht. Dieser berühmte Shareholder Value, was heute sehr sehr stark nach vorne getrieben wird, ist wichtig. Aber er kann für mich persönlich nicht alleine im Vordergrund stehen. Mir gibt jemand Geld, ein Aktionär, damit will er etwas erreichen, aber ich habe genau so eine menschliche soziale Verantwortung für die Mitarbeiter hier im Betrieb. Das hat für mich schon einen Gleichstand.“

Der zweite Verantwortungskreis umschließt Freunde und die weitere soziale Mitwelt. Die weitere soziale Mitwelt bilden all jene, die im Leben weniger Glück gehabt haben, sofern sie unverschuldet in Not geraten oder in die Not hinein geboren worden sind: Kranke, Behinderte, Obdachlose, aber auch entfernte Menschen in der sogenannten 3. Welt. Rund die Hälfte der Befragten empfindet eine Fürsorgeverantwortung für sie.

„Also, aus dem Glück heraus, dass man einfach gesund ist, bilde ich mir ein, eine gewisse Verantwortung gegenüber Menschen zu haben, denen es nicht so gut geht.“

„... einfach weil ich sehe, wenn ich unterwegs bin in der Welt, wie krass eigentlich die Differenz ist zwischen dem, was da draußen passiert und den hochtechnisierten Ländern. Und wir sind ja ganz oben in dieser Technologiespitze und auch in den Finanzmärkten. Aber wenn Sie da in Asien rumfahren oder in Afrika, ist das absolut gigantisch. Es kann auf die Dauer nicht gut sein. Also ich meine, generell kann das nicht gut sein.“

„... ich denke, dass ich in meinem Leben immer schon Glück gehabt habe und zufrieden sein kann und dass es Leute gibt, die weniger Glück haben, dass es kranke Menschen gibt und da fühle ich mich einfach verpflichtet, schon mal was zu unternehmen. Ich habe das in der Vergangenheit zum Teil schon gemacht. Als ich in Amerika gelebt habe, habe ich charity work und so was gemacht. Ich fühle mich verantwortlich, dass ich von meinem Glück, das ich hatte, ein bisschen abgebe.“

Noch ein Fünftel bekennt sich zu einer gesellschaftspolitischen Verantwortung, indem sie sich beispielsweise für eine Aufwertung der Neuen Bundesländer einsetzen. Für andere Manager liegt diese Sphäre bereits außerhalb ihres Verantwortungsbereiches, sie fühlen sich nicht mehr zuständig.

„... ich fühle mich weiterhin eigentlich in einem sehr geringen Maße mit verantwortlich dafür, dass unsere Gesellschaft irgendwie stabil bleibt, wobei ich im Moment keine wirklichen Probleme sehe, also keine ernsthaften, essentiellen Probleme.“

Rund 18 Prozent äußern auch eine Fürsorgeverantwortung für die Umwelt oder besser: für die natürliche Mitwelt. Die Semantik des auf Goethe zurückgehenden Begriffs der „Mitwelt“ erinnert stärker an das Mitsein des Menschen mit anderen und anderem. In diesem Verantwortungskreis kommt nicht zuletzt auch eine (Mit-)Verantwortung für die Nachwelt zum Ausdruck. Denn der Nutzen einer bewahrten Natur fällt ja im wesentlichen nicht der heutigen Generation zu.

RUND 18 PROZENT ÄUSSERN AUCH
EINE FÜRSORGEVERANTWORTUNG
FÜR DIE UMWELT ODER BESSER:
FÜR DIE NATÜRLICHE MITWELT.

„Mitverantwortlich fühle ich mich für die Umwelt irgendwo, da trage ich ein Stückchen Verantwortung mit.“

„Man ist ganz klar für die Umwelt verantwortlich, das darf man nicht unterschätzen.“

„In erster Linie natürlich im privaten Bereich ... aber auch, das mag eine Floskel sein, aber es ist für mich ebenso wichtig, ich fühle mich auch der Natur, der Umwelt gegenüber verpflichtet.“

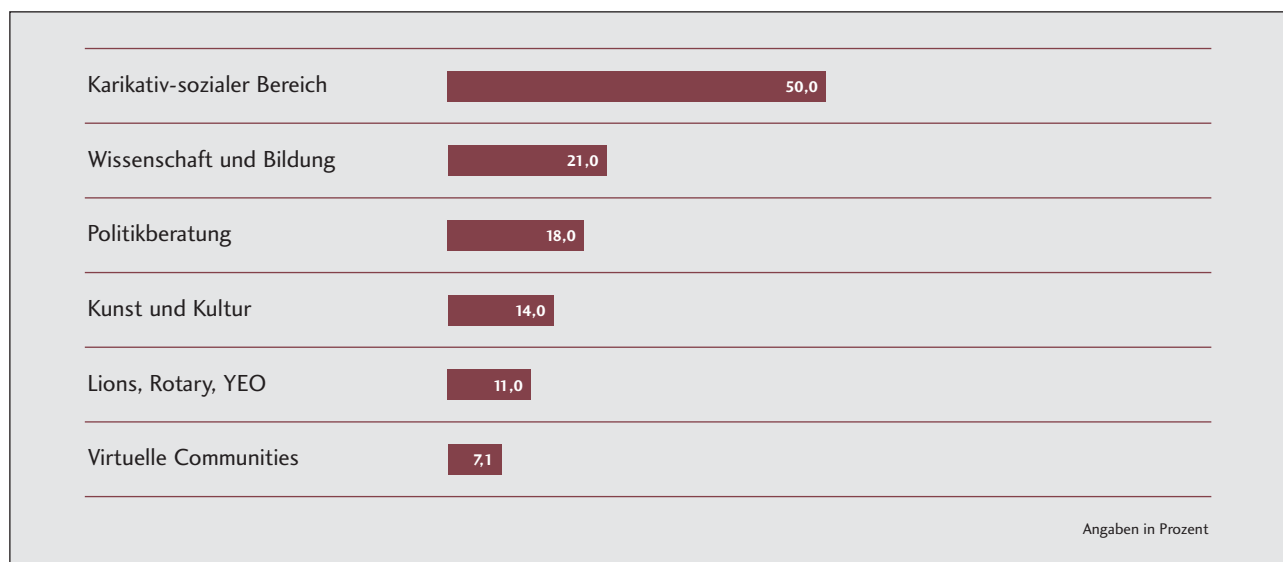
Noch 14 Prozent empfinden eine Verantwortung für die Bewahrung oder den Fortschritt von Kunst und Kultur, in Ausnahmefällen auch für das Bild der „New Economy“ in der Öffentlichkeit.

9.2 Ehrenamtliches Engagement

Viele der Manager empfinden nicht nur Verantwortung für andere und anderes, sie engagieren sich auch in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft. Einen Überblick gibt folgende Abbildung. Während einige der Tätigkeiten eher interessenbestimmt im Sinne der Förderung des eigenen Unternehmens oder der eigenen Industrie übernommen werden, sind andere Aktivitäten sehr viel stärker intrinsisch motiviert. Sie werden aus einer Empfindung der inneren Verpflichtung heraus unternommen. Gemeinsam ist den Managern, dass sie ihr Engagement nicht gerne thematisieren.

Zwei Formen des Engagements lassen sich unterscheiden: Zum einen die direkte Mitarbeit in Organisationen, es kann auch eine informelle Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten sein. Die Manager stellen dafür vor allem ihre Kompetenz und ihre Zeit zur Verfügung. Die zweite, sehr viel verbreitetere Form des Engagements besteht in finanziellen Zuwendungen. Aus Zeitknappheit oder aufgrund der räumlichen Entfernungen von Hilfsbedürftigen in der sogenannten 3. Welt, nicht zuletzt auch aus der Überzeugung heraus, dass andere eine den Aufgaben entsprechende höhere Kompetenz oder Qualifikation besitzen, entscheidet man sich zu spenden.

Bereiche des ehrenamtlichen Engagements



Die meisten Aktivitäten finden im sozialkaritativen Bereich statt. Sie richten sich auf die Unterstützung der Lebenssituation Benachteiligter an den Wohnorten und reichen bis in die entferntere soziale Mitwelt hinein. Sicherlich nicht repräsentativ für die debütierende Wirtschaftselite ist folgende Aussage:

„Ja, auch geprägt durch die christliche Erfahrung, einfach armen Leuten helfen, das heißt jetzt nicht einen Scheck ausstellen, sondern wirklich die Barmherzigkeit leben. Ich bin zum Beispiel ein dreiviertel Jahr lang sonntags immer in München abends herum gefahren, mit einer Obdachlosenhilfe, um Obdachlosen Äpfeln, eine Semmel und Tee zu bringen. Das war knallhart. Die Menschen lagen im Winter teilweise bei 20° Minus mit einer Decke halb sterbend unter Brücken. Das sehe ich als unmittelbare Hilfe. Ich fahre nach Lourdes mit Kranken, um die zu pflegen und leider ist das momentan alles, weil ich einfach nur arbeite ...“

Verbreiteter sind Zuwendungen, die in der Regel projektbezogen sind. Durch die Ungleichverteilung von Reichtum und Lebenschancen fühlt rund die Hälfte der Befragten eine moralische Verpflichtung dafür, auch anderen einen Teil davon abzugeben. Diejenigen, die dies tun, erwarten es auch von anderen, die ihnen finanziell gleich gestellt sind. Leider werde in dieser Hinsicht aber zu wenig getan, so die Meinung einiger Manager. Wichtig ist ihnen und ihren Partnern vor allem, nicht an eine anonyme Organisation zu spenden. Man möchte sicher sein, dass die Gelder auch dem Spendenzweck entsprechend verwertet werden. Gegebenenfalls gründet man zur Umsetzung der eigenen Vorstellungen auch einen eigenen Verein.

DURCH DIE UNGLEICHVERTEILUNG VON REICHTUM UND LEBENSCHANCEN FÜHLT RUND DIE HÄLFTE DER BEFRAGTEN EINE MORALISCHE VERPFLICHTUNG DAFÜR, AUCH ANDEREN EINEN TEIL DAVON ABZUGEBEN.

„... ich bin kein Freund, irgend welchen anonymen Organisationen etwas zu spenden, denn das verschwindet hauptsächlich in der Verwaltung. Also man kann das direkt tun, und dann gibt es auch Mittel und Wege, das zu tun.“

„Also ich empfinde es als schlichtweg unanständig, Reichtum oberhalb eines bestimmten Niveaus nicht wieder zurückzuverteilen, insofern ist das selbstverständlich. Wir machen da relativ viel, meine Frau und ich. Wir haben einen Verein gegründet in Brasilien, der Favela-Kinder erzieht, Schulgeld, medizinische Versorgung etc. ... Alles selbstverständlich, da muss man auch nicht weiter darüber reden. Das einzige was bemerkenswert ist, dass das aus meiner Sicht bei den wirklich Reichen in viel zu geringem Umfang geschieht.“

„Ja, ich weiß nicht, ob man das ehrenamtlich nennen kann. Das tue ich schon aus dem Grunde, einfach weil ich sehe, wenn ich unterwegs bin in der Welt, wie krass eigentlich die Differenz ist zwischen da draußen und den hochtechnisierten Ländern. Es kann auf die Dauer nicht gut sein.“

MANCHEN MANAGERN IST DER SOZIALBEREICH SO WICHTIG, DASS SIE SICH VORSTELLEN KÖNNEN, IN EINER SPÄTEREN LEBENSPHASE, WENN SIE BERUFLICH EINMAL WENIGER STARK EINGEBUNDEN SIND, AKTIV EINEN BEITRAG ZU LEISTEN.

Andere erfüllen karitative Aufgaben in Kirchen. Manchen Managern ist der Sozialbereich so wichtig, dass sie sich vorstellen können, in einer späteren Lebensphase, wenn sie beruflich einmal weniger stark eingebunden sind, aktiv einen Beitrag zu leisten.

„Ich habe ja auch durchaus überlegt, wenn ich eines Tages beruflich nicht mehr aktiv bin, was ich dann machen würde. Das wäre mit Sicherheit eine Tätigkeit, wo ich im sozialen Bereich etwas leisten könnte, völlig egal in welcher Richtung. Beim Roten Kreuz, ob ich Präsident wäre, oder ob ich meine kaufmännischen Fähigkeiten einem mittelständischen Unternehmen kostenfrei zur Verfügung stellen würde, ganz egal. Ich würde gerne meine Leistung für andere, also unentgeltlich, einbringen. Der soziale Teil spielt bestimmt auch eine Rolle, gar keine Frage.“

Jeder fünfte engagiert sich für Wissenschaft und Bildung. In der Regel stellen die Manager ihr Wissen und ihre Erfahrung der heranwachsenden Generation in Vorträgen und Gesprächen zur Verfügung. Eine Institution, die Jungunternehmer fördert und begleitet, ist beispielsweise die „Young Entrepreneur’s Organization“ (YEO), in der einige Manager eine Mitgliedschaft haben. Andere haben eine Stiftung gegründet, um bestimmte Themen wissenschaftlich fundiert bearbeiten zu lassen:

„Ja, das einzige, was ich noch mit anderen Gründern dieser Firma plus ein paar anderen Mitarbeitern mache, ist die Stiftung. Wir haben zusammen eine Stiftung gegründet, die verschiedene Bildungsgeschichten im Raum Jena sponsert. Also eine Electronic Commerce Stiftungsprofessur ermöglicht oder einen Electronic Commerce Kurs an der FH, aber es ist nichts, was viel Zeit kostet. Ein erweitertes Engagement, das es ernst zu nehmen gelte, das gibt es da nicht.“

RUND 18 PROZENT DER MANAGERS BETÄTIGEN SICH IN DER POLITIKBERATUNG.

Rund 18 Prozent der Manager betätigen sich in der Politikberatung. Vor allem die Meinung von Vorständen und Gründer der jungen Ökonomien wird in der Politik gerne gehört. In Bayern gibt es zum Beispiel einen Internetbeirat der Regierung, die auf Initiative von Hubert Burda und dem bayrischen Ministerpräsidenten Stoiber ins Leben gerufen wurde. In diesem Beraterkreis arbeiten einige der Jungmanager mit.

„Also eine Sache ... ist dieses Thema Internetbeirat bei der bayrischen Staatsregierung. Die Politiker waren der Meinung, sie brauchten einen Beraterkreis von Leuten, die sich mit dem Thema ‘Internet’ und dem Thema ‘Neue Wirtschaft’ auskennen ... Das habe ich dann gemacht. Letztlich, weil ich schon das Gefühl habe, dass man nicht als Unternehmer alles kritisieren kann und sagen kann, Deutschland muss ganz anders werden. Wenn man die Möglichkeit hat, muss man sich auch inhaltlich damit auseinandersetzen und seine Zeit investieren. Zeit ist das einzige, was man dazu hergeben kann. Insofern sehe ich schon, dass man auch eine Bürgerpflicht hat.“

Mit dem Aufkommen des Internet haben sich auch die Formen des Engagements verändert. Das gesellschaftliche Leben vollzog sich lange Zeit ausschließlich in der direkten Begegnung. Nach Meinung einiger Manager sei das heute durch die zunehmende Vernetzung von Kommunikationen in dieser Ausschließlichkeit nicht mehr der Fall. Heute sei es möglich, sich von jedem Ort der Welt aus für seine Überzeugungen einzusetzen.

„Früher hatte man entweder eine Ortsgemeinde oder eine Stadt. Da war man, da hat man gelebt und gewirkt und hat sich bemüht, sein Umfeld zu gestalten. Mein Umfeld, in dem ich lebe und wirke und in dem ich gestalte, ist das Internet. Und da bin ich durchaus aktiv.“

Virtuelle Gemeinschaften im Internet ermöglichen vor allem ein effektives und effizientes Engagement, wenn es um die Belange des Mediums selbst geht. So findet man heute eine Vielzahl von Vereinen, Gremien und Gruppen, die sich unterschiedlicher internetspezifischer Themen angenommen haben. Und täglich kommen neue hinzu. Ein Beispiel ist etwa die „Internet Society German Chapter e.V.“ (ISOC.de). Der Verein setzt sich laut Satzung „... für die sinnvolle Nutzung, eine menschengerechte Weiterentwicklung und Verbreitung dieses Mediums und die Vermittlung von Medienkompetenz ein. Die Institution bezweckt damit speziell für dieses ökonomisch und volkswirtschaftlich wichtige Medium die Förderung der Volksbildung, der Wissenschaft und Forschung und trägt zur Förderung des allgemeinen demokratischen Staatswesens bei.“

Andere Beispiele sind die „Internet Engineering Steering Group“ (IESG) oder die „Internet Engineering Task Force“ (IETF). Dabei handelt es sich um eine internationale Gemeinschaft von Netzwerkspezialisten, die unentgeltlich Standards für die Netzwerkarchitektur erarbeiten. Der Förderverein InformationsTechnik und Gesellschaft e.V. (FITUG) engagiert sich bei der Integration der neuen Medien in die Gesellschaft. Ein Schwerpunkt ist die Aufklärung über Techniken, Risiken und Gefahren dieser Medien, sowie die Wahrung der Menschenrechte und des Verbraucherschutzes in Computernetzen. Durch die genannten Zwecke sollen entsprechend der Satzung Kultur, Bildung und Wissenschaft gefördert werden.

Diese und andere Gemeinschaften gehen über reine Interessengruppen weit hinaus. Ziel der Mitarbeit ist nicht die Förderung des eigenen Nutzens, sondern vielmehr die Steigerung des „Gemeinwohls“. Dafür stellen die Mitglieder ihren Sachverstand der Allgemeinheit zur Verfügung. Rund 7 Prozent der Befragten geben an, Mitglied in einer oder mehreren virtuellen Gemeinschaften zu sein und sich dort ehrenamtlich zu engagieren.

AUCH WENN SICH DIE MEISTEN MANAGER DER DEBÜTIERENDEN WIRTSCHAFTSELITE IN DER EINEN ODER ANDEREN FORM ENGAGIEREN, GIBT ES EINEN NICHT UNERHEBLICHEN TEIL, DER SICH KATEGORISCH WEIGERT, EIN FORMALES AMT IN EINER ORGANISATION WAHRZUNEHMEN.

„Es gibt verschiedene Vereine im Internet, in denen ich aktiv bin, zum Beispiel bin ich Mitglied bei der ISOC. Dieser Verein vertritt den Benutzerteil im Internet ... Die kümmert sich darum, festzustellen, oder aufzudecken, was für Dinge die Benutzer eigentlich im Internet tun wollen, die im Augenblick nicht funktionieren, oder die es noch nicht gibt, oder die auch sagen, was von den Dingen, die neu eingeführt wurden, bei den eigentlichen Benutzern nicht gut ankommt oder nicht gut funktioniert und was man ändern müsste – Feedback-Organisationen ...“

Auch wenn sich die meisten Manager der debütierenden Wirtschaftselite in der einen oder anderen Form engagieren, gibt es einen nicht unerheblichen Teil, der sich kategorisch weigert, ein formales Amt in einer Organisation wahrzunehmen. Der Zeitaufwand ist dabei nicht das größte Problem, es sind vielmehr die starren Strukturen und der Vereinsgeist, der die Manager abschreckt, auch wenn sie die Anliegen eines Vereins durchaus mittragen würden. Der Vereinsgeist wirkt anscheinend leicht antiquiert und passt nicht in das Weltbild der Kosmopoliten.

„Wobei ich für mich nie so weit gehen würde, ein formales Ehrenamt wahrzunehmen. Da fehlt mir dieser ‘Vereinsmeiergeist’, wie man ihn vielleicht negativ beschreiben würde. Ich würde nie versuchen, parteilich oder sonst wo aktiv zu werden in dem Umfeld.“

„... das hängt so ein bisschen zusammen mit meiner Einstellung zum Vereinsleben. Das mag vielleicht eine Thematik sein, die in Deutschland insbesondere ausgeprägt ist, wo es ist ein sehr konservatives Vereinsparteiensbild gibt, wo ich mich schwer tun würde mit meiner Art und Weise zu agieren. Nicht, weil mir die Zeit und Energie fehlt, aber weil mir beides zu schade ist, diese Strukturen aufzubrechen.“

9.3 Einschätzung der Gestaltungschancen auf Politik und Gesellschaft

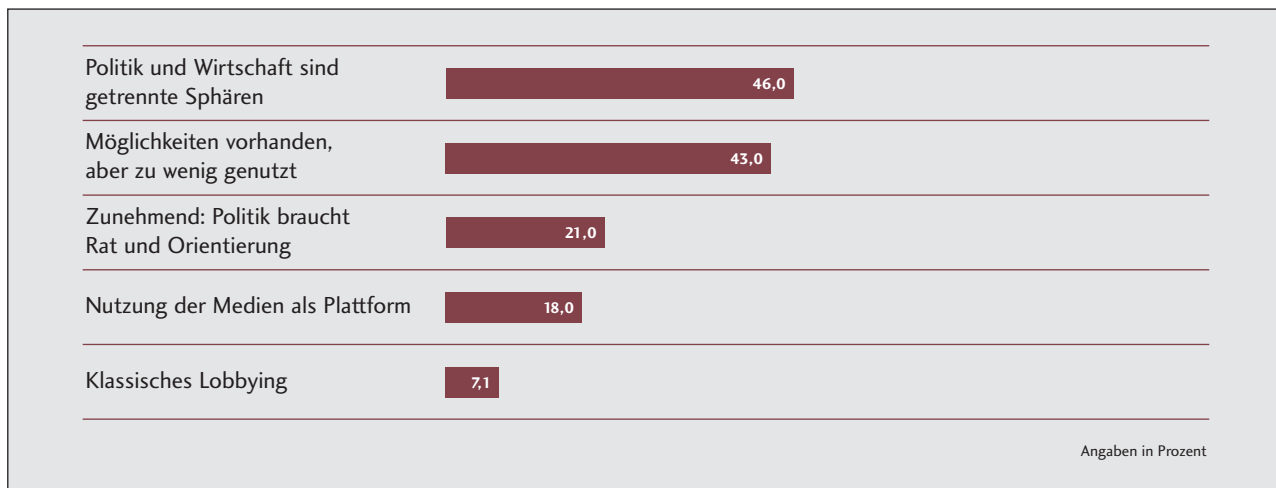
DER EINFLUSS DER WIRTSCHAFTSELITE REICHT IN DER REGEL ÜBER DEN BEREICH DER WIRTSCHAFT HINAUS.

Der Einfluss der Wirtschaftselite reicht in der Regel über den Bereich der Wirtschaft hinaus. Zwar lässt sich Wirtschaft funktional als eigenständiges Teilsystem abgrenzen, sie steht aber mit der Politik, der Öffentlichkeit und der Gesellschaft in ständiger Austauschbeziehung. Wie schätzen die Manager ihre Gestaltungsmöglichkeiten in diesen Bereichen ein, wie motiviert sind sie überhaupt, über ihren angestammten Bereich hinaus Einfluss auszuüben?

Rund ein Viertel der Befragten sehen allgemein große oder sogar sehr große Möglichkeiten der Einflussnahme, die in Zukunft weiter wachsen würden. Rund die Hälfte schätzt die Möglichkeiten der persönlichen Einflussnahme als sehr beschränkt ein. Dabei werden die Gestaltungschancen in den verschiedenen Bereichen der allgemeinen Öffentlichkeit, der Gesellschaft und der Politik durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Am wenigsten zugänglich sei die Politik.

Hier haben knapp 10 Prozent den Eindruck, so gut wie keinen Effekt auf die politischen Entscheidungen zu haben. Die Abbildung zeigt, wie die debütierende Wirtschaftselite auf die Frage nach ihren Gestaltungschancen geantwortet hat.

Gestaltungschancen in Politik und Gesellschaft



Knapp 50 Prozent sehen Wirtschaft und Politik als getrennte Sphären. Die mangelnde Anschlussfähigkeit der Politik an ökonomische Belange sowie die unterschiedlichen „Systemlogiken“ verhinderten weitgehend, dass die Wirtschaftselite nennenswert auf die Politik einwirken könne. Während die Wirtschaft nach reinen Effizienzkriterien funktioniere und man dort die rasche Entscheidung suche, habe Politik andere Funktionsmechanismen. Politische Entscheidungsprozesse seien zeitintensive Aushandlungsprozesse, die unter zahlreichen Restriktionen abliefen. So stehe im Zentrum nicht allein die Sache selbst. Die Themenwahl und die Entscheidungen der Politik hänge in mindestens gleichem Maße von der öffentlichen Stimmung, von der Position in der Legislaturperiode, von der Parteimeinung und nicht zuletzt auch von den Eigeninteressen der Politiker (Wiederwahl) selbst ab. Diese Realbeschreibung entspricht im Übrigen recht genau den Ergebnissen, die man in Büchern der sogenannten „Bürokratiethorie“ der Politischen Ökonomie nachlesen kann.

„Man hat Einflussmöglichkeiten in Einzelfällen, zu bestimmten Projekten. Insgesamt hat man sie kaum. Ich empfinde die Politik als ziemlich hermetisch. Sie folgt eigenen Gesetzen und ist nicht das Produkt eben eines gesellschaftlichen Dialogs, sondern in höherem Maße Produkt der Eigengesetzlichkeit der Politik. Insofern würde ich eben den Einfluss der Menschen, der Bürger, auch der Unternehmen gering einschätzen, mit Ausnahme des professionellen Lobbyings interessanterweise.“

ETWAS 40 PROZENT DER MANAGER SIND DER AUFFASSUNG, DASS DIE EINFLUSSMÖGLICHKEITEN IN DER POLITIK NICHT HINREICHEND GENUTZT WÜRDEN

„Nein, die Gestaltungschancen sind sehr begrenzt aus meiner Sicht. Aus meiner Sicht ist die Politik ein selbstreferentieller Prozess, das merkt man auch, wenn man mit Freunden diskutiert. Es geht mehr darum, wer etwas sagt und wie der wiederum vernetzt ist mit anderen Leuten, und wie das Ganze politisch mit dem nächsten Wahlergebnis zusammenhängt, das sind die Themen, die dominieren ... Die Sachfragen selbst werden dann zum Nebenschauspiel und so kann ich nicht operieren ... Da kann man nur hoffen, dass man den richtigen Politiker innerhalb von diesem sich drehenden Rad gefunden hat, der das mit in diese Tibetanische Gebetsmühle hinein nimmt. Dann hat man gewissermaßen seine Pflicht getan.“

„Also die Politik gehorcht nur aus einem Zwang. Den Zwang kann ich nicht ausüben. Politik hört nicht auf Start-ups.“

Zwar sehen die meisten Manager ihre Wirkungschancen eher pessimistisch, sie sind aber andererseits dennoch der Meinung, dass die Eigengesetzlichkeiten der Politik aufgebrochen werden könnten. Hierzu müsse allerdings in erheblichem Umfang Zeit investiert werden, die man einfach nicht aufbringen könne. So meinen über 40 Prozent der Manager selbstkritisch, dass die Einflussmöglichkeiten noch nicht vollständig genutzt würden, man könnte in der Politik zumindest theoretisch doch einiges bewegen, praktisch freilich greife die Zeitrestriktion.

„Es ist so, dass es einfacher für mich ist, mit jemandem ins Gespräch zu kommen, der an langen Hebeln sitzt. Aber, wenn man das ernsthaft betreiben will, braucht man eine Menge Zeit, die ich nicht habe.“

Andere haben ihre Einflussmöglichkeiten noch nicht ausgetestet, weil sie der Überzeugung sind, dass sich ein Unternehmer auf seine Aufgaben konzentrieren solle, Gewinne zu erwirtschaften. Die Schnittstellen zur Politik würden nur insoweit bearbeitet, als es unbedingt nötig sei.

Einige Manager weisen zurecht darauf hin, dass den kleinen Start-ups zunächst ein sehr zentrales Argument fehle, auf das die Großkonzerne weite Teile ihres Einflusses stützen: Das Argument der Arbeitsplätze.

„Ach, Gestaltungsmöglichkeiten in der Politik, weiß ich nicht, relativ gering. Wenn man irgendwann einmal auf einer Ebene ist, wo man ein Jürgen Schrempp ist, da hat man eine gewisse Macht. Dann ist man verantwortlich für 300.000 Arbeitsplätze, das interessiert auch einen Herrn Schröder. In meiner Situation, glaube ich, ist das nicht schlagkräftig.“

„ ... heutzutage würde ich mal sagen, dass Sie als Vorstandschef von einem Großkonzern sicherlich Dinge tun können, dass dem Herrn Eichel die Hosen flattern ... Ich meine, die multinationale Konzerne haben inzwischen durch ihre Strukturen auch Machtstrukturen geschaffen, die außerhalb irgendwelcher Gesetzgebungen liegen ... Bei den Großkonzernen definiert sich die Macht der Vorstände.“

Andererseits verfügen gerade die jungen Industrien über Wissen und Sachverstand, den die Politik dringend und in Zukunft wohl noch dringender benötigen wird. Rund 20 Prozent sind davon überzeugt, dass sich die Politik der Wirtschaft, insbesondere der Neuen Wirtschaft (Biotechnologie, Internet etc.), in Zukunft stärker annähern müsse. Erste Anzeichen dafür sind politikberatende Institutionen wie der Internetbeirat der Bayrischen Landesregierung.

RUND 20 PROZENT SIND DAVON ÜBERZEUGT, DASS SICH DIE POLITIK DER WIRTSCHAFT, INSBESONDERE DER NEUEN WIRTSCHAFT, IN ZUKUNFT STÄRKER ANNÄHERN MÜSSE.

„Wir haben heute die Situation, dass die Politik Ratgeber benötigt, mehr denn je. Dort sehe ich, dass man über vernünftige Kanäle, wenn man sich nicht zu forsch, sondern vernünftig und konstruktiv verhält, dennoch eingebunden wird.“

„Die Möglichkeiten nehmen zu, aber nicht dadurch, dass die Strukturen aufgehen, sondern dadurch, dass die Kommunikation dichter wird. Die Abhängigkeiten von Politik und Wirtschaft werden größer, die Notwendigkeit der Kommunikation wird größer und damit das Thema Diskussion und das Übermitteln, Übertragen von Argumenten ... Dieses vielleicht vor ein paar Jahren noch gültige Paradigma „Ich Behörde – Du Wirtschaft“ und wir haben nichts miteinander zu tun, das gibt es heute nicht mehr. Die Möglichkeiten der Einflussnahme machtpolitisch, wirtschaftspolitisch, sind sehr viel größer geworden und damit, glaube ich, auch die Anforderungen an Wirtschafts- und Führungskräfte.“

Bereits heute wird Sachverstand nachgefragt und man findet auch Gehör. Nur haben die Manager eben den sehr starken Eindruck, dass das Wissen nicht, nicht schnell genug oder unvollständig Eingang in politische Entscheidungen findet. So bleibt es zumeist bei dem Versuch, ein Verständnis dafür zu vermitteln, wie die Rahmenbedingungen gestaltet werden müssten, damit sich die Neuen Industrien in Deutschland gesund weiter entwickeln können.

„Ich werde oft gefragt und auch oft eingeladen. Ich denke, dass wir eine größere Chance haben als jeder Abteilungsleiter in irgend einem Großunternehmen, weil die Vorstandsvorsitzenden immer gefragt werden, aber der Mittelstand wird zum Beispiel selten gefragt. Ich glaube, dass man schon meint, dass sich in den Start-ups eine gewisse Wirtschaftselite etabliert, die auch was zu sagen hat, die zumindest ein Gefühl dafür hat, wie etwas vorangehen könnte.“

„ ... immer wenn ich gefragt werde und die Möglichkeit habe, etwas vorzubringen, dann tu ich das auch. ... Aber bei der Politik bohrt man ganz dicke Bretter mit ganz dünnen Bohrern, ja, und das machen wir nur, wenn es unbedingt sein muss.“

Die Start-ups der Neuen Industrien genießen in der Öffentlichkeit ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. Knapp 20 Prozent der Manager erkennen darin eine Chance, ihre Anliegen öffentlichkeitswirksam über die Medien zu vertreten.

„Ich habe jetzt das erste Mal erfahren, dass man Dinge beeinflussen kann. Ich hatte ein Interview gegeben hinsichtlich der Börse und daraus ist jetzt zwei Wochen danach ein Thema geworden in der Presse ... 40 Radio-Interviews, jeden zweiten Tag in der Tagesschau, in RTL, ZDF oder wo auch immer. Ich hatte nie mit so einer Reaktion gerechnet, aber ich habe erkannt, dass wenn man ein Thema weiter forciert, man die Menschheit damit beeinflussen kann ... wie man in den Medien Politik machen kann. Man kann schon Dinge beeinflussen, das ist sehr interessant.“

10. SINNORIENTIERUNGEN

Die religiöse Erfahrung ist ein wesentlicher Faden im Gewebe des sozialen Handelns, zu dessen Sinngebung sie beiträgt. Glaubensideen antworten auf irritierende, verstörende, beängstigende Erfahrungen und geben ihnen in irgendeiner Weise „Sinn“.

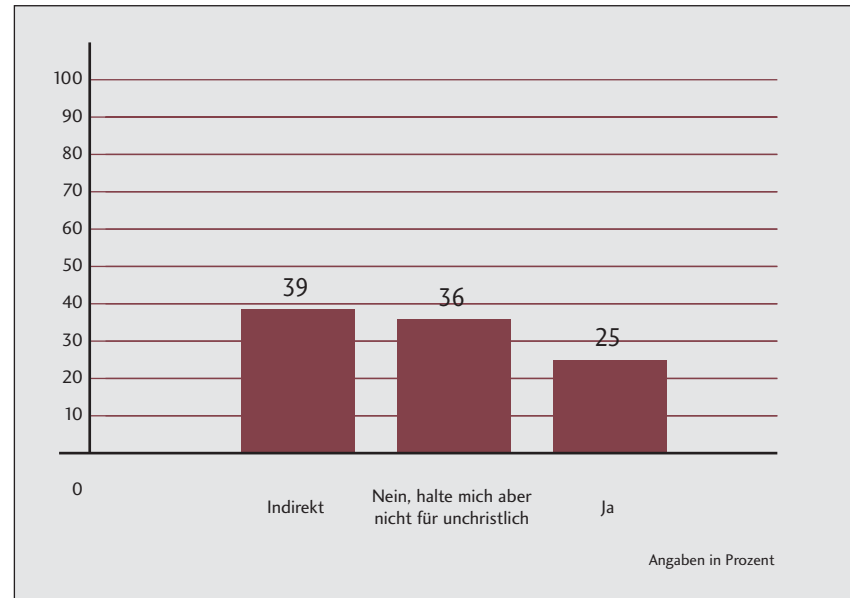
Religiöse Phänomene wie die Entkoppelung von Religion und Lebensführung, die Vervielfältigung von religiösen Optionen und Wahlmöglichkeiten oder die nachlassende Bedeutung institutionalisierter Religion werfen die Frage auf, welche Rolle „Religion“ bei der Verfolgung von Lebenszielen der Manager spielt. Das Optionsfeld spannt sich auf zwischen der selbstverantworteten Gestaltung der Religiosität auf der einen Seite und der Trivialisierung und Einebnung religiöser Sinnangebote. Auch wenn die Gründungsunternehmer in ihrer Biographie der Religion rückblickend keinen hohen Stellenwert einräumen und sich vielleicht auch von der Institution „Kirche“ verabschiedet haben, haben doch viele Wertidentitäten ihre Wurzeln in der christlichen Soziallehre. Die subjektive Relevanz religiöser Sinnsphären – vielleicht auch religiöse Indifferenz – ist eine weitere Facette der Wertidentität.

