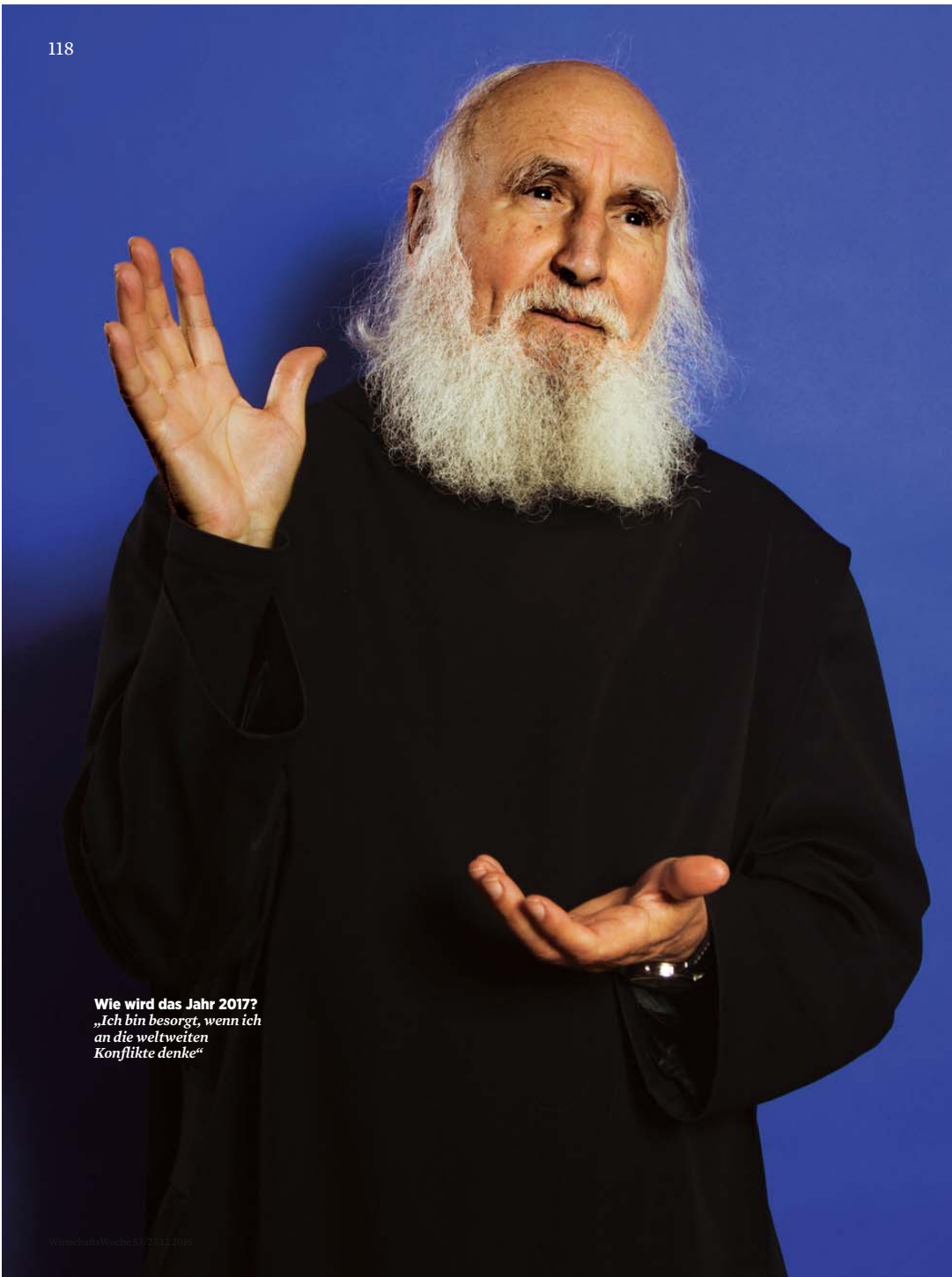




Pater Anselm, was ist Ihre wichtigste Tugend?

