

# Das Selbstbild moderner Manager

**FÜHRUNGSKRÄFTE:** Was treibt Manager an? Welchen Werten fühlen sie sich verpflichtet? Wo finden sie Sinn? Spannende – und ernüchternde – Antworten auf diese Fragen gibt eine aktuelle Studie.

Von Paul J. Kohtes

**P**lichtbewusst, leistungsorientiert und zu privatem Verzicht bereit: Die Spitzenkräfte der deutschen Wirtschaft leben für und in ihrem Beruf. Dort verankern sie ihre Werte, dort setzen sie sich Ziele, dort finden sie Lebenssinn. Die Kehrseite dieses professionellen Habitus: Der Wunsch nach Selbstverwirklichung muss nicht nur hinter den in der Unternehmenswelt wahrgenommenen Zwängen zurückstehen, sondern zuweilen auch der permanenten Suche nach Anerkennung weichen. In diesem Spannungsfeld werden persönliche Ideale zur reinen Privatsache.

Diese Erkenntnisse stammen aus einer aktuellen Untersuchung. Miriam Meckel, Leiterin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen, hat im Auftrag der Düsseldorfer Identity Foundation gemeinsam mit ihrem Team 200 deutsche und Schweizer Führungskräfte aus allen Branchen zu ihren Lebensmotivationen, Sinnvorstellungen und Werten befragt. Über 70 Prozent der Teilnehmer waren Vorstände, Geschäftsführer und persönlich haftende Gesellschafter. Im Durchschnitt waren die Befragten 46 Jahre alt, 20 Prozent von ihnen Frauen. Um die Ergebnisse zu untermauern, interviewten die Wissenschaftler neben der Fragebogenaktion 23 Führungskräfte

persönlich. Auf diese Weise erhielten die Experten eine qualitative Bestätigung der quantitativen Untersuchung.

Das Ergebnis: An der Spitze der Konzerne und großer mittelständischer Unternehmen in Deutschland stehen Menschen, die gut funktionieren und überwiegend innerhalb der Grenzen des Systems denken und handeln. Ein Ergebnis, das auf den ersten Blick nicht überrascht. Spannend wird es, weil sich zwei Fragen daran knüpfen: Zum einen ist es die Frage nach Werten, die sich nicht aus Funktions- und Leistungsanforderungen speisen; nach Sinn- und Zielvorstellungen, die Vitalität und innere Unabhängigkeit verleihen. Zwar schimmern diese hinter den vordergründigen Antworten zuweilen durch. Viele Manager erleben sie aber hauptsächlich in der Privatsphäre. Zum anderen geht es um die Frage, ob und wie die deutschen Führungskräfte mental vorbereitet sind, die Folgen der globalen Wirtschaftskrise zu bewältigen. Hier gibt die Untersuchung interessante, wenngleich auch einige ernüchternde Aufschlüsse.

## Leistung als entscheidender Wert

Schon mehrfach hat die Identity Foundation das Selbstverständnis der Leistungseliten untersuchen lassen. Dies-

mal sollten die St. Galler Wissenschaftler in Erfahrung bringen, ob hinter dem professionellen Auftreten von Führungskräften so etwas wie ein inneres Wertegerüst steht, das den Aspekt des Spirituellen oder eines größeren Sinnzusammenhangs abbildet.

Warum uns diese Frage wichtig war? Nach unserer Auffassung hat die Systemkrise, in der wir stecken, ihre tieferen Ursachen in einem für die wirtschaftlichen Eliten typischen Dilemma: Topmanager werden in Ausbildung und Managemententwicklung vor allem darauf getrimmt, Funktions- und Leistungsanforderungen zu erfüllen, also fachliche Kompetenzen zu entwickeln.

Die Entwicklung von Wert- und persönlichen Sinnvorstellungen spielt bisher eine eher untergeordnete Rolle. Dies führt dazu, dass viele Führungskräfte sich im Berufsleben auf die Rolle des Managers beschränken und das Menschsein ins Privatleben verbannen – ein innerer Widerspruch, der von zahlreichen Studienteilnehmern auch als solcher erfahren wird. Wir wollten deshalb wissen: Welche Rolle spielt für die wirtschaftliche Elite – wenn auch nicht immer offensiv zur Geltung gebracht – der Wunsch nach authentischem Sein?