10.1 Der Stellenwert von Religion und Glaubensüberzeugungen

Religiöse Überzeugungen können die Ziele und das Handeln von Menschen stark beeinflussen. Mitunter wird bekundet, dass „Religion“ im eigenen Leben keine Rolle spiele. Oftmals möchte man mit solchen Äußerungen vor allem zum Ausdruck bringen, dass man sich von der Institution der „Kirche“ verabschiedet hat. Sie ist einem fremd geworden, man fühlt sich nicht mehr angesprochen, zieht die Konsequenzen und tritt aus der Kirche aus.

Doch damit sind die Grundüberzeugungen nicht gestorben. Viele Manager wurden religiös erzogen, nicht im Übermaß, aber doch so, dass sie das Sakrament der Taufe empfangen haben, dass sie zur Kommunion gegangen oder konfirmiert worden sind. Die Bedeutung dieser Handlungen wurde ihnen ebenso vermittelt, wie ihnen die christlichen Werte tief im Inneren eingepflanzt worden sind. Man wird deshalb annehmen dürfen, dass zumindest allgemeine religiöse Überzeugungen auch heute noch einen Einfluss ausüben, selbst wenn dies latent und aus einem tieferen Hintergrund heraus erfolgt. Die Abbildung zeigt, wie die Manager auf die Frage nach dem Stellenwert religiöser Überzeugungen hinsichtlich ihrer Zielverfolgung geantwortet haben.

Einfluss religiöser Überzeugungen



BEI EINEM VIERTEL DER MANAGER SPIELEN RELIGIÖSE ÜBERZEUGUNGEN DEMNACH EINE MEHR ODER WENIGER ENTSCHEIDENDE ROLLE BEI DER VERFOLGUNG IHRER LEBENSZIELE.

Bei einem Viertel der Manager spielen religiöse Überzeugungen demnach eine mehr oder weniger entscheidende Rolle bei der Verfolgung ihrer Lebensziele. Dabei sind es vor allem die Grundwerte der Religion, wie sie im Christentum durch die Bibel – in der Bergpredigt oder in den zehn Geboten – gespeist werden.

„Ja, einfach anzuerkennen, dass es etwas gibt, das größer ist als wir, das können magnetische Kräfte sein, das kann Gott sein, das können andere Religionsführer sein. Also insofern beeinflusst mich die Religion. So wie auch die zehn Gebote eigentlich Grundgebote dafür sind, wie wir im täglichen Leben miteinander umgehen sollen. Das versuche ich einzuhalten oder lasse zu, dass sie mein Leben prägen.“

Ausdrücklich erfolgt der Hinweis, dass diese Grundwerte nun nicht oder vor allem deshalb beachtet werden, weil sie christlich seien. In der Tat findet sich ein gemeinsamer Wertekanon wie etwa die „Goldene Regel“ (Matthäus 7,12; Lukas 6,31) – es gibt noch andere Basisthemen – in verschiedenen Weltreligionen (Küng): Im Islam (40 Hadithe, Sprüche Muhammads, von an-Nawawi 13) ebenso wie in der mosaischen Religion (Rabbi Hillel, Sabbat 31 a), im Buddhismus (Samyutta Nikaya V, 353.35–354.2), Hinduismus (Mahabharata XIII. 114.8), Jainismus (Sutrakritanga I. 11.33) oder in der Chinesischen Religion (Konfuzius, Gespräche 15,23). Diese übergreifenden Basisthemen bilden nach Meinung der Befragten generelle Leitlinien für das Verhalten in der Gesellschaft.

„Das hat auch weniger mit Religion zu tun, sondern da sind wir wieder beim gesunden Menschenverstand. Wenn man die zehn Gebote ansieht, dann muss man diese nicht religiös interpretieren, sondern das sind einfach Leitlinien für ein vernünftiges Zusammenleben.“

„Ich selber bin in einem Franziskaner-Kloster erzogen worden, also ich kenne das gut von innen. Nur wenn sie eine Zeitlang auf dem Globus unterwegs waren, merken sie halt, egal was sie da sehen, ob sie nun zu Buddha, zu Allah oder was auch immer beten, das ist letztendlich alles das Gleiche.“

Religiöse Werte zu befolgen ist den Befragten sehr wichtig. Nicht allein, weil die Befolgung für eine Gemeinschaft vermutlich für alle von Vorteil ist – so wird etwa die Meinung vertreten, Religion sei auch ein „Tool“ um gesellschaftliche Werte zu verankern – sondern weil man ihnen eine eigene Wertigkeit zubilligt oder weil man aus dem Glauben und der Befolgung christlicher Werte auch Kraft und Stärke bezieht:

„... also christlich miteinander umzugehen, das ist für mich schon sehr wertvoll.“

„Das mit dem ‘Du sollst nicht morden’ ist klar, aber auch, ich sage mal, die Variante, die nicht unbedingt gesetzlich geregelt ist und daraus auch eine gewisse Stärke zu schöpfen, dass man sagt, man hat sich seinem eigenen moralischen Grundverständnis entsprechend zu verhalten.“

Wem Religion wichtig ist, der gibt das Thema auch an seine Kinder weiter. Gelegentlich wird über die Schwierigkeiten berichtet, die damit verbunden sein können. Vor allem in den Neuen Bundesländern ist das Umfeld zum Teil extrem atheistisch geprägt. Kinder, die religiös erzogen werden, seien Außenseiter.

„Darum merkt man auch erst, was das heißt, Religion den Kindern weiterzugeben. Wenn der Sohn vielleicht der einzige in der Klasse ist, der überhaupt christlich erzogen ist, der einzige in der gesamten Schulklasse. Ich denke, dass diese religiöse Grundkultur in mir schon wichtig ist, ja, einfach im Sinne der Wertevorstellung, die man in sich selbst gebildet hat.“

Schließlich ist bei einigen Managern aufgrund von bestimmten Ereignissen der Glaube erst in letzter Zeit erwacht. Während früher in bezug auf Kirche und Glauben eher eine skeptische Grundhaltung vorherrschte, ist man nun dabei, sich zu öffnen. In den Familien entsteht neues Leben und man fragt sich, wie dieses Wunder möglich sei. Herkömmliche Erklärungsansätze versagen, man möchte nicht nur verstehen, sondern begreifen. Eine weitere Ursache für die stärkere Bedeutung des Religionsthemas sieht man im Älterwerden. Religion wird vor diesem Hintergrund vor allem als gemeinschaftsstiftend erfahren.

„Diese Gemeinschaft, die es da gibt, ist ja schon sehr stark. Ich habe sie momentan nicht nötig, deswegen nutze ich sie wahrscheinlich auch nicht. Aber ich glaube, wenn man sie nötig hat, ist man froh, dass man sie hat. Das bekommt schon wieder mehr Stellenwert.“

BEI RUND 40 PROZENT SPIELEN RELIGIÖSE WERTE UND ÜBERZEUGUNGEN BEI DER VERFOLGUNG IHRER LEBENSZIELE EINE „INDIREKTE“ ROLLE.

Bei rund 40 Prozent spielen religiöse Werte und Überzeugungen bei der Verfolgung ihrer Lebensziele eine „indirekte“ Rolle. Die Manager dieser Gruppe nehmen eine klare Trennung vor zwischen Religion und religiösen Überzeugungen auf der einen Seite und der Institution der Kirche auf der anderen Seite. Während man den Einfluss religiöser Überzeugungen auf die Verfolgung der eigenen Lebensziele durchaus bejaht, überwiegt gegenüber der Institution eine mehr oder weniger tiefe Grundskepsis. Einige halten die Kirche für ein „Relikt“. Religion dagegen wirke auf das eigene Wertesystem und definiere einen Wertekosmos im Hintergrund.

„Ich komme sehr gut klar mit dem lieben Gott, nur habe ich ein Problem mit dem Bodenpersonal.“

„Ich habe mich relativ spät von der Kirche gelöst, was nicht heißt, dass ich keinen Glauben habe, aber ich denke mal, was man häufig vermischt, Kirche und der Glaube an Jesus Christus, das sind für mich zwei doch sehr unterschiedliche Dinge. Ich muss nicht in die Kirche gehen, um einer Religion oder einem Glauben folgen zu können.“

Die Skepsis an der Institution der Kirche bezieht sich vor allem auf ihre autoritären Strukturen. Die Kirche sei auch eine machtpolitische Institution, die nicht zuallererst Angebote, sondern Vorschriften adressiere und Abhängigkeiten schaffe. Man möchte die christlichen Werte, mit denen man sich auch vollständig identifizieren könne, übernehmen, man möchte aber dann auch die Freiheit haben, diese Werte selbst in entsprechende Grundüberzeugungen zu überführen, denen man dann im Alltag auch folgen könne. Nicht akzeptiert wird, dass die Kirche einem vorschreibt, wie man sich im Leben zu verhalten habe.

FÜR RUND 36 PROZENT DER MANAGER SPIELEN RELIGIÖSE ÜBERZEUGUNGEN BEI DER VERFOLGUNG IHRER ZIELE KEINE ROLLE.

Für rund 36 Prozent der Manager spielen religiöse Überzeugungen bei der Verfolgung ihrer Ziele keine Rolle. Diesem Bekenntnis folgt aber sogleich der Hinweis, dass man sich gleichwohl nicht für unchristlich halte. Blickt man in dieser Gruppe zurück auf das Elternhaus, so zeigt sich rasch, dass die Erziehung dabei kaum einen Einfluss hat: Manche der Manager hatten eine religiöse Erziehung genossen, andere nicht. Viele halten den Gottesglauben für ein überkommenes Relikt, eine „irrationale“ oder „abwegige“ Vorstellung, die nicht mehr in die heutige Zeit passe. Seine frühere Funktion habe er verloren, an seine Stelle sei die Wissenschaft getreten. Je mehr die Wissenschaft die Geheimnisse entzaubere, desto entbehrlicher sei der Glaube an einen allmächtigen Gott.

„Früher saßen die Menschen irgendwo auf dem Feld und wussten überhaupt nichts. Sie waren einfach da und haben sich um ihr Essen gekümmert und wussten nicht, woher das Licht kommt und die Sonne und das Wasser und die Pflanzen wachsen. Und deswegen haben die gesagt, es muss irgend einen geben, der sich um das alles kümmert und haben den Gott genannt. Nach und nach sind die Menschen auf immer mehr Sachen gekommen und wissen jetzt, dass es eine Erde gibt, die sich um die Sonne dreht ... Ein Gott ist in unserer Welt überhaupt nicht mehr nötig ... Der Gedanke an einen Gott ist etwas Abwegiges, das ich in der heutigen Zeit nicht mehr nachvollziehen kann.“

Auch wenn man einen Einfluss der Religion für sich selbst nicht erkennt, so achtet und respektiert man doch den Glauben anderer. Und man konzidiert der Religion eine die Gesellschaft stabilisierende Kraft, sie gebe Halt und Orientierung und viele Menschen seien gerade danach auf der Suche. Vereinzelt deuten Manager Religion als Korrelat von Angst. In unsicheren Zeiten, bei Naturkatastrophen oder in Zeiten kriegerischer Auseinandersetzung sei das Bedürfnis nach Religion besonders ausgeprägt. Religion sei dann eine Institution, an die man sich wenden kann, wenn man Dinge nicht selbst verändern oder beeinflussen könne. In goldenen Zeiten hingegen verflüchtigte sich die Sehnsucht nach einer „höheren Instanz“ aber sehr schnell.

„Wenn Krieg ist, ja mein Gott, wenn sie jeden Tag im Bunker sitzen und oben über ihnen rappelt's, dann ist doch vollkommen klar, dann ist es mit Daumendrücken nicht mehr getan. Dann wenden sie sich an irgendwas, was ihnen Halt gibt. So, und wenn Sie zwei Porsche in der Garage stehen haben und können zweimal am Tag warm essen und haben ein großes Haus und es ist kein Krieg in Sicht und das Wetter ist prima und es ist kein Vulkanausbruch in der Nähe, ja, dann werden sie auch schon ein bisschen laxer im Zweifeln, ob sie das alles im Griff haben.“

Andere Befragte halten die religiösen Führungsmechanismen und Strukturen für überholt, teilweise äußern sie massive Aversionen. Es ist vor allem die Schwierigkeit, Glauben und Religion rational zu durchdringen, die Irritationen bei Menschen auslöst, die es gewohnt sind, streng analytisch und in der kausalen Logik zu denken.

„Ich habe da sogar eine gewisse Aversion dagegen. Mich hat die Kirche überhaupt noch nie interessiert, oder auch die Menschen, die da vorkommen, nicht. Auch wegen der Vorbilder zum Teil. Religiosität an sich ist für mich was Unangenehmes. Damit verbinde ich was Negatives. Religiosität steht für mich für Irrationalität. Glauben und solche Dinge geben mir nichts ... “

Vereinzelt sieht man in der Übersteigerung der Irrationalität auch ernsthafte Gefahren und lehnt aus diesem Grunde das Thema „Religion“ ab. So könne Religion bzw. ihr dogmatischer oder autoritärer Charakter schnell zur Ursache fanatischer Auseinandersetzungen werden. Einige Manager ergänzen, dass Religion früher auch eine stark identitätsstiftende Funktion hatte. Bedauerlicherweise spielten religiöse Überzeugungen heute kaum mehr eine Rolle. Viele Probleme, die Leute mit ihrer Identität hätten, seien eben auch darauf zurück zu führen. Denn nicht nur die Religion, auch andere „Surrogate“ wie der Nationalstolz seien den Deutschen abhanden gekommen.

10.2 Metaphysik

Der Namensgeber der Soziologie, Auguste Comte (1798–1857), hat bei der Entwicklung von Gesellschaften drei Stadien unterschieden. Nach dem „Dreistadiengesetz“ durchlaufen sowohl die individuellen Entwicklungen als auch die Zivilisation „notwendigerweise und umkehrbar drei Stadien zunehmender Konkretisierung“, ein theologisch-fiktives, ein metaphysisch-abstraktes und ein positiv reales Stadium. Im theologisch-fiktiven Stadium, so Comte, deuten die Menschen die Natur durch die Annahme der Existenz von Göttern, welche die rätselhaften Naturvorgänge von innen her bewirkten. In der mittleren Epoche des meta-physisch-abstrakten Stadiums wird die Naturerklärung mittels personenähnlicher Wesen ersetzt durch abstrakte Wesensbegriffe wie Substanz, Äther. Theologen müssen ihre führende Stellung abgeben an die Vertreter einer metaphysisch-abstrakten Philosophie. Im positiv-abstrakten Stadium schließlich wird die Natur durch die Aufdeckung gesetzmäßiger Zusammenhänge auf der Grundlage empirischer Forschung wissenschaftlich erklärt, entzaubert.

Betrachtet man sich die Stellungnahmen der Manager zum Religionsthema, so scheinen die meisten im positiv-abstrakten Stadium angekommen zu sein. Metaphysische Themen verlieren damit aber keineswegs an Bedeutung. Einige glauben daran oder haben auch selbst die Erfahrung gemacht, dass es Phänomene gibt, die derzeit nicht wissenschaftlich erklärt werden können. Ein Manager berichtet darüber, wie es ihm gelungen sei, in Kontakt mit seinem verstorbenen Vater zu treten.

„Das ist eine Frage der Konzentration oder der Bindung an energetische Kräfte, dass ich einen Dialog aufbaue, das geht durchaus, auch wie ich es ein oder zwei Mal geschafft habe, mehr aber nicht, mit meinem verstorbenen Vater einen Dialog aufzubauen, der dann zu mir sprach, das war sehr beeindruckend und ich empfand das, ja fast beängstigend ... So würde ich es formulieren, dass es Kräfte gibt, die man nutzen kann und auch nutzen sollte, insofern glaube ich an überirdische Kräfte, die man aber eben, wie gesagt, nutzen kann.“

Doch aus der Erfahrung „überirdischer“ Kräfte leitet man nicht die Existenz eines „Gottes“ ab. Präferiert werden (natur)wissenschaftliche Erklärungsansätze, die derzeit nur noch nicht bekannt seien.

„Ich glaube nicht daran, dass es so etwas gibt wie einen Gott, wie man in der Kindheit erzählt bekommt, sondern dass es eine überirdische Kraft gibt, die kann auch durchaus in ‘naturwissenschaftlicher Art’ sein.“

Nicht für ausgeschlossen hält es dieser Manager auch, dass eine gewisse kosmische Ordnung den allgemeinen Überblick über das Geschehen hat.

„Ich glaube nicht daran, dass alles vorbestimmt ist, ich kann mir aber vorstellen, dass, wenn man eine überirdische Brille hätte, man wüsste, was dann morgen passiert ... Also jemand hat das Planspiel vielleicht im Kopf, das ist möglich. Das wäre ein hochinteressantes Thema.“

Ein anderer Befragter kann sich die kosmische Ordnung als eine Art Verbindung zwischen den Menschen vorstellen. Auch diese Kraft würde aber früher oder später wissenschaftlich erklärt werden können.

„... also ich sehe es als eine Verbindung zwischen den Menschen, eine gedankliche oder eine geistige Verbindung zwischen den Menschen, die die Menschen noch nicht begreifen und noch nicht richtig wahrnehmen und auswerten können. Also ich glaube schon, dass es etwas gibt jenseits des heute Messbaren und Nachvollziehbaren und jenseits der heutigen Wissenschaft. Aber ich glaube, es ist eine Frage der Zeit, bis die Wissenschaft da hinkommt und uns aufwecken kann.“

10.3 Religion im Selbstverständnis der debütierenden Wirtschaftselite, oder: Der Tanz ums Goldene Kalb

Es ist weniger eine Überzeugung als viel mehr ein Gefühl. Ohne es genau zu wissen, meint die Mehrheit der Befragten, dass im Selbstverständnis der „New Economy“ Glaubensideen und Religion so gut wie keine Rolle spielen: 46 Prozent tendieren zu dieser Sicht der Dinge, ein erheblicher Teil bedauert diese Entwicklung. 43 Prozent vermuten es, schränken aber ein, dass man über diese Themen nicht miteinander rede. Es sei eine sehr private Angelegenheit, über die man auch selbst nicht gerne redet. Die Restlichen meinen, dass Religion zumindest noch einen gewissen Einfluss auf das Selbstbild ausübe.

OHNE ES GENAU ZU WISSEN, MEINT DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN, DASS IM SELBSTVERSTÄNDNIS DER „NEW ECONOMY“ GLAUBENS- IDEEN UND RELIGION SO GUT WIE KEINE ROLLE SPIELEN: 46 PROZENT TENDIEREN ZU DIESER SICHT DER DINGE, EIN ERHEBLICHER TEIL BEDAUERT DIESE ENTWICKLUNG.

Einer der Befragten führt aus, dass sich die „New Economy“ neue Götter geschaffen habe:

„Die Finanzelite hat sich eine neue Religion geschaffen. Es gibt ja dieses neue goldene Kalb, Börse ... Alle beten diese Tafel an. Das sehe ich genauso. Die Wirtschaftselite hat sich Ersatz gesucht, und diese Ersatzreligion heißt 'Finanzmärkte'. Die Finanzmärkte sind inzwischen auch außerhalb der Kontrolle von jeder Regierung. Und letztens können Sie die Gurus den Kasten zuordnen, also so sehe ich das.“

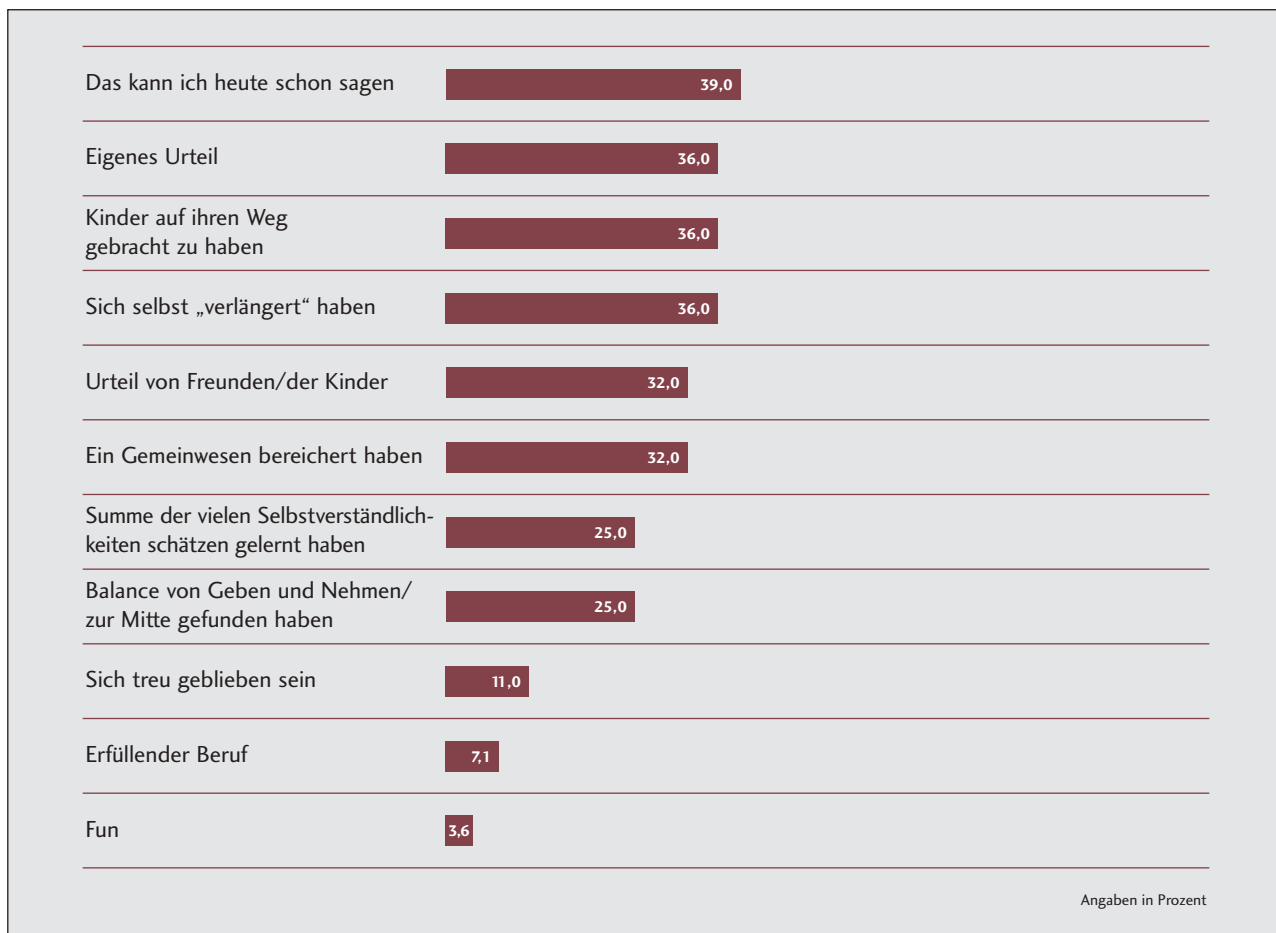
Mehrfach wird die Meinung geäußert, dass die geringe Bedeutung von Glaubensfragen keine Eigenschaft der debütierenden Wirtschaftselite oder der Mitglieder der „New Economy“ per se sei. Vielmehr sei es eine alters- und bildungsabhängige Erscheinung, die sich auch in anderen Gruppen der Gesellschaft nachweisen ließe.

„Ich würde sagen nicht mehr und nicht weniger als der Altersgruppe entsprechend, also dem Alters- und Bildungsstand entsprechend. Die New Economy weicht ja nicht nennenswert davon ab. Unser Managementteam ist ja irgendwo zwischen 22 und 35, und das Managementteam, das Gros ist so um die 30, 33, 35. Diese Generation hat einfach die Religion nicht stark internalisiert.“

10.4 Vorstellungen von „Gutem Leben“

Die Frage nach den Bedingungen und dem Wesen des gelungenen, des „Guten Lebens“ hat die Menschen seit jeher beschäftigt. Nach Aristoteles (384–323) hat das menschliche Leben wie alles Naturseiende ein bestimmtes Ziel, das in diversen Lebensvollzügen wirksam ist. Das Ziel des menschlichen Lebens nennt der Stagirit die „Eudämonie“, die Glückseligkeit, das Glücklichein. Es ist zugleich Ziel und höchstes Gut im menschlichen Leben. Einige Menschen denken, dass das erfüllte Leben in einem Gefühl der Annehmlichkeit besteht, in einem lustvollen Genießen; andere bringen das Gute Leben mit Tüchtigkeit und Rechtchaffenheit in Verbindung; wieder andere sehen im Wissen das größte Gut und Glück. Nach Aristoteles stellt sich das Gute Leben ein, wenn alle drei Dinge, wenn Vernunft, Tüchtigkeit und Lust zusammenkommen und sich gegenseitig durchdringen. Die Abbildung gibt Auskunft darüber, wie die debütierende Elite das Konstrukt des „Guten Lebens“ zweitausend Jahre später deutet.

Vorstellungen vom „Guten Leben“



Mehrere Dinge sind bemerkenswert. Zunächst die Tatsache, dass fast 40 Prozent spontan angeben, das Gute Leben sei für sie genau das Leben, das sie heute führen. Diese Manager sind glücklich mit dem Erreichten, ohne in selbstgefälligem Stillstand zu verharren. Sicherlich gibt es immer ein weiteres Streben nach Perfektion und Vervollkommnung, sicherlich auch Ziele für die Zukunft. Doch auch aus dieser latenten „Unzufriedenheit“ – sie scheint mit einem als glücklich bezeichneten Leben durchaus vereinbar zu sein – beziehen die Befragten ein Stück Lebensfreude. Sie ist Motivator und Agens des Handelns. Wichtig sei, dass man auf einem guten Weg voranschreite. Von der eigentlichen Zielerreichung hänge das Gute Leben ohnehin nicht in erster Linie ab: Man bemühe sich, man habe erreicht, was man habe erreichen können und das sei das Wichtigste.

FAST 40 PROZENT DER MANAGER GEBEN SPONTAN AN, DAS GUTE LEBEN SEI FÜR SIE GENAU DAS LEBEN, DAS SIE HEUTE FÜHREN.

„Das ist genau das Leben, wie ich es heute habe.“

„Das müsste ich jetzt schon sagen. Ich habe so viel Spaß gehabt, ich bereue keine Minute.“

„Wenn ich heute weiß, ich muss morgen sterben, dann würde ich sagen, ich hatte ein super Leben. Schade, dass ich nicht mehr weiter die Chance habe. Aber ich glaube, ich habe so viel erlebt auch in der Vielfalt, das Berufliche ist ja nur ein Teil meines Lebens. Ich habe so viele Dinge gesehen und kennen gelernt, dass es erfüllt war, dass es ein tolles Leben war.“

„Das kann ich heute schon sagen, dass ich ein gutes Leben habe und auch immer gehabt habe. Ich hatte eine schöne Jugend, ich habe mir den Werdegang selber gestrickt, ich hatte weder Druck noch sonst irgend etwas ... “

„Ich sage mir, du musst jeden Tag so leben, dass du auch am Ende des Tages zufrieden bist.“

Ob das Leben der Manager ein gutes war, hängt für 36 Prozent in erster Linie vom eigenen Urteil ab. In diesem Befund manifestiert sich erneut das starke Selbstbestimmungsbedürfnis der Manager und erneut zeigt sich die Aufgehobenheit des Einzelnen und seines Strebens in der Gemeinschaft. Denn nahezu ebenso wichtig ist den Managern das Urteil von Freunden, Bekannten, vor allem der Kinder, von Menschen eben, die eine konkrete Lebenserfahrung mit der eigenen Person und dem eigenen Wirken gehabt haben. Ein medial vermitteltes oder öffentliches Urteil, eine Notiz im „Who is Who“ oder Nachrufe interessieren kaum einen.

„Wenn man weitergehen will und sagen will, Gutes Leben im Sinne von gutem Umgang mit anderen Menschen oder ehrenhaftes Leben, dann misst man sich eher, glaube ich, an anderen, und dann würde ich sagen, hätte ich ein Gutes Leben gelebt, wenn alle, die mich kennen, oder zumindest der große Teil.“

IN DER REGEL IST ES EIN GANZES BÜNDEL AN DINGEN, DIE DAS GUTE LEBEN LETZTENDLICH AUSMACHEN. VOR ALLEM DAS WOHLERGEHEN DER FAMILIE UND DIE ERZIEHUNG DER KINDER HIN ZUR SELBSTSTÄNDIGKEIT SPIELT EINE WICHTIGE ROLLE.

In der Regel ist es ein ganzes Bündel an Dingen, die das Gute Leben letztendlich ausmachen. Vor allem das Wohlergehen der Familie und die Erziehung der Kinder hin zur Selbstständigkeit spielt eine wichtige Rolle. Wenn man also „ordentliche“ Kinder auf die Welt gebracht hat, die ihren Platz gefunden haben und ihren Weg gehen, die auch andere Menschen bereichern, dann habe man viel erreicht.

„Ich glaube, es (das Gute Leben, A.d.V.) hängt im wesentlichen davon ab, was ich meinen Kindern bieten kann. Wenn ich meinen Kindern die Möglichkeit biete, sich selbstständig entwickeln zu können, dass sie jede Möglichkeit ausschöpfen können, ihr Leben zu gestalten, wie sie es verdienen, dann ist es für mich ein erfülltes Leben.“

Ebenso wichtig ist es den Managern, sich im Leben entwickelt zu haben, vorangekommen zu sein, etwas geschaffen zu haben, ein Stück weit über die eigenen Möglichkeiten hinausgegangen zu sein, kurzum: sich über das Hier und Jetzt hinaus verlängert zu haben. Man könnte auch sagen, es geht den Befragten darum, im eigenen Leben einen Sinn gefunden zu haben. Diesen Sinn sieht ein gutes Drittel zum Beispiel darin, ein Gemeinwesen nachhaltig bereichert zu haben. Man müsse sagen können, dass man in der Mehrheit faire oder korrekte Entscheidungen nicht nur für sich, sondern auch für die Mitmenschen getroffen habe. Eine Bereicherung kann nach der Vorstellung vieler Befragter auch in der Schaffung bleibender, das eigene Leben überdauernder Werke bestehen. Dabei gehe es nicht in erster Linie um den Stolz oder die Selbstachtung. Entscheidend sei, dass durch diese Werke das Wohl anderer Menschen gefördert worden sei:

„Ein bleibendes Werk für die Nachwelt, ja. Das muss nicht aus Gründen der Eitelkeit geschehen, nicht einmal mit meinem Namen verbunden sein. Aber wenn eine der Sachen, die wir entwickeln, ein Erfolg wäre, das würde ich als sehr befriedigend empfinden.“

„Ein bleibendes Werk, das kann sein, dass man ein Buch schreibt, was auch in hundert Jahren noch gelesen wird, das kann sein, dass man auch eine Firma gründet, die Arbeit und Sicherheit für viele Menschen gibt, und die auch in hundert Jahren noch besteht.“

Nicht immer müssen solche Werke entstehen, auch im Kleinen kann man sich vorstellen zu wirken. In der Vorstellung einiger Befragter vom Guten Leben spielt beispielsweise das eher stille und unspektakuläre Engagement im sozialen Bereich eine bedeutende Rolle. Als beglückend und sinnstiftend wird auch empfunden, andere Menschen vorangebracht zu haben. Nicht nur beruflich, sondern allgemein, sie befähigt, motiviert und dazu beigetragen zu haben, dass auch sie sich weiter entwickelt haben. Zum Beispiel dadurch, dass sie Kreativität in sich gefühlt und entdeckt haben. Für ein Viertel der Manager gehört zum Guten Leben auch, dass sie die Summe der vielen, eher unscheinbaren Freuden des Lebens schätzen gelernt haben. Dazu gehöre sicherlich Gesundheit, ein erfüllter Beruf, ein glückliches Familienleben, eine erfüllte Liebe allemal, aber auch, an einem Arbeitstag mindestens zwei oder drei Mal schallend gelacht zu haben. Glück wird dort sichtbar, wo es gelingt, das Alltägliche der Selbstverständlichkeit zu entreißen:

EBENSO WICHTIG IST ES DEN MANAGERN, SICH IM LEBEN ENTWICKELT ZU HABEN, VORANGEKOMMEN ZU SEIN, ETWAS GESCHAFFEN ZU HABEN, EIN STÜCK WEIT ÜBER DIE EIGENEN MÖGLICHKEITEN HINAUSGEGANGEN ZU SEIN, KURZUM: SICH ÜBER DAS HIER UND JETZT HINAUS VERLÄNGERT ZU HABEN.

FÜR EIN VIERTEL DER MANAGER GEHÖRT ZUM GUTEN LEBEN AUCH, DASS SIE DIE SUMME DER VIELEN, EHER UNSCHEINBAREN FREUDEN DES LEBENS SCHÄTZEN GELERNT HABEN.

DER MATERIELLE ERFOLG WIRD ALS
KOMPONENTE DES GUTEN LEBENS
KAUM GENANNT.

„Also, Geld ist nicht alles. Wenn man draußen irgendwo eine Blume sieht, die sehen manche Leute gar nicht. Oder Sie hören ein Vogelgezwitscher, wenn Sie spazieren gehen. Das hören viele Leute gar nicht, weil der Autolärm im Hintergrund ist. Oder einen Menschen zu erkennen, der sich freut, oder einem Menschen zu helfen, der traurig ist. Für mich besteht aus solchen Kleinigkeiten mindestens die Hälfte eines Guten Lebens.“

Der materielle Erfolg wird als Komponente des Guten Lebens kaum genannt. Der Preis des Erfolgs sei mittlerweile so hoch, dass immer weniger bereit sind, ihn auch zu bezahlen. Als Bestandteil eines guten und erfüllten Lebens, als sinnstiftender Faktor sei seine Bedeutung eher marginal.

„Sie können jetzt noch mehr Geld bewegen und noch mehr den Aktien huldigen, noch mehr, noch mehr. Nur Sie zahlen immer mehr dafür. Sie zahlen in Verlust von sozialen Kontakten und verlieren dadurch komplett Ihren Freundeskreis, heute Rio, morgen New York, übermorgen wieder da ... Sie zahlen dafür und zunehmend ist die Wirtschaftselite nicht mehr bereit, diesen Preis zu bezahlen. Aus persönlichen Gründen – nicht wegen des Geldes – wenn sie sich zur Ruhe setzen, dass es nicht Sinn und Zweck des Lebens sein kann, permanent den Shareholder Value nach oben zu treiben.“

Ein Manager berichtet darüber, wie sich seine Vorstellung vom Guten Leben gewandelt hat. Während früher der materielle Erfolg eine zentrale Rolle gespielt habe, interessierten heute ganz andere Dinge:

„Heute interessieren mich eher die Sachen, die dazu führen, dass vielleicht in 100 Jahren noch mein Name genannt wird, bzw. wenn man dann einen Stock höher ist, im Himmel, dass man da ehrenvoll aufgenommen wird. Das ist einfach nichts anderes als Liebe leben oder Glauben leben und Großzügigkeit leben.“

SCHLIESSLICH IST DAS FINDEN
EINER BALANCE MIT SICH SELBST
FÜR EIN VIERTEL DER BEFRAGTEN
EIN WICHTIGES KRITERIUM DES
GUTEN LEBENS.

