

Zwischen Mama und Marie Curie

# Frauen und Vorbilder

Eine empirische Untersuchung unter männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschsprachigen Raum

  
accenture

*High performance. Delivered.*

• Beratung • Technologie • Outsourcing





# Vorwort

Lady Di und Mutter Theresa? Marilyn Monroe und Mahatma Ghandi? Michael Schumacher und Marie Curie? Eintagsfliegen oder – Einstein?

Mögen Schlagerstars, Societygrößen oder Sportidole vermeintlich „grosse Namen“ tragen, und setzen die Pretiosen im Tresor der Werte eventuell bereits Staub an, während zeitgeistige „Sternchen“ im Scheinwerferlicht in den Himmel gehoben werden, aber mit immer geringerer Halbwertszeit am Firmament verglühen: Vorbilder, so sagen diejenigen, die sich ihrer bedienen und Kraft aus ihnen schöpfen, besitzen Strahlkraft über den Moment hinaus: Fixsterne statt Sternschnuppen. Denn mag die Gesellschaft sich auch permanent wandeln, Werte überdauern Moden.

Die Accenture-Studie „Frauen und Vorbilder“ hat das System, nach dem wir im Laufe unseres Lebens Vorbilder auswählen, an ihnen wachsen und sie mitunter auch wieder vom Sockel stossen, unter die Lupe genommen, ein Anforderungsprofil an „ideale Vorbilder“ erstellt und das „Nutzungsverhalten“ im Umgang mit Vorbildern untersucht. Beispielsweise – um nur eines der Ergebnisse an dieser Stelle vorwegzunehmen – wählen Frauen anders, wenn es um ihr persönliches Vorbild geht.

Warum das so ist, und welchen Einfluss das möglicherweise auf individuelle Karrieremuster von Männern und Frauen hat, wollen wir mit dieser Studie im Rahmen der aktuell lebhaft geführten Diskussion um die Alltagstauglichkeit von Vorbildern vertiefen.

Dabei haben wir einzelne Aspekte herausgegriffen und für den deutschsprachigen Raum gezielt empirisch untermauert, um Denkanstöße zur Bedeutung und gesellschaftlichen Verantwortung von weiblichen wie männlichen Führungskräften in ihrer Funktion als Vorbilder im 21. Jahrhundert zu geben.

Viel Spass bei der Lektüre.



*Susanne Klöß*

Susanne Klöß

## Inhalt

<b>1. Das Vorbild – Auslaufmodell oder Dauerbrenner?</b>	<b>4</b>
1.1 Vom Sprungbrett zum alten Eisen – das Vorbild als Lebensabschnittsgefährte?	7
1.2 In Treue fest – zwischen ewiger Suche und pragmatischer Zweckorientierung	7
1.3 Vorbilder von und fürs Leben – oder für die Karriere?	8
<b>2. Öffentliche Vorbilder prägen, private faszinieren</b>	<b>10</b>
2.1 Wie viel Vorbild darfs denn sein, und vor allem: woher nehmen?	10
2.2 Männer unter sich, oder: Wo bitte gehts zum „Olymp“ der Vorbilder?	12
<b>3. Monolith oder Patchwork – der Traum vom idealen Vorbild</b>	<b>14</b>
3.1 Anspruch und Wirklichkeit – Vorgesetzte als Vorbilder?	14
3.2 Selbstwahrnehmung und Fremdeinschätzung – durch Vorbild führen?	16
<b>4. Aus Unterschieden lernen – vom pragmatischen Umgang mit Idealen</b>	<b>20</b>
4.1 Die Tür steht offen	20
4.2 „Seitensprung“ als Neubeginn	22
4.3 Auch „Macher“ brauchen Fixsterne	22
4.4 Nicht immer, aber immer öfter: Frauen als Vorbilder	22

Interviews zum Thema wurden geführt mit Prof. Daniel Goeudevert (S. 6), Dr. Silvana Koch-Mehrin (S. 9), Prof. Ulrike Detmers (S. 13), Dr. Arend Oetker (S. 18), Beate Schmidt (S. 19) und Prof. Tom Sommerlatte (S. 21).

# 1. Das Vorbild – Auslaufmodell oder Dauerbrenner?

„Vorbilder sind Menschen,  
die zu Maßstäben gemacht wurden.“

*Erhard H. Bellermann*

Vorbilder – „man braucht sie, solange man glaubt, dass man unvollständig ist“, so der ehemalige Top-Manager und Autor Prof. Daniel Goeudevert, der damit all diejenigen mit Verachtung straft, die nur „Fussspuren in der Geschichte hinterlassen möchten“, die jedoch die „Qualität dieses Vermächtnisses“ in diesem Zusammenhang meist wesentlich weniger interessieren. Vorbild sein – also kaum mehr als eine Verblendung aus Eitelkeit? Und Vorbilder haben – etwa nur dekoratives Feigenblatt für eigene Unzulänglichkeit?

Vorbilder polarisieren, ihre Bedeutung erscheint auf den ersten Blick umstritten, und das Bekenntnis zu dem einen oder anderen persönlichen Vorbild gleicht mitunter einem Offenbarungseid. Dennoch: Rund 80 Prozent – und damit die überwiegende Mehrheit der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten Führungskräfte haben oder hatten zumindest irgendwann in ihrem Leben Vorbilder.

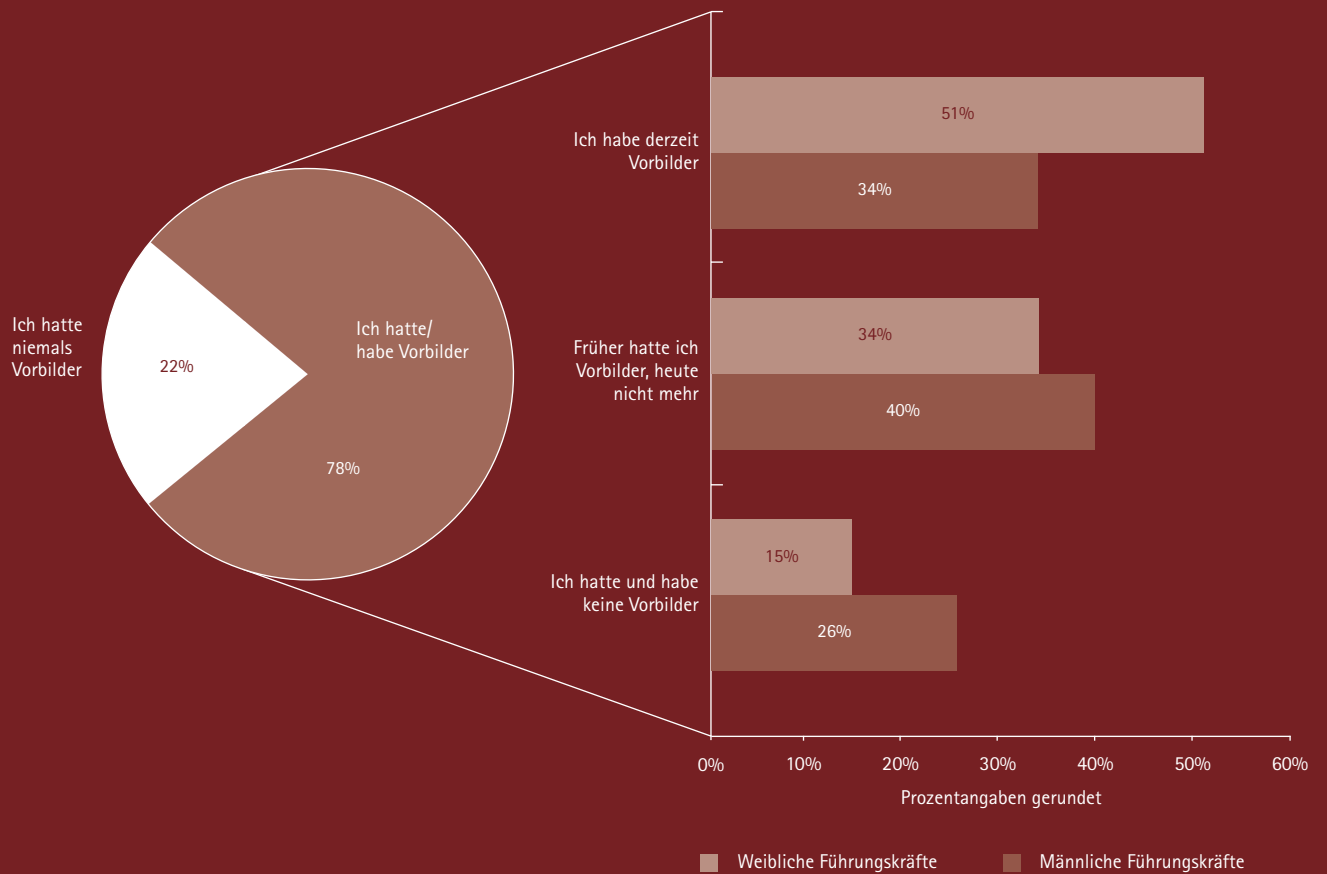
Ein beachtliches Ergebnis vor dem Hintergrund der gesellschaftspolitischen Debatten um Orientierungslosigkeit und Werteverfall; aber durchaus erklärbar, folgt man der Definition von Konzernchef Dr. Arend Oetker, der das Vorbild „per se“ als „lebensprägend“ charakterisiert. Prof. Dr. Ulrike Detmers weist Vorbildern gar „eine grosse Rolle bei der Integration von Interessen, dem Ausgleich von Spannungen und der Relativierung sozialer Schief lagen“ zu.

Wie und in welcher Ausprägung haben Vorbilder also Bestand? Und welche Funktion nehmen sie dabei in jeweils unterschiedlichen Lebensphasen ein? Im Rahmen der Accenture-Studie „Frauen und Vorbilder“ wurden im Januar 2005 insgesamt 246 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz per Online-Fragebogen befragt. Mit sechs weiteren Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik wurden qualitative Interviews durchgeführt.

Von den befragten Führungskräften waren 65 Prozent Männer und 35 Prozent Frauen. Mit 31 Prozent stellte die Gruppe der über 50-Jährigen den grössten Anteil des Panels. Die Altersgruppen „30 Jahre und jünger“, „31 bis 40 Jahre“ sowie „41 bis 50 Jahre“ stellten jeweils 23 Prozent. Alle Befragten haben Personalverantwortung: 48 Prozent der Befragten stehen 5 bis 10 Mitarbeitern vor, 28 Prozent haben Verantwortung für 11 bis 30 Mitarbeiter, 15 Prozent für 31 bis 100 Mitarbeiter sowie 9 Prozent für mehr als 100 Mitarbeiter.



Abbildung 1: „Hatten oder haben Sie Vorbilder?“





## Interview mit Prof. Daniel Goeudevert

*„Für mich ist eine Führungskraft nur ein Vorbild, wenn sie weiss, dass sie kein Vorbild werden kann.“*

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Vorbilder ist wichtig, da die moderne Gesellschaft und besonders die jüngere Generation das Gefühl vermitteln, sich mit dem Thema nicht unbedingt beschäftigen zu wollen.