Es gibt keine eindeutigen Antworten. Dennoch zieht sich ein roter Faden

durch die Ergebnisse: Die Unternehmensskandale der vergangenen Jahre scheinen zu einer Selbstwahrnehmung geführt zu haben, die sich in einer neuen politischen Korrektheit artikuliert. Themen wie soziale Verantwortung, Ethik und Wertorientierung nehmen im Alltag der Führungskräfte einen deutlich erkennbaren Stellenwert ein. Die Führungskräfte haben ein klares Bild vor Augen, wie sie vor sich selbst und in der Öffentlichkeit erscheinen wollen: Leistungsstark, werbewusst und sozial verantwortlich. Doch dieses Bild wirkt vordergründig. Seinen Weg vom eher rationalen Entwurf bis zur gelebten Grundüberzeugung muss es erst noch finden.

Die Befragten konnten auf einer Skala zwischen 1 (keine Zustimmung) und 10 (hohe Zustimmung) die vorgegebenen Aussagen bewerten. Gefragt nach den Ansprüchen an ihr Handeln, antworteten 93 Prozent mit hoher Priorität, dass es ihnen wichtig sei, sich bei ihrem Tun in ihrer Persönlichkeit entfalten zu können. Authentizität und Selbstverwirklichung sehen die meisten Führungskräfte aber nicht als Leitmotive eines lebenslangen Reifungsprozesses. Eine Selbstverwirklichung, die neben der beruflichen Aufgabe auch das persönliche Menschsein zum Thema macht, blenden sie als für den Job nicht relevant aus. Die Mehrheit der Befragten glaubt, dass sie ihr Selbst am besten entfalten können, indem sie ihre beruflichen Ziele erreichen. 96 Prozent haben den Anspruch an sich, eine Sache voranzutreiben und damit erfolgreich zu sein. Nur 37 Prozent messen der Forderung, einen Beitrag für die Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten, höchste Priorität bei.

Auf diese Weise wird das Selbstbild „Ich bin, was ich leiste“ zur Identität. Viele Manager folgen ihm zwar immer häufiger mit Unbehagen. Einen übergeordneten Zusammenhang, aus dem sie ihr Erfolgsbild nähren, finden aber

nur wenige. Ein Mangel, der auch in ihren Sinnvorstellungen deutlich wird: 66 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass berufliche Erfolge Lebenssinn schaffen (siehe Grafik rechts). Nur knapp jeder Dritte gibt an, dass seine Haltung zur Arbeit auch von religiösen und spirituellen Leitideen geprägt ist.

Daher ist es wenig verwunderlich, dass fast 70 Prozent ihren Lebenssinn aus der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben ziehen. Zuverlässigkeit, Disziplin und Ehrgeiz heißen die Werte, die ihr Handeln ordnen. Was über den Horizont des verlässlichen Funktionierens hinausweisen könnte, scheint im System Wirtschaft bisher nur wenig Anerkennung zu finden. Viele leben denn auch ihre persönlichen Überzeugungen eher im Privaten aus. Sie scheuen es, im Job damit anzuecken. So sagt eine Führungskraft: „Sie können sich gewaltig entfalten, wenn Sie in einer Geschäftsleitung sitzen. Es ist aber immer die Frage, wie stark Sie sich wirklich persönlich einbringen wollen.“

## Geld ist nicht alles – aber wichtig

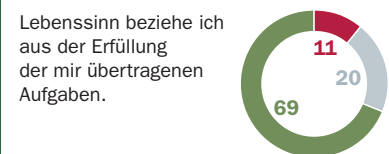
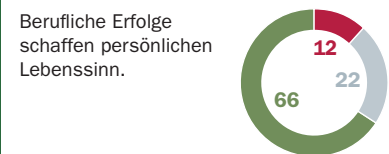
Die große gesellschaftliche Debatte um die Höhe der Managergehälter hat im Denken der Führungskräfte Spuren hinterlassen. Bereits jeder vierte Befragte sieht in der materiellen Kompensation keine Sinnstiftung. Die Einzelaussagen der Interviews verdeutlichen, dass Führungskräfte ihr hohes Gehalt vor allem als Entschädigung für die Zeit und Kraft sehen, die sie im Beruf einsetzen. So sagt ein Geschäftsführer: „Das Geld ist für mich eine Belohnung für die Arbeit, die ich leiste, aber nicht mein Antreiber.“ Natürlich gibt es aber auch diejenigen, die dem aktuellen Managerklischee entsprechen – für die das Geld Sinn, Zweck und Ziel zugleich ist: Gefragt, was sie tun würden, wenn das Unternehmen erfolgreich wäre und