Schließlich ist das Finden einer Balance mit sich selbst für ein Viertel der Befragten ein wichtiges Kriterium des Guten Lebens. Dieser Suchprozess wird von einem Manager als durchaus dramatisch beschrieben. Wo das Gleichgewicht zwischen Kopf und Seele verschoben sei, arbeite man ständig gegen eigene Widerstände.

„... du musst zu deiner Mitte finden. Nachdem ich das geschafft habe, ist vieles einfacher geworden. Ich glaube, man muss ständig daran arbeiten ... wenn man seine Entscheidung nicht aus der Mitte, aus Yin und Yan und Kopf und Bauch heraus relativ ausgewogen trifft ... hat man seine Mitte nicht. Man würde ständig zu Lasten seiner anderen Hälfte des Kopfes oder des Inneren der Seele arbeiten. Ich glaube, das ist das Geheimnis ... Ja, also ich glaube die Mitte zu haben, dann kann man wirklich mit sich zufrieden sein.“

10.5 Sehnsüchte

Die debütierende Wirtschaftselite hat beruflich bereits jetzt schon sehr viel erreicht. Gleichwohl gibt es in ihrem Leben noch Dinge, nach denen sie sich sehnen. Es sind teilweise Wünsche, die eher den Charakter von Zielen haben. Die Zielerreichung hängt ab vom Lebensdesign. Unter den derzeitigen Bedingungen sind sie nicht erreichbar, die Manager verschieben sie deshalb auf eine spätere Lebensphase und praktizieren ein sequentielles Lebensmodell.

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe von tieferen Sehnsüchten. Diese haben weniger Zielcharakter, sie lassen sich nur zum Teil durch eigenes Zutun verwirklichen, sei es, weil dazu eine besondere Begabung notwendig ist, die sich die Manager sehnlichst wünschen, über die sie aber nicht verfügen oder sei es, weil die Umsetzung bestimmte Voraussetzungen oder Qualifikationen erfordert, die man heute nicht mehr erlangen kann. Rund 80 Prozent der Befragten haben zumindest eine tiefere Sehnsucht. Die verbleibenden 20 Prozent haben gewisse Ziele, die sie noch gerne erreichen würden. Diese Ziele liegen bevorzugt außerhalb des Berufes.

Die Abbildung gibt einen Überblick über die Nennungen. Sie lassen sich auf die fünf Faktoren „Bereicherung“, „Sinnfindung und Tiefe“, „Sinnhaftes Tun“, „Erfolg“ und „Familie“ verdichten.

Zeit ist das knappste Gut. Von der begrenzten Schlüsselressource „Zeit“ hängt es ab, inwieweit man sich all den Dingen widmen kann, die einem über den Beruf hinaus noch wichtig sind. Vermutlich wünschen sich ausnahmslos alle Befragten mehr Zeitwohlstand, ungestützt genannt haben es als Antwort auf die offene Frage jedenfalls 50 Prozent.

„Ich sehne mich nach mehr Distanz zum Umfeld und nach mehr Zeit für mich alleine.“

„Alles, was mit Zeit zusammenhängt, mit Freiheiten, private Dinge intensiver ausleben zu können. Ja, vieles hängt bei mir einfach mit Zeit zusammen ... ich wünsche mir manchmal 48 Stunden, insbesondere dann, wenn die ersten 24 durch Arbeit ausgefüllt sind ... Aber, ich denke, das kommt.“

RUND 80 PROZENT DER BEFRAGTEN HABEN ZUMINDEST EINE TIEFERE SEHNSUCHT. DIE VERBLEIBENDEN 20 PROZENT HABEN GEWISSE ZIELE, DIE SIE NOCH GERNE ERREICHEN WÜRDEN.

VERMUTLICH WÜNSCHEN SICH AUSNAHMSLOS ALLE BEFRAGTE MEHR ZEITWOHLSTAND, UNGESTÜTZT GENANNT HABEN ES ALS ANTWORT AUF DIE OFFEN GESTELLTE FRAGE JEDENFALLS 50 PROZENT.

Sehnsüchte der Manager

Familie und Kinder	7,1
Erfolg	
Der große Durchbruch	3,6
CEO im eigenen Unternehmen sein	3,6
Sinnhaftes Tun	
Reisen erleben	3,6
Ein privates Buch schreiben	3,6
Sinnhaftes Tun (noch unbestimmt)	3,6
Künstlerische Betätigung	7,1
Arzt sein	7,1
Der Gesellschaft dienen	11,0
Sinnfindung und Tiefe	
Ganzheitliche Lebensführung	3,6
Perfektion	7,1
Mehr geistige und philosophische Gespräche	7,1
Wissen, immer mehr Wissen	7,1
Mehr Tiefe im Denken und Handeln	11,0
Bereicherung	
Sprachbegabung	7,1
Zeitwohlstand	50,0

Angaben in Prozent

Angenommen, die Manager hätten ein Zeitkonto, das sie ungehemmt überziehen könnten, was würden sie mit der Zeit anfangen? Rund 36 Prozent würden die Zeit zur „Sinnfindung“ und zur Ausbildung von mehr „Tiefe“ nutzen. Die rasanten Karrierewege der Manager brachten es mit sich, dass nur wenig Zeit für die Dinge rechts und links davon blieb. Tempo war wichtig. Heute sind die Manager an einer Zwischenstation angekommen. Manch einer stellt sich die Frage: „Ist es das, was du gewollt hast?“ So ganz sicher sind sich da, alle nicht.

„Ich würde gerne noch mal etwas finden, was ich mache, wo ich auch zutiefst von der wirklichen Sinnartigkeit überzeugt bin. Die erste gegründete Firma, das sind Dinge, die sind schön. Es ist schön, sich damit zu beschäftigen, die machen Spaß. Aber: Das sind Dinge, ob es sie gibt oder nicht – macht am Ende keinen Unterschied. Ich würde gerne was machen, was einen Unterschied macht, ob es da ist oder nicht. ... ich bin noch auf der Suche.“

Dass der Beruf nicht alle Sehnsüchte zu stillen vermag, belegen auch die anderen Nennungen. Manche wünschen sich eine ganzheitlichere Lebensführung. Man sehnt sich nach einem Leben, in dem es neben dem Beruf auch Kultur, Bekanntschaften, Sport und Familie geben soll.

MAN SEHNT SICH NACH EINEM LEBEN,
IN DEM ES NEBEN DEM BERUF AUCH
KULTUR, BEKANNTSCHAFTEN, SPORT
UND FAMILIE GEBEN SOLL.

„Ich glaube, man sollte so ein mehrdimensionales Modell verwirklichen. Die letzten zwei Jahre waren absolut eingleisig. Das muss sich also irgendwann ändern.“

Im Beruf kann auch das Bedürfnis nach Perfektion nicht ausgelebt werden. Der verordnete Zeitplan, nicht die eigenen Ansprüche bestimmen hier das Arbeitsergebnis. Manch einer der Manager sehnt sich danach, auch einmal ein Werk nach eigenen Vorstellungen fertig zu stellen und selbst zu entscheiden, wann es vollendet ist.

Eine Sehnsucht besteht auch im Hinblick auf die Aufarbeitung der eigenen Biographie. Es steht außer Frage, dass die meisten Manager dem Beruf höchste Bedeutung zumessen. Er wird in ihrem Leben auch stets eine Rolle spielen. Gleichwohl beginnt man zu ahnen, dass es im Leben noch mehr, noch anderes geben muss. Nicht alle vermögen genau zu sagen, worin dieses „mehr“ besteht. Man weiß jedoch, es existiert. Die Hast und die Rastlosigkeit der ersten Gründerjahre bieten keine Gelegenheit zum Innehalten. Wo Unternehmen die Konsolidierungsphase erreicht haben und der Arbeitsdruck dabei ist, sich zu normalisieren, da hat das Bewusstsein die Chance zu erwachen.

„Im Prinzip sehne ich mich nach einem intensiveren philosophischen Touch im Leben, ich sehne mich danach, mehr zu lesen, nach guten Gesprächen mit weniger Menschen, also einfach noch mehr Tiefe zu erreichen.“

Für andere besteht das „Mehr“ des Lebens darin, Wissen und immer noch mehr Wissen anzusammeln.

RUND 36 PROZENT DER MANAGER LASSEN ES BEI DER SINNSUCHE NICHT BEWENDEN, SIE ÄUSSERN EINE TIEFE SEHNSUCHT NACH „SINNHAFTEM TUN“.

Rund 36 Prozent der Manager lassen es bei der Sinnsuche nicht bewenden, sie äußern eine tiefe Sehnsucht nach „sinnhaftem Tun“. Dieses Tun kann beispielsweise im selbstzweckhaften Klavierspielen bestehen, oder darin, sich selbst ein lustiges, autobiographisches Buch zu schreiben. Andere sehnen sich nach der Malerei, möchten Skulpturen fertigen oder sich wieder mehr der Fotografie widmen und einfach mal einen Tag dasitzen und warten, bis das Licht richtig ist. Nicht mehr verwirklichen lässt sich die Sehnsucht eines Befragten, Chirurg zu werden.

Sehnsüchte bestehen schließlich auch in bezug auf den familiären Bereich. Einige der Befragten wünschen sich von ganzem Herzen eine Familie und Kinder.

„Im familiären Bereich, dass man in einem vielleicht schon relativ fortgeschrittenen Alter Kinder noch haben wird, das ist ein Wunsch, den ich nicht für mich, sondern meine Frau und ich zusammen haben, und wir hoffen, dass sich diese Sache auch in der näheren Zukunft umsetzen lassen wird.“

Andere Befragte schließlich sehnen sich danach, mehr Zeit für die Familie zu haben, einfach um zu sehen, wie die Kinder aufwachsen und sich entwickeln. Zu schnell sei diese Phase vorbei. Doch man weiß auch, dass dies ein Wunsch bleiben wird. Dem Beruf lässt sich diese Zeit nicht abringen.

11. WERTIDENTITÄTEN

11.1 Werthaltungen

Werte haben für die Identität von Menschen eine zentrale Bedeutung, sie sind Auffassungen vom Wünschenswerten. Werte strukturieren auf allgemeine Weise die Wahrnehmung. Welchen Dingen und Ereignissen Manager Bedeutung verleihen, wie konkrete Situationen gedeutet werden und welche Erfahrungen sie sich zumuten, hängt immer auch von den Werten ab. Jedes Individuum wird von Geburt an mit verschiedenen sozialen Gruppen konfrontiert. Alle legen sie mehr oder weniger nahe, wie man Ereignisse und Erfahrungen „richtig“ verarbeitet, wie man „richtig“ und „gut“ handelt. Unter dem Eindruck dieser Umwelt bildet jedes Individuum seine eigene Wertidentität aus.

Werte sind zu begreifen als Leitprinzipien der individuellen Lebensführung und haben unabhängig von ihrer tatsächlichen Verwirklichung Bestand. Werte sind Orientierungsstandards auf hohem Abstraktionsniveau Menschen überprüfen geplante Handlungen und Entscheidungen auf Verträglichkeit mit ihrem Wertesystem; sie wählen verträgliche Handlungen aus und verwerfen unverträgliche Alternativen. Wertesysteme bilden den Maßstab, an dem die Güte von Ereignissen, Entscheidungen und Handlungen beurteilt wird. Auf diese Weise steuern und legitimieren sie das individuelle Verhalten der Top-Manager. Werte sind zur Erfassung der Identität eines Menschen also von zentraler Bedeutung, weil sie das Selbstbild sehr klar und facettenreich konturieren.

Besondere Bedeutung hat bei der Bestimmung der Wertidentität das Spannungsfeld, das sich zwischen den Selbstentfaltungswerten und den sogenannten traditionellen Pflicht- und Akzeptanzwerten wie „Selbstdisziplin“, „Pflichtethos“, „Korrektheit“ und „Fairness“ entfaltet. In diesem Punkt unterscheidet sich die debütierende nicht von der etablierten Wirtschaftselite. Über 60 Prozent sagen, dass diese Werte im Beruf und in anderen Lebensbereichen gleichermaßen wichtig seien. Weitere 25 Prozent betrachten die Werte gar als Grundlage des eigentlichen Menschseins.

CIRCA 60 PROZENT DER GRÜNDUNGS-
UNTERNEHMER BETONEN DIE HOHE
BEDEUTUNG DER TRADITIONELLEN
PFLICHT- UND AKZEPTANZWERTE.

„Das sind Basics, da fängt das Menschsein quasi erst an. Also für Disziplinlosigkeiten oder mangelnden Fleiß oder Faulheit hab ich nicht viel übrig, dann neige ich auch zur Verachtung.“

Rund 14 Prozent der Befragten halten die Pflichtwerte im Berufsbereich für wichtig, stufen ihre Bedeutung für den privaten Bereich aber weniger hoch ein. Ein Spannungsverhältnis zu den sogenannten Selbstentfaltungswerten sieht kaum einer der Manager. Mehrheitlich werden beide Wertkategorien als Komplemente gedeutet: Wer keine Selbstdisziplin und kein Pflichtethos habe, so die Mehrheit der Befragten, der könne sich auch nicht wirklich selbst entfalten. Denn um was sonst ginge es denn bei der Entfaltung, wenn nicht um die Pflicht sich selbst gegenüber?

„Da passiert folgendes: Jemand interessiert sich für eine Sache, kann sich aber nicht lange genug damit beschäftigen und hat nicht lange genug das Interesse daran, um schließlich die Früchte zu ernten. Ich sehe das immer wieder. Es gibt ganz tolle Typen, die ich getroffen habe, die es leider nicht durchgehalten haben, ein oder zwei Jahre an einer Sache dran zu bleiben.“

Das vorliegende Datenmaterial ermöglicht es, eine Hierarchie von Werten aufzustellen nach dem Ausmaß, in dem diese Vorstellungen des Wünschenswerten Eingang in das Selbstbild der debütierenden Wirtschaftselite finden. Dazu wurden Manager gebeten, 26 Werthaltungen auf einer Skala von 1 bis 6 schriftlich einzustufen, wobei 1 zu wählen war, wenn ein Wert überhaupt keine Bedeutung hat und 6, wenn ein Wert sehr große Bedeutung für die Person hat. Ein im wesentlichen vergleichbarer Fragebogen wurde im Jahre 2000 auch einer Stichprobe der etablierten Wirtschaftselite vorgelegt, so dass die Ergebnisse unmittelbar miteinander verglichen werden können. Die nächste Abbildung zeigt das Ergebnis der Gegenüberstellung.

AN DIE SPITZE DER HIERARCHIE
WÄHLTEN DIE GRÜNDUNGSUNTER-
NEHMER DEN HANDLUNGS-
RELEVANTEN WERT „DINGE BEWEGEN“.
DIE MANAGER SEHEN SICH DAMIT
ZU ALLER ERST ALS MACHER UND
GESTALTER, DIE DINGE ANSTOSSEN
UND BEWEGEN.

An die Spitze der Hierarchie wählten die Gründungsunternehmer den handlungsrelevanten Wert „Dinge bewegen“. Die Manager sehen sich damit zu aller erst als Macher und Gestalter, die Dinge anstoßen und bewegen. „Ehrlichkeit“ steht auf Rang 2. Unter den ersten fünf Werten gibt es kaum Unterschiede in der Einstufung zwischen den Managern der „Old“ und „New Economy“.

Erst der Wert „Liebe zum Leben“ wird deutlich anders eingestuft: Während ihn die debütierende Wirtschaftselite noch auf Rang 5 setzt, wählen ihn die etablierten Manager auf den neunten Platz. Ein weiterer Unterschied betrifft den Wert „Phantasie und Kreativität“, der im Selbstbild der Top-Manager eine sehr viel größere Rolle spielt (Rang 2) als bei den Gründern und Jungmanagern (Rang 8). Mit Ausnahme des Wertes „Intellektuell sein“ stuft die etablierte Wirtschaftselite alle anderen Werte geringfügig höher ein. Dies gilt etwa für soziale Werte wie „Hilfsbereitschaft“ oder „Versöhnlichkeit“, für den Wert „Selbstbeherrschung“ sowie den Wert der „Sicherheit“.

Rangliste von Werthaltungen



DIESE WERTEHALTUNGEN SIND
AUSSCHLIESSLICH AN DIE NEUE
ELITE GERICHTET.

Rangliste von Werthaltungen (Fortsetzung)



Am Ende der Rangskala landen zwei Werte der Selbstdarstellung. Die Manager der debütierenden Wirtschaftselite scheinen nicht oder nicht mehr in früherem Maße danach zu streben, im Mittelpunkt zu stehen. Vielleicht ist dieser Befund ein erstes Ergebnis des sich vollziehenden Bereinigungsprozesses. Einige der Befragten hatten in den Gesprächen angedeutet, dass die Zeit der „Schauspieler“ nunmehr endgültig vorbei sei. Auch die „Ästhetisierung des Ich“ landet auf einem der hinteren Ränge. Damit gemeint ist die – nicht zwingend narzisstische – Hinwendung zu sich selbst und die Gestaltung der eigenen Person nach Regeln des ausdrucksstarken und stilvoll Schönen, oder kurz: Das Ausschmücken der eigenen Identität mit Gütern und Dienstleistungen.

11.2 Erziehungsziele

Unter Erziehungszielen werden diejenigen Verhaltensstandards und Eigenschaften subsumiert, die Eltern bei ihren Kindern verwirklicht sehen möchten – letztlich also die Werte, die sie selbst präferieren oder ablehnen. Die Abbildung zeigt, auf welche Eigenschaften die Erziehung der Kinder nach Meinung der Manager und Unternehmensgründer in erster Linie hinzielen sollte. Wieder war das Urteil auf einer Skala von 1 bis 6 einzustufen. Je höher der angegebene Mittelwert, desto wichtiger ist das betreffende Erziehungsziel. Am wichtigsten ist der Wirtschaftselite, dass ihre Kinder später einmal in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen. Die Fähigkeit zur gelingenden Kommunikation sowie die Fähigkeit, Konflikte auszuhalten und zu entscheiden, wird von der debütierenden Wirtschaftselite ebenfalls als sehr wichtig eingestuft. Die etablierten Manager hatten dieses Erziehungsziel noch als weniger wichtig erachtet, es landete damals auf dem siebten Rang. Als wichtiger erachtet wird von der Neuen Elite auch der Stellenwert einer herausragenden, exzellenten Fachbildung sowie die Orientierung am Erfolg.

Durchgängig als weniger wichtig werden soziale Erziehungsziele wie „Zivilcourage“, „Einfühlungsvermögen und Empathie“, „Vertrauensbereitschaft“ und „sich für Schwächere einsetzen“ etc. eingestuft. Bereits in den Gesprächen klang immer wieder an, dass viele Gründer und Jungunternehmer die Fähigkeit zum Vertrauen nie richtig gelernt hätten. Am Beispiel des hanseatischen Handschlags führt einer der Befragten aus:

„Es ist eine besondere hanseatische Tugend, der zufolge ein Handschlag gilt. Und der gilt auch oft, wenn's morgen schwierig wird, dann ist das wie ein ungeschriebener Vertrag. Das ist etwas, was ich glaube, dass es bei vielen Alten mehr zählt, aber auch nicht bei allen.“

AM WICHTIGSTEN IST DER WIRTSCHAFTSELITE, DASS IHRE KINDER SPÄTER EINMAL IN DER LAGE SIND, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN.

DURCHGÄNGIG ALS WENIGER WICHTIG WERDEN SOZIALE ERZIEHUNGSZIELE WIE „ZIVILCOURAGE“, „EINFÜHLUNGSVERMÖGEN UND EMPATHIE“, „VERTRAUENSBEREITSCHAFT“ UND „SICH FÜR SCHWÄCHERE EINSETZEN“ ETC. EINGESTUFT.

Rangliste von Erziehungszielen



Rangliste von Erziehungszielen (Fortsetzung)



Defizite in der Vertrauensbereitschaft diagnostizieren vor allem ältere Manager, die lange Zeit in Führungspositionen der „Old Economy“ beschäftigt waren und jetzt als Vorstand oder Gründer in der „New Economy“ arbeiten.

„Ich glaube, dass es in der New Economy eine ganze Reihe von Führungskräften gibt, ... die kein Problem damit haben, irgendwelche Dinge in der Presse zu annonciieren, die nicht einmal halbwegs wahr sind. Das würde sich jemand in der Old Economy nie trauen, weil er weiß, dass er in einer Kultur lebt, in der Langfristigkeit und Vertrauen Werte sind, die als unabdingbare Voraussetzungen für Geschäfte gelten. Da wird es in der New Economy viele geben, die das überhaupt nicht begriffen haben. Das ist aber auch eine Altersfrage.“

EIN GROSSER UNTERSCHIED
ZWISCHEN DEN ETABLIERTEN
MANAGERN UND DEN DEBÜTANTEN
BESTEHT SCHLIESSLICH AUCH
BEIM WERT „ENGAGEMENT FÜR
DAS GEMEINWOHL“.

Ein großer Unterschied zwischen den etablierten Managern und den Debütanten besteht schließlich auch beim Wert „Engagement für das Gemeinwohl“. Bei der Neuen Wirtschaftselite herrscht eindeutig die Meinung vor, jeder sei selbst für sich verantwortlich. Für Leute, die selbstverschuldet in Not geraten, fühle man sich nicht verantwortlich.

Die Vermittlung „Humanistischer Werte“ spielt als Erziehungsziel ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle. Mag sein, dass auch der Sinn für die Bewahrung musischer oder literarischer Kulturgüter schlicht altersbedingt geringer ist. Vielleicht ist das gegenüber den früheren Generationen gesunkene Interesse aber auch der Preis für einen kosmopolitischen Lebensstil, der sich bei vielen bereits in der Jugend zu entwickeln begann.

„Ja, meine Frau meint das, und ich kann das nur unterstützen, dass man den Stand an Allgemeinbildung in der New Economy nicht mit dem allgemeinen Bildungsstand der Old Economy vergleichen kann. Ich denke, dazwischen klaffen Welten. Wenn es um das Thema Literatur geht, wenn es um das Thema Erhaltung, Weitergabe von kulturellen Gütern geht, wenn es darum geht, den Faust gelesen zu haben, Mozart, die klassische Musik zu kennen. Deutsche Kulturgüter, denke ich mal, sind in der New Economy weniger vorhanden.“

Abgeschlagen auf Rang 20 landet das Erziehungsziel „Bescheidenheit“, das in der aufstrebenden Wirtschaftselite kaum eine Rolle spielt. Die etablierten Manager der „Old Economy“ hatten es vor einem Jahr noch auf Rang 11 gewählt. Hier passt zusammen, dass auch der Spaßfaktor im Leben der Gründer und Jungmanager einen gewissen Stellenwert einnimmt.

Das Erziehungsziel „Unbeschwert leben, das Leben genießen“ wird von den Jungmanagern deutlich höher eingestuft als von ihren Kollegen in den deutschen Großunternehmen. Wichtig ist, dass dabei (mittlerweile) deutlich zwischen Arbeit und Freizeit getrennt wird. Denn dies scheint eine der Lehren des letzten Jahres gewesen zu sein: Auch Spaß muss man sich erst erarbeiten. Hedonismus werde bedenklich, so einer der Manager, wenn er die professionelle Leistung beeinträchtigt. Das Motto lautet: „work hard, play hard“:

DAS ERZIEHUNGSZIEL „UNBESCHWERT LEBEN, DAS LEBEN GENIESSEN“ WIRD VON DEN JUNGMANAGERN DEUTLICH HÖHER EINGESTUFT ALS VON IHREN KOLLEGEN IN DEN DEUTSCHEN GROSS-UNTERNEHMEN.

„Lebensfreude und auch mal über die Stränge schlagen, das gehört alles dazu. Es macht aber um so mehr Spaß, wenn ich an irgendeinem Samstag zurückgucke und mit Freunden im Biergarten sitze. Man lässt es sich wirklich gut gehen und man weiß, man hat die Woche über etwas erreicht.“

Schließlich kann man der Grafik auf Seite 100/101 nochmals entnehmen, welcher geringen Stellenwert die debütierende Wirtschaftselite dem Thema „Religiosität“ einräumt. Es landet abgeschlagen auf Rang 22, noch unwichtiger ist nur das Erziehungsziel „Gehorsam und Unterordnung“.

11.3 Aristotelische Tugenden

Neben „Werten“ bildet die Tugend ein zentrales Thema bei der Konstituierung einer Wertidentität. Tugenden sind Instanzen, die Werte anleiten. Tugend meint ursprünglich Tüchtigkeit, Tauglichkeit, die Kraft und Fähigkeit, richtig zu handeln. Im Verständnis der klassischen Ethik ist die Tugend (virtus, areté) ein erworbener Habitus, der zu bestimmten wertvollen Tätigkeitsweisen qualifiziert. Tugend muss eingeübt werden, sie wird erworben. Die Bedeutung verschiedener Tugenden kennzeichnet den noch heute vorhandenen Einfluss des griechischen Denkens, dem Individuen über zeitgemäße, humanistische Bildungslehren ausgesetzt sind.

Das tugendtheoretische Anliegen einer moralischen Lebensgestaltung führte – vor allem in der Antike und im Mittelalter – zu wirkungsgeschichtlich bedeutsamen Versuchen, Tugenden zu unterscheiden und architektonisch zu ordnen. Daraus sind zahlreiche Tugendtafeln entstanden. Der klassische Tugendbegriff zielt darauf ab, Vernunft und Sinnlichkeit in praktischer Absicht aufeinander zu beziehen. Die Differenzierung und Ordnung der Tugenden als Habitualitäten der Praxis erfolgt auf der Basis der Unterscheidung diverser geistig-vernunftthafter und sinnlich-animalischer Fähigkeiten des Menschen. Moralische Vollkommenheit im Sinne von Tugendhaftigkeit erhält so die Bedeutung einer umfassenden und harmonischen Vollendung des ganzen Menschen. Darin liegt ihre Bedeutung als Facette der Identität.

FREIGIEBIGKEIT, UMSCHRIEBEN
ALS MITTE ZWISCHEN
VERSCHWENDUNG UND GEIZ,
WIRD VON DER DEBÜTIERENDEN
WIRTSCHAFTSELITE RUND
DREIEINHALB MAL HÄUFIGER
GEWÄHLT ALS VON DEN TOP
MANAGERN DER WIRTSCHAFT.

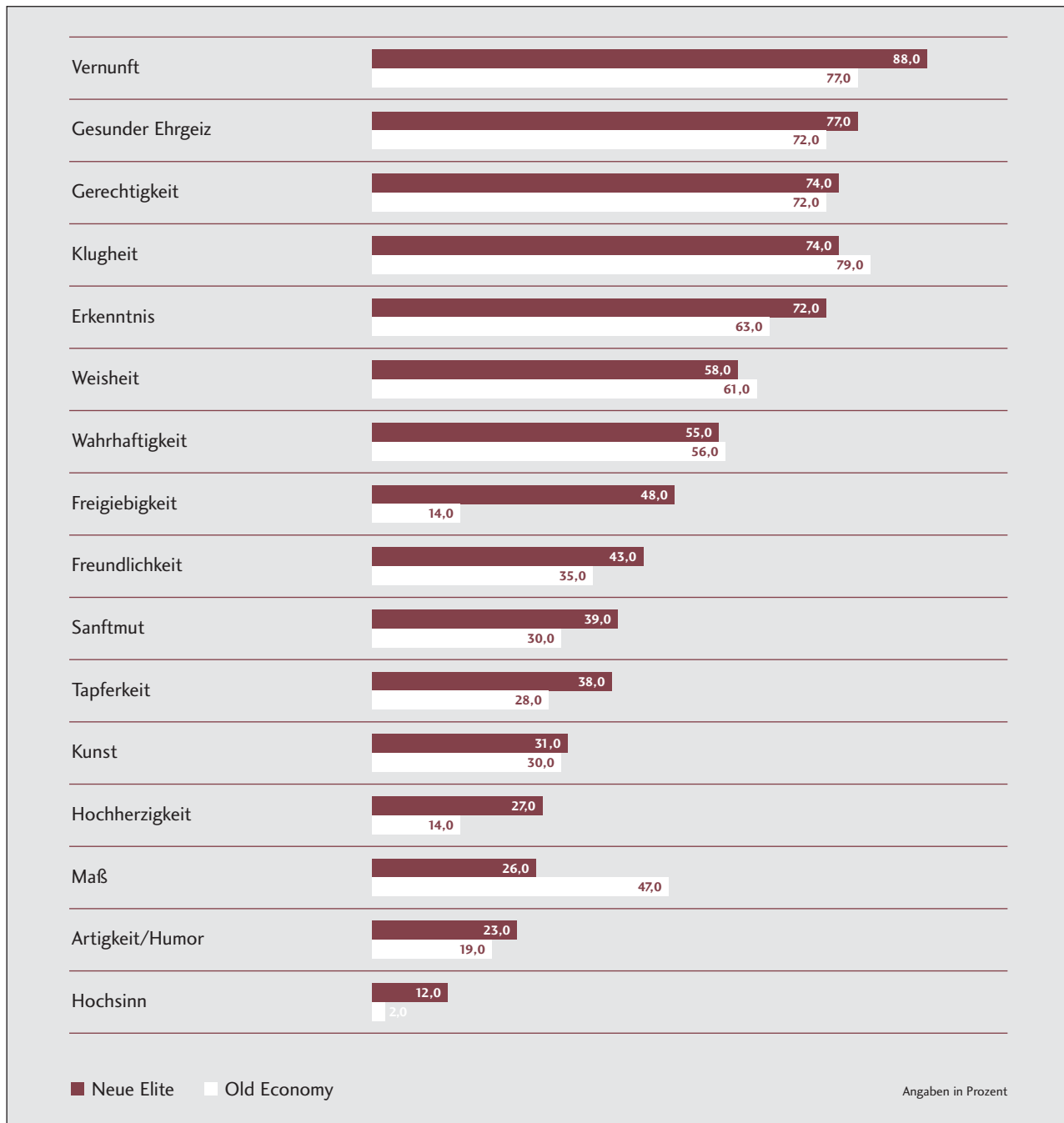
In der vorliegenden Studie wurden die Manager gebeten, die Tugendtafel des Aristoteles zu bearbeiten. Angegeben werden sollten diejenigen Tugenden, die angesichts der jeweils eigenen Grundidee vom „Guten Leben“ besonders bedeutsam sind. Wie bei den Befragten der „Old Economy“, so sind es auch bei den Managern der aufstrebenden Wirtschaftselite zunächst vor allem die geistig-vernunftthaften Tugenden.

Größere Unterschiede gibt es zunächst bei den Tugenden „Freigebigkeit“ und „Hochherzigkeit“. Freigebigkeit (eleutheriotes), umschrieben als Mitte zwischen Verschwendung und Geiz, wird von der debütierenden Wirtschaftselite rund dreieinhalb Mal häufiger gewählt als von den Top Managern der Wirtschaft. Auch „Hochherzigkeit“ (megaloprépeia) als Mitte zwischen Großtuerei und Engherzigkeit hat in der Vorstellung vom „Guten Leben“ einen höheren Stellenwert.

Ganz anders die Tugend der Mäßigkeit (sophrosyne). Verglichen mit der Einstufung durch die Top Manager der „Old Economy“ hat das „Maß“ bei der aufsteigenden Wirtschaftselite nur noch einen halb so hohen Stellenwert. Nur jeder Vierte nennt diese Tugend als Bestandteil der eigenen Vorstellung von Gutem Leben. Das Prinzip der richtigen Mitte wird bei Aristoteles abgeleitet aus dem zerstörenden Charakter von Mangel und Überfluss. Er führt aus:

„Als erste Erkenntnis nun ist festzuhalten, die, dass alles was irgendwie einen Wert darstellt, seiner Natur nach durch ein Zuviel oder ein Zuwenig zerstört werden kann. ... Dasselbe ist nun der Fall bei ... den übrigen Wesensvorzügen. Wer vor allem davonläuft, und sich fürchtet und nirgends ausharrt, wird ein Feigling. Wer überhaupt vor nichts Angst hat und auf alles los geht, der wird ein sinnloser Draufgänger. Wer sich in jeden Genuss stürzt und sich nichts versagt, wird haltlos, wer jeden meidet wie die Spießler, wird stumpfsinnig. So wird denn besonnenes und mannhaftes Wesen durch das Zuviel und das Zuwenig zerstört, dagegen bewahrt, wenn man der rechten Mitte folgt.“ (Nikomachische Ethik, II. Buch, 1104a 12–13)

Rangliste der Aristotelischen Tugenden



12. TABUS UND RITUALE

12.1 Die Bedeutung von Tabus

Aus Wertbindungen können sich Tabus ergeben, die bestimmte Handlungen in den Bereich des Unantastbaren, ja nahezu Undenkbaren verlegen. Weniger als sittlich-juristische und damit einklagbare Einrichtung, sondern als internalisierte Selbstbindung wurzeln sie im geistigen Wesen des kulturbegabten Menschen und sind Ausdruck seiner Wertidentität. Tabuisiert und dem Profanen entzogen sein können besondere Zeiten, Zonen, Sphären, Handlungen etc.

Das Wort „Tabu“ – ursprünglich „tapu“ – stammt aus Polynesien und gehört zu den seltenen Wörtern, die aus Sprachen der „Naturvölker“ in Sprachen westlicher Zivilisationen Eingang gefunden haben. Im Jahre 1777 brachte James Cook das Wort von seiner Südseereise nach England mit. Unter einem „Tabu“ versteht man heute in der Regel ein ungeschriebenes Gesetz, das aufgrund von Anschauungen innerhalb einer Gesellschaft oder einer Gemeinschaft verbietet, über bestimmte Dinge zu sprechen oder bestimmte Dinge zu tun.

IM SELBSTVERSTÄNDNIS DER BEFRAGTEN MANAGER SPIELEN TABUS DURCHAUS EINE ROLLE. RUND 50 PROZENT DER MANAGER GEBEN AN, DASS ES FÜR SIE TABUS GIBT.

Im Selbstverständnis der befragten Manager spielen Tabus durchaus eine Rolle. Rund 50 Prozent der Manager geben an, dass es für sie Tabus gibt. Weitere 25 Prozent verwenden zwar nicht den Tabubegriff, sie bekennen sich aber explizit zu bestimmten Grundregeln, die sie nicht verletzen möchten. Bewusst habe man danach auch die Wahl des Berufes getroffen. Beispielsweise würde man es ablehnen, selbst unter optimalen Arbeitsbedingungen in einer Waffenfabrik oder für einen Tabakkonzern zu arbeiten, weil man sich mit der Arbeit nicht identifizieren könnte.

„... Waffenhandel und solche Dinge, das ist tabu. Ich habe mir ja das Feld ausgesucht, in dem ich tätig bin, das ich für mich als positiv empfinde, und vieles andere würde ich gar nicht machen.“

Weitere 25 Prozent bekunden, dass das Wort „Tabu“ für sie kaum eine Bedeutung habe.