Dies rührt sicherlich daher, dass im Begriff des Vorbildes immer auch ein Bezug zur Vergangenheit enthalten ist: man muss, um ein Vorbild zu sein, schon etwas geleistet haben, das man bereits analysieren kann. Vorbildtauglichkeit ist abhängig von Leistung, Lebensanschauung und Verhaltensweisen, nicht von Alter oder Geschlecht. Vorbilder dienen als Massstab für Verhaltensmuster oder Weltanschauung. Man braucht sie, solange man glaubt, dass man unvollständig ist, dass man ergänzende Elemente für sein Leben braucht. Ein Vorbild hat mehrere interessante Eigenschaften. Das Wichtigste ist jedoch, ob das Gesamtbild ein rundes ist, ob es ein Weltbürger ist, der seine Verantwortung wahrgenommen und mit Würde getragen hat.

Ein Vorbild ist eine Riesengeschichte, es ist stets mehr als die Summe seiner Eigenschaften.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

In der Gegenwart haben wir in allen gesellschaftlichen Bereichen zu wenig Vorbilder. Viele Repräsentanten der Wirtschaft und Politik haben offenbar vergessen, dass sie potenzielle Vorbildpersönlichkeiten darstellen. Ihnen muss bewusst werden, dass sie Verantwortung tragen. Die wichtigsten Antriebsfaktoren sind derzeit Aktionismus und schnelles Anhäufen von Geld. Politiker möchten ihre Fussspuren in der Geschichte hinterlassen, die Qualität dieses Vermächtnisses interessiert sie meist weniger. So sind sie als Vorbild sehr wenig geeignet, es sei denn, man bewundert diese Beispiele für ein Handeln ohne Rücksicht auf Konsequenzen.

### Brauchen Frauen Ihrer Meinung nach andere Vorbilder als Männer? Brauchen sie mehr weibliche Vorbilder?

Eine Frau kann durchaus männliche Vorbilder haben und umgekehrt, dies hat mit dem jeweiligen Bereich des Lebens zu tun. Optimal wäre eine Mischung von Vorbildern aus beiden Geschlechtern. Wir haben zu wenige weibliche Vorbilder, da die Weltgesellschaft überwiegend durch Männer geprägt ist und diese Frauen nur in geringem Mass erlaubt haben, Vorbild zu werden. Sie wurden erst vorbildfähig, als sie in die Bereiche männlicher Aktivitäten vordrangen. Beispiele sind Marie Curie als Wissenschaftlerin oder George Sand als Schriftstellerin.

### Sind Führungskräfte Vorbilder für ihre Mitarbeiter?

Ich halte den Begriff des Vorbildes im Zusammenhang mit Führungskräften für sehr ambitiös. Ein Vorgesetzter muss zumindest eine Persönlichkeit sein, die man respektiert. Ich halte nicht viel von Führungskräften, die Kumpelhaftigkeit als Managementstil einsetzen; eine gewisse Distanz muss gewahrt bleiben. Arroganz muss vermieden werden, wenn man einen Gemeinschaftsgeist erzeugen will.

Ein Vorgesetzter kann gar nicht so viele Eigenschaften haben (selbst die, die er glaubt zu besitzen, aber nicht besitzt), dass er für die Mitarbeiter in jedem Bereich des beruflichen Lebens zuständig sein kann.

Als vorbildlich erachte ich, wenn er einsieht, dass er nicht für alles zuständig sein kann und folglich Aufgaben delegiert, weil er weiss, dass um ihn herum Menschen existieren, die bestimmte Bereiche besser besetzen als er selbst.

### Sehen Sie sich selbst als Vorbild? Welche Fähigkeiten machen Sie dazu?

Ich war kein Vorbild im obigen Sinne, sondern eher in der Hinsicht, dass ich mich immer zu meinem Generalistentum bekannt habe. Mich hat immer motiviert,

ein Team leistungsfähiger Menschen zu identifizieren und sie zu einer Gesamtmotivation zu führen, um ein Ziel zu erreichen. Dabei habe ich mich immer als begleitende Kraft empfunden, die auch bei Fehlern unterstützt.

### Über welche Eigenschaften würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

Ich hätte gerne über mehr Durchsetzungsvermögen verfügt, allerdings gepaart mit Rücksichtnahme.

### Wer sind Ihre Vorbilder?

Ich hatte in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Vorbilder, die mein Leben Stück für Stück begleitet haben. Die Kunst des Durchsetzungsvermögens, ohne anderen Menschen zu schaden, habe ich nur bei einem Menschen erlebt, meinem früheren Chef. Er war ein sehr gebildeter Mensch, ein erfolgreicher Manager und eine wunderbare Persönlichkeit als Freund und als Vorgesetzter. Ein weiteres Vorbild war Alfred Herrhausen. Seinen Aufsätzen und Reden war deutlich zu entnehmen, dass dieser Mann über den eigenen Zaun geschaut hat. Gleichzeitig brachte er auch den Mut auf, der mit dem Risiko verbunden war, Ideen zu äussern, die weit über seine Verantwortungsbereiche hinaus gingen. Ein Zitat von ihm mag als Definition eines Vorbildes dienen: „Das, was man denkt, muss man sagen; das, was man sagt, muss man tun; alles, was man tut, muss man auch sein.“

Dies ist die Quintessenz einer vorbildlichen Persönlichkeit.

Momentan bin ich fasziniert von Ellen MacArthur. Sie ist eine phänomenale Persönlichkeit, die alles hat, was sich ein Mensch wünschen kann: Durchsetzungsvermögen, Kraft, sie kann während ihres viermonatigen Segelturns, alleine, zwischen Pazifik und Atlantik isoliert, die besten Ressourcen eines Menschen entdecken.

### Zur Person

*Prof. Daniel Goeudevert, ehemaliges Vorstandsmitglied Citroën, Renault, Ford und VW; ehemaliger Vizepräsident Green Cross International; Mercator-Professor 2003; Vizepräsident von FEDRE; Autor.*

### 1.1 Vom Sprungbrett zum alten Eisen – das Vorbild als Lebensabschnittsgefährte?

Sie sollen integer, in jeder Hinsicht kompetent, dann aber doch auch wiederum quer denken können und ab und zu durchaus in der Lage sein, auch bewusst gegen den Strom zu schwimmen. Legt man das Ergebnis zugrunde, dass mit zunehmendem Alter die Häufigkeit in Bezug auf die Existenz eines persönlichen Vorbilds abnimmt, drängt sich folgender Verdacht auf: Das frühere Ideal, meist aus der Jugend, war hervorragend geeignet als Trittbrett, das entbehrlich wurde, je länger man es sich – einmal auf den Karriere-Zug aufgesprungen – im Erfolgswagen bequem gemacht hat. Gibt die Altersgruppe „30 Jahre und jünger“ noch zur Hälfte an, aktuell Vorbilder zu haben, sinkt der Anteil der 30- bis 50-Jährigen mit derselben Antwort auf 40 Prozent. Und nur noch ein Drittel aller Führungskräfte über 50 Jahren bekennt sich aktuell zu einem Vorbild. Allerdings – und das spricht wiederum für die Relevanz von Lebensorientierung durch Vorbilder: Immerhin 42 Prozent dieser Personengruppe ant-

wortete, früher einmal Vorbilder für sich auserkoren zu haben. Dabei unterscheiden sich die befragten Männer und Frauen hinsichtlich ihres Antwortverhaltens nur marginal, bis auf folgenden Punkt: Ein Viertel aller befragten Männer verzichtete nach eigenen Angaben in ihrem Leben von jeher auf ein Vorbild – aber nur 15 Prozent der Frauen.

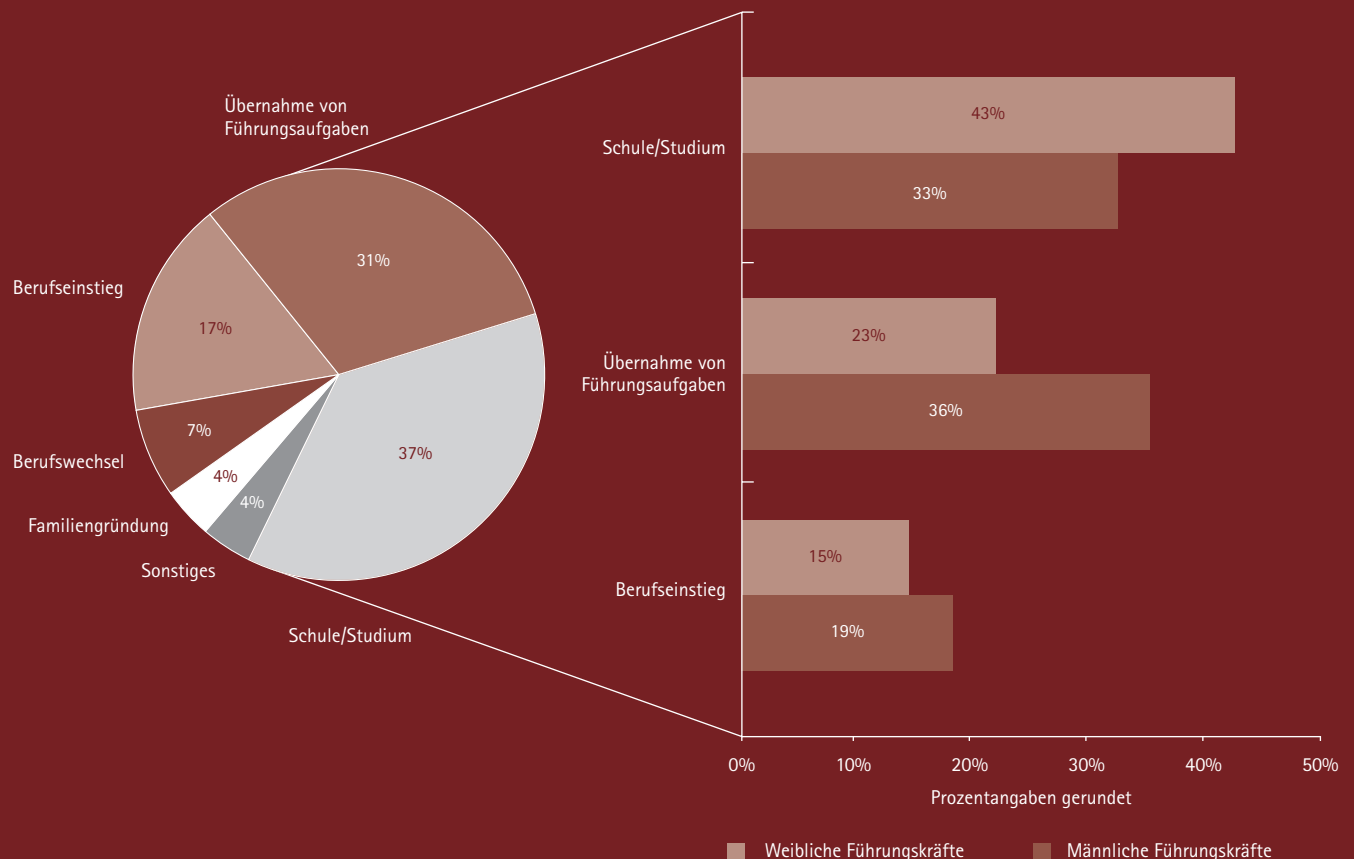
### 1.2 In Treue fest – zwischen ewiger Suche und pragmatischer Zweckorientierung

Im Vergleich zu ihren Kolleginnen sind männliche Führungskräfte zurückhaltender, was das Benennen eigener Vorbilder angeht. Frauen sind hier deutlich aufgeschlossener. Gut die Hälfte der befragten Frauen bekennt sich dazu, heute Vorbilder zu haben. Ein weiterer Unterschied zu den Männern: Frauen scheinen ihre Vorbilder weniger bereitwillig im Laufe ihres Lebens über Bord zu werfen als Männer. Sie halten ihren Vorbildern die Treue. Der „Job“ als Vorbild einer Frau erscheint daher einerseits einfacher: Einmal in den Rang erhoben, stehen die Chancen auf eine langfristige „Festanstellung“ gut.

