

„Quellen der Identität“

DAS SELBSTVERSTÄNDNIS DEUTSCHER TOP-MANAGER DER WIRTSCHAFT

Life is what happens to you while
you're busy making other plans

JOHN LENNON

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 European Communications Consultants, Schanzenstraße 56,
40549 Düsseldorf, Telefon: 02 11/9541-115, Telefax: 02 11/55 16 51;

INTERNET: www.identityfoundation.de

Alle Rechte der Vervielfältigung und Wiedergabe © by Identity Foundation

Schriftreihe der Identity Foundation, Band 2, ISSN: 1617-6146

VORBEMERKUNG

„Quellen der Identität: Eine Studie zum Selbstverständnis deutscher Top-Manager der Wirtschaft“ ist ein Forschungsprojekt der Identity Foundation. Das PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft wurde mit der Untersuchung beauftragt. Die Studie entstand in enger Kooperation mit dem Institut für Sozialwissenschaften, Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Hohenheim unter Leitung von Prof. Dr. Eugen Buß, dem auch die wissenschaftliche Federführung des Projekts oblag.

Die Ziele der Studie wurden wie folgt beschrieben und auch vorab den Gesprächspartnern in Informationsmaterialien übermittelt:

„Angesichts der Tendenz zunehmender Personalisierung, nicht nur in der Politik, sondern insbesondere auch in der Wirtschaft, werden die Führungspersönlichkeiten der Unternehmen immer mehr zu den wichtigsten Einflussgrößen. Das gilt für die unternehmensinterne Identitätsbildung und die Imagewahrnehmung von außen. Damit einher geht ein wachsender Einfluss der Top-Manager der großen Unternehmen auf die gesellschaftliche Meinungsbildung insgesamt.

Während über Unternehmenskulturen und Führungsstile viele Forschungsergebnisse vorliegen, sind wissenschaftliche Erkenntnisse über die Quellen der Identität von Führungspersönlichkeiten und über ihr Selbstverständnis, ihre Wertehorizonte und normativen Leitbilder, kurzum die Fundierung ihrer Identitätskonzepte ein Desiderat, das die Studie ausfüllen möchte. Die wissenschaftliche Untersuchung richtet sich an die deutsche Wirtschaftselite.“

Zur Analyse führte das Projektteam im Zeitraum zwischen März und August 2000 mit 56 Top-Managern der deutschen Wirtschaft ausführliche leitfadengestützte Gespräche mit einer Dauer von jeweils 60 bis 120 Minuten. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und transkribiert.

Die befragten Top-Manager bilden einen Querschnitt der wirtschaftlichen Führungselite, die in Deutschland die größten und bedeutendsten Wirtschaftsunternehmen repräsentieren.

Im vorliegenden Projektbericht sind die wichtigsten Befunde und Tendenzen der Untersuchung niedergelegt.

Zum Projektteam gehörten auf Seiten des PSEPHOS Instituts:
Ursula Feist, Hans-Jürgen Hoffmann, Margret Kolbe, Isabelle Wiese

INHALT

VORWORT: PROF. DR. EUGEN BUß	6
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	9
1. UNTERSUCHUNGSZIEL, STICHPROBE UND AUSWERTUNGSVERFAHREN	16
1.1 Untersuchungsziel	16
1.2 Stichprobe	18
1.3 Auswertungsverfahren	20
2. HERKUNFT UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG	21
2.1 Herkunft und Familienverhältnisse	21
2.2 Materielle Verhältnisse im Elternhaus	24
2.3 Prägungen durch Erziehung und Ausbildung	26
3. EINFLÜSSE AUF PRÄGUNG UND ENTWICKLUNG DER WERTE	29
4. PHASEN, ZÄSUREN UND MAXIMEN DER LEBENSGESTALTUNG	30
4.1 Orientierungsphasen	30
4.2 Schlüsselerlebnisse und Grenzsituationen	34
4.3 „Roter Faden“ im Leben	35
4.4 Tabus und Rituale	36
5. SINNORIENTIERUNGEN	38
5.1 Religiöse Überzeugungen	38
5.2 Sehnsüchte	39
5.3 Vorstellungen eines „guten Lebens“	40
6. MORAL IN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT	43
6.1 Reaktionen auf das Lay-Zitat	43
6.2 Einschätzung der Moralität der deutschen Wirtschaft	44
6.3 Bedingungen wirtschaftlichen Handelns	46
7. WERTMASSTÄBE DER DEUTSCHEN TOP-MANAGER	48
7.1 Absolute Werte	48
7.2 Tugenden	54
7.3 Erziehungsziele	59
7.4 In Zukunft stärker geforderte Mentalitäts- und Führungseigenschaften	63
8. WANDEL VON GRUNDSÄTZEN	66

9.	MENTOREN UND VORBILDER	66
9.1	Mentorenrolle: Welche Grundsätze angehende Führungskräfte brauchen	66
9.2	Selbstwahrnehmung als vorbildgebend	68
9.3	Begegnung mit Vorbildern und Mentoren, prägende Autoritäten	72
9.4	Authorität und ihre Begründung	72
10.	VERANTWORTUNGSBEREICHE UND EINFLUSSNAHME	74
10.1	Verantwortungsbereiche	74
10.2	Ehrenamtliches Engagement	75
10.3	Einschätzung der Gestaltungsmöglichkeiten in Politik und Gesellschaft	77
10.4	Gestaltungsmöglichkeiten auf der Unternehmensebene	79
11.	ROLLENORIENTIERUNG UND ROLLENKONFLIKTE	80
11.1	Unternehmer oder angestellter Manager?	80
11.2	Öffentliche vs. Privatperson: Rollenkonflikte?	84
11.3	Rollenkonflikte mit der Öffentlichkeit?	86
11.4	Grundüberzeugungen im Konflikt mit Sachanforderungen?	87
12.	QUELLEN DES ERFOLGS UND DER KRAFT FÜR DIE ARBEIT	90
13.	ELITEZUGEHÖRIGKEIT UND IMAGE DER TOP-MANAGER	94
13.1	Elitezugehörigkeit	94
13.2	Leistung der Wirtschaft und Image der Top-Manager	97
13.3	Kritik der Top-Manager am Verhalten von Managern	100
13.4	Entscheidungsstile	101
13.5	Bedeutung der Denkweisen des angestammten Berufs	104
14.	WERTEKONSENS, GEMEINSAMES SELBSTVERSTÄNDNIS UND NETZWERKE	105
14.1	Gemeinsamer ethischer Grundkonsens und kollektive Identität	105
14.2	Netzwerke und ihre Bedeutung	107
14.3	Perspektiven: Meinungen zum Führungsnachwuchs	108
	NACHWORT: PAUL J. KOHTES	110
	ANHANG: LITERATURVERZEICHNIS	111
	WEITERE PROJEKTE DER IDENTITY FOUNDATION	116
	WAS WIR WOLLEN	117

VORWORT

Die wirtschaftliche Führungselite in Deutschland nimmt eine unangefochtene Schlüsselposition ein. Von ihren Entscheidungen hängt die Entwicklung des ganzen Landes ab. Nicht, als läge die Verantwortung für die wirtschaftliche Zukunft allein bei ihnen, sie teilen sie mit anderen Institutionen. Doch letztlich kommt ihrer Entscheidungsmacht eine strategische Bedeutung zu. Ihre Beschlüsse formieren sich zu Weichenstellungen über die Prosperität der Gesellschaft, über Wachstum und technologischen Fortschritt, über Entwicklungschancen und Globalisierung. Damit einher geht ein wachsender Einfluß der Top-Manager auf die kulturelle und soziale Entwicklung dieses Landes.

Die vorliegende Literatur zu diesem Thema ist überaus vielfältig, aber durchweg einseitig in der Abgrenzung des Untersuchungsfeldes. Die zahlreichen Studien, die in der Vergangenheit erstellt worden sind, schließen in der Regel Führungsgruppen ein, die einen eng verstandenen Begriff der Wirtschaftselite nicht mehr erlauben; zudem befassen sie sich eher mit sozialstrukturellen Daten als mit Wertfragen oder sie beziehen sich auf eng umgrenzte Teilthemen wie etwa auf Führungskonzepte und weniger auf die Identität der verantwortlichen Top-Manager. Interessant ist, dass es bislang keine qualitative Erhebung und keine Untersuchung gibt, die das Selbstbild der deutschen Wirtschaftselite behandelt.

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse über die Quellen der Identität der wirtschaftlichen Führungselite, über ihr Selbstverständnis, ihre Werthorizonte und normativen Leitbilder, kurzum die Fundierung ihrer Identitätskonzepte bilden demnach ein Desiderat, das die vorliegende Studie ausfüllen möchte. Sie beleuchtet die Selbstbilder der deutschen Top-Manager. Aus welchen Elternhäusern kommen sie, welche Leitideen wurden ihnen mit auf dem Weg gegeben? Welchen Prägungen und Schlüsselerlebnissen waren sie unterworfen? An welchen Wertgrundsätzen richten sie ihre Entscheidungen und ihr Handeln aus? Und welche Mentalitäts- und Führungseigenschaften kennzeichnen ihr heutiges Selbstverständnis?

In dieser Studie geht es daher vor allem um die Rolle und das Selbstbild der wirtschaftlichen Führungseliten in der modernen Demokratie, verbunden mit der Frage nach der Verantwortungsbreite und öffentlichen Einflußchancen. Sodann interessieren Autoritätsmuster, die Quellen des persönlichen Karriereerfolgs, internationale und nationale Netzwerke der Eliten, der wachsende Einfluß anderer Kulturen auf das Entscheidungsverhalten sowie schließlich Symbole eines gemeinsamen Verhaltenskodex der deutschen Elite. Eine Anschlußfrage, ob das Selbstbild der deutschen Elite anders aussähe, wenn Frauen stärker vertreten wären, läßt sich nicht beantworten. Frauen sind bekanntlich stark unterrepräsentiert und standen für diese Untersuchung leider nicht zur Verfügung.

Anlaß zu dieser Studie war das Interesse der Identity Foundation, mehr über das Selbstbild einer der einflußreichsten Gruppen in Deutschland zu erfahren. Die Identity Foundation hat die Untersuchung nicht nur vollständig finanziert, sie hat vor allem durch ihr ideelles Engagement das Projekt beflügelt, im konstruktiven Dialog begleitet, und immer wieder mit neuen gedanklichen Impulsen bereichert. Die wissenschaftliche Federführung oblag dem Lehrstuhl für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Sowohl die Forschungsmitarbeiter des Lehrstuhls als auch des Psephos-Instituts für Wahlforschung und Sozialwissenschaft in Hamburg haben die Feldarbeit sowie die Auswertung der Daten verantwortlich durchgeführt.

Die Erhebung fand im Sommer 2000 statt. Insgesamt wurden 56 leitfadengestützte Gespräche mit den Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandsmitgliedern der größten deutschen Unternehmen geführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transskribiert. Für die Erhebung wurde das Instrument des halbstrukturierten Interviews gewählt. Ausschlaggebend dafür war u.a., dass gering strukturierte Interviews nicht allein jene Themen und Ergebnisse abdecken, die aufgrund 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 Top-Managern 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 Analyse und die Interpretation der auf diese Weise zu Kategorien zusammengefaßten Aussagen erfolgte unter ständigem Zugriff auf die „Urdaten“, um eine Verselbständigung aggregierter Kategorien unter Vernachlässigung des spezifischen Gesprächskontextes vorzubeugen. Erst in einer weiteren Auswertungsphase wurden die kategorisierten Aussagen – soweit es gegenüber der Quantität des Datenmaterials vertretbar erschien – statistisch aufbereitet.

Angesichts des Mangels an empirischen Daten über die Sozialstruktur sowie über die Identität der wirtschaftlichen Führungselite ist heute jede Studie von Nutzen, die dazu beiträgt, die hier entwickelten Fragen zu klären. Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse dieser Studie reichen aus, um wissenschaftlich gesicherte Aussagen über die Gesamtheit der deutschen Wirtschaftselite zu erlauben.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Das Ziel der Studie

Die vorliegende Untersuchung hat sich zum Ziel gesetzt, die Quellen der Identität der deutschen Wirtschaftselite zu untersuchen. Zur Untersuchung wurden bisher nicht verknüpfte Forschungsgebiete der Eliteforschung, Identitätsforschung und Lebenslaufanalyse integriert.

Die Gesprächspartner

Die Studie analysiert die erste Garde in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft. Mitgewirkt haben 56 Top-Manager, die in den wirtschaftlich bedeutendsten Unternehmen Deutschlands entscheiden. 30 Prozent der Gesprächspartner waren Vorstandsvorsitzende, stellvertretende Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsräte, 38 Prozent weitere Vorstandsmitglieder und 32 Prozent persönlich haftende Gesellschafter, Inhaber oder Geschäftsführer.

Die Themen

In ausführlichen, persönlichen, leitfadengestützten Gesprächen haben sich die Top-Führungskräfte zu Fragen ihres Identitätsverständnisses geäußert. Die Fragen zielten auf die Themen Herkunft, Wertvorstellungen und Beziehung zur Religion, Wirtschaftsmoral, Selbst- und Fremdbild, Vorbilder und Mentoren, Führungsstile und Entscheidungsverhalten, Netzwerke und kulturelle Einflüsse.

Das Profil der Gesprächspartner

Alle Gesprächsteilnehmer der Studie sind männlich. Sie sind zu 92 Prozent verheiratet, 85 Prozent haben Kinder. Sie leben damit in großer Mehrheit in Verhältnissen, die einem klassischen wohlgeordneten Familienideal entsprechen. Die meisten der befragten Wirtschaftsentscheider sind über 50, einige auch über 60 Jahre alt.

Nahezu alle haben ein Studium abgeschlossen (96 Prozent), einige von ihnen auch auf dem zweiten Bildungsweg. 41 Prozent haben promoviert. Der Weg an die Unternehmensspitze führte über unterschiedliche Studienrichtungen: Naturwissenschaftlich-technische Fachrichtungen führen mit 39 Prozent leicht vor den Wirtschaftswissenschaften (38 Prozent). 23 Prozent der studierten Top-Manager sind Geisteswissenschaftler, 20 Prozent Juristen.

Die meisten Interviewpartner gehören der protestantischen Konfession an (58 Prozent), 22 Prozent sind katholisch, 20 Prozent konfessionell nicht gebunden.

Die Biographien

Ihre Kindheit und Jugend haben fast alle der befragten Top-Manager in der Zeit des Zweiten Weltkriegs, der Nachkriegszeit und in der Zeit des Wiederaufbaus verlebt. Ihre Familien waren seelisch wie materiell vielfach von den Folgen betroffen, manche in ihrer Existenz bedroht.

Vor allem die älteren Manager schildern diese frühe Phase ihres Lebens als Herausforderung im Überlebenskampf, in dem ihre Eltern den entbehrungsreichen Alltag mit großer Opferbereitschaft bewältigten. In der Erziehung oft christlich-streng, aber auch fürsorglich, achteten sie auf eine gute Ausbildung ihrer Kinder. Die liebevolle Erinnerung an die Eltern untermauert die Bedeutung, die die Führungskräfte der Familie als Institution heute zuschreiben. Außerdem haben die meisten aus dieser Zeit einen starken Willen und Ehrgeiz für ihr Leben gewonnen – und die Überzeugung, dass sie Dinge aus eigener Kraft in den Griff bekommen und bewegen können.

Nur wenige der befragten Spitzenmanager hatten einen zügigen und gradlinigen Karriereweg. Die meisten gingen einige Umwege – selten allerdings gab es Brüche oder gar Abbrüche. Nicht so sehr die ambitionierte Planung bestimmte die Karrieren, viel häufiger entschieden Glück oder Zufälle. Oder den heutigen Top-Managern gelang es, mit Leistung und Qualifikation als richtiger Mann am richtigen Ort aufzufallen.

Die wirtschaftliche Moral

Die Top-Manager sehen sich einem öffentlichen Umfeld ausgesetzt, das durch Fragen von Moral in der Wirtschaftlich oft gespalten ist. Die berührt auch ihr Selbstverständnis tief: Sie nehmen zur Kenntnis, dass ihr Image als Wirtschaftlenker von Zwiespälten bestimmt ist. Manche bedauern, dass sie – entgegen ihrer sonstigen Entscheidungsfreude und Handlungsbereitschaft – in der Öffentlichkeit zu selten offensiv gegen ihrer Meinung nach falsche Bilder in der Öffentlichkeit agieren.

Nur wenige Manager schließen sich dem Statement an, nichts sei heute in der Wirtschaft so ohnmächtig wie die Moral. Nur weil einige schlechte Beispiele Medien und Öffentlichkeit auf den Plan gerufen hätten, könne daraus nicht auf eine generelle Tendenz geschlossen werden, ist vielfach zu hören. Man verwehrt sich gegen Schwarz-Weiß-Malerei. Die Reaktionen der Top-Entscheider haben dabei weder einen rechtfertigenden Ton, noch erscheinen sie unempfänglich für Kritik von außen. Schließlich haben einige Unternehmen für sich ethische Leitlinien aufgestellt und beteiligen sich generell an einer Diskussion über Ethik in der Wirtschaft.

Die meisten der Top-Manager versuchen, Konflikte zwischen ihren eigenen Grundsätzen oder Wertmaßstäben und Sachentscheidungen zu verhindern.

Im Zweifelsfall, so geben viele an, würden sie auch auf ein Geschäft verzichten. Einige gestehen freilich auch ein, wie schwierig dies sei.

Die absoluten Werte

Der wirtschaftliche Erfolg der sozialen Marktwirtschaft hat die befragte Manager-Generation beruflich geprägt. Korporatismus und Konsens waren die Hebel für die friedliche Weiterentwicklung der Wohlstandsgesellschaft. Gleichzeitig sind die Grenzen des Wohlstandes in den vergangenen Jahren für viele augenscheinlich geworden.

Dieses Normenverständnis haben die Manager offenbar verinnerlicht, und so räumen sie sozialen Werten einen hohen Rang ein. Hinzu treten Werte, die man für sich persönlich als bindend ansieht: sich selbst gegenüber glaubwürdig zu bleiben, sich treu zu sein oder vor sich selbst bestehen zu können. Erst dahinter rangieren Wertmaßstäbe aus dem ökonomischen Umfeld wie Leistung und Ergebnisorientierung.

Die Top-Manager repräsentieren daneben ein breites Spektrum an Werten, das in der Gesamtbevölkerung in ähnlicher Streuung anzutreffen ist. Trotz ihrer herausragenden beruflichen Stellung bilden sie damit von ihren Wertesystemen her keine Kaste, die von der gesellschaftlichen Realität abgehoben lebt.

Die Tugenden

Die Spitzenkräfte der Wirtschaft bekennen sich nachdrücklich zu einer Reihe von Tugenden, an denen sie ihr Verhalten ausrichten. Dies sind vor allem Sekundärtugenden, die oft an die klassischen preußischen Tugenden erinnern: Äußerste Selbstdisziplin und strenges Pflichtbewusstsein bestimmen das Arbeitsethos. Das Leben steht für die Top-Manager im Dienst des Unternehmens. Handeln und Managementstil der heutigen Spitzenkräfte basiert damit auf einem traditionellen Wertesystem.

Die Erziehungsziele

Ihr eigenes Ethos stellen die Top-Manager allerdings in Frage, wenn es darum geht, ob künftige Generationen danach erzogen werden sollten. Denn mehr als zwei Drittel haben in einem allmählichen Veränderungsprozess an sich selbst erfahren, wie sich im Laufe der Zeit eigene Grundsätze gewandelt und damit auch Wertmaßstäbe relativiert oder revidiert haben.

Die Grundlage für die Erziehung künftiger Generationen bilden für die meisten vielmehr Primärtugenden oder Individualwerte, Verantwortungs- und Leistungs-

bereitschaft, Selbständigkeit und freier Wille, Toleranz, Mut, Einfühlungsvermögen, Eigeninitiative, Vertrauen, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sind den Top-Entscheidern sehr wichtig.

Pflichtbewusstsein und soziales Engagement liegen in der Wertigkeit dahinter, noch deutlicher abseits stehen die oft als typisch deutsch klassifizierten Tugenden Ordnung und Fleiß oder Gehorsam und Unterordnung. Ihren Kindern wollen die Manager also etwas anders gelagerte Prioritäten vermitteln: Werte aus dem Bereich der Selbstbestimmung könnten künftig eine bessere Grundlage für die Lebensgestaltung bieten, so der Tenor.

Bei den Erziehungsstilen vertreten die Manager keine einheitliche Linie. Vielmehr finden sich Wertauffassungen in voller Breite, vom modern aufklärten Erziehungsziel mit Analogien zum modernen Managementstil bis hin zur Verzichtsethik alter Schule.

Die Mentorenrolle

Die Mehrheit der Gesprächspartner will künftigen Generationen vor allem eines mit auf den Weg geben: Den Sinn für die Wichtigkeit einer guten universellen Ausbildung und Qualifikation. Zwar nützt den meisten Spitzenmanagern das konkrete Berufswissen in ihrer jetzigen Funktion nicht mehr viel, sie schätzen es aber als wertvolle Basis für methodisches und strukturiertes Denken in Entscheidungsprozessen.

Dazu kommt der Rat, sich in langfristigem Denken zu üben, Ziele und Visionen zu entwickeln. Dies möchte man nicht mit nervender Ungeduld verwechselt wissen. „Der gute Mann fällt auf“, ist verbreitete Überzeugung, und ein etwas unkonventionelles Auftreten helfe dabei.

Weitere wichtige Lebensziele sind den Managern gute Kommunikation, die Bereitschaft, Initiative zu ergreifen – zum Beispiel durch Auslandsaufenthalte – und allgemein etwas zu wagen. Dabei gelte es immer, Charakterstärke zu beweisen.

Vorbilder und Mentoren

Zwei Drittel der Topmanager akzeptieren für sich, dass sie eine Vorbildfunktion haben. Ihnen ist dabei Dreierlei wichtig: bewusst die Werte des Unternehmens und seiner Kultur zu vermitteln; mit der eigenen Person Glaubwürdigkeit zu dokumentieren und bewusst vorzuleben, wohinter man steht; und von niemandem zu verlangen, was man selbst nicht zu leisten bereit ist.

Rund ein Drittel der Top-Manager zweifelt an seiner Rolle als Vorbild. Manche meinen, dieses Urteil könnten nur andere über sie sprechen; andere haben überhaupt Schwierigkeiten, sich mit dieser Rolle zu identifizieren.

Regelrechte Mentoren, die ihnen beim Aufstieg in die Führungsetagen stets mit Rat und Tat zur Seite standen, haben nur einige Top-Manager in ihrem Berufsleben gekannt. Allgemeinere Vorbilder gab es dagegen häufiger, auch Negativvorbilder. Positive Leitbilder konzentrieren sich dabei keineswegs nur auf die Berufssphäre – häufig nennen die Top-Manager auch Personen aus der Familie oder Figuren der Zeit- und Kulturgeschichte. An den Vorbildern, denen man auf seinem Berufsweg begegnete, beeindruckte oft die fachliche Qualifikation, mehr aber noch die Aura der Person.

Die eigene Autorität und Entscheidungsstile

Die befragten Spitzenmanager, die über große Investitionen entscheiden und angesichts dieser Verantwortung alles im Griff haben müssen, setzen auf Akzeptanz: sei es durch persönliches Charisma, Sachkompetenz oder das Mandat eines Teams, das auf dem Weg der Konsenssuche von der Richtigkeit einer Entscheidung überzeugt wurde. Alle drei Modelle finden ihre Befürworter, Sachkompetenz allein gilt allerdings meist als nicht ausreichend. Einige finden es am besten, sich auf alle drei Faktoren zu stützen und die eigene Autorität dadurch zu stärken.

Auch ihre Entscheidungen wollen die meisten Führungskräfte im Konsens treffen. Nur in wenigen Fällen setzt man stattdessen auf Geschwindigkeit. Manche bauen in Entscheidungsprozessen auf ihre Autorität als verantwortliche Funktionsträger. Hier reflektieren die befragten Spitzenmanager, was sie unter wirklicher Führungsstärke verstehen. Die einen betonen ihr Überzeugungsvermögen, die anderen den Mut, voranzugehen und Entscheidungen zu treffen.

Gestaltungsspielräume, Impulse in die Gesellschaft und Einflussmöglichkeiten

Die Mehrheit der Top-Manager ist überzeugt, dass ihre Gestaltungsspielräume im Unternehmen in Zukunft wachsen werden – vor allem durch Internationalisierung und Globalisierung entstünden auf Unternehmensebene viele neue Freiheiten für Entscheidungen.

Die Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sind überzeugt, dass sie und ihre Unternehmen unsere Gesellschaft gestalten, verändern und voranbringen werden. Zentrales Stichwort ist hier Informations- und Kommunikationstechnik. Akteuren aus der Politik und Wissenschaft räumt man nur eine viel kleinere Gestaltungskraft zu.

Zugleich gehen viele davon aus, ihre eigenen Einflussmöglichkeiten auf politische Entscheidungen nicht vollständig zu nutzen. Andere glauben nicht daran, dass der Kommunikationsdraht wesentlich verbessert werden könnte. Einige sehen Wirtschaft und Politik gar als sich nicht überschneidende Kreise mit jeweils eigenen Gesetzen und Machtstrukturen.

Die Rollenkonflikte

Die meisten Befragten sehen kein Problem darin, Privatmensch und öffentliche Person in sich zu vereinen. Allenfalls die Familie kommt für viele oft zu kurz – zeitlich, aber auch emotional. Als Charaktermaske, die ihre eigene Individualität verleugnen muss, sieht sich keiner der Manager. Dies widerspricht eindeutig dem Selbstbewusstsein der öffentlichkeits- und rollenbewussten Top-Manager.

Einige berichten allerdings, dass sie den Umgang mit der Öffentlichkeit erst lernen mussten. Heute bereitet dies nach eigener Aussage aber auch denen keine Schwierigkeiten mehr, die frühere Probleme benennen.

Die Quellen der Kraft und des Erfolgs

Hauptquellen für die Kraft bei der Arbeit sind Familie und Erfolg. Die Familie dient als Quelle der Regeneration, sorgt im Hintergrund für Harmonie und hält den Rücken frei. Die klassische Vorstellung einer Partnerschaft zwischen dem Mann, der Karriere macht, und der Frau, die ihn dabei von zu Hause aus unterstützt, hat für diese Generation von Führungskräften offensichtlich ungeschmälerte Bedeutung. Der Erfolg, den man als Spitzenmanager erreicht hat, treibt zudem als „Droge“ zu neuen Taten an.

Die Zugehörigkeit zur Elite

Die Frage nach der Zugehörigkeit zu einer Elite stößt mehrheitlich auf Ablehnung, spontan oder auch mit entsprechender Begründung. Nur ein Drittel akzeptiert für sich eine Zuordnung zur Elite. Die deutsche Top-Wirtschaftselite ist damit in großen Teilen offenbar eine Elite ohne entsprechendes Bewusstsein – oder, noch schärfer, eine Elite wider Willen.

Das Drittel, das sich jedoch mit dem Begriff identifizieren kann, beschreibt sich selbst als Funktions- oder Positionselite. Einige bemerken auch, dass es an der Zeit wäre, einen ungetrübten Umgang mit diesem Begriff wieder zu pflegen.

Der gemeinsame Grundkonsens der deutschen Wirtschaftselite und die Netzwerke

Ähnlich wie beim Elitebewusstsein herrscht auch Uneinigkeit bei der Frage, ob es einen Grundkonsens unter deutschen Führungskräften gibt. Zwar bestätigt fast die Hälfte der befragten Topmanager ein gemeinsames Selbstverständnis, aber es fällt ihnen schwer, das Spezifische daran zu erläutern und etwas Allgemeines und Verbindliches über eine partielle kollektive Identität hinaus zu untermauern. Niemand etwa erkennt eine Verpflichtung auf den Erfolg, Wertmaßstäbe christlicher Leitbilder oder ökonomische Orientierungen als gemeinsame Orientierungen an.

Die meisten der befragten Führungskräfte sind aber davon überzeugt, dass Netzwerke in der Wirtschaftselite eine große Rolle spielen. Zunehmend verlagern sich diese auf die internationale Bühne und nehmen unterschiedliche kulturelle Einflüsse auf.

Der Führungsnachwuchs

Die Spitzenmanager betrachten ihre potenziellen Nachfolge überwiegend mit Bewunderung für deren Offenheit, Neugier, Unbekümmertheit, aber auch Durchsetzungsfähigkeit. Bei einigen Befragten ist dabei ein neidischer Blick auf die Jüngeren zu erkennen, die heute mehr und bessere Startchancen hätten. Manche äußern auch die Sorge, dass einige Werte, die man selbst hochgehalten habe, verloren gehen könnten. Es überwiegen aber Wohlwollen und Sympathie für die Nachwuchskräfte.

1. UNTERSUCHUNGSZIEL, STICHPROBE UND AUSWERTUNGSVERFAHREN

1.1 Untersuchungsziel

Die vorliegende Studie zum Selbstverständnis der deutschen Wirtschaftselite wagt sich auf ein wenig erforschtes Terrain. Sie betritt Neuland, vor allem indem sie zwei Forschungsgebiete kombiniert: Klassische Fragestellungen der sozialwissenschaftlichen Eliteforschung werden mit denen der Identitätsforschung und Lebenslaufanalyse verbunden. Die Methode, sich diesem komplexen Thema zu nähern, war heuristisch-explorativ.

Empirische Studien zur Elite sind in Deutschland und auch international bislang stark auf politische Eliten und ihre Bedeutung als kollektive Akteure fokussiert. Im Zentrum stehen dabei Aspekte wie die Herkunft der Eliten, die Beschreibung von Rekrutierungs- und Auswahlprozessen, ihr Rollenverständnis und Rollenverhalten, Stil und Mittel ihres Wettbewerbs, Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit und Kommunikation von Eliten, ihre Glaubenssätze und Wertesysteme, schließlich auch die Bedingungen für deren Austausch oder Wechsel.

Die Akteure der Wirtschaft hat die empirische Sozialforschung bislang nur selten betrachtet. Abgesehen von Momentaufnahmen zur aktuellen Einschätzung der Lage in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, fehlen tiefergehende Untersuchungen zum Selbstverständnis der Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft. Das Interesse konzentrierte sich dagegen vorwiegend auf Unternehmen und deren Identitätskonzepte im Sinne von Corporate Identity. Erst in jüngster Zeit rückt auch der „Corporate Citizen“ stärker ins Blickfeld – Nicht bloß als Managertyp mit seinen Führungsstilen und Qualitäten, sondern in all seinen Facetten.

Bei der vorliegenden Untersuchung interessierten vor allem Fragen nach den identitätsstiftenden Faktoren für die deutsche Wirtschaftselite: Lebensentwürfe, Selbstbild und Identitätskonzept, Leitvorstellungen für die nachfolgende Führungsgeneration und das Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft.

Die empirische Sozialforschung benutzt das Konzept der Elite – ohne Rücksicht auf das Alltagsverständnis mit seiner Wertung des Begriffs – als technischen Terminus; er dient aus organisationssoziologischer Sicht zur Kategorisierung von Funktionsträgern mit herausgehobener Qualifikation und weitreichender Führungsverantwortung für Aufgaben der Leitung, Planung und Koordination. In diesem Sinne wird Elite als Funktions- oder Positionselite aufgefasst und nicht als Auslese der Wertbesten. Das hier eingesetzte Untersuchungskonzept lässt die Betroffenen selbst definieren, ob sie sich selbst als Elite bezeichnen wollen und was sie darunter verstehen.

Ähnlich hat sich die Untersuchung auch dem Thema Identität genähert. Was der einzelne als identitätsstiftend betrachtet, war nicht theoretisch vorgegeben. Gefragt wurden die Top-Manager aber gleichwohl nach Faktoren und Umständen, die ihnen dauerhaft eine innere Einheit gewähren und ihr

Selbstverständnis begründen und bestätigen. Sie äußerten sich also zu ihrer Identität unter dem Aspekt der eigenen Gleichheit und Kontinuität im Wandel von Aufgaben, Rollen und Verantwortung. Als Leitfragen interessierte für die Studie, wie sie auf Grundlage eigener Werte und Sinnsysteme agieren; welche Vorbilder, Stützen und Mentoren ihnen bei der Selbstfindung beistanden und sie beeinflussten; was ihre Führungskonzepte und Managementstile charakterisiert; welche Bedeutung Netzwerke und bewusstseinsweiternde Einflüsse aus anderen Kulturen für sie haben; ob und in welcher Weise sie sich als Teil einer herausgehobenen Gruppe verstehen.

Eingebettet ist die Studie in einen lebenslaufanalytischen Ansatz. Die heutige Top-Manager-Generation verfolgt in der Tat Konzepte, die sie aufgrund bestimmter Lebenszusammenhänge und ähnlicher Erfahrungen signifikant kennzeichnen. Die befragten Top-Manager stammen aus Altersgruppen beziehungsweise Jahrgängen mit gemeinsamen, schicksalhaften Erfahrungen, die ihr Leben prägten und lebenslang Bedeutung bewahrten. Über drei Phasen deutscher Geschichte erstrecken sich ihre Kindheits- und Jugendbiografien: das Dritte Reich mit dem Zweiten Weltkrieg (1933–1945), die unmittelbare Nachkriegszeit mit Zerstörung und Flucht, Entbehrungen und Armut (1946–1955) und die Ära des beginnenden Wohlstands im „Wirtschaftswunder“ (1956–1965).

Ausführlich berichten die Führungskräfte der deutschen Wirtschaft als Zeitzeugen, bewegt und bewegend, wie sie unter oft misslichen Umständen ihr Leben ausrichteten. So wurde ihr Glaube gestärkt, auch angesichts miserabler Startbedingungen das eigene Schicksal in die Hand nehmen zu können. Schließlich stiegen sie, oft ungeplant, unverhofft und von Zufällen geleitet in die obersten Etagen der Wirtschaftsunternehmen auf.

Fast alle sind sich der Einzigartigkeit ihres Wegs bewusst; und damit der Tatsache, dass sie historisch eine Zwischengeneration an der Nahtstelle zwischen traditionellem und neuem Ethos und Stil des Managements bilden.

Unter Wahrung absoluter Vertraulichkeit wurden mit den Top-Managern leitfadengestützte Gespräche unter anderem zu folgenden Themen geführt:

- Biographische Entwicklung: Herkunft, Bildungswege, beruflicher Werdegang
- Lebensentwürfe und deren Verwirklichung
- Wertvorstellungen; moralische, ethische, religiöse Orientierungen und Grundsätze
- Einbindung in kulturelle Traditionen und Identitäten
- Gesellschaftliche Verantwortung und Engagement
- Selbst- und Fremdimage als Angehörige der Wirtschaftselite
- Botschaften und Perspektiven für den Führungsnachwuchs

Der Leitfaden zur Selbstbeschreibung war um einen strukturierten Teil ergänzt, den die Top-Manager schriftlich ausgefüllt haben. Er beinhaltete drei Skalen, und zwar zu Werthaltungen, Tugenden und Erziehungszielen.

1.2 Stichprobe

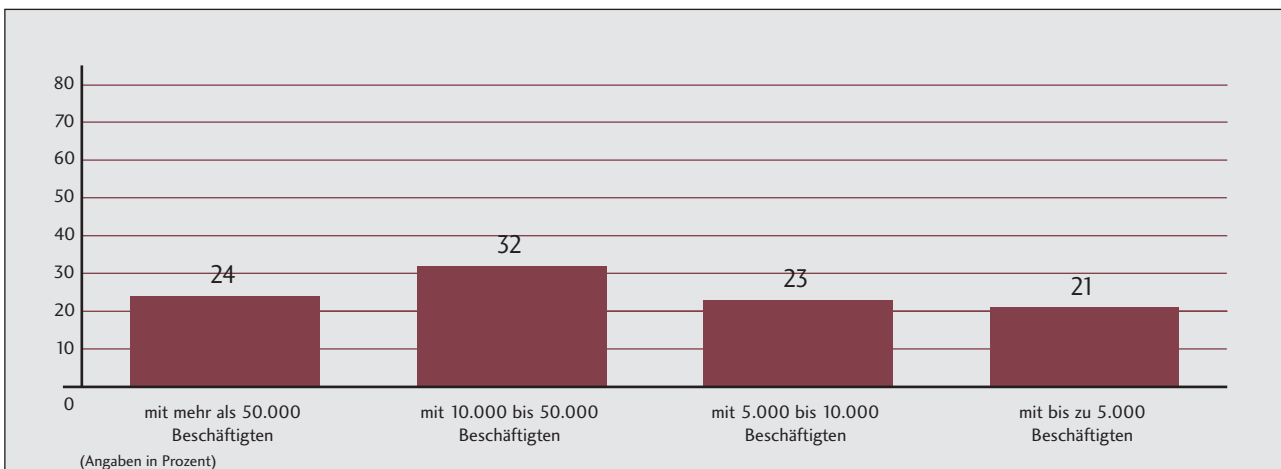
Zielgruppe der Studie war die erste Führungsebene der großen Unternehmen in Deutschland. Als Datenbasis für die Auswahl der Gesprächspartner dienten Verzeichnisse der größten Unternehmen, Banken und Versicherungen, wie sie etwa auch von der Tageszeitung „Die Welt“ publiziert werden, ergänzt und aktualisiert durch Informationen aus der Firmendatenbank des Hoppenstedt-Verlages. Einen besonderen Schwerpunkt bei der Auswahl bildeten die Unternehmen des Frankfurter Börsenindex DAX-30 der wichtigsten börsennotierten Industrieunternehmen.

Im Projektverlauf wurden 450 Top-Manager aus diesen Unternehmen angeschrieben und um einen Gesprächstermin gebeten. Hieraus ergaben sich 56 Interviewgespräche. Diese Ausschöpfung von 12 Prozent ist erfreulich angesichts der extremen Zeitbelastung der angesprochenen Personen einerseits und der angestrebten Interviewdauer andererseits.

Die Führungskräfte, die dankenswerterweise einen Teil ihres knappen Zeitbudgets für das Forschungsprojekt zur Verfügung stellten, bilden einen Querschnitt der wirtschaftlichen Führungselite in Deutschland.

Unter den Gesprächspartnern finden sich zu 30 Prozent Vorstandsvorsitzende, stellvertretende Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsratsvorsitzende, 38 Prozent weitere Vorstandsmitglieder und 32 Prozent persönlich haftende Gesellschafter, Inhaber und Geschäftsführer.

Sie üben ihre Führungsfunktion aus in Firmen...

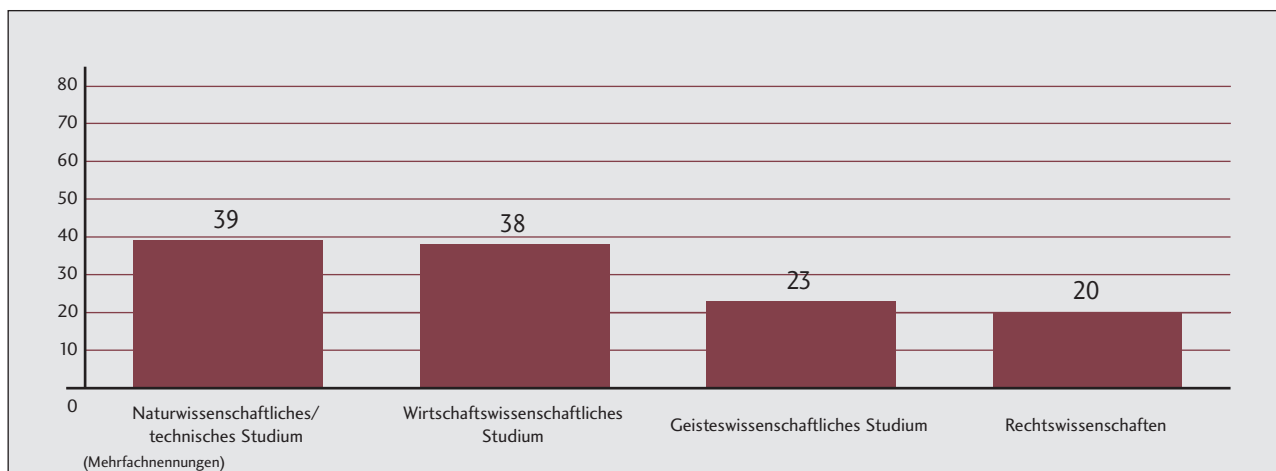


Die Unternehmen der befragten Top-Manager stammen zu 60 Prozent aus Branchen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes und zu 40 Prozent aus dem Dienstleistungsgewerbe; darunter etwa je zur Hälfte Banken und Versicherungen sowie dem Handel und Verkehr. Von den 56 Gesprächsteilnehmern stammen zwanzig aus Unternehmen des DAX-30 und acht weitere aus den 100 wichtigsten M-DAX-Aktiengesellschaften.

Die befragte Führungselite ist in der Kindheit überwiegend durch die Wirren des Zweiten Weltkriegs geprägt worden: 29 Prozent sind vor 1939 geboren, 38 Prozent in den Kriegsjahren 1939 bis 1945, 17 Prozent in der unmittelbaren Nachkriegszeit 1946 bis 1950.

96 Prozent der Topmanager haben ein abgeschlossenes Studium. 41 Prozent von ihnen mit Promotion.

Folgende Fachrichtungen wurden angegeben:



Die Stichprobe besteht ausschließlich aus männlichen Führungskräften. 92 Prozent sind verheiratet. 85 Prozent der Befragten haben Kinder: elf Prozent haben ein Kind, 44 Prozent zwei Kinder und 30 Prozent drei Kinder oder mehr. Die Mehrheit der befragten Top-Manager gehört der protestantischen Konfession an (58 Prozent), 22 Prozent sind katholisch, 20 Prozent konfessionslos.

1.3 Auswertungsverfahren

Die Gespräche dauerten in der Regel zwischen 60 und 120 Minuten. Ihre Auswertung folgte der Methode der Inhaltsanalyse. Alle Gespräche sind im Ton aufgezeichnet und anschließend transkribiert worden. Dabei blieben aus technischen und aus zeitlichen Gründen einige Lücken. Entsprechend sind auch nicht zu allen Fragen Antworten zu vermerken, was sich dort niederschlagen kann, wo die Ergebnisse quantitativ betrachtet werden.

Diese Studie berichtet von der ersten Analysestufe des so gewonnenen Materials. Wegen der Komplexität des Gesprächsstoffes und der offenen Gesprächsführung wurde das Material dazu ohne elektronisch unterstützte Analyseverfahren auf deskriptiver Ebene induktiv kategorisiert. Eine automatisierte Analyse schien wegen der Komplexität des Materials nicht angemessen – die dazu benötigten geeigneten strategischen Auswertungsrichtlinien, -strukturen und -grammatiken hätten ohnehin eine Sichtung erfordert, die nach gemeinsamen Tendenzen und Strukturen sucht, das Abweichende und Atypische identifiziert und beides illustriert.

Eine auch nur annähernd erschöpfende Analyse war wegen des Umfangs und der Komplexität der Gespräche in diesem ersten Anlauf unmöglich. So mussten alle vom Leitfaden abweichenden Nebengleise der Gespräche unberücksichtigt bleiben, aber auch manche individuelle Argumentation und manch besonderer Blickwinkel. Nur am Rand ist auch berücksichtigt, wieweit sich die Führungskräfte untereinander unterscheiden, etwa nach Alter, Herkunft, Fachrichtung des Studiums und der Ausbildung oder Konfession.

Weitere vertiefende Analysen, die auch geeignet wären, Hypothesen zu generieren und zu überprüfen, sind damit noch möglich.