Wertefragen

Die Hoffnung nie zu verlieren, das ist Benediktinermonch **Anselm Grün** am wichtigsten. Aber auch Tugenden wie Demut, Fleiß und Mäßigung erleben derzeit eine Renaissance. Warum davon nicht nur der Einzelne profitiert, sondern die gesamte Wirtschaft.



Wie wird das Jahr 2017?
„Ich bin besorgt, wenn ich an die weltweiten Konflikte denke“

FOTO: WOLFF HEBERSAWALL FOR WIRTSCHAFTSWOCHEN; KALLIGRAPHIE: LAURA SEBBA

Hätte Hieronymus Bosch im 21. Jahrhundert gelebt, sähe sein Gemälde der sieben Todsünden anders aus: Es wäre vermutlich eine Collage aus Zeitungsartikeln oder Fernsehmeldungen. Denn für die Sinnbilder der Sünden hätte Bosch nicht seine Fantasie bemühen müssen. Ein Blick in die Nachrichten hätte gereicht: Hier Konzerne, die jeden erdenklichen Trick nutzen, um Steuern zu sparen. Da Firmenchefs, die diktatorisch regieren. Und dort Rekordboni trotz schlechter Leistungen.

Wer unternehmerische Entsprechungen der sieben Sünden finden will, muss nicht lange suchen, er findet sie zuhauf in der Wirtschaftswelt. „Um sich dagegen zu schützen“, sagt Anselm Grün, „braucht es Tugenden.“ Die Finanzkrise habe schließlich eindrucksvoll gezeigt, wohin Wertelosigkeit langfristig führt. Grün ist Benediktinermönch und lebt in der Abtei Münsterschwarzach in der Nähe von Würzburg. Er hat inzwischen mehr als 300 Bücher veröffentlicht, die in 30 Sprachen übersetzt wurden. In seinem neuesten Werk „Von Gipfeln und Tälern des Lebens“ erzählt er, wie er selbst durchs Wandern neue Kraft schöpft. Solche Erkenntnisse über Psychologie und Lebensgestaltung sind vor allem für Wirtschaftslenker relevant, deshalb ist Grün seit Jahren ein gefragter Referent. „Viele Firmen wollen mehr und mehr Tugenden leben“, sagt er, „denn sie machen ein Unternehmen erst wertvoll.“ Tag und Nacht, Gut und Böse: Das alte Spiel der sich bedingenden Gegensätze. So ist es auch bei Tugend und Sünde. Die Demut steht dem Hochmut entgegen, die Mildtätigkeit der Habgier, die Mäßigung der Völlerei. Die Lehre der sieben Todsünden und ihrer Gegenspieler hat ihren Ursprung im 4. Jahrhundert. Doch so wie die Sünde kein Alter kennt, so bleiben auch die Tugenden bestehen. Mehr noch: Sie erleben derzeit eine Renaissance.

Wie wichtig das Thema ist, zeigen neben der Flut an Ratgebern und Seminarangeboten auch zahlreiche Initiativen. Etwa die Wertekommission, ein Zusammenschluss von Managern, die vorbildliches Führen propagiert. Im vergangenen Jahr startete sie mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance an der Universität Witten/Herdecke eine Führungskräftebefragung. Darin nannten die Teilnehmer Vertrauen und Verantwortung als wichtigste Werte, gefolgt von Integrität. Die Befragten waren sich sicher:

Wenn sich solche Werte in der Führungskultur widerspiegeln, wächst die Motivation bei den Angestellten. Es scheint fast so, als setzten sich nun vermeintlich selbstverständliche Erkenntnisse durch. Wer Gutes tut, hat zufriedener Mitarbeiter, schafft ein positives Bild in der Öffentlichkeit und sichert letztlich die Zukunftsfähigkeit. Und tatsächlich: Angeblich altmodische Tugenden lassen sich durchaus in die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts übertragen.