Männer äussern hingegen die klare Tendenz, eher bereit zu sein, in diesem „Bereich“ das „Personal“ zu wechseln oder gar ganz einzusparen. Andererseits erhöht die grössere Flexibilität der Männer in der „Besetzung“ von Vorbildcharakteren die Chance, einen solchen „Posten“ zu ergattern und somit in jeweils unterschiedlichen Facetten prägend einzuwirken. Und nicht zuletzt mag es auch als Erleichterung erscheinen: Einmal ausgewählt, müssen männliche Vorbilder nicht gleich für ein ganzes Leben halten.

Die befragten Männer, so scheint es, binden ihre Vorbilder enger an konkrete Lebensumstände, was diesen zwar auf der einen Seite eine direktere und instrumentellere Nützlichkeit abverlangt, sie aber andererseits auf bestimmte Lebensbereiche beschränkt und somit weder überfordert noch überhöht. Frauen folgen in der Auswahl ihrer Vorbilder eher dem „Mister Right“- bzw. dem „Miss Perfect“-Prinzip; Männer suchen eher den oder die jeweils Geeignete für das Hier und Jetzt.

Abbildung 2: „In welcher Lebensphase spielen/spielten Vorbilder für Sie eine wichtige Rolle?“



### 1.3 Vorbilder von und fürs Leben – oder für die Karriere?

Dort, wo Männer in Führungspositionen stärker vertreten sind, sehen sie auch die Heimat ihrer Vorbilder – auf Feldern somit, wo sie selbst etwas erreichen können: in der Wirtschaft (26 Prozent), der Politik (21 Prozent) und der Wissenschaft (19 Prozent). Aus der Rubrik „Vorgesetzte / Arbeitskollegen“ rekrutieren sich bei den Männern etwas über ein Viertel der Vorbilder, bei den Frauen aus derselben Gruppierung ein Fünftel.

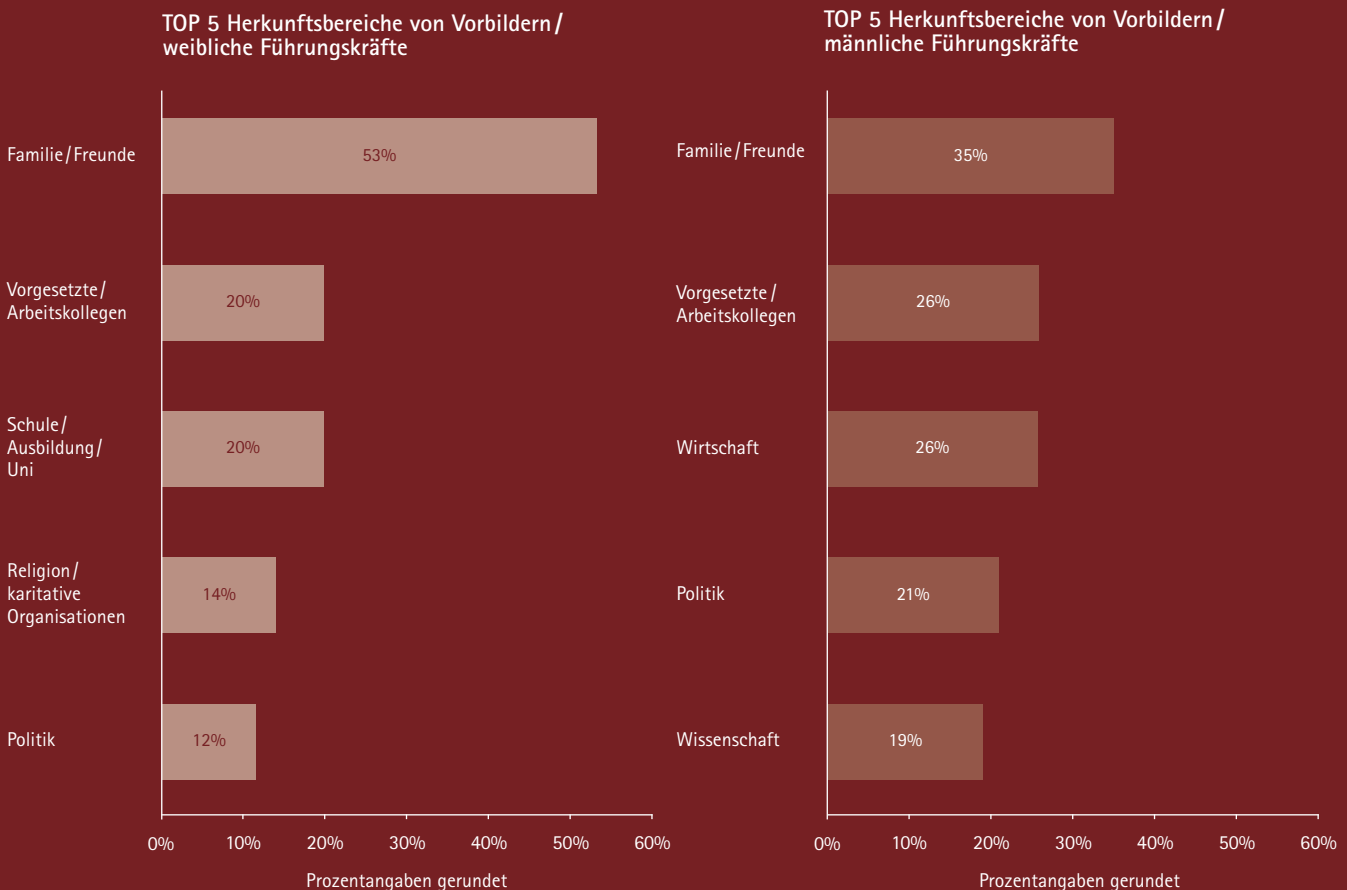
Mit weitem Abstand an erster Stelle der Vorbilder stehen bei beiden Geschlechtern jedoch ausgewählte Freunde oder Familienangehörige. Allerdings zeigt sich hier eine sehr hohe Diskrepanz zwischen männlichem und weiblichem Auswahlverhalten: Frauen setzen diese Personengruppe mit 53 Prozent auf Platz eins – Männer suchen sich nur zu 35 Prozent dort ihre Vorbilder.

Vorbilder für Frauen sind darüber hinaus eher in den „weichen“ Bereichen zu suchen: „Schule / Ausbildung / Uni“ (20 Prozent) sowie „Religion / Karitative Organisationen“ (14 Prozent). „Mutter Theresa statt Josef Ackermann“ ist man angesichts dieser Ergebnisse versucht zu konstatieren – oder mit den Worten der Mitinhaberin der Mestemacher-Gruppe und Betriebswirtschafts-Professorin Ulrike Detmers gesagt: „In der Männerwelt Wirtschaft beispielsweise ist es möglich, sehr aggressiv Machtanteile zu erringen und damit Erfolg zu generieren. [...] In der Wirtschaft gibt es zu wenig moralische Vorbilder. Wir haben zu wenig barmherzige Manager, die ihre Olympetage verlassen und sich nach unten begeben.“

Es scheint also, als ob Männer ihre persönlichen Vorbilder stärker mit der Entwicklung der eigenen Karriere verbinden, was dazu führt, dass diese bei der

grössten beruflichen Herausforderung – der Übernahme von Führungsaufgaben – eine Renaissance erleben. Bei weiblichen Führungskräften hingegen spielen die eigenen Vorbilder in der Zeit der Persönlichkeitsentfaltung – und somit insbesondere während Schule und Studium – die grösste Rolle. Eine ähnlich hohe Bedeutung erreichen sie nie wieder, weder beim Berufseinstieg noch bei der Übernahme einer Führungsposition.

Abbildung 3: „Aus welchen Bereichen stammen Ihre Vorbilder?“





## Interview mit Dr. Silvana Koch-Mehrin

*„Vorbilder machen Mut. Sie helfen einem, Krisensituationen durchzustehen und Selbstzweifel zu überwinden.“*

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

Vorbilder sind relevant und werden es bleiben. Man kann vieles theoretisch übermitteln, was Lebensgestaltung, Werte und Lebensziele betrifft. Es ist aber immer viel spannender und plastischer, dies am lebenden Objekt zu erleben. Vorbilder machen Mut, sie helfen einem, Krisensituationen durchzustehen und Selbstzweifel zu überwinden. Sie sind besonders wichtig in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche, in denen sich neue Lebensformen etablieren und gesellschaftlich akzeptierter werden. Hier braucht man Vorbilder als Referenzwerte. Ein Beispiel sind gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften: Wenn Persönlichkeiten dies vorleben, wird es für andere sicher auch leichter. Wir brauchen auch Vorbilder für die neuen Väter, die eine Karrierepause machen, um mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

Durch die vernetztere Kommunikation hat man heute viel mehr Auswahlmöglichkeiten. Hier besteht eher die Gefahr, den Überblick zu verlieren. Was eine Vorbildfunktion heute erschwert bzw. realistischer macht, ist, dass durch die starke Öffentlichkeit positive als auch negative Seiten einer Persönlichkeit ausgeleuchtet werden und fast niemand mehr als perfekt bestehen kann. Die Politik hat das Problem, dass sie immer mehr zu einem „closed shop“ wird; Politiker rekrutieren sich fast immer aus demselben Zirkeln. Zu den Auswahlfaktoren gehört zu einem grossen Teil andauernde Präsenz in den vielen parteilichen Unterorganisationen. Dies steht im Gegensatz zu einem Karriereweg in der Wirtschaft, wo es auf Flexibilität und Effizienz ankommt. Gleichzeitig erleben wir einen Mitgliederschwund bei allen grossen Parteien. Nur noch ein kleiner Teil der Bevölkerung ist bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Ein Politiker, der seinen Job ernst nimmt, hat die Arbeitsbelastung einer Führungsposition in der freien Wirtschaft. Der öffentliche Druck ist aber natürlich ein anderer. Die finanzielle Kompensation ist zu gering, als dass ein Vorstand oder ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sich überlegt, für einige Jahre in die Politik zu wechseln. Dadurch wird auch die Durchlässigkeit im politischen System erschwert.

### Brauchen Frauen andere Vorbilder als Männer? Brauchen wir mehr weibliche Vorbilder?

Frauen, die Karriere machen möchten, brauchen sicherlich noch mehr Vorbilder, um eine grössere Bandbreite der Vorbildmöglichkeiten abzudecken. Meist sind diejenigen, die ganz oben angekommen sind, Männer, da gibt es ganz unterschiedliche Prototypen und Lebenswege. Diese Vielfalt ist bei Frauen noch nicht gegeben, weil sie bisher nur schwach in Führungspositionen vertreten sind.

Dies gilt besonders für Wirtschaft und Politik. Vorbildliche Beispiele sind hier für mich Renate Schmidt, die auch mit vier Kindern kontinuierlich ihre Karriere verfolgt hat, oder Gertrud Höhler, die sich als allein erziehende Mutter in klassischen Männerdomänen einen Namen gemacht und Respekt verschafft hat.

### Sind Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter?

Ich merke, dass die Art und Weise, wie man Arbeit strukturiert und an sich selbst Anforderungen stellt, Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat. Verlangt man von sich selbst viel, ist auch die Bereitschaft der Mitarbeiter höher, viel zu leisten. Insofern ist eine Vorbildfunktion mit Sicherheit gegeben.