Das Material ist auf der hier berichteten Stufe explorativ-qualitativ ausgewertet worden, wobei auch der Versuch unternommen wurde, quantitative Tendenzen zu ermitteln, um besser abzuschätzen, welches Gewicht einzelnen Aspekten zukommt. Das kategoriale Schema, in das die einzelnen Gesprächsverläufe eingeordnet wurden, entstand unabhängig vom Inhalt. Vielmehr sollte der jeweils vorherrschende Tenor erfasst werden, der sich zu folgenden Leitlinien ergab. Nicht in allen Fällen konnte konsistent daran festgehalten werden.

- Stationen und Auffälligkeiten in der Lebensgeschichte
- Veränderung aufgrund besonderer Ereignisse
- Beschreibung von variierenden Begleitumständen
- Ursachen, Erklärungen für bestimmte Entwicklungen und Zustände
- Initiativen und Ziele des einzelnen
- Eingenommene Positionen in Wert- und Glaubensfragen
- Wahrnehmungen, Urteile, Projektionen über den eigenen Berufsstand

Die Spielregeln für Fragen und Antworten, die ein festes Muster erzeugt hätten, ließen sich wegen des relativ freien Gesprächsverlaufs nicht durchgängig befolgen. Dadurch wurden Themen und Einzelaspekte von thematischen Schwerpunkten nicht immer an den Stellen behandelt, wo sie nach der Struktur der Leitfadens hätten erscheinen sollen. Oft entstanden so zum Beispiel vom Leitfaden abweichend Gespräche über die Bedeutung religiöser Bindungen oder Überzeugungen oder über Fragen des Führungsstils oder des Wertekanons.

Da die Gespräche zudem nicht mit vorgefassten Konzepten und einengenden Begriffsdefinitionen geführt wurden, ließen sich auch nicht saubere Trennungen bei Fragen vornehmen, die auf Begriffe wie absolute Werte, Lebensheiligtümer, Tugenden oder traditionelle Werte im Unterschied zu neuen Werten abzielten.

All dies reduziert die Vergleichbarkeit der Antworten und Interviews. Gleichwohl kommt beim Blick auf das Ganze authentisch zum Ausdruck, welche Vorstellungen die Top-Manager mit diesen Begriffen verbinden und welche Bedeutung sie für ihr Handeln haben.

Die eingesetzten Skalen wurden entweder nach Häufigkeit unter Bildung von Mittelwerten oder durch Faktorenanalysen ausgewertet. Letztere forschen nach der Homogenität bestimmter Sichtweisen und Mentalitäten und spüren jene Komponenten auf, die dieser Gemeinsamkeit zu Grunde liegen.

2. HERKUNFT UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

2.1 Herkunft und Familienverhältnisse

Die meisten der befragten Spitzenmanager sind aufgewachsen während der Wirren des Zweiten Weltkriegs, unter den schwierigen Lebensbedingungen nach Kriegsende, in den ersten Aufbaujahren und in der Zeit des Wirtschaftswunders. Damit bestimmt zur Zeit mehrheitlich die Nachkriegsgeneration das Denken und Lenken in den großen deutschen Wirtschaftsunternehmen: Zwei von drei der befragten Entscheider in Top-Positionen der deutschen Wirtschaft sind im Zeitraum zwischen 1934 und 1945 geboren, und in der Regel haben sie ihren beruflichen Einstieg Ende der 50er bis Anfang der 70er Jahre gefunden.

HEUTE AN DER SPITZE:
DIE NACHKRIEGSGENERATION

Die einschneidenden historischen Ereignisse während ihrer frühen Kindheit haben – neben individuellen Familieneinflüssen, Lebensläufen und Schicksalen – die persönliche Entwicklung und den Prozess der Identitätsbildung der Top-Manager geprägt. Mehr als die Hälfte verbindet mit der Rückschau auf Kindheit und Jugend direkt oder indirekt prägende Erlebnisse für den weiteren Lebensweg. So ist etwa ein Fünftel der Spitzenmanager ohne leiblichen Vater aufgewachsen, weil dieser im Krieg als Soldat gefallen oder umgekommen ist.

TRADITIONELLE ROLLE:
MUTTER ALS ERZIEHERIN

Häufig war in den Familien der Nachkriegsgeneration die Mutter allein erziehende Person, oder die Kinder sind zumindest in einer Umgebung aufgewachsen, die von Frauen geprägt war: Etwa ein Viertel der Spitzenmanager gibt an, in erster Linie von der Mutter erzogen worden zu sein; und über ein Drittel erklärt, in einem von Frauen dominierten Haushalt herangewachsen zu sein. Mütter, Großmütter und andere weibliche Verwandte waren besonders wichtige Bezugspersonen.

Auch das Leben in der Großfamilie gehört zu den prägenden Eindrücken vieler heutiger Spitzenmanager. Die meisten Familien hatten mehrere Kinder, und häufig lebten mehrere Generationen unter einem Dach. Einzelkinder sind unter den befragten Top-Managern die Ausnahme, ein Viertel von ihnen wuchs sogar mit zwei oder mehr Geschwistern auf. Die älteren Geschwister hatten in den Haushalten oft größere Verantwortung für Erziehung und Betreuung – aber auch andere Verwandte, allen voran die Großeltern. Sie entwickelten sich damit ebenso zu wichtigen Bezugspersonen.

MAßSTAB FÜR DAS EIGENE LEBEN:
ERFAHRUNG IN DER FAMILIE

Die typische Erziehungskonstellation hat – verbunden mit den oft existenziellen Problemen in der Nachkriegszeit – dazu beigetragen, dass viele Manager den Stellenwert der Familie als hoch oder sogar sehr hoch einschätzen. Vielen hat das Wohlergehen und die Weiterentwicklung der eigenen Familie vorrangige Maßstäbe für die Bewertung des eigenen Lebens gesetzt.

„Meine Eltern haben also das Schulgeld bezahlt, weil sie sagten, sie haben zwar nichts, aber er soll wenigstens eine ordentliche Bildung kriegen. Das war, muss ich sagen, für mich der zweite wesentlich prägende Schritt, diese Schule und die Umgebung in einem positiv bürgerlichen Verhältnis.“

Zusammengehörigkeit und Zusammenhalt sind in Krisenzeiten besonders wichtig, auch weil sich das Leben dann einfacher organisieren lässt. Eltern in größeren Familien konnten zum Beispiel ihre Kinder leichter von anderen Familienmitgliedern betreuen lassen. Vor allem berufstätige Mütter empfanden die Unterstützung als große Erleichterung. Dies berichten Manager, die intensiven Kontakt zu ihren Großvätern oder Großmüttern hatten. Manche, bei denen sich keine Betreuer in der Familie finden ließen, haben im Internat gelebt.

„Ich wollte damit nur sagen, es ist an sich eine behütete Kinderzeit gewesen, aber in einer sehr schwierigen Umwelt. Das hat man als Kind eigentlich nicht so richtig bemerkt, aber letztlich ist doch was hängen geblieben, nämlich der Existenzkampf, der Aufbau der Praxis meines Vaters, ...“

„Mein Elternhaus ist aus meiner Sicht vor allem dadurch geprägt, dass es eine intakte Familie war und nach wie vor ist: das Leitbild einer Familie, einer Gruppe von Menschen, die vernünftig miteinander umgehen und entsprechend miteinander leben. Das ist sicher das prägendste Element für mich.“

Etwa ein Viertel der befragten Spitzenmanager entstammt deutschen Familien aus den damaligen „Ostgebieten“: vom Baltikum über Ostpreußen, Pommern, Schlesien bis Mähren. Sie sind so genannte „Flüchtlingskinder“. Ihre Familien hatten sich zu Kriegsende Flüchtlingstrecks angeschlossen oder auf eigene Faust versucht, sich in Richtung Westen durchzuschlagen. Oft folgte die Flucht und damit eine Odyssee über mehrere Stationen unter Gefahren, die Einzelne zwischenzeitlich auch in Gefangenschaft oder Flüchtlingslager geraten ließen.

Familienbindungen fielen auseinander, man verlor sich im Chaos zum Kriegsende aus den Augen und traf sich unter oft zufälligen Umständen wieder. Dabei stellen die Betroffenen immer wieder die Leistung ihrer Mütter heraus. Denn diese hatten in der Regel die Hauptlast zu tragen: die Bewältigung der Flucht und die Lösung der Versorgungsprobleme nach Ankunft im Westen. Einige konnten sich auf verwandtschaftliche Beziehungen stützen, dorthin steuern und sich zunächst einquartieren. Andere mussten sich selbst organisieren, konnten provisorisch unterkommen oder vorübergehend Wohnraum beziehen, der per Verfügung freigesetzt worden war.

STARKE FRAUEN:
HAUPTLAST AUF DER FLUCHT

Diese Familien flüchteten nicht nur unter Gefahr für Leib und Leben aus ihrer Heimat, sondern haben alles dortige aufgegeben und verloren und fühlten sich enturzelt. Darunter auch Gutsbesitzer und Familien mit langer Tradition, die wohlhabend, angesehen und selbstbewusst waren. Überhaupt hatten es viele Eltern und Großeltern der Nachkriegsgeneration aus dem Osten über ihren Landbesitz zu Vermögen und Renommee gebracht; und die Männer, die nicht zu den Erben gehörten, hatten sich oft als Offiziere einen Namen gemacht.

„(...) die Erfahrung, als Flüchtlingskind außerhalb der Familie in jenen Jahren doch nicht gerade freundlich begleitet zu werden hier im Westen – wir sind damals nach Westfalen geflüchtet – und sich da durchzuboxen. Das hat sicher zu einem erhöhten Ehrgeiz geführt, zumal ich körperlich nun nicht der Stärkste bin, (...)“

BESONDERS MOTIVIEREND:
KAMPF GEGEN VORURTEILE

2.2 Materielle Verhältnisse im Elternhaus

Bei ihrer Ankunft im Westen hatten die meisten Vertriebenen kein Geld und keinen Besitz mehr. Viele, die nicht hatten fliehen müssen, lebten unter ähnlich schwierigen Bedingungen: Ihr Besitz war durch Bombenangriffe zerstört worden. Die Flüchtlingsfamilien mussten allerdings beim Aufbau ihrer neuen Existenz mit zusätzlichen Schwierigkeiten kämpfen: Sie waren in der allgemeinen Not nicht gerade willkommen. In der Zeit der existenziellen Probleme und des Mangels hielt man ihnen etliches vor, etwa, dass sie anderen den Wohnraum wegnähmen. Einige der heutigen Top-Manager berichten in den Gesprächen über ihre Kindheit auch von Spannungsverhältnissen in sogenannten „zusammengeführten Familien“. Auch in der Schule hatten viele mit Vorurteilen zu kämpfen – und mit echten Schwierigkeiten, etwa im Sprachunterricht.

Wenn die heutigen Top-Manager von der selbst erfahrenen Diskriminierung berichten, gewinnt man den Eindruck, ihr Ehrgeiz sei dadurch eher angestachelt worden. Der Wunsch danach, unabhängig zu werden, eigene Leistung beizutragen, aus eigener Kraft das Leben zu meistern oder auch nur dem Gefühl der Minderwertigkeit zu begegnen, hat sie besonders motiviert.

„Man erlebte das ja als Kind in der Diskussion unter den Erwachsenen. Flüchtlinge waren damals, ich will nicht sagen Fremdkörper, aber es waren Menschen, die plötzlich aufgenommen werden mussten. Dafür musste Wohnraum bereit gestellt werden von den Ortsansässigen. Gerade die Bauern waren verpflichtet, Flüchtlingen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Und so, ich meine, wie man heute über Asylanten politisch in die Diskussion geht, war das damals sicherlich auch. Es wurde das Lastenausgleichsgesetz geschaffen. Und je älter man wurde, um so mehr bekam man den Eindruck, Mensch, du lebst im Grunde genommen hier auf Kosten anderer. Und das hat auch in gewisser Weise mein späteres Leben sehr geprägt.

(Frage:) In welcher Hinsicht?

Ja, nach dem Motto, du musst persönlich durch eigene Leistung dazu beitragen, dass du nicht das Gefühl hast, von anderen abhängig zu sein. Sondern zeigst, dass du auch alleine deinen Weg gehen kannst. Und das hat sich auch durch die Erziehung der Eltern, die das sicherlich unbewusst gemacht haben, auf die Kinder übertragen: wir müssen hier neu anfangen, wir haben alles verloren. Und das geht nur, wenn ihr das selbst so akzeptiert und das auch wollt. Andere werden euch da nicht helfen. Und wir werden alles tun, um euch dabei zu unterstützen. So, das führte dazu, dass auf der einen Seite ein gewisses Minderwertigkeitsgefühl in der Empfindung da war. Auf der anderen Seite dann aber auch dieser Wille, du musst das irgendwie durch deine persönlichen Aktivitäten ausschalten. Und das gab eine gewisse Antriebskraft.“

Von ähnlichen Antriebskräften, sich zu bewähren, berichten viele, die aus so genannten „einfachen Verhältnissen“ kommen. Der Existenzkampf der ersten Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg bestimmte das Leben der meisten, die es heute in die obersten Etagen der deutschen Wirtschaft geschafft haben: Gut

ein Drittel sagt, unter armen, sehr bescheidenen oder extrem angespannten finanziellen Verhältnissen aufgewachsen zu sein. Nur etwa zehn Prozent erklären, in einem wohlhabenden Umfeld groß geworden zu sein – und dies in der Mehrzahl diejenigen, die nach 1945 geboren wurden.

EHRGEIZ AUS ARMUT:
VIELE HATTEN WENIG GELD

„Wenn Sie nach Schichtzugehörigkeit fragen, würde ich sagen: der typische Mittelstand, der sich noch aus der Zeit nach dem Kriege entwickelt hat. Mich hat positiv beeinflusst, dass man eben eine natürliche Sparsamkeit von zu Hause aus anerzogen bekommen hat. Und was sicherlich auch damit verbunden war, das kommt später dann in meinem persönlichen Werdegang zum Ausdruck: selbst aktiv und selbst initiativ zu werden. Das war also immer etwas, was ich auch sehr positiv schätze, positiv trotz aller Strenge, die da war.“

„Meine Jugend war geprägt von Armut und Sparsamkeit, aber keinerlei Klagen über die anderen, denen es besser ging. Im Grunde genommen trotz dieser Armut eine Zufriedenheit. Und da es vielen in der Altstadt ähnlich erging, war das auch nicht das große Problem in der Schule, obwohl man nur eine Hose hatte und nur ein Paar Schuhe. Das war kein Thema. Im Gegenteil, wir hatten einen, der war relativ reich, wahrscheinlich sogar sehr reich, wenn der dann zum Sport mit Fußballschuhen und so kam, der wurde eher deswegen gehänselt. Der hat sich keinen Gefallen damit getan.“

„Das führte dazu, dass meine Mutter das bäuerliche Erbe vertrat und in dem Sinne Einfluss auf mich ausgeübt hat, dass sie gesagt hat, hier wird etwas vererbt von Generation zu Generation. Und eigentlich muss jede Generation es sich wieder verdienen.“

Die größten Sorgen in der Nachkriegszeit drehten sich um Grundbedürfnisse wie eine Unterkunft, etwas zu essen und warme Kleidung. Sparsamkeit galt daher in den meisten Haushalten als oberstes Gebot – Konsumdenken heutiger Art war den Spitzenmanagern in ihrer Jugend fremd. Da allerdings viele quasi nichts und die meisten nur wenig besaßen und sorgfältig haushalten mussten, empfanden sie dies nicht als Makel, sondern als Ansporn, initiativ zu werden und etwas aufzubauen.

„Sicherlich eine Familie, die sehr bescheiden ist. Ich habe in Erinnerung, dass man eine Apfelsine durch fünf geteilt hat als Nachspeise. Aber das ist auch die typische Nachkriegszeit. Das war eben so. Also eher wirtschaftlich bescheiden, überschaubar, sehr fleißig, gewissenhaft in der Wahrnehmung der Aufgaben. Mein Vater hat mit 86 seinen letzten Notariatsvertrag gemacht, drei Monate bevor er seine Augen schloss. Mein Großvater hat noch mit 80 Jahren am Stehpult gearbeitet. Also Fleiß fast calvinistischer Prägung.“

2.3 Prägungen durch Erziehung und Ausbildung

Die meisten Top-Manager wuchsen in traditionellen Elternhäusern auf. Viele sprechen von einem familiären Umfeld, das konservativ ausgerichtet, katholisch oder protestantisch geprägt oder religiös orientiert war. So vermittelten die Eltern ihren Kindern als moralisch-ethische Grundpositionen vor allem christliche Werte.

„Mein Vater kam aus einem relativ stark religiösen Elternhaus, kleinbürgerlich-pietistisch, kann man fast sagen, während das Elternhaus meiner Mutter ein relativ stark liberales war. Wenn man so will, war das ein Mixtum Compositum. Ganz interessant, wenn ich es heute charakterisiere auf der Suche nach Identität. Dann sind es diese beiden Elemente, also die Religiosität und die Liberalität, die in mir vermengt sind.“

Nur wenige bezeichnen die Geisteshaltung ihrer Eltern im Umgang mit ihnen als liberal. Erst die jüngeren Manager, die nach 1945 geboren wurden, berichten vermehrt von liberaltoleranter Erziehung. Sie hatten als Kinder tendenziell mehr Freiräume als die älteren Jahrgänge.

Die meisten der befragten Entscheidungsträger bezeichnen ihr Elternhaus als bürgerlich und gutbürgerlich oder ordnen es dem Mittelstand zu. Ein großer Teil spricht davon, vom Lande zu kommen, auf dem Dorf aufgewachsen zu sein oder aus einfachen, kleinbürgerlichen Verhältnissen zu stammen. Dagegen betrachten nur wenige ihre Herkunft als großbürgerlich. Diese Zuordnung zu sozialen Schichten korrespondiert mit den bereits angesprochenen materiellen Verhältnissen (siehe 2.2). Sie unterscheidet sich allerdings deutlich von den bekannten Verhältnissen etwa in Frankreich oder England, wo Spitzenmanager häufiger aus den hochgebildeten und vermögenden Schichten stammen.

Bei der Bewertung des Klimas in der eigenen Familie lässt sich kein Trend erkennen. Es scheint aber stark von den Charakteren und Persönlichkeiten der einzelnen Familienmitglieder abzuhängen. Einige Spitzenmanager sprechen im Rückblick von strenger, gar calvinistischer oder pietistischer, disziplinierter und auch distanzierter Atmosphäre. Andere stellen die harmonische Stimmung und Wärme im Umgang und im Zusammenleben heraus, die trotz der harten Zeiten ein frohes Klima erlaubt habe. Manche sprechen nicht nur von einem behüteten Zuhause, sondern auch von Anregung und Förderung. Sie verfügten über Freiräume und Angebote, die ihnen Entwicklungsmöglichkeiten eröffneten, mit denen sie ihre Chancen nach Neigung und Interesse ausloten konnten.

Einige betonen sehr deutlich, dass ihre Eltern auf eine gute Ausbildung besonderen Wert gelegt hätten. Häufigster Grund schien der Wunsch, den Kindern sollten es einmal besser gehen. Die Ausbildung sollte dafür einen guten Ausgangspunkt schaffen, zumal nur wenige ein Vermögen zu vererben hatten.

DEUTSCHE EIGENHEIT: MANAGER
AUS EINFACHEN VERHÄLTNISSEN

HÖCHST VERSCHIEDEN:
DAS HÄUSLICHE KLIMA

So konnten viele der heutigen Top-Manager trotz der allgemein schwierigen Lage ein Gymnasium besuchen. Auch ein anschließendes Studium war oft möglich, wenngleich etliche angeben, schon frühzeitig – zumindest während ihrer Studienzeit – selbst zur Finanzierung beigetragen zu haben, oder sich die Ausbildung selbst finanzierten. Sie taten dies nach ihren Berichten nicht nur als Jobs nebenbei, sondern auch planvoll, um sich ein ausreichendes Startkapital zu erwirtschaften. Andere nutzten Kreativität und Initiative, um sich selbständig zu machen und kleine Unternehmen aufzubauen, was sie heute als wertvolle Erfahrungen einschätzen. Andere holten später versäumte Bildungsabschlüsse nach, auch am Abend nach einer beruflichen Tätigkeit. Einzelne berichteten auch, über ein Stipendium oder andere Personen und Einrichtungen zusätzliche Förderung erhalten zu haben. Der Zusammenhalt, ob unter Freunden oder unter Bekannten, spiegelt sich hier ebenso wider.

GUTE SCHULE: AUSBILDUNG
ALS TRUMPF

Manche mussten ihre Schule frühzeitig verlassen, konnten ein Studium nicht aufnehmen oder brachen es ab. Die Gründe dafür sind vielfältig: Neben Geldmangel wurden viele durch besondere Ereignisse veranlasst, ihre Lebensplanung zu ändern. Einige gründeten eine eigene Familie, andere übernahmen den elterlichen Betrieb. Einzelne gestanden aber auch zu, früher die Schule verlassen zu haben, um sich aus der Enge ihrer Umgebung lösen und sich emanzipieren zu können.

Die Leitideen, die den Lebensweg heutiger Top-Manager begleiteten, bewegen sich im Kanon klassischer Werthaltungen und Tugenden: im Sinne protestantischer Ethik ehrlich, aufrecht und fleißig zu sein, Ansehen durch Leistung zu erreichen; gemäß „bäuerlicher“ Grundsätze arbeitsam, tüchtig zu sein und etwas Eigenes zu schaffen; oder mehr in Richtung katholischer Ausrichtung pflichtbewusst zu sein und seinen Beitrag zu leisten. Viele bekamen mit auf ihrem Weg, Verantwortung zu übernehmen und das eigene Schicksal selbst in die Hand zu nehmen, sicherlich auch eine Erkenntnis aus der Nachkriegszeit.

ETHISCH-MORALISCHE PRINZIPIEN:
IM KLASSISCHEN KANON

An prägenden Einflüssen aus dem Elternhaus erinnern sich die deutschen Spitzenmanager vor allem in außergewöhnlichen Ereignissen. Die Trennung der Eltern, schwere Krankheit oder der frühe Verlust eines Elternteils, aber auch das Aufwachsen in einer kinderreichen Familie sind häufige Themen bei der Rückschau. Ebenso der Anstoß zu Glaubensideen und die Begegnung mit Religion – hier berichten die Manager vor allem vom kirchlich praktizierten Glauben: von der Taufe über regelmäßigen Kirchgang, Kommunion und Firmung oder Konfirmation bis hin zum kirchlichen Engagement als Messdiener. Diese Kindheits- und Jugenderfahrung stufen die Spitzenmanager als formende Basis für die Vermittlung christlicher Werte ein, und zwar unabhängig davon, ob oder wie stark sie sich im späteren Leben mit Glaubensfragen und der Institution Kirche auseinandersetzen.

UMZUG UND AUSLAND: SCHUL-
ERFAHRUNGEN FÜRS LEBEN

Einige der Top-Managern nennen auch zahlreiche Umzüge während ihrer Kindheit und Jugend als prägenden Faktor. Häufige Ortswechsel – bedingt durch besondere Anforderungen der Nachkriegszeit oder den Beruf von Vater oder Mutter –, das bedeutete für die Kinder ständige Schulwechsel mit oft nur kurzzeitigen Aufenthalten. Viele erlebten die als besondere Belastung, zumal in der Zeit nach dem Krieg das Schulwesen ohnehin schon oft unregelmäßig war. Wegen Personal-, Raum-, oder anderer Ressourcenprobleme war der Unterricht oft ausgefallen oder es musste improvisiert werden. Allerdings empfinden manche unter den Betroffenen die Schwierigkeiten in der Rückschau auch als impulsgebend: Die Notwendigkeit, sich stets auf neue Gegebenheiten einstellen zu müssen, habe ihre Flexibilität befördert. Die jüngeren Jahrgänge, die mit ihren Eltern aus beruflichen Gründen auch eine Zeit lang im Ausland gelebt hatten, bewerten dies als besondere Bereicherung: Sich in einem zuvor unbekanntem kulturellen Umfeld zu bewegen hätte ihnen nachhaltig Welt-offenheit, Liberalität und Toleranz vermittelt.

„Ich meine, wir sind aufgrund des Berufes meines Vaters einige Male umgezogen. Und ich war dadurch natürlich schon in jungen Jahren darauf angewiesen, mich auf neue Umgebungssituationen einzustellen, mich neu zu beweisen, mich auf andere Menschen, auf andere Herausforderungen einzustellen. Und ich muss sagen, das hat mir eigentlich auch für mein späteres Leben doch interessante Impulse gegeben.“

„Nein, ich habe das nie als Belastung betrachtet. Aber vielleicht hängt das eben auch damit zusammen, dass ich relativ früh über mich alleine entschied. Zum Beispiel habe ich schon mit 20 in Paris gearbeitet, drei Monate ganz alleine in so einer Riesenstadt mit all den Verlockungen, die es da gibt. Ich war relativ früh wirklich rausgegangen in die Welt, ob Paris oder Brüssel oder London und dann später nach New York. Das hat mich geprägt.“

Ferner waren einige der Top-Manager – wie viele ihrer Generation – schon früh angehalten, im elterlichen Betrieb oder auf dem Hof mitzuarbeiten oder sich ihr Taschengeld zu verdienen. Auch dies hatten die Manager nicht nur als Belastung empfunden. Vielmehr konnten sie viele der damit verbundenen Erfahrungen, etwa das Gemeinschaftserlebnis mit der Familie, aber auch neue Eindrücke und Kontakte, im weiteren Leben nutzen.

3. EINFLÜSSE AUF PRÄGUNG UND ENTWICKLUNG DER WERTE

Kindheit und Jugend spielten sich außerhalb des häuslichen Umfelds vor allem in der Schule, in der Kirche und beim Sport ab. So sind es auch vor allem Lehrer und Pfarrer, die den Top-Managern aus ihrer Kinder- und Jugendzeit in Erinnerung blieben, wenn sie von Persönlichkeiten, Vorbildern oder Mentoren für ihr eigenes Leben sprechen. Einige Spitzenmanager betonen speziell den Besuch eines humanistischen Gymnasiums und betonen den Wert dieser Vorbildung. Dort hätten sie nicht nur Grundkenntnisse und Fakten erlernt, sondern auch Anregungen erhalten, sich mit dem Erkennen komplexer Zusammenhänge und mit philosophischen Fragestellungen zu beschäftigen.

GUTE SCHULE:
HUMANISTISCHE WERTE

Fast gegensätzlich sind die Erfahrungen mit Aufhalten in Internaten: Hier hätten neben gemeinschaftlichen Erlebnissen vorrangig konservativ-christliche Grundsätze wie Disziplin und Routine das Leben bestimmt. Wesentliche Prägungen erwarb man sich im Wettbewerbsverhalten. Selbstbehauptung und Durchsetzungsfähigkeit waren gefragt, nach dem Leitmotiv „part of the group or outsider“. In den oft kirchlich getragenen Internaten war man zudem mit religiösen und ethisch-moralischen Maximen konfrontiert.

SCHLECHTES BEISPIEL: ERZIEHUNG
IM INTERNAT

„Dabei sein wollen in einem Internat – das ergibt für jeden zwei Chancen. Entweder Sie sind part of the group, oder Sie sind outsider. Die Gruppe gibt Ihnen da keine Chance. Ich weiß nicht, ob Sie den Film „Oliver Twist“ gesehen haben. Es gibt eine unglaubliche Gruppendynamik in einem Internat. Sie haben nur zwei Chancen. Und ich habe immer nur die Dinge dann weiter verfolgt, in denen ich Erfolg gespürt habe. Ich habe mich sofort aus Dingen zurückgezogen, wenn ich gemerkt habe, da bringst du nichts. Und dieses Austesten immer neuer Dinge war eigentlich auch in dem beruflichen Bereich dann später ein Thema.

(...) So etwas behält man im Kopf. Was mich geprägt hat, ist auch wiederum die Disziplin und in gewisser Weise diese tägliche Routine. Wir mussten jeden Morgen um sechs aufstehen. Um 6.30 Uhr wurde studiert, um 7.30 Uhr gefrühstückt, um acht Uhr begannen die Schulstunden. Und das schob sich durch das ganze junge Leben. Ich habe mal ein Buch über Giuseppe Verdi reingeschleppt. Und wurde hinterher vom Pfarrer vernommen, weil das doch etwas schmutzig sei mit den ganzen Opern und so weiter. Es waren eben ganz andere Zeiten. Ich würde das nicht meinem Sohn so weitergeben, absolut nicht. Aber die Rigorosität des Lebens war ganz anders, als das heute ist. Und sie hat mir in vielem geholfen im Leben, in sehr vielem.“

Etliche Manager berichten von ihrer Mitarbeit in der Kirchengemeinde. Vor allem engagierten sie sich bei kirchlichen Jugendgruppen, wo es um Freizeitgestaltung ging. Bemerkenswert oft haben es die Top-Manager bei dieser sozialen Arbeit als wichtig empfunden, Verantwortung zu übernehmen und – beispielsweise als Jugendgruppenleiter – erste Führungserfahrungen zu sammeln. Dies gilt auch für die Arbeit bei Einrichtungen wie dem CVJM oder Pfadfindergruppen, die der Kirche angeschlossenen oder verwandt waren. Einzelne

ERSTER FÜHRUNGSJOB: LEITUNG
EINER JUGENDGRUPPE

erzählen, dass sich beim Leben in der Diaspora Konfessionsunterschiede durchaus in Ressentiments der Einheimischen bemerkbar gemacht hätten.

Jeder fünfte Spitzenmanager bilanziert, durch Sport und Vereinsleben geprägt worden zu sein. Diese Gruppe betont vor allem, Erlebnisse in der Gemeinschaft, Fairness und Disziplin erfahren zu haben. Dies sei ihnen zur Richtschnur für das Verhalten im späteren Leben geworden. Darüber hinaus waren sie auch gefordert, sich als Individuen einen Platz zu suchen und sich dem Wettbewerb und besonderen Leistungsanforderungen auszusetzen.

Auf Einwirkung durch Schöngestiges blicken nur wenige heutige Top-Manager zurück. Wenn, dann spielte der elterliche Einfluss dabei eine große Rolle: meist war den Kindern nur dadurch der Zugang zur Beschäftigung mit Musik, Theater, Literatur oder Kunst möglich. Viele berichten, schon begeistert gewesen zu sein, wenn sie in den Jahren nach dem Krieg überhaupt ein Buch in die Hand bekommen hätten. Einige berichten, sich zu wahren „Leseratten“ entwickelt zu haben, nachdem ihnen interessante Lektüre in die Hände fiel.

Auch die Auseinandersetzung mit der politischen und geschichtlichen Vergangenheit erscheint nur einzelnen Managern im Nachhinein als prägende Erfahrung. Ihr Blick – so berichten die meisten – sei in dieser Zeit eher nach vorn gerichtet gewesen. Einige Top-Manager erinnern in diesem Zusammenhang ihre Studentenzeit in den 60er Jahren: als eine Zeit der Freiheit, Freiräume und Aufbruchstimmung. Viele engagierten sich in dieser Zeit auch politisch.

WENIG MUSE: „LESERATTEN“
WAREN DIE AUSNAHME

4. PHASEN, ZÄSUREN UND MAXIMEN DER LEBENSGESTALTUNG

4.1 Orientierungsphasen

Die Frage nach Orientierungsphasen in ihrem Leben haben die Manager aus den obersten Etagen der deutschen Wirtschaft unterschiedlich verstanden und interpretiert. Viele reflektieren hier Phasen, die zunächst den Charakter üblicher Entwicklungsetappen und Stationen haben – angefangen von Jugendträumen bis zu Karrierestationen. Nur ganz wenige nennen meditative Auszeiten oder bewusst gestaltete Zeiträume für eine Selbstfindung im engeren Sinne.

ALLER ANFANG IST SCHWER: VON
DER SCHULZEIT ZUM BERUF

Die Schilderungen der meisten Manager beziehen sich auf ihren beruflichen Einstieg und die Anfänge ihres Werdegangs.

„Ich bin ja, wie gesagt, auf Rügen aufgewachsen, dort zur Schule gegangen. Man hat natürlich immer das Meer, die Ostsee, um sich gehabt, man hat Schiffe um sich gehabt, und mein erster großer Traum war, ich wollte Admiral bei der Kriegsmarine werden, nicht etwa Leutnant oder so. Admiral wollte ich werden, also ich hatte schon einen gewissen Anspruch – wie soll ich sagen, ich hatte Vorstellungen, dass ich etwas im Leben erreichen wollte.“

Etliche hatten noch bis kurz vor oder nach dem Abitur keine Vorstellung davon, wohin sie ihr Weg führen sollte, welche Richtung oder welchen Beruf sie anstreben wollten. Einzelne haben ihr Studiengebiet über eine Negativauswahl getroffen oder sich für ein Fachgebiet entschieden, das ihnen möglichst viele Optionen offen hielt. Oder sie haben eine Entscheidung hinausgezögert und weitere Zeit zum Herausfinden ihrer Berufswünsche genutzt – etwa durch den Dienst bei der Bundeswehr.

„Ich habe, ehrlich gesagt, nie diesen weiten Horizont gehabt, ich habe eigentlich immer, jetzt bitte nicht falsch verstehen, aber eben in den Tag hinein gelebt in Zuversicht, im Sinne von: Es wird schon seinen Weg nehmen, also nicht im Sinne eines Schicksalergebenen, sondern Vertrauen, dass ich mich schon durchsetzen werde, und dass sich die Dinge dann regeln. Sie haben das in Ihrem Fragebogen bezeichnet mit der Fähigkeit, den Aufschub von Belohnung akzeptieren zu können. Ich glaube, dass ich diese Fähigkeit wohl habe. Auch dies mag mit meinen Erfahrungen als kleines Kind zusammenhängen.“

„Ja, mit Sicherheit. Es war die Phase zwischen 18 bis 22 Jahren. Da wollte man einfach ausbrechen, wollte raus, was Neues probieren. Dann kam die Bundeswehrzeit dazu, wo man sich dann auch orientieren musste. Und da hat man dann schon versucht auszubrechen – ist der Weg richtig? Ich hatte immer die Vorstellung, Kaufmann zu lernen, und wenn man dann mit den anderen Kollegen zusammen war oder auch während der Bundeswehr, dann haben wir gefragt, ist das richtig, ist das der richtige Beruf, ist das der Weg, oder findet man auch andere Ideale? Geht man, soll man nicht andere Dinge tun? Aber im Prinzip war es eine Art Selbstfindung in diesen 18 bis 22 Jahren, möchte ich sagen.“

Für einige hat sich ihr Lebensweg „einfach so ergeben“, sie haben bietende Gelegenheiten wahrgenommen, sind hineingewachsen, haben mit Zuversicht agiert.

„Ich habe viel Glück gehabt. Es ist sehr häufig der Fall, dass man eben auch die Chance gerade bekommen muss, wenn man selber verfügbar ist. Und ich muss sagen, da habe ich wirklich Glück gehabt.“

Etwa ein Drittel der befragten Manager, vor allem die nach 1945 geborenen, hat zum Beginn seiner Karriere bewusst ein Fachgebiet oder eine Beschäftigung

STUDIERN UND PROBIEREN: ERSTE
SCHRITTE IN DER ARBEITSWELT

ausgewählt – vor allem um etwas auszutesten oder auch, um in einer bestimmten Phase klare Ziele umzusetzen. Manche haben auch ihren Berufseinstieg zunächst mit inneren Vorbehalten gestartet und erst im Laufe der Zeit Spaß und Begeisterung empfunden, Zufriedenheit und Erfolg verspürt. So sind sie dann ihrer Grundrichtung treu geblieben. Andere haben sich neu orientiert, dann meist ausgelöst durch einen Zufall oder eine Begegnung, die ihnen neue Impulse vermittelte. Manche schließlich haben eine pragmatische Entscheidung getroffen: mit dem Ziel, sich eine solide Basis für die Zukunft zu schaffen.

„Ich gehöre noch zu denjenigen, die mit 18, 19 Jahren, beim Abitur, nicht klar gewusst haben, wohin der Weg führen soll. Das war, wie es wahrscheinlich auch typisch für mich ist, eine pragmatische Entscheidung zwischen Psychologie, Jura und Ökonomie. Und ich habe mich dann für den Hauptstrom Ökonomie entschieden, habe aber die anderen Felder auch während des Studiums – die vier, fünf Jahre – mitbelegt und mitgehört.“

In einzelnen Fällen haben sich die Top-Manager in der Politik versucht und sind dann doch in die Wirtschaft gewechselt. Wesentlicher Beweggrund: Sie wollten lieber „die Praxis“ gestalten, über Sach- und Fachlagen entscheiden, als sich mit dem politischen Aushandeln von Interessen in zum Teil wenig rationalen Abläufen und Konstellationen zu üben.

„Und das hat mich innerhalb aller kürzester Zeit davon überzeugt, dass eine politische Tätigkeit für mich überhaupt nicht in Frage kommt, weil sachliche Entscheidungen, die sinnvoll schienen aufgrund der Akten-/Faktenlage vollkommen in den Hintergrund gedrängt wurden von opportunistischen, politischen Aspekten, so dass die Basis für Entscheidungen einfach ein ständiger Kuhhandel von Interessen war. Und das hat mich in aller kürzester Zeit kuriert. Und so habe ich mich für die Wirtschaft entschieden. Und als ich dann mal in der Wirtschaft war, da habe ich früh gewusst, was ich wollte, (...)“

KARRIERE AUS ZUFALL: KAUM
JEMAND HAT GEPLANT

Der Zufall spielte im Leben vieler Top-Manager offenbar eine wichtige Rolle: Mehr als ein Drittel weist in den Gesprächen darauf hin, zufällig diese oder jene Richtung eingeschlagen zu haben oder an eine berufliche Positionen gelangt zu sein. Hierzu zählen auch Tipps, Ratschläge oder Ideen von Verwandten, Bekannten, Kollegen oder Mentoren. Der Zufall als Einflusskomponente für den Karriereweg verliert bei den Jüngeren aber wieder an Bedeutung.

Eine zielgerichtete Karriereplanung im eigentlichen Sinne hat es dagegen offenbar kaum gegeben. Nur eine Minderheit von etwa zehn Prozent äußert, schon früh eine klare Vorstellung gehabt zu haben, welchen Beruf sie letztendlich ergreifen oder welchen Weg sie einschlagen wollten – und sei es nur der grundlegende Wunsch, Unternehmer zu sein.

Knapp ein Drittel resümiert, Phasen des Überlegens und Rückbesinnens gäbe es stets, Veränderung sei eine Konstante, wobei die Triebkraft nicht der

Unzufriedenheit, sondern dem Drang nach Neuem und nach Herausforderungen entspringe. Immer wieder gelte es, Lebensziele neu zu definieren und weiterzuentwickeln.

„Also das Vermeiden von Einseitigkeiten, ich denke das hat meine Ausbildung und meinen Studienwunsch geprägt. Mir war schon klar, dass mich auch wirtschaftliche Berufe faszinieren würden, aber ich habe dann mit Absicht Juristerei studiert, weil ich dachte, das andere kann man vielleicht auch in der Praxis lernen. Mich hat nur interessiert, eine möglichst breite Basis zu haben. Das ist heute noch so.“

„Das hat mich schließlich zu der Entscheidung geführt, in die Industrie zu gehen. Ich wollte etwas machen, etwas Neues. Ich wäre nicht so begeistert von vornherein Vorstands-Assistent geworden. Ich wollte etwas entwickeln, entweder Produkte besser machen oder neue Produkte entwickeln, die einen Nutzen bringen. Zu anderen Menschen hingehen und sagen, vielleicht haben wir etwas gefunden, was Ihnen nützt. Der Umgang mit Menschen gefiel mir, den ich auch in der Industrie als doch vielfältiger ansah als an der Universität.“

„Ich bin sicher ein sehr starker Pragmatiker, ich habe viele (...) Vorstellungen, aber letztendlich prägt mich die Vorstellung, zum Ziel kommen zu wollen, aber nicht im Sinne: der Zweck heiligt die Mittel. Ich will etwas bewirken, will ein Resultat erzielen, und welcher Weg dorthin führt, ist mir relativ wurscht. Es kommt heute eigentlich nicht vor, dass mir irgendjemand sagt, das hier geht nicht, und dass ich das akzeptieren würde, sondern nach meiner Erfahrung in meinem Leben geht grundsätzlich alles.“

Nur in sehr wenigen Fällen berichten Spitzenmanager von Phasen, in denen sie sich bewusst ausschließlich mit theologischen oder philosophischen Themen beschäftigt haben oder sich zum Beispiel für Exerzitien in ein Kloster zurückzogen.

Dem Drang nach Neuem haben einige durch längere Aufenthalte im Ausland Rechnung getragen – wenngleich dabei in der Regel auch berufliche Chancen und Aufgaben lockten.

4.2 Schlüsselerlebnisse und Grenzsituationen

GETEILTE ERFAHRUNG: JEDER ZWEITE NENNT EINSCHNITTE

Etwa die Hälfte der Spitzenmanager stellt im Rückblick auf ihr bisheriges Leben fest, dass es für sie keine Schlüsselerlebnisse oder Grenzsituationen gab, die eine Zäsur markiert haben. Einige berichten von Ereignissen, die sie als einschneidend in Erinnerung halten, die aber im Grunde eher eine weichenstellende Wirkung hatten und nicht einen wirklichen Einschnitt bedeuteten. Beispielhaft gehören dazu: Von der ersten Freundin verlassen worden zu sein; die Tatsache, dass die Arbeit in einem Unternehmen ausgesprochenen Spaß machte und sehr erfolgreich war. Oder im Gegenteil gravierende Auseinandersetzungen mit dem Inhaber einer Firma, was für viele letztlich den Weg in die Selbständigkeit bedeutete, und damit den Impuls gab für einen zuvor bereits latent vorhandenen Wunsch.

„Davon bin ich Gott sei Dank verschont geblieben, denn ich meine, nach dem Abitur kamen wir in die Jahre des Wirtschaftswunders, und im Vergleich zum Krieg und zur Flucht gab es keine Grenzsituationen mehr. Das war alles zu meistern. Ich habe nie Angst vor Problemen oder vor Krisen gehabt, auch später in meiner ganzen beruflichen Entwicklung galt ich immer als einer, der als besonders gelassen galt und nicht aufgeregt war. Ich habe immer gesagt, wenn ein Problem da ist, brauche ich mich nicht mehr drüber aufzuregen. Erstmal waren das vergleichsweise kleine Probleme. Wenn ich sehe und weiß, da kommt ein Problem auf uns zu, eine Krise in Führungszeichen und sehe, dass das niemand begreift und niemand handelt, das regt mich auf. Wenn das Problem dann da ist, muss man ruhig sein und überlegen, wie kommt man aus der Krise raus. Ich glaube, dass das die Erfahrung aus der Kinderzeit ist.“

„Nein, im eigentlichen Sinne nicht. Mein Leben hat sich immer in einer gewissen Stetigkeit entwickelt. Ich habe viele verschiedene Dinge gemacht. Aber eines hat sich aus dem anderen entwickelt. Es sind immer kontinuierliche Übergänge gewesen, nicht im eigentlichen Sinne ein Bruch. Natürlich: Wenn ich den Beruf gewechselt habe, war das etwas anderes. Als ich das Studium beendet habe, war es dann auch wieder etwas Neues. Aber nicht derart, dass nun eine totale Veränderung eingetreten wäre.“

Andere führen ebenfalls berufliche Extremsituationen und Krisen, Konfrontationen mit Eignern oder in der Führungsgruppe an. Gerade tiefgreifende Konflikte, die man aber dennoch meistern konnte, führten zu Veränderungen – ohne jedoch einen völligen beruflichen Neuanfang zu provozieren. Von tatsächlichen Richtungsänderungen war in den Gesprächen nur in Ausnahmefällen die Rede.