Demut

Bobby Dekeyser hat viel erreicht. Vom Schulabbrecher zum Profifußballer, vom Gründer zum Millionenunternehmer. 1990 gründete der gebürtige Belgier Dedon. Das Unternehmen produziert hochwertige Outdoor-Möbel, inzwischen beliefert es Promis und Luxushotels. „Dass es so weit gekommen ist“, sagt Dekeyser, „hat auch damit zu tun, dass ich Menschen habe machen lassen.“

Ein Manager, der sich selbst nicht so wichtig nimmt – geht das? „Das lateinische Wort für Demut ist humilitas, also Mut zur Wahrheit“, sagt Pater Grün. Ein demütiger Manager stellt sich nicht über andere und gibt seine Fehler zu. Dekeyser hat das schon in der Jugend gelernt – als Torwart: „Da lebt man zwischen den Extremen, entweder Held oder Versager.“ Später, während seiner Karriere als Unternehmer, habe er zudem immer versucht, ehrlich zu sein und mit seinen Ängsten offen umzugehen. Dadurch schuf er eine Kultur, in der sich jeder frei bewegen darf und keiner etwas vorspielen muss.

Diese Demut hilft dem gesamten Unternehmen. Die US-Wohltätigkeitsorganisation Catalyst fand 2014 heraus: Waren Angestellte an Entscheidungen und Prozessen beteiligt, arbeiteten sie bis zu 40 Prozent innovativer als der Durchschnitt. Außerdem erledigten sie ihre Tätigkeit gewissenhafter und waren teamfähiger.

Doch auch Demut muss Grenzen haben. Michael Kastner, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke, vergleicht Manager mit einem Arzt: Gegenüber dem Patienten müsse der

selbst bei geringer Überlebenschance Optimismus verbreiten. Hinter verschlossenen Türen solle er im Team dann aber überlegen, wie die Operation am besten laufen könnte.

Sonst entsteht Hybris, und die kann gefährlich werden: „Wenn niemand mehr widerspricht, können schneller gravierende Fehler passieren“, sagt Matthias Sutter, Professor für Verhaltensökonomie an der Universität zu Köln.

Lässt sich Demut lernen? Ja, sagt Führungskräftecoach Karin Kuschik: „Wer sich einmal im Monat bewusst in Situationen begibt, in denen er nur Schüler und nicht Meister ist, übt sich automatisch in Demut – weil er ständig erlebt, dass er eben nicht alles kann und weiß.“ In manchen Firmen setze sich der Chef einmal Tag an den Empfang, andere buchen einen Tankkurs. Möbelunternehmer Bobby Dekeyser hat seine eigene Methode. Wenn er auf Ibiza sei, wandere er immer einen Berg hoch: „Wer in der Natur keine Demut empfindet, dem ist auch nicht mehr zu helfen.“

Mäßigung

In seinem ersten Leben war Andreas Butz Bankmanager. Er arbeitete von früh bis spät und hatte eine Standleitung zum Pizzataxi, nebenbei absolvierte er Triatlons. Das extreme Leben bescherte ihm zwei Hörstürze. Butz stieg aus und um. Seit 15 Jahren ist er nun Laufrainer und Coach, trainiert mit seinen Kunden für Marathons und berät Führungskräfte beim gesünderen Leben.

Bedarf gibt es genug, denn viele Manager leben extrem: wenig Schlaf, immer erreichbar, keine Freizeit. Das sah man ihnen auch an, früher zumindest. Nun scheint der barocke Typ auf der Chefetage ausgestorben. Manager wie der ehemalige RWE-Chef Jürgen Großmann oder Solarworld-Chef Frank Asbeck sind selten geworden. Verzicht ist in – weniger Alkohol, weniger fette Speisen, weniger Kohlenhydrate. Auch das Ausmaß der Arbeit und das eigene Selbstbild will heute reguliert werden. Daher wird unter Managern lieber gelaufen statt geschlemmt. Deutsche-Bahn-Chef Rüdiger Grube, der beim Jogging nicht nur