„Tabus, finde ich, haben eigentlich ein bisschen was krankhaftes ... das ist meine eigene Interpretation.“

Nun sind die sich so äussernden Manager nicht „tabulos“, die enthemmt und unsozial durchs Leben stürmen. Man ist der Auffassung, dass es bestimmte grundlegende Dinge gäbe, an denen man nicht rühren sollte. Über diese müsse man aber gar nicht reden. Dennoch äußert man vielfältige Vorbehalte gegen den Tabubegriff: Tabus seien Ausdruck von Intoleranz, sie behinderten den Fortschritt und seien mit Vernunft, zu der man sich ausdrücklich bekenne, nicht vereinbar. So sei man auf der Suche nach Neuem und zur Überwindung von Problemen durchaus auch bereit, „Tabus“ zu brechen – etwa indem man öffentlich darüber redet:

„Kinder vergewaltigen, Kinderpornos, so Dinge. Aber das ist jetzt schließlich kein Tabu, ich würde es nicht machen. Drohen nützt wenig, man muss drüber reden, es bringt nichts, das zu tabuisieren, das ist eine Haltung, die ich dazu habe.“

Soziale oder zeitliche Tabus wie etwa das Freihalten von Wochenenden seien heute, im Zeitalter des Zusammenwachsens der Kulturen, weder einzuhalten noch fortschrittsfördernd und damit unzeitgemäß. Wenn man Tabus hat, dann sind es – neben der Privatsphäre des einzelnen – vor allem die Grafik auf Seite 108 aufgeführten. Die Nennungen lassen sich auf die vier Faktoren „Gewalt“, „Überregulierung“, „Verstoß gegen den gesellschaftlichen Grundkonsens“ sowie „Missachtung des guten Umgangs miteinander“ verdichten.

Für 11 Prozent ist jede Form von körperlicher Gewalt gegen Schwächere ein Tabu. Auch Rassismus und Extremismus werden nicht zuletzt vor dem Hintergrund der internationalen Erfahrung strikt abgelehnt.

Über 30 Prozent der Gründungsunternehmer lehnen jede Form von Überregulierung und Einschränkung von außen ab. Dies bedeutet nicht, dass jede Regelung per se verteufelt wird, wohl aber jene, die die eigene Kreativität einschränkt und dazu führt, dass man im Denken und Handeln nicht mehr offen sein kann.

ÜBER 30 PROZENT DER GRÜNDUNGS-
UNTERNEHMER LEHNEN JEDE FORM
VON ÜBERREGULIERUNG UND EIN-
SCHRÄNKUNG VON AUSSEN AB.

„... für mich ist eine überregulierte, bürokratisierte Welt ein Tabu. Das ist etwas, was ich überhaupt nicht abkann, weil ich finde, das ist wenig menschlich ... Ich meine, da ist einfach die Freiheit des Äußerns, des Auftretens, des Handelns durch Normen so beschränkt, wie ich es nicht haben möchte.“

Zu solchen Regelungen zählen etwa Hierarchien oder auch der Zwang, sich im Geschäftsbereich in einer gewissen Art und Weise kleiden zu müssen.

„Was mich so abschreckt, glaube ich, ist die Uniformität. Also gerade im Businessbereich, wo man eigentlich denken soll, dass es auf die Persönlichkeit und auf den Einzelnen ankommt, sind die Menschen doch wieder sehr austauschbar geworden und der Mann, der im Anzug rumläuft mit so einem Haarschnitt und ordentlich, den kann man für die und die Aufgaben einsetzen.“

Tabus der Manager

Nichtbeachtung des „guten“ Umgangs miteinander	
Würde des Menschen achten	25,0
Mitarbeiter achten und respektieren	14,0
Niedertracht, Verlogenheit	14,0
Grundregeln des Anstands	11,0
Untreue, Illoyalität	7,1
Machtmissbrauch	3,6
Verstoß gegen den gesellschaftlichen Grundkonsens	
Waffenhandel, Kindesmissbrauch etc.	11,0
Gesetzestreue	7,1
Eigentum respektieren	3,6
Konsens achten	3,6
Überregulierungen, Einschränkungen	
Einschränkung von außen	7,1
Uniformität	7,1
Sucht, Abhängigkeit	3,6
Bürokratie, Überregulierung	3,6
Gewalt	
Gewalt	3,6
Rassismus/Extremismus	7,1

Angaben in Prozent

Knapp 25 Prozent geben an, dass ihnen der gesellschaftliche Grundkonsens heilig sei. Dieser Grundkonsens beinhaltet nicht nur den formalen Bereich von Recht und Gesetz. Tabu wäre auch ein Verstoß gegen Übereinkommen der Gesellschaft auf untergesetzlicher Ebene, wie sie etwa für die Biotechnologie vom Nationalen Ethikrat im kritischen Diskurs erarbeitet werden.

„Jede Form von klarer Übertretung von rechtlichen Rahmenbedingungen, wissentlich, bewusst, das ist tabu.“

Das am häufigsten genannte Tabu ist der Verstoß gegen den „guten Umgang“ miteinander. Die Unantastbarkeit beschränkt sich dabei nicht allein auf den beruflichen Umgang mit Kollegen. Es handelt sich um ein Ethos, das generelle Gültigkeit hat. Dazu zählt beispielsweise die unbedingte Achtung der Menschenwürde, der Respekt vor der Andersartigkeit einer fremden Kultur, Loyalität sowie die Wahrung bestimmter Grundregeln des Anstands.

DAS AM HÄUFIGSTEN GENANNT
TABU IST DER VERSTOSS GEGEN DEN
„GUTEN UMGANG“ MITEINANDER.

„Ja, sicherlich, es gibt viele, sehr viele Tabus. Ich würde, wie gesagt, nie gegen meine Prinzipien verstoßen, ich würde nie jemand wissentlich ins ‘offene Messer’ laufen lassen, ich würde nie einen Partner, mit dem man gewisse Erfahrungen gemacht hat, wie zum Beispiel hier im Aufbau dieser Firma, absägen, weil neue Konstellationen dazu führen, dass man weiter kommen kann. Ich suche immer den offenen Dialog und die faire Kommunikation. Niederträchtigkeit, Hinterlist, Verlogenheit, das sind Tabus.“

Auch beim Sich ausleben und bei der Selbstentfaltung gibt es Tabus, die dort beginnen, wo die Freiheit anderer betroffen ist. Inhaltlich sind diese Tabus sehr weit gefasst und müssten im Einzelfall spezifiziert werden. Aus diesem Grunde verzichten einige Manager auf einen Katalog an Tabus und plädieren statt dessen für allgemeine pragmatische Grundsätze.

„Es gibt eigentlich zwei Grundsätze, die mein Verhalten leiten und die dementsprechend definieren, was Tabus sind. Ich glaube, man kann nicht eine Einzelaufzählung machen, sie brauchen aber Regeln, die für sie in jeder Situation definieren, wie verhalten sie sich.“

Eines dieser Formalprinzipien ist die „Goldene Regel“, das andere der Grundsatz, sich anständig im Sinne des gesunden Menschenverstands zu verhalten.

„Die erste Frage, die ich mir immer stelle ... so wie du dich jetzt gegenüber der anderen Person verhältst, würdest du auch erwarten, dass sie sich dir gegenüber so verhält? Oder umgekehrt die Fragestellung, zu sagen, dass man immer sein eigenes Verhalten daran misst, ob man von der anderen Person auch so behandelt werden möchte. Und das ist, glaube, ich ein ganz guter Gradmesser und eine sehr schöne Leitlinie dafür, zu bestimmen, wie man sich verhält.“

„Und die zweite Frage ist die: Das was du tust, ist das anständig? ... Im Grunde genommen muss man sagen, gibt es ja Dinge, die vom gesunden Menschenverstand her definiert werden müssen, und dann kommt man automatisch zu relativ vernünftigen Regeln. Ich glaube, dass diese beiden Dinge, willst du so behandelt werden, wie du jetzt den andern behandelst, und ist das anständig, einem schon ein sehr gutes Gerüst und Grundmuster dafür geben, sich ethisch und anständig zu verhalten.“

12.2 Drogen

IN GEWISSEN KREISEN DER „NEW ECONOMY“ SCHEINT EINE GEWISSE AFFINITÄT ZUM KONSUM WEICHER DROGEN ZU BESTEHEN.

Rund 20 der Befragten haben für Drogen aller Art keinerlei Verständnis. „Harte“ Drogen wie Heroin, LSD oder Extasy sind für alle tabu. In gewissen Kreisen der „New Economy“ scheint aber eine gewisse Affinität zum Konsum weicher Drogen zu bestehen. Teilweise haben die Manager früher selbst Marihuana ausprobiert, zum Teil konsumiert man es auch heute noch in dosierter Menge. Die Mehrheit der Befragten hat dazu eine eher liberale Einstellung, wenngleich man seinen Kindern möglichst davon abrät. Das Argument, dass weiche Drogen den Konsum harter Drogen vorbereiten, sei ja nicht von der Hand zu weisen. Als Erklärung für den Drogenkonsum in der „New Economy“ führt man die extreme Arbeitsbelastung an:

„Sie müssen das vom entsprechenden Hintergrund aus sehen. Wenn Sie in die Internet-Ökonomie schauen, haben die ja teilweise gearbeitet wie die Blöden. Das kann man ja gar nicht anders sagen. Um dies zu tun, müssen sie natürlich irgendwelche Drogen, Vitamine oder Koks nehmen, oder was auch immer, um auf Dauer diese 14 Stunden am Tag durchzustehen und das auch zu überleben und diesen Burn-Out-Effekt zu prolongieren. Der kommt sowieso, aber er kommt dann halt später.“

Daneben gibt es Manager, die selbst keine Drogen konsumieren, die es anderen aber auch nicht verbieten würden. Man geht davon aus, dass die Leute selbstverantwortlich handeln und möchte sie nicht bevormunden.

„Ich persönlich habe kein Problem mit Drogen, wobei ich kein Mensch bin, der Drogen nehmen würde. Nicht, dass man das mal probiert hat, oder Alkohol. Aber das übt auf mich überhaupt keine Anziehungskraft aus. Dafür bin ich auch zu sehr ein Kopfmensch ... Da ich davon ausgehe, dass die Leute selbstbestimmt handeln und selbst für sich entscheiden können, was sie wollen, gehe ich auch davon aus, dass sie diese Entscheidung bewusst treffen.“

Der Konsum von Drogen ist das eine, die Sucht das andere. Während die Befragten den Konsum weicher Drogen eher liberal sehen, besteht gegenüber dem Problem der Sucht keinerlei Toleranzbereitschaft: Abhängigkeit und Sucht sind ein Tabu.

„Ich hätte kein Problem, wenn ich wüsste, dass jemand ab und zu Hasch raucht. Solange das für den irgendwie ein Spaß und Zeitvertreib ist, oder weil er es nur aus Neugierde macht, ist das kein Problem, das ist in dem Sinne kein Tabu. Aber Süchtigkeit ist für mich ein absolutes Tabu und da würde ich auch versuchen mich zu trennen, weil ich auch mit Süchtigen, früher im Beruf, bei den Mitarbeitern schlechte Erfahrungen gemacht habe.“

Diese nicht tolerierte Sucht kann durchaus auch stoffungebunden sein. Zurecht weisen einige der Befragten darauf hin, dass Arbeit oder Sport zu ganz ähnlichen, in gleicher Weise unerwünschten Abhängigkeiten führen kann.

12.3 Die Rituale der Manager

Rituale sind Inseln der „Beständigkeit“. Im Privatleben, im Beruf und in der Gesellschaft ordnen sie die Abläufe unseres Lebens. Durch die ihnen immanente Ordnung, die immer gleichen Handlungsabläufe, vermitteln sie Beständigkeit. Der Gewohnheit fehlt die Bewusstheit für die Symbolik des Rituals, die auf einen tieferen Sinn der Handlung verweist. Rituale beziehen ihre Geltung aus Wertbindungen, dies unterscheidet sie von bloßen Gewohnheiten oder Sitten. Das Ritual „heiligt“ die Sitte (Streithofen). Durch die Gewohnheit erfährt der Mensch sein Eingebundensein in Raum und Zeit, in Gegenwart und Zukunft, das Ritual verleiht all diesem seinen tieferen Sinn. Rituale überliefern Deutungen und Werte nicht nur, es sind Manifestationen derselben. Rituale grenzen ab gegenüber dem Profanen, dem Alltag. Zeit und Raum werden neu gestaltet und definiert.

Rund die Hälfte der Manager pflegt zumindest bewusst keine Rituale. Als Begründung führen sie an, dass Rituale als zwanghaft empfunden werden oder man viel zu spontan sei und zu sehr in der jeweiligen Situation lebe:

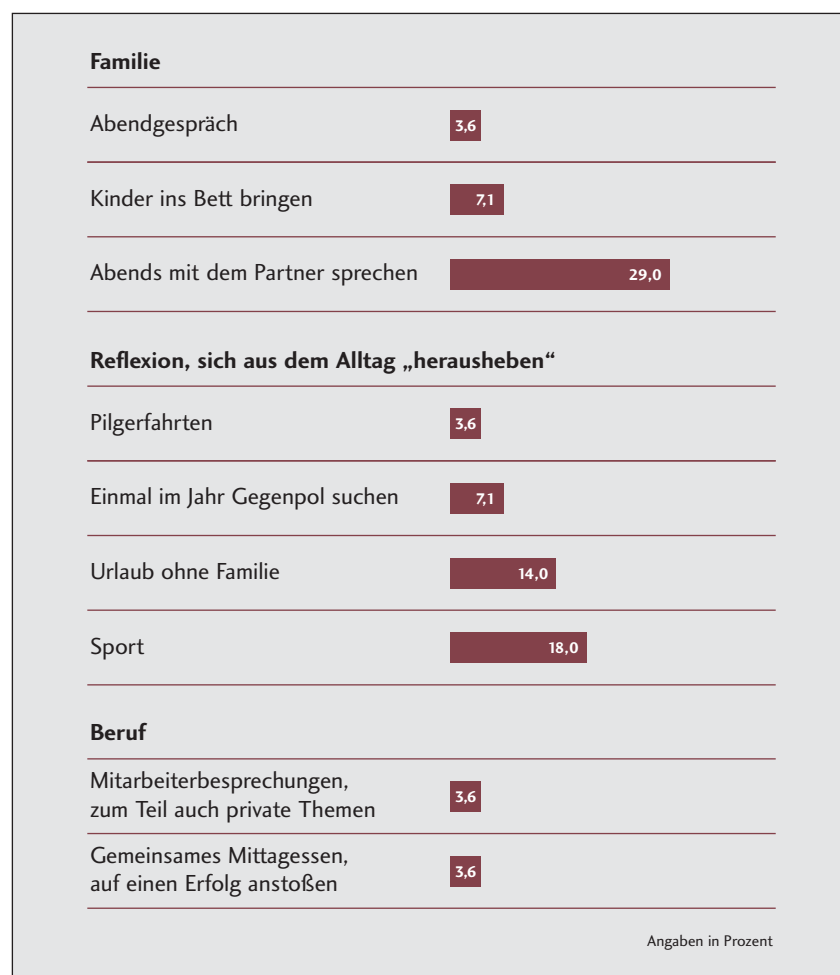
„Ich würde sagen, ich versuche eigentlich das zu tun, was im Moment das Richtige ist, was glücklich macht. Ich bin ein sehr sehr wenig ritueller Mensch ... Das ist vielleicht eine meiner größten Stärken.“

„Rituale? Es ist definitiv die Firma vorrangig.“

Die anderen geben an, dass sie bestimmte Handlungen regelmäßig durchführen und die für sie einen tieferen Sinn haben. Die Abbildung gibt einen Überblick.

Die Antworten auf die Frage nach den rituellen Kleinigkeiten im Alltag lassen sich zu drei Themen zusammenfassen: „Rituale im Kontext der Familie“, „Distanzierungs- oder Reflexionsrituale“, die dazu dienen, sich aus dem Alltag herauszuheben sowie „Rituale im Beruf“.

Rituale der Manager



DIE MEHRHEIT DER JUNGEN PIONIERE PFLEGT RITUALE IM PRIVATEN BEREICH, ES SIND RUND 40 PROZENT.

Die Mehrheit der jungen Pioniere pflegt Rituale im privaten Bereich, es sind rund 40 Prozent. Im Beruf sind Rituale eher Ausnahmereischeinungen, nur rund 10 Prozent machen dazu Angaben.

Die meisten Manager begehen rituelle Feste wie Ostern und Weihnachten mit ihrer Familie. Rituelle Feste wie Ostern, Weihnachten oder Neujahr geben dem Kreislauf der Jahreszeiten seine Form. Für ein Drittel der Manager ist es eine Selbstverständlichkeit, dass sie abends nochmals mit ihrem Partner telefonieren, wenn sie auf Geschäftsreise sind. Auch den Umgang mit den Kindern haben einige der Manager ritualisiert.

„Es ist für mich auch ein Ritus ... dass ich bei allen drei Kindern vorbeigehe, bevor ich das Haus verlasse. Auch wenn sie noch schlafen. Ja, und wenn ich wieder nach Hause komme, und die liegen schon im Bett, dann gehe ich als erstes bei meinen Kindern vorbei.“

„Wenn es irgendwie möglich ist, hole ich am Freitagmittag die Kinder von der Schule ab und habe sie bis Sonntag um sechs Uhr. Das ist so ein Wochenrhythmus, der für mich ganz wichtig ist, sonst verliere ich den Überblick. Das ist für mich ein ganz wichtiges Ritual. Kinder abholen, mit den Kindern das Wochenende verbringen und das auch möglichst einzuhalten. Auch wenn es oft irgend welche vermeintlichen Sozialkontakte oder geschäftliche Kontakte sind wie zum Beispiel ein Golftermin am Wochenende, da nehme ich grundsätzlich nicht daran teil.“

Rituale im Beruf sind eher Ausnahmen. In manchen Fällen werden einmal in der Woche gemeinsam gekocht und zu Mittag gegessen, gelegentlich wird auch Mitarbeiterbesprechungen ein gewisser ritueller Charakter zugeschrieben, vor allem wenn in diesen Besprechungen (auch) über private Dinge geredet wird. Auf diese Weise solle zum Ausdruck kommen, dass die Belegschaft nicht nur Arbeitsgemeinschaft, sondern auch Familie sei.

Einige der Befragten pflegen sehr bewusst Distanzierungs- oder Reflexionsrituale. Diese Rituale nutzen die Manager dazu, um sich für eine gewisse Zeit aus dem Alltag „herauszuheben“. Aus der Distanz könne eine bessere und kritischere Reflexion und Bewertung des eigenen Tuns, der eigenen Person und der Leistung stattfinden.

EINIGE DER BEFRAGTEN PFLEGEN SEHR BEWUSST DISTANZIERUNGS- ODER REFLEXIONSRIITUALE. DIESE RITUALE NUTZEN DIE MANAGER DAZU, UM SICH FÜR EINE GEWISSE ZEIT AUS DEM ALLTAG „HERAUSZUHEBEN“.

Ein mehrfach genanntes Distanzierungsritual besteht beispielsweise darin, dass man – wie 14 Prozent der Befragten – sich einmal im Jahr nur mit Freunden trifft, redet und gemeinsam etwas unternimmt. Die Familien nehmen daran bewusst nicht teil. Andere schaffen sich einen Gegenpol zum Alltag, indem sie sich für eine gewisse Zeit aus der Zivilisation zurückziehen und unter einfachsten Bedingungen die Natur erleben:

„ ... ich gehe einmal im Jahr zum Beispiel Angeln nach Neuseeland oder irgendwo anders hin. Von dem High-Tech-Bereich in den Ultra-Low-Tech-Bereich zu gehen, zum Bergsteigen in Kanada oder so etwas in der Art. Das muss man auch tun, das ist übrigens auch im Silicon Valley verbreitet, da gibt's auch High-Tech-Gurus, die leben dann in Häusern ohne Strom. Sie brauchen dann den Gegenpol, das braucht jeder Mensch. Wenn Sie sich mit extrem komplexen Themen beschäftigen, Tag und Nacht, dann müssen Sie das auch machen, um sich zu entspannen.“

Nicht immer muss das Naturerleben mit Reisen verbunden sein. Eine Managerin berichtet darüber, dass sie mehrmals früh morgens zum Laufen gehe. Der Fitnessaspekt sei dabei nicht unwichtig, vor allem aber gehe es ihr darum, den Fluss und den Wandel der Natur zu erleben:

„Aber es gibt etwas, worauf ich ganz ungern verzichten würde, und das ist, wenn ich morgens nicht laufen gehen kann ... weil ich die Zeit liebe, um die Veränderung der Jahreszeiten zu sehen, was man, wenn man jeden Tag draußen ist, intensiv erlebt und weil ich diese Zeit ohne Telefon, E-Mail und ohne sprechen zu müssen für mich brauche, um über Dinge nachzudenken.“

Einer der Befragten sucht sich einen Gegenpol im sozialen Bereich. Er begleitet Pilgerfahrten und arbeitet an Aktionen für Obdachlose mit:

„Ein weiterer Eckpunkt waren – nicht die letzten zwei Jahre, aber zuvor – Fahrten nach Lourdes, mit Kranken. Man pflegt eine Woche lang Kranke, bis man eigentlich selbst vor Erschöpfung fast umfällt, um einfach wieder mal vor Augen geführt zu bekommen, was wirklich wichtig ist im Leben.“

Bei den Managern, die sich als gläubig bezeichnen, ist der Besuch des Gottesdienstes am Sonntag eine rituelle Handlung. Neben dem religiösen Aspekt wird vor allem die Orientierungsfunktion über wiederkehrende Leitmotive als bedeutsam hervorgehoben:

„Es gibt so Eckpunkte, ich finde die Kirche einmal am Sonntag einen wahrlich wichtigen Eckpunkt, das ist so, wie ein Pfahl, der eingerammt ist, man kann sich dann 6,7 Tage wegbewegen und man kommt immer wieder an ein gewisses Leitmotiv zurück und hat eine Linie im Leben.“

Die Besinnung, so die Meinung anderer, könne freilich auch anders erfolgen:

„Da gehören natürlich auch ein paar geistige Exerzitien dazu, die jeder für sich selbst entwickeln muss, manche gehen halt ins Fitnessstudio, manche machen ein bisschen fernöstliche Entspannungsmethodik, das ist sicherlich normal.“

13. ERFOLGSQUELLEN

Was ist „Erfolg“? Was bedeutet es, erfolgreich zu sein, „Erfolg“ zu haben? Die Auffassungen der Manager über den eigenen Erfolg sind keineswegs einheitlich. Im wesentlichen unterscheiden die Befragten den „persönlichen“ und den „gesellschaftlichen Erfolg.

„ ... da gibt es zwei Arten von Erfolg, das eine ist der persönliche Erfolg, wenn ich selber mit dem zufrieden bin, was ich mache und das gut finde und mir das ausreicht. Das andere ist ein gesellschaftlicher Erfolg oder ein Erfolg gegenüber den anderen. Ich habe ihn, wenn alle anderen das akzeptieren und gut finden, was man macht. Das ist das, was ich eigentlich verstehen würde, unter Erfolg.“

Einige, wengleich dies eine Minderheit ist, wollen zunächst offen lassen, ob sie überhaupt erfolgreich sind. Tatsächlich hätten zahlreiche Firmen der „New Economy“ den Beweis ja noch nicht erbracht und den Durchbruch noch nicht geschafft. Wie auch immer im Einzelfall diese Frage beantwortet wird, jedenfalls ist es nicht nur ein Faktor, sondern ein Bündel von Faktoren, auf das die Manager der debütierenden Wirtschaftselite den Erfolg zurückführen. Dazu gehören vor allem bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die man zumindest teilweise auch als Begabungen bezeichnen kann.

ALS ZENTRALE EROLGSQUELLE
DEUTEN DIE GRÜNDUNGS-
UNTERNEHMER VOR ALLEM
PERSÖNLICHKEITSMERKMALE.

An zweiter Stelle steht eine solide Fachkompetenz in wenigstens einem Bereich. Begabung und Fachwissen seien nun zwar notwendig, sie reichten nach Meinung der meisten Befragten aber nicht aus, um erfolgreich zu sein. Nicht unterschätzt werden dürfe die Gunst der Stunde: Glück, Zufälle, gute Rahmenbedingungen seien in vielen Fällen essentiell für eine geplante Geschäftsentwicklung. Essentiell sei darüber hinaus der faire Umgang mit seinen Partnern, Disziplin und Gestaltungswille bei der Verfolgung seiner Ziele sowie das unbeirrbar Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die eigene Kreativität. Die Abbildung zeigt die Einzelnennungen zu den Quellen des Erfolgs nochmals im Überblick.

Zentrale Quellen des Erfolgs



Zentrale Quellen des Erfolgs (Fortsetzung)

Selbstentfaltung	
Sich selbst stets leicht überfordern	18,0
Spaß	14,0
Ideen ausleben, Kreativität, Innovationsstreben	14,0
Mut, Disziplin, Gestaltungswille	
Wagnisbereitschaft, keine Angst zu scheitern	25,0
Disziplin, Zielorientierung, Leistung	18,0
Entschlossenheit	18,0
Fairness	
Rollenübernahme/ „Tit for Tat“-Strategie	14,0
win-win-Situation/ Reziprozitätsnorm	7,1
Vertrauen wecken und nicht enttäuschen	7,1

Angaben in Prozent

13.1 Persönlichkeitseigenschaften

Der Erfolg hängt nach Ansicht der aufsteigenden Manager zunächst vor allem von Eigenschaften der Person ab. Ehrgeiz, Optimismus, eine positive Grundeinstellung, gepaart mit Geduld und Gelassenheit sind häufige Nennungen. Dazu kommt bei der Verfolgung der Ziele ein hohes Maß an Wagnisbereitschaft.

„Also, zurück noch mal, positive Grundeinstellung, innere Zufriedenheit, Ausgeglichenheit und im übertragenen Sinne bestimmt auch eine gewisse Form der Religiosität eben, das Auseinandersetzen mit dem Hier und seiner Rolle, selbst wenn es eine wichtige Rolle ist, die ich hier spiele, nicht zu hoch einzuschätzen.“

WAGNISBEREITSCHAFT UND RISIKO-ORIENTIERUNG MÜSSEN IN BAHNEN GEHALTEN WERDEN. RUND EIN FÜNFTTEL GIBT AN, DASS DIE RICHTIGE SELBST-EINSCHÄTZUNG DER EIGENEN FÄHIGKEITEN SEHR WICHTIG SEI.

Wagnisbereitschaft und Risikoorientierung müssen in Bahnen gehalten werden. Rund ein Fünftel gibt an, dass die richtige Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten sehr wichtig sei. Die Gefahr der Selbstüberschätzung und Grandiosität sei stets gegenwärtig, so dass es vor allem darum gehe, sich seiner Grenzen bewusst zu werden.

„Sich richtig selbst einschätzen zu können, ist was ganz wichtiges, weil daran kann man arbeiten. An Talenten muss man arbeiten, aber viele arbeiten nur an Talenten und nicht an der Selbsterkenntnis.“

„Ich glaube, dass man nur Erfolg haben kann, wenn man in sich ruht, wenn man man selbst ist. Und ich kann nur jedem empfehlen, sich offen und kritisch mit seinen eigenen Fähigkeiten ständig auseinander zu setzen. Ich glaube, es gibt niemanden ohne Schwächen. Wer nicht an seinen Schwächen arbeitet, wird nie Erfolg haben, wer sie nicht sieht, kann daran nicht arbeiten.“

Zentral ist der Hinweis, dass Grenzen nicht akzeptiert werden müssen. Das Geheimnis bestehe vielmehr darin, seine Herausforderungen so zu wählen, dass sie immer ein kleines Stück über den aktuellen eigenen Fähigkeiten liegen:

„... ein gewisser Grad an Selbstüberschätzung, in einigen Positionen, eine gewisse Selbstüberschätzung auf gesunder Basis ...“

„... man kann nur so gut sein, wenn die Kombination des eigenen Ichs, also dieser Identität, mit dem was man gerade macht, gelingt. Wenn das nicht passt, kann man noch so gut sein, oder der Job kann noch so interessant sein, das geht nicht.“

Interessant ist, dass diese Kombination von eigenen Fähigkeiten auf der einen Seite und leicht überfordernden Tätigkeiten andererseits auch in der empirischen Glücksforschung untersucht worden ist.

Ein zentraler Befund dieser Arbeiten ist, dass Menschen dann in einen „Flow-Zustand“ geraten, bei dem sie sich ganz auf eine Sache einlassen, so tief, dass sie dabei sogar das Gefühl für die Zeit verlieren. Weil solche Tätigkeiten in höchstem Maße als befriedigend erlebt werden, nennt Csikszentmihalyi diese optimale Kombination von Fähigkeiten und Anforderungen „das Geheimnis des Glücks“. Erfolg, wie ihn die Manager verstehen und Glück scheinen demnach denselben Quellen zu entspringen. Freilich muss man sich überwinden, um Herausforderungen anzunehmen, die über den eigenen Fähigkeiten liegen. Die Gefahr des Scheiterns ist ja stets gegenwärtig. Risikoorientierung und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten helfen dabei.

„Man muss unterscheiden zwischen dem ‘eine Chance zu sehen’, manchmal sie auch angeboten zu bekommen und dann auch ‘wirklich abzuspringen’. Ich glaube, den meisten Menschen fällt es schwer, einfach abzuspringen, wenn die Gelegenheit da ist, Risiko einzugehen, und zu sagen, jetzt springe ich auf.“

Doch vielleicht sind die Manager der debütierenden Wirtschaftselite dazu eher bereit als andere, vielleicht empfinden sie aufgrund ihrer Mentalität als Herausforderung, was andere eher ängstigt und in Passivität verharren lässt. Als weitere Persönlichkeitsfaktoren wurden genannt der Wille zur Umsetzung, der aber ergänzt werden müsse um Geduld und Gelassenheit.

„Ich glaube Quelle für den Erfolg ist vor allem der Wille, irgend etwas zu machen, denn ohne Willen kommt man überhaupt nirgendwo hin. Das andere ist die Geduld, sich intensiv mit Dingen auseinander zu setzen. Die sind eigentlich sehr nahe beieinander, Wille und Geduld. Angefangen oder gedacht ist ganz schnell irgendwas, aber wirklich dann, das raus zu bekommen, das ist schwieriger.“

13.2 Fachliches Wissen

Nahezu alle sind sich darin einig, dass das in einer guten Ausbildung erworbene Fachwissen eine unentbehrliche Voraussetzung für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit darstellt. Dieses Fachwissen beinhaltet zum einen bestimmte Inhalte, die technischer oder naturwissenschaftlicher Art sein können. Aufgrund der schnellen Halbwertszeit des Wissens sind die im Studium erlernten Inhalte für die meisten heute kaum noch von Wert. Wichtiger seien dagegen formale Denkmethode, die nach wie vor als sehr wichtig bewertet werden. Jedenfalls sei eine gute Idee alleine nicht ausreichend. Dafür könne man am Neuen Markt auch genügend Beispiele finden.

AUFGRUND DER SCHNELLEN HALB-
WERTSZEIT DES WISSENS SIND DIE
IM STUDIUM ERLERNTEN INHALTE
FÜR DIE MEISTEN HEUTE KAUM
NOCH VON WERT. WICHTIGER SEIEN
DAGEGEN FORMALE DENKMETHODEN.

„Wenn ich mir heute einen Vorstand ansehe, dann ist das ein Handwerk. Die müssen das von der Pike auf gelernt haben. Deswegen fahren viele Firmen im neuen Markt vor die Wand, weil es Boygroups sind. Die wissen nicht, was eine Buchhaltung ist, die wissen, dass sie eine schöne bunte Oberfläche haben, aber die haben keine Ahnung, wie eine Buchhaltung funktioniert, wie eine Fabrik funktioniert.“

SO SEHEN SICH DIE MANAGER IM VORTEIL – UND DER MARKTERFOLG SCHEINT IHNEN AUCH RECHT ZU GEBEN –, DIE DIE FÄHIGKEIT ERWORBEN HABEN, VERSCHIEDENE DENKWELTEN ZUSAMMEN ZU BRINGEN.

„Im Neuen Markt ist natürlich was los, wissen Sie, Absolvent und Vorstände, das konnte nicht gut gehen. Die Jungs sollen ihr Handwerk lernen, irgendwas, Buchhaltung oder Vertrieb, aber irgend etwas müssen sie können. Dazu, um es gut zu tun, aber nicht Voraussetzung, ist, dass man irgend wann einmal etwas Vernünftiges studiert hat. Das erhöht einfach die Lerngeschwindigkeit.“

Ideal zur Erlangung des Fachwissens sei eine Kombination von Studium und guter Praxis. Vor allem die betriebswirtschaftliche Bildung lasse sich nach Meinung der meisten Manager besser, schneller und effizienter in der Praxis erwerben. So sehen sich die Manager im Vorteil – und der Markterfolg scheint ihnen auch Recht zu geben –, die die Fähigkeit erworben haben, verschiedene Denkwelten zusammen zu bringen. Einige der Befragten haben ein Physik-, Informatik-, Chemie- oder Biologiestudium vorzuweisen, das sie als fachliche Grundlage ihres Erfolges werten. Die Regeln des erfolgreichen Managements haben sie sich später angeeignet, als sie sich bewusst nicht für einen ausbildungsnahen Beruf als Chemiker, Biologe etc. entschieden haben, sondern den Weg in eine Unternehmensberatung oder in ein anderes Unternehmen gegangen waren. Vor allem kleinere und mittelständisch geprägten Unternehmen gelten dabei als gute Lernstätten.

„Es ist eben die Fähigkeit, verschiedene Denkwelten, wie die Management- oder Führungswelt mit der technischen Welt zusammen zu bringen. Das ist eben eine Kombination, die es nicht oft gibt und die mir dann eine privilegierte Stellung gibt.“

13.3 Selbstverausgabung: Vom Feindbild zum Leitbild

Als Erfolgsquelle nennen einige der Befragten immer auch den eigenen Antrieb im Gegensatz zur Vorstellung „nur besser als andere zu sein“. Wer wirklich erfolgreich sein wolle, der müsse zunächst einmal aufhören, Stereotypen „hinterher zu jagen“ und das so verbreitete Denken in „Feindbildern“ aufgeben. Denn wer solche Bilder habe und sich daran abarbeite, der könne auch nicht voraus eilen. Wer hingegen an der Spitze steht, der müsse einen „Paradigmenwechsel“ vollziehen, weil er niemanden mehr vor sich hat, der ihm Orientierung bieten kann. Der Fokus der Aktivität verschiebt sich dann gleichsam von „außen“, das heißt vom Feindbild, nach „innen“, zum Leitbild. Der Erfolgreiche in dieser Situation an der Spitze wird gleichsam auf sich selbst, genauer: seine eigene Kreativität, sein Innovationsdrang seine eigenen Ideen zurückgeworfen: Nun muss er bestimmen, was sein Ziel sein soll. Einer der Befragten führt diese Überlegung sehr plastisch aus, indem er von einem Treffen mit dem ehemaligen Rennfahrer Jackie Ickx erzählt:

„... das war eine Veranstaltung, wo wir ein tolles Arbeitsessen hatten, und am Abend hatten wir zu Gast als Dinerspeaker den Jackie Ickx gehabt, den Rennfahrer alten Couleurs ... der sagte, er ist immer angefahren gegen die Nummer Eins, und den krieg ich, den krieg ich. Und irgendwann hat er es geschafft und ist vorweggefahren. Und er sagt, das hat seine ganze Einstellung, sein ganzes Weltbild verändert, weil er vorne war und er hat keinen mehr gehabt, an dem er sich als Leitbild orientieren konnte, dem er hinterher fahren konnte, er sagt, alle haben sie ihn jetzt gejagt.“

... Und das ist auch so etwas, wenn man eine Firma nach vorne bringt und sagt, den schaffen wir und den schaffen wir. Da hat man ja diese Feindbilder, die man aufbaut, den müssen wir schlagen und den. Ich frage immer, was machen sie, wenn sie ihn geschlagen haben, im positiven Sinne?“

13.4 Günstige Rahmenbedingungen

Die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale können vor allem dann den Erfolg beeinflussen, wenn sie auf günstige Rahmenbedingungen stoßen. Manche der Befragten nennen es einfach Glück oder Zufall, andere machen darüber genauere Angaben. Vor allem drei Aspekte werden häufiger genannt. Zum einen die lange Zeit günstige Situation an den Kapitalmärkten, die es ermöglicht habe, schnell an den Markt zu gehen. Zum anderen die „Digitale Revolution“, die der Dienstleistungsgesellschaft nun endgültig den Weg ebnen könnte. Zum dritten der mit der kopernikanischen Revolution durchaus vergleichbare Durchbruch in der Biotechnologie, der in der Entschlüsselung der menschlichen DNA kulminiert. Alle drei Entwicklungen führten zu einem Klima, in dem sich ein „neuer Gründergeist“ entwickeln konnte.