„Dann hat es eine Auseinandersetzung gegeben, die, ich würde sagen, unter der Gürtellinie war, weil der Vorstandskollege eben laut wurde, mich angeschrien hat und völlig ungerecht Anschuldigungen erhoben hat. Und zwar hat er mir vorgeworfen, ich würde ihn nicht informieren und ich würde Anweisungen im Betrieb geben, die teilweise nicht richtig wären usw. Ja gut, also der Laden ging nach oben, die Gewinne gingen nach oben, er fühlte sich,

weiß ich nicht, ausgegrenzt. Und dann habe ich meine Jacke genommen und habe gesagt, ich bin weg. Ich habe gedacht, was hast du jetzt gemacht? Und dann habe ich gesagt, was der Kollege hier macht, kannst du auch selber machen.“

Gut ein Fünftel nennt regelrechte Grenzsituationen, die eine Zäsur in ihrem Leben bedeuteten. Hierbei handelt es sich um extreme Vorkommnisse oder Situationen im Privatleben: vor allem Krankheiten, Unfälle und Todesfälle im engsten Familienkreis.

GRENZERFAHRUNGEN: JEDER
FÜNFTE NENNT ZÄSUREN

4.3 „Roter Faden“ im Leben

Bei der Beschreibung eines „roten Fadens“, der sich durch das Leben der befragten Spitzenmanager zieht, kristallisieren sich aus einem breit gefächerten Antwortspektrum fünf Themenfelder heraus:

FÜNF FELDER: DAS LEBENSLEITBILD
DER TOP-MANAGER

Zufriedenheit: Angesprochen wird hier vor allem das große Interesse am Beruf oder am Unternehmen, die Freude an der Arbeit und am gemeinsamen Erfolg. Akzeptanz und ein Klima allgemeiner Zufriedenheit im Beruf kennzeichnen den Lebenslauf.

Respekt: Achtung, Harmonie und christliche Verantwortung im Umgang mit anderen Menschen bilden einen weiteren Lebensmittelpunkt.

Leistungsorientierung: Erfolg bemisst sich für die Top-Manager daran, sich zu bewähren, auszutesten, was man kann und Karriere zu machen.

Werterhaltung: Etlichen Befragten ist es wichtig, sich im Leben treu zu bleiben, ehrlich, fair und offen zu sein, Fleiß und Disziplin zu pflegen.

Flexibilität: Vielseitigkeit und die Zuversicht, neue Aufgaben lösen zu können, empfinden die befragten Manager als Richtschnur für ihr Leben. Vor allem bei der Arbeit legen sie Wert auf Neugier, praktische Intelligenz, und den Wunsch, Dinge zu entwickeln, die anderen Menschen Nutzen bringen.

„Ja. Ich glaube, eine Portion Menschlichkeit, die man sich behält. Egal in welcher Lebenslage und welches Problem man angeht. Menschlichkeit, etwas genauer formuliert, zu wissen, dass Probleme, die nur in einem gesellschaftlichen Umfeld der gegenseitigen Akzeptanz durchsetzbar sind. Damit meine ich zu wissen, dass auch mit dem Miteinander Umgehen die Qualität oder der Erfolg in starkem Maße beeinflusst werden. Ebenso durch das Bewusstsein von einem Team, das notwendig ist, um die eigenen Gedanken umzusetzen, ohne den geraden Pfad zu verlieren.“

Ich kann für mich nur festhalten, dass meine Lebensleitlinien dadurch geprägt wurden, dass für mich die Familie wirklich der Mittelpunkt ist, eine wichtige Institution, von der ich sehr, sehr viel halte, und die auch ein Stück Stabilität für ein Land, für ein Volk bedeutet.“

Die wichtigsten Komponenten ihres Lebensleitbildes sehen die deutschen Spitzenmanager also in der Zufriedenheit in ihrem Beruf, in einem harmonischen Umfeld, in Leistung und Erfolg, Einhaltung von Offenheit und Disziplin. Dazu kommt eine praxisorientierte Kompetenz, die auch unter ungewöhnlichen oder sich wandelnden Bedingungen zu Lösungen führen soll.

4.4 Tabus und Rituale

FÜR MANCHEN EIN TABU:
SPRECHEN ÜBER TABUS

Auf die Frage nach vorhandenen Tabus reagieren manche Spitzenmanager mit Zurückhaltung oder gar Befremden. Einzelne verneinen die Existenz von Tabus völlig. Andere sprechen von situationsbedingten Gewohnheiten, und sie geben zum Beispiel an, während längerer Reisen frei ihren eigenen Gedanken nachzugehen, und sich dabei Momente der Muße und Entspannung zu gönnen.

Weitaus am häufigsten bekannt sind allerdings moralische Tabus, die dem Kanon der zehn Gebote zuzuordnen sind. Sie zeigen deutliche Grenzen auf: Keine Gewalt anzuwenden, auch keine psychische; nicht zu lügen und zu betrügen; keine taktischen Spielchen zu betreiben; andere Menschen zu achten. Im Sozialverhalten finden häufiger sexuelle Tabus – auch bei der Beurteilung von Grenzen der Freizügigkeit – und die Ablehnung intimer Beziehungen mit Geschäftspartnern Erwähnung. Tabus bilden auch unfaire Geschäfte, fundamentalistisches, radikales und ideologisches Gedankengut, die Bereicherung auf Kosten anderer und Eigentumsverletzungen.

OFT GEBROCHEN: ARBEITS-TABU
AM WOCHENENDE

Vereinzelt verbieten sich die Top-Manager ordinäre Sprache. Nahrungstabus oder räumliche Schranken nennt dagegen niemand explizit. Allenfalls zeitliche Schranken spielen noch eine Rolle: Am Wochenende wollen einige nicht arbeiten – wenn aber Wichtiges anfällt, bleibt dieses Tabu doch bei vielen eine Wunschvorstellung. Bei Managern mit Familie ist das allerdings anders: Manche von ihnen betonen ausdrücklich, Berufliches von der Familie getrennt zu halten und es als Tabu anzusehen, etwas zu tun, was dem Familienwohl entgegenstehen könnte.

„Nein, eigentlich nicht. Es gibt so ethische Tabus, also dass ich sage, ich mache nie ein Geschäft, wo ich dem Anderen hinterher nicht mehr ins Auge gucken kann.“

„Also ich würde mich zu keinen Aufgaben verpflichten lassen, bei denen ich nicht mehr ich selbst sein kann, also bei denen ich gegen meine persönlichen Überzeugungen Aktivitäten durchführen müsste. Solche Vorgänge schwieriger Art, wo

es Gratwanderungen gibt, gibt es natürlich in jedem Berufsleben. Deswegen zögere ich eben so. Tabu ist ja eigentlich von der Begrifflichkeit her etwas, was absolut ausgeschlossen ist. Ich denke, dass unser Leben so verläuft, dass wir mit diesen absoluten Tabus auch höchst selten konfrontiert werden. Wir leben schließlich und letzten Endes in einem Beziehungsgeflecht. Meine Kollegen wissen schon, was man mit mir veranstalten kann und was nicht. Und von daher werden sie bestimmte Bereiche gar nicht ansprechen, weil sie wissen, sie können es mir nicht zumuten. da würde es eine Abwehrhaltung geben.“

Die Frage, ob sie „rituelle Kleinigkeiten“ pflegen, ist in den Gesprächen nicht stets zum Thema gekommen, von etwa einem Fünftel liegen keine Einstufungen vor. Ein weiteres Fünftel gibt an, im Alltag keinen Ritualen anzuhängen. Rund zwei Drittel der befragten Top-Manager bekennen sich jedoch zu alltäglichen Zeremonien und Gewohnheiten.

In erster Linie wird damit gedanklich das morgendliche Procedere vom Aufstehen bis zum Verlassen des Hauses verknüpft: Frühstück, Zeitung lesen und ein kurzes Gespräch mit der Frau oder innerhalb der Familie. Ein Glas Wein am Abend zusammen mit dem Partner, das gemeinsame Essen oder ein strikt für die Familie reserviertes Wochenende ergänzen diese familiär ausgerichteten „rituellen Handlungen“.

MORGENDLICHES RITUAL: MEHRHEIT
PFLEGT MAROTTEN

Häufig zählen darüber hinaus noch die Einhaltung bestimmter Ordnungsprinzipien, Pünktlichkeit und allgemein pflichtbewusstes Verhalten als Alltagsrituale. Und auch die Ausübung sportlicher Aktivitäten – ob täglich am Morgen oder an den Wochenenden –, die Einhaltung von Freiräumen und regelmäßiger Urlaub finden Erwähnung.

Besinnliche oder religiöse Rituale kennen dagegen nur wenige. Einzelne bestätigen, dass sie öfter beten – allerdings erst bei gezielter Nachfrage.

„Ich glaube, ich bin relativ ordentlich und auch pflichtbewusst. Also ich bin jemand, der die Arbeit ernst nimmt, der sie auch gern macht, der sich der Arbeit sehr stark verschreibt, mehr, als man es tun sollte. Fast im Sinne von Calvin. Arbeiten und Beten – das Beten kommt zu kurz. Was ganz wichtig ist, dass Leute offen sind und auch über Probleme sprechen und sie nicht unter den Tisch kehren. Diese Offenheit verlange ich von allen. Von den Leuten, die für mich arbeiten, aber auch von Leuten oder Persönlichkeiten, für die ich arbeite. Ich möchte mit offenen Karten spielen in jeder Phase.“

5. SINNORIENTIERUNGEN

5.1 Religiöse Überzeugungen

HANDELN AUS ÜBERZEUGUNG:
GLAUBEN OHNE DOGMA

Eine große Mehrheit der deutschen Top-Manager bejaht die Frage danach, ob religiöse Überzeugungen bei der Verfolgung ihrer Lebensziele eine Rolle spielen. Die weitaus meisten räumen dabei allerdings ein, damit der von christlichen Werten bestimmten abendländischen Kultur generell zu sehen – und nicht im dogmatischen Sinne einen religiösen Kanon. Viele stellen für sich durchaus einen Einfluss fest, wenngleich sie ihn nicht dominant nennen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die deutschen Spitzenmanager einen eher philosophisch geprägten Zugang zu Glaubensfragen pflegen.

„Ich würde sagen, dass das eigene Leben, das eigene Ich, die Talente, die Begabung etwas sind, das nicht in erster Linie zum Selbstgenusse und zur Selbstverwirklichung gegeben sind, sondern dass man sie in einen doch eher dienenden Kontext stellen muss. So würde ich es sehen. Und so versuche ich mir das auch immer wieder klar zu machen.“

„Also, ich glaube im Innersten, auch wenn wir heute nicht mehr regelmäßig Kirchgänger sind, dass wir vielleicht doch wesentlich mehr (...) an religiösen Überzeugungen haben, als man sich normalerweise eingesteht. Und ich denke, das gibt dann auch mehr Stabilität.“

„Ich glaube, wenn man nur materialistisch ausgerichtet ist, dass diese Welt sehr inhuman wird. Nun gut, woher nimmst du die Maßstäbe? Ich glaube, dass solche Maßstäbe irgendwo leichter zu akzeptieren sind, wenn sie einen transzendentalen Bezug haben. Nehmen Sie die zehn Gebote oder was anderes, was immer Sie nehmen wollen – Taoismus. Um für sich selbst einen Weg vorzuzeichnen, den man gehen will, aber auch um einen Maßstab zur Mitmenschlichkeit zu haben. Ich glaube nicht, dass der Mensch von Natur aus eine Mitmenschlichkeit, ein Gefühl für die Menschenwürde hat. Ich glaube, dass man einem Kind schon deutlich machen muss, wo Grenzen sind.“

„Wenn Sie religiös umschreiben wollen als kirchlich, dann würde ich sagen nein. Wenn religiös auch zu sehen ist als, sagen wir, geschichtlich geprägte Orientierung am Christentum, dann würde ich sagen, ja.“

Gut ein Drittel äußert sich dagegen bei der Frage nach religiösen Überzeugungen distanziert bis ablehnend. Ein Fünftel bezeichnet sich als nicht religiös oder äußert, Glaubensfragen seien nicht oder nicht mehr wichtig für ihr Leben. Einige haben sich zudem von der Institution Kirche abgewandt und sind aus der Glaubensgemeinschaft ausgetreten.

MAßSTAB FÜR DAS WIRTSCHAFTS-
LEBEN: CHRISTLICHE WERTE

Den Einfluss von Glaubensideen und Religion auf Selbstverständnis und Selbstbild der deutschen Wirtschaftselite insgesamt beurteilen die Top-Manager ähnlich wie den auf das eigene Leben: Etwa die Hälfte geht auch davon aus, dass christliche Grundwerte implizit das Selbstverständnis ihres Berufsstandes beeinflussen. Zumindest beherzige man dort die Grundwerte auf moralisch-ethischer Ebene. Viele äußern zudem die Vermutung, Manager

bräuchten generell Glaubensideen in gewissem Maße, um Kraft und Energie zu schöpfen. Außerdem erlangen sie dadurch Stabilität, sei es auch nur durch besinnliche Momente.

„Es gibt Unternehmer, die in starken kirchlichen Traditionen stehen. In wie weit dies wirklich Einfluss auf ihre Unternehmensführung hat, da habe ich so meine Zweifel. Ich denke dann oft, es ist Gewohnheit des Elternhauses, die den Menschen bestimmt, die ihn aber nicht veranlasst, diese Prinzipien zu übertragen. Wir haben ja den typischen Zustand, dass das Christentum sich allenfalls sonntags in der Kirche abspielt. Auf der anderen Seite ist überhaupt nicht zu verkennen, dass es eine Sehnsucht nach Religion gibt, gerade bei jungen Menschen. Der Zulauf zu Sekten, das ist ja nicht Spinnerei, das ist ein sehr, sehr begrüßenswertes Gefühl; materielle Existenz darf nicht alles sein.“

„Ich glaube schon, dass der christliche Glaube entscheidende Verhaltensmuster im Abendland geprägt hat. Es gibt sicher Leute, die sich noch viel stärker an Religion und Kirche orientieren als andere, aber die Grundsätze des christlichen Glaubens und des christlichen Miteinanderumgehens prägen sicher eindeutig unsere Wirtschaft.“

„Also ich glaube, auch wenn die Kirche nicht mehr in der öffentlichen Wahrnehmung den Einfluss hat wie früher im grundsätzlichen Denken ist doch noch eine Menge vorhanden.“

Ein Viertel der Top-Manager bestreitet eine Einwirkung von Glaubensfragen auf die Identität der deutschen Wirtschaftselite; der Einfluss ist ihrer Auffassung nach verschwindend gering oder sehr begrenzt. Einige vermuten aber starke regionale Unterschiede, insbesondere im Zusammenhang mit anderen Religionen und Kulturen; oder auch im internationalen Vergleich. Sie nennen zum Beispiel die häufigeren öffentlichen Bekenntnisse in den USA.

5.2 Sehnsüchte

Auch wenn Spitzenmanager in ihrem Leben beruflich und privat viel erreicht haben mögen, bleibt dennoch manches unerfüllt. Deutlich im Vordergrund steht der Wunsch nach „mehr Zeit“. Mehr Zeit, um Dinge wahrzunehmen, für die es in ihrem gegenwärtigen Leben keine oder zu wenig Zeit gibt. Das Geschäft beansprucht einen solch hohen Anteil des Zeitbudgets, dass den meisten wenig Freiraum bleibt, um privaten Interessen und Entspannung nachgehen oder gar „Auszeiten“ nehmen zu können.

ZU WENIG RUHE: MANAGER SEHNEN SICH NACH AUSZEITEN

„Natürlich sehne ich mich permanent nach irgendwelchen Dingen. Ich glaube, sonst ist man auch nicht mehr getrieben, wenn man keine Sehnsucht nach irgend etwas hat. Aber das sind keine Dinge, die mein gesamtes Lebensdesign beeinflussen würden. Also ich sehne mich nicht nach einem

Jahr Weltreise, oder mit dem Segler um die zu Welt gehen. Ich sehne mich nach Kleinigkeiten. Da gibt's aber viele.“

„Wenn Sie so eine Funktion erreichen, wie ich sie habe, betrachte ich das trotz aller gelegentlichen Anfälle von Nachdenklichkeit als einen ausgesprochenen Glücksfall. Ich habe hier dermaßen viele spannende Dinge zu tun mit weltweitem Bezug, dass mich diese Tätigkeit zu 100 Prozent ausfüllt und letztlich auch zufriedenstellt. Sie werden sich das vielleicht gar nicht so vorstellen können. Seit dem meine Frau das akzeptiert hat, dass ihr Mann nun so ist, sitzen wir abends bei einem Glas Wein oder zwei eine Stunde zusammen, wenn es geht, und reden über dieses und jenes. Und dann sage ich ihr, ich muss noch ein bisschen über meinen Kram nachdenken, und dann arbeite ich im Kopf weiter an irgendwelchen XXY-Problemen bis abends spät. Morgens früh geht es wieder los, und wenn ich nachts wach werde, geht es dann auch in der Nacht noch mal weiter.“

Andere sehnen sich danach, alles noch besser zu machen oder als Unternehmer noch mehr zu erreichen. Einzelne hätten gern mehr Kinder oder eine größere Familie gehabt oder wären gern künstlerisch begabt.

Manche artikulieren Wünsche, die sie sich nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben gern erfüllen wollen. Einige wenige wünschen sich auch eine frühe finanzielle Unabhängigkeit, um den Zeitpunkt ihres Ausstiegs frei wählen oder aber um noch etwas ganz Anderes machen zu können. Ein Sechstel der Spitzenmanager fühlt sich zufrieden, ohne irgendwelche konkreten Wünsche beschreiben zu können.

Ob sich ihre Sehnsüchte überhaupt erfüllen sollten, ist in den Gesprächen nur vereinzelt zum Ausdruck gekommen. Die, die dazu Stellung nehmen, wollen aber lieber auf eine völlige Erfüllung verzichten. Ihr Credo: Ein erfüllter Wunsch fordere immer vor allem einen nächsten heraus, ohne Sehnsüchte werde man nicht getrieben, und ohne Träume könne man kein wirkliches Glück empfinden.

BEMERKENSWERTE MINDERHEIT:
JEDER SECHSTE IST ZUFRIEDEN

5.3 Vorstellungen eines „guten Lebens“

Ob die deutschen Spitzenmanager später einmal von sich sagen können: „Ich habe ein gutes Leben gelebt“, das ist für sie in erster Linie davon abhängig, ob sie Familienglück gefunden haben und ob Wohlergehen und Entwicklung ihrer Familie gesichert ist. Sehr wichtig ist vielen auch, ob die Kinder den eigenen Schaffensweg fortführen, ob sie ein Lebenswerk gestaltet haben, etwas, das weiterlebt und ob sie als Persönlichkeit und als Manager anerkannt und wertgeschätzt werden.

„Wenn ich feststelle, dass meine Kinder in meine Fußstapfen getreten sind und diese auch einen erfolgreichen Berufseinstieg gefunden haben. Also, wenn ich in meiner Familie fortlebe.“

„Also wenn es mir gelingt weiter das zu sichern, was wir hier im Hause gemacht haben, nämlich Arbeitsplätze und Lehrstellen in Massen geschaffen, dann habe ich ein gutes Leben geführt. Ich sage auch bewusst, wenn man mir sagen würde, was ist wichtiger, dein Beruf oder die Familie, dann sage ich heute der Beruf. Denn wenn ich beruflich keine Erfüllung habe, dann gelingt es meistens auch privat nicht.“

In diesem gewissermaßen vorgegriffenen Rückblick spielt für die Unternehmer auch eine Rolle, die eigenen Fähigkeiten voll eingesetzt zu haben, als Manager erfolgreich gewesen zu sein und dem geführten Unternehmen eine stabile Entwicklungsperspektive verschafft zu haben. Ein rundherum idealisiertes Bild vom erfolgreichen Unternehmer bestimmt bei den befragten Top-Managern die Kriterien, nach denen sie ihr Leben resümierend bewerten würden.

WERT DES EIGENEN LEBENS:
STREBEN NACH DEM IDEAL

„Wenn ich innerlich abschließen kann, wenn ich sagen kann, ich habe etwas verändert, wenn es durch meinen Einfluss einigen Menschen besser geht, wenn ich gestaltet habe, wenn ich Freunde hinterlassen habe, wenn man merkt, ich bin nicht mehr da. Und wenn die dann noch sagen, das war eigentlich doch ein anständiger Kerl, dann bin ich zufrieden.“

„Ja, wenn man oben wie ich angekommen ist, und das nun schon einige Jahre, und das Unternehmen nun eigentlich ganz groß ist, könnte man sich zurücklehnen und sich in Selbstzufriedenheit zurückziehen. Im Hinterkopf bleibt immer der Gedanke, es eigentlich noch besser machen zu können. Aufgaben so ausführen zu können, das Unternehmen so steuern zu können, dass man es von Risiken verschont hält. Und dass man es so steuert, dass es von Chancen und dass es von den Veränderungen, die sich ja in einem unglaublichen Tempo und in einer unglaublichen Dimension abspielen, dass es davon wirklich profitieren kann. Zentral ist der Gedanke, es besser machen zu können.“

Einige äußern aber auch Motive, die eher von individuellem Wert für sie sind: keine Routine im Job erlebt und immer wieder neue interessante Menschen in der Umgebung kennen gelernt zu haben; innere Zufriedenheit darüber zu empfinden, dass man alles mit Freude getan hat und dabei gute Freunde gewinnen konnte; von Krankheit verschont geblieben zu sein, seine Zeit effektiv genutzt zu haben – und eine Balance im Leben gefunden zu haben.

HEERE ZIELE: FREUDE,
GESUNDHEIT UND MEHR

„(...) Ich sag mal so, der entscheidende Punkt wird dabei wahrscheinlich sein, ob es einem in einer Gesamtbetrachtung gelingt, eine Balance gefunden zu haben. Also, mein Grundprinzip ist eigentlich, dass das Leben aus Phasen besteht. Es gibt kürzere und längere Phasen, die von den einen oder anderen

Prioritäten besetzt sind. Ich persönlich hänge eher einem Prinzip an, auch mal zehn Jahre irgendwo „volle Kanne“ mich einzusetzen, aber dann auch von einem Tag auf den anderen auf eine ganz andere Phase umzuschalten. Insofern glaube ich, das Risiko, das ich zur Zeit fahre, ist, dass es eben keine andere Phase potentiell mehr gibt und, dass man dann vielleicht in seinem letzten Stündchen sagen wird, „Du hättest in deinem Leben einen ausgewogeneren Entwurf haben müssen“. Aber ich komme damit sehr gut zurecht, wenn mehr, sagen wir mal, „Nachdenkpausen“ vorhanden wären im Sinne von „man hat Zeit für lebensphilosophische Dinge“, auch mal für eine Woche beim Rupert Lay oder irgendwo in einem Zen-Kloster. Das wäre eigentlich ideal.“

„Eine vernünftige Balance gefunden zu haben zwischen dem Privatleben und dem Lebensweg meiner Kinder und dem beruflichen Erfolg, den ich haben durfte, und von dem ich mich jederzeit auch verabschieden könnte. Aber ich meine, die eigentliche Sinnhaftigkeit liegt darin, die nächste Generation auf den Weg zu bringen. Und dafür habe ich eine gute Voraussetzung geschaffen – insofern der berufliche Weg eigentlich nicht nur für meine Identität und für meinen Willen ganz entscheidend steht – sondern auch dafür, die Kinder auf die Schiene zu bringen.“

Abgerundet wird die Palette der Vorstellungen von einem guten Leben mit dem Glück für andere Menschen. Man will sich für andere eingesetzt haben und sich an der hoffentlich erfolgreichen nächsten Generation erfreuen: dem Nachwuchs, dem man selbst mit seinem eigenen Leben Vorbild und Erzieher war.

„Als erstes: dass das familiäre Umfeld stimmt, dass sich meine Kinder vernünftig entwickeln, dass die Beziehung zu meiner Frau stimmt. Das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt. Der zweite Punkt ist: dass es Menschen gibt, die sich unter meinem Coaching entwickelt haben, wichtige Positionen woanders wahrnehmen und auch in meiner Wertschätzung bestimmte Dinge in ihren Führungspositionen als Leader, als Führungskräfte umsetzen.“

6. MORAL IN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

In jüngster Zeit wurde das Moralbewusstsein der deutschen Wirtschaftselite immer wieder angezweifelt oder als doppelbödig gezeißelt. Gleichzeitig wurde die Sensibilität für Fragen der wirtschaftlichen Moral in den vergangenen Jahren geschärft – und in der Wirtschaft selbst eine Ethik-Diskussion ausgelöst. Viele Unternehmen haben sich daraufhin entsprechende Leitlinien verordnet.

UMSTRITTEN: MORALBEWUSSTSEIN
IN DER WIRTSCHAFT

Themen, die nach außen drangen und die Öffentlichkeit entrüsteten, hatten oft mit viel Geld zu tun, aber auch mit dem angeblich mangelndem Verantwortungsbewusstsein von Top-Entscheidern der Wirtschaft. Da ist die Rede von Schmiergeldzahlungen für staatliche Aufträge in nahezu allen Bereichen, vom Bauwesen bis hin zur Rüstung, sowie von bei Fusionen und Firmenverkäufen gezahlten riesigen Abfindungssummen für Entscheider, die „kalt und rücksichtslos“ um Synergien willen und zur Profitsteigerung Arbeitsplätze abbauen. Oft fallen Stichworte wie Korruption und Bestechung. Die Öffentlichkeit empört sich über problematische Standortentscheidungen ohne Rücksicht auf die Belange von Regionen, einschließlich der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland, und stößt sich an Produktionsverfahren, die die allgemeine Sicherheit oder die Umwelt gefährden sowie an der Herstellung ethisch strittiger Produkte in Bio- und Gentechnik oder Pharmazie.

Die Medienberichterstattung über diese Vorfälle und Vorgänge schildert die Wirtschaftsmanager in der Rolle von skrupellosen Akteuren, die Machtstreben, Eitelkeit und Eigeninteresse vor das Gemeinwohl stellen. Der Wegfall des Systemantagonismus habe diese unmoralische Praxis erst recht entfesselt: Der Zusammenbruch des sowjetischen Imperiums mit den korrektiven Kräften eines Gegenentwurfs habe dem Turbo-Kapitalismus freie Bahn verschafft, der sich nun ohne Rücksicht auf Menschen und ihre Belange durchsetze. Die Wirtschaft scheint angesichts dieser verbreiteten Kritik in der Defensive. Die Öffentlichkeit mahnt eine Verpflichtung der Wirtschaft auf moralische Grundsätze an und dringt auf eine verbindliche Business-Ethik.

NACH DEM UNTERGANG DES
KOMMUNISMUS: DER KAPITALISMUS
BRAUCHT NEUE GRENZEN

6.1 Reaktionen auf das Lay-Zitat

In seinem Buch „Ethik für Manager“ (1996) hat Rupert Lay die Frage nach der Moralität der deutschen Wirtschaft auf die Formel zugespitzt: Gegenwärtig scheint kaum etwas ohnmächtiger in der Wirtschaft zu sein als die Moral. Wie haben die an der Studie beteiligten Top-Manager auf dieses Zitat reagiert?

Längst nicht alle der befragten Manager wollen sich direkt mit dem Zitat auseinandersetzen, nur zwei von fünf waren dazu bereit. Darunter gibt es nur wenige, nämlich sieben Stimmen, die sich mit dem Lay-Zitat identifizieren können; allerdings lehnen auch nur neun Interviewpartner das Zitat schlicht als abwegig ab. Gespalten in ihrem Urteil äußern sich sechs. Im Ganzen also eine gemischte Reaktion.

Beispiele für die unterschiedlichen Positionen sind:

„Das Wort „leben und leben lassen“, ist von vornherein nicht mehr der Spruch, den sich das deutsche Management ins Buch schreiben kann. Seit Lopez hat sich die Unternehmenskultur ins Negative gewandelt. Das Schlimme ist nur, der Lopez ist zwar weg, aber die vielen kleinen Lopez, die herumlaufen, sind noch viel brutaler, als es der Lopez von VW gewesen ist.“

„Also ich kenne den Rupert Lay, habe ihn oft gehört und habe auch seine Kochbücher gelesen. Ich halte von denen sehr wenig. Er ist ja als Geistlicher oder als Mönch, oder was er war, ausgeschieden, hat irgendeine Frau kennen gelernt und psychologisiert nur noch. Und von Philosophie ist da wenig übrig geblieben. Das ist das eine. Das zweite: Moral spielt natürlich ununterbrochen eine Rolle. Welche Standards will man ansetzen bei moralischen Entscheidungen? Wenn es der kategorische Imperativ ist, denke ich, dass er natürlich eine Rolle spielt. Nur das Leben ist bunt in jeder Situation. Es fordert einfach auch pragmatische Urteile ab, so dass ich fest davon überzeugt bin, dass moralische Kategorien ein Korsett sind für alle, fast für die meisten Manager.“

„Zunächst mal würde ich mir das überhaupt nicht zu eigen machen. So nach dem Motto, es gibt keine Ethik, es gibt keine Moral in der Wirtschaft. Von meiner Funktion im Hause bis hin ins private Leben bin ich persönlich davon überzeugt, dass die Frage, was man vorlebt, wie man mit Menschen umgeht, wie man auftritt – das setzt, ob man es will oder nicht, irgendwo auch Maßstäbe.“

„Also ich würde dem Zitat so nicht beistimmen. Ich glaube, dass wir immer noch im Wesentlichen in Deutschland ein von christlichen Moral- und Ethikgrundsätzen geprägtes Wirtschaftsleben haben. Dass es da Auswüchse gibt, ist ja nicht ungewöhnlich, das hat es in der Geschichte schon immer gegeben. Aber ich kann mich dem in der Schärfe nicht anschließen.“

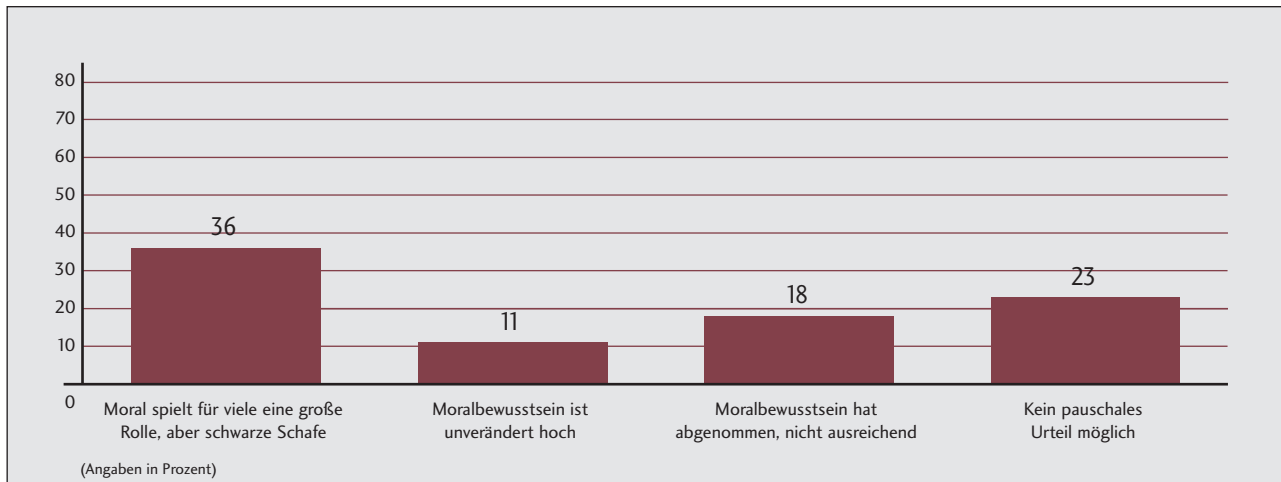
6.2 Einschätzung der Moral in der deutschen Wirtschaft

FAST DIE HÄLFTE IST ÜBERZEUGT:
DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT IST
MORALISCH

Etwas einheitlicher wird das Bild, wenn die Interviewpartner darauf zu sprechen kommen, wie sie selbst die Moral in der deutschen Wirtschaft einschätzen.

Bei gut einem Drittel der Stimmen klingt die Überzeugung durch, dass das Moralbewusstsein im Sinne einer ethischen Verpflichtung in der Wirtschaft eine bedeutende Rolle spielen. Allerdings gäbe es eine kleine Zahl schwarzer Schafe, die das Bild in der Öffentlichkeit verzerren. Nach der Auffassung jedes zehnten Gesprächspartners ist das Moralbewusstsein in der Wirtschaft unverändert hoch geblieben.

Einschätzung der Moralität im Handeln deutscher Wirtschaftsführer



Andere Entscheider bewerten die Lage kritischer: Bei jeder fünften Stellungnahme herrscht der Tenor vor, das Moralbewusstsein sei problematisch oder entwickle sich in eine problematische Richtung. Mancher erwähnt in diesem Zusammenhang, dass es oft deutsche Unternehmen seien, die internationale Konventionen oder Sanktionen zu umgehen suchten, und damit das Image der deutschen Wirtschaft schädigten.

Noch häufiger tauchen Stimmen auf, die ein pauschales Urteil ablehnen und sich eine differenziertere Betrachtung wünschen, die auch Randbedingungen wirtschaftlichen Handelns berücksichtigt.

„Es gibt sicherlich auch Thesen, die sagen, man kann in der Wirtschaft überhaupt nur erfolgreich sein, wenn man relativ geringe moralische Ansprüche an sich stellt und wenn man eigentlich sich zuallererst von Machtgesichtspunkten leiten lässt und tendenziell eher, wie vorher schon erwähnt, dem Prinzip „der Zweck heiligt die Mittel“ folgt. (...) Ich glaube sehr wohl, dass auch in der Industrie moralische Kategorien eine Rolle spielen.“

„(...), meine Beobachtung ist, dass wir eine höhere Menschenorientierung – und das ist ja eigentlich Moral am Ende – feststellen können in vielen Kleinunternehmen.(...) Und ich glaube, die Großunternehmen tun gut daran, sich ein Beispiel daran zu nehmen. Viele Großunternehmen haben da große Defizite.“

„(...) dass man für sich selber eine Art Leitbild braucht, dass man sagt, da kannst Du ja auch selber mal in den Spiegel gucken. Ich finde eigentlich auch nicht, dass es mit der Moral schlimmer ist als vor zehn Jahren oder so.“

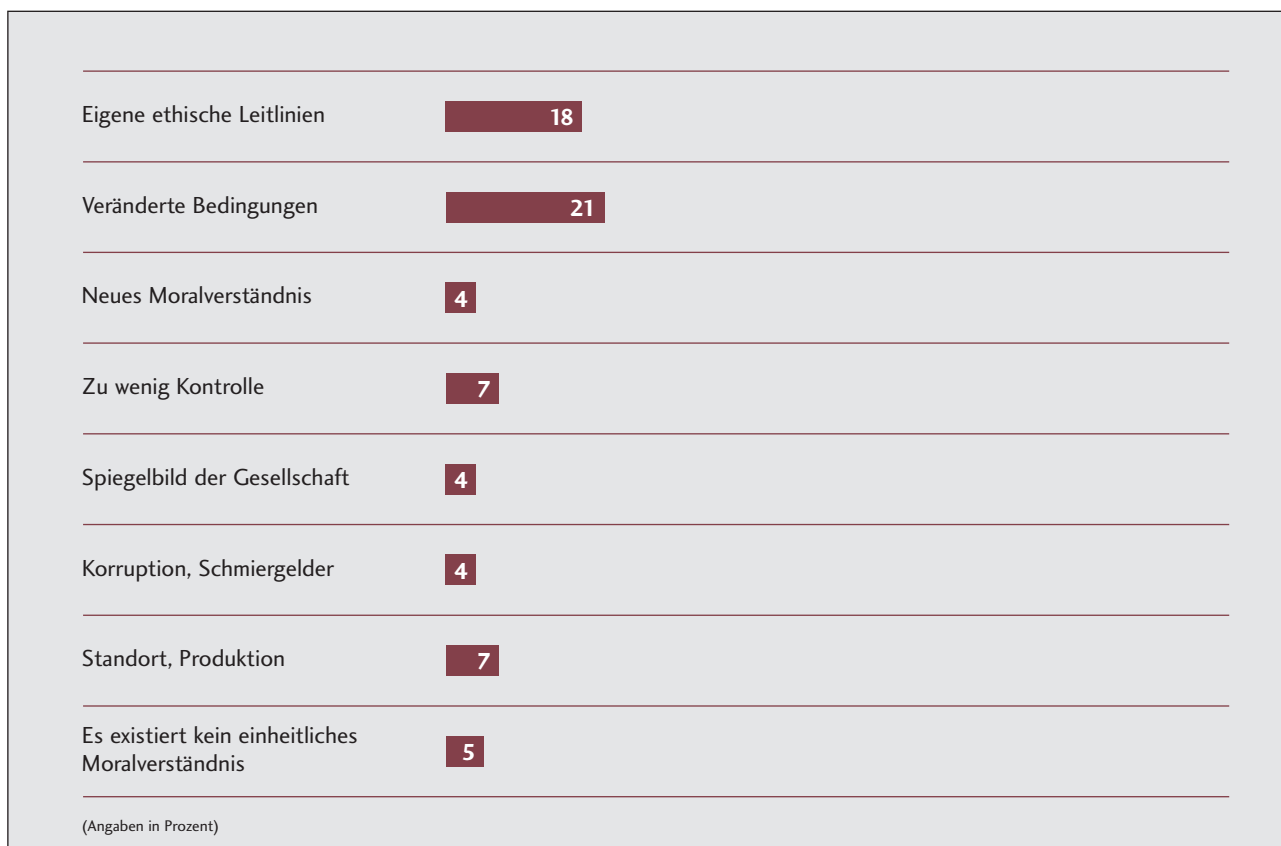
6.3 Bedingungen für moralisches Handeln

In diesem Zusammenhang argumentieren die Manager aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln: Die einen verweisen darauf, dass es schließlich ethische Leitlinien gebe, um moralische Vergehen im Unternehmen zu unterbinden. Solche Spielregeln seien dem Thema Business-Ethik generell förderlich. Die anderen verweisen auf die veränderten Bedingungen, unter denen heute wirtschaftliches Handeln stattfände; Stichworte sind hier das Thema Fusionen sowie die Ausrichtung am Shareholder Value. Aus diesen Stellungnahmen klingt so etwas wie Ablehnung am allzu populistischen Einschwenken auf Kritik von außen heraus. Die Gesprächspartner mokieren, dass manche Kritiker nicht genug Rechenschaft über globale Rahmenbedingungen abgeben und einem falschen Verständnis von Shareholder Value Vorschub leisten: Denn sie erklärten nicht ausreichend, welche Verantwortung Manager von Kapitalgesellschaften auch gegenüber ihren Kapitalgebern haben.

Einzelne Stimmen gehen davon aus, dass die Umstrukturierung der Wirtschaft mit ihrer neuen Gründerwelle – Stichwort Start-Up Unternehmen am Neuen Markt – ein neues Moralverständnis nach sich ziehen werde, das sich vor allem durch eine stärkere Menschenorientierung charakterisieren lasse. Einige vermissen die notwendige Kontrolle, andere sehen in den Verhältnissen in der Wirtschaft ein Spiegelbild unserer Gesellschaft, wieder einige andere heben bestimmte moralische Vergehen hervor.

EINZELNE ERWARTUNGEN: MEHR
MENSCHENORIENTIERUNG DURCH
DIE NEW ECONOMY

Moralkonzeptionen, Bedingungen, Moralvergehen



Die hier vertretenen Standpunkte illustrieren nachfolgende Zitate:

„Es gibt, glaube ich, daraus nur eine Lösung. Und da muss sich jeder und jede Firma selber an die Nase fassen und muss die Randbedingungen, soweit sie nicht ohnehin vorhanden sind, schaffen, dass ihre Organisationen nicht nur einen Code of conduct formulieren und veröffentlichen, sondern dass sie sich auch daran halten. Ansonsten verlieren sie natürlich Richtung, Moral und irgendwo ihre Glaubwürdigkeit.“

„Aber jetzt besteht natürlich mit der Globalisierung die extrem große Gefahr, dass bestimmte, sehr, sehr starre kapitalistische, darwinistische Spielregeln entwickelt werden, die an den Menschen vorbeigehen. (...) Und jetzt ist eben die entscheidende Frage, wenn dieser globalisierte Turbo-Kapitalismus Platz greift, besteht die riesige Gefahr, dass wir die Menschen abkoppeln oder die Menschen anfangen, das System zu hassen oder abzulehnen.“

„Ist das Fusionieren von Unternehmen mit Freisetzung von Mitarbeitern moralisch oder unmoralisch, ist die Methode unmoralisch oder moralisch? Fragen Sie die Betroffenen und fragen Sie die, die es tun, und Sie kriegen sehr unterschiedliche Antworten. Also meine Antwort ist, Moral ist eine ganz bedeutende Kategorie, sie wird auch gelebt, nur die Benchmark dafür müsste man mir noch mal liefern, und zwar für jede Situation.“

„Das kann man sicherlich auch nicht wie Radio Eriwan pauschal beurteilen. Es wird welche geben, die vergleichbar geprägt sind und damit auch Moral als eine wichtige Leitlinie in ihre Unternehmensentscheidungen mit einbeziehen. Ich tue es auf alle Fälle. Ich kann nicht sagen, wie das andere sehen. Für mich ist es wichtig, eine Unternehmung ausgesprochen zielgerichtet zu führen, also Gewinne zu erwirtschaften. Mindestens vergleichbar ist es wichtig, dass wir auch den Menschen sehen, und deswegen haben wir feste Unternehmensleitlinien entwickelt usw., in dem der Kunde und der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen.“

Aus den Stellungnahmen der Top-Manager geht eine sehr differenzierte Einschätzung des Moralbewusstseins in der deutschen Wirtschaft hervor. Die befragten Entscheider wollen weder ihre eigenen „Klasse“ verteidigen, noch die Empörung der Stammtische teilen. Als Insider scheinen sie viele Dinge genauer zu gewichten und erkennen auch besser deren Bedingtheit. Dies zeigt sich besonders deutlich beim Thema Arbeitsplätze.

7. WERTMASSTÄBE DER DEUTSCHEN TOP-MANAGER

7.1 Absolute Werte

Welche Wertvorstellungen leiten das Handeln der deutschen Top-Manager ?

TIEF VERINNERLICHT: CHRISTLICHE
WERTE AUS DER KINDHEIT

Sehr viele Spitzen-Manager haben bei der Schilderung ihrer Biographie davon erzählt, wie stark christlich-religiöse Werte ihre Erziehung in der Kindheit bestimmt haben. Ohne sich in jedem Fall auch heute noch als praktizierende Christen zu begreifen, ist doch in den Wertvorstellungen der Top-Manager mehr von christlich-sozialem Gedankengut als von der Orientierung an strikt ökonomischen Werten zu erkennen. Insofern sind die hier befragten Top-Manager sowohl Repräsentanten als auch verantwortliche Akteure einer Ära der sozialen Marktwirtschaft, die deren Gebote stark verinnerlicht hat und sie für die Grundlage eines menschlichen Managements hält.

Für eine bessere Übersichtlichkeit haben wir die Vielzahl einzelner Aspekte grob kategorisiert. Im Einzelfall lässt sich natürlich darüber streiten, wohin das eine oder das andere gehört. Was wir im einzelnen zu einem Wertebereich zusammengefasst haben, illustrieren die nachfolgenden Übersichten.