Mäßigung
Demut



Kuschheit Mildtätigkeit

entspannt, sondern Zeit zum Denken hat, sagt: „Oft bekomme ich dann die zündende Idee.“ Was vorher unklar gewesen sei, löse sich für ihn auf, die Gleichförmigkeit der Bewegung versetze ihn in kurzer Zeit in einen „Ideenmodus“. Schon zu Studienzeiten in Hamburg gehörte Jogging zu Grubes Routine. Trotz zeitintensivem Job versucht er es jeden Morgen, in der Regel zehn Kilometer, am Wochenende schon mal 20. Auch Opels Vorstandsvorsitzender Karl-Thomas Neumann oder Adidas-Chef Kasper Rorsted gehören zu den laufenden Managern. Kein Wunder: Das Training macht gestünder, leistungsfähiger und belastbarer, sagt Laufcoach Butz: „Bessere Kondition heißt bessere Konzentration, und das führt zu mehr Ausdauer im Verhandlungsmarathon.“ Doch Obacht: Ist der Sport nur ein neuer Ausdruck von Kontrollwahn und der Sucht nach Erfolg, ist es mit der Mäßigkeit vorbei.

Mildtätigkeit

Sebastian Mader, Vertriebsmanager bei Vodafone, trägt heute blaues Hemd und dunklen Anzug. Wenig erinnert daran, dass er im Dezember 2015 nicht in einem vollverglasen Bürogebäude saß, sondern in einem Township bei Kapstadt. Drei Monate lang lebte der Manager dort. Es war nicht das erste Mal. Schon 2010 und 2012 unterstützte Mader ein Freiwilligenprojekt und unterrichtete Betriebswirtschaftslehre. Seine Schüler waren Bewohner des Townships. Beim ersten Mal gab es Tage, an denen sein Klassenzimmer fast leer blieb. Mader wandte sich enttäuscht an seine Chefin. Die erklärte ihm, dass es für die Menschen manchmal Wichtigeres gäbe als Unterricht – den Hunger zu stillen, zum Beispiel. „So lernt man, sich selbst und seine Gefühle nicht immer in den Mittelpunkt zu stellen“, sagt Mader.

Diese Lektion will sein Arbeitgeber fördern. Daher erlaubt Vodafone Mitarbeitern ein Sabbatical von drei Monaten in einem sozialen Projekt, wohlgehemmt unter Fortzahlung der Bezüge. Auch SAP, Accenture oder IBM stellen ihre Angestellten frei, damit sie ihre Mildtätigkeit ausleben können. Das geschieht nicht nur aus Selbstlosigkeit: 2011 befrag-

ten die Unternehmensberatung Roland Berger und die US-Wirtschaftsvereinigung AmCham mehr als 100 Unternehmen, warum sie solche Aktivitäten förderten. Am wichtigsten waren gesellschaftliche Verantwortung, ein besseres Betriebsklima und mehr Teamfähigkeit. Die Beratung Deloitte wiederum kam 2013 bei einer Befragung unter US-Führungskräften zu einem ähnlichen Ergebnis: Ehrenamtliches Engagement verbessert das Firmenimage – intern und extern. Doch Freiwilligenprojekte und Sozialpraktika verändern auch die Mitarbeiter, sagt Businesscoach Karin Kuschik. Nach einem Sabbatical sehen sie vieles klarer. „Entweder sie kommen hoch motiviert und mit einer neuen Haltung zurück“, sagt Kuschik, „oder sie gehen.“ Beides ist immer noch besser, als jemanden aufzuhalten, den es eigentlich fortzieht. Sebastian Mader von Vodafone ist an seinen Schreibtisch zurückgekehrt – im Gepäck eine Geschichte, an die er gerne zurückdenkt: Einer seiner Schüler war ein begnadeter Korbflechter. Der kann inzwischen von seinen Produkten leben – und wohnt in einer besseren Gegend.

Kuschheit

Der Firmeninhaber, der sich in seine Sekretärin verguckt. Oder die Chefärztin, die sich in den Krankenpfleger verliebt. Die Geschichten sind beinahe so alt wie die Marktwirtschaft selbst – und mindestens so umstritten. Angeblich lernen sich fast 30 Prozent aller Pärchen am Arbeitsplatz kennen. Problematisch wird es allerdings dann, wenn die Partner nicht auf derselben hierarchischen Ebene stehen. Auch für Margit Scheller-Wegener kam die Liebe am Arbeitsplatz daher nicht infrage. Sie ist heute Personal- und Kommunikationsleiterin bei der Kommunikationsagentur Braunwagner in Aachen. Ihre Karriere begann sie einst in einer großen Unterneh-