### Welche Ihrer Eigenschaften halten Sie für besonders vorbildlich?

Ich versuche immer, auch, wenn es in mir selbst einmal gerade anders aussieht, optimistisch zu sein und auch nach aussen zu vermitteln, dass nichts aussichtslos ist und man auch aus der

vertracktesten Situation noch etwas machen kann. Dass man sich nicht mit Rückschlägen und Niederlagen aufhört, sondern sich fragt, was man daraus lernen kann und wie man weiter gehen möchte.

Ich habe gelernt, zu delegieren und Verantwortung zu übertragen; ich denke, dass das ein grosser Motivationsfaktor ist. Auch ich profitiere davon, weil ich mich darauf verlassen kann, dass sich jeder mit seinem Bereich identifiziert und dass die Dinge laufen, wenn ich selbst unterwegs bin.

### Über welche Fähigkeiten würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

Mein Optimismus führt manchmal dazu, dass ich mir zuviel vornehme und machen möchte. Meine Mitarbeiter müssen mich dann oft zurückhalten. Hier würde ich die Machbarkeit gerne realistischer einschätzen können.

### Haben Sie selbst Vorbilder? Was fasziniert Sie an diesen besonders?

Durchgängige Vorbilder sind mit Sicherheit meine Grosseltern, heute 95 und 93 Jahre alt, deren Lebenslust und Lebensfreude trotz harter Lebenserfahrungen ungebrochen ist. Sie wurden mehrfach ausgebombt, haben ihre Eltern im Ersten Weltkrieg verloren, daraus aber noch mal mehr Gestaltungswillen, Kraft, Energie und Ehrgeiz gezogen. Das beeindruckt mich bis heute.

Politisches Vorbild ist für mich Otto Graf Lambsdorff, was mich auch zu meinem FDP-Eintritt bewogen hat. Ihn zeichnet aus, was ich bei vielen Politikern vermisse: Er hat zunächst sehr erfolgreich seine berufliche Karriere aufgebaut und ist dann mit dieser Kompetenz in die Politik gewechselt. Beeindruckt haben mich insbesondere sein strategisches Denken und sein Mut zu Entscheidungen in Krisensituationen.

### Zur Person

*Dr. Silvana Koch-Mehrin, Mitglied Europaparlament, FDP-Bundesvorstand; Unternehmensberaterin mit Studium der Volkswirtschaftslehre und Geschichte; Botschafterin der Initiative „Neue Soziale Marktwirtschaft“; 2004 Politik-Award als Nachwuchspolitikerin des Jahres; Mitglied im Beirat der Accenture-Stiftung.*

## 2. Öffentliche Vorbilder faszinieren, private prägen

„Nacheifern muss man grossen Taten, nicht Worten.“

*Demokrit*

Es sind die „üblichen Verdächtigen“, die in der Ruhmeshalle in eine Reihe gestellt werden. Auf jeden darf gedeutet werden – es trifft keine Falschen: Albert Schweitzer, Martin Luther King, Mutter Theresa, Albert Einstein, Marie Curie. Vielleicht noch George Sand und Jutta Limbach. Insgesamt aber – da sind sich die Befragten einig – geht die von allen zum Ausdruck gebrachte Bedeutung von Vorbildern mit einem empfundenen Mangel an brauchbaren Exempeln einher. Diese Feststellung wird übrigens völlig unabhängig vom persönlichen Umgang mit der Thematik getroffen. Für Erich Kästner waren Namen in diesem Zusammenhang beispielsweise nur Schall und Rauch: „Bei Vorbildern ist es unwichtig, ob es sich dabei um einen grossen toten Dichter, um Mahatma Ghandi oder um Onkel Fritz aus Braunschweig handelt, wenn es nur ein Mensch ist, der im gegebenen Augenblick ohne Wimpernzucken gesagt oder getan hat, wovon wir zögerten.“

### 2.1 Wieviel Vorbild darfs denn sein, und vor allem: woher nehmen?

Unsere Studie zeigt: Trotz einer Vielzahl von Persönlichkeiten, denen weite Teile der Bevölkerung eine Vorbildfunktion zugestehen würden, werden Vorbilder mehrheitlich im privaten Umfeld gefunden. Je weiter die gesellschaftlichen Bereiche vom eigenen Erlebensraum entfernt sind und je indirekter das Wissen über potenzielle Vorbilder ist, desto weniger werden mögliche Vorbilder wahrgenommen. 42 Prozent aller Befragten nennen Personen aus ihrem Verwandten- und Bekanntenkreis als ihre Vorbilder. Am häufigsten werden dabei Eltern sowie direkte Verwandte erwähnt. Dabei zählen der direkte Kontakt, die persönliche Erlebbarkeit sowie der unmittelbare Einfluss, den diese Personen auf das eigene Leben ausgeübt haben – oder dies noch tun – zu den entscheidenden Auswahlkriterien. Sie sind weniger von für die Allgemeinheit relevanten Inhalten geprägt, sondern orientieren sich konkreter an den jeweiligen Menschen, ihren Charakteren, Lebensstilen und –leistungen. Dementsprechend geben

nur 13 Prozent der Befragten an, dass es ihnen in der Familie oder im Freundeskreis an Vorbildern mangelt.

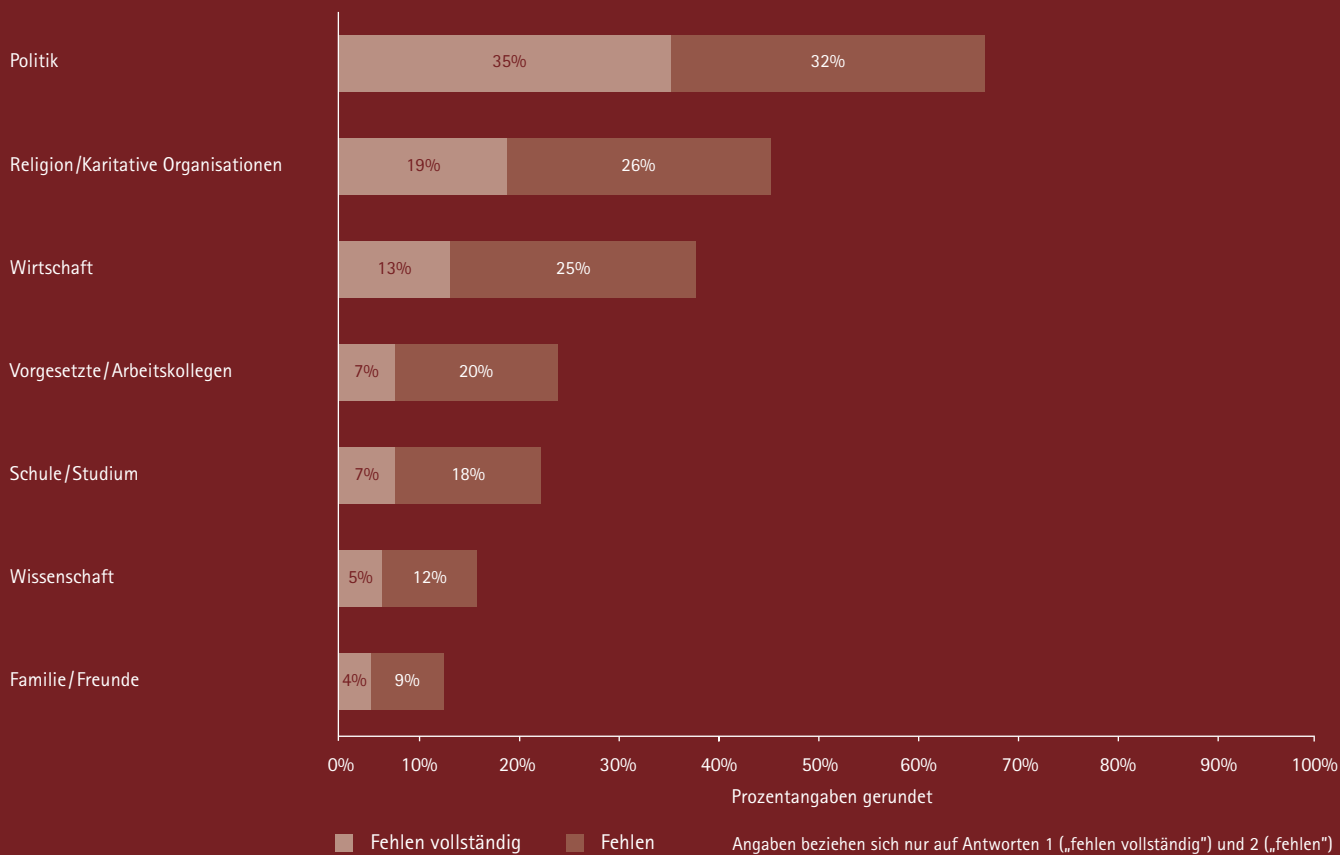
Doch je älter die Befragten werden, desto mehr rücken andererseits Onkel Fritz und Tante Frieda ins Vergessen: Nirgendwo wird der Unterschied zwischen ehemaligen und aktuellen Vorbildern deutlicher als in der Sparte „Familie/Freunde“: im Laufe des Lebens minus 8 Prozent. Im gleichen Masse steigt die Anzahl der Vorbilder aus den Herkunftsbereichen „Religion/Karitative Organisationen“ und „Vorgesetzte/Arbeitskollegen“. Relativ gesehen an Bedeutung zulegen können mit zunehmendem Alter des Vorbild-Suchenden auch die Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Dies zeigt: Bei der Vorbildauswahl spielt die konkrete Lebenssituation offenbar eine entscheidende Rolle. Mit zunehmendem Alter, steigender beruflicher wie auch sozialer Verantwortung sowie verblasstender Erinnerung an die eigene Kindheit und Jugend scheint die Auseinandersetzung mit dem nicht-privaten Bereich intensiver zu werden. Der individuelle Reifeprozess öffnet den Blick für den

grösseren, gesellschaftlichen Bereich. Der Privatraum verliert – was die Anerkennung vorbildlichen Verhaltens angeht – seine Exklusivität. Doch das ist nur die eine Seite – denn gerade in diesen Bereichen werden trotz gestiegener Bedeutung Vorbilder in erheblichem Umfang vermisst. In der Politik stellen sogar zwei Drittel der Befragten einen eklatanten Mangel an Vorbildern fest. In der Gruppe der Führungskräfte mit geringer und mittlerer Personalverantwortung steigt ihr Anteil sogar auf 74 Prozent. Durchschnittlich rund 40 Prozent dieser Personengruppe werfen in Bezug auf geeignete Vorbilder einen ebenso kritischen Blick auf den Bereich Wirtschaft. Einen konkreten Vorbildermangel konstatieren 38 Prozent, wobei weibliche Führungskräfte die Situation deutlich negativer einschätzen (44 Prozent) als ihre männlichen Kollegen (32 Prozent).

Auffallend positiv wird in puncto Vorbilder der Bereich Wissenschaft eingeschätzt. Dass es hier an Vorbildern mangle, meinen mit 17 Prozent vergleichsweise wenige.



