

Vom Vorbild beflügelt

Leitbilder sind Ansporn für die Karriere. Doch die meisten Menschen suchen sie sich im privaten Umfeld. Dabei profitieren wir von einem vorbildlichen Chef oder Kollegen am meisten.

Von Jörg Oberwittler

Was wir für Kinder selbstverständlich finden, gilt auch für Erwachsene: Vorbilder bringen uns weiter. „Sie helfen uns, eine Lebenslinie zu finden – nämlich das zu tun, wozu wir am besten in der Lage sind“, sagt der Biopsychologe Peter Walschburger von der Freien Universität Berlin über die Rolle von Vorbildern für die Entwicklung der Identität. Gerade am Arbeitsplatz können vorbildliche Kollegen oder Vorgesetzte ein Quell des Ansporns sein. Sei es der ehrgeizige Schreibtischnachbar, der uns täglich zu mehr Fleiß beflügelt, oder ein Vorgesetzter, der als Wegweiser für die persönliche Karriereentwicklung fungiert. Sie geben Orientierung, motivieren und stärken unser Durchhaltevermögen, wirken nach den Worten der Philosophin Hannah Arendt als „inneres Geländer“. Wer ein solches Vorbild hat, das belegen Studien, arbeitet besser und hat mehr Selbstvertrauen.

Entsprechend groß ist die Sehnsucht nach Vorbildern, in der Krise nimmt sie sogar noch zu – in Amerika wird der neue Präsident Barack Obama zum Hoffnungsträger, in Deutschland war Altkanzler Helmut Schmidt wohl nie so populär wie heute. Fast 80 Prozent der in einer Untersuchung der Unternehmensberatung Accenture befragten Personen geben an, dass sie ein Vorbild haben oder hatten. Doch nur die wenigsten werden bei ihrer Suche nach einem Vorbild im Büro fündig: Gerade einmal jeder vierte Mann schaut sich dafür am Arbeitsplatz um, unter den Frauen ist es sogar nur jede fünfte.

Woran das liegt? Die Mehrheit der Befragten sagt, es mangle unter den Kollegen und Vorgesetzten schlicht an

Fast 80 Prozent der in einer Accenture-Untersuchung befragten Personen geben an, dass sie ein Vorbild haben oder hatten.

brauchbaren Exempeln. Charme, Intelligenz, Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz, aber auch Rücksichtnahme, Authentizität und ethisches Handeln, diese Charakterzüge stehen laut Peter Walschburger ganz oben auf der Wunschliste. Wirtschaftslenkern werden diese Eigenschaften offenbar kaum noch zugesprochen. Die Skepsis scheint berechtigt, wenn ein einstiger „Manager des Jahres“ über versteckte Bankkonten in Liechtenstein stolpert, Vorzeigechefs wegen Datenpannen in ihren Unternehmen in Erklärungsnot geraten und Banker auf Renditejagd die Bodenhaftung verlieren. „Da sind einige Zacken aus der Krone gefallen“, sagt Ulrich Greiwe, der das Buch „Die Kraft der Vorbilder“ geschrieben hat.

Gleichzeitig wandelt sich seit einigen Jahren der Typus Manager. Die Anforderungen an Führungspersonen hätten sich geändert, sagt Brigitte Witzer, die als Autorin und Business-Coach arbeitet. „Die Zeit der Helden ist vorbei“, unter diesem Titel hat sie ihre Analyse in einem Buch zusammengefasst. Gefordert seien nicht mehr Hardliner und Einzelkämpfer, die nur auf den persönlichen Erfolg schielen, sondern Team-Führer, die andere mitreißen und Visionskraft haben, für die Emotionen und Respekt keine Fremdwörter sind.



Illustration: Cyprian Koscielniak

Doch davon gibt es in der Wirtschaft noch zu wenige. Für ihre Beispiele muss auch Witzer auf andere Gebiete ausweichen: auf Obama, dem auf einer öffentlichen Veranstaltung wegen des Todes seiner Großmutter eine Träne die Wange herunterkullert, und auf Bayern-Trainer Jürgen Klinsmann, der nicht den Allwissenden gibt, sondern mit Hilfe seiner Euphorie und eines ganzen Expertenstabs versucht, die Leistung seiner Mannschaft zu steigern. Für Witzer sind bei-

de „postheroische Manager“, die ein neues Führungsideal verkörpern – weil sie sich gleichwertig zu ihren Mitarbeitern sehen, sich auf Gefühl und Familie besinnen und auch mal mit den Kindern grillen, wenn die Medien nicht dabei sind.