mensberatung. Doch dann verliebte sie sich in einen der Partner – und verließ das Unternehmen freiwillig. Nicht gerade romantisch, aber verständlich. Eine Beziehung beim selben Arbeitgeber ist heikel. „Angestellte, die mit einer Führungskraft zusammen sind, stehen im Verdacht, Sprachrohr auf der einen und Abhörgerät auf der anderen Seite zu sein“, sagt Führungskräftecoach Karin Kuschik. Manch ein Konzern setzt da lieber gleich auf Verbote: Die US-Supermarktkette Walmart versuchte 2005, das auch für deutsche Filialen einzuführen. Damit scheiterte der Konzern zwar vor Gericht, das sei nicht mit dem Grundgesetz vereinbar. Trotzdem sehen die meisten Arbeitgeber innerbetriebliche Beziehungen skeptisch. Offen zugeben mag das kaum jemand, aber die meisten haben vor allem bei unterschiedlichen Hierarchieebenen klare Regeln. Dann überlegen sie gemeinsam, ob es nicht besser wäre, mindestens einen von beiden in einer anderen Abteilung unterzubringen, um Störungen im Teamgefüge vorzubeugen. Das haben anscheinend auch die meisten Deutschen verstanden. Im Jahr 2013 lehnte in einer Forsa-Umfrage die Mehrheit eine Affäre im Büro ab. Und in einer weltweiten Studie des Karriereportals Monster aus dem Jahr 2014 hielten sie 58 Prozent sogar für karriereschädlich.

Wohllwollen

Wenn der Chef mit einem Notizbuch durch die Firma läuft, dann kann dem ein oder anderen Angestellten schon mal angst und bange werden. Was notiert der sich da jetzt? Habe ich etwas Falsches gesagt? Oder gemacht? War die Kaffeepause doch keine so gute Idee? Bei der Bielefelder Marketingberatung Pluris Consulting hingegen freuen sich die Angestellten, wenn Michael Höfelmeier den Kugelschreiber zückt oder in sein Handy tippt. Denn bei dem Geschäftsführer steckt dahinter ein besonderes System. Höfelmeier notiert keine Fehler, sondern gute Leistungen. Dadurch weiß er im Mitarbeitergespräch, wer vor ihm sitzt. „Wohllwollen lässt sich mit Empathie übersetzen“, sagt Anselm Grün, „und die schafft Verbundenheit und Wertschätzung für den Blick-



FUTURE TECHNOLOGIES



Freistaat
SACHSEN

TAGESSPIEGEL
SCIENCE
MATCH

100 Spitzen-Forscher stellen in je drei Minuten ihre neuesten Ergebnisse aus den Technikwissenschaften vor – an einem Tag: 26. Januar 2017, Dresden

Schwerpunktt Themen sind: Intelligente Werkstoffe und Strukturen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Life Sciences und Medizintechnik, Luft- und Raumfahrttechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Mikroelektronik und Nanotechnologie, Mobilität, Umwelt- und Energietechnologie.

Der Freistaat Sachsen richtet zusammen mit dem Tagesspiegel das „Future Technologies Science Match“ aus. In Kurzvorträgen geben 100 exzellente Forscherinnen und Forscher von sächsischen Wissenschaftseinrichtungen Einblicke in die Zukunft der Technikwissenschaften. In schneller Folge können

vielen Forschungsprojekte und ihre Köpfe kennengelernt werden. Studierende, Doktoranden, wissenschaftliche Mitarbeiter, Gründer und Young Professionals können sich um ein Teilnahme-Stipendium bewerben. Rückfragen an: Lina Rust, Tel.: 030 290 21-15546, lina.rust@tagesspiegel.de



Eröffnung:

Stanislaw Tillich
Ministerpräsident,
Freistaat Sachsen



Redner (Auswahl):

Frank Buchholz
Technische
Universität Dresden



Hubert Karl Lakner
Fraunhofer IPMS



Karl Leo
Dresden Integrated
Center for Applied
Physics and Photonic
Materials

Weitere Redner (Auswahl):