DIE BESCHRIEBENEN PERSÖNLICHKEITSMERKMALE KÖNNEN VOR ALLEM DANN DEN ERFOLG BEEINFLUSSEN, WENN SIE AUF GÜNSTIGE RAHMENBEDINGUNGEN STOSSEN.

„Der Erfolg, den wir jetzt hatten, lag am Umstand, dass der neue Markt die Möglichkeit geboten hat, an den Markt zu gehen. Das haben wir halt genutzt. Gewisse Situationen auszunutzen und da aktiv zu werden, das zu machen.“

13.5 Fairness: Der „gute Umgang“ miteinander

Die Anwendung der persönlichen Fähigkeiten und die Nutzung der Rahmenbedingungen erklären den Erfolg noch nicht abschließend. Beides wird in sozialen Prozessen zur Geltung gebracht, die bestimmten Regeln folgen müssen. Eine dieser Regeln, die mehrfach genannt wurde, ist der faire Umgang mit Kollegen und den anderen Stakeholdern. Worauf es im Innen- und Außenverhältnis ankäme, sei Berechenbarkeit, Korrektheit, Offenheit und Konstanz. In der Gesamtheit schaffe dies die notwendige Akzeptanz und Sympathie. „Opportunismus“ im Sinne der ausschließlichen Verfolgung eigener Interessen unter Missachtung der Interessen anderer führe vielleicht kurzfristig zum Erfolg, habe aber keine Perspektive für längerfristige Geschäftsbeziehungen.

„Das Verhalten ist nicht von Opportunität geprägt, ein Unternehmen müssen Sie mit ruhiger Hand führen. Das ist einer der Gründe, wieso viele der Neuen-Markt-Unternehmen vor die Wand fahren, weil sie eigentlich kein Unternehmen waren, sondern weil gezockt wurde. Und davon distanzieren ich mich stark.“

Im Rahmen der ökonomischen Spieltheorie sind die oben angeklungenen Aspekte untersucht worden. Ein zentraler Befund der Forschungen ist der Befund, dass Kooperation langfristig tatsächlich die ökonomisch erfolgreichere Strategie ist. Im Rahmen von Experimenten wurde beispielsweise der Nutzen der sogenannten „Tit for Tat-Strategie“ eindeutig belegt (vgl. Axelrod). Bei dieser „Wie-du-mir-so-ich-dir-Strategie“ geht es im Grunde genommen darum, im Rahmen eines Spiels mit knappen Ressourcen zunächst zu kooperieren und dann immer die Strategien der Gegenspieler im nächsten Spielzug zu kopieren.

Stabil und effizient sind somit in der Theorie wie auch in der Praxis vor allem Konstellationen, bei denen alle Beteiligten gewinnen, sogenannten „Win-Win-Situationen“. Sehr hilfreich erweise es sich nach Aussagen der Befragten, sich gedanklich in die Rolle der Partner hinein zu versetzen. So ließen sich deren Interessen feststellen und bei der eigenen Entscheidung besser berücksichtigen.

14. ARBEITSMOTIVATION

Was treibt die Manager an, was lässt sie nicht zur Ruhe kommen, was veranlasst sie, die Wochenenden durchzuarbeiten, was hält sie in ihren Firmen zu Zeiten, in denen andere den Tag ausklingen lassen? Das Einkommen alleine kann es nicht sein, hier bieten die Arbeitsplätze in der traditionellen, der etablierten Ökonomie – aus der im übrigen nicht wenige der Befragten kommen – attraktivere Möglichkeiten. Das Risiko zu scheitern ist dort nicht höher, eher geringer. Die Sicherheit der Arbeitsplätze ist dort nicht geringer, für „High Performer“ vermutlich eher höher. Doch welchen Wert hat Sicherheit in einem Arbeitsumfeld, in dem Kreativität zwar gefordert wird, aber das Abwegige stets begründungspflichtig ist. Kreativität kann sich nicht richtig entfalten, weil sie auf unelastische und nur wenig fehlertolerante Strukturen trifft, die sie nicht aufzunehmen vermögen. Welche Bedeutung hat Sicherheit noch, wenn Arbeitsabläufe bis zur Unkenntlichkeit des produzierten Ergebnisses zersplittert werden, die Menschen aber gestalten wollen? Offensichtlich sind es andere Motive, die die Menschen antreibt. Es müssen Motive sein, die weniger in den Begleiterecheinungen der Arbeit als vielmehr in den Tätigkeiten selbst liegen.

Welches sind die Kraftquellen der Manager? Die Abbildung gibt einen Überblick und zeigt vier Motivkreise auf. Eine starke Kraftquelle bilden soziale Motive. Dazu gehört die Anerkennung des Geleisteten durch die Mitarbeiter ebenso wie durch die Gesellschaft.

EINE STARKE KRAFTQUELLE BILDEN SOZIALE MOTIVE. DAZU GEHÖRT DIE ANERKENNUNG DES GELEISTETEN DURCH DIE MITARBEITER EBENSO WIE DURCH DIE GESELLSCHAFT.

„... das ist natürlich einer der wichtigsten Antriebskräfte. Natürlich ist das toll, wenn man was aufbaut, und die Leute sagen, toll wie der das gemacht hat. Über solche Dinge freut man sich, das ist eine ganz wichtige Motivationskraft.“

Eine andere Kraftquelle ist daneben der Spaß, den die Manager im Team bei der Arbeit erfahren. Das Handeln als Gruppe gebe einem das Gefühl, dass man in eine gemeinsame Sache eingebunden sei. Dies mache es auch einfacher, über Niederlagen und Misserfolge hinweg zu kommen.

Sehr viel Halt gibt den Befragten das Wissen, dass sie eine Familie und Freunde haben, denen sie sich einerseits verpflichtet fühlen und die andererseits unbedingt zu ihnen stehen. Über die Kernfamilie hinaus sind es oft nur sehr wenig Menschen, zu denen ein solches Grundvertrauen besteht. Die Freundschaften sind zum Teil schon in der Kinderzeit entstanden.

SEHR VIEL HALT GIBT DEN BEFRAGTEN DAS WISSEN, DASS SIE EINE FAMILIE UND FREUNDE HABEN, DENEN SIE SICH EINERSEITS VERPFLICHTET FÜHLEN UND DIE ANDERERSEITS UNBEDINGT ZU IHNEN STEHEN.

„Es ist ungeheuer wichtig und das habe ich in meinem Leben gerade gemerkt, dass ich mich auf meine Freunde verlassen kann, wenn es drauf ankommt, die einspringen würden, wenn dem Partner, den Kindern irgend etwas passiert ... Diese Freunde zu haben, das gibt einem zusätzlich Kraft, nein, zusätzliche Lebensfreude. Ganz wichtig.“

Motivationsquellen

Soziale Motivation

Familie und Freunde als Kraftquellen und Sinngeber 50,0

Spaß im Team 18,0

Sich eingebunden fühlen 14,3

Soziale Anerkennung 14,3

Intrinsische Motivation

Die Arbeit selbst motiviert 32,0

Nicht käufliche Erlebnisse schaffen 32,0

Verantwortung für ein umfassendes Ganzes 11,0

Was ganz Neues schaffen 11,0

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten 7,1

Extrinsische Motivation

Erfolg, Gefühl des Erfolgs 36,0

Unabhängigkeit erreichen für eine weitere Lebensplanung 11,0

Der Wunsch zu gewinnen 7,1

Sonstige Kraftquellen

Andere Erlebnissphären 18,0

Glaube 7,1

Ehrgeiz 7,1

Angaben in Prozent

„Meine langjährige Freundin, die ich aus dem ersten Schuljahr habe, wir telefonieren regelmäßig miteinander und im Gymnasium hat sich eine Freundschaft entwickelt, die das ganze Leben lang weiter gehalten hat – also egal, auf welchem Platz ich in der Welt war ... ein Kern, eine Basis von Freundschaften, auf die man immer zählen kann, auf die man immer zurück kommen kann: das ist mir sehr viel wert ... einen ganz tollen engen Freundeskreis eben seit Jahrzehnten und das gibt viel Kraft für viele Dinge.“

Die Ehefrauen sind bei vielen Managern hoch geschätzte Gesprächspartner, ihre Meinung ist den Managern stets besonders wichtig. Vielleicht ist ihr Rat deshalb so wertvoll, weil die Partner unvoreingenommen kritisch und aus der Distanz des Geschehens ihre Urteile abgeben. Aber auch die Kinder werden als Kraftspender genannt. Zum Teil identifizieren sie sich über ihre Väter auch stark mit den Firmen. Das macht die Väter nicht nur stolz. Es verleiht ihnen einen zusätzlichen Motivationsschub und führt zu einem noch stärkeren commitment.

DIE EHEFRAUEN SIND BEI VIELEN
MANAGERN HOCH GESCHÄTZTE
GESPRÄCHSPARTNER, IHRE MEINUNG
IST IHNEN STETS BESONDERS WICHTIG.

Im zweiten Motivkreis finden sich Faktoren, die man unter der Bezeichnung „Intrinsische Motivatoren“ zusammen fassen kann. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen sind rein interessenbestimmte Handlungen, deren Aufrechterhaltung keine vom Handlungsgeschehen separierbaren Konsequenzen erfordert, das heißt keine externen Anstöße, Versprechungen, Belohnungen oder Drohungen.

„Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass man sich traut, Dinge umzusetzen und sich freut, und Motivation draus zieht, selbst etwas erreicht zu haben. Wenn man selbst eigene Erfolge feiern kann, selbst kleine Freuden hat und sagt: ‘Ha – geschafft!’ Ich glaube, das ist ein guter Antrieb auch im persönlichen, privaten Bereich.“

Die Kraft für ihre Arbeit schöpfen die Manager aus der Tätigkeit selbst. Sie wenden sich ihr zu, weil sie ihnen bei allen Widerständen – vielleicht aber auch gerade deshalb – einen Lebenssinn stiftet. Mit der Tätigkeit können sie sich entwickeln können Neues für sich und andere schaffen, das noch nie zuvor da war. Der Pioniergeist ermöglicht es, ein existenzielles Gefühl von Unverwechselbarkeit und Authentizität zu erleben, das auch nicht käuflich ist. Im Erfolgsfall wie im Misserfolgsfall fällt der Pionier gleichermaßen auf sich zurück, er hat seinen Weg gefunden. Dieses Gefühl, sich in seiner Einmaligkeit zu erfahren, scheint eine ungeheure Antriebsenergie in den Managern freizusetzen.

DIE KRAFT FÜR IHRE ARBEIT
SCHÖPFEN DIE MANAGER
AUS DER TÄTIGKEIT SELBST.

„Das ist eigentlich ... der Wille etwas zu schaffen, dass wir einfach wirklich technisch ganz interessante Sachen machen und dass wir Sachen machen, die so auch noch nie jemand vor uns getan hat und das ist eben was Aufregendes.“

„... Erlebnisse zu schaffen, also irgendwas kennen zu lernen, zu erleben. Das gibt mir eindeutig Kraft. Bei dieser Firma zum Beispiel dieser Börsengang, das war ein Supererlebnis, das kann man sich nicht kaufen! Es gibt viele nervige Tage, aber es gibt zwischendurch Erfolge, wo man sich sagt: Du hast es geschafft, da hast Du nächtelang gegessen, und daran kann man sich einfach gut erinnern, das macht Spaß.“

So verwundert es einen nicht, dass manch einer in der Arbeit weniger das „Arbeitsleid“ als vielmehr die Arbeitsfreude findet.

„Ich sehe das weniger als Arbeit, sondern als Chance, wirklich ein Hobby oder das was man eigentlich machen will umzusetzen und dabei auch noch sehr gute Verdienstchancen zu haben.“

„Es macht Spaß, ich freue mich einfach zu arbeiten ...“

Für einige ist die Begeisterung für die Tätigkeit so stark, dass nicht einmal der Misserfolg sie davon abbringt. Eine reinere Form der intrinsischen Motivation lässt sich kaum finden. Der nachfolgend zitierte Manager geht in seiner Tätigkeit vollständig auf. Misserfolge stören zwar, sie werden aber kurzerhand umgedeutet und zum Lernprogramm umfunktioniert. An diesem Zitat wird zugleich deutlich, wie unbeirrbar und stark das Vertrauen in die eigenen Fähigkeit ist.

„Also erst mal interessiert mich die Industrie sehr, ich könnte mir keinen besseren Job vorstellen, ich finde das toll. Also mich interessiert die Sache, das ist eigentlich das wesentliche Element. Die Erfolge interessieren mich, aber auch wenn es schief geht, weiß ich, dass man irgendwie wieder daran anknüpfen kann, später, es ist vollkommen egal, ob es in diesem oder in einem anderen Unternehmen, oder im nächsten Unternehmen ist. Ich weiß, dass es langfristig machbar ist, wenn man genügend Energie da rein steckt, um erfolgreich zu sein.“

Stark selbstbestimmte Tätigkeiten führen in der Regel zu einem hohen Maß an Selbstverantwortung. Wer sich aus freiem Willen einer Aufgabe zuordnet, wird diese auch motivierter angehen. Vor allem ist damit die Möglichkeit, andere für einen Misserfolg verantwortlich zu machen, kaum mehr möglich. Man handelt ja nicht im Auftrag anderer, die einen dafür monetär entlohnen, sondern für sich selbst. Den Erfolg kann man sich dann zurechnen. Aber man muss sich dann auch den Misserfolg zurechnen. Will man den vermeiden, setzt man alles daran, sein Ziel zu erreichen:

„... ich schöpfe jetzt aus dieser sehr herausfordernden Tätigkeit in diesem eigenständigen Umfeld viel mehr Kraft als früher zum Beispiel, als ich in der Unternehmensberatung war. Da hatte ich wirklich morgens manchmal Probleme, mich zu motivieren. Da klingelt der Wecker und ich dachte: Jetzt musst Du wieder zu den Klienten, erzählst da wieder die gleiche Story, und kein Mensch hört Dir zu, und das Ergebnis wird sowieso nicht implementiert, aber Sie verdienen für die Firma sozusagen dann die Beratergebühr – furchtbar!

„Heute könnte eine Hiobsbotschaft an einem Tag kommen, trotzdem klingelt am nächsten Morgen der Wecker, und wie ein Stehaufmännchen gehe ich ins Bad mit den Gedanken: Was kann ich heute wieder besser machen als am letzten Tag? Ich weiß nicht, woran es liegt, aber so wie wahrscheinlich das Gefühl der absoluten ultimativen Selbstverantwortlichkeit und Verantwortung für das Ganze letztlich.“

„Früher war ich eher der, der ‘Don’t blame yourself blame the system’, nach dem Motto ‘Die Firma ist schuld, dass alles Mist ist’. Das ist das Schöne jetzt, das Erzieherische, auch dieses Demütigende, Sie brauchen sich eigentlich gar nicht zu ärgern, Sie sind ja für alles von vorne bis hinten verantwortlich. Allein schon, dass die Firma existiert und Sie in dieser Branche überhaupt tätig sind, war Ihre Entscheidung, das war die eigene Entscheidung, immer die eigene Entscheidung ... und was ich halt früher auch gesehen hab, na ja: die anderen sind schuld, und der Staat ist schuld, und der ist schuld, und jeder ist schuld. Forget it – du bist deines Glückes Schmied, und wenn’s nicht geklappt hat, dann hast du etwas falsch gemacht! Dann musst du das nochmals machen und besser machen.“

Bei aller Bedeutung der Tätigkeit selbst darf man die Antriebsquelle der extrinsischen Motivatoren natürlich nicht übersehen. An erster Stelle ist hier zu nennen das Ziel der Tätigkeit, der Erfolg bzw. das Gefühl des Erfolghabens. Knapp 40 Prozent ziehen daraus die Kraft für ihre Arbeit. Dies überrascht freilich nicht, bemerkenswert – weil es dem an- und abreizgesteuerten Menschenbild des homo oeconomicus widerspricht – ist, dass es nicht der Erfolg alleine ist, der den Menschen antreibt.

RUND 40 PROZENT DER GRÜNDUNGS-
UNTERNEHMER ZIEHEN IHRE KRAFT
AUS DEM ZIEL DER TÄTIGKEIT, DEM
MESSBAREN ERFOLG.

Bei rund 11 Prozent der Manager ist der Erwerbsaspekt ihrer Arbeit von einer gewissen Bedeutung. Die hier zugeordneten haben sich ein sequentielles Lebensmodell definiert, in dem es heute darum geht, sich die finanzielle Unabhängigkeit für morgen zu schaffen: Um ihre künstlerische Begabung umzusetzen, vielleicht um in die Politik oder in die Wissenschaft zu gehen oder um später einmal im Sozialbereich mitarbeiten zu können.

„ ... man kann nicht alles gleichzeitig machen und daher habe ich für mich, mir in meinem Lebensbild ein sequentielles Lebensmodell entworfen. Im Moment fordern Beruf und Familie so viel Zeit, dass eben für andere Sachen einfach wenig Zeit da ist und das betrifft sowohl das Pflegen von Freundschaften ... es betrifft Interessen, wie sich ausleben, durch Kunst, zu reisen und andere Sachen noch.“

Sonstige Kraftquellen finden die Manager in anderen Erlebnissphären, die ihnen zum Ausgleich dienen. Denn bei aller Begeisterung für ihre Arbeit: Absolut setzen möchte sie kaum einer. Eine eindimensionale Identität wird als Verengung und als in höchstem Maße unnatürlich betrachtet. Vereinzelt beziehen die Manager auch Kraft aus ihrem Glauben:

„ ... Glauben, die Dinge, die wirklich die Seele berühren, und Liebe. Für mich persönlich absoluter Harmoniegeber und Kraftspender.“

15. BILDER DER „NEW-ECONOMY“

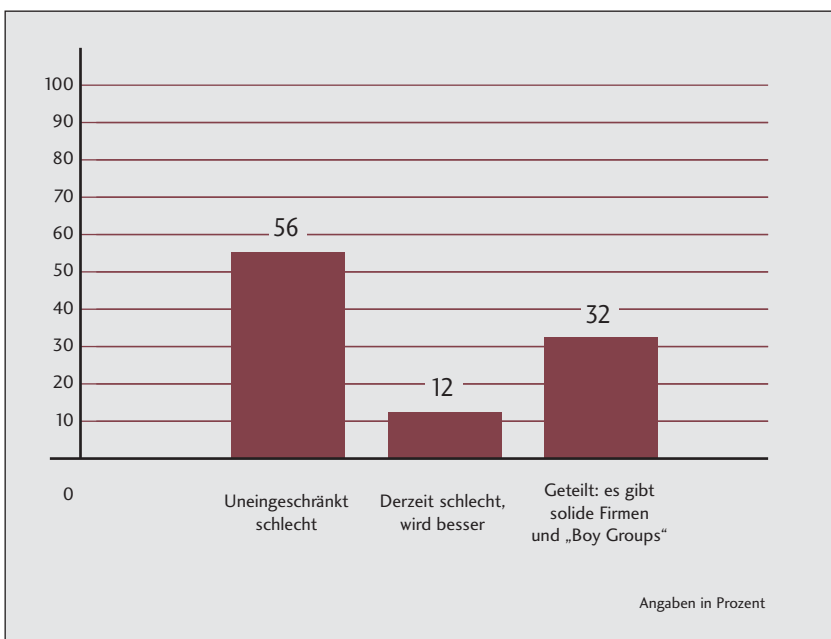
15.1 Das Bild der Öffentlichkeit

Die Manager der „New Economy“ haben in der Öffentlichkeit ein schlechtes Image. Dies zumindest meinen zwei Drittel der Befragten, wobei bei 10 Prozent die Hoffnung hegen, dass das Bild dabei ist, sich zu bessern. Im derzeitigen Bereinigungsprozess werde sich die Spreu vom Weizen trennen. Für das ablaufende Jahr 2001 jedenfalls diagnostizieren die Manager einen massiven Vertrauensverlust, der auch noch in das nächste Jahr hineinstrahlen werde.

„Aber der Vertrauensverlust ist gegeben, eindeutig. Es ist zu viel Geld verloren worden, es ist zu viel mit Vertrauen gespielt worden, was man teilweise betrügerisch genutzt hat, um eigene Vorteile zu nutzen ... Man muss heute über die Maßen viel Energie aufwenden, will man den gleichen Effekt erzielen, wie vielleicht vor zwei Jahren mal.“

„Ich denke, das ist vor allem ein Bild der Enttäuschung. Die Antwort wäre eine andere gewesen vor einem halben oder einem ganzen Jahr, ganz eindeutig.“

Bild der Öffentlichkeit über die Manager der „New Economy“ (Aus Sicht der Manager)



Nicht nur handwerkliche Fehler seien begangen worden. Auch Neid und Missgunst seien ursächlich für das Bild der „New Economy“. In sehr kurzer Zeit seien viele Leute sehr reich geworden. Bezahlt hätten, so die Sicht der Öffentlichkeit, vor allem Kleinanleger.

„Im Moment eher negativ gesehen, vielleicht auch schon mit einem gewissen Neid, weil einfach unheimlich viel Geld im Spiel ist. Und viele, bestimmt ein paar Hundert, richtig viel Geld damit gemacht haben. Ob nun zu Recht oder zu Unrecht, das sei dahingestellt. Die haben die Situation genutzt, glücklich, und haben damit viel Geld gemacht. Aber das hat das ganze Thema angeschlagen. Nachdem dann die Börsenkurse zum Großteil runtergegangen sind, heißt es dann, man habe den Kleinanleger über den Tisch gezogen, was in den seltensten Fällen stimmt.“

Die „New Economy“, das seien die „Verbrecher vom Neuen Markt“, die mit unsicheren Geschäftsmodellen, unrealistischen Erwartungen und zum Teil in eindeutig betrügerischer Absicht ihren Geschäften nachgingen. Die Presse sei nach Meinung der Manager für dieses Bild mitverantwortlich. Ihr wird eine einseitige Berichterstattung vorgeworfen, die sich immer wieder um die Verfehlungen einzelner, schillernder Personen drehe und den Eindruck erwecke, dieses Verhalten sei typisch für die „New Economy“.

„... ich glaube, die Presse ist ein Verstärker von Dingen, die tatsächlich da sind, sie ist aber ein undifferenzierter Verstärker. Das heißt, auf der positiven Seite war sie undifferenziert, jetzt ist sie auf der negativen Seite undifferenziert. Aber es gibt immer weniger Substanz. Das ist, was der New Economy auch vorgeworfen wird. Man wird bejubelt, ohne auf die Substanz zu achten. Das trifft leider auch für die Presse zu.“

Die Konkursstatistiker der Wirtschaft-Auskunftei Vereinte Creditreform hoben in ihrem Verbands-Halbjahresbericht 2001 ausdrücklich hervor, dass Firmen der „New Economy“ „nicht stärker insolvenzgefährdet seien als andere“ sind. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung sei das Insolvenzrisiko in Branchen wie Softwareherstellung, Biotechnologie oder Mediadesign „noch gering“: Im Bereich der IT und Datenverarbeitung liegt die jährliche Insolvenzquote je 10.000 Unternehmen statistisch bei 32, im E-Commerce-Bereich bei 40. Zum Vergleich: im gesamten Dienstleistungssektor gehen von 10.000 Unternehmen 85 Pleite, in der westdeutschen Bauwirtschaft fast 200 pro Jahr. Sicherlich hat sich die krisenhafte Entwicklung besonders bei den Internet-Firmen seither verschärft. Doch in den USA, die der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland normalerweise einige Monate voraus ist, ist die Insolvenzwelle bereits abgeflaut.

Die Kritik der Öffentlichkeit an der „New Economy“ akzeptieren die Manager auch nur zum Teil. Kaum einer der Befragten bestreitet, dass handwerkliche Fehler begangen wurden. Was von der Öffentlichkeit aber viel zu wenig beachtet worden sei, war die eigentliche Leistung der Jungunternehmer: Nämlich der Versuch, als pionierhafte Jungunternehmer aus einem jahrzehntelang gültigen Schema auszubrechen und der Wirtschaft neue Impulse und eine Neue Dynamik verliehen zu haben.

Nachstehende Übersicht zeigt einige häufig genannte Attribute, nach denen die Öffentlichkeit – in der Meinung der Befragten – die Manager der „New“ bzw. „Old Economy“ kategorisiert.

Manager der „New Economy“	Manager der „Old Economy“
<ul style="list-style-type: none"> • Jung, dynamisch, erfolglos • Junge, gierige Hasardeure • Verbrecher vom Neuen Markt • Lässig-chaotisch • Goldgräber, „Cowboys“, Pioniere • Lockerer Erfolgstyp • Teilweise betrügerisch • Enttäuschung des Jahres • Gauner • Alles Scharlatane • Viel Wind, nichts dahinter • Wollen das schnelle Geld machen • Unfähigkeit aufgrund mangelnder Erfahrung • „Boygroups“ • Zu optimistisch, unrealistisch • Wirtschaftlich nicht solide genug 	<ul style="list-style-type: none"> • Dick, fett mit der Zigarre im Mund • Erfahrene „Top Manager“ • Verstaubt, risikoavers • Zu traditionell, zu wenig innovativ • Große Strategen • Hochgekommen in Seilschaften • Korruption, Skrupellosigkeit • Solide • Haben Standing und Reputation • Zuverlässig • Betreiben interne Politik • Karriereorientiert • Bürokratisch, ordentlich, streng, formal • Die eigentliche Wirtschaftselite • Hierarchiedenken • Geldgierig

Nur ein Drittel der Manager ist davon überzeugt, dass die Öffentlichkeit differenziert urteilt, denn finden könne man in der Tat beides: Auf der einen Seite Hochstapler und Hasardeure, die es wie auch immer geschafft hätten, an das notwendige Kapital zu kommen. Auf der anderen Seite Unternehmer mit guten Geschäftsideen und Firmen mit Entwicklungspotential, die aber eingeschränkt und behindert würden durch die schlechte Stimmung.

„Ich glaube, wenige differenzieren da und wenige bewundern die Leistung der größeren Zahl der Unternehmer, die mit einem guten Gedanken usw. gestartet sind und jetzt auch dazugehören. Manche sind einfach mit dem falschen Business-Modell gestartet, das kann ja auch sein, es ist eine Technologie-Revolution, die stattfindet, da wird keiner wissen, wo zum Schluss das Geld verdient wird und wo es verloren wird.“

INTERESSANT IST, DASS DIE ÖFFENTLICHKEIT DIE GRÜNDER UND JUNG-VORSTÄNDE NACH MEINUNG EINIGER MANAGER ÜBERHAUPT NICHT ALS UNTERNEHMER WAHRNIMMT.

„Niemand versucht wirklich, sich mit den detaillierten Ursachen auseinander zu setzen, oder wenige tun das. Es ist eben einfacher mit der Tour, wir haben es schon immer gewusst, und die gehören alle in den Knast.“

Positiver sei nach Meinung der Befragten das Bild der Spitzenmanager der „Old Economy“ – zumindest derzeit. Eine Spitzenstellung nehmen die Unternehmer ein, ihr Ansehen sei nach wie vor bestens, vor allem das des „altherwürdigen Mittelstandes“. Interessant ist, dass die Öffentlichkeit die Gründer und Jungvorstände nach Meinung einiger Manager überhaupt nicht als Unternehmer wahrnimmt.

„Ich glaube, was man heute eben sagt, ist: „Ihr seid ja gar keine Unternehmer, Ihr seid ja Gauner. Und habt versucht mit irgendwelchem Technologie-Wirrwarr uns das Geld aus der Tasche zu locken.“ Wir versuchen natürlich, uns als profitable Unternehmer zurück zu orientieren, um aus dieser Krise hinaus zu kommen.“

15.2 Gemeinsames Selbstverständnis der „New Economy“

Nur 25 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass es unter der debütierenden Wirtschaftselite ein gemeinsames Selbstverständnis gibt. Weitere 32 Prozent erkennen ein gemeinsames Selbstverständnis, aber nur in Teilbereichen. Sie leiten es aus den verschiedenen Branchen her, in denen die Manager tätig sind. Jede Branche, so ihre Meinung, präge ihren eigenen Typus von Menschen. Auch wenn es darüber hinaus nach Aussage der Manager kein gemeinsames Selbstverständnis gäbe, so könne man doch zumindest einige übergreifende Persönlichkeitsmerkmale erkennen, über die alle verfügten:

„Prägend, denke ich, ist die bei allen ausreichend vorhandene Fähigkeit, sich Sachen neu vorzustellen.“

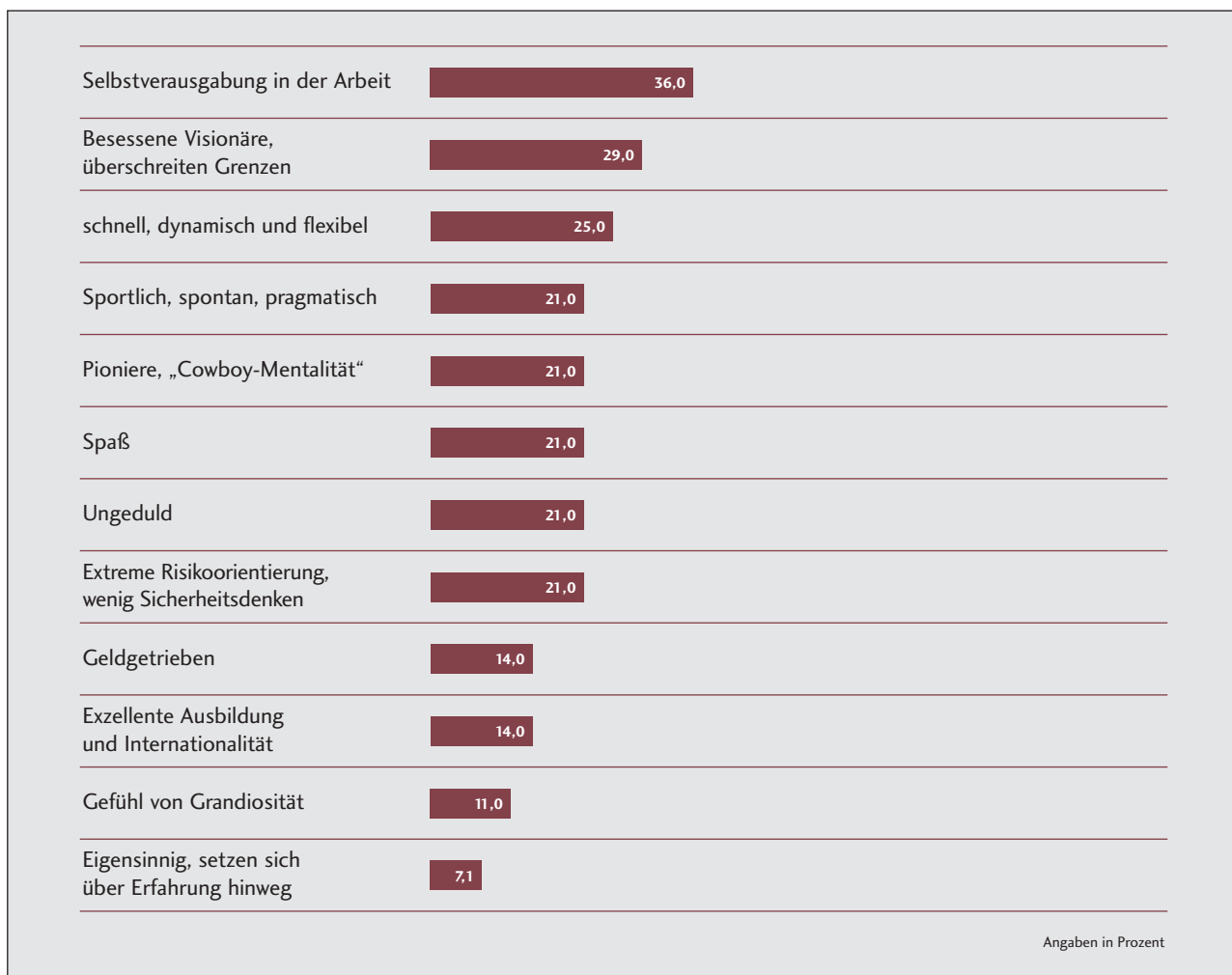
DAS SELBSTVERSTÄNDNIS DER JUNGEN PIONIERS IST RELATIV HETEROGEN.

Die restlichen 40 Prozent sehen dieses gemeinsame Selbstverständnis nicht. Sie beschreiben die debütierende Wirtschaftselite als heterogene Gruppe. Da könne man Leute finden, die sehr solide und umsichtig ihr Unternehmen aufbauen, aber auch andere, die nicht einmal das Grundhandwerkszeug beherrschten. Da gäbe es „Spielertypen“ und Hasardeure, die jeden Bezug zur Wirklichkeit verloren hätten, aber genauso auch Manager, die sorgsam und mit Blick in die Zukunft ihre Entscheidungen fällten. In gleicher Weise unterschiedlich wie die Typen sei auch das Selbstverständnis.

„Ein ‚Wir-Gefühl‘ finden Sie nicht. Was Sie natürlich finden, ist ein sehr stark orientiertes Kastenwesen der Vorstände. Es wird schon sehr genau wahrgenommen in der Wirtschaft, ob Sie zum Vorstand gehören oder nicht. Da gibt es schon einen sehr feinen Strich zwischen Geschäftsführer und Vorstand. Das ist schon da. Aber das ist das einzige.“

Diejenigen, die ein gemeinsames Selbstverständnis wahrnehmen, nennen zu-
meist mehrere der in der nachfolgenden Grafik aufgelisteten Aspekte. Gemein-
samkeiten gäbe es demnach im Alter, in den intellektuellen Fähigkeiten und im
Ausbildungsstand. Die Leute seien tendenziell „unternehmerischer“, größere
Visionäre und vor allem eher bereit, ihr Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass sie
ihre Visionen auch umsetzen können. Viele haben Stellen in der „Old Economy“
aufgegeben und sich in neue Branchen begeben. Schnelligkeit in der Umsetzung
ihrer Ideen, größte Flexibilität und ein Höchstmaß an Dynamik streben sie an.
Sie sind ungeduldig und geben auch nicht viel auf Sicherheit.