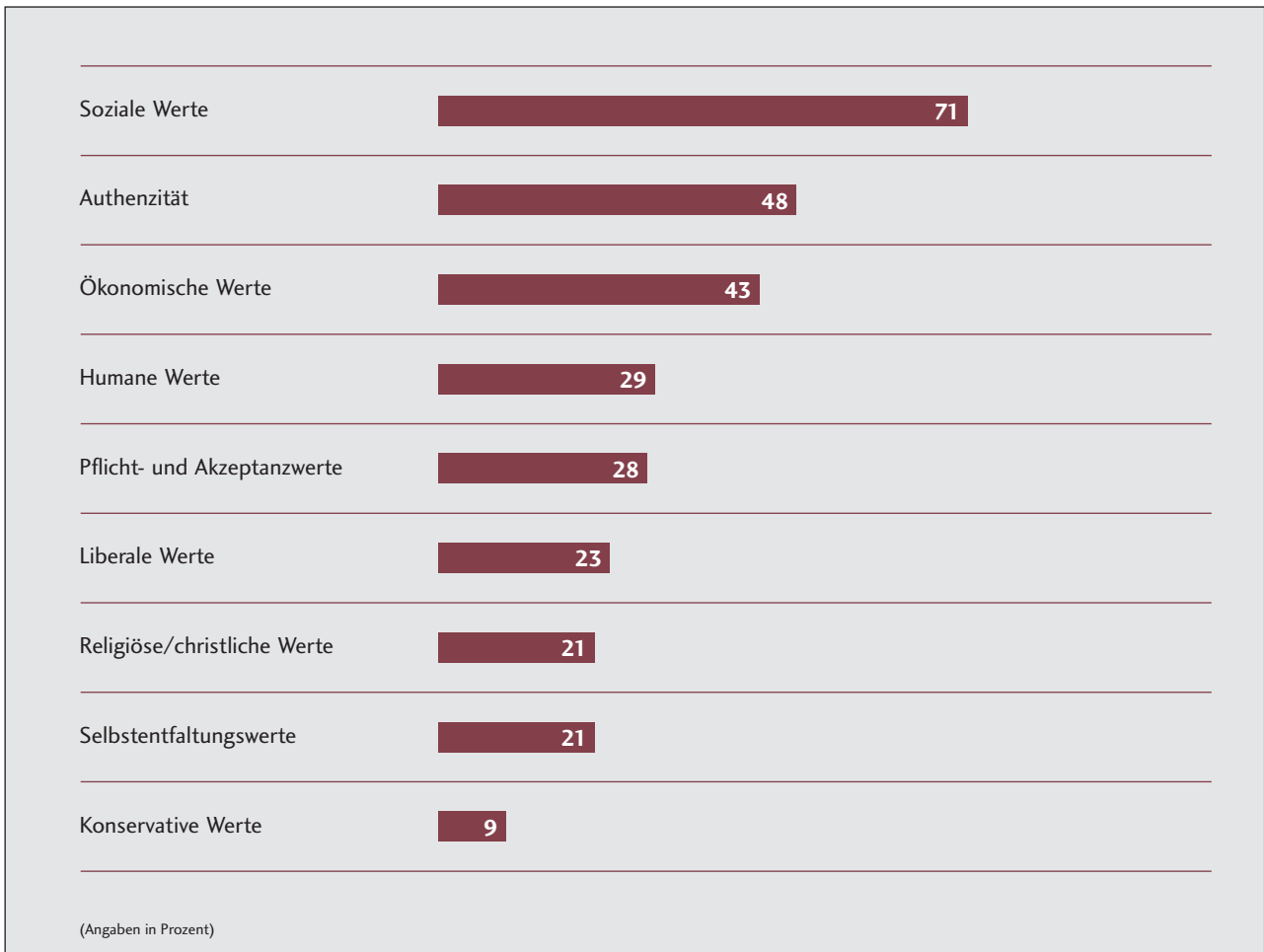
Das Kategorienschema folgt einem Konzept, das in der Werteforschung der Sozialwissenschaft entwickelt wurde. Es geht von Wertvorstellungen aus, die an der gesellschaftlichen Entstehung von sozialmoralischen Milieus beteiligt waren und die als Bindeglied für deren Zusammenhang sorgten bzw. sorgen.

Die Hierarchie von Werten, gemessen an der Häufigkeit, mit der bestimmte Wertvorstellungen als handlungsrelevant bezeichnet wurden, umfasst eine weite Spanne: von sozialen Werten, die mit 71 Prozent am häufigsten auftauchten, bis hin zu konservativen Werten, die hier mit neun Prozent der Nennungen – scheinbar – nur unter ferner liefen rangieren. Tatsächlich trägt diese Rangordnung für den Bereich der konservativen Werte und muss daher relativiert werden. Denn auf die Bedeutung von Familie und Herkunft, die wir dem konservativen Wertekanon zugeordnet haben, haben die Interviewpartner im Laufe der Gespräche an vielen Stellen hingewiesen. Die Wertschätzung der Familie hat somit als Basisorientierung höchste Bedeutung für die Top-Manager, was allerdings in diesem Fragezusammenhang kaum zum Ausdruck kam.

SOZIALE WERTE: FÜR MANAGER
BESONDERS WICHTIG

Das Bekenntnis zu bestimmten Werten, die als absolut verbindlich angesehen werden, ist natürlich stets eingebettet in eine längere Argumentation. Wir haben lediglich festgehalten, wie häufig in diesem Zusammenhang bestimmte Wertebegriffe auftauchen, so dass sich daraus auf ihre Bedeutung für den Gesprächsteilnehmer schließen lässt. Die meisten bekennen sich zu sozialen Werten – nicht selten auch zur Begründung von Führungsstilen –, wenn sie dazu dienen, eigene Ziele zu erreichen. Danach folgen Werte, die wir mit Streben nach Authentizität bezeichnen und vielen als Grundprinzipien des Management-Stils gelten.

Hierarchie von Wertvorstellungen deutscher Topmanager



An dritter Stelle rangieren – beinahe gleichauf mit der Authentizität – ökonomische Werte, denen sich die Manager verpflichtet fühlt. Danach folgen, alle mit ähnlichem Gewicht, humane Werte, Werte der Pflicht und Akzeptanz, liberale sowie christlich-religiöse Werte und Selbstentfaltungswerte.

Welche Bedeutung im einzelnen die Wertebegriffe für die Führungskräfte haben, lässt die nachfolgenden Auflistung erkennen:

Als Soziale Werte gelten Wertorientierungen wie:

Gerechtigkeit, Gerechtigkeitssinn 16

Fairness 14

Treue, Loyalität 7

Respekt, anständiger Umgang 7

Vertrauen 5

Verantwortung 5

Engagement für Gemeinwohl 5

Liebe 4

Kompromissbereitschaft 4

Teambewusstsein 2

Als Streben nach Authentizität gelten:

Selbstkritik 11

Ehrlichkeit, Gradlinigkeit 11

Offenheit, Transparenz 11

Glaubwürdigkeit 5

Direktheit 5

Wahrheitsliebe 4

Einfachheit 2

(Angaben in Prozent)

Als Ökonomische Werte gelten:

Leistungs-, Berufsorientierung **14**

Erfolgsorientierung,
Zielstrebigkeit **13**

Ergebnisorientierung,
Zukunftsbezogenheit **9**

Respekt, anständiger Umgang **7**

Effizienz, Effektivität **4**

Sozialverpflichtung
des Eigentums **2**

Als Humane Werte gelten:

Menschenachtung,
Respekt vor anderen **14**

Menschlichkeit **11**

Achtung vor Leben und
Würde des Menschen **4**

Als Pflicht- und Akzeptanzwerte gelten:

(Selbst) Disziplin,
Pflichtbewusstsein **9**

Konsequenz, Rigorosität **7**

Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit,
Korrektheit **6**

Sauberkeit **2**

Fleiß **2**

Akzeptanz ethischer Grenzen **2**

(Angaben in Prozent)

Als Liberaler Wertekanon gilt:	
Toleranz, Liberalität	11
Freiheit, Freiheitlichkeit, Freiräume	6
Weltoffenheit	4
Unabhängigkeit	2
Als christlich-religiöse Wertorientierung gelten:	
Glaube, Sehnsucht nach Gott, Transzendenz	13
Nicht-materielle Orientierung	8
Als Selbstentfaltungswerte gelten:	
Veränderungsbereitschaft	10
Mut	7
Selbstachtung, Treue zu sich selbst	4
Als konservative Werte gelten:	
Familie, Herkunft, Geborgenheit	9

(Angaben in Prozent)

Angesichts des Wertepluralismus, der aus den Gesprächsprotokollen der befragten Top-Manager ablesbar ist, wäre es falsch, die deutsche Wirtschaftselite als eine Art Kaste wahrzunehmen, die ihre Identität aus einem gemeinsamen Wertekanon bezieht und darauf stützt. Beispielhaft für den Wertepluralismus der Top-Manager können die nachfolgenden Zitate stehen:

Soziale Werte

„Da gibt es schon mehrere. Das erste ist, ich vertraue prinzipiell jedem meiner Mitarbeiter. Wenn er was falsch macht, kein Problem. Aber wehe, er manipuliert, das heißt, er gibt keine Fehler zu: ein ganz schlimmer Fehler, dann geht das Vertrauen sofort verloren. Nummer zwei: Ich, und das habe ich auch im

angelsächsischen Umgang gelernt, ich respektiere grundsätzlich jeden, ob er der Mann ist, der da draußen Portier spielt oder die Sekretärin oder der Sprecher des Vorstandes oder ein großer Spezialist.“

„Meine Lebenshaltung besteht darin, Menschen zu signalisieren – und zwar nicht in einer hinterlistigen, sondern in einer offenen Form – ich brauche Sie, und Sie machen einen tollen Job. Und ohne Sie funktioniert dieses ganze Gebilde nicht. Das meine ich damit. Dieses Akzeptieren, dass jeder einen Wertbeitrag in der Gesellschaft bringen kann.“

„Für mich ist persönliche, menschliche Loyalität ein sehr tragendes Element.“

Streben nach Authentizität

„(...) und diese Ehrlichkeit und Offenheit ist etwas, was man unbedingt haben muss. Ein absoluter Wert ist für mich auch, dass man selber Fehler eingestehen kann. Das ist etwas, was ich bei vielen Führungskräften nicht mag, wenn sie einfach daneben lagen, dass sie dann nicht die Größe haben zu sagen, okay – auch in schwierigen Situationen Ehrlichkeit und Fairness zu zeigen, das ist ein Minimum, was man heute als Führungskraft bringen muss.“

Ökonomische Werte

„Und insofern ist meine Orientierung an Werten eine Leistungsorientierung. Der Reward, den man dafür kriegt, ist für mich Nebensache. Das sage ich auch meinen jungen Leuten hier. Wenn man älter wird, fängt man an, sich Sprüche auszudenken, die man dann jungen Leuten mitgibt.“

„Bei uns ist es klar, ob die Katze weiß, schwarz, gestreift oder grau ist, ist völlig irrelevant – Mäuse fangen muss sie. Und das ist das Kriterium. Und das weiß jeder. Jede Art von Günstlingswirtschaft, von korrupten Methoden, von undurchsichtigen Entscheidungsprozessen, all das ist tabu. Das würde ich in meinem Umfeld persönlich nicht ertragen und anderen nicht zumuten, so dass wahrscheinlich diese transparente offene Leistungsbezogenheit ein ganz wichtiger Wert für den Umgang mit Mitarbeitern und mit Kollegen ist.“

Humane Werte

„Das ist die Humanität. Das Leben und die Würde des Menschen haben für mich einen extrem hohen Stellenwert. Das überlagert alle andere Thematiken. Auch die Eigenschaft, in den Menschen das Positive zu sehen – bei mir ist das Glas prinzipiell nicht halb leer, sondern halb voll. Also eine sehr positive Wahrnehmung. Das ist eigentlich das, was mich geprägt hat.“

Pflicht- und Akzeptanzwerte

„Pflichtbewusstsein kann man natürlich eine Tugend nennen. Aber auch Anständigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit.“

Liberalität

„Es ist völliger Unsinn zu glauben, dass es nur eine richtige Art gibt zu leben, nämlich gerade so, wie wir leben oder wie unser Wertesystem ist. Also ich gehe da relativ weit. (...) Und da sage ich immer wieder, wenn ich dazu beitragen kann, das Verständnis auf beiden Seiten zu fördern für fremde Ansichten, für fremde Lebensweisen, dann kann ich einen Beitrag leisten. Wenn das mehrere Unternehmen machen, die global operieren, dann ist das aus meiner Sicht auch ein direkter Beitrag zur politischen Bewältigung von Konflikten. Und das war für mich immer wichtig.“

Selbstentfaltungswerte

„Ich meine schon, dass ich – Gott sei Dank – einen Beruf habe, der sich durch eine besondere Sinnhaftigkeit in seiner dienenden Funktion für unsere Volkswirtschaft auszeichnet. Und ich versuche, mit meinen Mitteln und Möglichkeiten auch Werte zu schaffen. Einmal hier im eigenen Unternehmen mit einem sehr direkten Kontakt zu Mitarbeitern und Kollegen.“

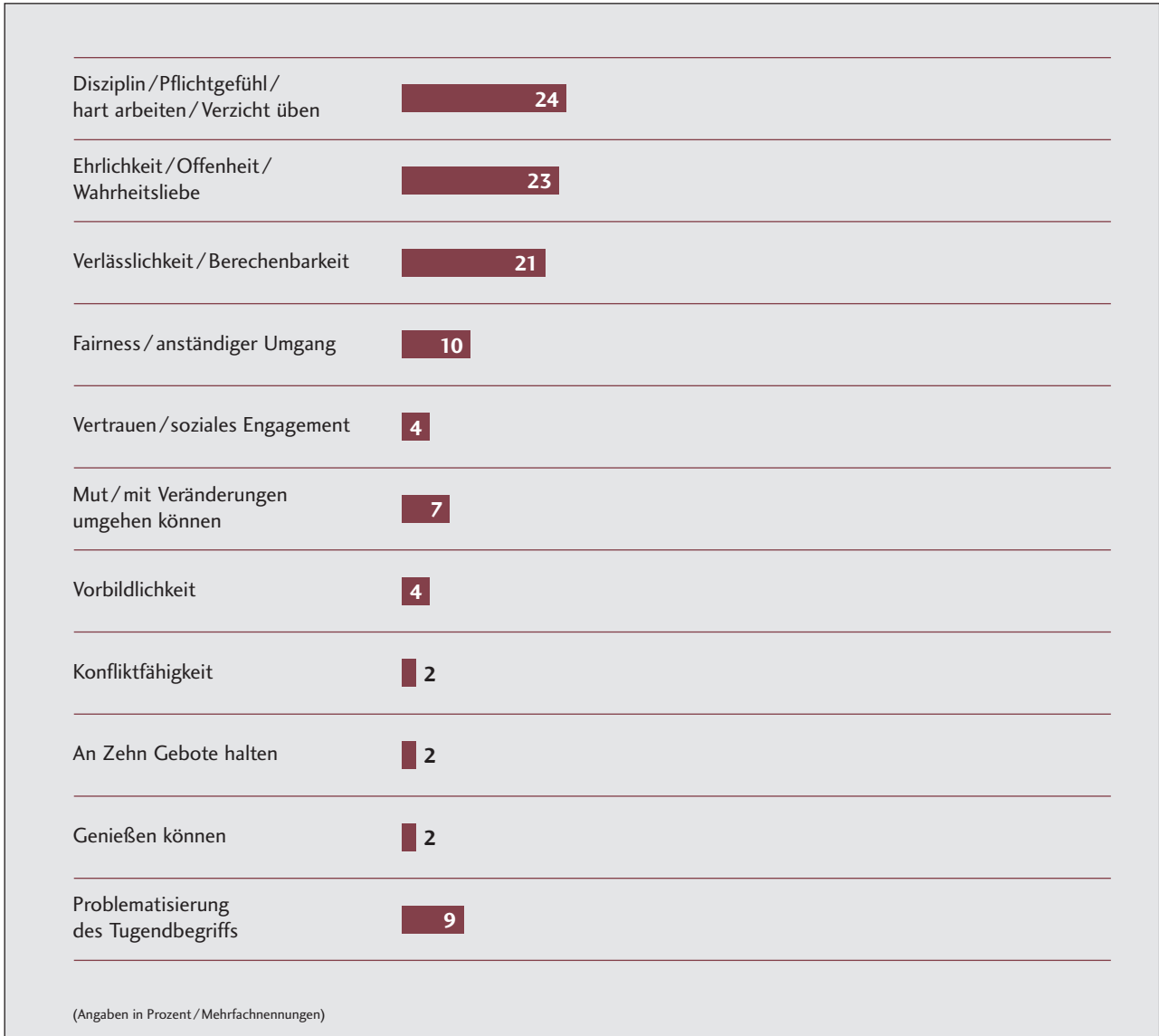
7.2 Tugenden

Mit den Grundwerten, für die einige auch den Begriff Lebensheiligtümer akzeptieren, hängt eng zusammen, was die Top-Manager als handlungsleitende Tugenden ansehen. Auch hier liegt ein breites Spektrum von handlungsleitenden Vorstellungen vor: Weil Tugend ein ethischer Begriff ist, konzentrieren sich die Manager hier auf Werte, die mit Wohlverhalten zu tun haben – also mit der Akzeptanz fremdbestimmter Erwartungen an die eigene Person. Die meisten der befragten Führungskräfte stehen zu Tugenden aus dem Bereich der Pflicht- und Akzeptanzwerte. Ihr Tenor liegt dabei auf Werten, die dem Kanon der protestantischen Arbeitsethik entstammen. Zugleich spielt für sie das Streben nach Authentizität als Tugend eine bedeutende Rolle. Primäre Tugenden werden seltener ins Feld geführt. Möglicherweise auch deshalb, weil recht viele mit dem Begriff Tugend generell ihre Schwierigkeiten haben. Gelegentlich zeigt sich ihr Unbehagen in Gegenfragen, was mit dem Begriff denn gemeint sei.

Im einzelnen haben die Führungskräfte der Wirtschaft folgende Punkte erwähnt, die in ihren Augen als Tugenden ihr Handeln bestimmen:

TUGENDEN VON TOP-MANAGERN:
VERWANDT MIT PROTESTANTISCHER
ARBEITSETHIK

Tugenden der Führungskräfte, die ihr Handeln bestimmen



Die Positionen und Argumente lassen sich mit folgenden Beispielen illustrieren:

Disziplin, Verzichtsethik

„Ja sicher. Ich bin ja einer, der in den 68ern sein Examen gemacht hat. Ich bin geprägt worden durch die 68er, obwohl ich nicht einer der Radikalen oder von der Vorfront war. Aber die kritiklose Orientierung an den althergebrachten Tugenden, der Disziplin, der Pünktlichkeit, die man als die Tugenden eines KZ-Wärters angesehen hat, hat man natürlich schon in Frage gestellt in der Zeit. Disziplin war damals für uns wirklich ein Schimpfwort. Heute sage ich, eine Organisation oder eine Gruppe von Menschen braucht eine bestimmte Disziplin in ihrem Verhalten, anders wird es zum Chaos.“

„Ich muss das eigentlich wiederholen. Disziplin, gesunder Ehrgeiz gehört dazu. Ein gewisser Leistungswille, der aber einhergehen muss mit Fairness und einem berufswürdigen Verhalten.“

„Ich habe schon eine sehr protestantische Tugendlehre, wir sind zwar Lutheraner, aber fast calvinistisch, also Geld auszugeben, ist mir schon immer sehr schwer gefallen.“

Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Vertrauen

„Da sind wir wieder bei dem Thema Vertrauen und Verlässlichkeit. Also, es gibt einen ganz zentralen Punkt, den ich auch speichere, lange speichere: z.B. mich über den Tisch ziehen in Verhandlungen, wo ich das als unfair empfinde, oder hinter meinem Rücken agieren und solche Dinge. Das sind Punkte.“

„Zuverlässigkeit, Treue, Berechenbarkeit, Offenheit. Das halte ich schon für etwas, das man sich möglichst immer wieder aneignen sollte und es auch leben sollte.“

Vorbildfunktion

„Das, was man versprochen hat, das muss erarbeitet werden oder eingelöst werden. Das ist sehr wichtig. Und hier habe ich eine Vorbildfunktion, der man in zunehmendem Alter gerecht werden muss. Das ist ganz wichtig.“

Einhaltung der Zehn Gebote

„Ich bin kein christlicher Mensch, trotzdem halte ich die zehn Gebote für sehr, sehr wichtig. Ich sage, wenn sich mein Tun mit den zehn Geboten deckt, dann kann ich nicht viel falsch machen.“

Problematik des Tugendbegriffs

„Da, glaube ich, muss man in der heutigen Zeit mit Vorsicht umgehen. Weil sich doch die Dinge vervielfältigt haben. Und alles, was wir so tun, diversifiziert worden ist. Was ist eine Tugend für einen Inder? Oder was ist eine Tugend für einen Japaner? Und was ist eine Tugend für Amerikaner? Und was ist eine Tugend für einen Deutschen? Da, glaube ich, muss man sehr Obacht geben.“

„Tugenden? Ich hätte ein absolutes Problem, wenn ich in einer chaotischen Wohnung leben müsste. Also Chaos als solches ist für mich etwas, was ich nicht ertragen kann.“

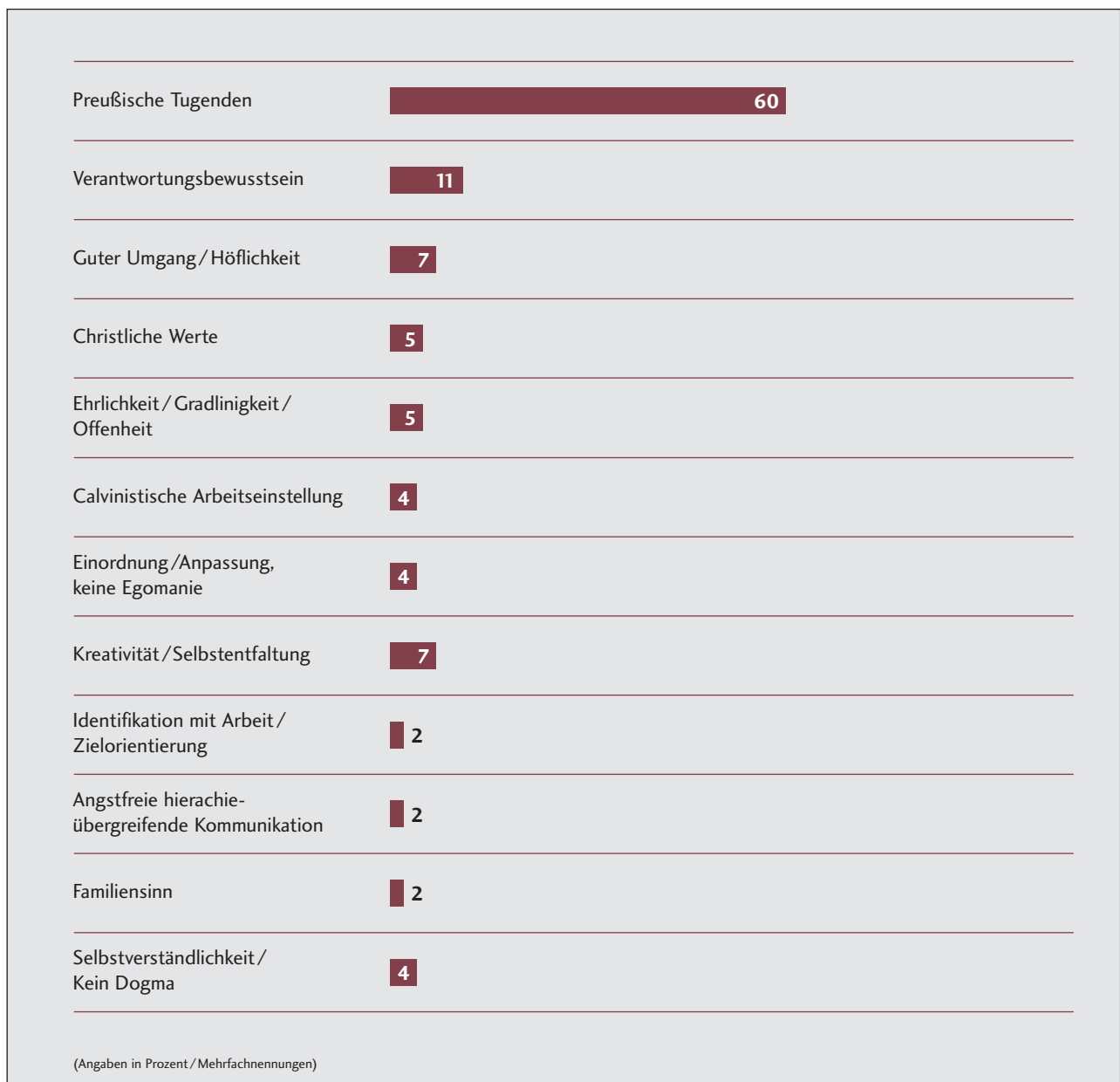
„Alles Quatsch, alles Käse, das ist doch alles eine heuchlerische Beschreibung. Ich meine, man muss ehrlich sein, man muss sich mit seiner christlich-sozialen Erziehung irgendwo einigermaßen zurecht finden können und auf dem aufbauend muss man seine Entscheidungen treffen.“

Ein ähnlich akzentuiertes Bild von den Wertmaßstäben der Manager ergibt sich, wenn sie zur Rolle der sogenannten traditionellen Werte wie Selbstdisziplin, Korrektheit, Fairness und Pflichtethos als Leitlinien für ihr Handeln Auskunft geben.

Die Mehrheit hält bei ihrer Tätigkeit als Manager die preußischen Tugenden hoch. Damit sind Eigenschaften wie eiserne Selbstdisziplin, Pflichtbewusstsein, Ordnung, Zuverlässigkeit, und Korrektheit gemeint. Andere Werte betonen die befragten Führungskräfte in diesem Zusammenhang weitaus seltener.

PREUSSISCHE TUGENDEN: IMMER NOCH HOCH IM KURS

Die Mehrheit hält preußische Tugenden hoch



Preußische Tugenden

„(...) Das Thema Pflichterfüllung, die preußische Tradition meines Großvaters habe ich schon angesprochen. (...) Ich habe nie ein Problem gehabt mit der Frage, mich selber zu motivieren oder das, was ich als meine Pflicht ansehe, zu tun, das heißt eben auch, zwölf oder vierzehn Stunden zu arbeiten oder Dinge zu tun, die man nicht gerne macht; z.B. jemandem zu sagen, dass man ihn nicht befördert. (...) Preußische Tugenden sind ja zum Teil verunglimpft worden als nah am Dritten Reich, sind für meinen Geschmack durch zu viel Beliebigkeit ersetzt worden. In den letzten Jahren ist das Pendel vielleicht wieder ein bisschen zurückgegangen.“

„Wenn Sie in mein Arbeitszimmer kommen, dann werden Sie sehr viel lesen von unserem guten Friedrich und den preußischen Tugenden, die sagen mir sehr viel – auch in Bezug auf Korrektheit, Arbeitseinstellung usw. Diese ganzen Dinge sind mir schon ganz wichtig.“

„Halte ich für unverzichtbar. Ich halte Selbstdisziplin für absolut wichtig. Lafontaine hat mal verächtlich von Sekundärtugenden gesprochen in dem Zusammenhang. Ich halte eine solche Aussage für eine unglaubliche Arroganz. Ich glaube, dass eine Gesellschaft, auch ein Mensch nur eine Persönlichkeit werden kann, wenn sie selbstdiszipliniert ist und wenn sie Maßstäbe, wirkliche Maßstäbe für ihr eigenes Handeln hat. Was wir heute vielfach erleben, sowohl in der Politik wie in der Wirtschaft, ist diese Beliebigkeit in den Positionen. Dass sie nicht mehr wissen, woran orientieren sich die Menschen? Das ist das Grundübel, deshalb sind die Leute auch nicht überzeugungsfähig.“

„Eine ganz hohe Pflicht ist für mich kein Schimpfwort, sie steht vielmehr ganz oben an. Für mich gehört zu den Tugenden, den traditionellen Werten, aber auch, die Neugier. Die ist für mich, und das habe ich meinen Kindern immer gepredigt, ein Muss, sie ist nichts, was zu verteufeln ist.“

„Ich erwarte eine Ordnung, die ich selbst vorlebe, auch von meinen Leuten.“

Christliche Werte

„Es gibt ethische Werte bei mir, die sehr tief in der christlichen Ethik beheimatet sind.“

Zielorientierung/Selbstentfaltung

„Ja, aber Disziplin setze ich nicht an die vordere Stelle. Ich sage Commitment und Identifikation, das ist das, was ich von meinen Kollegen und Mitarbeitern einfordere. Wir müssen eine zielorientierte Gemeinschaft von Menschen sein.“

Die Top-Manager kritisieren in diesem Zusammenhang den Trend zur Individualisierung, Satttheit und Selbstgerechtigkeit, geringen Begeisterungswillen und lockeren Umgang mit der Wahrheit. Sie bedauern das Prinzip der

Selbst- und Außendarstellung, das ihrer Meinung nach aus dem Zwang zum Marketing und zur Selbstvermarktung folgt. Sie sehen die Gefahr, dass auf diese Weise soziale Kompetenzen auf der Strecke bleiben. Manche vermissen auch den Mut, Risiken zu übernehmen und die Bereitschaft, aus der Geschichte für die Zukunft zu lernen. Anstoß nehmen die Manager ferner an Materialismus und zu starker Ich-Orientierung. Sie bedauern, dass für viele der eigene Lebensgenuss mehr zählt als die Bereitschaft zum Dienen oder die Verantwortung für weltweite Probleme. Hinter solchen Einstellungen vermuten manche Interviewpartner eine menschenverachtende, rücksichtslose Grundhaltung, die ihren Wertauffassungen zuwiderläuft.

SCHARF VERURTEILT:
ICH-BEZOGENHEIT UND
HEDONISMUS

Kritik am Wertewandel

„Trotzdem würde ich denken, dass heute der Hang zur individuellen Selbstdarstellung, zur individuellen Herausstellung (...) in der Tendenz schon etwas über eine ausgewogene Balance hinausgeht.“

„Es klingt verrückt, aber diese Welt wird eine brüderliche Welt sein oder sie wird nicht sein. Ich nenne ein Beispiel: der Kampf ums Trinkwasser wird sehr viel dramatischer ausfallen als der Kampf um Erdöl. Wenn dabei das Lebensrecht des Mitmenschen nicht denselben Stellenwert bekommt wie das eigene Lebensrecht, sind Chaos und Brutalität unvermeidbar.“

„Also es gibt eine Entwicklung, die kommt mir mehr und mehr sauer hoch. Ich merke das auch im Kollegenkreise. Das ist eine sehr starke Materialisierung. Es ist für mich immer wieder erstaunlich.“

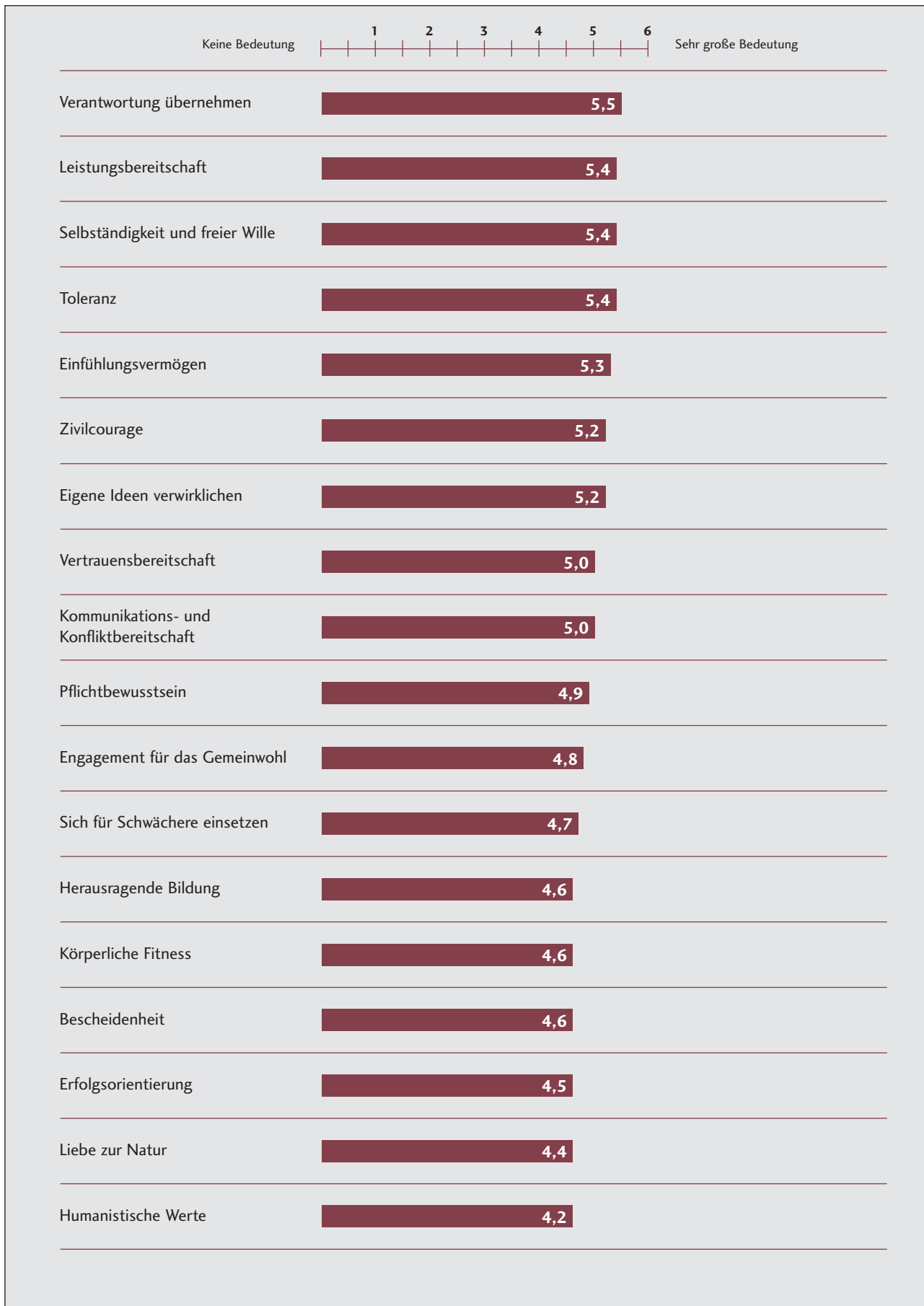
„Das eine hängt mit dem anderen zusammen. Ich bin doch sehr negativ berührt, gerade auch in meinem Beruf, von diesem amerikanischen Turbo-Kapitalismus. Das setzt mir zu. Und ich glaube auch nicht, dass die westlichen Sozialgebilde das auf die Dauer so durchhalten.“

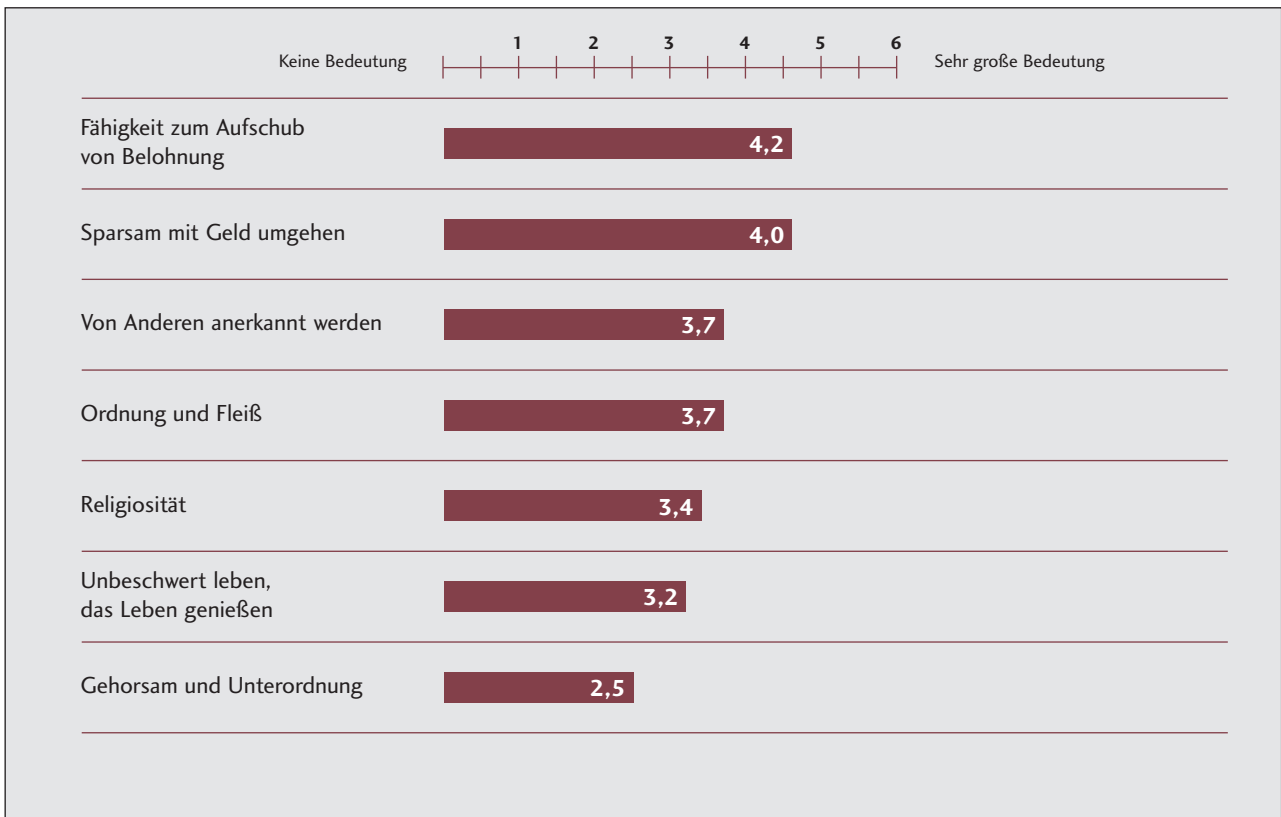
7.3 Erziehungsziele

Am Ende des Gesprächs haben wir die Interviewpartner gebeten, ihre Vorstellungen von Erziehungszielen, Tugenden und Werthaltungen anhand von drei Skalen einzustufen. Auf diese Weise ließ sich das breite Spektrum an Positionen, die im freien Gespräch zum Ausdruck kamen, systematisieren und leichter vergleichen. Bis auf vier haben alle an der Studie beteiligten Top-Manager sich die Mühe gemacht, die umfangreichen Skalen zu beantworten. Hier wollen wir uns auf die Erziehungsziele konzentrieren.

Bei den für bedeutsam gehaltenen Erziehungszielen konnten die Manager das Urteil in sechs Positionen abstufen, wobei mit steigenden Werten auch eine höhere Wertschätzung des jeweiligen Erziehungsziels verbunden ist.

Rangliste von Erziehungszielen





Die Rangskala bietet einige Überraschungen. Denn sie ist keineswegs ein bloßer Reflex jener Wertvorstellungen, die relativ dominant den eigenen Wertehorizont der Wirtschaftsführer ausmachen. Mit Blick auf Erziehungsziele für künftige Generationen richten sich die Interview-Partner viel stärker nach sogenannten neuen Werten als nach alten Werten. Sie appellieren weniger an Pflichtgefühl und preußische Tugenden und stellen Ich-Stärke, Eigeninitiative, freie Entfaltung und Mut, gepaart mit Toleranz, Einfühlungsvermögen Kommunikationsfähigkeit in den Vordergrund. Die Manager favorisieren also Eigenschaften, die als soziale Kompetenzen gelten und sich in der Managementtheorie eher dem weiblichen Führungsstil zuordnen lassen.

NEUE WERTE FÜR KÜNFTIGE GENERATIONEN: ICH-STÄRKE UND EIGENINITIATIVE BEVORZUGTE ERZIEHUNGSZIELE

Erst dahinter rangieren die klassischen Tugenden. Dabei betrachten viele Gesprächspartner sie für sich noch als verbindlich – verbindlich im Sinne einer Norm und Richtschnur des eigenen Handels, aber wohl auch eines Stils, den man nicht ohne weiteres zu wechseln imstande ist. Hier bloß Identitätsbrüche zu vermuten, wäre nicht angemessen. Wahrscheinlich ist vielmehr: Mit Blick auf die Zukunft haben die Manager erkannt, dass sie ihre eigene Identität dem allgemeinen Wertwandel anpassen sollten, sofern sie auch in Zukunft einen gesellschaftlichen Anspruch auf Führung und Leitbildfunktion erheben wollen. Gemessen an ihren eigenen geistig-moralischen Normen und dem, was sie in Zukunft für erforderlich hält, erscheint die hier betrachtete Elite als eine Managergeneration im Übergang. Sie ist gerade dabei, ihr eigenes Weltbild zu relativieren.

AUF DEM WEG VON KLASSISCHEN ZU NEUEN WERTEN: EINE MANAGER-GENERATION IM ÜBERGANG

Auf der Abstraktionsebene einer Faktorenanalyse – diese fahndet nach Komponenten der Gemeinsamkeit, die als einheitliche Faktoren des Denkens oder der Einstellung gelten können – lassen sich für die Top-Manager acht relativ voneinander unabhängige Denkmuster erkennen. Sie repräsentieren Eigenart und Breite der Zielvorstellung deutscher Spitzenkräfte der Wirtschaft. Als Typen sind sie wie folgt zu beschreiben:

Faktor 1 Modernes Managementdenken

Kommunikations- und Konfliktfähigkeit	.807
Leistungsbereitschaft	.758
Herausragende Bildung	.718
Humanistische Werte	.616
Eigene Ideen und Vorstellungen verwirklichen	.458
Erfolgsorientierung	.432

Faktor 2 Soziale Orientierung

Sich für Schwächere einsetzen	.881
Engagement für das Gemeinwohl	.832

Faktor 3 Orientierung an Hedonismus und sozialer Anerkennung

Von anderen Menschen anerkannt werden	.810
Unbeschwert leben, das Leben genießen	.748

Faktor 4 Orientierung an Pflicht- und Akzeptanzwerten

Sparsam mit Geld umgehen	.738
Ordnungsliebe und Fleiß	.717
Pflichtbewusstsein	.591

Faktor 5 Individuelle Verantwortungsethik

Zivilcourage	.803
Verantwortung übernehmen	.648

Faktor 6 Religiöse (christliche) Ethik

Religiosität	.689
Fähigkeit zum Aufschub von Belohnung	.594
Ablehnung von Toleranz	.601

Faktor 7 Orientierung an Empathie und Selbstbestimmung

Selbständigkeit und freier Wille	.563
Einfühlungsvermögen	.504
Ablehnung von Gehorsam und Unterordnung	.637

Faktor 8 Verzichtsethik

Bescheidenheit	.873
----------------	------

KEINE EINHEITLICHE IDENTITÄT ALS
WIRTSCHAFTSELITE: WERTE VON
MANAGERN SIND BREIT GEFÄCHERT

Die Faktorenanalyse beleuchtet durch eine systematische Prüfung von Zusammenhängen, wie breit gefächert der Wertepluralismus unter den befragten Führungskräften der deutschen Wirtschaft ist. Sie offenbart, dass ihre mentale Haltung kaum durch so etwas wie Corpsgeist geprägt ist, der ein einheitliches Selbstverständnis als Wirtschaftselite begründen könnte.