Michael Bachmann, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf
The Future with Carbon Composites
Kambiz Jamschi, Technische Universität Dresden
Silicon Photonics: An enabling technology for short-range interconnects
Eduard Jorsweck, Technische Universität Dresden
Resource Sharing in Wireless Networks
Younes Joseph, TU Bergakademie Freiberg
Chemische Sensoren
Josef A. Kas, Universität Leipzig
Why do rigid tumors contain soft cells?
Udo Klotzsch, Fraunhofer IWS
Medikamente ohne Tierversuche - Zellkulturen und Bio-Chips statt Tiere
Lothar Kroll, TU Chemnitz, Bundesexzellenzcluster MERGE
Technologie für multifunktionale Leichtbaustrukturen
Wolfgang Kühn, Westfälische Hochschule Zwickau
Multifunktionale Infrastruktorkorridore als Grundlage für die Einführung der Elektromobilität
Felix Lenk, Technische Universität Dresden
Automation, Industrie 4.0 und Digitalisierung im Labor der Zukunft
Andreas Losen, Fraunhofer IWS
Supernetze: diamantähnliche Kohlenstoffbeschichtungen für eine bessere Energieeffizienz
Jens Mühlmann, Sächsisches Textilforschungsinstitut
Schnelle Blüßungsverfahren für komplexe Mehrphasenströmungen
Marcel Hofmann, Sächsisches Textilforschungsinstitut
ICF - vom Schwarzen Gold zum goldenen Vieß
Heike Hing-Günther, Sächsisches Textilforschungsinstitut
Technische Textilien aus Sachsen

Hubert Jäger, Technische Universität Dresden
The Future with Carbon Composites
Kambiz Jamschi, Technische Universität Dresden
Silicon Photonics: An enabling technology for short-range interconnects
Eduard Jorsweck, Technische Universität Dresden
Resource Sharing in Wireless Networks
Younes Joseph, TU Bergakademie Freiberg
Chemische Sensoren
Josef A. Kas, Universität Leipzig
Why do rigid tumors contain soft cells?
Udo Klotzsch, Fraunhofer IWS
Medikamente ohne Tierversuche - Zellkulturen und Bio-Chips statt Tiere
Lothar Kroll, TU Chemnitz, Bundesexzellenzcluster MERGE
Technologie für multifunktionale Leichtbaustrukturen
Wolfgang Kühn, Westfälische Hochschule Zwickau
Multifunktionale Infrastruktorkorridore als Grundlage für die Einführung der Elektromobilität
Felix Lenk, Technische Universität Dresden
Automation, Industrie 4.0 und Digitalisierung im Labor der Zukunft
Andreas Losen, Fraunhofer IWS
Supernetze: diamantähnliche Kohlenstoffbeschichtungen für eine bessere Energieeffizienz
Jens Mühlmann, Sächsisches Textilforschungsinstitut
Schnelle Blüßungsverfahren für komplexe Mehrphasenströmungen
Marcel Hofmann, Sächsisches Textilforschungsinstitut
ICF - vom Schwarzen Gold zum goldenen Vieß
Heike Hing-Günther, Sächsisches Textilforschungsinstitut
Technische Textilien aus Sachsen

Thomas Mikolajick, nanoelectronic materials laboratory
Ferroelektrisches Hafniumoxid
Robert Mothes, Sächsisches Textilforschungsinstitut
futureTEX - Moderne Arbeitswelten
Torsten Reich, Fraunhofer IIS/EAS
Informations- und Kommunikationstechnik, Mikroelektronik
Stefan Richter, Institut für Vernetzte Mobilität
Gateway-Systeme für dezentrale Energiegesteuerte Mobilität Hubs als cyber-physische Synapsen intelligenter Verkehrssysteme
Roland Sauerbrey, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf
Joachim Seifert, Technische Universität Dresden
Gateway-Systeme für dezentrale Energiegesteuerte Regionale Virtuelle Kraftwerke
Tariff Trautmann, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden
Neue Methoden der Informationsfusion für vernetzte Fahrzeuge
Uwe Vogel, Fraunhofer Institut für Polymerforschung Dresden
Elektronenstrahl- und Plasmatechnik Smart-eyeswee durch OLE2-Mikrodisplays
Brigitte Volt, Leibniz-Institut für Polymerforschung Dresden
Funktionspolymere für optoelektronische Anwendungen
Andreas Wetzig, Fraunhofer IWS
Lasermaterial processing for manufacturing of low loss electrical machines
Ralf Zichner, Fraunhofer-Institut für Elektronische Nanosysteme
Ready for Market: Printed Antennas for Wireless Communication
Tobias Zschunke, Hochschule Zittau/Görlitz
Energiegewinnung aus Biomasse

Informationen, Anmeldung, Stipendien unter www.science-match.info.