## Arbeit als Sinnstifter

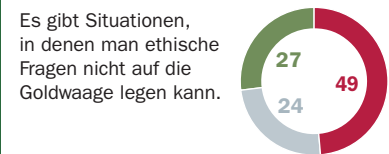
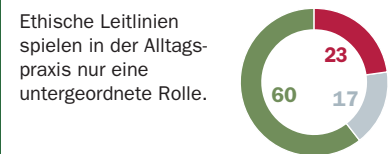
200 deutsche und Schweizer Führungskräfte sollten erklären, was Arbeit für sie bedeutet. Die Antworten zeigen, wie der Beruf die Identität der Manager beeinflusst.

◀ keine Zustimmung    hohe Zustimmung ▶

1 – 4    5 – 6    7 – 10  
Angaben in Prozent



Welche Bedeutung haben ethische Leitlinien in der Wirtschaft? Beurteilen Sie die folgenden Aussagen.



Quelle: Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen

es ideale Arbeitsbedingungen für sie gäbe, antwortet immerhin jeder Fünfte: „Ich würde meine Vergütung angemessen erhöhen.“

Wie steht es nun konkret um die Werte, die dem Handeln der Manager zugrunde liegen? Allen Systemzwängen zum Trotz haben Führungskräfte einen hohen Anspruch an die eigene Authentizität. Im Prinzip wollen sie im Privat- wie auch im Berufsleben nach ein und denselben Werten leben. Die Realität freilich sieht anders aus: Dort trennen sie zwischen privaten und beruflichen Werten. Liebe zum Beispiel kennzeichnet für die Mehrheit der befragten Führungskräfte keine Grundhaltung zum Leben und zum Menschen, sondern charakterisiert vor allem die Qualität privater Beziehungen in Ehe, Partnerschaft und Familie. 96 Prozent messen der Liebe im Privatleben eine hohe Bedeutung zu. Im Berufsleben sind es 46 Prozent, die Liebe als Grundhaltung auch hier für wichtig halten. Für 41 Prozent ist Macht im Berufsleben erstrebenswert, aber nur für 9,2 Prozent im Privaten. Interessant: Vertrauen und Respekt sind für über 90 Prozent in beiden Lebensbereichen gleich relevant.

Pragmatisch gehen die Befragten auch mit jenem inneren Maßstab um, der das Handeln auf den Prüfstand stellt: das Gewissen. So bekommt der Satz „Ich handle stets nach meinem Gewissen“ bei den Befragten hohe Zustimmung. Auf einer Skala von 1 (keine Zustimmung) bis 10 (hohe Zustimmung) haben sich 43 Prozent bei dieser „Gewissensfrage“ zwischen den Werten 7 und 8 eingeordnet. Ein auf-

schlussreiches Ergebnis. Bedeutet „stets“ doch „immer“ und trifft im wahrsten Sinne des Wortes damit nur für den Wert 10 zu. Wenn fast jeder dritte Befragte dem Satz zustimmt, dass „es Situationen gibt, in denen man ethische Fragen nicht auf die Goldwaage legen kann“, bestätigt auch das den Eindruck einer eher flexiblen Handhabung von Wertvorstellungen.

Dazu passt auch der Konsens unter den befragten Führungskräften, dass sie sich keinem verbindlichen Ethikodex im Unternehmen unterwerfen wollen. 60 Prozent der Befragten glauben, dass ethische Leitlinien in der Alltagspraxis nur eine untergeordnete Rolle spielen. Sie setzen auf Eigenverantwortung: Über 60 Prozent halten es für angemessen, zugunsten ethisch verantwortlichen Handelns die Kapitalrendite oder Dividende zu schmälern. Soziale und ökologische Belange spielen für über 70 Prozent zwar eine wichtige Rolle. Für jeden zweiten der Befragten ist Corporate Social Responsibility aber nicht mehr als ein Feigenblatt.