Aspekte eines gemeinsamen Selbstverständnisses



Insgesamt könne man die Mentalität der Unternehmergründer in entschei-
denden Punkten sehr gut mit der eines Goldsuchers vergleichen. So wie ein
Goldsucher eine unbändige Lust auf Abenteuer und Freiheit verspürt und dem
vielleicht ganz großen Traum vom Reichtum hinterher jagt, so sind auch die
Manager mit großen Zielen angetreten. Auch sie wollen die Welt erobern und
Grenzen überschreiten.

Die Faktoren „intrinsische Motivation“ bzw. „Selbstverausgabung in der Arbeit“ und „Visionen realisieren“ wurde als einendes Merkmal am häufigsten genannt. Diese Motive seien zwar auch bei Managern der „Old Economy“ stark ausgeprägt. Charakteristisch seien aber das Streben nach Selbstdurchsetzung, das in der „New Economy“ gepaart sei mit einer Art von Pioniergeist oder „Cowboy-Mentalität“. Diese Mentalität bestehe darin, unkonventionell nach vorn zu stürmen, sich über bisherige Strukturen und Gesetzmäßigkeiten hinweg zu setzen und dabei auch bereit zu sein, Einbußen an Macht und Einfluss zu akzeptieren.

„Es gibt in der New Economy sehr viele Gründertypen aus der Old Economy. Die haben sich von der Old Economy verabschiedet, weil sie sich in den Konzernstrukturen nicht verwirklichen konnten, weil sie sagten, ich habe eine Idee, aber ich finde hier nicht die nötige Mehrheit in diesem Unternehmen, das ist zu verkrustet. Ich kann nicht warten, bis der Familienvater da oben in Ruhestand gegangen ist, noch zehn Jahre, dann bin ich verbraucht, ich habe jetzt die Idee, ich glaube daran und ich mache das jetzt.“

DER ZENTRALE UNTERSCHIED
ZWISCHEN DEN MANAGERN DER
„OLD“ UND „NEW ECONOMY“
BESTEHE DARIN, DASS DER WILLE
ZUR UMSETZUNG VON VISIONEN
SEHR VIEL STÄRKER SEI, DIE GEDULD
ABER NUR SEHR BEGRENZT.

Der zentrale Unterschied zwischen den Managern der „Old“ und „New Economy“ bestehe darin, dass der Wille zur Umsetzung von Visionen sehr viel stärker sei, die Geduld aber nur sehr begrenzt. Die Chancen für die schnelle Umsetzung der eigenen Ideen seien in der „New Economy“ besser. Dafür sei man bereit, Einbußen an Macht zu akzeptieren; Macht habe für die debütierende Wirtschaftselite einen geringeren Eigenwert. Sie sei der Umsetzung eigener Ideen klar untergeordnet.

„Sie haben die Chance auf viel Selbstständigkeit und darauf, etwas zu kreieren. Die ist höher als in der Old Economy, die Ihnen da Grenzen setzt. Sie haben ein größeres Risiko und Sie finden sich auch woanders wieder, was Macht und Einflussmöglichkeiten betrifft. Also so ein kleines Start-up, wie hier das ist, das wird ja kaum wahrgenommen.“

Gemeinsam sei den Gründern und Jungunternehmern auch der Drang, bei der Umsetzung ihrer Visionen Grenzen zu überschreiten. Man sei Visionär und Unternehmer im ursprünglichen Sinne des Wortes. Dieser Unternehmergeist könne in den bürokratischen Strukturen der traditionellen Großunternehmen nicht gedeihen.

„Was uns alle vereint, ist eine Euphorie, eine wahnsinnige Euphorie und eine Vision. Ich glaube so eine Euphorie und so eine Vision gibt es selten in Old Economy-Unternehmen. Man startet und ist besessen davon und tut alles dafür, um es zu erreichen, macht viele Fehler, aber rennt vorwärts und das ist, glaube ich, der Unterschied.“

„In vorgegebenen Strukturen zu denken, ist diesen Leuten fremd. Man ist Unternehmer in dem Sinne, dass man was vorantreibt, autonom ist, Dinge wagt, Grenzen überschreitet. Ich denke, gerade Grenzen überschreiten und nicht in vorgegebenen Kategorien und Schemata sich zu bewegen. Das sind Dinge, die können bis in rechtliche Bereiche hinein gehen, wobei ich auch sage, dies ist für mich keine Grenze, sondern ich gehe darüber hinaus und ich denke, das zeichnet die Leute aus.“

Rund ein Fünftel der Befragten nennt eine höhere Risikoorientierung als Merkmal des gemeinsamen Selbstverständnisses. Vereinzelt wird diese stärkere „Risikoorientierung“ aber auch als Scheintugend entlarvt und zurückgewiesen: Zum einen würden die Unternehmer ja hauptsächlich nicht mit ihrem eigenen Geld, sondern mit dem anderer Leute arbeiten. Zum anderen sei es mittlerweile auch in Deutschland so, dass ein gescheiterter Unternehmer nicht mehr ein für alle mal gebrandmarkt sei. Das „Risiko“, das man dann eingehe, sei letztendlich also gar nicht so groß. Doch auch einige kritische Äußerungen sind zu vernehmen. Das gefährliche Gefühl der „Grandiosität“, unbesiegbar zu sein, die Hybris der Gigantomanie und die Arroganz, traditionelle Erfahrungswerte erst einmal zu ignorieren, all dies waren in der Vergangenheit eben auch Merkmale eines gemeinsamen Selbstverständnisses – zumindest bei bestimmten Teile der „New Economy“.

„ ... Aber auch sehr stark getrieben von der Vorstellung: Ich bin jetzt in Kürze der ganz Große, auch als Persönlichkeit.“

Mittlerweile sei jedoch deutlich erkannt, dass es nur eine Ökonomie – die „True Economy“ – und nur gut oder schlecht geführte Unternehmen gibt. Auch in der „New Economy“ gelten dieselben Handelsrituale und -mechanismen.

„ ... es hat mal eine Blase vorgeherrscht, wir können alles besser und wir sind die neue Elite. Digitalisierung, Internet und Computer verstehen die Alten gar nicht, wir können es besser. Das ist meines Erachtens eine gefährliche Arroganz und Hochnäsigkeit, ganz gefährlich. Genau diese Leute hat es auch am härtesten getroffen, wenn man zum Beispiel die Neuen Markt-Unternehmen anschaut, einige davon.“

Unterschiede werden schließlich vor allem noch in der Arbeitsweise und im Arbeitsstil erkannt: Er sei schneller, ungeduldiger, fehlertoleranter, er sei kreativer, technologiegetriebener. Darüber hinaus gäbe es noch gemeinsame Interessen. Hinsichtlich eines gemeinsamen Wertesystems ist man skeptisch, da seien die Gründer und Unternehmensführer sehr heterogen.

„Ein gemeinsames Selbstverständnis im Hinblick auf Moral gibt es, glaube ich, nicht. Es gibt ein gemeinsames Selbstverständnis im Hinblick auf die Notwendigkeit, Dinge in der Wirtschaft und in der Politik zu ändern, um Jungunternehmen das Arbeiten einfacher zu machen. Aber Moral, darauf bezieht sich das nicht.“

MERKMAL EINES GEMEINSAMEN SELBSTVERSTÄNDNISSES IST BEI CIRCA 10 PROZENT DER BEFRAGTEN EINE EXTREME RISIKOORIENTIERUNG.

16. HEIMAT UND NATION

16.1 „Heimat“ im Bewusstsein der Kosmopoliten

Die debütierende Wirtschaftselite ist im Zeitalter der nationalen Entgrenzung aufgewachsen, die heute mit der Globalisierung einen vorläufigen Höhepunkt erreicht hat. Globalisierung bestimmt ihr Leben und globales, nationale Grenzen überschreitendes Denken und Handeln bestimmt den Alltag. Welche Gedanken verbinden die Kosmopoliten mit den Begriffen „Heimat“ und „Nation“? Sind das Kategorien, die in ihrem Denken noch eine Rolle spielen oder sind sie durch die ständigen Begegnungen mit fremden Ländern und Kulturen erodiert oder aufgehoben?

FÜR RUND 70 PROZENT HATTE DER BEGRIFF DER „HEIMAT“ SCHON IMMER EINE BEDEUTUNG.

Zunächst kann festgestellt werden, dass die Manager zwischen Heimat und Nation differenzieren, wobei der Heimatbegriff bzw. die mit diesem Begriff assoziierten Vorstellungen wesentlich stärker verankert sind, als die des Nationenbegriffs: Für rund 70 Prozent hatte der Begriff der „Heimat“ schon immer eine Bedeutung. Bei weiteren 11 Prozent hat der Begriff heute wieder eine Bedeutung, die sich interessanterweise aber erst in den letzten Jahren formiert hat. Wesentlich war dabei eine gewisse Distanz zum Vertrauten.

„Ja, Heimat spielt eigentlich wieder eine Rolle, witzigerweise ... ich habe natürlich auf ganz vielen Flecken gewohnt und habe mit Heimat eigentlich früher nicht so viel verbunden, weil ich das als selbstverständlich angenommen habe, das war ganz klar, weil ich aus so stabilen Verhältnissen komme. Dann bin ich ja jahrelang im Ausland gewesen, bin jetzt wieder in Deutschland und das ist jetzt schon meine Heimat.“

Aus der Fernperspektive des fremden Auslands dämmerte eine Sehnsucht, die in den Worten der Befragten auch Heimweh heißen darf. Nur 15 Prozent können mit dem Begriff „Heimat“ nichts anfangen. Sie finden ihn „antiquiert“, „romantisch verklärt“, nicht mehr zeitgemäß.

„Wichtiger ist für mich der Gedanke Nation, eher als Heimat, weil Heimat in Zeiten zunehmender Flexibilität und Mobilität eine ganz andere Dimension bekommt ...“

Für rund 80 Prozent der Kosmopoliten hat also Heimat noch Bedeutung. Diese Bedeutung erschöpft sich nun nicht in konkreten Vorstellungen, hier liegt ein wesentlicher Unterschied zum Begriff der Nation. „Heimat“ ist für die meisten Manager ein warmes Gefühl, eine Empfindung.

„Es ist eine Art Heimatgefühl. Ich bin Deutscher, weil Deutschland meine Heimat ist, weil es das ist, was ich verstehe, was in mir ist. Ich bin aufgewachsen mit dieser Kultur und habe sie verinnerlicht. Ich fühle mich wie zu Hause.“

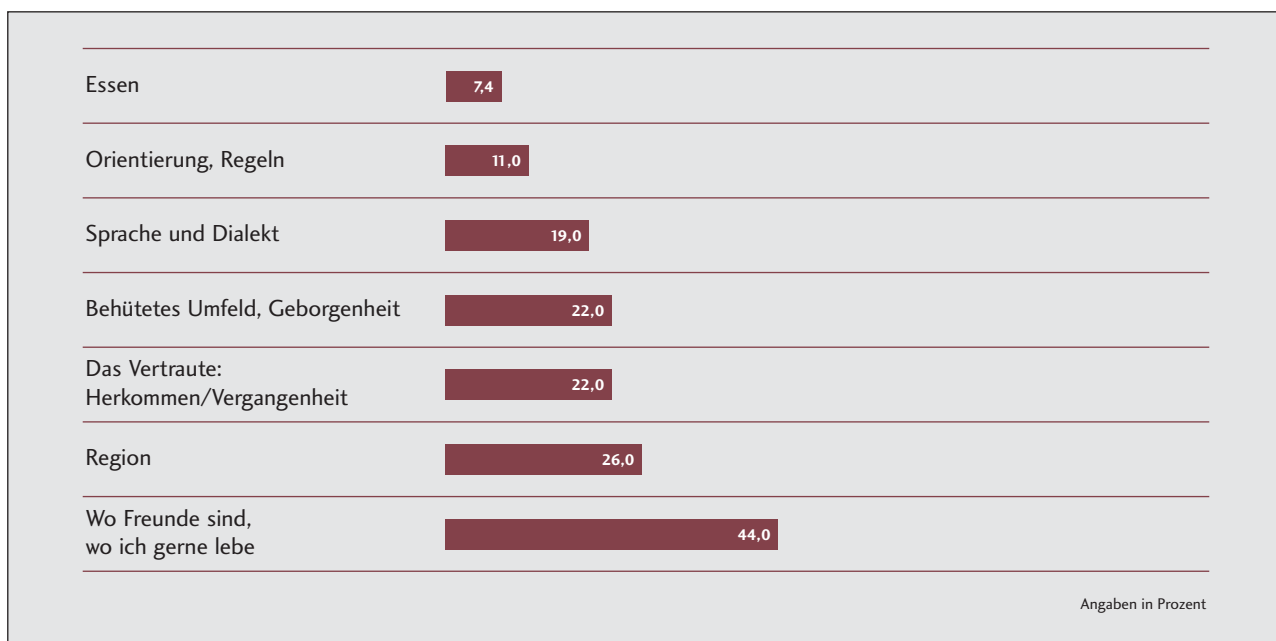
„Heimat, ja klar, aber Heimat ist auch das Land und man kann schlecht auf sein Land stolz sein, das geht nicht, aber man kann seine Heimat sehr lieben. Das tue ich bestimmt.“

Dieses Gefühl lässt sich nur schwer in Worte fassen. Nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die häufigsten Nennungen, die mit dem Begriff in Verbindung gebracht werden. Für rund 44 Prozent der Manager ist Heimat demnach nicht zwangsläufig Regionalismus, der Begriff folgt nicht zwingend einem Territorialprinzip, welches besagt, dass der Mensch Halt erst dann findet, wenn er räumliche Ortsbezüge entwickelt hat. Während oftmals die räumliche Orientierung gegenüber anonymen und entfremdeten Funktionsabläufen Überschaubarkeit, Gestaltung und Identifikation im Nahraum bietet, scheint bei den Managern an diese Stelle eine soziale und damit eine räumlich entgrenzte Orientierung getreten zu sein.

FÜR RUND 44 PROZENT DER MANAGER IST HEIMAT DEMNACH NICHT ZWANGSLÄUFIG REGIONALISMUS.

„Heimat ist sofort sehr positiv konnotiert, Heimat ist sehr positiv für mich ... Nation, jetzt erst mal zurückgesetzt und nicht so wichtig. Heimat ist für mich auch nicht der Geburtsort, sondern da, wo ich mich wohlfühle und das reicht bis in die Herzen meiner Familie hinein. Für mich ist Heimat jetzt München, Heimat kann aber auch wo anders sein, aber Heimat ist ein Gefühl von Geborgenheit und angekommen sein, im Zentrum seines Ichs leben.“

Bedeutung von „Heimat“ verbinden



Etwa 26 Prozent der Gründungsunternehmer identifiziert Heimat explicit und circa zwei Drittel implicit mit einem konkreten Ort, mit einer lieb gewonnenen Region oder einer Stadt, dem Geburtsort. Die regionale Identität erweist sich als eine spezifische Ausprägung von biographischem Bewusstsein. Das Lokale oder Regionale wird so zu einer Vermittlungsinstanz für personale und soziale Identität und Identifikation. Heimat hat biographische Bedeutung, die bis in die Kindheit zurückreicht und identitätsstiftend wirken kann.

„Ich bin geboren in München und bin hier schon immer und ich will hier auch überhaupt nicht weg. Ich habe noch keinen anderen Ort gefunden, wo es mich hingezogen hätte. Und es gibt auch keinen Grund von hier weg zu gehen.“

„Heimat ist das, was jeden prägt, Freunde, das Umfeld. Ich fühle mich dem Saarland schon irgendwie verbunden, obwohl ich im Jahr vielleicht maximal 20 Tage hier bin. Das Saarland hat mich bestimmt geprägt durch seine irgendwie schon lebenswerte, kleine, überschaubare Art, offene Art ...“

Für andere bedeutet Heimat vor allem Sicherheit und Orientierung. Die Vorstellung des Vertrauten, das Gefühl von Geborgenheit und das Wissen um einen Ort, an dem man sich geborgen weiß, wirkt auch aus der Ferne als Kraftspender.

„Heimat ist Orientierung, bedeutet Wurzeln. Die eigene Vergangenheit ist positiv und wichtig, weil Heimat sich nicht unbedingt auf die Nationalität bezieht.“

„Also dies Thema ‘Heimat’ und ‘sich zu Hause fühlen’, das ist schon wichtig. Heimat, das ist ein Punkt, der einem Kraft gibt. Wenn man irgendwo in der japanischen Millionenstadt-Wüste lebt, kann man sicherlich nicht diese Kraft schöpfen.“

Schließlich ist für all jene, die den Begriff nicht weiter konkretisieren können, „Heimat“ die Summe vieler kleiner Selbstverständlichkeiten, seien es Bräuche, heimatliche Bäume, Landschaften oder Bilder von Fassaden einer Stadt, die man im Gedächtnis mit sich führt, und die einen erfreuen und erwarten, gleich wie lange und wie schön ein Urlaub oder ein Auslandsaufenthalt waren.

„Dazu gehört ja alles, das geht los mit den Brotsorten oder sonst was, mit den Sportarten, mit der Kommunikation, mit der Sprache ... dann mit der Kirche und so. Es sind ganz viele Elemente, die einfach in der Summe Heimat ausmachen.“

16.2 Die Deutung der Nation

FÜR KNAPP DIE HÄLFTE DER GRÜNDUNGSUNTERNEHMER SPIELT DER BEGRIFF DER NATION EINE WICHTIGE ROLLE.

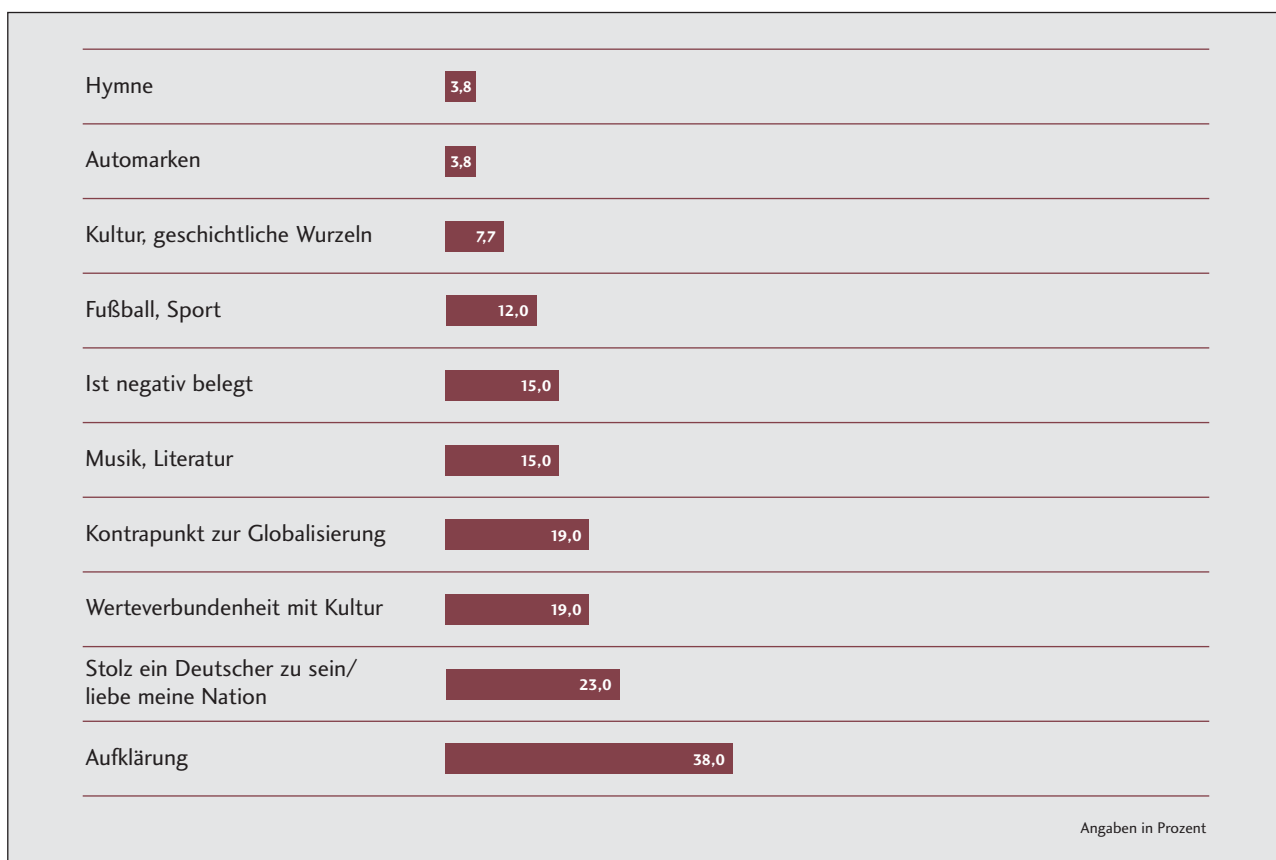
Der Nationenbegriff ist in seiner Bedeutung dem Heimatbegriff untergeordnet. 39 Prozent äußern sich in diesem Sinne, für sie und für ihr Selbstverständnis ist die „Nation“ gegenüber der „Heimat“ zweitrangig. Der Begriff ist damit keinesfalls obsolet, immerhin 46 Prozent bekunden, dass „Nation“ eine Kategorie sei, die in ihrem Denken eine Rolle spielt. Nur für 15 Prozent ist dies nicht der Fall, für sie ist das Konzept der Nation nicht identitätstragend und Zusammenhalt stiftend. Sie lehnen den Begriff der Nation kategorisch ab oder stehen ihm zumindest mit Skepsis gegenüber. Die nationale Identität scheint damit nur eine schwache Voraussetzung für ein heimatliches Selbstbewusstsein zu sein.

Die Nation als identitätsstiftendes Element ist in zweifacher Hinsicht bedeutungsvoll: Einerseits wird darunter ein gemeinsamer Vorrat an Traditionen, Werten, an Verständigungsgrundlage beschrieben. An Symbolen, Bildern, Geschichtsvorstellungen wird die Gleichheit oder zumindest die Ähnlichkeit der Deutungen und Bewertungen, die in einer Nation vorgenommen werden, festgemacht. All dies eint ein Volk oder eine Gemeinschaft, das an derselben Geschichte partizipiert. Als Differenzierungskriterium grenzt Nation andererseits jene, die an diesem Vorrat nicht teilhaben, aus.

„‘Nation’ würde ich sagen, ja, hat Bedeutung als eine Gemeinschaft von Menschen, die irgendwo zumindest im weitesten Sinne Ähnlichkeiten haben oder Gemeinsamkeiten haben, aber nichts darüber hinaus. Das heißt, es gibt typisch deutsche Eigenschaften, würde ich sagen. Es gibt Dinge, die eine Verbundenheit zu diesem Land ausmachen. Kultur, Geschichte würde ich dazuzählen ... Ich habe sehr viel mit Amerikanern zu tun gehabt ... Auch wenn wir glauben, wir seien stark amerikanisiert: Wir sind es nicht.“

Die Grafik zeigt, welche Aspekte die Befragten mit dem Begriff der Nation verbinden.

Bedeutung von „Nation“



Stark im Vordergrund steht das kulturelle Erbe, die „Charaktereigenschaften“ der deutschen Nation: Die Errungenschaft der Aufklärung, die Verbundenheit mit den traditionellen deutschen Werten, Musik, Literatur und Kunst.

„Das Thema ist das, was man mit Deutschland verbindet. Und da glaube ich, da hatten wir eine Tradition und die ist ja nicht auf 12 Jahre reduziert, sondern was davor war, Philosophie, naturwissenschaftliche Leistung, ingenieurwirtschaftliche Leistung. Wir haben etwas sehr Beispielhaftes aufgebaut. Die damit verbundenen Werte wie Disziplin, Fleiß und all das, was das möglich gemacht hat, sind sehr gute Dinge, von denen wir auch heute sehr viel lernen können. Das sollten wir weiterführen, und in dem Sinne sag ich schon, habe ich eine Verbundenheit zu den guten Werten dessen, was mit Deutschland verbunden ist.

„... weil Nation, Deutschland, das sind auch die Tugenden, über die wir gesprochen haben, es sind preußische Tugenden, aber auch andere Tugenden, es ist Pflichtgefühl und das ist natürlich auch mit dem deutschen Charakter und mit dem Wesen verbunden ...“

VON RUND EINEM FÜNFTTEL DER MANAGER ERHÄLT DER NATIONENBEGRIFF SEINE BEDEUTUNG ALS BEWUSSTER KONTRAPUNKT EINER GLOBALEN, DEZENTRALISIERTEN WELT.

Von rund einem Fünftel der Manager erhält der Nationenbegriff seine Bedeutung als bewusster Kontrapunkt einer globalen, dezentralisierten Welt. Nation dient dann dazu, den mit der Globalisierung einher gehenden Tendenzen der Unübersichtlichkeit und der zunehmend schwierigeren Orientierung entgegen zu wirken. Der Gefahr nationalistischer (Gegen) Strömungen in der Gesellschaft ist man sich dabei durchaus bewusst.

„Nation? Ich habe einen starken Hang zur Nation, zu Lokalpatriotismus, gerade wegen dieser ganzen Globalisierung. Dieser Gigantismus führt eben auch wieder zu starken regionalen und nationalen Märkten, die im Extremfall sehr gefährlich sind. Für mich hat die Nation eine richtige Bedeutung.“

RUND EIN VIERTEL DER BEFRAGTEN SEINEN STOLZ DARAUFG, EIN DEUTSCHER ZU SEIN UND DIESER NATION ANZUGEHÖREN, AUCH WENN MAN SICH MIT DER EINEN ODER ANDEREN EIGENSCHAFT NICHT IDENTIFIZIERT.

Gleichwohl bekennt rund ein Viertel der Befragten seinen Stolz darauf, ein Deutscher zu sein und dieser Nation anzugehören, auch wenn man sich mit der einen oder anderen Eigenschaft nicht identifiziert.

„Und es gibt für mich auch einen Stolz, Deutscher zu sein, auch wenn ich viele Eigenschaften an Deutschen nicht gut finde und wahrscheinlich einige davon selber hab, aber es ist sicherlich so.“

Freilich weiß man um die Last der Geschichte. Das Bekenntnis zur deutschen Nation wird darum relativiert und sehr sorgsam abgegrenzt gegenüber einem fanatischen Nationalismus.

„Ich fühle mich eigentlich hier in Deutschland überall wohl. Fast überall. Aber es ist sicherlich nicht so, dass es einen Nationalismus, so einen Stolz gibt, das gibt es von meiner Seite aus gar nicht. Aber mein Land lieben tue ich schon sehr.“

So gibt man denn sein Bekenntnis nicht freimütig, sondern sehr differenziert ab. Das nationale Bewusstsein wird ausdrücklich in einen europäischen oder pluralistischen sozialen Kontext gerückt und dadurch zugleich relativiert. Wenn also ein Nationalstolz bekundet wird, dann ist damit der Stolz gemeint, den auch ein Franzose, ein Holländer, ein Italiener oder jeder andere auch für seine Nation empfindet.

DAS NATIONALE BEWUSSTSEIN WIRD AUSDRÜCKLICH IN EINEN EUROPÄISCHEN ODER PLURALISTISCHEN SOZIALEN KONTEXT GERÜCKT UND DADURCH ZUGLEICH RELATIVIERT.

„... Und wenn wir jetzt sagen, die Nation an sich mit all den Kulturleistungen, die sie mal erreicht hat, ist identitätsstiftend, aber die Nation eingebettet in eine europäische Vielfalt, dann ist das mit Sicherheit eine gute Lösung ...“

„Ich finde, dass man stolz darauf sein kann, welche Kulturleistungen dieses Volk hervorgebracht hat, ich denk an Schiller, Goethe, Kunst, Literatur. Das gilt für jede andere Nation aber genauso, ich respektiere jede Nation.“

Die Erfahrungen der deutschen Nation mit dem Nationalsozialismus erzeugen auch bei den jüngeren Managern einen Leidensdruck.

„Nation, wir haben nun die Altlast, hunderttausendmal gelesen, zitiert, die Gnade der späten Geburt, wie Kohl mal gesagt hat. Wir Deutsche leiden, glaube ich, darunter, dass wir diese braune Vergangenheit haben.“

Dieser Leidensdruck wird nun ins Positive gewendet, ihm wird eine stark produktive Funktion beigemessen. So wird den Deutschen eine anderen Nationen abgehende aufklärerische Fähigkeit zugesprochen, die aus dem Prozess der Aufarbeitung der eigenen nationalen Identität – gleichsam kathartisch gereinigt – hervor gegangen sei.

„Eine Nation, auf die man stolz sein kann, die auch extrem kritisch mit der Vergangenheit umgehen kann. Ich glaube, dass dieses zu einem großen Element der Stärke werden kann, wenn man sich bewusst ist, was diese Nation angestellt hat und weil man weiß, dass dieses nicht nur in dieser Nation, sondern in vielen Nationen einfach schlummert. Das ist etwas, was mich sehr nachdenklich stimmt.“

Mehrfach erfolgt der Hinweis auf die Gefahr eines entfesselten und ungezähmten Nationalismus, der nach Meinung der Befragten auch wieder in der deutschen Gesellschaft aufleben könnte. Wach zu sein sei oberstes Gebot. Denn „Nation“, so die Ausführungen eines Managers, könne immer auch missbraucht werden, dies insbesondere dann, wenn andere „identitätsstiftende Vehikel“ wie Religion nicht mehr zur Verfügung stehen.

BEI 12 PROZENT DER MANAGER ERWACHT DAS NATIONALBEWUSSTSEIN REGELMÄSSIG BEI SPORTLICHEN EREIGNISSEN.

„Menschen, gerade niedrigeren Bildungsniveaus brauchen einfach Surrogate, weil deren Identität sich nicht aus Erfolgen im Leben speist, sondern es muss hier eine Zugehörigkeit zu einer Sache sein, auf die man Stolz sein kann. Das ist überhaupt meines Erachtens die treibende Kraft für die weite Akzeptanz des Nationalsozialismus ... Es war eben einfach eine Sache der überlegenen Rasse und man gehört dazu. Dann ist man automatisch überlegen und kann stolz auf sich sein. Und das war meines Erachtens das psychologische Moment dahinter ... Wir müssen in Deutschland arg aufpassen, da wir das Wirtschaftswachstum als identitätsstiftendes Vehikel verloren haben. Es müssen entsprechende Surrogate gefunden werden für die Menschenmassen. Davor darf man den Blick einfach nicht verschließen.“

Bei 12 Prozent der Manager erwacht das Nationalbewusstsein regelmäßig bei sportlichen Ereignissen. Vor allem bei international ausgetragenen Fußballspielen oder im Motorrennsport mit Beteiligung deutscher Marken fällt es leicht, ein deutsches „Wir-Gefühl“ zu entwickeln.

„Nation, wie macht sich das bemerkbar? Indem man manchmal zu Tränen gerührt ist, wenn Michael Schumacher auf dem Podest steht und die deutsche Nationalhymne kommt. Das ist so. Ja, das war jetzt ein Beispiel, aber auch sonst, die Nationalhymne hat für mich einen Wert und die Nation hat für mich einen Wert.“

„Wenn ein Fußballspiel stattfindet und es spielt eine deutsche Mannschaft gegen eine ausländische Mannschaft, bin ich in jedem Fall für die deutsche. Ich werde klar sagen, ich bin Münchner, ich bin Bayer und ich bin Deutscher, auch in dieser Reihenfolge und ich finde das auch wichtig.“

„Sportereignisse, wenn jetzt Deutschland gegen England spielt, das ist ein sehr sehr gutes Beispiel; sicherlich weil ich eben auch sehr sportinteressiert bin. Bei mir ist dieses nationale Bewusstsein sehr eng gekoppelt mit Sportereignissen. Ich bin aber auch ein begeisterter Fahrer einer deutschen Automarke, also auch in diesem Bereich ist es ein nationales Denken.“

16.3 Die Verpflichtung gegenüber der Herkunft

Heimat und Nation können die Grundlage einer empfundenen Verpflichtung bilden. Besteht dieser Verpflichtungsgedanke, so sieht man sich in einer Bringschuld: Man empfindet Dankbarkeit, man fühlt sich vielleicht verantwortlich für Entwicklungen in der Heimat und ist bereit, seine Einflussmöglichkeit zum Wohle von Heimat und Nation geltend zu machen. Fühlen sich die deutschen Nachwuchsmanager ihrer Herkunft verpflichtet?

Knapp die Hälfte legt ein klares Bekenntnis ab: Rund 38 Prozent der Manager ist es wichtig, an der Verbesserung der Lebensverhältnisse in Deutschland bzw. der Herkunftsregion mitzuwirken. Man bedauert dabei, dass es im Globalisierungszeitalter immer schwieriger wird, diese lokale Verantwortung auch wahr zu nehmen.

FÜR RUND 38 PROZENT DER MANAGER IST ES WICHTIG, AN DER VERBESSERUNG DER LEBENSVERHÄLTNISSE IN DEUTSCHLAND MITZUWIRKEN.

„Ich komme aus einem Dorf, und wenn sie da was zubetonieren wollen, das kritisiere ich dann schon mal ... Das müssen sie auch tun. Das ist der Nachteil der Neuen Eliten. Dass sie global leben und sich plötzlich lokal nicht mehr engagieren ... aber das Schlimme daran ist, dass sich die globale Elite plötzlich aus der lokalen Verantwortung löst. Und zwar nicht bewusst, sondern durch ihre Arbeitstätigkeit.“

Rund 14 Prozent empfinden eine Verpflichtung gegenüber Freunden und Bekannten, mit denen sie aufgewachsen sind. Einige fühlen sich verantwortlich dafür, dass sie musische, literarische oder andere deutsche Kulturwerte konservieren und an nachfolgende Generationen weiter vererben.