Diese Veranstaltung wird unterstützt von:



Fleiß

Geduld

winkel des anderen.“ Genau das will Höfemeier erreichen.

Was für die kleine Beratung richtig ist, das ist für Großunternehmen nicht falsch. „Manager müssen logisch denken, aber auch psychologisch“, sagt Experte Kastner. „Sie müssen konkret schauen, wie Menschen ticken, wie sie sie ansprechen oder anregen.“ Ein wenig mehr Lob kann schon helfen. Das motiviert Mitarbeiter und bindet sie ans Unternehmen. „Allerdings muss Wertschätzung präzise erfolgen und nicht inflationär“, sagt Kastner.

Und das zahlt sich aus. Tatsächlich sind in den vergangenen Jahren Dutzende von Studien erschienen, die auf den Zusammenhang zwischen guter Führung einerseits und guter Leistung andererseits hindeuten. Warmherzige Führungskräfte erhalten mehr Vertrauen, die Angestellten sind loyaler, engagierter und kooperativer, entspannter und gesünder. „Ein guter Chef“, sagt Emma Seppälä, Glücksforscherin der Stanford-Universität, „ist wortwörtlich gut für das Herz.“

Fleiß

Wenn Fabiana Trani in die Saiten ihrer Harfe greift, scheint die Welt auf wundersame Art und Weise langsamer zu werden. Doch das Spiel auf dem Instrument ist ein Knochenjob: „Harfenisten haben Hornhaut auf den Fingerkuppen“, sagt Trani. Sind diese weg, können sich Blasen bilden, das Spielen tut weh. Nur regelmäßiges Üben kann das verhindern. Mehrere Stunden täglich. Tag für Tag, Woche für Woche.

Trani ist Solo-Harfenistin der Düsseldorfer Symphoniker und Dozentin an der Robert-Schumann-Hochschule. Begonnen hat sie ihre Karriere am Konservatorium von Triest. Da lernte sie den Wert von Konsequenz und Ehrgeiz.

Der Mythos vom Wunderkind ist eben nicht die ganze Wahrheit: „Natürlich braucht man Talent, aber ohne Disziplin wird es schwierig“, sagt Trani. Fleiß hilft nicht nur Harfenisten: 2015 fanden Sportökonominnen der Universität Duisburg-Essen und der Sporthochschule Köln he-

raus: Laufleistung und Erfolg von Bundesligateams hängen zusammen. Jede 100 Meter, die sich ein Spieler mehr bewegt als sein Gegner, steigt die Siegeswahrscheinlichkeit um rund drei Prozent. Doch entscheidend ist die richtige Dosis: Mit jedem Sprint sanken die Erfolgchancen.

Fleiß bedeutet eben nicht nur puren Einsatz, sondern auch die Erfahrung, zu wissen, wann wie viel gefordert ist. Dass das zum Erfolg führt, beweisen auch die Studien der US-Psychologin Angela Duckworth. Sie hat den Begriff „grit“ (Biss) geprägt. Mit einem Team von Psychologen wertete sie 2011 die Daten von Teilnehmern eines nationalen Buchstabierwettbewerbs aus. Dabei fokussierten sich die Forscher auf jene Kinder, die mit der Methode des zielgerichteten Übens gelernt hatten.