Abbildung 4: „Gibt es genügend Vorbilder oder fehlen sie in einigen Bereichen?“



## 2.2 Männer unter sich, oder: Wo bitte gehts zum „Olymp“ der Vorbilder?

Wirft man noch einmal einen separaten Blick auf die geschlechterspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Auswahl von Vorbildern, so stellt man fest: Frauen orientieren sich wesentlich weniger an „öffentlichen“ Vorbildern als Männer. Vielmehr beziehen sie ihre Vorbilder überwiegend aus dem persönlichen Umfeld: Familie und Freunde, Vorgesetzte und Arbeitskollegen sowie persönlich bekannte Menschen aus der Schul- und Studienzeit. Männer sind hingegen eher bereit, Personen als Vorbilder zu akzeptieren und entsprechend zu benennen, deren positive Eigenschaften sie nur indirekt – über die öffentliche Sphäre – wahrnehmen können. Und wie sieht es bei der Auswahl von Vorbildern mit der Geschlechterfrage aus? Alle in unseren qualitativen Interviews befragten Top-ManagerInnen und PolitikerInnen stellen übereinstimmend fest, dass es bei der Auswahl ausschliesslich um vorbildliche Eigenschaften gehe und diese sowohl bei Männern als auch bei Frauen zu finden seien.

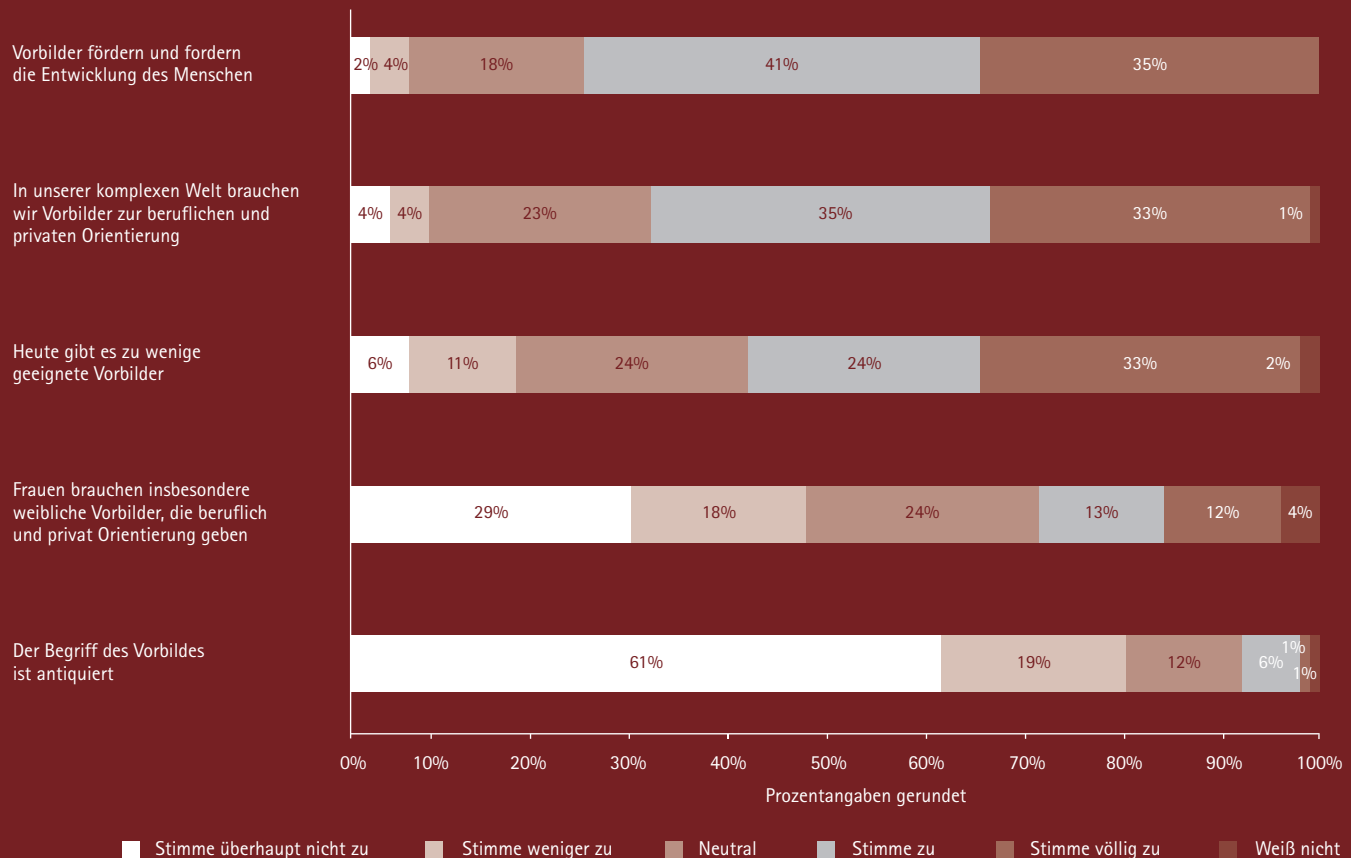
Theoretisch mag es stimmen, dass die Geschlechterfrage passé ist. Bei der Auswahl der eigenen Vorbilder zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Im „Olymp“ der Vorbilder sind die meisten „Götter“ männlich. Und die, die sie verehren, gehören in den überwiegenden Fällen der gleichen Herkunft an. 72 Prozent der Männer – aber auch 32 Prozent der Frauen – in Führungspositionen haben momentan überwiegend männliche Vorbilder. Und denkt Mann an seine früheren Vorbilder zurück, steigt dieser Prozentsatz sogar noch weiter an. Im Gegensatz dazu können sich gerade einmal zwei Prozent der Männerwelt eine Frau als Vorbild vorstellen. Woran liegt das?

Liegt es etwa daran, dass es historisch betrachtet erst wenige Frauen wie Clara Schumann, Florence Nightingale, Marie Curie oder Sophie Scholl durch musikalisches, humanitäres, wissenschaftliches oder politisches Herausragen geschafft haben, in die Annalen der „Grossen“ aufgenommen zu werden? Und wird ergänzt dadurch, dass, wie Arend Oetker konstatiert, heute immer noch „zu wenige Frauen Führungspositionen bekleiden“?

Weil die Männerquote in den Top-Etagen zu hoch ist? Ulrike Detmers: „Spitzenmanager suchen sich oft frühzeitig ihre Nachfolger aus und werden damit zum Leitbild für diese. Sie geben Orientierung, wie sich die Jungmanager erfolgreich festigen können. Genau dies fehlt den Frauen.“

Die Umfrage unter weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt indes, dass nur ein Viertel der Auffassung ist, es bedürfe geschlechterspezifischer Vorbilder speziell für Frauen. Weibliche Führungskräfte verneinen die Notwendigkeit weiblicher Vorbilder sogar stärker (51 Prozent) als ihre männlichen Kollegen (44 Prozent). Viel wichtiger ist ihnen der generelle Anspruch an das Vorbild per se: die Entwicklung des Menschen „zu fördern und zu fordern“ (76 Prozent) beziehungsweise „berufliche und soziale Orientierung“ zu bieten (68 Prozent).

Abbildung 5: „Wie bewerten Sie die Bedeutung von Vorbildern?“





## Interview mit Prof. Ulrike Detmers

*„Uns fehlen moralische Vorbilder, barmherzige Manager, die ihre Olympetage verlassen und in die sozialen Niederungen gehen.“*

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

Vorbilder waren und sind gesellschafts- und wirtschaftspolitisch sehr bedeutsam. In Zukunft werden sie eine grosse Rolle bei der Integration von Interessen, dem Ausgleich von Spannungen und der Relativierung sozialer Schiefen spielen. In der Geschichte der Menschheit gab es immer Menschen mit vorbildhafter Ausstrahlung. Sie sind Leitbilder mit der wichtigen Funktion, unbewusst oder bewusst Orientierung zu geben. Vorbilder liefern Orientierung und zeigen, ob Handlungen zu positiven, negativen oder neutralen Effekten führen. In der Männerwelt Wirtschaft beispielsweise ist es möglich, sehr aggressiv Machtanteile zu erringen und damit Erfolg zu generieren. Dies wird von vielen anderen durchaus als vorbildlich empfunden.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

In der Wirtschaft gibt es zu wenig moralische Vorbilder. Wir haben zu wenig barmherzige Manager, die ihre Olympetage verlassen und sich nach unten begeben. Sie sollten sich mit Nöten, Elend und Alltagsorgen vertraut machen, die sie überhaupt nicht kennen. Als Familienunternehmerin bin ich in meiner Entscheidungsautonomie freier: wenn ich mich aus Überzeugung moralisch verhalten will, tue ich das, ohne gegenüber Aufsichtsgremien Rechenschaft ablegen zu müssen. Mit echtem moralischem Verhalten kann ein Familienunternehmen sich sehr gut positionieren und erfolgreich sein. In der Politik gibt es sicherlich auch ein Defizit an Vorbildern: es gibt zu wenige Leitbilder, die eine ethisch-moralische Haltung nicht nur kommunizieren, sondern auch vorleben.

### Brauchen Frauen Ihrer Meinung nach andere Vorbilder als Männer? Brauchen Sie mehr weibliche Vorbilder?

Es sollte viel mehr weibliche Vorbilder geben: Warum sollen 52% der Bevölkerung nicht auch ihre eigenen Vorbilder

haben? Insbesondere in Spitzenpositionen und im mittleren Management brauchen wir mehr weibliche Vorbilder. Wir brauchen die Leistungskraft der Frauen für die Wissensgesellschaft, aber ihnen fehlen zur Zeit die Vorbilder, die z. B. konkret vorleben, dass Familie und Karriere vereinbar sind.

Die Männerquote im Spitzenmanagement ist viel zu hoch. Spitzenmanager suchen sich beispielsweise oft frühzeitig ihre Nachfolger aus und werden damit zum Leitbild für diese. Sie geben Orientierung, wie sich die Jungmanager erfolgreich festigen können. Genau dies fehlt den Frauen.

Die evangelische Kirche hat mit Maria Jepsen, Bischöfin in Hamburg, und Dr. Margot Käsmann, Bischöfin in Niedersachsen, sicherlich zwei sehr starke weibliche Vorbilder. Diese fehlen an der Spitze der katholischen Kirche aufgrund der strikten Männerorientierung. Politisch kann Angela Merkel als Vorbild gelten, da sie versucht, die traditionalistische und männerorientierte CDU zu modernisieren. Grüne Politikerinnen haben es da etwas einfacher: Da die Spielregeln von Anfang an klar sind, entstehen weniger Konflikte, und es kann gleich über die Sache geredet werden. Generell gilt: Wenn Frauen in diesen Etagen erfolgreich sein wollen, müssen sie sich genau wie die Männer ihre strategischen Allianzen, ihre eigenen Netzwerke aufbauen.

### Sind Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter?

Dem Feedback meiner MitarbeiterInnen habe ich entnommen, dass mir in der kulturellen Entwicklung im eigenen Unternehmen eine zentrale Rolle eingeräumt wird, die Prägung ist sicherlich durch mich erfolgt.

Auf meine Studenten wirken sicherlich meine praxisorientierten Vorlesungen vorbildhaft. In meinen Kernfeldern Personal- und Organisationswirtschaft und Menschenführung habe ich durch

meine Tätigkeit im eigenen Unternehmen ein gutes Erprobungsfeld mit eigenem Feedback.

### Welche Ihrer Eigenschaften und Fähigkeiten machen Sie zum Vorbild?

Sicherlich meine Teamkompetenz, die Fähigkeit, mit anderen positive Ergebnisse zu erzielen und ihnen auch die Möglichkeit zur Meinungsäußerung zu geben.