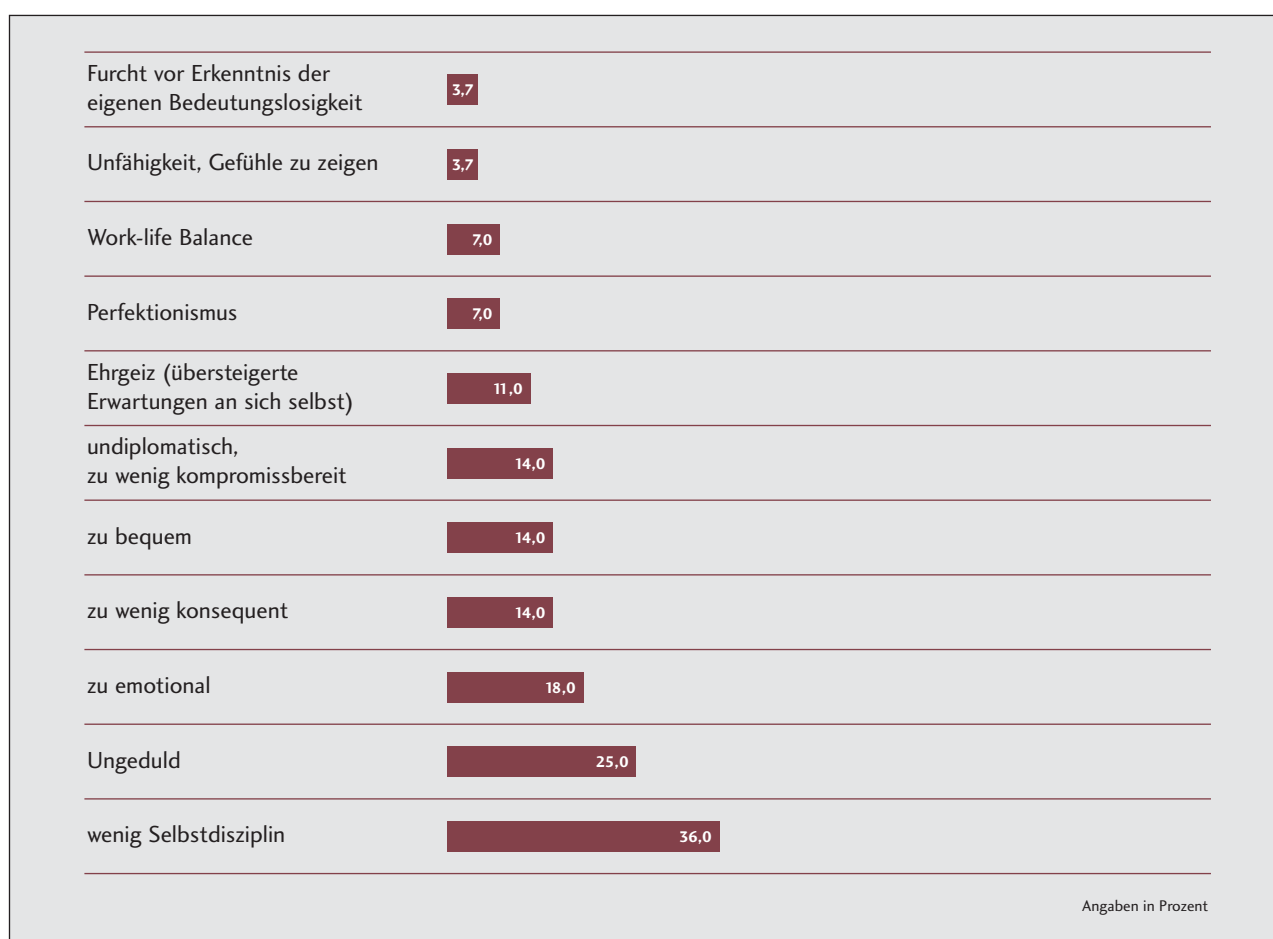
Rund 29 Prozent antworten mit einem deutlichen Nein auf die Frage nach Verpflichtungsgefühlen, auch wenn in einzelnen Fällen eine emotionale Bindung besteht:

„Ich kann nicht sagen, meine Herkunft verpflichtet, sondern meine Herkunft hat mich halt geprägt, ich fühle mich nicht in dem Sinne verpflichtet.“

17. PERSÖNLICHE SCHWÄCHEN

Das Gesamtbild eines Menschen bleibt lückenhaft, wenn man nicht auch nach seinen Schwächen fragt. Alle befragten Manager gestehen sich Schwächen zu und akzeptieren sie als Teil ihrer Identität. Man ist der Meinung, dass man jedenfalls einige Schwächen, die man an sich erkannt hat, zum Teil bearbeiten und auch abstellen kann. Bei anderen Schwächen sei dies kaum möglich, sie gehörten einfach zur Person, zur Persönlichkeitsstruktur dazu. Mit diesen müsse man eben leben. Nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die Nennungen.

Eingestandene Schwächen der debütierenden Wirtschaftselite



17.1 Mangelnde Selbstdisziplin

Am häufigsten bemängeln die Manager der aufstrebenden Wirtschaftselite an sich eine mangelnde Selbstdisziplin. Die Schwäche besteht nun weniger darin, ambitionierte Ziele nicht entschlossen genug verfolgt zu haben, sondern vielmehr in der Unfähigkeit, zu den Dingen und Aufgaben eine gewisse Distanz aufzubauen und einzuhalten. Was die Manager stört, ist ihre Neigung, mit den Aufgaben zu verschmelzen und auf diese Weise gewissermaßen eine Art von Selbstausbeutung zu betreiben – zu Lasten ihrer sozialen Beziehungen.

„Ich glaube, eine Schwäche ist ein gewisser Grad an Selbstausbeutung, wenn man Ziele verfolgt. Das ist insoweit akzeptabel, als es eben die eigene Person betrifft und inakzeptabel, das musste ich selber lernen im privaten Umfeld, wenn man seinen Zeitvorrat falsch einteilt, auch wenn es richtig war an der Stelle. Aber man verliert einfach viele soziale Bindungen und das geht bis in die direkte persönliche Familie hinein.“

17.2 Ungeduld

Geduld ist gezähmte Leidenschaft, sagte Lyman Abbott, ein Religionsphilosoph des 19. Jahrhunderts. Einem Viertel der befragten Manager fällt es eher schwer, ihre Begeisterung zu bändigen, sie stürmen lieber nach vorn. Weil nicht ausgeschlossen ist, dass andere in diesem Ansturm verletzt werden oder darunter leiden, bezeichnen sie diese Ungeduld als Schwäche.

„Ich habe wenig Verständnis dafür, Menschen, die lange brauchen, zu verstehen. Das macht mich nervös, und ich mag mit den Leuten eigentlich nicht arbeiten, um nicht die Zeit zu vertrödeln ... Wenn ich beruflich viel zu tun habe, dann geht es wirklich um komplexe Themen und dann macht es mich krank, wenn einer nicht kapiert. Das macht mich total nervös und das merken die Leute auch. Ich glaube, da leiden einige darunter, weil sie das Gefühl haben, sie erfüllen nie meine Anforderungen. Ich bin auch nicht bereit, die Anforderungen zu senken. Das ist, glaube ich, eine Schwäche in dem Sinne, dass man mehr darauf achten muß, was einer wirklich leisten kann.“

Mancher ist mit sich selbst ungeduldig, vielleicht weil er alle Geduld für andere braucht.

„... ungeduldig, vor allem mir selbst gegenüber, weniger anderen Leuten gegenüber. Ich bin eigentlich sehr tolerant, weil ich ein starkes Phlegma habe. Das macht mich persönlich ungeduldig. Anderen Leuten gegenüber bin ich da wesentlich toleranter. Ich denke, meine größte Schwäche ist mein starkes Phlegma und meine Undisziplinertheit in vielen Dingen. Ich muss da täglich daran arbeiten, und das kostet mich auch eine Menge Kraft.“

17.3 Emotionalität

Gefühle und Gefühlsäußerungen sind wesentliche Facetten der Identität jedes Menschen. Noch bevor der Verstand eine Situation einzuschätzen vermag, haben spontane Gefühlsäußerungen der sozialen Mitwelt ein Stück der eigenen Identität bereits offenbart. Während es einige der Befragten als Schwäche betrachten, zu gefühlsbetont zu agieren, halten sich andere Manager für zu wenig emotional. So könnten Emotionen im Geschäftsleben bei der Zielverfolgung oder in Verhandlungen hinderlich sein. Manche bedauern es, sich in solchen Situationen nicht stärker unter Kontrolle zu haben.

JEDER FÜNFTE MANAGER
HAT PROBLEME MIT SEINER
EMOTIONALITÄT.

Während die Frage der Gefühlsäußerung im beruflichen Umfeld in bezug auf den Geschäftserfolg eher instrumentellen Wert hat, ändert sich die Bedeutung im Privatbereich fundamental. Denn hier geht es darum, die eigene Person dem anderen uneingeschränkt mitzuteilen und den oder die anderen an sich selbst teilhaben zu lassen. Nicht jeder ist dazu befähigt. Einer der Manager geht auf Spurensuche und vermutet die Ursache seiner Verslossenheit in Schutzmechanismen, die er durch die sehr frühe Ablösung vom Elternhaus aufgebaut hat.

„Verschlossen, was die positiven Emotionen angeht. Das Feedback, das man so spürt, ist, dass die Leute von mir sagen: kalt, distanziert, was eigentlich überhaupt nicht stimmt. Die Leute, die mich näher kennen, sagen: das ist verrückt. Man braucht ein halbes Jahr, bis man es verstanden hat, dann kapiert man es. Ich glaube, das ist eine Schwäche ... Ich lasse Dinge nicht an mich ran oder packe emotional schwierige Themen in Schubladen, mache dann die Schubladen zu, damit sie nicht weh tun.“

17.4 Das Verfehlen des richtigen Maßes

Die debütierende Wirtschaftselite hat Ambitionen. Sie ist leistungsorientiert bis zur Selbstaussbeutung und weiß, dass nichts so erfolgreich ist wie das Übermaß. Andererseits ist die Tugend des Maßhaltens noch in Erinnerung und der Verstoß dagegen nach dem Urteil einiger Manager durchaus als persönliche Schwäche zu werten. Vor allem ein übersteigerter Ehrgeiz wird nicht uneingeschränkt positiv gewertet. Wichtig sei, diesen Ehrgeiz auf einem vernünftigen Niveau zu halten.

„Es gibt viele Schwächen. Allein die positiven Merkmale kann man auch als Schwäche deuten. Ehrgeiz kann auch ein übersteigerter Ehrgeiz sein, es gilt, damit umgehen zu können ... Das geht jetzt vielleicht zu sehr in den Persönlichkeitsbereich hinein, aber alles das, was positiv ist, kann auch durchaus negativ sein.“

„Ich denke, ich habe einen ganz gesunden Ehrgeiz, aber ich bin, wenn man eine Skala hat, wahrscheinlich eher am oberen Ende, und wenn ich hier mich nicht selber kontrolliere, falle ich durchaus ins Extremloch rein. ... Wenn ein Mitarbeiter sagen würde, ich habe am Wochenende hier gearbeitet, das würde ich ihm nie aufs Positivkonto schreiben. Das ist für mich eine mentale Schwäche, das ist für mich eine Umsetzungsschwäche ...“

17.5 Sonstige Schwächen

Die Manager haben noch zahlreiche andere Schwächen geäußert. Einige sind nach eigenem Bekunden zu selbstkritisch. Ihnen sind die Ergebnisse ihrer Bemühungen erst dann gut genug, wenn das Ergebnis perfekt ist. Da solche Perfektion im Alltag nur selten erreicht werden kann, sind die Manager sehr oft latent unzufrieden mit ihren Leistungen. Gleichwohl sind Sie nicht bereit, von dem Streben nach Perfektion abzurücken, Vollkommenheit bleibt die Leitidee, die das Handeln anleitet.

Eine weitere Schwäche, die die debütierende Wirtschaftselite an sich feststellt, ist die nicht immer gelingende Ausbalancierung von Beruf und Privatleben. Der Beruf nimmt im Zeitbudget eine zu große Rolle ein. Eine 60 Stunden Woche ist selten, oft wird auch an den Wochenenden gearbeitet. Dabei werden mitunter die Funktionsmechanismen des Berufs so stark internalisiert, dass sie unbewusst auch auf die Familie übertragen werden.

„Ich glaube, was uns in der Regel nicht gelingt, ist dass man Beruf und Privatleben trennt. Es geht einem zu Hause schon so, dass man erwartet, dass die Familie so funktioniert wie das Unternehmen funktioniert und dass man eine falsche Erwartungshaltung hat.“

Mitunter wird bedauert, dass aufgrund der starken Beanspruchung andere Aktivitäten wie das Lesen von Büchern, das Besuchen kultureller Veranstaltungen, das Führen „guter“, tiefer Gespräche oder auch die Auseinandersetzung mit philosophischen Fragen nach dem Sinn des Lebens zu kurz käme. Die Sinnfrage beschäftigt einige der Manager immer wieder und scheint sich auch durch beruflichen Erfolg zumindest nicht vollständig beantworten zu lassen.

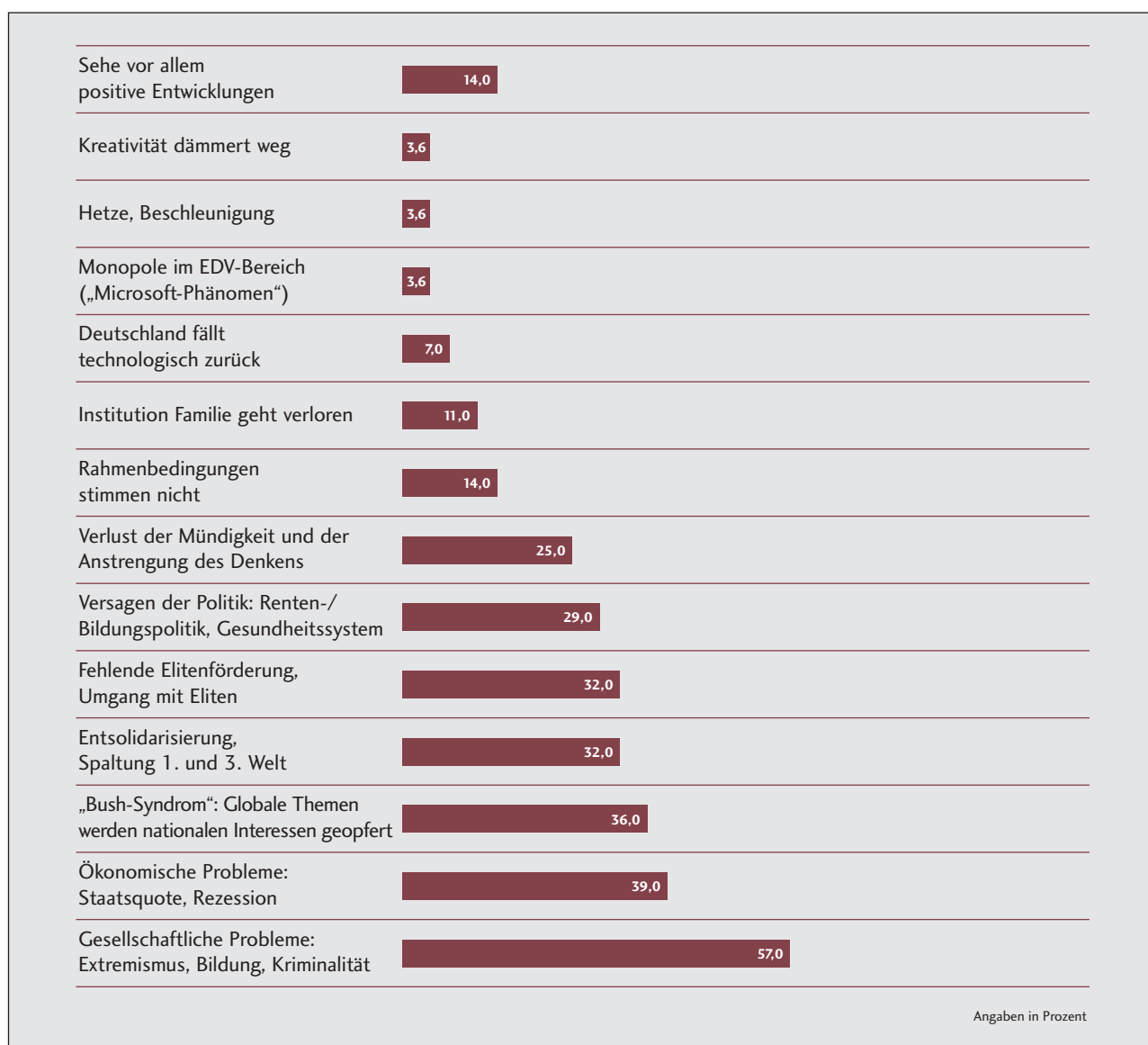
„Meine Schwäche ist, dass, auch wenn man einiges erreicht hat, man eigentlich nichts Grundsätzliches erreicht hat im Leben, die Erkenntnis der eigenen Bedeutungslosigkeit oder Ohnmächtigkeit.“

Darüber hinaus werden noch einige Schwächen genannt, die eher auf der Performanceebene angesiedelt sind: Einige der Manager halten sich für un-diplomatisch, andere hätten gerne fundierte Managementfähigkeiten, wieder andere sind der Meinung, in ihrem Job zu freundlich und nicht hart genug zu sein, manche schließlich wünschen sich ein charismatischeres Auftreten.

18. SORGEN

Es zeichnet Eliten aus, dass sie aktiv an gesellschaftspolitischen Weichenstellungen beteiligt sind. Häufiger als andere findet man sie in Zentralinstitutionen der Gesellschaft und öfter sind sie auch in verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen aktiv. Dies ermöglicht tiefere Einblicke in gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Zusammenhänge. In diesem Sinne fungieren sie auch als Frühwarnsystem.

Sorgen der debütierenden Wirtschaftselite



In ihrer Funktion als „gesellschaftliche Seismographen“ können Eliten kritische Entwicklungen wesentlich früher wahrnehmen als der Durchschnitt der Gesellschaft. Kleine Irritationen, deren Ursachen von anderen kaum bemerkt werden, können mitunter die Vorboten einer höchst problematischen Entwicklung sein, die in ernsthaften, die Gesellschaft als Ganze betreffenden Problemen gipfelt. Die wohlbegründeten Sorgen der Elite sind also ernst zu nehmen.

18.1 Gesellschaftliche und gesellschafts-politische Probleme

In der Gesellschaft vollziehen sich nach Einschätzung der Befragten eine ganze Reihe von Problemen, die mehr oder weniger stark miteinander zusammen hängen. Vor allem das nach wie vor zu hohe Niveau der Arbeitslosigkeit sei ein Misstand, der weitere gesellschaftliche Probleme wie Drogenmissbrauch, Kriminalität und Rassismus nach sich zöge. Hinsichtlich der weiteren Beschäftigungsentwicklung ist man der Meinung, dass es zumindest derzeit kaum möglich sei, die Arbeitslosigkeit zu senken. Entgegen den Reden der Politiker überwiegen düstere Prognosen. Es sei sehr wahrscheinlich, dass die Arbeitslosigkeit in den kommenden Jahren weiter ansteige.

KNAPP 60 PROZENT DER MANAGER MACHEN SICH SORGEN ÜBER INNER-POLITISCHE PROBLEME.

„Große Sorge bereitet mir das Thema Drogen generell, das Thema Rassismus, das Thema Armut durch Arbeitslosigkeit. Das ist leider sehr oft ein Kette. Aus dem einen resultiert das andere ...“

„Aus der Arbeitslosigkeit heraus entstehen einfach eine Fülle von Folgeproblemen, die man schwer in Griff kriegen kann. Die Arbeitslosigkeit und das Vorgeschaltete vor dieser Arbeitslosigkeit, nämlich Bildung, mangelnde Bildung, falsche Bildung, sind die Hauptursachen jeden Übels in diesem Land ... Kriminalität ... Drogenprobleme, das sind alles Dinge, die mit auch aus der Arbeitslosigkeit heraus entstehen ...“

Das Bildungsthema klingt immer wieder an. Ein wesentlicher Teil der debütierenden Wirtschaftselite ist mit dem Niveau der Bildung, das die zuständigen Institutionen heute liefern, nicht mehr zufrieden. Vor allem die Schulen stehen im Zentrum der Kritik. Dass die Sorge des abfallenden Bildungsniveaus sehr wohl begründet ist, zeigen die aktuellen Ergebnisse der internationalen Leistungsstudie „Programme for International Student Assessment, PISA“ vom Dezember 2001, bei der die deutschen Schüler auf Rang 20 bzw. 21 und damit im unteren Drittel rangieren. Die sich daraus ergebenden Sorgen der Manager betreffen vor allem die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. In einzelnen Fällen schickt die aufstrebende Elite ihre Kinder auf Privatschulen oder auf Schulen im Ausland.

„Meine größte Sorge ist, wenn ich heute in eine Schule gehe, dass das Niveau, das fachliche, intellektuelle Niveau dramatisch gesunken ist. Das macht mir Sorgen.“

Neben dem Niedergang des schulischen Niveaus wird bedauert, dass das Wissen über Kulturgüter – das Kulturerbe der Deutschen – immer stärker in Vergessenheit gerät. Goethe, Schiller, Bach, Wagner, die Werke der Meister würden immer weniger verstanden. Der Verlust dieser Güter ist nicht allein in einem kulturästhetischen Sinne bedauerlich, bedenklich ist vor allem, dass damit auch kulturelles Kapital entwertet würde.

NEBEN ZUNEHMENDER ARBEITS-
LOSIGKEIT UND ABFLACHENDEM
BILDUNGSNIVEAU IST DIE OFT ZU
BEOBACHTENDE LATENT AUSLÄNDER-
FEINDLICHE STIMMUNG EINE DRITTE
ENTWICKLUNG, DIE SORGEN BEREITET.

Neben zunehmender Arbeitslosigkeit und abflachendem Bildungsniveau ist die oft zu beobachtende latent ausländerfeindliche Stimmung eine dritte Entwicklung, die Sorgen bereitet. Die Kosmopoliten sind in der Wahrnehmung des Umgangs mit Ausländern sensibilisiert. Sie selbst sind immer wieder zu Gast in fremden Ländern und berichten davon, wie natürlich, wie erfrischend und bereichernd der Umgang mit Menschen anderer Nationen sein kann. Für die „kleinbürgerliche Schrebergartenmentalität“ vieler Deutschen empfinden sie Scham, vor allem, wenn sie von ausländischen Kollegen auf das Verhältnis der Deutschen zu Ausländern angesprochen werden.

„... also was ich mit Sorge beobachte, ist, dass die Deutschen es nicht schaffen, ein normales Verhältnis zu Ausländern zu finden ... wenn man in Los Angeles wohnt, die ganze Stadt besteht nur aus Ausländern, die Frage ist, wer ist noch Inländer? Und die Deutschen kommen aus dieser kleinbürgerlichen Mentalität nicht raus. Ich befürchte einfach, dass wir noch viele Generationen brauchen, bis wir überhaupt mal in der Lage sein werden, das gut zu bewältigen ...“

Spätestens wenn solche Tendenzen extremistische Formen annehmen, wandeln sich die Sorgen der Befragten zu Ängsten. Dabei werden nicht nur die nationalen Entwicklungen in Deutschland beobachtet. Im globalen Kontext speisen sich diffuse Ängste aus den Quellen von Radikalismus und Fundamentalismus. Auch aus der Warte der Wirtschaftselite war nicht absehbar oder überhaupt denkbar, was sich am 11. September 2001 in New York zugetragen hat. Umso erstaunlicher sind die Vorahnungen einiger Manager darüber, welche Folgen Radikalismus und eine fehlende Verständigungsorientierung haben können:

„... Das zweite Thema, was mich beunruhigt: Das sind die ganzen Radikalismus-Erscheinungen im internationalen Umfeld, also gerade die ganzen Summit-Gegner, die gerade in Genua waren und Radau machten, in Salzburg oder in Malmö oder in Göteborg oder in Quebec und überall ...“

„Ich glaube schon, dass in der Zukunft mehr und mehr fast bürgerkriegsähnliche Probleme auftreten werden.“

„Das ist tendenziell die Gefahr aus meiner Sicht. Religion, wie auch Weltbilder, die als absolut dargestellt werden, das ist ein riesiges Potential der Gefährdung. Das sieht man jetzt in Israel, mit den Selbstmordattentätern, die vollkommen verblendet ein Weltbild darstellen, und dies als absolut darstellen, dafür auch sterben wollen. Das halte ich für katastrophal, absolut katastrophal.“

18.2 Ökonomische Probleme

Arbeitslosigkeit ist nationaler Reflex einer sich abschwächenden Wirtschaft. Im globalen Zusammenhang tritt an diese Stelle die Rezession. Rund 40 Prozent der Befragten rechnen zumindest für die nächste Zeit mit einer schwächeren Weltwirtschaft und äußern sich besorgt über die Folgen, die dies auch für Deutschland haben würde.

RUND 40 PROZENT DER MANAGER MACHEN SICH SORGEN ÜBER DIE WIRTSCHAFTLICHEN PROBLEME IN DEUTSCHLAND.

„... eine große Sorge ist, dass, dass die Welt in eine Rezession abrutscht momentan. Was einfach auch sehr sehr viele Implikationen für Personen im Privatleben hat. Das ist die größte Sorge, die ich im Moment habe.“

„Ich glaube schon, dass wir zur Zeit in eine tiefere Rezession reinrutschen können als uns das zur Zeit bewusst ist, und das wird auch soziale Konsequenzen haben.“

Zu einem ökonomischen Problem könnte nach Meinung der debütierenden Wirtschaftselite in Zukunft auch die nach wie vor hohe Staatsquote – sie lag 2000 bei über 47 Prozent (zum Vergleich in den USA: 29,5 Prozent) – entwickeln.

„Ja, es ist für mich das Thema der Staatsquote. Also wenn wir das nicht schaffen, aus dieser hohen Staatsquote herauszukommen und überzugehen in eine stärker unternehmerische, freie Wirtschaft, dann werden wir noch ein Desaster erleben. Wir kriegen bestimmte Kostenblöcke dann einfach nicht in den Griff, das geht hin zu Sozialabgaben und sonstigen Themen.“

18.3 Das „Bush-Syndrom“

Für rund 36 Prozent der debütierenden Wirtschaftselite ist das „Bush Syndrom“ Anlass zur Sorge. Das „Bush-Syndrom“, wie es einer der Manager unter Anspielung auf den Rückzug der USA aus dem Kyoto-Protokoll bezeichnet hat, beschreibt eine Entwicklung, bei der die Lösung internationaler Probleme den nationalen Interessen eines Landes geopfert werden. Bedenklich daran ist in der Tat, dass diese globalen Probleme den Charakter von Gemeinschaftsaufgaben haben. Begriffe wie die der Nation sind für diese Themen zu klein. Solche Probleme können nur dann bewältigt oder zumindest gehandhabt werden, wenn alle oder die in ökonomischer Hinsicht wichtigsten Nationen kooperieren.

EINEM GUTEN DRITTEL DER MANAGER MACHT SORGE, DASS DIE LÖSUNG GLOBALER PROBLEME ZUGUNSTEN NATIONALER INTERESSEN ZURÜCKGESTELLT WIRD.

„Das zweite, was mir Sorge bereitet, ist der neue amerikanische Präsident, und zwar, weil ich den Eindruck habe, dass gewisse grundlegende Themen einfach geopfert werden. Ob es jetzt anfängt im Umweltschutz, ob es jetzt weiter geht mit der Palästinensischen Frage, die eigentlich nicht mit der Klarheit voran getrieben wird, die nötig wäre. Das alles sind Dinge, die mich eher beunruhigen, als dass sie mich beruhigen.“

„Ich sehe mit Besorgnis, was in Amerika passiert, speziell in den USA. Wo ich Bedenken habe, das ist das Tempo, mit dem wir weltweit versuchen, umweltschonende Dinge umzusetzen.“

Den Vereinigten Staaten wird bei der Lösung globaler Probleme zwar eine Schlüsselrolle zugeschrieben, doch sehen die meisten Manager auch Deutschland in der Verantwortung. Deutschland sei noch zu sehr mit sich selbst und auf die Lösung nationaler Probleme ausgerichtet. Angemessen wäre, dass sich das Land stärker – und wohl auch selbstbewusster – an globalen Problemlösungen beteilige, diese auch initiiere und voran treibe.

18.4 Tendenzen der Entsolidarisierung

EIN DRITTEL DER BEFRAGTEN MANAGER IST BESORGT ÜBER DIE ZUNEHMENDE ENTSOLIDARISIERUNG DER GESELLSCHAFT UND DEN BEDEUTUNGSVERLUST SOZIALER WERTE.

Ein Drittel der befragten Manager ist besorgt über die zunehmende Entsolidarisierung der Gesellschaft und den Bedeutungsverlust sozialer Werte. Diese Werte halten Gesellschaften zusammen und führen die individuellen Bestrebungen nach Selbstverwirklichung in geordneten Bahnen. Der Solidaritätsbegriff sei zum Scheinbegriff verkommen, an seine Stelle seien Egoismus und Solipsismus getreten. Unsere Gesellschaft sei auf dem Weg in eine „Ellbogengesellschaft“.

„Ich sehe mit Sorge, dass wir heute eine zu starke Übergewichtung dieser auf Selbstentfaltung orientierten Werte haben.“

„Das Wort ‘Solidarität’ wird in unserer Gesellschaft so oft benutzt wie noch nie, aber es wird so wenig gelebt wie noch nie.“

Kein Wertewandel vollzieht sich aus heiterem Himmel, jede Entwicklung hat eine oder mehrere Ursachen, auf die sie sich zurückführen lässt. Eine Ursache für die Hinwendung weiter Teile der Gesellschaft zum Egoismus sieht eine Reihe von Managern in der Überregulierung. Eine Überzahl an Regelungen, Verordnungen, Gesetzen, auch Hierarchien etc. kann nachhaltig das Subsidiaritätsprinzip verletzen und die Motivation zur Eigenverantwortung untergraben. Die unerwünschte Kehrseite von Gesetzen ist, dass sie eine verantwortungsentlastende Funktion erfüllen, oder anders gewendet: erlaubt ist, was nicht ausdrücklich verboten ist.

„Erst als man angefangen hat, alle Dinge, die ethisch oder moralisch sein sollen, zu definieren, und nicht nur zu definieren, sondern in Gesetzeswerke hineinzugeben, fängt auf einmal das Problem an, dass die Leute sagen, es gibt ja Gesetze, wir brauchen diese Rückkopplung zu uns selbst nicht mehr. Und das führt eben zu der Auflösungserscheinung unserer Gesellschaft. Der ganz entscheidende Punkt ist: wir haben die Menschen von ihrer individuellen Verantwortung, entbunden und haben im Grunde sämtliche ethische Entscheidungsprozesse sozialisiert.“

Diese Erklärungsansätze sind recht plausibel. Wie immer man die Entstehung der Ellenbogengesellschaft auch erklären mag, problematisch sind ihre Implikationen. Das faktische Recht des Stärkeren verweist auf einen Rückfall in sozialdarwinistische Denkstrukturen, deren Dysfunktionalität für die Stabilität von Gesellschaften bekannt ist. Von ethischen Betrachtungen ganz abgesehen.

„Im gesellschaftlichen Bereich ist sicherlich meine größte Sorge, dass unsere Stabilität gefährdet sein könnte. Dass die Schere von arm und reich auseinandergeht.“

Solche und ähnliche Aussagen wären missverstanden, wenn man sie als Plädoyer gegen das Leistungsprinzip lesen würde. Die Manager sind durchweg der Meinung, dass Leistung entsprechend honoriert werden müsse. Kritisiert wird aber die überstarke Materialisierung der Gesellschaft, die „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (Habermas), der Tanz um das goldene Kalb des 21. Jahrhunderts.

„Die Gesellschaft wird sehr stark materialisiert, was Geld anbelangt. Alles wird umgebrochen auf Heller und Pfennig ... Das ist keine gute Entwicklung in unserer Gesellschaft, weil einfach das Leben aus mehr besteht als Geld und Shareholder Value. Und dann wird es natürlich welche geben, die sind geschickter in diesem Umfeld und welche, die sind weniger geschickt. Und man fängt natürlich an, Leute nur noch nach ihrem ökonomischen Nutzen zu beurteilen oder nach ihrer Nützlichkeit für dieses System, das nach ökonomischen Werten aufgebaut ist.“

18.5 Der Umgang mit Eliten, unzureichende Eliteförderung

Die beklagte Entsolidarisierung der Gesellschaft betrifft auch die Art und Weise des Umgangs der Öffentlichkeit und der Medien mit den Eliten. Rund ein Drittel der Befragten ist verärgert, vielleicht enttäuscht oder fühlt sich gekränkt: Die Manager bedauern, dass ihre Leistungen zu wenig anerkannt würden, dass sie in weiten Teilen der Gesellschaft ein schlechtes Ansehen genießen und ihnen mitunter nicht einmal jenes Maß an Respekt entgegengebracht wird, das jedem Menschen zusteht. Mehrfach erfolgt der Hinweis, dass der Sozialneid in Deutschland besonders stark ausgeprägt sei.

RUND EIN DRITTEL DER MANAGER
MACHT SICH SORGEN ÜBER DIE
MANGELHAFTE ELITENFÖRDERUNG
IN DEUTSCHLAND.

„Das ist schon extrem, wie in Deutschland mit Eliten umgegangen wird und das gilt für die Old Economy wie für die New Economy. Das sind alles Leute, die 70, 80 Stunden in der Woche arbeiten, sich den Arsch aufreißen und unglaubliches vollbringen. Und das Ansehen ist unter aller Kanone, es gibt keinerlei Respekt für die Leistung, es gibt nur Neid.“

Zu diesem Thema äußert sich die Wirtschaftselite nicht nur „pro domo“. Die Manager schließen ausdrücklich auch andere Führungsgruppen – vor allem die politische Elite – mit ein.

„Und ich würde auch noch eine Klasse hinzufügen, das ist die Klasse der Politiker, die auch eine Elite darstellen ... was ich eben momentan sehe ist, dass Politiker per se zu Zielscheiben, zu Freiwild geworden sind. Ich habe doch sehr stark die Sorge, dass es bald gar keine Politiker mehr gibt. Wer, sagen wir mal, wer ist denn bereit, das zu machen? Wer ist denn bereit, sich so einer Sache zu stellen, das über sich ergehen zu lassen, so ständig in den Dreck gezogen zu werden, egal welcher Couleur im Einzelfalle. Ich wollte das nicht machen, sage ich ganz klar.“

„Also als Selbstständiger muss ich wirklich sagen, schade um Deutschland, wo wir stehen. Wirklich schade. Es gibt ein paar, die sich vorne abrackern in der Politik. Dem Biedenkopf wollten sie da jetzt vorzählen, ob er zwei Salamischeiben zuviel abgerechnet hat; es ist doch grotesk, was der Mann für Sachsen geleistet hat, das kann man nicht in Gold aufwiegen. Dann der Scharping, oder andere, mir geht es gar nicht um die Frage eine Partei, sondern mir geht es wirklich darum, so können wir mit unseren Politikern nicht umgehen.“

In Anspielung auf die „Affäre Scharping“ im Zitat könnte man argumentieren, dass das Liebesglück des Verteidigungsministers keineswegs im Widerspruch steht zu seinen staatsmännischen Pflichten. Graf Bussy-Rabutin schrieb schon im 17. Jahrhundert in Anspielung auf die galanten Abenteuer des Sonnenkönigs: „Unterlassen wir es doch, einen Herkules zu tadeln, der ... keine süßere Erholung von seinen Mühen als die in den Armen des schönen Geschlechts zu finden weiß.“ (nach V. Hösle).