## Mangelnde Krisenkompetenz

Welche Rückschlüsse auf die Krisenkompetenz der Manager lässt aber nun die Studie zu? Grundsätzlich sind es zwei Eigenschaften, die Manager krisentauglich machen: Resilienz und Kreativität. Resilienz nennen die Managementpsychologen jene psychische Widerstandskraft, die den Menschen befähigt, Krisen zu trotzen, Entbehren auf sich zu nehmen und Probleme zu lösen, statt vor Angst zu erstarren. Diese Fähigkeit bringen die Befragten mit. Nur 5 Prozent empfinden etwa die Globalisierung als persönliche Bedrohung. 73 Prozent glauben im Gegenteil, dass sie neue persönliche und berufliche Entwicklungen eröffnet. Für die große Mehrheit (88 Prozent) gehört die Bereitschaft, privaten

Verzicht zu leisten, sich Herausforderungen zu stellen und außerordentliche Leistungen zu erbringen, zur Jobbeschreibung.

Weniger positiv steht es freilich um eine andere Fähigkeit, die für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen mindestens genauso wichtig ist: Kreativität. Die Ergebnisse zeigen eine vor allem operativ orientierte Managementelite. Sie kennt ihr Geschäft, erfüllt diszipliniert und pflichtbewusst ihre Aufgaben und ahnt mehr und mehr, dass sie nicht nur den Shareholdern zu dienen hat, sondern das Umfeld der Unternehmenswelt im Ganzen ins Visier nehmen muss, um den Herausforderungen der Zeit gerecht zu werden.

Was diesen Führungskräften fehlt, liegt auf der Hand. Es ist die Lust an neuen Ideen, der Wille, den eigenen unbeirrbaren Impulsen zu folgen, der Mut, einmal formulierte Spielregeln zu hinterfragen, oder – wie der Ökonom Joseph Schumpeter es ausgedrückt hat – das scheinbar Bewährte „schöpferisch zu zerstören“. Hier zeigt sich die Kehrseite der in der Studie zutage tretenden pragmatisch-funktionalistischen Orientierung.

Weil in Recruiting und Personalentwicklung viel zu oft die stromlinienförmigen Lebensläufe mit Toppositionen belohnt werden, neigt das System dazu, Querdenker auszusortieren. Kann es da verwundern, dass ambitionierte Manager, die etwas bewegen wollen, ihr Potenzial zur schöpferischen Zerstörung lieber zurückstellen und mit vordergründigem Konformismus agieren? Dass es auch anders gehen könnte, zeigen Einzelaussagen aus den persönlichen Interviews, wie beispielsweise diese: „Ich bin der Meinung, dass Unabhängigkeit die Grundlage eines guten Tuns ist. Kompromisse sind immer der schlechtestmögliche Weg, der zum Ziel führt.“ Zu viele andere blenden diese Sichtweise freilich aus.

### PAUL J. KOHTES

*ist Mitgründer von Europas heute umsatzstärkster PR-Agentur Pleon in Düsseldorf. Vor 30 Jahren entdeckte er die Zen-Meditation und leitet heute Seminare zu „Zen for Leadership“. 1998 gründete er die Wissenschaftsstiftung Identity Foundation.*

Dieses Verhalten allerdings allein als egomanischen Selbsterhaltungstrieb zu interpretieren greift zu kurz. Unsere Studie zeigt, dass bereits jeder dritte Befragte die äußeren Anpassungszwänge als belastend erlebt. Wahrscheinlich aber schätzt er die Gefahr, als rebellierender Querdenker ins Abseits zu geraten, größer ein als die Chance, mit offensiv gelebter Authentizität zu reüssieren. Ein Teufelskreis, der sich nur durchbrechen lässt, wenn Führungskräfte ihren persönlichen Wunsch nach Integrität künftig genau so ernst nehmen wie die Aufgaben, die an sie herangetragen werden.