7.4 In Zukunft stärker geforderte Mentalitäts- und Führungseigenschaften

In Bezug auf ihr Wertesystem lassen die von uns befragten Manager ein großes Maß an Änderungsbereitschaft erkennen. In der Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen Wandel haben sie offensichtlich gelernt, dass sie an vorderster Front den Wandel mit tragen und befürworten müssen, wenn sie ihren Führungsanspruch mit ungeminderter Autorität durchsetzen wollen. So spiegelt sich der – zum Teil schon vollzogene – Einstellungswandel unter den Vertretern der deutschen Wirtschaftselite vor allem auch in ihren Einschätzungen bei der Frage, welche Mentalitäts- und Führungseigenschaften künftig stärker gefordert sein werden.

Ein Drittel der Interview-Partner hält hier soziale Strategien und Kompetenzen für wichtig, wie etwa das Einbeziehen, Mitreißen und Motivieren von Mitarbeitern, Feinfühligkeit, Teamfähigkeit, Transparenz im Umgang und Verantwortungsgefühl. Die Betrachtung des Faktors Mensch stellen 16 Prozent in den Vordergrund, 14 Prozent die Kommunikationsfähigkeit nach allen Seiten, 13 Prozent neue Führungsmodelle wie Kooperation und die Delegation von Verantwortung. Flexibilität und Internationalität erwähnen elf Prozent in diesem Zusammenhang.

All diesen Stimmen für neue Managementstile stehen nur neun Prozent gegenüber, die sich für eine Rückbesinnung auf Werte wie Pflicht, Disziplin und Dienen aussprechen. Erneut treten der Anspruch an sich selbst und die Forderung an die Zukunft auseinander und decken eine gewisse Identitätsproblematik auf, die es zu meistern gilt. Beispiele hierfür sind Äußerungen wie:

„Heute sind die Leute emanzipierter geworden. Alle. D.h. man hat heute z.B. eine Sekretärin, die ist vielleicht Vorsitzende vom Tennisverein oder engagierte Tierschützerin. Oder Sie haben einen Mitarbeiter, dessen Hobby Maler ist. Oder einen Marathonläufer, der in New York rennt. D.h. die Leute verwirklichen und definieren sich heute nicht nur über den Beruf, sondern auch über andere Dinge. Da gibt es Leute, die sich ganz klar gegen eine berufliche Karriere entscheiden, oder denen die berufliche Karriere nicht so wichtig ist, wenn sie einen anderen Lebensinhalt gefunden haben. Die sind natürlich etwas schwieriger zu führen. Viel interessanter ist aber, dass die Anforderungen steigen. Wenn Sie einem, der eigentlich ihren Job machen könnte, erklären sollten, was Sie von ihm erwarten, dann ist das etwas schwieriger und erfordert mehr soziale Kompetenz, als wenn Sie etwas anordnen.“

MANAGEMENT DER ZUKUNFT:
PFLICHT UND DISZIPLIN VERLIEREN
AN BEDEUTUNG

8. WANDEL VON GRUNDSÄTZEN

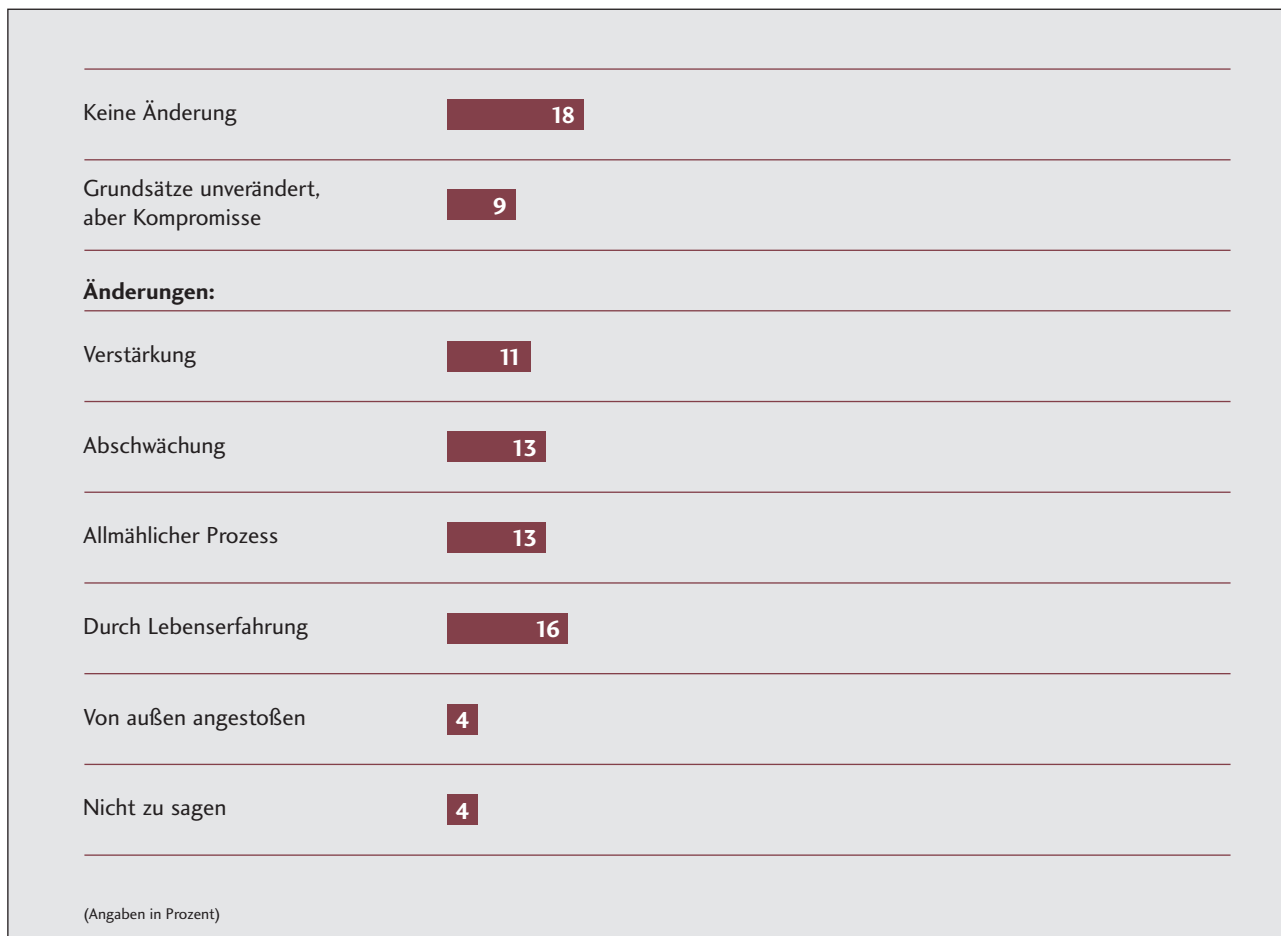
Fragen der Identität sind eng verbunden mit dem Bewusstsein für die eigene Kontinuität und innere Einheit. Einschneidende Ereignisse und Wechselfälle des Lebens sowie die Erfahrung und Auseinandersetzung mit dem eigenen Alter und dem Älterwerden formen das Selbstverständnis.

Die befragte Generation von Spitzen-Managern blickt in den meisten Fällen auf ein langes Arbeitsleben zurück, das für einige durch manches Auf und Ab, für andere durch Stetigkeit geprägt ist. Inwieweit hatte ihre Berufsbiografie Rückwirkung auf die Prinzipien, die ihr Leben richtungsweisend durchziehen?

Jeder fünfte Interviewpartner berichtete, dass er im Laufe seines Lebens keinen Anlass sah, von seinen Grundsätzen abzuweichen. Jeder zehnte gab zu Protokoll, dass er zwar seine Grundsätze nicht änderte, aber Kompromisse eingehen musste. Die meisten allerdings haben sich und ihre Werte stärker an der Realität gerieben – dabei gerieten manche Grundsätze auf den Prüfstand. In der Folge wurden die Prinzipien der einen fester, die der anderen schwächer. Die Manager wurden entweder ungnädiger oder gelassener. Meist gestaltete sich dieser Prozess stetig, sachte vorangetrieben durch die wachsende Lebenserfahrung, den Abschied von der Jugend und ihrer Naivität. Gelegentlich gaben allerdings auch die Familie oder die Begegnung mit fremden Kulturen den Anstoß dazu, die eigenen Prinzipien zu überdenken.

IM LAUFE DES ARBEITSLEBENS:
GRUNDSÄTZE AUF DEM PRÜFSTAND

Wandel von Grundsätzen



Viele Führungskräfte haben bereits in ihrer Kindheit und Jugendzeit die Erfahrung gemacht, dass elementare Grundlagen des Lebens total erschüttert werden können. Diese Tatsache mag schon früh eine pragmatische Haltung – auch in Wertefragen – gefördert haben. So sind die Gesprächspartner vermutlich zur Einsicht gelangt, dass eine Tendenz zu dogmatischem Denken und Handeln eher lebensfremd sei und kaum zum Ziel führe.

Keine Änderung der Grundsätze

„Ich glaube, dass ich für mein Leben sagen kann, ich habe immer gewusst, was ich wollte.“

Grundsätze unverändert, aber Kompromisse

„Ja, die Grundsätze ändern sich nicht. Aber die Art, wie Sie mit denen umgehen, wie Sie die interpretieren. Das Ganze ist doch immer situationsbezogen. Deswegen wehre ich mich gegen Fundamentalaussagen, (...)“

Änderung der Grundsätze

„Die verändern sich laufend, ich würde sagen, nicht revolutionär, aber evolutionär. Durch die Management-Positionen, durch die man geht, verändert man sein Wertesystem und sich selbst. Ich versuche eigentlich immer, mich gegen die Verlockungen dieser Position, die ich heute habe, in gewissem Maße zu stemmen, um auf dem Teppich zu bleiben.“

„Ja. Ich verstehe eigentlich überhaupt nicht mehr, was ich früher mal gemacht habe. Ich habe mich in der Selbstfindungsphase sehr intensiv mit Philosophie und Theologie befasst, und ich habe auch zu Hause eine sehr umfangreiche Bibliothek. Die Bücher, die ich damals gelesen habe, interessieren mich heute überhaupt nicht mehr. Heidegger z.B. oder solche Sachen, da frage ich mich heute, wie konntest du so etwas überhaupt gelesen haben. Damals war auch Linguistik so ein Thema. Das war so ganz ein In-Thema. Das kann ich heute überhaupt nicht mehr nachvollziehen.“

„(...) Ich sag mal – der Abschied von der Jugend. Es gibt ja Zeiten, Entwicklungen, da ist vieles reversibel – Freundin reversibel, Standort reversibel, Beruf reversibel, neue Sportarten – was immer man macht, man kann noch vieles verändern. Und wenn man 40 und dann 50 wird, kommt dann diese Frage, engt sich ja die Möglichkeit der Revision einer Lebensplanung doch relativ ein.“

9. MENTOREN UND VORBILDER

9.1 Mentorenrolle: Welche Grundsätze angehende Führungskräfte brauchen

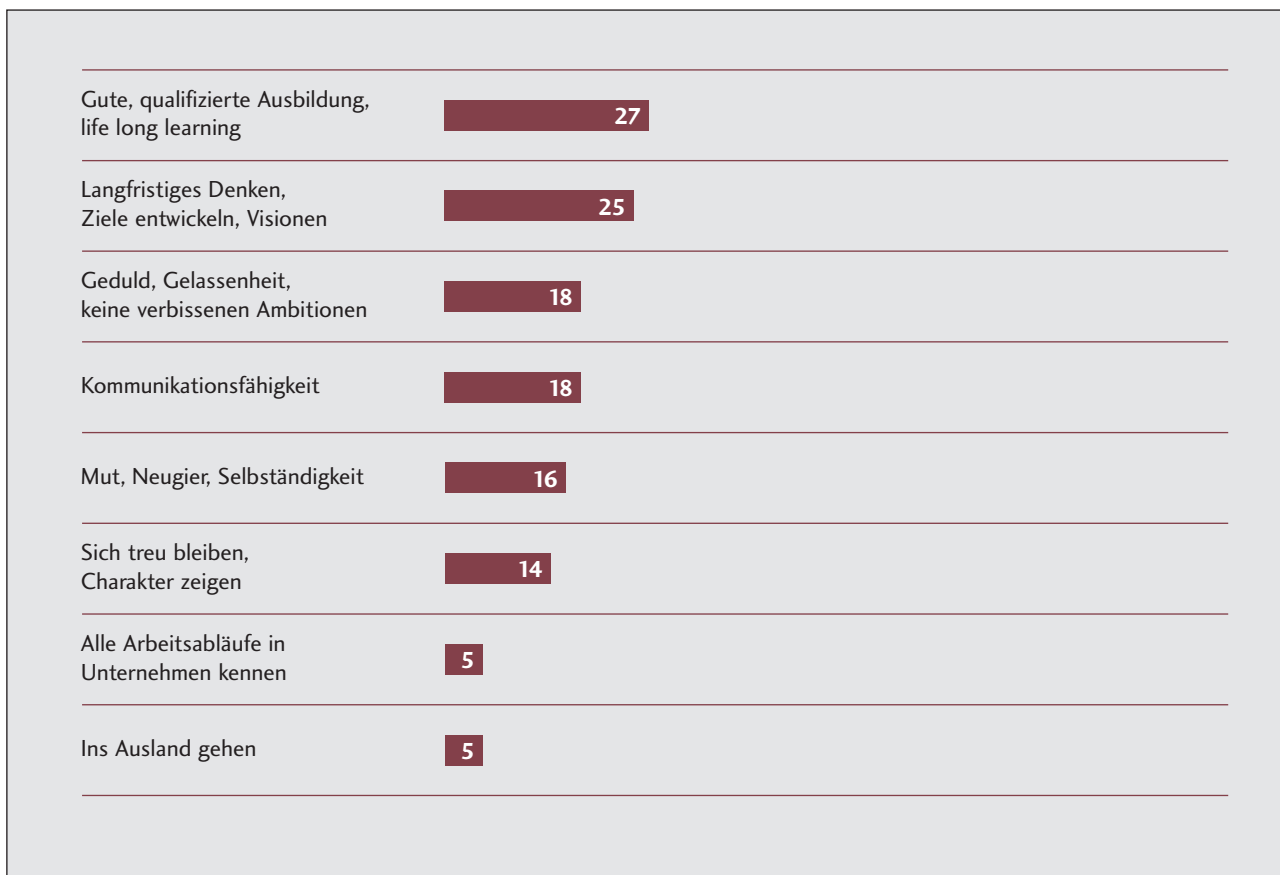
GRUNDLEGENDE FÜR ERFOLG:
EINE GUTE AUSBILDUNG

Aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung empfehlen die befragten Top-Manager ihren potenziellen Nachfolgern in erster Linie eine gute, qualifizierte Ausbildung. Nicht wenige unter ihnen haben eine solche Ausbildung als einziges Startkapital erhalten – oft nur durch eine entbehrungs- und aufopferungswillige Förderung ihrer Eltern.

UNSYMPATHISCH:
VERBISSENER EHRGEIZ

An zweiter Stelle stehen die Entwicklung von Zielen und langfristiges Denken, das Visionen einschließt. Überraschenderweise raten die Manager aber oft, die eigene Karriere mit Geduld und Gelassenheit anzugehen: Jede gute Frau und jeder gute Mann sollte der festen Überzeugung sein, dass das Management bei guter Arbeit auf sie oder ihn aufmerksam wird und eine entsprechende Förderung veranlasst. Dieser Ratschlag scheint der Erfahrung aus dem eigenen Lebensweg zu entsprechen: Karrieren und Beförderung haben „sich ergeben“, Angebote sind häufiger einfach auf die Interviewpartner zugekommen, als dass sie sie bewusst angestrebt hätten. Wenig Verständnis haben manche Top-Manager für jene jungen Leute, die permanent vor der Tür stehen und ihre Beförderung übers Knie brechen wollen. Verbissener Ehrgeiz trifft nicht auf Sympathie.

Mentorenrolle: Welche Grundsätze angehende Führungskräfte vermittelt bekommen



Suche nach Work-Life-Balance	4
Verantwortung übernehmen	4
Anderes*	6

*Priorität für den Beruf; Offenheit; Wertekorrektur (Weg von Materialismus und Egomanie)

(Angaben in Prozent / Mehrfachnennungen)

Gelassenheit bedeutet indessen nicht Passivität oder Zurückgezogenheit. Im Gegenteil gilt Kommunikationsfähigkeit, die oft auch eine gute Portion Lust an der Darstellung verlangt, den Führungskräften als ein taugliches Mittel für den Aufstieg in die Chefetage. Daneben zählen auch der Mut zum Unkonventionellen, Neugier und gegebenenfalls auch der Weg in die Selbstständigkeit. Anders lautende Empfehlungen kommen kaum vor.

Auch in diesem Fall sind die Argumente oft verschränkt. Dennoch ist der Tenor klar, wie die folgenden Äußerungen belegen:

Lebenslanges Lernen / Arbeitsabläufe Kennen / Geduld

„Ich würde ihnen auf jeden Fall sagen: Spezialisiert euch nicht, schafft euch natürlich Leistungs-, Wissensschwerpunkte, mit denen Ihr gut bestehen könnt, aber legt euch in eurer Ausbildung sowohl fachlich wie auch charakterlich breiter an, geht ins Ausland, bindet euch nicht zu früh.“

„Also eins ist ganz klar: jeder, der heute in die Arbeitswelt will, muss erstmal grundsätzlich gutes handwerkliches Können haben. Handwerkliches Können heißt jetzt nicht, dass er Schreiner und Schlosser sein muss, er muss seine Profession gut können.“

„Keine Ambition zu haben, was Positionen angeht. Außerdem: immer zu versuchen, dass aus der In-Box und der Out-Box ein möglichst großer Mehrwert kommt, dass man seine Arbeit gut, ordentlich, gewissenhaft, phantasievoll, so weit es geht, erledigt, so dass der Vorgesetzte immer mehr Angst hat davor, dass man geht als davor, dass man fordert.“

Ziele entwickeln

„Ich würde ein gewisses langfristiges Denken empfehlen, nicht zu sehr nur nach, ich sag mal, „Monatsmoden“ zu gehen.“

Sich treu bleiben

„Ich würde ihnen raten, ihre Persönlichkeit nicht aufzugeben. Keine Organisation kann und sollte so stark sein, dass sie dem Menschen seine Identität und seine Würde nimmt. Er sollte seine Werte realisieren können.“

„Das Wichtigste, was ich meinen Leuten immer erzähle, ist, ihr müsst ihr selber bleiben. Macht das, was euch Spaß macht. Und teilt euren Leuten mit, was euch Spaß macht. Dann seid ihr die besten Leader.“

„Sich selbst nie verleugnen, ehrlich zu bleiben, (...). Menschlich zu bleiben in dem ganzen Verfahren. Klare Ziele sich vorzunehmen.“

„Das ist einmal: Versucht nicht, euch zu verstellen. Seid, wie ihr seid. Und gebt ein klares Bild ab von euch. Versucht es zumindest. Zweitens: Versucht, über den Tellerrand rauszuschauen. Also ob das jetzt Internationalität ist, oder ob es auch nur darum geht, über das eigene Aufgabengebiet rauszuschauen.“

Mut, Initiative

„Es ist immer wieder dasselbe: Initiative ergreifen, Mut zum Risiko haben, bereit sein, seinen Job zu verlieren, wenn man keinen Spaß mehr hat an seiner Arbeit, offen sein.“

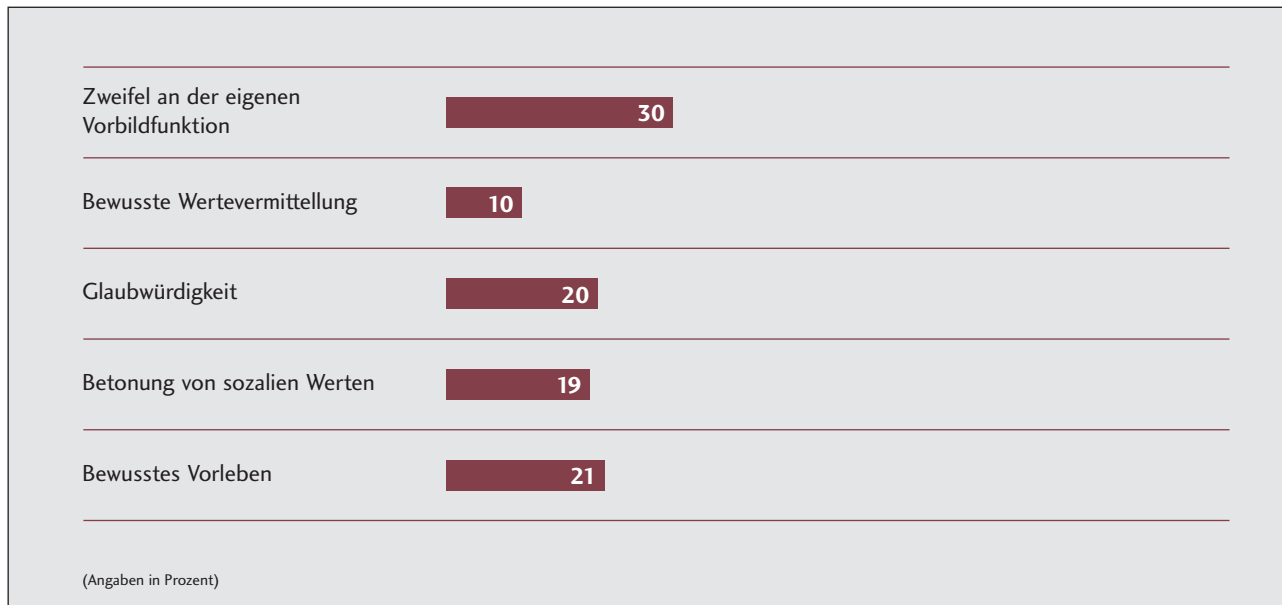
„Also ich erlaube Mut zum Risiko, weil ich glaube, dabei kommt mehr raus. Ich denke, dass der Führungsstil gegenüber den Mitarbeitern so ist, dass jeder weiß, dass er unabhängig von Alter und Bildung Aufstiegschancen hat. Ich ermutige Leute, Dinge auszuprobieren, von denen man noch nicht genau weiß, ob sie sie können. Ich befördere Leute möglicherweise schon zu Zeiten, in denen sie das noch gar nicht können.“

9.2 Selbstwahrnehmung als Vorbild

Ein knappes Drittel der befragten Führungskräfte weist es von sich, als Vorbild gelten zu können. Allerdings mischt sich für viele in diese Attitüde der Bescheidenheit das Bewusstsein, wider willen doch als Vorbild zu dienen.

In diesem Zusammenhang legt jeder fünfte Interviewpartner Wert darauf, durch eine bewusste Haltung vorbildgebend zu sein: sei es durch die Vermittlung von Werten oder das Vorleben von Prinzipien – zum Beispiel niemals von anderen zu verlangen, was man selbst nicht tut. Einige vermuten auch, dass ihre Betonung von sozialen Werten oder ihr Bemühen um Glaubwürdigkeit ihr Image als vorbildliche Manager begründet.

Selbstwahrnehmung als vorbildgebend



Zweifel an der eigenen Vorbildfunktion

„Ich glaube, um Vorbild zu sein, bin ich noch ein bisschen zu jung.“

„Ach, wissen Sie, das ist schwer. Das ist genauso wie wenn Sie mir die Frage stellen, was für gute Eigenschaften haben Sie denn? Nun gucke ich regelmäßig morgens in den Spiegel, aber ich entdecke gar keine. Sie müssen es die jungen Leute fragen, die mit mir zu tun haben, wie glaubwürdig ist denn dieser Mensch? Passt das, was er sagt und was er tut zusammen?“

Bewusste Wertevermittlung

„Also ich sehe mich als Vorbild im eigenen Unternehmen. Dies bedeutet, dass ich die Werte, die wir in unserem Unternehmen haben, auch ausübe. Ich exekutiere sie, ich versuche sie nicht zu verletzen. Ich versuche das zu tun, was ich auch sage.“

Betonung sozialer Werte

„Es würde mich freuen, wenn ich einfach von außen her glaubwürdig mit gewissen Dingen zitiert werde, wie beispielsweise, jemand der vermeidet, sich selbst zu inszenieren, das ist eine sehr große Gefahr, (...) Also die Person zurückzunehmen hinter die Sache und hinter das Unternehmen, das finde ich schon wichtig. Zweiter Punkt wäre für mich persönlich, dass Manager, vor allem Spitzenmanager nicht zu sehr zu Fachidioten werden (...)“

„Ich sehe mich schon so, dass ich sage, ich will meinen Leuten beibringen, dass sie lustig bleiben, dass sie gerne zur Arbeit gehen, dass sie mit Menschen gut umgehen. Und das kann ich nur verlangen, wenn ich auch so bin. Insofern will ich das, wofür ich stehe, auch vorleben, (...)“

„Ich wollte nicht der große Zampano sein oder derjenige, der Kapellmeister ist oder der Dirigent, der nur den Dirigentenstab schwingt, sondern ich wollte versuchen, von dem, was ich gelernt und was ich aufgenommen habe, etwas weiterzugeben. Ich glaube, dass man dazu auch verpflichtet ist.“

Bewusstes Vorleben

„In der Fähigkeit, Menschen Sicherheit zu geben, sich an etwas zu orientieren, ein bisschen Werte zu vermitteln und hoffentlich sie auch weitgehend einzuhalten und sie auch zu leben.“

„Indem ich einen geregelten Arbeitsablauf habe, ich letztlich 24 Stunden, auch vom Sekretariat, unter Kontrolle stehe, ich praktisch ständig erreichbar bin.“

Glaubwürdigkeit

„Fangen wir mal ganz oben an. Eine klare Vision, eine ganz klare Vision, wo der Weg hingehet. Das ist der erste Schritt. Der zweite Schritt, aufbauend auf der Vision: ein Konzept entwickeln, wie ich dort hinkomme. Der dritte Schritt, basierend auf diesem Konzept, die Mitarbeiter einbinden und Verteilen der Arbeiten, um dieses Konzept umzusetzen. Viertes Element: Gezielt für sich fragen, wann und wo muss ich mich einschalten und fragen, sind wir auch dem richtigen Weg, ja oder nein? Also sehr stark businessbezogen, von der Vision über das Konzept, über die Einbindung der Mitarbeiter, die Festlegung der Meilensteine, die Erfolgskontrolle, absolut ein Muss. Wichtigster Punkt, die Ehrlichkeit zu entwickeln, sich selbst zu sagen, ich bin auf einem Fehlweg, ich mache hier nicht mehr weiter.“

9.3 Begegnung mit Vorbildern, Mentoren und prägenden Autoritäten

Etwa jede zweite befragte Führungskraft bekräftigt, im Laufe ihres Lebens auch Vorbilder gehabt zu haben. Dabei merken einige an, dass sie ihnen nicht unbedingt nacheifern wollten, sie aber aus verschiedenen Gründen bewunderten und von ihnen gelernt oder einiges abgeguckt haben. Manche Manager erwähnen auch Negativvorbilder, die ihnen abstoßend in Erinnerung geblieben sind.

So mancher tut sich schwer mit Vorbildern. Interessanterweise gerade dann, wenn Vorbilder beanspruchen, eine Autorität zu sein. Der Hinweis auf eine Prägung durch die Phase der antiautoritären Zeit der 68er bleibt in diesem Zusammenhang nicht aus. Einige der Top-Manager lassen auch nur gelten, dass ihnen allenfalls einige Charakterzüge, Merkmale oder Fähigkeiten an bestimmten Menschen imponieren.

Fast der Hälfte der Interview-Partner begegneten diesen prägenden Figuren auf ihrem Berufsweg. Jeweils 20 Prozent berichten, dass sie Vorbilder im Familienkreis bzw. während ihrer Ausbildung fanden. 13 Prozent der Manager

SCHWIERIGES VERHÄLTNIS: PROBLEME MIT VORBILDERN, DIE AUTORITÄTEN SEIN WOLLEN

nennen aber auch Personen aus gegenwärtigen Beziehungen, 14 Prozent ganz allgemein aus dem öffentlichen Leben, also aus Kultur, Religion und Zeitgeschichte. Konkret bezeichnen je sieben Prozent ihren Vater, ihre Mutter bzw. einen Verwandten als Vorbild. Mehr als ein Drittel der befragten Führungskräfte hat Vorbilder in Vorgesetzten gefunden; 21 Prozent der Manager hielten Personen aus Berufskontakten für vorbildlich. Weitaus seltener kamen Lehrer und Professoren in diesem Zusammenhang vor.

Für die wenigsten, die überhaupt Vorbilder kannten, beschränkte sich die Zahl auf einen begrenzten Kreis. Kein Gesprächspartner hatte nur ein einziges, quasi seine ganze Vorstellung dominierendes Vorbild.

Jeder dritte zeigte sich von besonderen Eigenschaften, wie etwa Humor und Spott, Wärme oder Willenskraft oder von der ganzen Unternehmerpersönlichkeit beeindruckt. Je elf Prozent führen auch die Vermittlung von Fachkenntnissen und Führungsqualitäten an. Vier Prozent schätzen an ihren Vorbildern die Rolle von Mentoren, die Leistungen kritisch und hilfreich kommentiert haben. Einige erinnern sich, dass sie ihren Vorbildern besondere Interessen verdanken, die diese mit ihrer Begeisterungsfähigkeit geweckt hätten.

GESCHÄTZT AN VORBILDERN:
EIGENSCHAFTEN, FACHKENNTNISSE,
FÜHRUNGSQUALITÄTEN

Vorbilder in der Ausbildung, auf dem Lebensweg

„Also beim Militär hatte ich schon den einen oder anderen Vorgesetzten, vor dem man Respekt haben konnte, der wirklich Vorbildcharakter hatte.“

Vorbilder im Kreis der Familie

„Ja, ich hatte mal einen Onkel, der war Bankier, und den fand ich in seinem ganzen Habitus und in der Art und Weise, wie er sein Geschäft betrieben, hat vorbildlich.“

Vorbilder unter Vorgesetzten

„Ja, ich muss sagen, dass fast alle meine Vorgesetzten auch eine Mentorenfunktion gehabt haben. Viele davon sind übrigens im Laufe der Jahre auch sehr gute Freunde geworden.“

Negativvorbilder

„Im beruflichen Leben eigentlich weniger, da habe ich mehr die abschreckenden Beispiele vor Augen.“

Keine (spezifischen) Vorbilder

„Keine Persönlichkeiten jetzt in dem Sinne, dass ich Namen nennen könnte, wo einer eine besondere Rolle eingenommen hat.“

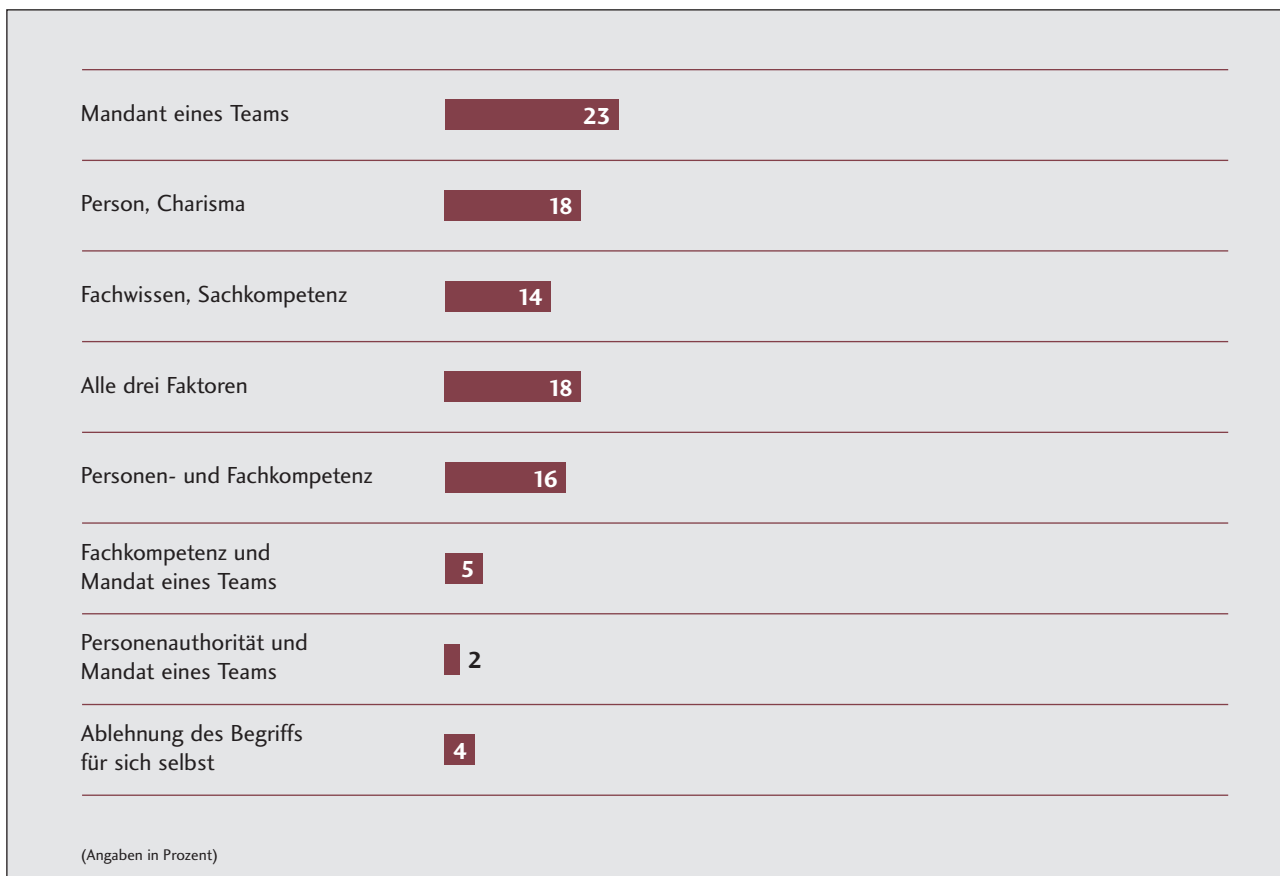
„Eigentlich nicht. Ich habe kein Vorbild gehabt, das ich nun wirklich beim Namen nennen könnte, oder mit dem ich mich identifizieren könnte.“

9.4 Autorität und ihre Begründung

Manche Manager zeigten große Scheu oder gar Abneigung, über prägende Einflüsse zu sprechen, die bestimmte Autoritäten auf ihr Leben hätten nehmen können. Allerdings stellte Autorität deshalb noch lange kein Tabuthema für sie dar. Worin gründet Autorität? Ist es die Persönlichkeit, die Fachkompetenz oder das Mandat eines Teams, das freiwillig zusammenarbeitet?

Auf diese Frage antworteten viele Manager zunächst mit der Gegenfrage, was genau gemeint sei. Trotzdem haben alle auf die eine oder andere Art Stellung bezogen. Dabei setzte sich kein eindeutiger Meinungsschwerpunkt durch. Es gibt Verfechter für alle drei Modelle. Außerdem gehen einige Interviewpartner davon aus, dass nur eine bestimmte Kombination aus Persönlichkeit, Fachkompetenz und Teammandat die Autorität von Verantwortlichen begründen kann.

Akzeptierte Begründung für Autorität



Wie vielseitig die Perspektiven sind, belegen die folgenden Äußerungen:

Personalautorität und Mandat eines Teams

„Die Autorität der Person, ganz klar, das beruht auf der Kraft, unsere Umwelt zu überzeugen, wie man nach vorne geht in einer offenen Diskussion, in einer demokratischen Auseinandersetzung, ferner Leitlinien zu entwickeln, wie man ein Unternehmen führt, wie man Investitionen vornimmt, wo man sie vornimmt. Nicht per ordre de mufti.“

Personal- und Sachautorität

„Von einem Mandat einer Gruppe halte ich gar nichts. Autorität kommt normalerweise aus der Persönlichkeit heraus. Dazu gehört eine entsprechende Fach- und Sachkompetenz.“

„Gut, ich glaube, Autorität aus der Person und der Sache heraus, den Mix.“

Kombination aller drei Faktoren

„Ich würde bezweifeln, dass man das so schwarzweiß malen kann, das ist immer eine Kombination von allem, also es muss eine Sachkompetenz geben, es muss sicherlich auch eine Führungskompetenz geben, außerdem muss jemand auch in der Lage sein, ein hervorragender Teammoderator zu sein.“

„Am besten ist es natürlich, wenn man alles drei ist.“

Autorität durch Sachkompetenz

„Für mich spielt Sachautorität eine ganz enorme Rolle.“

Personale Autorität

„Ich sage jetzt nicht, was mir am wünschenswertesten ist, sondern was nach meiner vierzigjährigen Berufserfahrung das Ausschlaggebende zu sein scheint: die charismatische Fähigkeit zum Führen. Die Sehnsucht der Menschen geführt zu werden ist unglaublich groß. Das Mandat, das demokratische Element, wird täglich in Frage gestellt, Fachwissen ist ersetzbar, aber unverzichtbar.“

Mandat eines Teams

„Ich weiche Ihnen nicht aus, wenn ich Ihnen sage, idealerweise eine Kombination von allen dreien. Wenn Sie mich jetzt gleichwohl zwingen würden zu sagen, sag doch das Wichtigste, würde ich für einen General Manager, wie es ein Vorstand ist, die Sachkompetenz auf Rangplatz 3 rücken wollen und, sagen wir mal, die demokratische Kompetenz ganz weit nach vorne. Aber ohne Sachkompetenz kommt man im Vorstand nicht aus.“

So unterschiedlich die Reaktionen auch sind, zeigen sie doch einen Trend: Die Spitzenführer der deutschen Wirtschaft identifizieren sich nicht generell mit dem Mythos der Wirtschaftsführer, von deren Potenzial als Persönlichkeit

FALSCHER MYTHOS CHARISMA:
AUTORITÄT BRAUCHT MEHR ALS
NUR PERSÖNLICHKEIT.

allein abhängt, wie die Mitarbeiter im Unternehmen motiviert sind. Sie verstehen sich zumeist aber auch nicht als Führer, die ihre Entscheidungen demokratisch legitimieren müssen, sondern bauen eher auf einen Mix aus Qualitäten, der ihre Autorität absichert.

10. VERANTWORTUNGSBEREICHE UND EINFLUSSNAHME

10.1 Verantwortungsbereiche

Im Zusammenhang mit Fragen zum Wirtschaftsstandort Deutschland und einem Reformstau, der hierzulande Produktions- und Arbeitsbedingungen erschwert, wird oft eine zu große Abschottung zwischen Wirtschaft und Politik beklagt: Es mangle an Durchlässigkeit zwischen beiden Bereichen, die das Verständnis füreinander und für die zu lösenden Probleme erhöhen könnte. Es scheint nicht einmal genügend Gesprächsbereitschaft zu geben.

DESINTERESSE: KAUM
VERANTWORTUNGSGEFÜHL
GEGENÜBER DER POLITIK

Tatsächlich äußert kaum eine der befragten Führungskräfte der Wirtschaft ein direktes Verantwortungsgefühl gegenüber der Politik. Im Vordergrund stehen vielmehr die eigene Familie und ihr Umfeld, für das sich beinahe die Hälfte der Manager verantwortlich fühlt. Jeder Dritte spürt gegenüber der Gesellschaft bzw. gesellschaftlichen Institutionen Verantwortung, ein knappes Drittel gegenüber dem Unternehmen, in dem es tätig ist. Dessen erfolgreiches Management gilt 16 Prozent als eine wesentliche gesellschaftliche Aufgabe. Generell der Wirtschaft gegenüber empfinden sieben Prozent der Interviewpartner besondere Verantwortung, dem eigenen Berufsstand gegenüber fünf Prozent.

Das Verantwortungsgefühl reicht für manche sogar noch weiter: Jeweils 13 Prozent der Entscheider nennen hier die Jugend bzw. karitative und soziale Organisationen, elf Prozent kulturelle Institutionen und sieben Prozent Bildungseinrichtungen. Für den Sport fühlen sich vier Prozent verantwortlich, für die Dritte Welt zwei Prozent.

Die Konzentration im Verantwortungsgefühl auf Familie und Unternehmen spiegeln die nachfolgenden Äußerungen wider:

Familie

„In erster Linie meiner Frau und meiner Familie.“

„Gut, natürlich meinem unmittelbaren Umfeld, Familie, meinen Eltern, Schwestern (...).“

Familie/Unternehmen

„Also das muss man vielleicht doch gestaffelt sehen: ich fühle mich erstmal dafür verantwortlich, dass ich meine Familie behüte und ernähre und was weiß ich. Das ist meine private Verantwortung, und die halte ich sehr hoch. Das Zweite ist dann, dass ich natürlich mich verantwortlich fühle für meine Firma, das ist auch sehr, sehr wichtig.“

Unternehmen

„In erster Linie, das ist rein rechtlich, natürlich gegenüber dem Unternehmen, den Aktionären gegenüber dem Aufsichtsrat und den Hauptversammlungen.“

„Ich fühle mich verantwortlich der Sache gegenüber, und die Sache ist im Grunde genommen hier ein Unternehmen mitzuführen, das sichere Arbeitsplätze hat, das auf Dauer wächst, das seinen Aktionären überproportionale Renditen beschert. Ich würde sagen, ich fühle mich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet, der Gesellschaft gegenüber ist zu weit gegriffen. Das ist zu viel.“

Gesellschaft/Zukunft

„Ich meine, eher der Gesellschaft, Umwelt, Zukunft bzw. Jugend und Zukunft gegenüber verantwortlich zu sein.“

10.2 Ehrenamtliches Engagement

Die Verantwortung für die Gesellschaft über Unternehmensinteressen hinaus pflanzt sich fort in ehrenamtlichem Engagement. Nur die wenigsten fühlen sich allerdings in der Lage, viel Zeit in ehrenamtliche Arbeit zu investieren. Einige geben auch zu, dass sie ihr Engagement in letzter Zeit eingeschränkt haben, oder erwähnen das Engagement ihrer Ehefrauen ergänzend zu ihrem eigenen.

Bevorzugtes Terrain für ehrenamtliche Tätigkeit sind Hochschulen und Kontakte zur Wissenschaft. Ein Viertel ist ehrenamtlich als Hochschullehrer tätig und gewinnt daraus sowohl eine persönliche Befriedigung wie auch das Gefühl, Praxis und Wissenschaft einander näher zu bringen. In Verbänden und Kammern engagieren sich 14 Prozent, in berufsständischen Organisationen bzw. unterwegs auf Vortragsreisen jeweils sieben Prozent.

Karitative Organisationen unterstützen elf Prozent der befragten Spitzen-Manager ehrenamtlich, für soziale Institutionen sind neun Prozent tätig. Sieben Prozent engagieren sich für Einrichtungen von Kultur und Sport. Nur fünf Prozent widmen sich der Politik.