Dabei geht es vereinfacht gesagt darum, über einen langen Zeitraum an seinen Fähigkeiten zu feilen, sich ständig zu steigern und fortwährend Feedback einzuholen. Das Ergebnis war eindeutig: Kinder, die mit dieser Methode gelernt hatten, waren erfolgreicher als andere. 2013 wiederum untersuchte Duckworth Kadetten an der US-Militärakademie West Point. Jene mit Biss hielten länger durch. Duckworth ist überzeugt: Biss hilft nicht nur Schülern und Kadetten, sondern auch hochrangigen Führungskräften. „Topmanager müssen im Grunde wie Spitzenkünstler sehr beharrlich an ihrer Karriere arbeiten“, sagt auch Verhaltensökonom Sutter. In beiden Bereichen ginge es nicht ohne die Fähigkeit, für das Erreichen langfristiger Ziele einen ausreichend langen Atem zu haben.

Geduld

Das Wort klingt passiv, nach Abwarten und Ausharren. Lieber sprechen Manager über Ungeduld als ihre größte Schwäche. Dabei wissen Experten: Auch Geduld ist wichtig, um Ziele zu erreichen. Ökonomisch betrachtet geht es um die Fähigkeit, anstelle einer kleineren Belohnung in der Gegenwart eine etwas größere in der Zukunft zu wählen. Wie wichtig das ist, zeigte schon das inzwischen berühmte Marshmallow-

Experiment: In den Sechzigerjahren setzte der Wissenschaftler Walter Mischel eine Gruppe von amerikanischen Vorschulkindern vor einen Marshmallow. Die Aufgabe: Wenn die Kinder es schaffen, die Süßigkeit 20 Minuten lang nicht anzurühren, bekommen sie als Belohnung noch eine zweite klebrige Köstlichkeit. Manche Kinder konnten problemlos warten, andere wurden von der Lust auf die Süßigkeit übermannt.

Viele Jahre später besuchte der Wissenschaftler die mittlerweile Erwachsenen erneut. Und siehe da: Die Kinder, denen es gelang, durchzuhalten, haben Jahrzehnte später erfolgreichere Wege im Berufsleben eingeschlagen als jene, die eben nicht abwarten konnten.

Geduld ist also ein wichtiger Faktor in der eigenen Karriereplanung und genießt zu Unrecht einen schlechten Ruf. Und doch fällt vielen das Abwarten schwer. Laut einer Studie der Europäischen Kommission hat die lebenslange Karriere in einem Unternehmen ausgedient. Nur noch 14 Prozent der Deutschen haben ihren Arbeitgeber noch nie gewechselt. Die Mehrzahl ist zu Veränderungen bereit. 66 Prozent der Deutschen haben ihre Stelle zwischen einem und fünf Mal gewechselt.

Wer kann es ihnen verdenken? Den Wechselwilligen lockt in der Regel mehr Geld und eine bessere Position. Dass es sich dennoch lohnt, den sprichwörtlichen Spatz auf der Hand für die Taube auf dem Dach abzulehnen, zeigt eine Studie von Russell Reynolds Associates.

Die Personalberatung analysierte die Karrieren von amtierenden Vorstandsvorsitzenden weltweit. Das Ergebnis: Deutsche Spitzenpositionen werden zu 73 Prozent intern nachbesetzt. Prominente Beispiele dafür gibt es zuhauf: Lufthansa-Chef Carsten Spohr war rund 19 Jahre im Konzern, bevor er 2014 Vorstandsvorsitzender wurde. Ähnlich sieht es bei Harald Krüger von BMW oder bei Joe Kaeser von Siemens aus. Krüger fängt 1992 als Trainee bei dem Autobauer an, erst 2015 wird er an die Spitze gewählt. Kaeser blickt auf 36 Jahre im Münchener Unternehmen zurück.

Management erfordere die Balance zwischen Gelassenheit und dem Willen, etwas Erreichen zu wollen, sagt Anselm Grün: „Es braucht Geduld mit anderen, aber auch mit sich selbst.“

Das wussten schon die Verfasser des Alten Testaments: „Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde.“

Johannes Steger | erfolg@wiwo.de

KALIERAFEE LAURA SERRA



Jetzt den digitalen
SPIEGEL testen!

magazin.spiegel.de

Außerdem in
dieser Ausgabe:

USA

Trumps Triumph,
Obamas Erbe

Türkei

Jan Böhmermann
lacht trotzdem

AfD

Eine Partei spaltet
Deutschland

DER SPIEGEL

Keine Angst vor der Wahrheit