Nur der Einzelne kann diese Grenzen überschreiten. So sagt eine Führungskraft im Interview: „Ich glaube schon, dass letztlich die Menschen entscheidender sind als das System und die Prozesse. Deswegen ist es wichtig, dass man sich persönlich auch einbringen kann und muss.“

Mehr Persönlichkeit wagen heißt also das Gebot der Stunde. Es sind die Nonkonformisten, die im Geschäft etwas bewegen – ohne sich zu verbiegen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

KOTHES, P. J.; JÄGER, W. (Hrsg.):  
*zen@work – Manager und Meditation.*  
*Einzigartige Erfahrungsberichte aus*  
*der Führungsetage, Kamphausen 2009.*

### HBM ONLINE

(zu beziehen über:  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))  
KUHN, L.; LEITL, M.: *Der Wert der*  
*Werte. Gespräch mit Ulrich Hemel, in:*  
*Harvard Businessmanager, Mai 2003,*  
*Seite 109, Produktnummer 200305109.*

### INTERNET

*Homepage der Identity Foundation:*  
[www.identityfoundation.de](http://www.identityfoundation.de)

### KONTAKT

[Paul.Kohtes@identity-foundation.de](mailto:Paul.Kohtes@identity-foundation.de)

© 2009 Harvard Businessmanager



Sparen Sie über  
**€ 12,-!**

Sichern Sie sich das Wissen der Besten:

# Jetzt testen und 35% sparen!

Lesen Sie jetzt **3 Monate** Harvard Businessmanager zur Probe, und **sparen Sie 35%**! Als Dankeschön erwartet Sie **ein exklusives Geschenk!**

Harvard Businessmanager ist das effiziente Werkzeug für Führungskräfte. Die besten Wirtschaftswissenschaftler und Praktiker unserer Zeit berichten über Trends sowie Methoden und Strategien im Management. Monat für Monat. Für Ihren persönlichen Wissensvorsprung. **Überzeugen Sie sich selbst, und sparen Sie dabei über € 12,-!**



**Gratis!**

### Madison-Armbanduhr-Set

Stilvoll managen: Madison-Uhr mit Metallgehäuse, Quarzuhrwerk, Datumsanzeige und Wechselarmband. Mit Werkzeug und Manschettenknöpfen.



### Ihre Vorteile:

- Kein Risiko: nach dem Test jederzeit kündbar.
- 35% Ersparnis gegenüber dem Einzelkauf.
- Bequeme Lieferung frei Haus.
- Gratis: das Madison-Armbanduhr-Set.
- Steuerlich absetzbar.

### Gleich bestellen:

- Einfach Coupon ausfüllen und senden an: **manager magazin, Abonnenten-Service, 20637 Hamburg**
- Telefon: **018 03/42 78 27** (€ 0,09/Min.)
- Fax: **040/30 07-85 70 85**
- Online: **www.harvardbusinessmanager.de/miniabo**

Harvard Businessmanager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg. Geschäftsführer Dr. Philipp Busch. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.

Bitte hier ausschneiden! ✂

## Ja, ich möchte 35% sparen und mein Geschenk!

Ich zahle für 3 Ausgaben Harvard Businessmanager nur € 24,-. Als Dankeschön erhalte ich das Madison-Armbanduhr-Set. Wenn ich Harvard Businessmanager danach weiter lesen möchte, brauche ich nichts zu tun. Ich erhalte Harvard Businessmanager dann monatlich frei Haus für nur € 11,- statt € 12,30 und spare somit mehr als 10% gegenüber dem Einzelkauf. Das Abo ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Andernfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Dieses Angebot gilt nur in Deutschland. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung und kann es in jedem Fall behalten. Lieferung, solange der Vorrat reicht.

Name, Vorname		Ich bin damit einverstanden, dass die SPIEGEL-Gruppe mir ggf. auch per Telefon und/oder E-Mail Angebote unterbreitet (ggf. streichen).	
Firma		Ich zahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug.	
Straße, Hausnummer oder Postfach		BLZ	Kontonummer
PLZ	Ort	Geldinstitut, Ort	
Telefon (Bitte für evtl. Rückfragen angeben.)		<b>Als Dankeschön erhalte ich das Madison-Armbanduhr-Set.</b>	
E-Mail (Bitte für evtl. Rückfragen angeben.)		X Datum und Unterschrift	

(1300) HB07-005