HÄUFIG: EHRENAMTLICHES
ENGAGEMENT FÜR HOCHSCHULEN

Kein Ehrenamt

„Ehrenamtliches Engagement ? Antwort: Ganz klar nein.“

Nachlassendes Engagement

„Ja, mache ich, wobei das ein Wahnsinnskonflikt ist. Und manches habe ich mit großem Engagement begonnen, und dann habe ich wieder gemerkt, Du musst Prioritäten setzen.“

Hochschulen/Stiftungen

„Meine Frau sagt immer: Hast du schon wieder einen Job angenommen, den du nicht bezahlt kriegst? Da bin ich relativ anfällig, habe es aber in den letzten Jahren auch abgebogen, als es irgendwo nicht mehr ging. In irgendwelchen Förderkreisen von Hochschulen, Stiftungsämtern oder Initiativen von jungen Leuten.“

Ausbildung

„Und dann vielleicht noch das Thema „Lehrstellenlotsen“, ich bin als Lehrstellenlotse aktiv, das ist eine Erfindung der Industrie- und Handelskammer. Die fordern, die Unternehmer sollten auf die Unternehmer zugehen und die Bereitwilligkeit wecken, Lehrstellen zu schaffen. Das passiert mit großem Erfolg, und da bin ich auch noch aktiv.“

Stiftungen/Sport

„Ja, Stiftungen. (...). Nein. Politisch nicht, kulturell nicht, ein bisschen in Sport und ein bisschen im medizinischen Bereich.“

Institutionen

„Also während meines Berufslebens habe ich das schon an vielen Stellen gemacht. Ich habe also richtig mal Basispolitik gemacht, bin im Gemeinderat gewesen, ich habe vier Jahre lang als Ehrenrichter an einem Verwaltungsgericht gearbeitet.“

Berufsständisches Engagement

„Ich habe mich in berufsständischen Organisationen eingearbeitet und dort Ehrenämter innegehabt.“

Berufsständisches Engagement/ Networking

„Ja, ich muss aber zugeben, dass ich in den letzten Jahren eher Ehrenämter gemacht habe, die am Ende doch in Zweck-Mittel-Beziehungen zu irgendetwas Beruflichem waren, und dass ich zur Zeit eigentlich keinen wesentlichen Zeiteinsatz aufwende, also nicht einen Zeitanteil, der zehn Prozent meiner eingesetzten Zeit überschreitet für einzelne ehrenamtliche Dinge.“

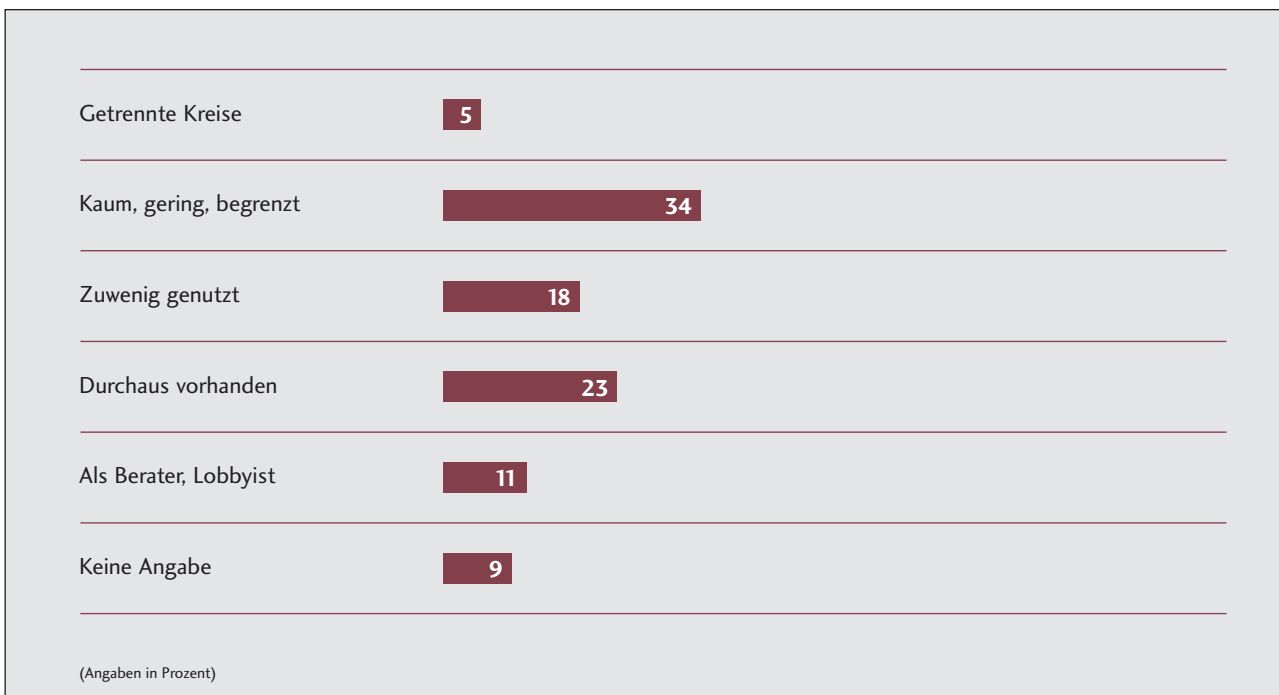
10.3 Einschätzung der Gestaltungsmöglichkeit in Politik und Gesellschaft

Trotz der scheinbaren Funkstille zwischen Politik und Wirtschaft sehen doch viele mannigfaltige Möglichkeiten, auf politische und gesellschaftliche Prozesse Einfluss zu nehmen. Einige beklagen, dass Chancen oft ungenutzt bleiben.

VERBREITETE EINSCHÄTZUNG:
WIRTSCHAFT UND POLITIK KÖNNEN
SICH BEEINFLUSSEN

Es gibt aber auch eine Gegengruppe, die Politik und Wirtschaft für getrennte Kreise hält: Fünf Prozent glauben, dass beide Bereiche nicht miteinander in Berührung kommen. Einige sehen es weniger radikal, gehen jedoch auch nicht davon aus, dass sie großen gestalterischen Einfluss haben.

Möglichkeiten zur Einflussnahme auf politische, gesellschaftliche Prozesse



Getrennte Kreise

„Ich glaube, das ist nicht wichtig. Die Politik ist eine völlig andere Welt, und diese Welt wird sicher noch mal ein großes Thema. Aber Wirtschaft und Politik bilden sicherlich heute in sich geschlossene Kreise, die auch nicht aufzubrechen sind. Für einen Außenstehenden aus relativ hoher Industrie-Position ist es praktisch nicht möglich ist, dort irgendwie einzuwirken.“

Kaum Einflussmöglichkeiten auf Politik

„Ich habe den Eindruck nicht. Erst mal können wir nichts beeinflussen. Wir sind hier in Deutschland sehr stark an alle möglichen Regeln gebunden. Die sind teilweise vernünftig. Ich bin auch nicht dafür, dass wir jetzt sämtliche Gewässer verschmutzen oder hässliche Gebäude überall hinsetzen. Es ist aber alles sehr stark geregelt, so stark überreguliert, dass Wirtschaftsunternehmen gezwungen sind, sich woanders hinzuorientieren.“

„Ich glaube, es besteht schon die Gefahr, dass hier eine Unverhältnismäßigkeit entstehen wird, es sei denn, die Politik würde endlich mal begreifen, dass sie sich den Wirtschaftsinteressen, und da meine ich nicht nur der Großindustrie, sondern auch natürlich der Mittelstand, mehr öffnen muss. Und man hat wirklich den Eindruck manchmal, die Politiker leben da irgendwo im luftleeren Raum und wissen überhaupt nicht, was Sache ist.“

Begrenzte Möglichkeit, Einfluss zu nehmen

„Begrenzt, begrenzt. Wir haben ja gerade in Deutschland eigentlich eine sehr unglückliche Trennungsstruktur zwischen Wirtschaft und Politik. Da sind ja in der Tat viele Kontakte und Berührungen, die wie Schiffe in der Nacht aneinander vorbeifahren. Es hängt halt damit zusammen, dass wir Strukturen in Deutschland geschaffen haben, die dazu beitragen, dass die Wirtschaftler im Prinzip nie – wobei die Ausnahme die Regel bestätigt – in die Politik gehen und Leute in der Politik eigentlich nie den Weg in die Wirtschaftsspitze. Und damit haben wir Verständnisprobleme, Kommunikationsprobleme, Interessenskonflikte allergrößter Ordnung (...)“

Zu wenig genutzte Möglichkeiten

„Begrenzt, aber das liegt daran, dass Politik und Wirtschaft über lange, lange Jahre ihre Kontaktmöglichkeiten nicht ausgenutzt haben oder sich eben nur als Lobby gesehen haben, also mit dem klaren Ziel, hier muss ich aber vorstellig werden, weil ich das so nicht ertragen kann und das geändert werden muss.“

„Der ist größer denn je. Und viele Unternehmen und Manager wollen es nur nicht wahr haben, die sagen, was interessiert uns Politik, was interessiert uns Gesellschaft?“

Möglichkeiten durchaus vorhanden

„(Nachfrage)Politikgestaltung ? (...) heute. Von daher kann auch jemand, der ein bisschen exponiert ist, immer nur einen ganz kleinen, bescheidenen Beitrag beisteuern.“

Möglichkeiten durch Lobbyismus

„Beides, man unterliegt natürlich Sachzwängen, aber ich sehe durchaus die Möglichkeit, in gewissem Maße Einfluss nehmen zu können, sei es, dass man einfach immer wieder das Gespräch mit der Politik sucht. Natürlich spielt auch das ne' Rolle, dass man in bestimmten Angelegenheiten gewissermaßen Lobbyisten-Tätigkeiten ausübt, versucht also, Politiker davon zu überzeugen, dass wir letztlich ein bestimmtes politisches Vorgehen ... nicht gutheißen können.“

Mit ihren Gesprächsprotokollen belegen die Führungskräfte der Wirtschaft eine weit verbreitete Vermutung: Die Identität von Spitzenmanagern speist sich eher wenig bzw. selten aus dem Anspruch, gesellschaftliche und

politische Prozesse aktiv mitzugestalten, und wenn, dann am ehesten in der Rolle von Beratern und Lobbyisten. Die Führungskräfte geben zu, dass es mehr Möglichkeiten zur Einflussnahme gäbe, als sie faktisch nutzen.

GÄNGIGE VERMUTUNG BESTÄTIGT:
MANAGER IDENTIFIZIEREN SICH
KAUM ÜBER GESELLSCHAFTLICHES
ENGAGEMENT

10.4 Gestaltungsmöglichkeiten auf Unternehmensebene

In Bezug auf ihr eigenes „Fachgebiet“, die Unternehmen, hegen die meisten Spitzenmanager, die sich dazu äußerten, optimistische Erwartungen: 34 Prozent gehen davon aus, dass die Gestaltungsmöglichkeiten für Manager in Zukunft größer werden. Nur neun Prozent nehmen die gegenteilige Perspektive ein.

Ein knappes Drittel argumentiert allerdings, dass die Gestaltungsmöglichkeiten jeweils von der Organisationsform eines Unternehmen abhängen: Ob die Firma ein Konzern oder eine Holding, ein nationales oder internationales Unternehmen sei, entscheide über das Maß an unternehmerischem Freiraum. Außerdem sei ausschlaggebend, wie das einzelne Unternehmen Herausforderungen annehme. Die Manager hatten folgende Argumente:

HÄUFIGE ERWARTUNG: ZUKUNFT
BRINGT GRÖßERE GESTALTUNGS-
MÖGLICHKEITEN

Gestaltungsmöglichkeiten für Top-Manager nehmen zu

„Für mich haben sie zugenommen. Wenn ich mein Umfeld beobachte: Für die, die gut sind, nehmen sie zu. Für die, die eher zurückgezogen sind, die eher auf der pessimistischen Schiene fahren, nehmen sie natürlich ab.“

„Ich glaube schon, wir als Unternehmen hätten sie mehr, als wir sie nutzen.“

„Ich glaube, dass sie zunehmen, hier in Europa auf jeden Fall. Wir werden jedenfalls für lange Zeit dem amerikanischen Modell folgen, immer mit einer Zeitverzögerung, weil die Europäer eine große Tendenz haben, alle Felder noch mal nachzuempfinden, nachzuerfinden. Letztlich werden wir dann dort landen, wo die Amerikaner – eine meines Erachtens wesentlich freiere Gesellschaft, heute schon sind.“

„Nehmen eher zu. (Nachfrage: Trotz Globalisierung?) Ja, weil auch die Globalisierung die Freiheiten erhöht. Nur die Anforderungen werden immer größer. Wenn man diesen Anforderungen sich aber erfolgreich stellt, dann werden die Freiheitsgrade größer.“

Abhängig von den Unternehmen

„Die Gestaltungsmöglichkeiten sind genau so groß wie der Wille, sie zu haben und wahrzunehmen. Es gibt keinen Trend des Zunehmens oder Abnehmens. Es gibt nur die geistige Faulheit, die sich vom Trott einfach mit-schleifen lässt.“

„Also die Versuche einzuengen werden immer größer. Das was unter dem Thema „Globalisierung“ diskutiert wird, hat natürlich auf der einen Seite die Komponente, dass der Einfluss nationaler Größen zurückgeht. (...). Dagegen stehen dann aber zunehmend andere Einflüsse, die sich aus der Globalisierung ergeben, der Wettbewerb, die Verfügbarkeit von Informationen, die daraus resultierende Transparenz, auch in den Märkten. Das birgt gewaltige Chancen, so dass ich nicht der Meinung bin, die Gestaltungsmöglichkeiten gehen zurück.“

11. ROLLENORIENTIERUNG UND ROLLENKONFLIKTE

ENTSCHEIDER VON HEUTE: WENIG
GEMEINSAM MIT INDUSTRIE-
KAPITÄNEN DER GRÜNDERZEIT

Die erste Entscheiderebene in den großen deutschen Unternehmen hat wenig zu tun mit den „Industriekapitänen“ der Gründerzeiten. Jene Unternehmerpersönlichkeiten verbanden Kapitaleigentum und Steuerung des Unternehmens, das häufig auch ihren Namen trug, wie im Fall von Krupp, Thyssen, Siemens, Bosch oder Grundig. Nur ein geringer Prozentsatz der deutschen Top-500-Unternehmen ist heute inhabergeführt oder ein „Familienunternehmen“. Jene sind zudem eher auf den unteren Plätzen dieser Rangliste zu finden.

In den großen Aktiengesellschaften – ob börsennotiert oder nicht –, aber auch in den Unternehmen anderer Rechtsformen fungieren die Entscheider der ersten Führungsebene, also die Top-Manager, formal gesehen als Beauftragte, als „leitende Angestellte“. Sie sind auf Zeit bestellt und werden von den Kapitaleignern mit Hilfe oder in Form des Aufsichtsrates kontrolliert. Zugleich verfügen sie über eine enorme Personal- und Budgetverantwortung. Sie repräsentieren dabei zumeist das Unternehmen nach außen; in der Gewissheit, dass diese Kommunikation mit entscheidet über Börsenwert und Erfolg des Konzerns.

11.1 Unternehmer oder angestellter Manager?

PARADOX: ANGESTELLTE MANAGER
VERSTEHEN SICH ALS UNTERNEHMER

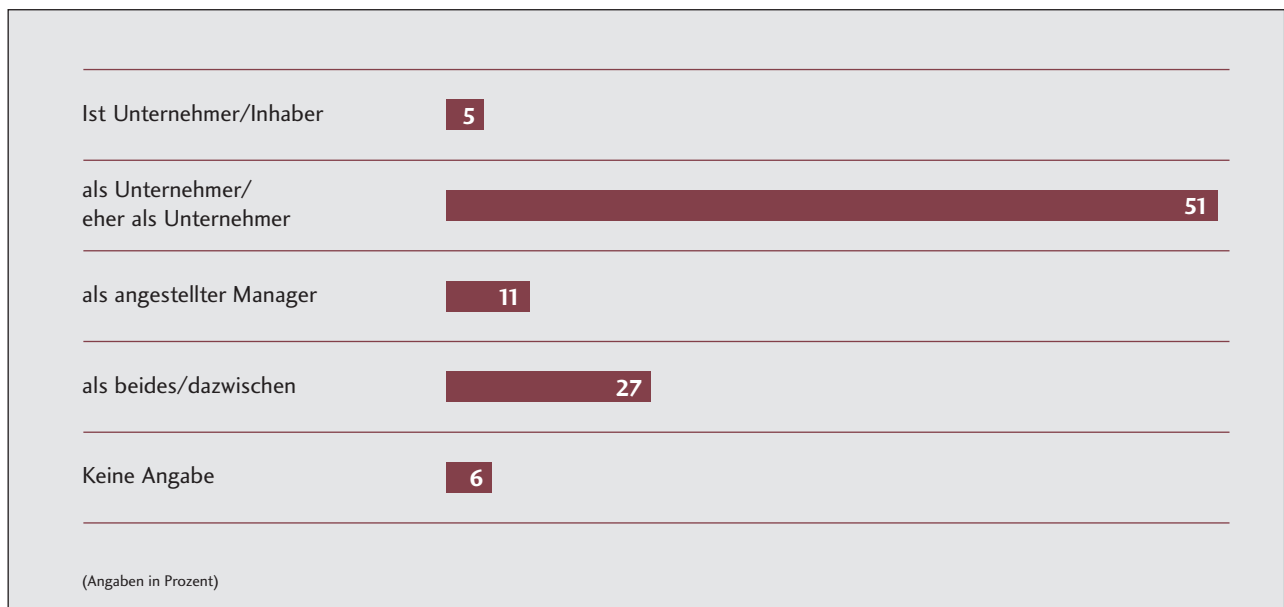
Wie die Top-Manager diese strukturell zwiespältige Rollensituation einordnen und bewältigen, ist zentral für ihr Selbstverständnis. Allerdings liegt es nahe, dass diese Selbsteinordnung, in Teilen zumindest, auch Rollenerwartungen Dritter vorwegnimmt und reflektiert. Über die Hälfte der im Rahmen des Projektes befragten Top-Manager sehen sich „als Unternehmer“; 38 Prozent

davon ohne jede Einschränkung und die übrigen „eher“ oder „überwiegend“. Etwa jeder Neunte definiert seine Position als die eines „angestellten Managers“. Bei gut jedem Vierten deckt sich die objektive Zwiespältigkeit seiner Position mit seiner Selbstwahrnehmung, was sich in Einordnungen wie „dazwischen“ oder „beides“ widerspiegelt.

Die große Bedeutung von Image und Aura „des Unternehmers“ beschreibt ein Vorstandsvorsitzender prägnant wie folgt:

„Also in meiner Grundeinstellung (...) ist die Krone des Unternehmertums der geschäftsführende Gesellschafter und nicht der Vorstandsvorsitzende einer großen Aktiengesellschaft.“

Topmanager: Unternehmer oder angestellte Manager



Die Tatsache, dass das Topmanagement in der überwiegenden Zahl nicht Eigentümer ihres jeweiligen Unternehmens ist, führt entweder dazu, dass sich die Entscheider – im Bewusstsein dessen – entsprechend einem „angelsächsisch geprägten Managementverständnis“ als angestellter Diener und „oberster Vertreter der Aktionäre“ betrachten; oder aber dass sie – wie dies die Hälfte derjenigen tut, die sich selbst als Unternehmer verstehen – ihre unternehmerische Identität auf eine gedankliche, wenn gleich handlungsrelevante Konstruktion gründen. Sie agieren nämlich so, „als ob es das eigene Unternehmen wäre“, oder wie es ein anderer Top-Manager ausdrückt: „bei allen Entscheidungen zu überlegen, was ich machen würde, wenn mir der Laden wirklich gehören würde“. Ihre Beteiligung an der Firma, etwa in Form von stock options an, führen einige Manager als Basis dafür an, diese Motivation quasi in der Realität zu verankern.

BETEILIGUNGEN STÄRKEN UNTERNEHMERROLLE: IDENTIFIKATION DURCH STOCK OPTIONS

Hierzu formuliert ein Vorstandsmitglied allerdings eine dezidierte Gegenposition:

„Ich sehe mich in der Rolle des Angestellten, der mitunter eine ganze Menge unternimmt. Wissen Sie, ich predige ja auch unseren Mitarbeitern das unternehmerische Moment in ihrem Handeln, und sage, jetzt etwas platt, ihr müsst so arbeiten, wie wenn das Unternehmen euer eigenes wäre. Das ist es nun nicht. Gut. So phantasiebegabt zu sein, dass man sich nun in dieser Rolle tatsächlich findet, ist, glaube ich, kaum jemand. Ein Unternehmer, der eigenständig und selbstständig ist, der niemand anderen fragen muss, gegebenenfalls seinen Steuerberater und seinen Geldgeber, seinen Kreditgeber, das ist ein anderes Feld, als eingebunden zu sein in ein Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Der Unternehmenseigner und der angestellte Manager sind schon zwei Paar Stiefel. Aber natürlich hat das Ganze eine unternehmerische Komponente.“

Er meldet Zweifel an, ob stock options oder andere Anreizsysteme ein ansonsten nicht vorhandenes unternehmerisches Bewusstsein erzeugen können:

„Ich kenne Mitarbeiter, die arbeiten in einem Zielsystem oder haben Prämien im Hintergrund, und bei denen sollte man meinen, sie sind in der falschen Veranstaltung. Denn es ist sicher so, dass Anreizsysteme durchaus schon ihre Berechtigung haben. Ob Sie aber in der Lage sind, aus einem Mitarbeiter, der die Arbeit als lästiges Übel ansieht, das er nur braucht, um seinen Broterwerb zu bestreiten, seine Hobbys und Privatangelegenheiten finanzieren zu können, einen Unternehmer zu machen, der dann für den Betrieb und die Mitarbeiter (...) sich umbringt, das halte ich für ein Gerücht. Anreizsysteme sind notwendig, man sollte dabei aber auch wie bei vielen anderen Dingen die Kirche im Dorf lassen und nicht erwarten, dass mit der Einführung eines Benefit-Programms nun ein Ruck durch das Unternehmen geht und 50 Prozent Umsatzzuwächse und 70 oder 80 Prozent Ertragszuwächse kommen.“

Neben der Freiheit, die Führungskräfte in ihrer Position erwarten und empfinden, entscheiden sich viele wohl auch für ein unternehmerisches Selbstbild, weil die Assoziation des „Angestellten“ abschreckend wirkt: „Angestellt sein macht keinen stolz“, heißt es; „angestelltenmäßig“ bedeutet so viel wie „beamtenmäßig“ und damit das Gegenteil vom Unternehmerischen.

In den Worten eines Vorstandsvorsitzenden, der die Entwicklung der deutschen Wirtschaftselite kritisch Revue passieren lässt:

„Wir hatten nach dem Krieg eine gewisse Gründer- und Aufbaugeneration der Unternehmer. Und dann kamen (...) in den Siebzigern und Achtzigern die mehr oder weniger stark ausgeprägten Verwalter bzw. Industriebeamten. (...) Wir haben in den letzten zwanzig Jahren Industriebeamtenstrukturen gezüchtet. Wir haben keine echten Unternehmer mehr ausgebildet und entwickelt, obwohl es die natürlich immer wieder im Einzelnen gab. (...) Und jetzt müssen diese Industriebeamten in einer stark veränderten Umwelt erkennen, dass sie eigentlich nichts sind als glorifizierte Angestellte. Und die

Eigentümer des Kapitals, die Kapitalgeber entscheiden letztlich, was in dem Unternehmen passiert und was nicht.“

Eine solche Charakterisierung möchten allerdings die Entscheider, die sich eher als angestellte Manager denn als Unternehmer betrachten oder als „beides“ bzw. „dazwischen“, für sich nicht gelten lassen. Sie sehen sich – wenn sie nicht ihre „dienende“ Funktion für Unternehmen, Aktionäre bzw. Shareholder Value in den Vordergrund stellen – durchaus als „unternehmerisch tätig“ oder in einer „unternehmerischen Rolle“, auch wenn es nicht um die „eigene Firma“ oder das eigene Kapitalrisiko geht. Das Unternehmerische drücke sich zum Beispiel darin aus, die ihnen anvertraute „Aufgabe bestmöglichst zu lösen“.

Manche betonen jedoch die wahrgenommenen Begrenzungen ihres „Freiheits-spielraums“, zum einen weil sie nur „ein Mandat auf Zeit“ besitzen, zum anderen weil die „Randbedingungen“ sie immer wieder an den objektiven Angestelltenstatus erinnerten: Hier erwähnen sie vor allem die „Abhängigkeiten von den personellen Konstellationen im Vorstand“ oder auch Konzernstrukturen: „Über Nacht sind Sie raus, wenn Ihr Gesicht nicht mehr passt“.

Eine hierzu völlig entgegengesetzte Sichtweise vertritt einer der befragten Inhaber/Gründer, indem er das weit höhere, letztlich existenzielle, Risiko der Kapitalinhaber gegen die geringeren Belastungen für die Top-Manager hervorhebt, die im Konflikt- oder Scheiternsfall gut abgesichert seien:

„Wenn Sie mich fragen bezüglich der Entscheidungsträger, da unterscheide ich zwischen bezahlten Managern und Unternehmern, die auch die Kapitalverantwortung haben. Wir haben eine ganze Menge tüchtiger familienfremder Manager. Aber die leben in einer Welt, in der sie die Unternehmen zwar nicht als Spielfeld sehen, aber (...) sie tragen nicht das letzte Stück Verantwortung für das Kapital. (...) Nehmen Sie die Geschichte Krupp-Thyssen, oder wer da auch immer fusioniert. Noch ein besseres Beispiel: Deutsche Bank - Dresdner Bank: Klappt nicht. Die verabschieden sich. Die Herren haben einen gesicherten Lebensunterhalt und gehen nach Hause. In einer Familienunternehmung tragen sie bei einer solchen wichtigen Entscheidung, sei es eine Fusion oder eine andere unternehmerische Entscheidung, auch die Kapitalverantwortung. Das ist, wenn es um die Verteilung von Gewinnen geht eine wunderschöne Geschichte, weil die Gewinne ja auch dem Unternehmen und die Gewinne auch den Eigentümern zufließen. Aber auf der anderen Seite, wenn die unternehmerische Entscheidung den Bach hinuntergeht, dann sind Sie aber auch gestraft in der Unternehmerfamilie.“

11.2 Öffentliche versus Privatperson: Rollenkonflikte?

Das mögliche Spannungsfeld, in dem ein Top-Manager steht, erstreckt sich nicht allein auf die Frage nach Status und Selbstbild im Unternehmen, sondern auch darüber hinaus – so müssen sie auch ihre Rolle in der Öffentlichkeit, die sie überdurchschnittlich stark wahrnimmt, und ihre Rolle im Privat- und Familienleben miteinander vereinbaren.

KEINE ROLLENKONFLIKTE: MANAGER
FÜHLEN SICH NICHT ZERRISSEN

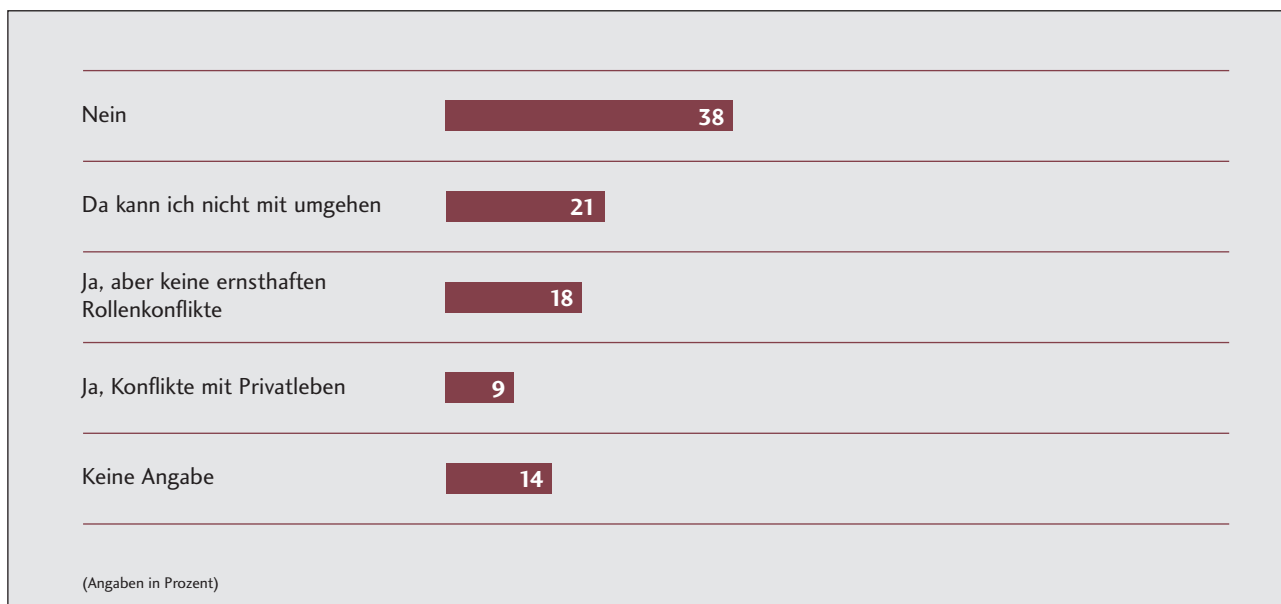
Innere Konflikte oder insbesondere Schwierigkeiten, die eigene Identität in diesen verschiedenen Rollen zu wahren, empfinden die meisten der befragten Top-Entscheider offenbar nicht. Vier von zehn antworteten in den Gesprächen auf die entsprechende Frage mit einem spontanen und entschiedenen „Nein“, oder auch schon einmal mit entsprechenden Erläuterungen:

„Nein, ich glaube, das ist eine meiner Stärken, wenn ich das sagen darf, dass ich mich problemlos auf natürliche Art und Weise, ohne dass mir das groß bewusst ist, eigentlich auf allen Ebenen bewegen kann. Aber das verdanke ich, glaube ich, meiner Herkunft aus dem Dorf. Das habe ich mir nicht selbst erarbeitet, das ist einfach so da gewesen.“

Ein Fünftel reflektierte die Problematik zwar, gab aber zu Protokoll, gut mit ihr umgehen zu können bzw. diesen Umgang gelernt zu haben. In der Praxis bedeutet dies meistens eine klare „Trennung“ zwischen öffentlicher Managerrolle und Privatleben. Beispielhaft hierfür die Aussage eines Konzernvorstands:

„Ich habe eine Zeit gebraucht, um zu begreifen, dass die unternehmerische Rolle hier im Unternehmen einhergeht mit einer öffentlichen Rolle. Das lernt man teilweise etwas schmerzlich und teilweise auch positiv. Nachdem ich das nun mal

Öffentliche und private Person – Rollenkonflikte oder Probleme der Identitätswahrung



begriffen habe, sehe ich darin aber im Prinzip keinen Konflikt. Ich versuche, den privaten Teil meines Lebens im Wesentlichen zu trennen von dem Rest. Das heißt nicht, dass ich ihn nun hermetisch abschließen müsste oder umgekehrt meiner Familie das Unternehmen verschließen müsste mit Informationen und Inhalten, aber im Grundsatz möchte ich mein Privatleben für mich führen.“

Ein weiteres Viertel stellt zwar Konflikte fest, wertet sie aber nicht als grundsätzliche Rollenkonflikte oder als Probleme, die die eigene Identität in Frage stellen:

„Natürlich gibt es immer wieder Konflikte. Aber das sind keine Rollenkonflikte, die ich da habe.“

Die berichteten Spannungen beziehen sich bei einigen vor allem auf die Zeitproblematik, die ein zufriedenstellenderes Familienleben beeinträchtigt - ein Thema, das immer wieder einmal bei den „Sehnsüchten“ zur Sprache kam (s.o.) – oder die Pflege echter Freundschaften behindert (s.u.):

„(...) man hat für die Familie und für diesen ganzen privaten Bereich viel weniger Zeit, als man es gerne eigentlich hätte (...). Ich hab einfach gelernt, damit zu leben. Meine Frau hat's ein bisschen weniger gelernt, damit zu leben, ... aber es geht einfach nicht anders. In der Position kann man nicht anders, als 14 Stunden am Tag, sich für den Beruf einzusetzen.“

Oder noch etwas anders akzentuiert:

„Der hauptsächliche Konflikt ist der der Priorisierung. Das Private, der soziale Umgang, sonstiger Umgang, Freunde, Familie haben einen gewissen Anspruch an eine Person. Wie sehr die zur Verfügung stehen muss, damit Sie überhaupt Umgang mit der Umgebung pflegen, ... das ist der Konflikt, der sich daraus ergibt. Ich habe eigentlich nicht die Zeit, beides wahrzunehmen. Das ist der Hauptkonflikt, dass dieser Job uns zu sehr konsumiert und zu einseitig macht.“

KEIN SCHAUSPIEL: MANAGER
FÜHLEN SICH AUTHENTISCH

11.3 Rollenkonflikte mit der Öffentlichkeit?

Unproblematischer und gefestigter sehen die Top-Manager die von Ihnen wahrgenommene –und erwartete – öffentliche Rolle. In übergroßer Mehrheit betonen die Befragten, die sich hierzu geäußert haben, überhaupt keine Probleme damit zu haben, sich in der Öffentlichkeit so zu geben, wie sie sich selbst sehen. Sehr entschieden legen sie darauf Wert, beim öffentlichen „Auftritt“ keine Rolle zu „spielen“ und nicht „schauspieln“ zu müssen. In auffallend ähnlichen Formulierungen unterstreichen viele Gesprächspartner diese Selbstgewissheit zusätzlich, zum Beispiel mit den Worten:

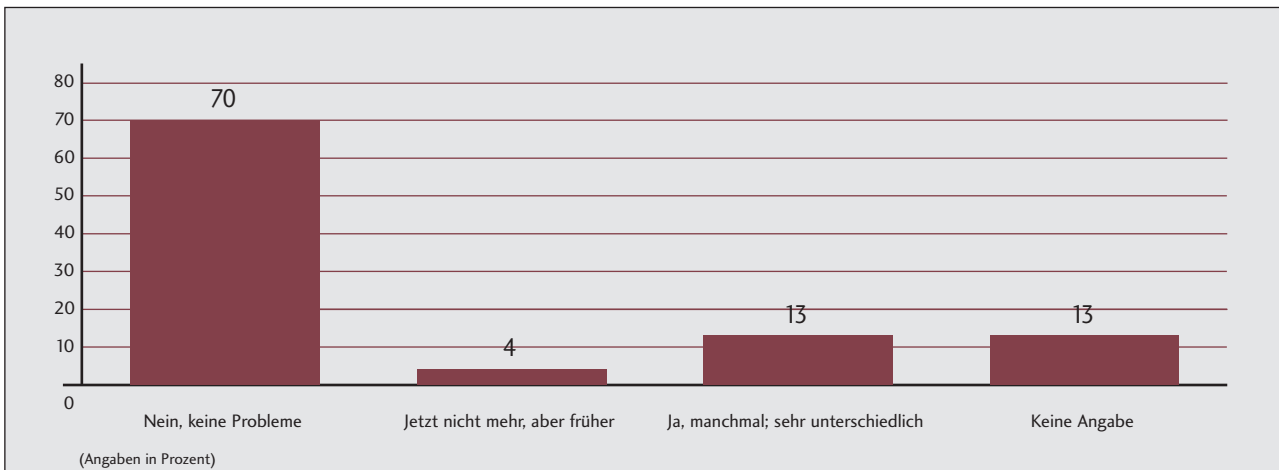
„Ich glaube, ich bin authentisch ...“

„Ich sage halt immer das, wofür ich auch stehe ...“

„Ich versuche, natürlich zu sein“ bzw. „mich natürlich zu geben ...“

In Formulierungen wie der letzten, die gelegentlich auftauchte, können sich sowohl Understatement als auch Hinweise darauf verbergen, dass die öffentliche Selbstdarstellung von Spitzen-Managern auch mit Anstrengungen der Identitätswahrung verbunden sein kann. Einige Führungskräfte bringen dieses Problem durchaus zum Ausdruck.

Probleme mit der öffentlichen Selbstdarstellung?



So mag es weniger von Arroganz zeugen als von einem gewissen Selbstschutz, wenn die Gesprächspartner Probleme mit der öffentlichen Präsentation so vehement bestreiten:

„Mich interessiert nicht so sehr, was die draußen von mir denken (...).“

Wenige der Top-Manager räumen jedoch durchaus ein, „manchmal Probleme“ damit zu haben, indem sie sich selbst etwa als „immer noch etwas öffentlichkeitsscheu“ einschätzen oder als „nicht gut in der Darstellung in der Öffentlichkeit“.

Eine andere Schwierigkeit, die Einfluss auf die Rollenwahrnehmung hat, formuliert ein Manager wie folgt:

„Man muss sich jeden Tag Fragen stellen, die möglicherweise relevant sind für den Aktienkurs. Aber das ist eine ganz andere Anforderung, das akzeptiere ich in einem gewissen Umfang auch. Allerdings nimmt dies auch Formen an, die eher lästig sind.“

11.4 Stehen Grundüberzeugungen im Konflikt mit Sachanforderungen?

Eine andere Form der Rollenproblematik kann auftauchen, wenn es um potenzielle Gegensätze zwischen der Managerfunktion und den eigenen Grundüberzeugungen geht, also um die Frage, ob Sachanforderungen des Managements schon einmal mit persönlichen Grundüberzeugungen kollidieren. Knapp drei Viertel der befragten Top-Manager gaben hierzu Auskunft, und etwas weniger als die Hälfte hierunter räumten ein: „Ja, das kommt vor.“

Bemerkenswert ist: In der Mehrzahl der hierzu als Beispiel bemühten Fälle ging es um Fragen von Entlassungen oder Standortschließungen, die den Führungskräften – durchaus nicht nur Personalvorständen – auch innere Konflikte bereiten:

MANAGERLEID: MITARBEITER
ENTLASSEN BELASTET

„Natürlich, Leute entlassen – das ist nicht einfach. Das hängt einem irgendwann mal zum Halse raus.“

„Nicht alle Entscheidungen, die man treffen muss, fallen einem leicht. Insbesondere Entscheidungen, die mit Personen zu tun haben, also ganz konkret: Man schließt einen Standort oder so etwas, wie das ja häufig vorkommt (...).“

„Es ist schon ein bisschen Glück der Position, die man hat. Es gibt relativ wenige gegenteilige Situationen. Klar, wir haben hier Leute entlassen müssen – eines der schwersten Probleme, die man sich vorstellen kann. ... Das sind dann natürlich Situationen, wo man hin und her geworfen wird und sagt, Mensch, du greifst hier in Schicksale ein, in Lebensplanungen. Da hat man dann schon ein bisschen schlechtes Gewissen (...).“

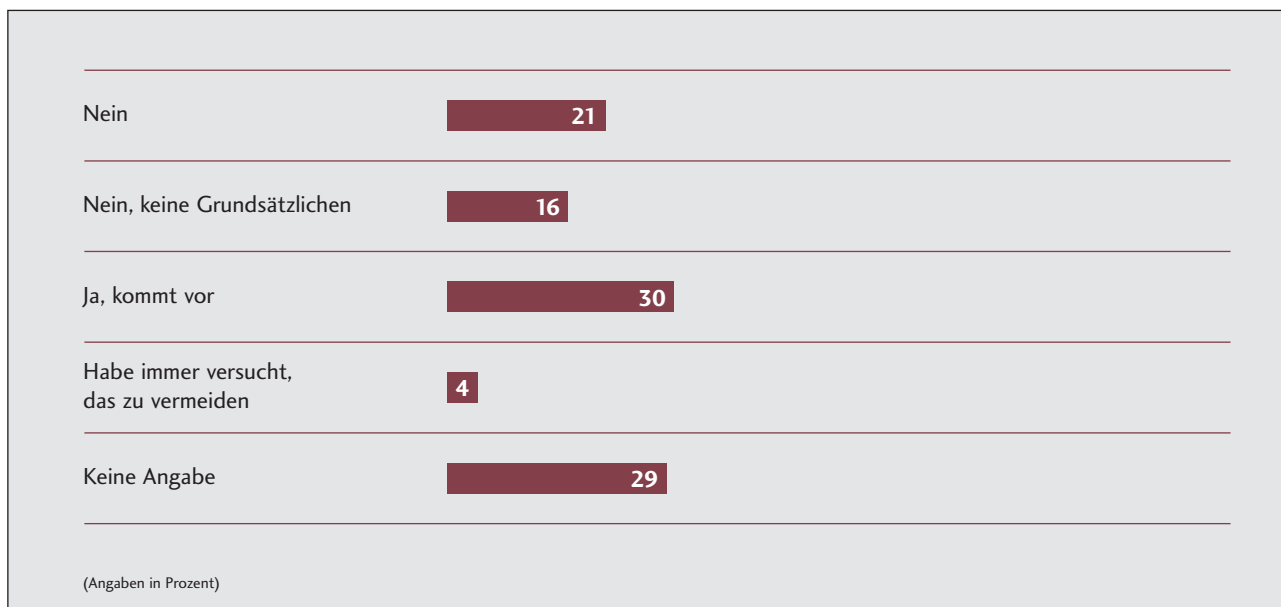
„(...) weil jeder Manager irgendwo mal vor die Frage kommt, Personal abzubauen, also das ist eine der unangenehmsten Aufgaben, die man zu bewältigen hat. Aber man muss auch hier wieder sagen, die Gesellschaft sucht sich ihr System selbst aus, sie will es so haben, und insofern ist man dann zwar exekutierendes Organ. Aber im tiefsten Innern bleibt dann schon ein großes menschliches Bedauern oder Mitleid für die Leute, die es dann betrifft.“

Um eine Balance für das eigene Ich in derartigen Konfliktfällen - nicht allein bei Personalentscheidungen – zu finden, schildern die Gesprächspartner unterschiedliche Wege:

„Zunächst einmal ist wichtig, dass man, wenn denn Maßnahmen getroffen werden müssen, die Entlassung bedeuten, dass man die Fälle, die man persönlich behandelt, ... menschenwürdig gestaltet. Das mag natürlich der Betroffene oder die Betroffene anders sehen, aber dass man wirklich versucht, alles zu tun, um das so zu gestalten, dass man dem Menschen, auch wenn es vorbei ist, noch in die Augen schauen kann.“

„Na ja, also ich versuche, wenn ich eine Chance sehe, den Konflikt durchzustehen und dran zu bleiben. Wo ich keine Chance sehe, sage ich, dann musst du hier um der höheren Ziele willen (...) auch mal mit Knurren klein begeben.“

Konflikte zwischen Sachanforderungen und Grundüberzeugungen?