Allerdings gibt es immer wieder grosse Kompetenzunterschiede. Man hat eine Vision und möchte sie gerne den Mitarbeitern vermitteln, aber das ist nicht immer einfach.

### Über welche Eigenschaften würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

Ich würde gerne druckreif reden können. Ausserdem halte ich Durchsetzungsstärke, Disziplin und Nüchternheit für sehr wichtig – Eigenschaften, die ich bereits habe, aber gerne noch weiter entwickeln würde. Lebenslanges Lernen ist von entscheidender Bedeutung.

### Wer sind Ihre Vorbilder?

Richtige Vorbilder habe ich keine. Mich beeindruckt eher einzelne Eigenschaften eines Individuums, beispielsweise die Gelassenheit und Generosität meines Ehemannes. Umgekehrt gibt es aber auch Dinge, die ihn aus der Ruhe bringen und mich nicht aufregen. Die Interaktion zwischen Partnern, das zweiseitige Beeinflussen, ist hier sicherlich wichtig.

Ausserdem beeindruckt mich die rationale Art von Angela Merkel, die es trotz heftigstem Störfaktor aus den eigenen Reihen immer wieder schafft, einen kühlen Kopf zu bewahren und Dinge nüchtern zu kommentieren.

Die Barmherzigkeit einer Mutter Theresa rüttelt die Menschen auf und motiviert sie zu finanziellem Engagement.

### Zur Person

Prof. Dr. Ulrike Detmers, Mestemacher-Gruppe, wissenschaftliche Beirätin und Mitinhaberin, Leitung Ressorts Marketing Marke, Social Marketing und Öffentlichkeitsarbeit; Initiatorin des Mestemacher-Preises „Managerin des Jahres“; Professorin für BWL, Fachhochschule Bielefeld.

## 3. Monolith oder Patchwork – der Traum vom „idealen“ Vorbild

„Ideale sind wie Sterne; man kann sie nicht erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren.“

Carl Schurz

Was die Wunschvorstellung von Vorbildern und die Ansprüche an eben diese angeht, zeichnen sich die befragten Führungskräfte nicht etwa durch Bescheidenheit aus. Keineswegs „von allem ein bisschen“ oder eine herausragende Eigenschaft in signifikanter Ausprägung, nein, möglichst viel von allem möge es bitte sein. Das Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer gehörigen Portion Sozialkompetenz, vorbildlicher Lebensführung und -einstellung, Kommunikationskompetenz und einer kräftigen Prise strategisch-analytischer Fähigkeiten, garniert mit Wissen, Können und Ansehen – in genau dieser Reihenfolge. Die Relevanz des ausgewogenen Verhältnisses von charakterlichen und fachlichen Eigenschaften deutet darauf hin, dass Vorbilder als ideale Mischung gesehen werden – die Lichtgestalt als ganzheitliche Person, von der man sowohl persönliche Integrität als auch Professionalität erwartet.

Allein die Ansprüche an die Sozialkompetenz belasten das „Guthabekonto“ des Vorbilds mit stolzen 84 Prozent. Eine hohe Bürde. An zweiter Stelle rangiert mit 80-prozentiger Zustimmung die Kommunikationskompetenz. Und 77 Prozent halten eine vorbildliche Lebensführung und -einstellung für ein unerlässliches Merkmal von Vorbildern.

Diese hohe Erwartungshaltung entspricht den Vorbildern zugeordneten Rollen: Sie sollen sowohl die Entwicklung des Einzelnen fördern und fordern als auch der beruflichen wie persönlichen Orientierung in einer als immer komplexer werdend empfundenen Welt dienen.

### 3.1 Anspruch und Wirklichkeit – Vorgesetzte als Vorbilder?

So eindeutig die Beschreibung des Vorbild-Ideals ist, so unterschiedlich bewerten männliche und weibliche Führungskräfte die Vorbildeigenschaften ihrer eigenen Vorgesetzten.

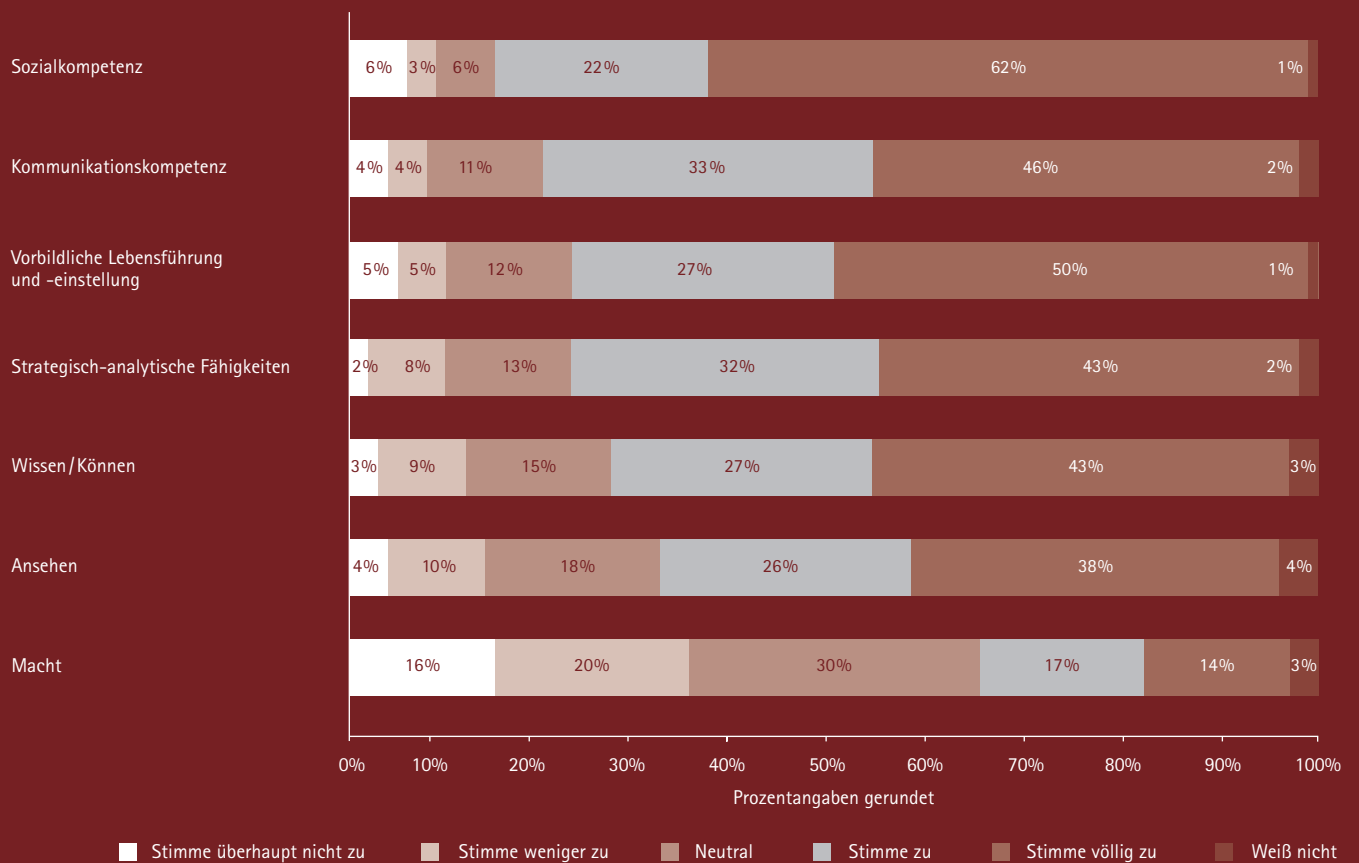
Der direkte Vergleich zwischen denjenigen Qualitäten, die den eigenen Vorgesetzten zugesprochen werden, und denen eines idealtypischen Vorbilds offenbart eine noch deutlichere Diskrepanz: Hinsichtlich keiner der Idealeigenschaften erreichen die Vorgesetzten einen auch nur annähernd so hohen Wert. So sprechen lediglich 42 Prozent der Führungskräfte ihren Vorgesetzten Sozialkompetenz zu, obwohl gerade diese von 90 Prozent zur wichtigsten Eigenschaft eines idealen Vorgesetzten erklärt wurde. Wenig besser schneiden die Vorgesetzten bei anderen Idealeigenschaften ab: Strategisch-analytische Fähigkeiten, Wissen und Können sowie Kommunikationskompetenz wird ihnen von jeweils 49, 47 und 45 Prozent der Befragten zugesprochen. Damit fallen sie klar gegenüber dem Ideal ab, das Zustimmungsraten von je 83, 73 und 87 Prozent erzielte.

Auffällig ist darüber hinaus, dass die Eigenschaft, „Macht“ zu besitzen, bei den eigenen Vorgesetzten höher bewertet als sie im Ideal für notwendig erachtet wird.

Weiter relativiert wird die Vorbildqualität von Vorgesetzten auch angesichts der Zurückhaltung der befragten Frauen und Männer, wenn es darum geht, den Führungskräften aus der Wirtschaft auch eine Vorbildfunktion für die Gesellschaft zuzuweisen. Männer tun dies immerhin noch zu 44 Prozent, Frauen nur noch zu rund einem Drittel. Diese Einschätzung hinsichtlich der Relevanz beziehungsweise der Eignung von Vorbildern aus der Wirtschaft für die Gesellschaft deckt sich mit dem an anderer Stelle bereits mehrfach beklagtem, offensichtlichen Mangel an „role models“ aus diesem Bereich. Männer wie Frauen vermissen hier Vorbilder, an denen sie sich orientieren können.



Abbildung 6: „Welches sind die wichtigsten Merkmale Ihrer Vorbilder?“



### 3.2 Selbstwahrnehmung und Fremdeinschätzung – durch Vorbild führen?

Vorgesetzte kritisch zu bewerten, ist eine Sache. Aber wie sieht es mit der Selbsteinschätzung aus? Haben Führungskräfte den Eindruck, selbst vorbildhaft zu agieren? Ulrike Detmers billigt sich unter anderem „Teamkompetenz“ zu, Arendt Oetker machen nach eigener Einschätzung „Durchhaltevermögen, Verlässlichkeit, nachhaltige Einschätzbarkeit“ und „Direktheit in der Kommunikation, die aber niemals verletzend sein darf“ zum Vorbild. Beate Schmidt, Leiterin des Cross-Mentoring-Programms bei Fraport, zählt „Zähigkeit und Ausdauer, Konfliktfähigkeit und Mut“ zu ihren herausragenden Stärken, Tom Sommerlatte, Chairman Arthur D. Little, nennt hier „Offenheit, Einsatzfreude, Kollegialität, Delegationsvermögen, starke Ergebnisorientierung“ und einen „souveränen Umgang mit eigenen Fehlern und Schwächen“.

Daniel Goeudevert bekennt sich zum „Generalistentum“ – weil ein Vorgesetzter nur dann Vorbild sei, „wenn er einseht, dass er nicht für alles zuständig sein kann und folglich Aufgaben delegiert“.

Dass die Bedeutung von Vorbildern im beruflichen Bereich in Zukunft noch wachsen wird, davon sind 69 Prozent der befragten männlichen und 66 Prozent der weiblichen Führungskräfte überzeugt. Dabei fällt auf, dass Frauen hinsichtlich ihrer persönlichen Vorbildfunktion ähnlich selbstbewusst auftreten wie ihre männlichen Pendanten. Sie selbst sehen 67 Prozent der Frauen als „Leader“. Innerhalb der männlichen Führungsriege sehen 70 Prozent in sich das ideale „Alpha-Tier“.