Noch bessere Leitfiguren als diese vor allem aus dem Fernsehen bekannten Vorbilder dieses Kalibers sind allerdings Personen aus dem eigenen Um-

feld. „Richtige Vorbilder habe ich erst in meinem beruflichen Umfeld gefunden, denn dort ist der direkte Bezug zu meinen zukünftigen Aufgaben da“, sagt zum Beispiel Daniel Saga, der am „Vorstandsassistenten-Programm“ des Versicherungskonzerns Allianz teilnimmt. Zur Vorbereitung auf seine erste Führungsposition arbeitet er rund zwei Jahre als Assistent eines Vorstandsmitglieds und kann so täglich aus nächster

Nähe verfolgen, wie sein 17 Jahre älterer Chef und Mentor Mitarbeiter führt, motiviert und auch in schwierigen Situationen die Ruhe behält. Dieser sitzt nur ein Büro weiter, täglich tauschen sich beide über den Tagesplan und Fragen aus. „Dadurch habe ich schon viel über Mitarbeiterführung gelernt, was ich mir ohne das Programm hätte mühsam erarbeiten müssen“, sagt der 30 Jahre alte Münchner.

„Vorbilder aus der direkten Umgebung haben eine stärkere Wirkung, weil sie ansprechbar sind“, fasst Kathrin Mahler Walther von der Europäischen Akademie für Frauen in der Politik und Wirtschaft (EAF) ihre Einschätzung zusammen. Gerade Frauen hätten in der Wirtschaft daher so wenige Vorbilder. Denn nur eine einzige Frau sitzt zurzeit im Vorstand eines Dax-30-Unternehmens, die Siemens-Einkaufschefin Barbara Kux. Und nach Auskunft der Hoppenstedt Holding, die jährlich die Frauenquote in allen deutschen Unternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Umsatz ermittelt, kommen auf 50 000 Top-Manager nur 3000 Frauen. Zwar können sich Frauen auch Männer zum Vorbild nehmen, aber in der Regel üben das gleiche Geschlecht und ein ähnlicher Lebenslauf die größte Strahlkraft aus. Die EAF bietet deshalb seit 1996 ein Mentoring-Programm speziell für Frauen an, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen. Neun Monate lang bekommen sie eine weibliche Führungskraft als Mentorin zugewiesen, der sie bei ihrer Arbeit über die Schulter schauen und mit der sie sich mindestens einmal im Monat austauschen können.

„Vorbilder aus der direkten Umgebung haben eine stärkere Wirkung, weil sie ansprechbar sind.“

Kathrin Mahler Walther, EAF

Seit vergangenem September profitiert auf diese Weise Anja Wehler-Schöck vom Erfahrungsschatz ihrer rund 30 Jahre älteren Mentorin, einer selbständigen Kommunikationsberaterin. „Von ihr bekomme ich viele neue Denkanstöße“, sagt die 30 Jahre alte Politologin aus Berlin. „So hat sie zum Beispiel meinen Blick auch für meine Stärken geschärft.“ Vorher hätten Leitfiguren ihr Leben nur sporadisch gestreift, etwa in Form einer Kollegin, die Familie und Beruf wunderbar zu vereinen wusste. Auch die erste Bundestagspräsidentin Annemarie Renger, die sich in der Bonner Männerwelt behauptete, habe sie als vorbildlich empfunden. „Aber es fehlte mir eine Person, der ich die vielen Fragen stellen konnte, die mir unter den Nägeln endlich gefunden.“

Kathrin Mahler Walther von der EAF setzt auf Nachahmungseffekte. „Wenn Frauen vorleben, dass Beruf und Familie vereinbar sind, werden auch jüngere angespornt, dem nachzueifern“, sagt sie. Und auch den Männern täte es ihrer Meinung nach gut, wenn sich bald der erste prominente Wirtschaftschef in den Elternurlaub verabschieden würde. Dass sich die Hoffnung darauf bald erfüllt, zieht Brigitte Witzer allerdings in Zweifel. Für Top-Manager werde diese Frage weiterhin heikel. Aber weitere „Klinsmänner“ und „Obamas“ wird es ihrer Ansicht nach schon bald geben. Dann dürften die Chancen steigen, bei der Vorbildsuche auch im Büro fündig zu werden – und zwar für beide Geschlechter. Denn auch Frauen hätten jahrzehntelang die Heldenrolle überzogen und so manchen Mann in puncto Schärfe, Ellenbogendenken und Machtstreben überholt. „Dabei ist unter Schulterpolstern und grauen Flanellkostümen die Weiblichkeit auf der Strecke geblieben.“ Jetzt sei die Zeit für vorbildliche Managerinnen gekommen, sie sich wieder zurückzuholen.

WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

Seit einiger Zeit schlief Wank schlecht. Um fünf Uhr morgens schreckte er auf und formulierte Briefe, Aktennotizen, Stellungnahmen im Halbschlaf. Das kannte er nicht von sich. Bis vor kurzem noch war er ein gelassener Mensch gewesen, der sich Unangenehmes vom Leib zu halten wusste. Seit er jedoch Führungsverantwortung trug, hatte sich die Lage verändert. Plötzlich war er nicht mehr der freundliche, hilfsbereite Kollege, der hie und da Anregungen formulierte, sondern jemand, der Anweisungen zu geben hatte.

Er sagte: „Herr Zink, wären Sie wohl so nett und würden...“ Und während er so sprach, meinte er Überraschung, ja leisen Spott in den Augen seines Gegenübers zu sehen. War das wirklich Wank, der neue Chef, der da sprach? Oder war das jemand, der schon jetzt um Verzeihung für künftige Schnitzer bat? Ork, sein Vorgänger, war da ganz anders unterwegs gewesen: „Herr Zink! Da Sie es offensichtlich selbst nicht sehen, sage ich es Ihnen! Und ich sage nicht mal bitte! Würden Sie also...!“ Ork hatte die Abteilung zwei Jahre lang geleitet, bevor er zum letzten Quartal befördert wurde. Schneller, als viele erwartet hatten. Die Mitarbeiter waren sich einig: der unsympathischste Chef, den sie je erlebt hatten. Launisch, unberechenbar, voller Allüren. Jemand, der geradezu Vergnügen daran fand, laut zu werden, aus der Rolle zu fallen. Andererseits: ein Ausbund an Gewissenhaftigkeit, absolut verlässlich und mit Ergebnissen immer erst dann zufrieden, wenn wirklich nicht mehr herauszuholen war.

Es war durchaus nicht klar gewesen, dass Wank Orks Nachfolger werden sollte. Manche hielten ihn für zu weich, zu unentschlossen. Und in der Tat hatte er sich vorgenommen, die Abteilung anders zu führen als Ork. „Sie mögen mich hassen, solange sie mich nur fürchten“, hatte der ihm, unverbesserlich, mit auf den Weg gegeben. Transparenz und Verständlichkeit, so stellte Wank sich hingegen vor, würden ihm den Rückhalt seiner Mitarbeiter sichern. Doch immer, wenn er versuchte, seine Entscheidungen zur Diskussion zu stellen, bekam er diesen überraschten, vielleicht sogar spöttischen Gesichtsausdruck zu sehen. Wussten die Leute eigentlich, welche Verantwortung er seit seiner Beförderung zu tragen hatte? Er stellte die Frage Zink. Der antwortete: „Offen gestanden: Das würde mich nur interessieren, wenn ich an Ihrer Stelle wäre. Bin ich aber nicht.“ „Also schön, Zink!“, hörte Wank sich schreien. „Da Sie es offensichtlich selbst nicht sehen, sage ich es Ihnen! Und ich sage nicht mal bitte! Würden Sie also...!“

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

ZAHL DER WOCHE

46 Prozent der deutschen Männer leben im Alter von 24 Jahren noch im Elternhaus. Frauen ziehen deutlich früher aus: Bei ihren Eltern wohnen mit 24 Jahren nur noch 27 Prozent von ihnen.

Quelle: Destatis

Sparen statt entlassen
Es gibt viele Möglichkeiten, die Personalkosten zu senken. **Seite 2**

Multimillionär a. D.
Unternehmer Klaus Schmidt war Millionär – bis er in die Spielbank ging. **Seite 3**



Fürs Leben gezeichnet
Tätowierungen können über die Vergabe von Arbeitsplätzen entscheiden. **Seite 5**

Bildung am Bodensee
Wie die private Zeppelin University Manager in spe ausbildet. **Seite 12**