Aber auch radikale Konsequenzen werden in extremen Situationen nicht ausgeschlossen:

„Ich glaube, das kriege ich ganz gut hin. Wenn ureigenste Überzeugungen mit Sachanforderungen nicht übereinstimmen, dann kann ich sie auch nicht machen.“

SELTEN: ZUSAMMENPRALL VON
UNTERNEHMENSINTERESSE UND
PERSÖNLICHEN ÜBERZEUGUNGEN

Mehrheitlich geben die Top-Manager jedoch zu Protokoll, sie seien bislang mit solchen Kollisionen zwischen ureigensten Überzeugungen und den Sachanforderungen ihrer Managerrolle überhaupt nicht oder zumindest „fast nie“

bzw. „in der großen Linie nicht“ konfrontiert worden. Viele von ihnen würden aber für den – meist aber als höchst hypothetisch angenommenen – Fall eines schwerwiegenden Konflikts zwischen der Unternehmenspolitik und den eigenen Wertorientierungen sehr grundsätzliche Konsequenzen ziehen:

„Wenn sie kollidieren, dann wird eben gegen die Sachanforderung entschieden. Aber im Grundsatz ist es immer möglich oder fast immer möglich, meine Überzeugung und die Sachanforderungen in eine Übereinstimmung zu bringen. Es kommt natürlich vor, dass gewisse Geschäfte gebunden sind an Zumutungen, aber die Zumutungen lasse ich dann immer nur eine marginale Bedeutung erreichen. Und wenn sie eine höhere Bedeutung erreichen, dann verzichten wir auf das Geschäft.“

„Also ich würde nicht eine Entscheidung hier fällen und vertreten und umsetzen, von der ich nicht zutiefst überzeugt bin. Ich mache nichts gegen meine Überzeugung, wobei ich mir meine Überzeugung nicht leicht mache. Aber es ist eine Frage der Glaubwürdigkeit gegenüber einem selbst.“

Diese Bereitschaft zum konsequenten Austragen grundlegender Konfliktsituationen als sture „Prinzipienreiterei“ zu werten, wäre ungerecht. Es würde der starken Sachorientierung der Top-Führungskräfte nicht entsprechen. Sie lassen potenzielle Gegensätze unternehmenspolitischer Entscheidungen zu ihrem eigenem Wertesystem nicht fahrlässig eskalieren, sondern suchen zunächst einmal dialog- und konsensorientiert im Unternehmensinteresse nach gangbaren Wegen. Wer sich dann doch beugen müsse, habe damit noch längst keine persönliche Niederlage erlitten, wie einzelne Manager meinen:

„Wenn ich einen Konflikt sehe mit meiner eigenen Strategie oder meiner persönlichen Auffassung, dann versuche ich, unser Unternehmen in Richtung meiner Denke zu bringen. Wenn das nicht möglich ist, dann bin ich auch bereit, meine persönliche Meinung hintenanzustellen und im Interesse des Unternehmens voranzugehen. Ich bin da noch nie auf einen Konflikt gestoßen, der so substantiell ist, dass ich gesagt habe, ich verlasse die Firma.“

Anders formuliert:

„Natürlich gibt es dann Dinge, wo man sagen muss: gut, die übergeordnete Perspektive ist ausschlaggebend. Und dann muss ich mich damit identifizieren. Das ist ein schmerzhafter Prozess. (...) Ich halte nichts davon, wenn man hinter den Kulissen boykottiert. Eine Organisation, ein starkes Unternehmen kann nur so funktionieren, dass es gemeinsam getragene Entscheidungen gibt – die vorher hart diskutiert werden.“

12. QUELLEN DES ERFOLGS UND DER KRAFT FÜR DIE ARBEIT

MOTIVATION UND ÜBERZEUGUNGSKRAFT: DIE WURZELN DES ERFOLGS

Wenn die Top-Manager über die Grundlagen für ihre erfolgreiche Karriere sprechen, stellen sie vor allem zwei Faktoren heraus: Die Fähigkeit zur eigenen Motivation und kommunikative Kompetenz. Traditionelle Tugenden wie Zielstrebigkeit, Tüchtigkeit und Leistungsbereitschaft auf der einen Seite, Pflichtbewusstsein und Disziplin auf der anderen, stehen hinter den beiden häufigsten Nennungen deutlich zurück.

Als zentrale Quellen des Erfolges sehen an...

	Nennungen absolut	Nennungen in %
Eigenmotivation; Begeisterungsfähigkeit; mit Spaß an die Arbeit gehen; Optimismus	20	36
Kommunikationsfähigkeit; Fähigkeit, Menschen überzeugen/motivieren zu können; Fähigkeit zum Umgang mit Menschen; Bereitschaft zur Teamarbeit	19	34
Pflichtbewusstsein; Disziplin; Zielorientierung/-strebigkeit; Tüchtigkeit; Leistungsbereitschaft	12	21
Glück; Zufälle; Beziehungen	7	13
Fachwissen; Sachkompetenz	6	11
Unterstützung von Frau bzw. Familie	5	9
Ehrgeiz	4	7
Neugier; Offenheit	3	5
Risikobereitschaft; Wagemut	3	5
Ideenreichtum	3	5
Sonstiges	7	13

(Mehrfachnennungen)

Gut ein Drittel der Top-Entscheider sieht in der Grundeinstellung, mit Begeisterung und Spaß an die Managementaufgabe heranzugehen und in dem Antrieb, die Arbeit gut zu machen, eine Basis für den eigenen Erfolg – und dieses Kriterium ist in allen Altersgruppen gleich ausgeprägt. Etwa ebenso viele sehen ihre eigene Karriere auch darin begründet, dass sie über kommunikative Fähigkeiten verfügen, unternehmensintern ebenso wie mit Kunden und Geschäftspartnern. Sie schreiben sich die Fähigkeit zu,

Menschen motivieren und überzeugen zu können – aber auch zuhören zu können, Menschenkenntnis und Gespür für soziale Situationen und ihr Umfeld zu besitzen; ergänzt um eine besondere Bereitschaft zur Teamarbeit. Nur noch etwa ein Fünftel beschreibt den eigenen Karriereweg als geleitet von der Umsetzung „klassischer“ Tugenden wie Pflichtbewusstsein, Disziplin, Tüchtigkeit oder – mit einem moderneren Begriff – Zielorientierung. Auffällig ist, dass diese „Erfolgsquelle“ von den jüngeren, nach 1945 geborenen Managern, öfter angeführt wird als von der älteren Generation.

Neben diesen drei Hauptaspekten kommen in einer breiten Palette weitere Erfolgsfaktoren zur Sprache. Dazu gehören Glück, Chancen, die man ergriffen habe, oder auch die Förderung durch Mentoren; daneben auch die Unterstützung durch Frau und Familie, die einem „den Rücken freigehalten“ haben. Nicht zuletzt gelten auch individuelle Eigenschaften wie Fachwissen und Sachkompetenz, Ehrgeiz, Neugier und Offenheit, Risikobereitschaft und „Wagemut“ oder der eigene „Ideenreichtum“ als Erfolgsquellen.

Die Kraft für ihr Engagement beziehen Top-Manager vor allem aus einem grundsätzlich positiven Verhältnis zur beruflichen Aufgabe: Mit „Spaß an der Arbeit“ und „Freude am Gestalten“ bezeichnen vier von zehn ihre Motivation. „Aus sich selbst heraus“ sieht sich immerhin jeder Fünfte motiviert. Das Wissen um ein intaktes, sorgenfreies familiäres Umfeld nennt ein Drittel als wichtigste oder ergänzende Kraftquelle. Den eigenen Erfolg zu erleben, ist für ein Sechstel Antrieb zu weiteren Leistungen und Erfolgen.

KRAFT FÜR ERFOLGE: SPASS MOTIVIERT

Die gemeinsame erfolgreiche Arbeit im Team spielt als soziale Motor eine wichtige Rolle. Einige schöpfen Kraft aus gesunder Ernährung und einem gesunden Lebenswandel. Nur wenige nennen als Quelle die Freizeitgestaltung und Hobbys wie etwa die Jagd, die als Gegenpol zur Arbeit auch die Möglichkeit zum Innehalten und zur Reflektion bietet.

„Die Arbeit macht in der Summe Spaß. Das ist eine der wichtigsten Voraussetzungen. (...) Sie haben Erfolg, (...) das ist einer der besten Motivatoren, die man sich vorstellen kann. Der Erfolg generiert neuen Erfolg.“

„Das Wichtigste ist, die Arbeit muss einem Freude machen, also ich muss das, was ich mache, gern machen. (...) Das Zweite, was für mich wichtig war, das private Leben war in Ordnung.“

„Ich beziehe sehr viel Kraft aus dem Rückfluss mit Arbeiten von anderen Menschen. Wenn ich merke, die arbeiten gern für dich, (...), das gibt Kraft.“

„Aus mir heraus. Aber auch aus der Wertschätzung, aus der Achtung des Umfeldes, in dem ich lebe.“

„Das Geld ist es nicht mehr, das war es sicherlich mal. Ich messe es einfach darin, wie ich gestimmt bin, wenn ich morgens dahin gehe, wo die Arbeit zu tun ist. Und wenn ich mich da gut fühle, dann fühle ich mich gut. Dann weiß ich, es stimmt.“

„Einfach aus der Freude an der Arbeit. Ich arbeite gerne. Zum Glück ist es so, dass ich immer gern ins Büro gehe und meine Arbeit mir Spaß macht; und dann halt der innere Leistungsantrieb, etwas zu erreichen und voranzukommen.“

„Für mich ist der Erfolg ein ungeheurer Motor.“

Die Kraft für ihre Arbeit schöpfen aus ...

	Nennungen absolut	Nennungen in %
Spaß, Freude (an der Arbeit, am Gestalten)	23	41
Intakte Familie, Privatleben	18	32
Selbstmotivation (aus sich selbst heraus; Interesse)	11	20
(Eigener) Erfolg	9	16
Spaß im Team; positives Feedback; gemeinsames erfolgreiches Gestalten	7	13
Gesunde Ernährung, „vernünftiges Leben“	3	5
Optimale Freizeitgestaltung	3	5
Sonstiges	11	20
Weiß nicht; noch nie darüber nachgedacht	2	4

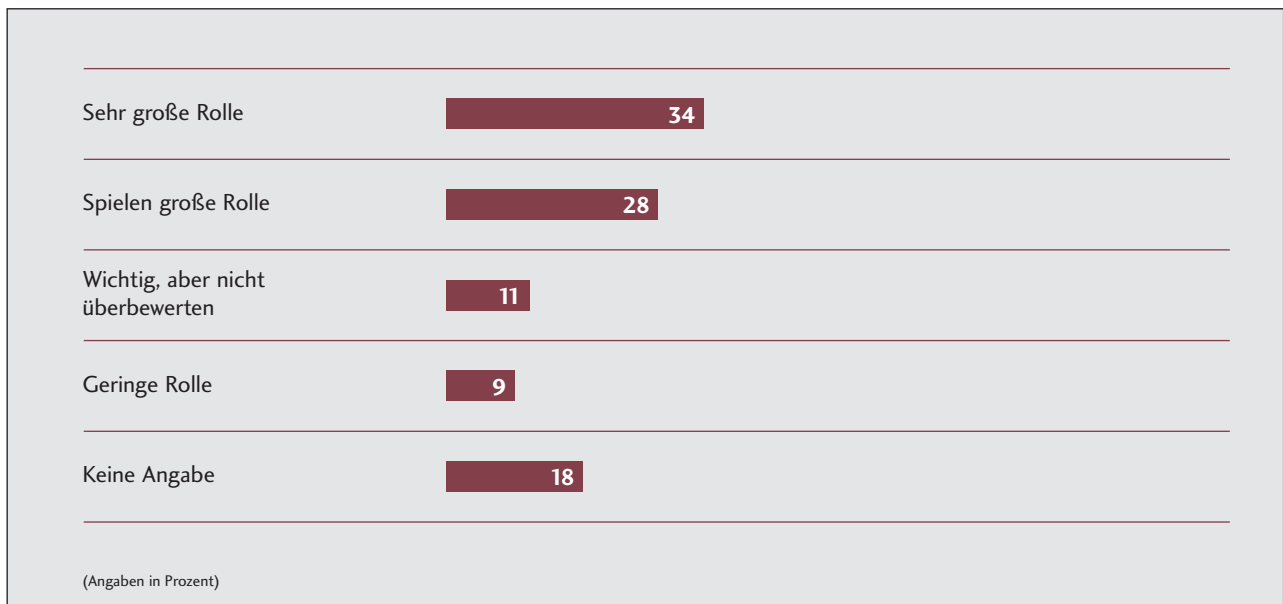
(Mehrfachnennungen)

SCHWER ZU PFLEGEN: FREUNDE
OFT VERNACHLÄSSIGT

Die großen Mehrzahl der Top-Manager schätzt die persönliche Bedeutung privater Beziehungen, insbesondere von Freundschaften, sehr groß oder groß ein. Nur für jeden zehnten Befragten spielen solche Bindungen nur eine „geringe Rolle“; für kaum mehr ist dies zwar ein wichtiger Aspekt, den man aber „nicht überbewerten“ sollte, „es gehört halt dazu“.

Aus den Gesprächen geht aber auch sehr deutlich hervor, dass viele ihre Ansprüche und Wünsche an private Beziehungen nur ungenügend umsetzen können. Hohe Arbeitsbelastung, aber auch häufige Ortswechsel und Auslandsaufenthalte, machen sie kontinuierliche Pflege des oft ohnehin sehr eng verstandenen echten Freundeskreises schwer. Nachbarschaften sind praktisch kein Thema für die Führungskräfte. Wenn sie sich hierzu überhaupt äußern, dann allgemein in der Richtung, dass dies Sache der Ehefrau sei, die das häusliche Umfeld bereite.

Freundschaften und Nachbarschaften – Wie wichtig sind sie?



Wichtig ist den meisten Führungskräften, dass die Freundschaftspflege von beruflichen Angelegenheiten und dem Jobumfeld strikt getrennt werden sollte.

„Freundschaften sind entscheidend. Vor allen Dingen sind sie die Oase, die man neben dem Geschäft hat. Und es ist wahrscheinlich das Netz, das man auch braucht, um alternativ zu dem, was man tut, leben zu können. So ein Berufsleben ist ja immer auch mit einem großen erheblichen Risiko verbunden in allen möglichen Disziplinen. Und es gibt genügend Beispiele dafür, dass Männer, wenn das Berufsleben aufhört, aus welchen Gründen auch immer, in ein Loch fallen.“

„Für mich ist ein alternatives Privatleben, das mit meinen Berufskollegen nichts zu tun hat, ein völlig eigener Kreis, auch ein separater Kreis. Sicher gibt es da Überlappungen, aber wenig Überlappungen. (...) Wenn man dagegen an die Position sein soziales Geflecht knüpft, dann ist man arm dran, denn dann hängt man am Tropf und am Kanthaken. Und an dem

Kanthaken wollte ich nie hängen, also habe ich immer mit relativ großer Systematik und Disziplin darauf geachtet, dass ich ein sehr ausgeprägtes Privatleben habe.“

„Nachbarschaften ist nix. Das sind so eingespielte Dinge. Da wohnt man hier (...) hinter hohen Mauern und kennt die nicht nebenan. Freundschaften spielen schon eine Rolle, aber eben so, dass man sie aus Zeitmangel nicht so pflegt, wie man sie eigentlich pflegen sollte. Gerade auch wegen der Kollisionslage, die man dann auch noch mit der eigenen Familie hätte. Die knappe Zeit.“

„Ist für mich wichtig. Ich könnte mir ohne Freunde und Bekanntschaften und allem was damit zusammenhängt, gar nicht vorstellen, dass ein Leben erfüllt sein kann.“

13. ELITEZUGEHÖRIGKEIT UND IMAGE DER TOP-MANAGER

SCHWIERIGE VERGANGENHEIT:
VIELE SCHEUEN DIE BEGRIFFE

Zu den zentralen Fragen des Forschungsprojekts gehörte es auch zu ermitteln, ob die Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft ein Selbstverständnis als gesellschaftliche Elite ausgebildet haben und pflegen. Dabei taucht eine Schwierigkeit auf: Der Begriff der „Elite“ ist bei den Befragten nicht unumstritten, dies gilt im übrigen auch in anderen Teilen der Bevölkerung. Zwar hat die sozialwissenschaftliche Eliteforschung mit sich mit einem Paradigmenwechsel hin zur „Funktionselite“ und „Positionselite“ längst von darwinistischen und totalitären Theorien und Annahmen entfernt, die in der Elite eine Auslese von geistig, sittlich oder sozial höherwertigen Individuen in der Gesellschaft sahen. In der deutschen Öffentlichkeit gilt der Begriff „Elite“ jedoch vielfach immer noch als „politisch nicht korrekt“, vor allem vor dem Hintergrund der nationalsozialistischen Vergangenheit. Vorsichtig ablehnende Reaktionen – dies zeigen die Interviewgespräche – bestimmen auch die Antworten vieler deutscher Top-Manager .

13.1 Elitezugehörigkeit

Auf die Frage „Verstehen Sie sich selbst als Angehöriger einer Elite?“ antwortet fast ein Viertel so spontan und kategorisch mit „Nein“, dass die Gesprächssituation zugleich deutlich macht, dass es dazu keiner weiteren Begründung oder Erläuterung bedürfe. Ein weiteres Viertel will den Begriff ebenfalls nicht für sich gelten lassen, führt aber Begründungen an: Dass man sich nicht als

„Privilegierter“, als „elitär“ fühle, ist ebenso zu hören wie der Hinweis, man nehme als Top-Manager zwar eine besondere herausgehobene Position ein, zähle aber deswegen nicht automatisch zur Elite.

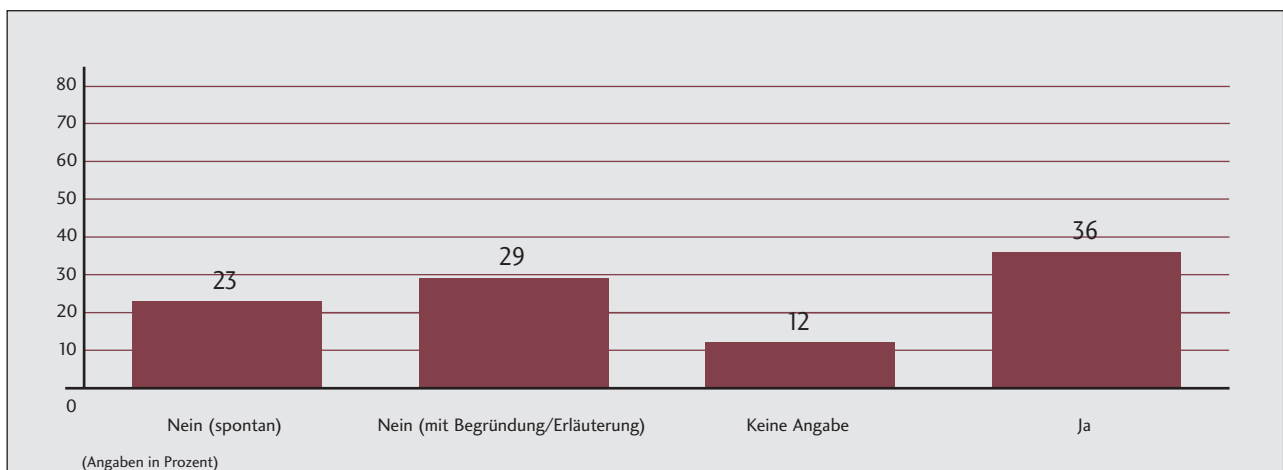
„Ein Vorstand ist sicherlich eine besondere Position. Elite bin ich sicherlich nicht. (...) Auch wenn man die Position rein funktional sieht, ich weiß nicht, ob das Top-Management eine Elite ist. Sie macht eine Aufgabe.“

„Ja, also rein formell ist es so. Aber das ist bei mir nicht etwas Bewusstseinsprägendes. Ich versuche, hier auch das Unternehmen in hohem Maße hierarchiefrei zu handhaben.“

„Eigentlich nicht, nein, nein überhaupt nicht. Da hätte ich große Schwierigkeiten mit meinem Selbstverständnis. Ich weiß zwar, dass Menschen, die entweder demokratisch oder aufgrund ihrer Fähigkeiten oder aufgrund ihrer persönlichen Qualitäten herausragen und bestimmte Verantwortung übernehmen, als solche bezeichnet werden. (...) Und diese ideologisch verbrämte Diskussion, dass es so was nicht geben darf, dass man das Wörtchen Elite nicht in den Mund nehmen darf, halte ich für Nonsense. Aber ich würde mich nicht als Elite bezeichnen. Ich würde es einfach natürlich so nehmen wie es ist (...) ich würde auch „Eliten“ fördern, ich habe nur mit dem Begriff als solchem Probleme – für mich ist der Begriff etwas verbrannt.“

„Eigentlich weniger. Ich betrachte mich als einen normalen Menschen, der mitten im Leben steht, und ich kann auch gut umgehen mit Leuten, die durchaus nicht zu derselben sozialen Schicht gehören, der ich zugehöre. Aber das liegt auch daran, dass ich persönlich nicht in einer Elitewelt groß geworden bin, sondern ja, wie gesagt, aus relativ bescheidenen Verhältnissen stamme, und das habe ich natürlich auch nicht vergessen.“

Verstehen Sie sich selbst als Angehöriger einer Elite?



SELBSTBEWUSSTSEIN: ELITE
IM ZWIESPALT

Immer wieder klingt dabei aber durch, dass man nichts gegen einen „richtig verstandenen“ Elited Gedanken einzuwenden habe, ja sogar die Förderung von Eliten begrüßt. Dieser Begriff bewirkt dann aber offenbar doch solche Assoziationen, dass man ihn – offenbar nicht nur aus Gründen der Bescheidenheit – auf sich persönlich nicht anwenden möchte. Eine Variante, sich aus diesem vermeintlichen Dilemma zu befreien, besteht darin, auf „das Urteil anderer“ zu verweisen.

„Ich sehe mich als einen ganz normalen Menschen. Wenn andere das so sehen, dann ist ihnen das unbenommen (...)“

„Ich habe das immer vor mir selber etwas verdrängt und weiß, dass andere das vielleicht so sehen, aber ich selber würde es nie so sehen.“

„Ich habe vorher selber darüber gesprochen, dass wir Eliten brauchen, aber die Eliten entstehen durch Anerkennung der anderen. Ich kann nicht sagen, ich gehöre zur Elite, oder ich bin ein Intellektueller, oder ich bin ein toller Unternehmer. Das sollen andere sagen.“

Auch die Top-Manager, die sich persönlich als eine Elite zugehörig fühlen – die gibt ein gutes Drittel der Befragten an – bemühen sich teilweise nachdrücklich, mögliche negative Beiklänge vom Elitebegriff zu trennen.

„Wenn der Begriff richtig definiert ist: ja (...). Ich glaube schon, die Chance zu haben, ein Unternehmen wie dieses zu führen oder ein Unternehmen zu führen, wie ich das vorher gemacht habe, ist schon ein Stück Elite. Ich sehe das vor allen Dingen als eine Verpflichtung, und ich meine das ernst, nicht nur, weil es schick ist, sondern weil ich das so meine. Das heißt, es gibt elitäres Verhalten, (...) Dinge, die mit Verpflichtung (...) wenig zu tun haben und nicht zu diesem Teil von Elite gehören.“

„Im guten Sinne: ja. Ich denke, man muss dazu ja sagen, nicht unbedingt gern, weil das Bekenntnis dazu natürlich auch Pflicht bedeutet, das zu leben und nicht elitär zu werden, um es jetzt mal ins Negative zu drehen, sondern sich bewusst zu sein, dass spätestens, wenn man zu dieser Elite gehört, der Pflichtenkreis über den Unternehmensrand hinauswächst und man sich eben auch allgemeiner gesellschaftlicher Dinge widmen muss.“

Nur wenige Führungskräfte gehen mit ihrem Bekenntnis einer Elitezugehörigkeit oder in der Einschätzung des Topmanagements insgesamt als Elite unbefangen-rational um:

„Also einer Funktionselite, einer Funktionselite, klar. Ich war in der Politik in einer herausgehobenen Funktion verantwortlich und jetzt in der Wirtschaft, und insofern gehöre ich zu einer Funktionselite. Da habe ich gar keine Scheu, das so zu sagen.“

„Also ich würde sicher proaktiv meinerseits nicht den Begriff der Elite wählen, wenn ich über mich spreche, auf der anderen Seite, zunächst mal unabhängig von der Person, halte ich den Elitebegriff für alles andere als was Negatives. Im Gegenteil, die Elite ist die entscheidende Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Funktionieren einer Gesellschaft, und ich meine, dass wir daran arbeiten müssen, Eliten zu stützen, zu stärken, zu entwickeln. Und jetzt mal wiederum rein rational muss ich wohl zu dem Schluss kommen, dass letztendlich rein statistisch gesehen wahrscheinlich dieser Job und diese Aufgabe zu einem Kreis von Eliten auszuführenden Tätigkeiten gezählt werden müsste.“

13.2 Leistung der Wirtschaft und Image der Top-Manager

In mehr als der Hälfte der Gespräche wurde die Frage diskutiert, woher der gesellschaftliche Fortschritt rühre – und welchen Anteil bei der Fortentwicklung der Gesellschaft sich die deutschen Top-Manager zuschreiben. Zu fast 80 Prozent heben die Gesprächspartner dabei die Wirtschaft als die eigentlich treibende Kraft für Wandel und Innovation hervor. In vielen Fällen bestreiten sie hierbei zugleich eine gestaltende Rolle der Politik; mit kritischen Hinweisen, etwa sie habe.

TREIBENDE KRAFT: TOP-MANAGER
ALS MOTOR DER GESELLSCHAFT

„ (...) nur verhindert, und die Gesellschaft hat auch nur gebremst.“

„Ich meine, das kann man deutlich sehen: Zur Zeit kommt die Bewegung aus der Wirtschaft.“

Die Impulse „ (...) kommen aus dem Menschen, aus dem Einzelnen. Und aus den Freiheitsgraden, die er hat. Und die Politik, wenn sie gut gemacht wird, schafft Rahmenbedingungen, die dem Einzelnen und den Unternehmen die Möglichkeit gibt, innerhalb des Rahmens gut zu funktionieren und zu arbeiten. Und wenn sie schlecht gemacht wird, hindert sie den Einzelnen an der Entfaltung und die Unternehmen an der Entwicklung ihrer Kreativität und ihrer Ambitionen und ihres Ehrgeizes und dessen, was sie umsetzen wollen (...) Und je weniger der Staat in die Dinge eingreift, um so erfolgreicher funktioniert es, immer vorausgesetzt, dass die Rahmenbedingungen in Ordnung sind.“

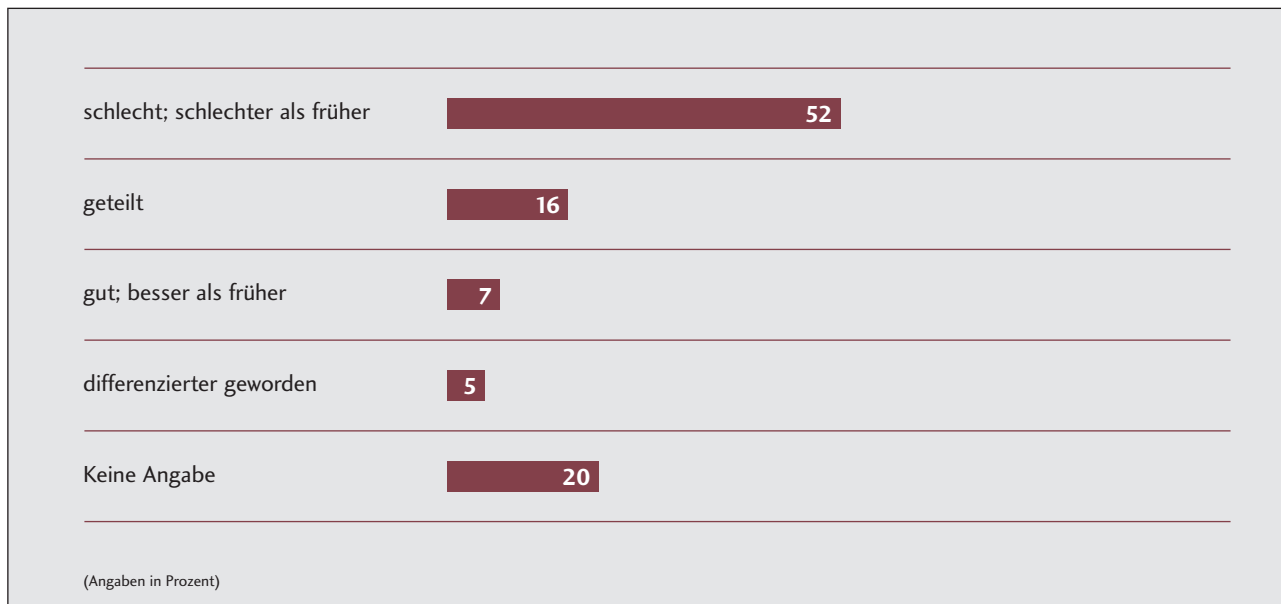
Der Fortschrittmotor „ (...) liegt in der Wirtschaft, denn nur, wo vernünftig entwickelt wird, gestaltet sich vernünftige Gesellschaft, so dass zum Schluss Politik nicht umhin kann, vernünftige Dinge zur Kenntnis zu nehmen.“

Dass die Politik den eigentlichen Fortschrittmotor darstelle, ist eine Minderheitsmeinung. Auch anderen Faktoren wie den Medien, der Gesellschaft, dem Wertewandel oder dem technischen Fortschritt schreiben die Interviewpartner nur in vereinzelt Fällen die Funktion des entscheidenden Impulsgebers für die Weiterentwicklung zu.

„Also die (Impulse) kommen sicherlich, das kann auch nicht anders sein, zum großen Teil aus der Politik. Dafür werden die Politiker ja auch gewählt. Ob sie dann gut oder schlecht sind, will ich jetzt gar nicht bewerten.“

Die weit verbreitete Einschätzung einer zukunftsgestaltenden Rolle der Wirtschaft – ob verbunden mit einem Elitebewusstsein oder nicht –, unterscheidet sich für die große Mehrheit der befragten Top-Manager scharf vom schlechten bis katastrophalen Bild ihres Berufsstands in der Öffentlichkeit.

Öffentliches Image der Manager – Das öffentliche Bild über die deutschen Manager ist ...



SCHLECHTER RUF: MANAGER
KOMMEN SELTEN AN

Die große Mehrheit der Führungskräfte aus den Topunternehmen konstatiert ein schlechtes oder gegenüber früheren Zeiten verschlechtertes Image ihres Berufsstandes in Medien und Bevölkerung. Nur wenige bezeichnen ihren Ruf als gut oder verbessert; etwas häufiger vermutet man ein geteiltes öffentliches Meinungsbild; nur gelegentlich hat man Tendenzen zu einer differenzierteren Beurteilung wahrgenommen.

Unter denen, die ein ungünstiges Managerbild in der deutschen Öffentlichkeit konstatieren, beklagt ein großer Teil, die Leistung der Führungskräfte werde unterbewertet oder nicht anerkannt.

„Ich glaub’, da haben wir in Deutschland eine Tendenz, Leute zu zerreißen, die nicht gerechtfertigt ist. Von daher ist das Bild schräger, als die Manager tatsächlich sind. Wenn man sich diesen Wirtschaftsstandort anschaut, wenn man sich anschaut, was die Unternehmen gemacht haben in den letzten Jahren, kann man dem Gros der deutschen Manager eigentlich nur ein dickes Kompliment aussprechen.“

„Es gibt ja, (...), leider Gottes immer genügend Beispiele, an denen man was Negatives festmachen kann. Im Großen und Ganzen glaube ich nicht, dass das repräsentativ ist für den Stand der Manager in Deutschland. Ich glaube, dass in deutschen Unternehmungen in zunehmendem Maße hart gearbeitet wird, dass die deutschen Firmen in verschiedensten Branchen gezeigt haben, dass sie auch unter schwierigen Randbedingungen durchaus an die Weltspitze Anschluss gefunden haben oder zumindest auf dem Wege sind, Anschluss zu finden. Und ich glaube, der Manager wird in der Meinung der Öffentlichkeit ein bisschen unter Wert geschlagen.“

„(...) aber der gesellschaftliche Beitrag der Unternehmen wird meiner Meinung nach nicht ausreichend gewürdigt.“

Darüber machen viele eine sensationslüsterne, undifferenzierte Berichterstattung in den Medien als Ursache für das ungünstige Managerimage aus. Sie werde ergänzt durch einen tief sitzenden Neid in der breiten Bevölkerung.

URSACHEN FÜRS MISSVERSTÄNDNIS:
NEID UND SENSATIONS Lust

„Was sicherlich auch immer wieder herauskommt ist halt, dass man schonungslos und viel schärfer als früher Unsauberkeiten in der Wirtschaft aufdeckt und kommuniziert. Das strahlt zu Unrecht m.E. auf die Mehrzahl der Unternehmer ab. Die bedienen sich nur selbst. Das ist ja wie bei den Politikern auch: einer versagt moralisch, alle sind gleich so. Und das ist etwas, was ich auch kritisch anmerke. Ich glaube, die Qualität des Managements in der Bundesrepublik ist sicherlich nicht so negativ einzuschätzen. Es gibt schon unheimlich viele Gute.“

„Die Medien und die Öffentlichkeit ziehen natürlich vor allen Dingen immer diejenigen ans Licht der Öffentlichkeit, die versagt haben, und dann wird der Rest damit identifiziert. Ob das Bremer Vulkan ist oder Flowtex, oder wer immer diese typischen Fälle auch sind, die werden dann als repräsentative Beispiele von der Presse ausgeschlachtet. Und dann werden alle in einen Sack getan, und da wird dann draufgeschlagen. D.h. Wirtschaft im allgemeinen und zumal die Wirtschaftsführer haben in der breiten Öffentlichkeit keine besonders hohe Anerkennung.“

„Wirtschaftsmanager? Überhaupt nichts Positives. Da hinein kommt zunächst einmal natürlich eine Neidkomponente.“

Viele Top-Manager sprechen daneben auch selbstkritisch über die teilweise sehr mangelhafte Vermarktung des eigenen Berufsstands und seiner Leistungen.

MANGELHAFTES MARKETING:
IMAGE AUCH SELBSTVERSCHULDET

„Das eine ist sicherlich, dass der Manager vielleicht in Richtung Öffentlichkeitsarbeit auch selber zu wenig tut. Vielleicht müssen wir da mehr meinungsbildend sein und den Menschen (...) ein bisschen näher bringen, was wir eigentlich tun.“

„Das ist der Punkt, der mir leider auch innerlich zusetzt. Dass es ein schlechtes Bild ist. Und leider auch so, dass es keinen Leidensdruck gibt der Manager, an diesem schlechten Bild zu arbeiten, um es zu verbessern. Das finde ich in hohem Maße bedauerlich.“

„Nun kann man auch sagen, wir machen als Manager eine schlechte Öffentlichkeitsarbeit. Wir erklären den Menschen schlecht, was wir tun, und dass wir einen guten Job machen.“

„Ich glaube, dass die deutschen Manager in der Öffentlichkeit einen ganz schlechten Job für sich selbst gemacht haben. (...) Dass die deutschen Manager sich auch hinter ihren Institutionen zu sehr verstecken und dass sie zu wenig tun, sich zur Marke, zum Leader, zum Leitbild zu stellen. Es ist nicht bewusst so gemacht. Die Leute haben vergessen, dass sie gegenüber der Öffentlichkeit ein Eigenbild aufbauen müssen.“

Dieses Defizit bei der Selbstdarstellung hängt vermutlich mit dem so gut wie gar nicht ausgeprägten gemeinsamen Selbstverständnis der Top-Manager als Wirtschaftselite zusammen (siehe 13.1, 14.1).

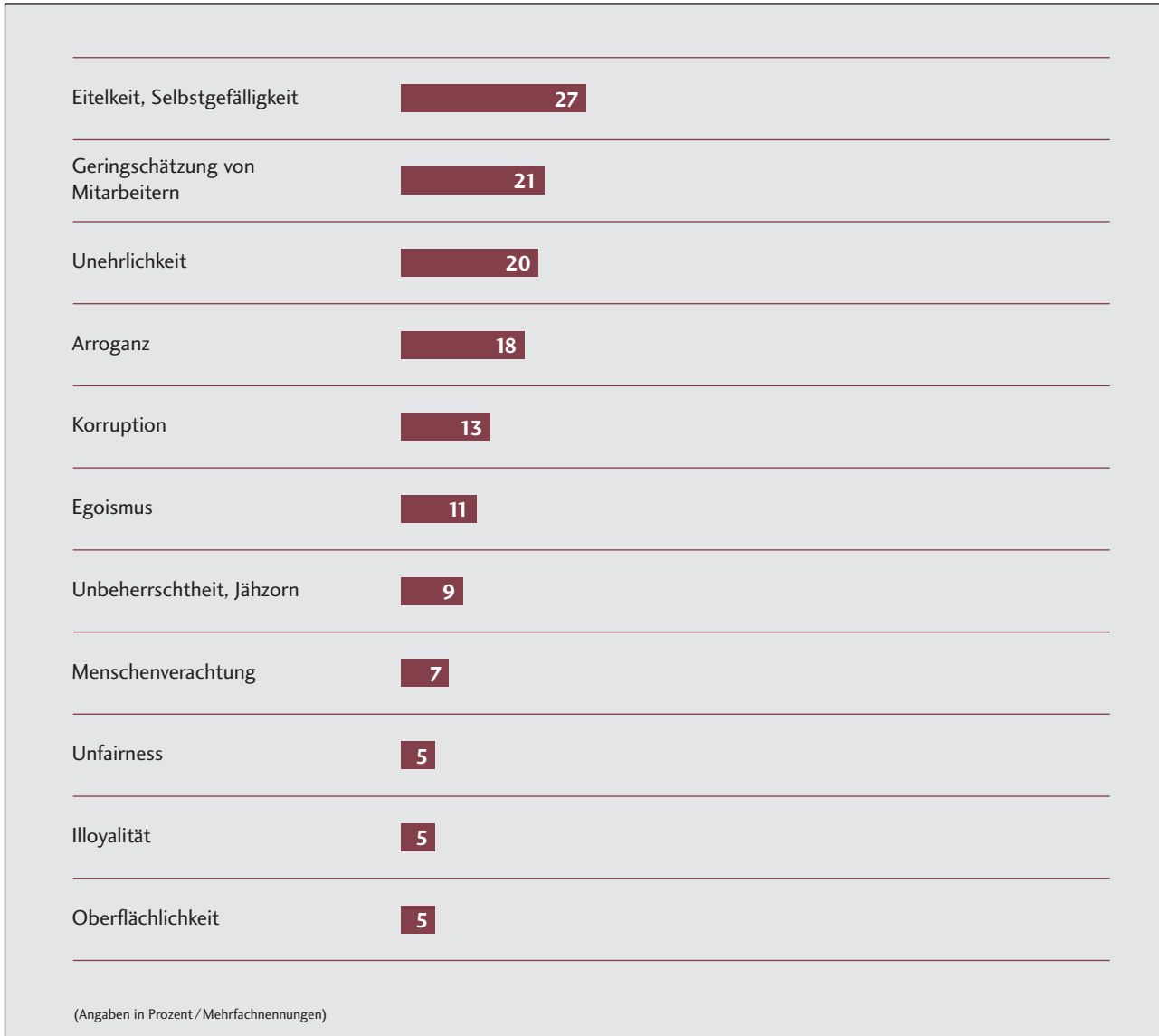
13.3 Kritik der Top-Manager am Verhalten von Managern

An der Spitze dessen, was Manager am Verhalten ihrer Kollegen kritisieren, steht eitles, selbstgefälliges Auftreten. Dahinter folgt die Geringschätzung von Mitarbeitern, die sich – wie viele anmerken – vor allem äußert, wenn diese vor anderen „schlecht gemacht“ oder „fertig gemacht“ werden. Besonders verurteilenswert erscheint auch Unehrlichkeit, fast ebenso häufig steht Arroganz auf der „Mängelliste“ der Manager.

Wie sehr das, was Führungskräfte der Wirtschaft als besonders kritikwürdiges Verhalten von Managern auflisten, auf eigenen unangenehmen Erfahrungen beruht, lässt sich nicht sagen. Auf jeden Fall dürften die Äußerungen aber Auskunft geben über Fehler, die sie selbst in ihrem Führungsverhalten vermeiden wollen.

SCHLECHTE NOTEN:
EITELKEIT IST UNBELIEBT

Was verurteilen Sie an einem Manager?



13.4 Entscheidungsstile

Kooperative Führungsstile sind in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Element der Unternehmenskultur geworden. Die befragten Führungskräfte der Wirtschaft belegen diesen Wandel mit ihren Aussagen.

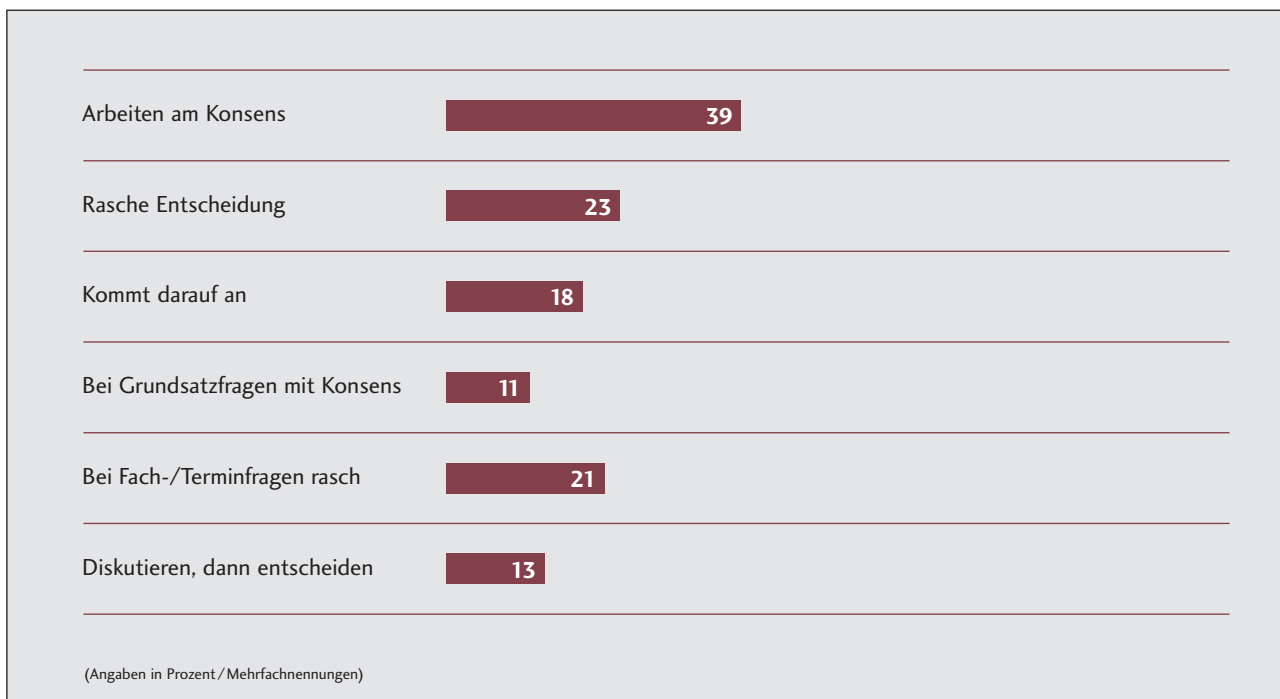
WICHTIGE ZUSAMMENARBEIT:
ENTSCHEIDUNG MEIST IM KONSENS

Insgesamt überwiegen in den Entscheidungsprozessen kooperative Führungsstile: 39 Prozent entscheiden generell im Konsens, weitere elf Prozent bei Grundsatzentscheidungen. Zudem lassen weitere 13 Prozent immerhin zuerst diskutieren und die Fakten klären, bevor sie entscheiden.

Fast ein Viertel entscheidet aber auch schnell, und dabei vermutlich ohne viel Rücksicht darauf, ob ein Konsens erzielt wurde oder nicht. Typische Begründung: Der Vorstandsvorsitzende trägt ja schließlich auch die Verantwortung. Manche empfinden es auch als leichter, eine Fehlentscheidung zu verkraften als zu lange zu zögern oder herumzudiskutieren. Vor allem bei Terminfragen verschwendet die Konsenssuche für viele nur Zeit – in solchen Fällen wird rasch entschieden und Modellvorstellungen bleiben auf der Strecke.

Manche bringen ihr Verhalten im Einzelfall auch mit ihrem Naturell in Verbindung: den einen kommt es dabei mehr auf Harmonie an, andere setzen auf Aktion und Dynamik.