Man tut gut daran, die Befindlichkeiten der Elite ernst zu nehmen und in ihnen mehr als einen Ausdruck nazistischer Kränkung zu sehen. Man könnte den Widerspruch überhören, doch die Nachteile für die Gesellschaft insgesamt wären beträchtlich. Auf dem Spiel steht nicht weniger als das massenweise Abwandern der Eliten aus Deutschland. 1933 ist die geistige Elite erstmals in großer Zahl abgewandert, damals bedingt durch das politische Umfeld. Es könnte sich eine ähnliche Situation wiederholen. Die atmosphärische Verstimmung des Lebensumfelds, die subtile Diskriminierung, Verletzungen des Privatbereichs, das Gefühl, nicht länger erwünscht zu sein etc., all dies wirft bei den Managern entsprechende Fragen auf:

„Was ist das für ein Land? Was ist das für ein Land? ... Ich habe mich immer gefragt, ist das ein Land, in dem du auf Dauer leben willst? Das habe ich mich schon gefragt, meine Frau auch ... Wir sind Deutsche, ich glaube nicht, dass wir woanders glücklich sein könnten. Aber es zieht uns schon ins Ausland. Die Kinder kommen auch ins Ausland, auf jeden Fall, jedes der Kinder muss mindestens ein Jahr im Ausland in die Schule gehen und wird auch im Ausland studieren, denn es ist, glaube ich, der einzige Weg, um das ein bisschen abzubauen.“

Unzufrieden ist die debütierende Wirtschaftselite auch mit der Begabtenförderung in Deutschland. Beklagt werden defizitäre Bildungsstrukturen, vor allem im universitären Bereich. Das Bildungssystem sei zu egalitär aufgebaut. Dies ermögliche zwar einer großen Masse einen Studienabschluss – doch zum Preis einer nur durchschnittlichen Qualität. Kritisch wird gesehen, dass zum einen eine systematische, leistungsorientierte „Ausselektion“ von weniger Begabten unterbliebe und zum anderen, dass die Elite zu wenig gefördert würde. Nicht zuletzt aus diesem Grunde haben sich auch 25 Prozent der Manager für ein Studium an ausländischen Eliteuniversitäten entschieden.

„Es gibt keine systematische Eliteförderung ... und ich sage dazu noch, es gibt keine systematische Ausselektion von Versagern. Man muss jemanden, der nicht kann oder nicht will sagen: ‚Mensch Junge, pass mal auf, das ist ja gar nichts für dich. Orientiere dich um, du wirst da eh nur unglücklich.‘ Das passiert nicht und das ist Quatsch, man gaukelt doch diesem Menschen was vor, was gar nicht einzulösen ist.“

... aber was ich schon bedaure ist, dass wir keine Förderung von Eliten haben, dass es letztlich eine viel zu starke Tendenz gibt, das Mittelmaß breit und gut auszubilden, was auch wichtig ist. Aber ich bedaure, dass es einfach zu wenig Förderungen für Hochbegabte gibt.“

Das Thema „Eliteuniversitäten“ wird ambivalent diskutiert. Man fordert sie uneingeschränkt als Lernstätten, die Hochbegabten eine exzellente Ausbildung angedeihen lassen. Entsprechende Initiativen in Deutschland werden befürwortet, reichen aber nach Meinung der Befragten nicht aus.

„Die wenigen Privatinitiativen, die es gibt, wie die WHU in Koblenz oder Witten-Herdecke, das sind gute Beispiele, aber viel zu wenig und ich sehe kaum einen Fortschritt.“

Entschieden abgelehnt werden Eliteuniversitäten, wenn sie über hohe monetäre Eintrittsbarrieren nur den Kindern der Besserverdienenden einen Zugang ermöglichen, unabhängig von deren Befähigung.

„Elite-Universitäten: Ja, wenn sie wirklich leistungsorientiert auslesen. Elite-Universitäten: Nein, wenn sie einfach dafür da sind, die dummen Kinder von Prominenten auszubilden.“

„Von reinen Elite-Universitäten, wie sie die Franzosen jetzt für ihre administrative Elite haben, halte ich eigentlich nichts.“

Primäres Aufnahmekriterium sollte somit die Begabung der Studierenden sein, wobei die Manager nicht ausschließen, dass sich die Auszubildenden an den Kosten beteiligen sollen.

„Also ich wäre schon dafür, dass man den Jungs ein paar Mark abknöpft, aber dafür die Qualität deutlich hebt.“

18.6 Das Versagen der politischen Elite

Ein knappes Drittel der Befragten beobachtet die Entwicklung des Sozialstaats mit Sorge. Der Sozialstaat mit seinen Sicherungssystemen im Renten-, Kranken- und Bildungsbereich sei zukünftig in der bekannten Form nicht weiter finanzierbar. In diesen Bereichen rechnet man mit großen Problemen. Obwohl diese Entwicklung für jeden absehbar sei, würden sich die verantwortlichen Politiker aus machtpolitischen Gründen des Themas nicht annehmen.

„Ja, es geht gegenwärtig um das gesamte politische Umfeld. Ich glaube jeder, der mit offenen Augen durch die Gesellschaft geht, sieht, dass offensichtlich unsere politischen Eliten versagen. Dass sie die grundlegenden Aufgaben nicht in den Griff bekommen.“ „Leider hat keiner den Mut, dem Versorgungsstaat, der in der Idee gar nicht schlecht ist, Einhalt zu gebieten. Wobei ich nicht meine, dass diese Ökonomie jetzt daran kaputt geht, ob da 21 oder 20 Prozent der Rentenversicherung bezahlt werden. Aber wenn man das ganz simpel 20 Jahre vorausrechnet: es ist unglaublich, wie man die Vorstellung haben kann, dass demnächst ein Arbeitender drei Renten finanziert. Das ist einfach aus der reinen Mathematik nicht möglich, und das Schlimmste ist, das Besorgniserregendste ist, dass diese einfache Erkenntnis praktisch nicht umgesetzt wird in Politik.“

DIE UNZUFRIEDENHEIT AUFGRUND DES POLITISCHEN ATTENTISMUS KULMINIERT BEI 14 PROZENT DER DEBÜTIERENDEN WIRTSCHAFTSELITE IN EINER ALLGEMEINEN KRITIK AN DEN RAHMENBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND.

Die Unzufriedenheit aufgrund des politischen Attentismus kulminiert bei 14 Prozent der debütierenden Wirtschaftselite in einer allgemeinen Kritik an den Rahmenbedingungen in Deutschland. Es herrscht unter den Managern die ordo-liberale Meinung vor, dass der Staat als Nachtwächterstaat sich aus dem ökonomischen Geschehen heraushalten sollte. Zu seinen ureigensten Aufgaben aber gehöre es, die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen. Genau da aber würden die Politiker versagen.

„Wir haben eine relativ hohe Arbeitslosigkeit, immer noch, können damit nicht umgehen. Wir haben ein schlechtes Gesundheitssystem, viele Aufgaben, die nicht angepackt wurden, wir haben wirtschaftlich jetzt auch wieder Probleme. Das sind für mich Dinge, wo ich sagen muss, die Rahmenbedingungen passen nicht. Das macht mir Sorgen, weil dann alles andere davon abhängig ist ...“

Ein Versagen der politischen Elite wird auch bei der Behandlung nationaler Themen diagnostiziert. Am Beispiel der Diskussion um den Begriff der „deutschen Leitkultur“ sei deutlich geworden, dass im Zweifelsfall das nationale Interesse, hier die Frage der nationalen Identität, den eigenen, parteipolitischen Interessen untergeordnet würde. Wie man mit solchen Themen umgeht, dies sei auch eine Frage des politischen Anstands.

Das Versagen der Politiker in wichtigen Fragen von nationalem Interesse, aber auch die persönliche Vergangenheit und der Lebenswandel einiger Politiker führt in einigen Fällen dazu, dass man der politischen Elite den Respekt versagt.

„Wenn wir es vergleichen mit den USA, dort haben wir im Grunde genommen ein Kabinett mit Mitgliedern der Wirtschaftselite, in Deutschland ein Kabinett von Leuten, die früher mal Terroristen verteidigt haben, die in K-Gruppen drin waren und die mindestens vier mal geschieden sind und das in Massenware. Da muss ich einfach sagen, vor diesen Leuten kann ich keinen Respekt mehr haben, das sind im Grunde genommen Witzfiguren, die auch teilweise nicht ernst genommen werden. Das ist einfach der Unterschied, den wir haben.“

18.7 Verlust der Mündigkeit und der Anstrengung des Denkens

Sorge bereitet der debütierenden Wirtschaftselite darüber hinaus, dass immer mehr Menschen in der Gesellschaft die Anstrengung des Denkens nicht mehr wagen. Ein Viertel der Befragten äußert sich in diesem Sinne.

„Ja. Anlass zur Sorge gibt es vielfältig. Ich würde mal sagen, alle Sorgen fangen damit an, dass die Menschen nicht mehr ihren eigenen Kopf benutzen beim Denken. Die Tendenz des Selbstdenkens steht natürlich unter Druck, da machen die Medien viele Angebote und die Gefahr, dass man eigentlich nur noch adaptiert, was von anderen schon vorgedacht worden ist, ist schon groß. Ich glaube, es erfordert eine große individuelle Energie, um sich auch immer wieder aufzulehnen gegen alles Vorgedachte und Vorgekaute und selbst zu denken. Nicht viele Menschen unterziehen sich dieser Anstrengung und es wird auch immer schwieriger, weil die Bewusstseinsindustrie natürlich differenzierter wird in ihren Methoden.“

Wer immer in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt keine Spuren. Der Preis der Nachahmung liegt für den einzelnen im Verlust der Kreativität, wer nachahmt, kann nur schwer Individualität bilden. Gesellschaftspolitisch geht mit dem Verlust der Mündigkeit ein Verlust der Gestaltungskraft einher. Viele und immer mehr Probleme sind in der überkommenen Logik einfacher Kausalitätsbeziehungen nicht mehr zu handhaben. Das Voranschreiten der gesellschaftlichen Entwicklung erfordert somit Selbstverantwortung und das Bekenntnis zur Selbstsubsidiarität, dies umso mehr, als das Vertrauen in die Fähigkeiten der politischen Eliten eher gedämpft ist. Die Anstrengung des eigenen Denkens ist somit in mehrfacher Hinsicht notwendig.

„Sorge bereitet mir die Dummheit und die Ignoranz vieler Leute in unserer Gesellschaft. Es ist die Einfältigkeit vieler Leute, die Eindimensionalität vieler Leute, dieses einfache Ursache-Wirkungs-Denken – das betrachte ich immer mit Sorge. Das verschärft sich immer.“

18.8 Sonstige Sorgen der debütierenden Wirtschaftselite

RUND 11 PROZENT DER MANAGER MACHEN SICH SORGEN ÜBER DEN BEDEUTUNGSVERLUST DER INSTITUTION FAMILIE.

Die Befragten äußerten in den Gesprächen noch zahlreiche weitere Entwicklungen, die sie im Hinblick auf die Entwicklung der Gesellschaft beunruhigen. Rund 11 Prozent sehen, dass die Institution der Familie verloren geht. Goethe meinte, dass Kinder von ihren Eltern vor allem zwei Dinge bekommen sollten: Wurzeln und Flügel. Heute scheint eine Verwurzelung immer weniger zu bestehen. Viele Familien delegierten Erziehungsaufgaben wie die Vermittlung von Grundwerten an andere Institutionen, die diese Aufgaben nicht erfüllen könnten.

„Und eine weitere Sache, die mir Sorge bereitet, ist der Verlust, ich weiß nicht wie ich es ausdrücken soll, der Verlust einer Bindung von Elternhaus und Kind oder Kind und Elternhaus. Ich glaube, da ist uns in den letzten Jahren viel verloren gegangen. Dies hat sicherlich einen Grund darin, dass viele Frauen nach der Schwangerschaft relativ schnell wieder in den Beruf gegangen sind, gehen wollten, mussten und damit im Erziehungsbereich natürlich sehr viele Werte verloren gegangen sind.“

„... das Problem, das wir haben, ist ein Umsetzungsproblem, nicht die Verfügbarkeit von potentiellen Werten, sondern die Vermittlung von Werten. Wenn eine Institution wie die Familie verloren geht, in der diese Dinge vorgelebt werden, dann verlieren sich diese Werte.“

Ein Manager sieht die Freiheit des Internet massiv gefährdet und plädiert ganz entschieden dafür, Monopolisierungstendenzen frühzeitig zu bekämpfen. Vor allem große Softwarefirmen, allen voran Microsoft, verletzen bewusst die internationalen Standards der offenen Programmierung.

„Und wenn wir viel Pech haben, gehört das Internet und die Computerwelt in wenigen Jahren Microsoft und dann können sie alles machen, was sie wollen, dann gehört es praktisch ihnen und sie haben Macht darüber, was im Internet dargestellt werden kann und was nicht. Das ist für mich auch vom Konzept her eine ganz grauenhafte Vorstellung, dass das alles entschieden und kontrolliert werden kann von einer Firma, im Endeffekt von einem Mann. Das hat für mich nichts mehr mit der Freiheit zu tun, dieses Internet.“

Die Symbole der Wohlstandsgesellschaft haben sich verändert. Auf dem heute erreichten Niveau sind es vermutlich weniger die materiellen Güter als mehr die immateriellen, die Wohlstand begründen. Wohlstand ist dann vor allem Zeitwohlstand, nach dem sich die debütierende Wirtschaftselite auch sehnt. Die zunehmende Beschleunigung des Lebens wirkt diesem Zeitwohlstand entgegen. Man hat das unbehagliche Gefühl, getrieben zu sein und in eine passive Rolle gedrängt zu werden. Wichtige, identitätsrelevante Aspekte des Lebens wie etwa die Familie kommen zu kurz.

„Ja, da gibt es etwas, das mir Sorgen macht, das ist die Hetze. Immer Zeitdruck ... Das Thema Beschleunigung macht mir Sorge, weil es zum Beispiel bedeutet, dass man den Kindern die Zeit nimmt. Das habe ich bei mir gemerkt. Als meine Eltern sich haben scheiden lassen, hat meine Mutter Teilzeit gearbeitet. Sie hat wenig Zeit gehabt für mich; und da fehlt was im Leben.“

... Durch wenig Zeit wird vieles oberflächlicher und ich habe manchmal das Gefühl, jeder ist so ein freischwebender Satellit und hat viele Grundverbindungen, die werden immer loser oder sind immer weiter weg. Und das ist, was mir Sorge macht. Es ist zwar für den Moment spannend, weil man immer wieder unter Strom steht, das ist mehr Spannung, mehr Herausforderung, aber es fehlt auch ein sehr wichtiger Teil: Ruhe, Langfristigkeit und Stabilität, das sind Dinge, die fehlen und die immer weniger eine Rolle spielen.“

Im Zusammenhang mit dem „Bush-Syndrom“ erregt insbesondere bei den naturwissenschaftlichen Managern die ökologische Situation Besorgnis. Zwar sei Deutschland auf einem im Vergleich zu anderen Ländern recht guten Weg. Im globalen Kontext jedoch seien die Fortschritte keinesfalls zufriedenstellend.

„Es gibt einfach Dinge, die nicht mit Zahlen messbar sind. Ich bin kein Grüner, aber ich bin schon der Ansicht, dass ich mit den Japanern ein Problem habe, weil die einfach sagen, ein Quadratmeter Wald ist 600 \$ wert. Und wenn ich die Regenwälder anschau? Wenn das Zeug mal weg ist, ist es weg. Und das kann man einfach nicht in Mark und Pfennig rechnen.“

18.9 Optimismus

Trotz dieser und anderer Sorgen äußern immerhin 14 Prozent der Befragten spontan, dass sie in der Gesellschaft auch positive Entwicklungen sehen.

„Ich finde, dass wir eine Gesellschaft haben, die in ihrem Wertesystem sehr stabil ist und ein sicheres Umfeld bietet, für Menschen ihre persönlichen Träume zu erfüllen. Das ist viel wert!“

Man muss betonen, dass wir die Manager ausdrücklich nach ihren Sorgen befragt haben. Hätten wir nach positiven Impulsen, ihren Hoffnungen und Freuden gefragt, wäre der Anteil der Optimisten sicherlich sehr viel höher gewesen. Vor allem in den neuen Branchen, wie etwa der Biotechnologie, sehen die Befragten mehr Chancen als Risiken. Diese Chancen sollten auch pragmatisch genutzt werden. Allerdings steht hinter dieser Einschätzung die Prämisse, mit den Möglichkeiten der neuen Technologie verantwortungsbewusst umzugehen und diese Möglichkeiten auch rechtlich zu rahmen.

„Ich selber ... sehe eine geklonte Stammzelle noch nicht als was Verwerfliches an, wenn sie sinnvoll weiter eingesetzt werden kann. Bevor man die geklonten Stammzellen in den Mülleimer wirft, ist es sinnvoller, dass man sie eben auch dementsprechend für die Menschheit nutzt. Also in solchen Punkten bin ich eher fortschrittsliebend oder -befürwortend. Aber wir brauchen halt Regularien, um die Auswüchse der neuen Technologie in den Griff zu kriegen und sicherstellen, dass wir das hinbekommen.“

ZU GUTER LETZT

Als wir vor einigen Jahren mit der Identity Foundation starteten, sind wir, Vorstand und wissenschaftlicher Beirat, ganz bewusst das Risiko eingegangen, einfach „nur so“, ohne präzise Vorgaben zu beginnen. Mit diesem Experiment wollten wir auch beobachten, wie sich eine Institution entwickelt, wenn sie „fließt“. Inzwischen kann man sagen, diese Vorgehensweise hat sich als durchaus erfolgreich – und für die Beteiligten auch als attraktiv erwiesen.

Mit erfolgreich meinen wir, dass mittlerweile eine Reihe von Projekten verwirklicht werden konnten, die einen hohen Wirkungsgrad erzielten. Das jüngste Projekt ist in dieser Broschüre beschrieben. Es ist ein Beleg dafür, wie sich – auch ohne steuernde Vorgaben – letztlich eine sinnvolle Ordnung von ursprünglich sehr unterschiedlichen Ansätzen inhärent entwickelt.

Wie könnte man den „roten Faden“ beschreiben, der sich heute in der Arbeit der Identity Foundation erkennen lässt? Ein wichtiges Merkmal ist sicher die Projekt-Orientierung. Wir wollen uns nicht langfristig an Aufgaben binden, weil sie uns die Möglichkeit nehmen, immer wieder neue Ansätze auszuprobieren. Eine weitere Konstante ist der Wunsch, Identitäten von besonders meinungsbildenden Zielgruppen und die Entwicklung von besonders Zeitgeist-bestimmenden Themen zu erforschen. Das heißt, wir wollen wissen, wie sich Identität heute wandelt, zum Beispiel unter dem Einfluss von Eliten und von gesellschaftlichen Trends. So ergänzen wir in diesem Jahr unsere repräsentative Untersuchung zum Gesundheitsbewusstsein um eine Studie zum „Glücks-Bewusstsein“.

Mit derart singulären Projekten tätigen wir absichtlich „Probebohrungen“ in unterschiedlichen sozialen Bereichen – natürlich in der Erwartung, daraus irgendwann einmal verbindende Schlüsse ziehen zu können. Das war auch der Grund, warum wir die Untersuchung über das Selbstverständnis der Top-Manager ergänzt haben um diese vorliegende Studie über die Identität von Managern der jüngeren Generation. Der Vergleich der Ergebnisse dieser beiden Studien ist, für uns jedenfalls, sehr faszinierend, weil wir dabei überaus plakativ Veränderungen im Weltbild zweier Manager-Generationen erkennen können.

Das Thema „Identität und Kunst“ steht als eines der nächsten Experimentierfelder auf unserer Agenda. Lassen Sie sich mit uns überraschen, wohin diese Stiftung in den kommenden Jahren fließen wird. Identität als eine vom ständigen Wandel geprägte Erfahrung.

Wann immer Sie Fragen oder Anregungen zu unseren Projekten oder zu unserer eigenen Identität haben, würden wir uns über Ihren Kontakt freuen.

Der Vorstand der Identity Foundation

Dr. Ulrich Freiesleben

Paul J. Kohtes

ANHANG: LITERATURVERZEICHNIS

- BORSOOK, Paulina (2001): *Schöne neue Cyberwelt. Mythen, Helden und Irrwege des Hightech*. München: dtv.
- BROOKS, David (2001): *Die BOBOs. Der Lebensstil der neuen Elite*. München: Ullstein.
- BUDE, Heinz/Adam, Konrad (Hrsg.) (1997): *Junge Eliten: Selbstständigkeit als Beruf*. Stuttgart: Kohlhammer.
- CASTELLS, Manuel (2001): *Das Informationszeitalter (in drei Bänden)*. Opladen: Leske + Budrich.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi (1993): *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett Cotta.
- (1995): *Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend*. Stuttgart: Klett Cotta.
- FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2001): *101 Köpfe der New Economy*. Frankfurt: Financial Times Deutschland.
- FRANK, Thomas (2001): *Das falsche Versprechen der New Economy*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Geoffrey, James (1997): *Digitale Elite: 34 Management-Strategien für das 21. Jahrhundert*. St. Gallen, Zürich: Midas Management Verlag.
- HIMANEN, Pekka/Torvalds, Linus/Castells, Manuel (2001): *Die Hacker-Ethik und der Geist des Informations-Zeitalters*. München: Riemann.
- HOCH, Detlef J./Roeding, Cyriac E./Purkert, Gert/Lindner, Sandro K. (2000): *Erfolgreiche Software-Unternehmen. Die Spielregeln der New Economy*. München: Hanser.
- JONAS, Hans (1984): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- KELLY, Kevin (2001): *NetEconomy: Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft*. München: Ullstein.
- KNASMÜLLER, Robert (2001): *Real New Economy*. Frankfurt a.M.: Financial Times Deutschland.
- LEWIS, Michael (2000): *Alle Macht dem Neuen. Das Milliardenpiel der Software-Cowboys*. München: Econ.
- PAQUÉ, Karl-Heinz (2001): *Soziale Marktwirtschaft und globale „New Economy“: Ein Widerspruch?* In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 9/1001, S. 31–38.
- RAU, Johannes (2001): *Wird alles gut? – Für einen Fortschritt nach menschlichem Maß. „Berliner Rede“ des Bundespräsidenten am 18. Mai 2001 im Otto-Braun-Saal der Staatsbibliothek zu Berlin*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- RUPP, Joachim (2001): *Neue Wirtschaft – Neues Management? Überlegungen zum deutschen Management in der New Economy*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 9/1001, S. 23–30.
- SELTZER, Kimberly/Bentley, Tom (1999): *The creative age. Knowledge and skills for the New Economy*. London: Demos.
- STIERLE, Michael H. (2001): *Neue Ökonomie: Charakteristika, Existenz und Herausforderungen für die Wirtschaftspolitik*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 9/1001, S. 15–22.
- Zum Thema „Wirtschaftselite“**
- BÜRKLIN, Wilhelm/Rebenstorf, Hilke (Hrsg.) (1997): *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich.
- DETMERS, Ulrike (1992): *Identitätskonzepte von Managern. Fallstudien als Grundlage ganzheitlich orientierter Weiterbildung*. Opladen: Leske + Budrich.
- EBERWEIN, Wilhelm/Tholen, Jochen (1990): *Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- GEIßLER, Rainer (2000): *Rolle der Eliten in der Gesellschaft. Informationen zur politischen Bildung Nr. 269*, S. 15–19.
- HARTMANN, Michael (1995): *Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis*. *Soziale Welt*, 46 (4), S. 440–468. (1996): *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a.M.: Campus.
- (1999): *Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA*. *Leviathan*, 27 (1), S. 113–141.
- (2001): *Hilfreiche Herkunft*. In: *Wirtschaftswoche Nr. 9 v. 22.2.2001*, S. 123.
- HENTZE, Joachim/Lindert, Klaus (1992): *Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen*. Bern: Haupt.
- HIGHLEY, John/Field, Lowell G./Grohølt, Knut (1976): *Elite structure and ideology. A theory with applications to Norway*. New York: Columbia University Press.
- HOFFMANN-LANGE, Ursula (1992): *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*. Opladen: Leske + Budrich.
- HOPF, Christel. (1991): *Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick*. In: *Flick, Uwe/Kardoff, E. v./Keupp, H./Rosenstiel, L. v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, S. 177–182. München: PsychologieVerlagsUnion
- JONAS, Hans (1979): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt a. M. u. a.: Campus.
- KAUFMANN, Franz-Xaver/Kerber, Walter/Zulehner, Paul M. (1986): *Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft*. München: Kindt.
- KROMREY, Helmut (1998): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*. Opladen: Leske + Budrich.
- KRUK, Max (1972): *Die großen Unternehmer. Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufstiegen*. Frankfurt a.M.: Societäts-Verlag.
- LEENDERTSE, Julia (2001): *Charisma ist Kapital: Vorstandschefs*. In: *Manager Magazin*, Nr. 14, S. 59–64.
- LENTZ, Brigitta (2001): *Sein und Schein*. In: *CAPITAL Nr. 9 vom 19.4.*, S. 36–42.
- MACCOBY, Michael (2000): *Narcissistic leaders. The incredible pros, the inevitable cons*. In: *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 69–77.
- MACHATZKE, Jörg (1997): *Die Potsdamer Elitestudie – Positionsauswahl und Ausschöpfung*. In: *Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf (Hrsg.). Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*, S. 35–68. Opladen: Leske + Budrich.
- MILLS, Wright C. (1959): *The power elite*. New York: Oxford University Press.
- MÜLLER, Alfred/Glauner, Wolfgang (1999): *Die Unternehmer-Elite. Wachstumsstrategien erfolgreicher Entrepreneure*. Wiesbaden: Gabler.
- OGGER, Günter (1995): *Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielicht*. München: Droemer Knaur.
- POENSGEN, Otto H./Lukas, Andreas (1982): *Fluktuation, Amtszeit und weitere Karriere von Vorstandsmitgliedern. Eine Untersuchung zu Aktiengesellschaften des verarbeitenden Gewerbes*. *DBW* 42 (1), S. 177–195.
- PROSS, Helge/Boetticher, Karl W. (1971): *Manager des Kapitalismus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- PSEPHOS/Identity Foundation (2001): *Quellen der Identität: Das Selbstverständnis deutscher Top-Manager der Wirtschaft*. Düsseldorf: Identity Foundation.

RICH, Arthur (1984): Wirtschaftsethik. Band 1. Grundlagen in theologischer Perspektive. Gütersloh: Gerd Mohn.

SCHEUCH, Erwin (1988): Continuity and change in German social structure. *Historical Social Research*, 13, S. 13–121.

SCHEUCH, Erwin/SCHEUCH, Ute (2001): Deutsche Pleiten. Manager im Größenwahn oder – der Irrationale Faktor. Berlin: Rowohlt Verlag.

SCHREMPF, Jürgen (2001): In Leendertse, Julia, S. 62.

STAMMER, Otto (1951): Das Eliteproblem in der Demokratie. *Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft*, 71, S. 513–540.

WAGNER, Marion (1996): Werte im Management. Eine empirische Untersuchung. In: Karl Reinhard Lohmann/Thomas Schmidt (Hrsg.): *Werte und Entscheidungen im Management. Eine Untersuchung im Auftrag der Block-Trainings-Gesellschaft mbH*, S. 83–135. Marburg: Metropolis.

Zapf, Wolfgang (1965): Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg. In: ders. (Hrsg.). *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, S. 136–149, 158. München: R. Piper & Co.

Zum Thema „Identität“

AXELROD, Robert (1991): *Die Evolution der Kooperation*. München: Oldenbourg.

CAMUS, Albert (1956): *Der Mythos vom Sisyphos*. Hamburg: Rowohlt.

DUBIEL, Helmut (1976): Identität, Ich-Identität. In: Joachim Ritter/Karlfried Gründer (Hrsg.): *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Band IV: I–K, Sp. 147–151. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

ERIKSON, Erik H. (1966): *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

FELDKIRCHER, Martin (1996): Geteiltes Volk – geteilte Werte? Eine Erziehungszielanalyse in West- und Ostdeutschland. In: Walter Müller (Hrsg.): *Soziale Ungleichheit. Neue Befunde zu Strukturen, Bewusstsein und Politik*. Opladen: Leske + Budrich.

FLENDER, Armin (1993): „Region – Geschichte und Identität“. Eine kommentierte Auswahlbiographie. *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 11, S. 793–800.

FREY, Hans-Peter/Hauser, Karl (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: dies. (Hrsg.): *Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, S. 3–26. Stuttgart: Ferdinand Enke.

GANS, Rüdiger (1993): *Regionalbewusstsein und regional Identität. Ein Konzept der Moderne als Forschungsfeld der Geschichtswissenschaft*. *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 11, S. 781–792.

HAHN, Alois (1995): Identität und Biographie. In: Monika Wohlrab-Sahr (Hrsg.): *Biographie und Religion. Zwischen Ritual und Selbstsuche*, S. 127–152. Frankfurt a.M.: Campus.

HARTMANN, Klaus (1995): „Es könnte auch Religion sein ...“. Religiöse Orientierungen in biographischen Konstruktionen von Managern. In: *Biographie und Religion. Zwischen Ritual und Selbstsuche*, S. 243–264. Frankfurt a.M.: Campus.

HILLMANN, Karl Heinz (1994): Identität. In: *Wörterbuch der Soziologie*, S. 350–351. Stuttgart: Kröner.

HOERNING, Erika M. (1989): Erfahrungen als biographische Ressourcen. In: Peter Alheit/Erika M. Hoerning (Hrsg.): *Biographisches Wissen. Beiträge zu einer Theorie lebensgeschichtlicher Erfahrung*, S. 148–183. Frankfurt a.M.: Campus.

IMSANDE, Jens (2000): Schicht- oder Milieuzugehörigkeit als handlungsleitende Determinante? Ein empirischer Modellvergleich anhand elterlicher Erziehungsziele. Stuttgart: ibidem-Verlag.

JONAS, Hans (1979): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt a. M. u.a.: Campus.

KÖßLER, Henning (1997): *Selbstbefangenheit – Identität – Bildung. Beiträge zur praktischen Anthropologie*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

KRAPPMANN, Lothar (1993): *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilhabe an Interaktionsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

LUCKMANN, Thomas (1979): Persönliche Identität: Soziale Rolle und Rollendistanz. In: Odo Marquard/Karlheinz Stierle (Hrsg.): *Identität*, S. 293–313. München: Fink.

MAYER, Karl Ulrich (1998): Lebensverlauf. In: Bernhard Schäfers/Wolfgang Zapf (Hrsg.): *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*, S. 438–451. Opladen: Leske + Budrich.

POPITZ, Heinrich (1999): Die Kreativität religiöser Ideen. Zur Anthropologie der Sinnstiftung. In: Claudia Honegger et al. (Hrsg.): *Grenzenlose Gesellschaft. Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Freiburg i. Br. Teil II*, S. 691–707. Opladen: Leske + Budrich.

PRECHTL, Peter (1999): Identität, personale. In: Peter Prechtl/Franz-Peter Burkard (Hrsg.): *Metzler Philosophie Lexikon: Begriffe und Definitionen*, S. 250–251. Stuttgart: Metzler.

SIEGERT, Michael T./Chapman, Michael (1987): Identitätstransformationen im Erwachsenenalter. In: Hans-Peter Frey/Karl Haußer (Hrsg.): *Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, S. 139–150. Stuttgart: Ferdinand Enke.

STRAUSS, Anselm L. (1968): *Spiegel und Masken. Die Suche nach Identität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

STREITHOFEN, Heinrich Basilius (1987): Vertrauen durch Rituale. In: Alexander Deichsel (Hrsg.): *Die produktive Distanz*, S. 169–178. Hamburg: Marketing Journal.

TESCH-RÖMER, Clemens /Chapman, Michael (1989): Biographisches Wissen und Identität im mittleren Erwachsenenalter. In: Peter Alheit/Erika M. Hoerning (Hrsg.): *Biographisches Wissen. Beiträge zu einer Theorie lebensgeschichtlicher Erfahrung*, S. 164–183. Frankfurt a.M.: Campus.

WEITERE PROJEKTE DER IDENTITY FOUNDATION

Quellen der Identität

Die Untersuchung liefert Erkenntnisse über die Schnittstelle von Personal Identity und Corporate Identity. Anhand empirischer Analysen wurden die Quellen erforscht, aus denen sich die Identität von Führungspersönlichkeiten speist. Unter den Befragten befanden sich zu 30 Prozent Vorstandsvorsitzende, stellvertretende Vorstandsvorsitzende bzw. Vorsitzende von Aufsichtsräten, zu 38 Prozent Vorstandsmitglieder sowie zu 32 Prozent persönlich haftende Gesellschafter, Inhaber und Geschäftsführer größerer deutscher Unternehmen. Die Studie liefert einen umfassenden Überblick zum Orientierungsrahmen und den Werthaltungen von Spitzenmanagern.

Gesundheitsstudie

Im Auftrag der Identity Foundation untersuchte das Allensbach-Institut den Einfluss des individuellen Körpergefühls auf das Identitätserlebnis. Ganz im Sinne des römischen Dichters Juvenal „mens sana in corpore sano“ wird dem Thema Gesundheit heute in der Gesellschaft ein enorm hoher Stellenwert beigemessen.

Die Identity Foundation wollte wissen, ob die Deutschen sich bei Krankheit gut betreut fühlen, welche Erfahrungen sie mit alternativen Heilmitteln und -verfahren gemacht haben, und welchen Ratgeber sie in Gesundheitsdingen vertrauen: Was die Menschen noch von der Schulmedizin erwarten, welche Bedeutung Psychologie und Glauben haben, und wo sich der Durchschnittspatient heute informiert.

Die Untersuchung stützt sich auf 2.111 Face-to-face-Interviews mit einem repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung ab 16 Jahren.

Meister-Eckhart-Preis

Die Stiftung will versuchen, die Auseinandersetzung mit dem Thema Identität auch in der Öffentlichkeit zu fördern. Dazu hat die Identity Foundation einen mit 50.000 Euro dotierten Buchpreis ausgelobt, der 2001 erstmalig vergeben wurde. Er wird im Rhythmus von zwei Jahren verliehen. Eine namhafte Jury ermittelt aus Autoren bemerkenswerter Publikationen der Disziplinen Philosophie, Theologie, Geschichte, Soziologie, Politologie, Anthropologie, Ethnologie, Sprachwissenschaften und Psychologie einen Preisträger. Ausschlaggebende Bewertungskriterien sind die wissenschaftliche Leistung, der interdisziplinäre Ansatz und die allgemeinverständliche Darstellung.

WAS WIR WOLLEN

Die Identity Foundation will einen Beitrag zur wissenschaftlichen Erforschung des Komplexes Identität leisten. Dabei ist es den Gründern ein Anliegen, dass interdisziplinäre Ansätze aus der Ontologie gewählt werden. Die relevanten Disziplinen umfassen Soziologie, Psychologie, Philosophie, Kommunikationswissenschaften, Betriebswirtschaft, Theologie und Kunst.

Schwerpunkte bei der wissenschaftlichen Förderung sind:

- Identität durch Seinserfahrung
- Personal Identity/Corporate Identity
- Europäisches (speziell Deutsches) versus asiatisches (speziell Japanisches) Identitätsverständnis.

Stiftungszweck

Im Mittelpunkt der Förderung durch die gemeinnützige Identity Foundation stehen die wissenschaftliche Forschung sowie der Austausch über das unterschiedliche Selbstverständnis und die verschiedenen Lebensentwürfe von Menschen sowie die Identität von Unternehmungen und Institutionen im Hinblick auf die jeweiligen kulturellen Rahmenbedingungen.

Zu diesem Zweck kann die Stiftung:

- Fachtagungen und Symposien veranstalten;
- empirische Untersuchungen und spezielle Forschungsprojekte ganz oder teilweise finanzieren
- Stipendien im Rahmen der gemeinnützigkeitsrechtlich zulässigen Grenzen vergeben
- Publikationen unterstützen oder herausgeben.

Die Forschungsergebnisse werden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