Diese positive Selbsteinschätzung schlägt sich auch bei der Bewertung der einzelnen für vorbildhaftes Verhalten ausschlaggebenden Merkmale nieder. In durchgängig allen Bereichen ist die Selbsteinschätzung positiver als die Bewertung der Vorgesetzten.

Im Hinblick auf Sozialkompetenz sowie Wissen und Können halten sich die Befragten eindeutig für vorbildhaft. Die grösste Lücke zwischen der eigenen und der idealtypischen Handlungsweise klafft interessanterweise im Bereich Lebensführung und -einstellung. Deutliche Defizite im Vergleich zum idealen Vorgesetzten räumen die Befragten auch in Sachen Ansehen, Kommunikationskompetenz und strategisch-analytische Fähigkeiten ein.

Abbildung 7: „Wenn sie an Ihre(n) Vorgesetzte(n) denken, durch welche Merkmale zeichnet sich sie/er besonders aus?“

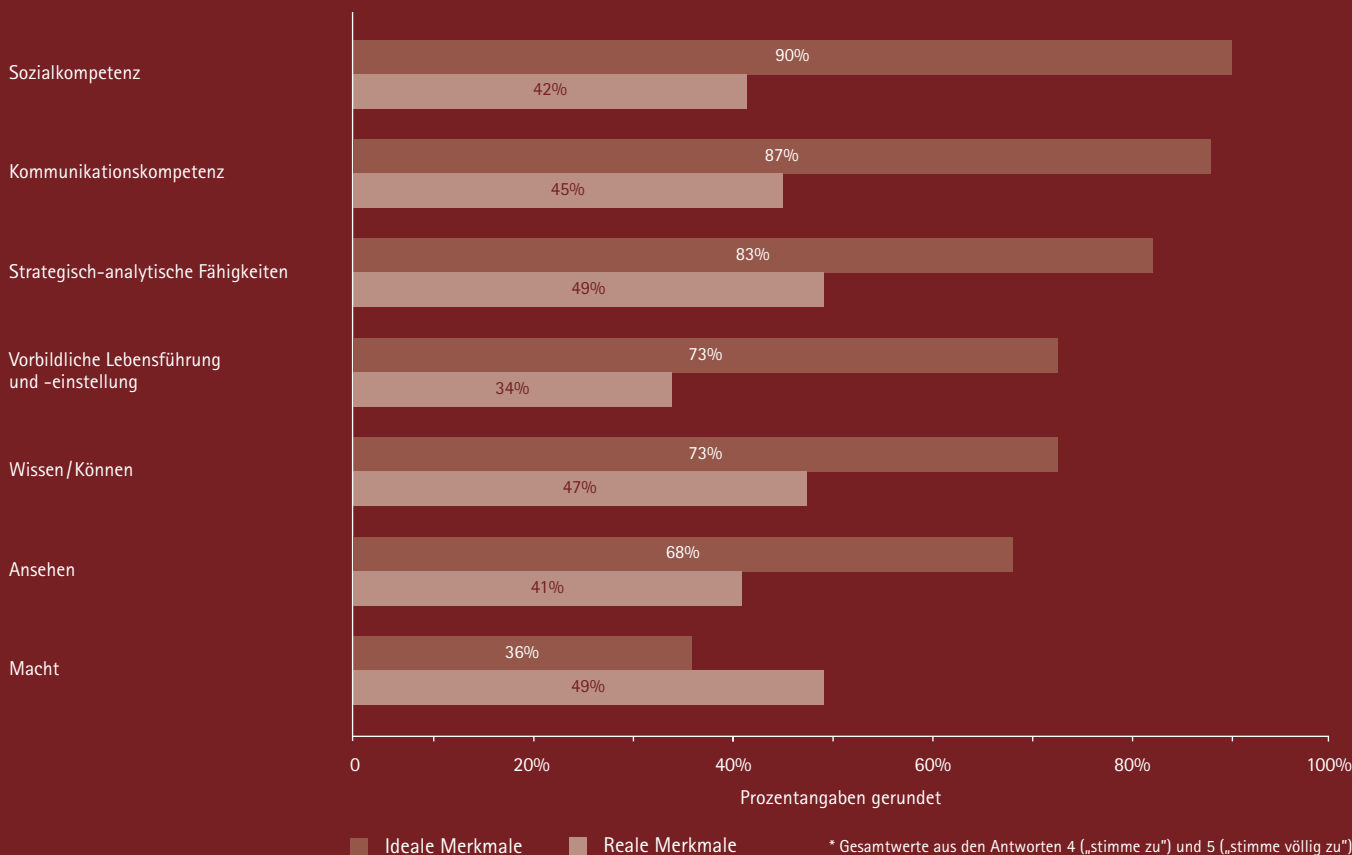
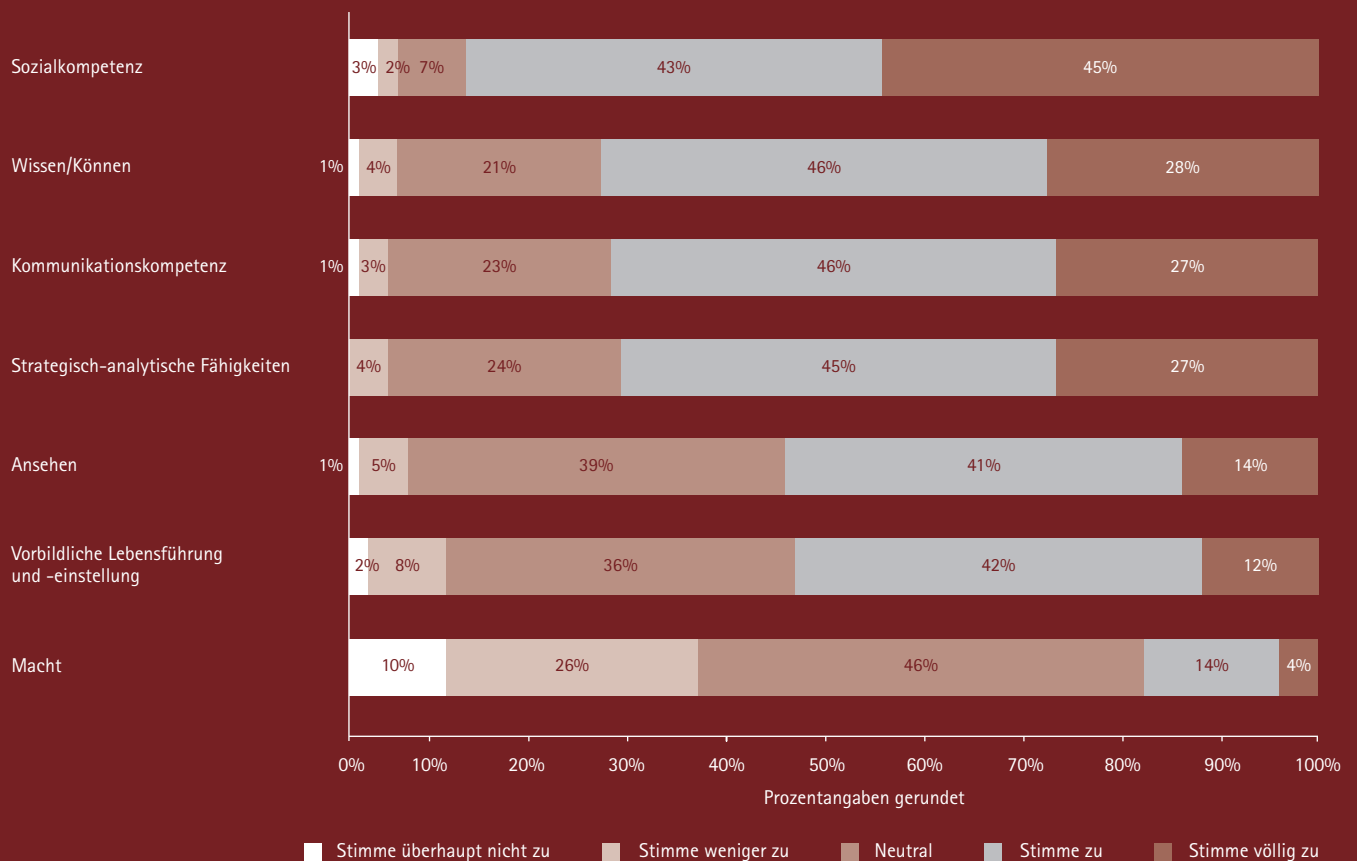




Abbildung 8: „Welche Merkmale zeichnen Sie selbst als Vorbild aus?“





## Interview mit Dr. Arend Oetker

„Der Kampf gegen das Negative dauert das ganze Leben an.“

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

Vorbilder waren immer relevant und werden es auch zukünftig sein. Im Gegensatz zu einer Diktatur braucht gerade unsere demokratisch organisierte, vielschichtige Gesellschaft viele und auch unterschiedliche Vorbilder in allen gesellschaftspolitischen Bereichen.

Hier ist entscheidend, Gutes zu loben und sichtbar zu machen. Dies gilt insbesondere für Vorbilder, die relevant sind für grössere gesellschaftliche Gruppen und als vorbildlich für die gesamte Nation gelten können, z. B. einige unserer innovativen und teamfähigen Wissenschaftler. Albert Einstein als historisches Vorbild war als Physiker und Philosoph ein Querdenker, der sich in seiner Forschung nicht hat einengen lassen. So wurde er für eine ganze Gesellschaft und sogar ein ganzes Jahrhundert ein Vorbild. Vorbilder sind wichtig für die Entwicklung des eigenen Sozialverhaltens und neuer Fähigkeiten. Durch Wissensvorbilder bleibt man neugierig und lernwillig. Vorbilder sind lebensprägend, man behält sie in ständiger Erinnerung.

Zukünftig werden angesichts der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundsätzliche Fragen nach der eigenen Identität wieder mehr in den Vordergrund treten. Daher wird bei der Auswahl von Vorbildern die Orientierung an deren Gesamtlebensentwurf wichtiger als einzelne vorbildliche Eigenschaften.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

Ich glaube, dass wir momentan einige Vorbilder in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und im sozial-kulturellen Bereich haben, vorbildliche Persönlichkeiten kommen immer nach. Wirklich grosse Vorbilder sind naturgemäss eher selten, dennoch wird es sie auch in Zukunft geben.

### Brauchen Frauen andere Vorbilder als Männer? Brauchen wir mehr weibliche Vorbilder?

Vorbildtauglichkeit ist geschlechtsunabhängig, wichtig ist das Verhalten. Frauen können durchaus männliche Vorbilder haben, wie es auch umgekehrt für Männer weibliche Vorbilder geben kann.

So ist für mich z. B. die Lehrerin meiner 14-jährigen Tochter eine beeindruckende Persönlichkeit. Allerdings sollte es gleich viele männliche und weibliche Vorbilder geben. Im politischen, wissenschaftlichen und künstlerischen Bereich sind zunehmend weibliche Vorbilder erwachsen, z. B. Marie Curie, Mutter Theresa oder Prof. Jutta Limbach, der ich grösste Hochachtung entgegenbringe; im künstlerischen Bereich Rosemarie Trockel, Isa Genzken und Louise Bourgeois. In der Wirtschaft haben wir zu wenig weibliche Vorbilder, weil zu wenige Frauen Führungspositionen bekleiden. Es könnte mehr weibliche Vorbilder geben, wenn man Frauen entsprechend ihrer Bedeutung stärker fördern würde, wenn sie sich selbst mehr entwickeln könnten.