Entscheidungsstile



Arbeiten am Konsens

„Ich sagte es ja eben schon: wenn Sie Menschen nicht begeistern können, werden Sie kein Ziel erreichen. Da ist die Konsensfähigkeit gefragt. Es ist sicher meine Aufgabe, in einem angemessenen Zeitraum diesen Konsens herzustellen. Und bisher, muss ich sagen, ist das eigentlich immer geglückt, bis auf ganz wenige Ausnahmen.“

„Ich habe in meinem Unternehmen bislang noch keine Abstimmung vollzogen. Wenn wir im Management zusammen gesprochen haben und Entscheidungen überlegt haben, da hat es nie drei dafür und einen dagegen gegeben.“

Ich füge mich schon in eine Mehrheitsentscheidung. Ich versuche letztlich zu überzeugen und dieser Versuch zu überzeugen, kann natürlich auch Unsicherheiten verursachen. Weil es letztlich ja auch um mein Geld geht, ist es eine Entscheidung, die mir abverlangt wird, weil andere nicht über mein Portmonnee bestimmen möchten.“

„Ohne Konsens? Lieber weiter am Konsens arbeiten. Wobei irgendwo jede Entscheidung einen zeitlichen Rahmen hat. Wenn Sie den Konsens nach einer bestimmten Zeit und nach mehreren Anläufen nicht zustande kriegen, dann müssen Sie sich entscheiden. Und das wird dann auch verstanden. Aber im großen und ganzen sollte man den Konsens anstreben.“

Rasche Entscheidung

„Ich entscheide.“

Kommt darauf an

„Das kommt darauf an. Wenn ich sehr überzeugt bin und diejenigen, die dagegen sind, aus meinem Blickwinkel eher an sich als an die Sache denken, dann versuche ich, das Thema durchzudrücken.“

„Es kommt sehr auf den Sachverhalt an, um den es geht und um die Frage, was der einzelne, der auch die Entscheidung mittrifft, damit verbindet. Dabei ist, glaub ich, ganz entscheidend, herauszufinden, ein Gefühl dafür zu haben, wenn jemand sagt, ich bin zwar nicht dafür, aber gut, es ist so. Das kann ich akzeptieren.“

Bei Grundsatzfragen mit Konsens

„Ich bin einer, der sehr schnell Entscheidungen treffen kann und eher dazu neigt, eine Entscheidung sofort zu treffen – allerdings beziehe ich schon die zuständigen Mitarbeiter mit ein. Aber wenn ich mit denen gesprochen habe, dann möchte ich auch entscheiden und nicht sagen, jetzt nochmal eine Runde drehen und nochmal eine Runde drehen. Nein, zusammensetzen, darüber reden und dann entscheiden.“

Diskutieren, dann entscheiden

„Also der einstimmige Beschluss ist mir lieber als die Mehrheit mit einer Stimme im Gremium. Das muss ich schon sagen. Es kommt schließlich aber darauf an, auf welchem Feld es erforderlich ist.“

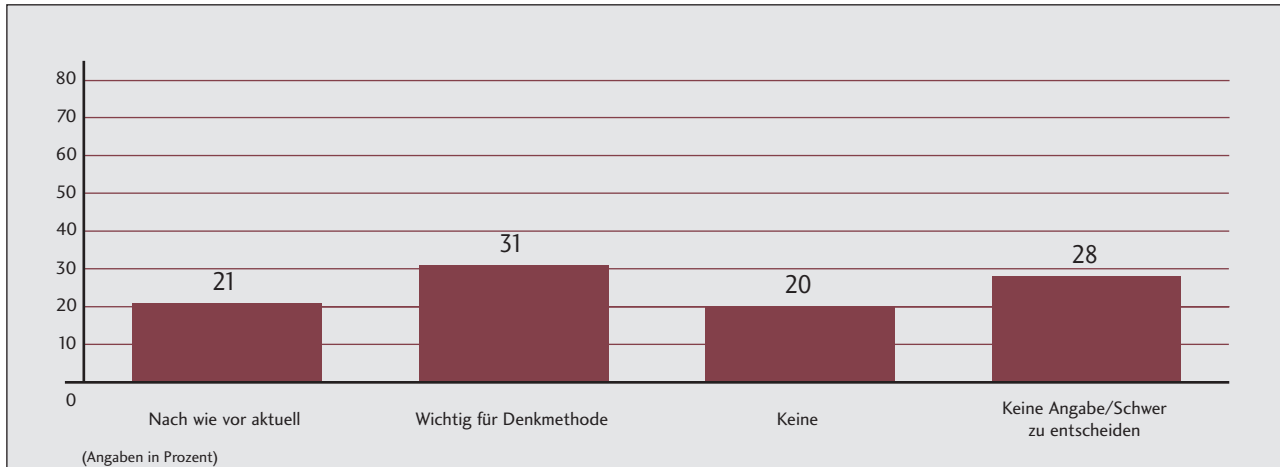
13.5 Bedeutung der Denkweisen des angestammten Berufs

ALTE SCHULE: NUR WENIGE NUTZEN
FRÜHERES FACHWISSEN

Im Topmanagement von Unternehmen bilden die generelle Unternehmens- oder Konzernstrategie, Führungsverantwortung, Finanz- oder Personalmanagement Arbeitsschwerpunkte. Das Berufsverständnis der heutigen Funktionsträger hat sich im Lauf ihrer Karriere stark gewandelt. Zu Analyse ihrer Identität gehört damit wesentlich die Bedeutung, die sie heute noch ihren eigenen Fachkenntnissen und den Denkweisen aus ihrem angestammten Beruf zumessen.

Die meisten erkennen an, dass sie auf der obersten Führungsetage ihr früheres Fachwissen oder auch Denkweisen ihres angestammten Berufs nur noch wenig nutzen können. Nur ein Fünftel hält seine Kenntnisse und die angestammte Ausbildung nach wie vor für aktuell. Vor allem Manager mit naturwissenschaftlicher oder juristischer Vorbildung schätzen jedoch diese Basis als besonders vorteilhaft für ihre jetzige Tätigkeit. Auch wenn inhaltlich vieles überholt sei, habe die Ausbildung ihnen eine Methodik des Denkens und der Problemstrukturierung vermittelt, von der sie auch heute noch unverändert profitieren können.

Bedeutung und Denkweise des angestammten Berufs



Wissen ist nach wie vor aktuell

„Ja, das ist ganz interessant. Da bin ich noch ganz gut drin, weil ich eine Chemievorlesung halte. Also ich lese noch eine Fachvorlesung (...) – ja, über den (...) Background (...), was die Studenten gar nicht wissen können. Aber ich verstehe es. Wenn mir einer ein chemisches Problem erzählt, verstehe ich es.“

„Ich bin eigentlich, sagen wir mal, sehr stolz auf diesen Beruf und dass ich – obwohl ich das Fach auf der Universität studiert habe – einen sehr starken praktischen Bezug habe und diesen praktischen Bezug auch immer wieder mit in die Diskussion bringe. Also ich bin eben kein reiner Theoretiker, der also dann bei gewissen Diskussionen, wo es um Hydrodynamik geht, mitreden

kann, der aber, wenn es um den Bau eines Schiffes geht, wo es um ganz praktische Dinge geht, sich auch zurücknimmt und sagt, das geht mich nichts an. Das tue ich nicht, sondern ich bin, egal ob es eine theoretische oder aber eine ganz profane praktische Sache ist, gleichermaßen dabei, ein Grund vielleicht auch, weswegen ich meinen Beruf so liebe.“

„Die Berufsausbildung ist am Ende eigentlich ziemlich klassisch. Es gibt keine bestimmten Starthilfen, aber es spielt heute keine allzu große Rolle mehr, ob z.B. ein chemisches Unternehmen geleitet wird von einem Chemiker, einem Kaufmann, einem Betriebswirt, Volkswirt, Juristen. Es müssen Leute an der Spitze stehen, die einen klaren Blick haben; aber wo sie eigentlich herkommen, halte ich nicht für wesentlich.“

„Sehr stark. Gerade das Physikstudium. Wenn Sie Physik studieren, haben Sie das Gefühl, dass es immer schlimmer wird. Sie glauben, eine Hürde übersprungen zu haben. Sie klettern einen Berg hoch und sagen, mein Gott, da ist ja noch ein Tal. Und es wird noch viel weiter und viel größer. Und damit ist der Naturwissenschaftler sehr stark geprägt zu (...).“

Wichtig als Denkmethode

„Nicht mehr so deutlich. Aber: Alles das, was ich gelernt habe, das Analysieren eines Problems, das Folgerichtige, das flow-chart-artige Durchdenken einer Situation, das Systemdenken, das ja in der Elektrotechnik, Nachrichtentechnik, Systemtechnik so deutlich ist, das hat sich bis heute erhalten. Im Gegenteil, das ist, finde ich, ein sehr gutes Werkzeug, mit dem ich sehr gut arbeiten kann.“

14. WERTEKONSENS, SELBSTVERSTÄNDNIS UND NETZWERKE

14.1 Gemeinsamer ethischer Grundkonsens und kollektive Identität

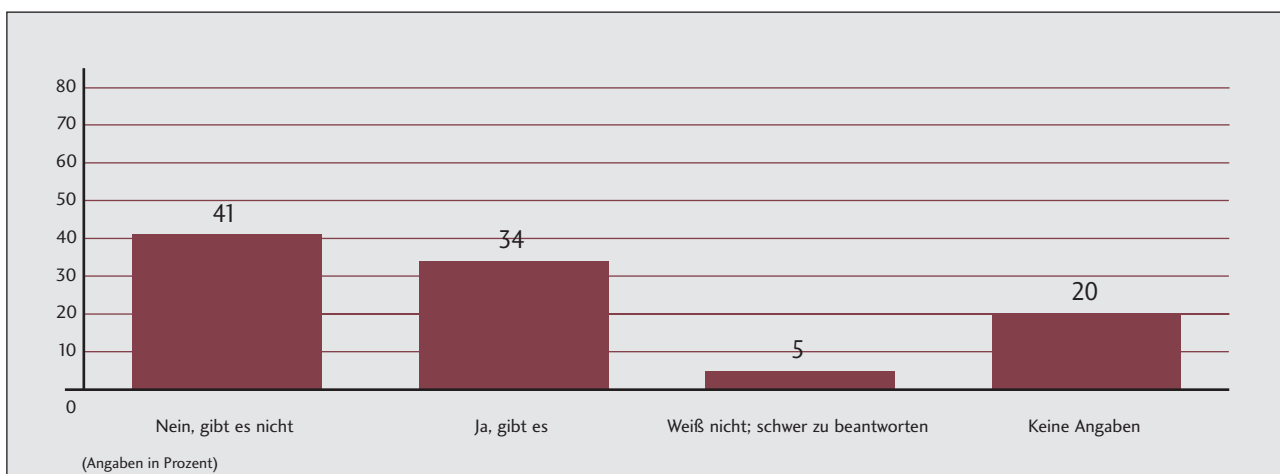
Vier von zehn Top-Managern glauben nicht, dass es unter den deutschen Führungskräften in der Wirtschaft einen gemeinsamen ethischen Grundkonsens gibt. Eher nimmt man einen „Wertpluralismus“ als kennzeichnend an.

WENIG GEMEINSAM: VIELE LEUGNEN ÜBEREINSTIMMUNGEN

„Eine Gemeinsamkeit, derzufolge man sagen muss oder sagen könnte, die deutsche Wirtschaft oder die deutschen Manager sind dem und dem verpflichtet und da stimmen alle überein – ich kenne das nicht, und ich halte das auch nicht für sehr wahrscheinlich, dass so was überhaupt passiert. Dafür sind wir alle auch ein Stück Ergebnis der jeweiligen Entwicklung und des Werdegangs.“

Nur ein Drittel vermutet die Existenz eines Wertekonsenses – wobei häufig relativierende Erläuterungen darauf hinweisen, dass dieser nicht allzu tief greife: Es gebe manche Bereiche mit gemeinsamen Normen oder Standards; ein solcher Konsens sei aber nichts Kodifiziertes oder auch nur ausdrücklich Kommuniziertes. Einige sagen, einen verpflichtenden ethischen Kanon gebe es nur innerhalb der Unternehmen.

Gemeinsamer ethischer Wertekonsens unter den Führungskräften?



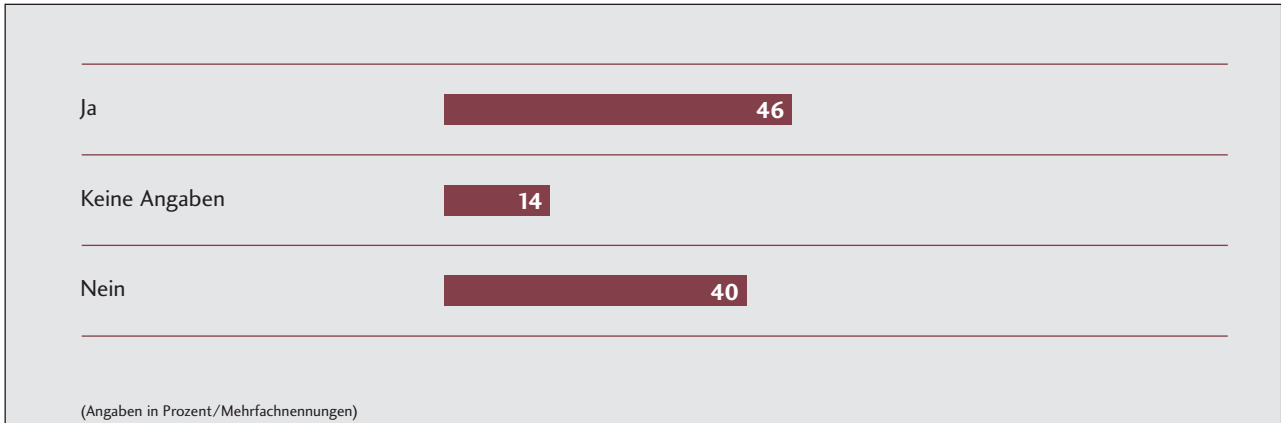
Meistens bezieht sich die „größere Reihe von gemeinsamen Werten“ auch nicht auf spezifische Standesethik, sondern eher auf den generellen Rahmen des Gemeinwesens.

„Ich denke, der bedeutendste ethische Grundkonsens ist das Akzeptieren der Rechtsordnung. Und ich denke, das ist die Basis, auf der sich dann auch alle vereinbarungsgemäß bewegen. Das ist der Konsens, mit dem sich die Unternehmensführer und Manager einverstanden erklären.“

Auch das Wirken eines gemeinsamen Selbstverständnisses in ihrem Berufsstand, das die Hälfte der Führungskräfte bestätigt, entpuppt häufig nur als allgemein oder in einzelnen Fällen vorhandene Gemeinschaftlichkeit: Sie gilt etwa in der Defensive gegenüber anderen gesellschaftlichen Kräften oder der Politik („wenn man angegriffen wird“), begrenzt auf die Top-Elite oder in inhaltlichen Einzelfragen, wenn klare Ziele im Vordergrund stehen. Etwa im Blick auf eine „kulturelle Verantwortung“, in der Orientierung auf den Erfolg oder auf kongruente Ziele wie Shareholder Value, Beschäftigungspolitik oder marktwirtschaftliche Orientierungen generell.

NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH:
WIR-GEFÜHL NUR OBERFLÄCHLICH

Gemeinsames Selbstverständnis der deutschen Topmanager?



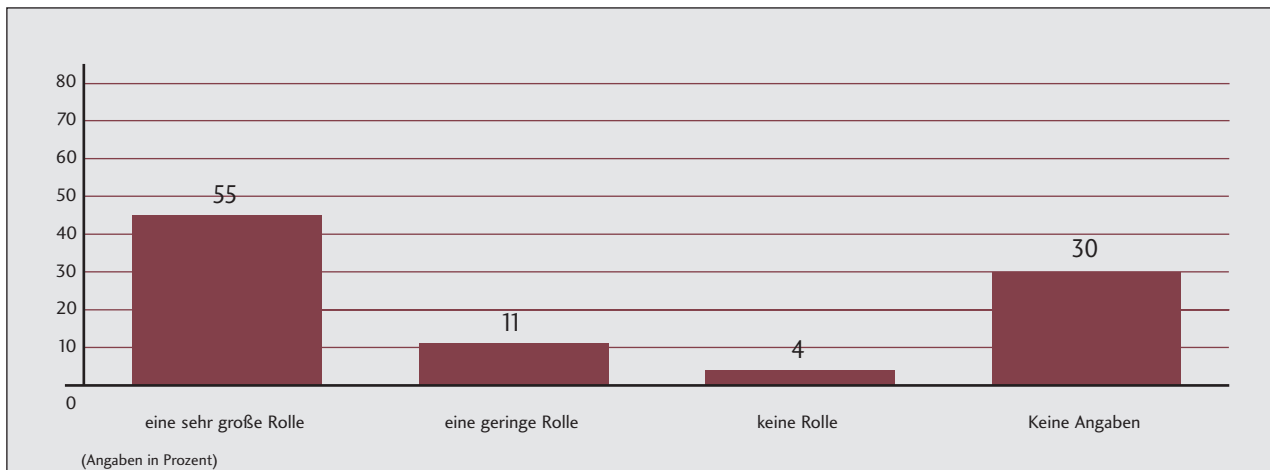
Eine große Minderheit von 40 Prozent bezweifelt die Existenz eines gemeinsamen Selbstverständnisses unter der deutschen Wirtschaftselite sogar vollständig. Ein „Wir-Gefühl“ können sie nicht feststellen; dazu seien „zuviel Individualisten“ am Werk, und zu viele „Einzelkämpfer“ ließen sich nur von der Konkurrenz untereinander treiben.

14.2 Netzwerke

In der Top-Ebene der deutschen Wirtschaft bestehen weitreichende soziale Netzwerke. Nur wenige Top-Manager stellen ihre Existenz in Frage; die Mehrheit spricht ihnen dagegen eine große oder sehr große Bedeutung zu. Die meisten beschreiben diese Managernetzwerke als zweckrational und funktional, sehr häufig auch als rein interessensgeprägt. Demnach können sie schnell wieder in sich zusammenfallen, falls sich Interessenslagen verändern. Oft werden die Netze über Verbände und berufsständische Vereinigungen und Verbindungen geknüpft und vermittelt. Einige stellen die Netzwerke in der Top-Etage als „closed shop“ dar, der „immens effektiv“ über die wechselseitige Vergabe zentraler Aufsichtsratsmandate verwoben sei.

DREI EFFEKTIVE VERKNÜPFUNGEN:
TOP-ETAGE ENG VERWOBEN

Internationale Netzwerke – Sie spielen ...



WELTWEITE VERBINDUNG:
GLOBALISIERUNG ERNEUERT
DAS SELBSTVERSTÄNDNIS

Internationale Netzwerke gewinnen in der globalisierten Wirtschaft an Bedeutung. Ob sich dadurch möglicherweise neue anders strukturierte kollektive Identitäten herausbilden, ist noch offen – deutlich zeichnet sich aber bereits ab, dass internationale Netzwerke zunehmend auf das persönliche Selbstverständnis der deutschen Wirtschaftselite ausstrahlen: Für mehr als die Hälfte der befragten Top-Manager spielen sie eine sehr wichtige Rolle; nur für jeden sechsten haben sie eine eingeschränkte oder gar keine Bedeutung; bei ihnen ist das Geschäftsfeld oder die Aufgabe im Konzern auf Deutschland beschränkt.

„Ich glaube, die jüngere Generation ist globaler aufgestellt. Was gut und was auch nicht so gut ist in manchem Bereich. Ich habe zu vielen internationalen Managern einen höheren Wir-Bezug als zu deutschen Managern.“

14.3 Perspektiven: Meinungen zum Führungsnachwuchs

KEINE SORGEN: VERTRAUEN
IN DEN NACHWUCHS

Wenn sie die Qualität des Führungsnachwuchses einschätzen sollen, klingen die Aussagen der Top-Manager insgesamt sehr freundlich und optimistisch. Manche Einlassungen klingen geradezu euphorisch.

„Gefallen tut mir eigentlich fast alles bei denen, manchmal bin ich traurig, dass ich nicht jetzt noch mal anfangen kann. Weil die Möglichkeiten viel besser sind. Ja gut, es gibt Leute, die kann man nicht ausstehen, klar, aber das ist nicht der Führungsnachwuchs, verstehen Sie. Das ist immer individuell. Aber an denen gefällt mir eigentlich alles, ein bisschen, dass sie rotzig sind, dass sie ihre Meinung ziemlich deutlich sagen, dass sie nicht mehr duckmäuserisch sind, dass sie viel weltoffener sind, dass sie überall dahinter gucken. Davon haben wir geträumt.“

„Also wir haben einen großartigen Führungsnachwuchs. Mir macht da fast alles nur noch Spaß. Ich schätze deren Ungeduld, Kreativität, Einsatz, Initiative, Engagement, Fleiß.“

„Ich bin da sehr optimistisch über die Güte dessen, was da nachwächst.“

„Also das sind schon tolle Leute, die sich heute präsentieren. Sie sind unheimlich weltoffen, also zum Teil schon international versiert, interessiert und offen, in anderen Ländern zu arbeiten, andere Sprachen zu lernen. Sie sind im Allgemeinen gut ausgebildet, haben also relativ viel gelernt, was nützliches Handwerkszeug darstellt. Sie sind sehr sachorientiert oder zielorientiert, eigentlich viel, viel stärker, finde ich, als die Leute vor zwanzig Jahren, zu denen ich auch selbst gehört habe, also viel stärker auf wirtschaftliche Ergebnisse ausgerichtet, viel nüchterner, als wir es früher waren. Das sind alles ungeheuer positive Dinge. (...) Es gibt erstaunlich viel gute junge Leute.“

Zwar gibt es auch kritische Töne, die jedoch führen nicht zu einer pauschalen Verurteilung. Vielmehr betonen die erfahreneren Manager notwendige Lernprozesse, bei denen vor allem die Geduld und die Entwicklung einer eigenständigen Persönlichkeit vorangetrieben werden sollten.

„Was unseren jungen Nachwuchsleuten sicherlich fehlt bei der Breite ihres Wissens, ist ... die Beharrlichkeit und die Geduld im Beruf. Das ist schlimm, wenn die so elitär ausgebildet wurden: Wo ist mein Vorstandsposten, oder: Ich fange als Bereichsleiter an. Beharrlichkeit und Geduld muss man ihnen beibringen, und dann ist noch etwas, was wichtig ist: dass sie lernen zu arbeiten. Das ist ganz, ganz wichtig.“

„Wichtig für Führungsnachwuchs ist auch, dass sie lernen, für sich selber Brüche zu produzieren in dem, was sie tun. Ein Führungsnachwuchs, der versucht, den schnellen und gradlinigen Weg hochzugehen, der wird dann irgendwann oben scheitern. Wichtig ist, dass Leute früh anfangen, auf sich zu hören, sich umzuorientieren und auch mal schräge Wege zu gehen. Und dann vor allen Dingen, dass sie nicht angefangen haben, innerhalb der ersten fünf Jahre verschiedene Knöpfe zu drücken in den Karrieren. Das ist absoluter Quatsch. Wir brauchen Leute, die als Persönlichkeiten entwickelt sind.“

MEHR FRAGEN ALS ANTWORTEN

Ein Nachwort

Wissen wir jetzt, was Deutschlands Top- Manager antreibt, was sie „ticken“ lässt? Besitzen wir nun objektive Informationen über diese Elite „mit wachsendem Einfluss auf die kulturelle und soziale Entwicklung dieses Landes“, wie Professor Eugen Buß im Vorwort feststellt? Oder spiegelt diese Untersuchung eine Spezies wider, die „Top“ geworden ist, weil sie das „Spiel von Macht und Anpassung besonders gut beherrscht“? So jedenfalls einer der Beteiligten über seine Managerkollegen!

Ich selbst stand zunächst ziemlich ratlos vor den Ergebnissen der Studie. Hatte ich mir ein klareres Bild dieser besonderen Zielgruppe erhofft, so musste ich enttäuscht sein: zu heterogen scheint das Bild der Top- Manager. Aber genau dies entspricht doch der Erfahrung, die ich selbst mit vielen Top-Managern gemacht habe. Gerade weil sie sich einer Kategorisierung zu entziehen scheinen, war die Identity Foundation und der Wissenschaftliche Beirat auf die Idee dieser Studie gekommen.

Die Ergebnisse zeichnen, nach meiner persönlichen Einschätzung, skizzenhaft das Bild einer weitgehend wertkonservativen, eher auf Sicherheit als auf Innovation ausgerichteten Elite. Andererseits hat diese Zielgruppe wesentlich den Weg der deutschen Unternehmen in die Spitze der Weltwirtschaft mit gestaltet. Diese und ähnliche Widersprüchlichkeiten sind – nach meiner Einschätzung der Ergebnisse unserer Top Manager Studie „Quellen der Identität“ – typisch für die Zielgruppe. Ihr besonderes Talent scheint zu sein, Gegensätzliches unter einen Hut zu bekommen: konservativ in der Grundhaltung sind sie dennoch Treiber der Veränderung; eher autoritär im Umgang mit ihrer Umwelt, fordern sie Toleranz und Selbstbestimmung von der Jugend. Die Liste ließe sich fortsetzen. Vielleicht lesen Sie die Untersuchungsergebnisse noch einmal mit der Idee des Widersprüchlichen im Kopf.

Es scheint so zu sein, dass die Spannung zwischen dem persönlichen Wertekanon und der eigenen Identität beachtlich Energien freisetzt. Das würde die Dynamik dieser Zielgruppe erklären. Hegel hat gesagt „Identität ist der mit sich selbst identische Unterschied“. Das ist auch so eine Paradoxie – und diese scheint sich bei unserer Untersuchung des Selbstbildes der Top-Manager bestätigt zu haben. Wenn das so ist, bleibt unsere „Suche nach der Identität“, der sich diese Stiftung verschrieben hat, weiter spannend.

Paul J. Kohtes
Düsseldorf, im April 2001

ANHANG: LITERATURVERZEICHNIS

Management- bzw. Eliteforschung

- BERTELSMANN-Stiftung / Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – IWG –:
Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmern und leitenden Angestellten, durchgeführt vom EMNID-Institut, Gütersloh/Bonn 1985.
- BÜRKLIN, Wilhelm; REBENSTORF, Hilke u.a.:
Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration, Opladen 1997.
- EBERWEIN, Wilhelm; THOLEN, Jochen:
Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt/M. 1990.
- FELBER, Wolfgang:
Eliteforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Analyse, Kritik, Alternativen, Stuttgart 1986.
- FRÖHLICH, Erwin; PICHLER, Hanns J.:
Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988.
- HARTMANN, Michael: Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA, in: *Leviathan*, 1/1999, S. 113 – 141.
- Ders.: Deutsche Topmanager:
Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis, in: *Soziale Welt*, Jahrgang 46, 1995, S. 440 – 468.
- Ders.: Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt/M.– New York 1996.
- HERTZ, Rosanna; IMBER, Jonathan B. (Hg.):
Studying Elites Using Qualitative Methods, Thousand Oaks – London – New Delhi 1995,
darin u.a.:
- THOMAS, Robert J.: *Interviewing Important People in Big Companies*;
- USEEM, Michael: *Reaching Corporate Executives*;
- YEAGER, Peter Cleary, KRAM, Kathy E.:
Fielding Hot Topics in Cool Settings: The Study of Corporate Ethics;
- WORKMAN, John P. Jr.: *Using Electronic Media to Support Fieldwork in a Corporate Setting*;
- HIRSCH, Paul M.: *Tales From the Field: Learning From Researchers' Accounts*.
- HOFFMANN-LANGE, Ursula: Eliteforschung in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B47/83, 1983, S. 11 – 25.
- KANTER, Rosabeth Moss: *Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren*, Wien 1996.
- KAUFMANN, Franz-Xaver; KERBER, Walter; ZULEHNER, Paul M.:
Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München 1986.
- LAY, Rupert: *Ethik für Manager*, Düsseldorf 1996.
- MARCEAU, Jane: *A family business? The making of an international business élite*,
Cambridge – New York – New Rochelle – Melbourne – Sydney / Paris 1989.
- MOYSER, George;
WAGSTAFFE, Margaret (Hg.): *Research Methods for Elite Studies*, London 1987,
darin u.a.:
- HOFFMANN-LANGE, Ursula: *Surveying national elites in the Federal Republic of Germany*;
- WINKLER, John: *The fly on the wall of the inner sanctum: observing company directors at work*;
- GALASKIEWICZ, Joseph:
The study of a business elite and corporate philanthropy in a United States metropolitan area;
- BRANNEN, Peter: *Working on directors: some methodological issues*.
- SCHEUCH, Erwin K.; SCHEUCH, Ute: *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*, Reinbek bei Hamburg 1995.
- SCHLUCHTER, Wolfgang: *Der Elitebegriff als soziologische Kategorie*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jahrgang 15, 1963, S. 233 – 256.
- SCOTT, John (Hg.):
The Sociology of Elites, 2 Bände: Vol. I – *The Study of Elites*; Vol. II – *Critical Perspectives*, 1990.
- WARNER, Malcolm; CAMPBELL, Adrian: *German Management*, in: David J. Hickson (Hg.):
Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations,
Berlin – New York 1993, S. 89 – 108.

WEEGE, Wilhelm: Politische Klasse, Elite, Establishment, Führungsgruppen. Ein Überblick über die politik- und sozialwissenschaftliche Diskussion, in: Thomas Leif; Hans-Josef Legrand; Ansgar Klein: Die politische Klasse in Deutschland. Eliten auf dem Prüfstand, Bonn – Berlin 1992, S. 35–64.

WEHLING, Hans-Georg (Red.):
in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart – Berlin – Köln 1990,

darin u.a.:

HOFFMANN-LANGE, Ursula: Eliten in der modernen Demokratie. Fragestellungen, theoretische Ansätze und Ergebnisse der Elitelforschung;

BERGHAHN, Volker: Die Wirtschaftseliten in der Politik der Bundesrepublik. Der Wandel in Mentalität, Führungsstil und in der Interessenwahrnehmung;

HOFFMANN-LANGE, Ursula:
Wer gehört zur Machtelite der Bundesrepublik? Ergebnisse einer Elitestudie von 1981.

ZAPF, Wolfgang: Wandlungen der deutschen Elite. Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919 – 1961, München 1965.

Identitätsforschung

BARKHAUS, Annette; MAYER, Matthias; ROUGHLEY, Neil; THÜRNUAU, Donatus (Hg.), Identität – Leiblichkeit – Normativität. Neue Horizonte anthropologischen Denkens, Frankfurt/M. 1996,

darin u.a.:

BÖHME, Gernot: Selbstsein und derselbe sein. Über ethische und sozialtheoretische Voraussetzungen von Identität;

GAMM, Gernot: Die Vertiefung des Selbst oder das Ende der Dialektik;

JOAS, Hans: Kreativität und Autonomie. Die soziologische Identitätskonzeption und ihre postmoderne Herausforderung;

SCHMID, Wilhelm: Der Versuch, die Identität des Subjekts nicht zu denken;

KEUPP, Heiner: Bedrohte und befreite Identitäten in der Risikogesellschaft;

RITTER, Martina: Die Freiheit der Frau, zu sein wie der Mann.

BECK, Ulrich: Identität und Arbeitsmarkt – ein Diskussionsbeitrag, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 77, Nürnberg 1983, S. 187–200.

Ders.: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten, in: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Welt. Sonderband 2: Soziale Ungleichheiten, Göttingen 1983, S. 35–74.

Ders.; BECK-GERNSHEIM, Elisabeth (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt/M. 1994.

BERGER, Peter: Identity as a Problem in the Sociology of Knowledge, in: Archives Européennes de Sociologie, Tome 7, 1966, S. 105–115.

BOURDIEU, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Welt. Sonderband 2: Soziale Ungleichheiten, Göttingen 1983, S. 183–198.

Ders.: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1987.

CALHOUN, Craig (Hg.):
Social Theory and the Politics of Identity, Oxford/UK – Cambridge/USA 1994.

COHEN, Stanley; TAYLOR, Laurie: Ausbruchsversuche. Identität und Widerstand in der modernen Lebenswelt, Frankfurt/M. 1977.

DÖBERT, Rainer; HABERMAS, Jürgen; NUNNER-WINKLER, Gertrud: Entwicklung des Ichs, Königstein/Ts. 1980.

DÖBERT, Rainer; NUNNER-WINKLER, Gertrud: Adoleszenzkrise und Identitätsbildung. Psychische und soziale Aspekte des Jugendalters in modernen Gesellschaften, Frankfurt/M. 1975.

ELIAS, Norbert: Die Gesellschaft der Individuen, Frankfurt/M. 1987.

ERIKSON, Erik H.: Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze, Frankfurt/M. 1966.

Ders.: Identity, psychosocial, in:
International Encyclopedia of the Social Sciences, Volume 7, 1968, S. 61–65.

Ders.: Kindheit und Gesellschaft, Stuttgart 19652.

- FETSCHER, Rolf: Das Selbst und das Ich, in: *Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, Jahrgang 35, 1981, S. 616 – 641.
- Ders.: Selbst und Identität, in: *Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, Jahrgang 37, 1983, S. 385 – 411.
- FREY, Hans-Peter; HAUßER, Karl (Hg.): *Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart 1987, darin u.a.:
- FREY, Hans Peter, HAUßER, Karl: *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*;
- TRAUTNER, Hans-Martin: *Geschlecht, Sozialisation und Identität*;
- GILDEMEISTER, Regine; ROBERT, Günther: *Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen*;
- SCHULZE, Gerhard: *Identität als Stilfrage? Über den kollektiven Wandel der Selbstdefinition*;
- SIEGERT, Michael T.; CHAPMAN, Michael: *Identitätsformationen im Erwachsenenalter*.
- GIDDENS, Anthony: *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge – Oxford 1991.
- GOFFMAN, Erving: *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München 1969.
- Ders.: *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*, Frankfurt/M. 1970.
- GRIFFITHS, Morwenna: *Feminism and the Self. The Web of Identity*, London - New York 1995.
- GUZZONI, Ute: *Identität oder nicht. Zur Kritischen Theorie der Ontologie*, Freiburg – München 1981.
- HABERMAS, Jürgen: *Individuierung durch Vergesellschaftung. Zu George Herbert Meads Theorie der Subjektivität*, in: ders.: *Nachmetaphysisches Denken. Philosophische Aufsätze*, Frankfurt/M. 1988, S. 187– 241.
- Ders.: *Motive nachmetaphysischen Denkens*, in: ders.: *Nachmetaphysisches Denken. Philosophische Aufsätze*, Frankfurt/M. 1988, S. 35 – 60.
- HADDEN, Stuart C.; LESTER, Marilyn: *Talking Identity: The Production of „Self“ in Interaction*, in: *Human Studies*, Vol. 1, No. 4, 1978, S. 331 – 356.
- HELSPER, Werner (Hg.): *Jugend zwischen Moderne und Postmoderne*, Opladen 1991, darin u.a.:
- LENZEN, Dieter: *Moderne Jugendforschung und postmoderne Jugend. Was leistet noch das Identitätskonzept?*;
- HELSPER, Werner: *Das imaginäre Selbst der Adoleszenz: Der Jugendliche zwischen Subjektentfaltung und dem Ende des Selbst*;
- NUNNER-WINKLER, Gertrud: *Ende des Individuums oder autonomes Subjekt?*
- HAUK, Gabriele; HERMESMEYER-KÜHLER, Astrid: *Identität jenseits des Geschlechts? – Möglichkeiten und Grenzen in der Adoleszenz*.
- Ders.: *Selbstkrise und Individuationsprozeß. Subjekt- und sozialisations-theoretische Entwürfe zum imaginären Selbst der Moderne*, Opladen 1989.
- HOLLING, Eggert; KEMPIN, Peter: *Identität, Geist und Maschine. Auf dem Weg zur technologischen Zivilisation*, Reinbek bei Hamburg 1989.
- HONNETH, Axel (Hg.): *Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften*, Frankfurt/M. – New York 1993.
- KAMPER, Dietmar: *Die Auflösung der Ich-Identität. Über einige Konsequenzen des Strukturalismus für die Anthropologie*, in: Friedrich A. Kittler (Hg.), *Austreibung des Geistes aus den Geisteswissenschaften. Programme des Poststrukturalismus*, Paderborn – München – Wien – Zürich 1980, S. 79 – 86.
- KEUPP, Heiner (Hg.): *Zugänge zum Subjekt. Perspektiven einer reflexiven Sozialpsychologie*, Frankfurt/M. 1994.
- KEUPP, Heiner; HÖFER, Renate (Hg.): *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*, Frankfurt/M. 1997, darin:
- KEUPP, Heiner: *Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung*;
- BIALAS, Wolfgang: *Kommunitarismus und neue Kommunikationsweise. Versuch einer*

- Kontextualisierung neuerer philosophischer Diskussionen um das Identitätsproblem;
- KRAPPMANN, Lothar: Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht;
- BOHLEBER, Werner: Zur Bedeutung der neueren Säuglingsforschung für die psychoanalytische Theorie der Identität;
- HAUßER, Karl: Identitätsentwicklung – vom Phasenuniversalismus zur Erfahrungsverarbeitung;
- ANSELM, Sigrun: Identifizierung und Selbstbehauptung. Überlegungen zu einer aktuellen Dimension des Anerkennungskonflikts;
- KRAUS Wolfgang, MITZSCHERLICH, Beate: Abschied vom Großprojekt. Normative Grundlagen der empirischen Identitätsforschung in der Tradition von James E. Marcia und die Notwendigkeit ihrer Reformulierung;
- HELSPER, Werner: Das „postmoderne Selbst“ – ein neuer Subjekt- und Jugend-Mythos? Reflexionen anhand religiöser jugendlicher Orientierungen;
- AHBE, Thomas: Ressourcen – Transformationen – Identität;
- BILDEN, Helga: Das Individuum – ein dynamisches System vielfältiger Teil-Selbste. Zur Pluralität in Individuum und Gesellschaft;
- ROMMELSPACHER, Birgit: Identität und Macht. Zur Internalisierung von Diskriminierung und Dominanz;
- STRAUS, Florian, HÖFER, Renate: Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit.
- KOHUT, Heinz: Narzißmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörungen, Frankfurt/M. 1974.
- Ders.: Die Heilung des Selbst, Frankfurt/M. 1979.
- KRAPPMANN, Lothar: Identität in diskontinuierlichen Berufslaufbahnen, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 77, Nürnberg 1983, S. 179 – 186.
- Ders.: Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Stuttgart 1988.
- KRAUS, Wolfgang: Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne, Pfaffenweiler 1996.
- LACAN, Jacques: Das Spiegelstadium als Bildner der Ichfunktion, wie sie uns in der psychoanalytischen Erfahrung erscheint, in: ders., Schriften I, Weinheim – Berlin 19913, S. 61 – 70.
- Ders.: Subversion des Subjekts und Dialektik des Begehrens im Freudschen Unbewußten, in: ders., Schriften II, Weinheim – Berlin 19913, S. 165 – 204.
- LOHAUß, Peter: Moderne Identität und Gesellschaft. Theorien und Konzepte, Opladen 1995.
- LUCKMANN, Thomas; BERGER, Peter: Social Mobility and Personal Identity, in: Archives Européennes de Sociologie, Tome 5, 1964, S. 331 – 344.
- LUHMANN, Niklas: Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch, Opladen 1995.
- MARQUARD, Odo; STIERLE, Karlheinz (Hg.): Identität (Poetik und Hermeneutik VIII), München 1979,
- darin u.a.:
- HENRICH, Dieter: „Identität“ – Begriffe, Probleme, Grenzen;
- LUCKMANN, Thomas: Persönliche Identität, soziale Rolle und Rollendistanz;
- LUHMANN, Niklas: Identitätsgebrauch in selbstsubstitutiven Ordnungen, besonders Gesellschaften;
- MARQUARD, Odo: Identität: Schwundtelos und Mini-Essenz – Bemerkungen zur Genealogie einer aktuellen Diskussion;
- PANNENBERG, Wolfhart: Person und Subjekt.
- MAURER, Friedemann (Hg.): Lebensgeschichte und Identität. Beiträge zu einer biographischen Anthropologie, Frankfurt/M. 1981.
- MEAD, George Herbert: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt/M. 1968.
- NUNNER-WINKLER, Gertrud: Das Identitätskonzept. Eine Analyse impliziter begrifflicher und empirischer Annahmen in der Konstruktbildung, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 77, Nürnberg 1983, S. 151 – 178.

- Dies.: Identität und Individualität, in: Soziale Welt, Jahrgang 36, 1985, S. 466–482.
- ORTH-PEINE, Hannelore:
Identitätsbildung im sozialgeschichtlichen Wandel, Frankfurt – New York 1990.
- PARSONS, Talcott: Der Stellenwert des Identitätsbegriffs in der allgemeinen Handlungstheorie, in: Rainer Döbert; Jürgen Habermas; Gertrud Nunner-Winkler: Entwicklung des Ichs, Königstein/Ts. 19802, S. 68-88.
- SCHEUCH, Erwin K.; SCHEUCH, Ute: Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute, Reinbek bei Hamburg 1995.
- STRAUB, Jürgen: Identitätstheorie im Übergang? Über Identitätsforschung, den Begriff der Identität und die zunehmende Bedeutung des Nicht-Identischen in subjekttheoretischen Diskursen, in: Sozialwissenschaftliche Literaturreischaue, Heft 23, Jahrgang 14, 1991, S. 49–71.
- TAYLOR, Charles:
Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität, Frankfurt/M. 1994.
- TUGENDHAT, Ernst: Selbstbewußtsein und Selbstbestimmung. Sprachanalytische Interpretationen, Frankfurt/M. 1979.
- VOLMERC, Ute: Identität und Arbeitserfahrung. Eine theoretische Konzeption zu einer Sozialpsychologie der Arbeit, Frankfurt/M. 1978.
- VOß, Gerd-Günter: Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft, Stuttgart 1991.
- WEIGERT, Andrew J.: Identity. Its Emergence within Sociological Psychology, in: Symbolic Interaction, Vol. 6, 1983, S. 183–206.
- WHITBOURNE, Susan Krauss: The Me I Know: A Study of Adult Identity, New York – Berlin – Heidelberg – Tokyo 1986.
- Dies.; WEINSTOCK, Comilda S.: Die mittlere Lebensspanne. Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters, München – Wien – Baltimore 1982.
- YARDLEY, Krysia; HONESS, Terry: Self and Identity: Psychosocial Perspectives, Chichester – New York – Brisbane – Toronto – Singapore 1987.
- ZAHLMANN, Christel (Hg.):
Kommunitarismus in der Diskussion. Eine streitbare Einführung, o.O. 1992,
darin u.a.:
HONNETH, Axel: Individualisierung und Gemeinschaft;
STEINFATH, Holmer: Der Verlust der Identität.

WEITERE PROJEKTE DER IDENTITY FOUNDATION

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-Buchpreis

Die Stiftung will versuchen, die Auseinandersetzung mit dem Thema Identität auch in der Öffentlichkeit zu fördern. Dazu hat die Identity Foundation in diesem Jahr einen mit 50.000 € dotierten Buchpreis ausgelobt. Er wird im Rhythmus von zwei verliehen. Eine namhafte Jury wird aus Autoren bemerkenswerter Publikationen der Disziplinen Philosophie, Theologie, Geschichte, Soziologie, Politologie, Anthropologie, Ethnologie, Sprachwissenschaften und Psychologie einen Preisträger ermitteln. 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 (spez. Deutsches) versus asiatisches (spez. 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.