### Sind Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter?

In manchen Aspekten hoffentlich ja – ich allein aber nicht. Ich habe in meinem Arbeitsumfeld immer nach Personen gesucht, die in einzelnen Bereichen besser sind als ich und so zumindest als partielle Vorbilder dienen können. Die Kombination unterschiedlicher vorbildlicher Eigenschaften, die aber auch das Tolerieren und das Arbeiten an Schwächen einschliesst, das ist die Kunst der Führung.

### Welche Fähigkeiten machen Sie zum Vorbild?

Durchhaltevermögen, Verlässlichkeit, nachhaltige Einschätzbarkeit, Direktheit in der Kommunikation, die aber niemals verletzend sein darf. Gerade in einem Familienunternehmen besteht ein hohes Mass an gegenseitiger Verpflichtung. Familienunternehmer haben eine hohe soziale Verantwortung für den einzelnen Menschen. Manchmal besteht die Gefahr, dass sie zu lange an Menschen

hängen und so die Profitabilität gefährden, was wiederum zu einer Schwächung des Gesamtunternehmens führen kann. Wenn die Verpflichtung allerdings verantwortungsvoll ausgeübt wird, wird sie zu einer ganz grossen Stärke.

### Über welche Fähigkeiten würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

„Zwar weiss ich viel, doch möchte ich alles wissen“. Die Kenntnis einer weiteren Fremdsprache neben dem Englischen wäre wunderbar. Mein Wunsch ist es, Augen und Ohren, die Sinne des Lebens wach zu halten und immer wieder etwas Neues zu lernen.

### Wer sind Ihre Vorbilder?

- Mein Onkel Rudolf August Oetker (88) ist ein toller Unternehmer und in dieser Funktion ein enormes Vorbild. Stärken: Er ist sehr neugierig, hat sich nie mit dem Status quo zufrieden gegeben und sich immer gefragt, wie es besser sein könnte. In dem Moment, in dem man mit sich selbst zufrieden ist, wird man schlechter.
- Alfred Freiherr von Oppenheim (verstorben im Januar 2005): Stärken: Er war sehr neugierig und wissbegierig. Im Moment des Todes wird einem noch klarer, dass es endgültig vorbei ist, und man fragt sich wiederholt, was diesen Menschen ausgemacht und warum genau man sich so intensiv mit ihm befasst hat.
- Gute Sänger beeindruckten mich ebenfalls – sie haben eine wunderbare Gabe. Ich schätze Fantasie und Kreativität, ich habe mein Leben lang viel von Ideen anderer profitiert. Ideen im analogen Denken aufgreifen, das ist etwas, was ein Unternehmer machen muss. Man kann nicht alle Ideen selbst haben, aber man muss gute Ideen von anderen erkennen können.

### Zur Person

Dr. Arend Oetker, Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG, Geschäftsführender Gesellschafter, Berlin; zahlreiche Aufsichtsratsmandate in deutschen und Schweizer Wirtschaftsunternehmen; wichtige Funktionen in Institutionen der Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, u. a. im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, in der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP), im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), in der Berliner Philharmonie.



## Interview mit Beate Schmidt

*„Durch meine Tanten habe ich gelernt, dass die Welt nicht untergeht, wenn man einmal gegen den Strom schwimmt.“*

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

In bestimmten Lebens- oder Krisensituationen brauchen Menschen Orientierung von aussen; dies gilt für die gesellschaftspolitischen Bereiche genauso wie für Familien und Kommunen. Die grundsätzliche Bedeutung von Vorbildern wird sich nicht ändern.

Vorbilder dienen der Orientierung und machen eigenes Handeln vergleichbar. Man stösst dadurch auf neue Ideen und kann einen anderen Umgang mit bis dahin unlösbaren Problemen finden. Vorbilder können auch eine Verschiebung im Denken bewirken: als wichtig erachtete Dinge können neu überdacht und auch umsortiert werden.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

In unserer Gesellschaft haben wir durchaus Vorbilder, sie sind nur nicht so schillernd wie in der Vergangenheit. Ich glaube, dass sie heute auch leichter übersehen werden. In meinem Unternehmen fällt mir bei der Zusammenarbeit mit unseren Führungskräften immer wieder auf, welche Talente da im Grunde vorhanden sind, nämlich Humor, Aufmerksamkeit, Tempo im Begreifen und Umsetzen; diese Eigenschaften werden oft nicht so wahrgenommen, wie es sein sollte.

### Brauchen Frauen Ihrer Meinung nach andere Vorbilder als Männer? Brauchen sie mehr weibliche Vorbilder?

Frauen brauchen Vorbilder für bestimmte Lebenskonzepte, z. B. Führung mit Teilleistung. Sie benötigen jemanden, der ihnen den Rückhalt gibt, sich das zuzutrauen. Das müssen nicht unbedingt Frauen sein, auch mit Männern kann dies funktionieren.

Als Beispiel für ein weibliches Vorbild kann Marie Curie gelten angesichts ihrer herausragenden Position in der Wissenschaft in einer Zeit, in der dies für Frauen noch absolut ungewöhnlich war.

Andererseits war sie aber auch immer die Mitarbeiterin ihres Mannes, dies beeinträchtigt die Vorbildlichkeit ein wenig.

### Sind Führungskräfte Vorbilder für ihre Mitarbeiter?

Per definitionem sind sie in ihrer Funktion ein Vorbild. Dabei besteht stets die Frage nach der Qualität und der Wirkung auf Mitarbeiter. Vorgesetzte, die moralischen oder intellektuellen Ansprüchen nicht genügen, dienen trotzdem als Orientierungspunkt für ihre Mitarbeiter. Ob und wie sich diese dagegen abgrenzen und inwieweit sie ihre Führungskräfte nachahmen, ist individuell unterschiedlich.

### Welche Fähigkeiten machen Sie zum Vorbild?

Zähigkeit und Ausdauer. Ich kann Chancen nutzen, die sich mir bieten, bin konfliktfähig und habe auch den nötigen Mut dazu.

### Über welche Eigenschaften würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

Ein schärferer Blick für Details und ein etwas systematischeres Vorgehen.

### Wer sind Ihre Vorbilder?

Ein konkretes Vorbild kann ich nicht benennen, es gibt eher einzelne Fähigkeiten oder Eigenschaften, die ich vorbildlich finde.

So beeindruckt mich Redefähigkeit, Tempo und Frechheit von Joschka Fischer und auch der Humor, die Schnoddrigkeit und Klarheit von Renate Schmidt. Ihr Anliegen – eine engagierte Familienpolitik – ist absolut nachvollziehbar und wirkt, da sie selbst auch Mutter ist, sehr authentisch. Im Bereich der Wirtschaft fasziniert mich Wendelin Wiedeking, der sich bewusst aus typischen Trends herauszieht.

Aus meinen ersten Berufsjahren erinnere ich mich an einen ehemaligen Vorgesetzten, der auch Fehler erst einmal mit Humor betrachtet hat, anstatt gleich aus

der Haut zu fahren. Privat waren meine Tanten sicherlich Menschen mit vorbildlichen Eigenschaften: sie hatten ganz andere Lebenskonzepte als meine Eltern, die doch eher auf das Normale, Angepasste bedacht waren. Durch meine Tanten habe ich gelernt, dass die Welt nicht untergeht, wenn man einmal gegen den Strom schwimmt.

### Gab es eine bestimmte Lebensphase, in der Vorbilder für Sie besonders wichtig waren?

Mein Leben ist generell ziemlich unkonventionell verlaufen: Ich bin in einem kleinen Dorf grossgeworden und war das zweite Mädchen, das überhaupt Abitur gemacht und studiert hat. Dazu beigetragen hat sicherlich meine Cousine, die auf dem Gymnasium war und wohin ich dann auch wollte.

Wenn ich länger darüber nachdenke, waren es tatsächlich eher Frauen, die aus Sicht meiner Familie eher ungewöhnliche Menschen waren, die mich beeinflusst haben.

Eine Freundin meiner Eltern war z. B. im Oetker-Management und fuhr mit ihrem Karman Ghia durch das Dorf, das hatte wirklich Klasse.

Mit etwa 14, 15 Jahren war das dann kein Thema mehr für mich, aber vielleicht macht man die entscheidenden Schritte ja auch schon früher. Möglicherweise braucht man vielleicht doch eher weibliche Vorbilder. Aber wir hatten auch nicht so viel schräge Männer im Bekanntenkreis, da ist es natürlich viel normaler, wenn man bei Firma XY im Management ist.

### Zur Person

*Beate Schmidt, Fraport AG, Bereich Führungskräfteentwicklung, verantwortlich für das Cross Mentoring-Programm.*

## 4. Aus Unterschieden lernen – vom pragmatischen Umgang mit Idealen

„Man muss mehrere Vorbilder haben, um nicht die Parodie eines einzelnen zu werden.“

*Erich Kästner*

Fasst man die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen, so ist zunächst einmal festzustellen: Die Vorbilder von männlichen und weiblichen Führungskräften haben überwiegend ähnliche Eigenschaften. Sie sind sozial kompetent, kommunikationsfähig und verfügen sowohl über persönlich als auch fachlich allgemein anerkannte, positive Eigenschaften. Und: Weder Frauen noch Männer legen offenbar grossen Wert auf das Geschlecht ihrer Vorbilder – Frauen sogar noch weniger als Männer. Doch obwohl – oder vielleicht auch gerade weil? – hier eine grosse Übereinstimmung zwischen den Geschlechtern besteht, pflegen Männer und Frauen einen an entscheidenden Stellen doch signifikant unterschiedlichen Umgang mit ihren Vorbildern: Die Erwartungshaltung an das Vorbild ist bei männlichen Führungskräften anders als bei weiblichen. Dies wirkt sich ganz konkret auf die Vorbildauswahl, auf dessen „Lebensdauer“ sowie die Bedeutung seines Einflusses auf das eigene Leben aus.

Die Unterschiede im Vorbildverhalten zwischen Männern und Frauen legen die Basis für einen überaus anregenden Austausch, nicht zuletzt im Hinblick auf den Erfolg individueller Karriereverläufe.

### 4.1 Die Tür steht offen

Die Tatsache, dass die Vorbilder von Frauen ganz „ähnlich gestrickt“ sind wie die ihrer Kollegen, zeigt: Weibliche Führungskräfte haben den Sprung in die „Männerwelt“ erfolgreich geschafft. Und nicht nur das; sie haben diese auch grundlegend verändert. Zwar sind Frauen in Top-Positionen nach wie vor Mangelware, und auch eine Ebene darunter noch erheblich unterrepräsentiert, dennoch haben sie das Denken von Männern im Management bereits heute beeinflusst und verändert. Hier hat nahezu unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit über viele Etagen hinweg eine Annäherung stattgefunden.

Männer artikulieren einen Bedarf an mehr weiblichen Vorbildern, stehen Frauen in Führungspositionen wesentlich offener gegenüber als noch vor wenigen Jahren und benennen für sich selbst wichtige Vorbeieigenschaften, die in der Vergangenheit als „typisch weiblich“ gegolten hätten. Die Türen nach oben stehen für Frauen offen – offener zumindest, als viele von ihnen glauben.



## Interview mit Prof. Tom Sommerlatte

„Vorbilder sind unsere Polarsterne.“

### Welche Rolle spielen Vorbilder in unserer Gesellschaft?

Wir alle brauchen Vorbilder im privaten und beruflichen Bereich. Vorbilder sind dauerhaft und weniger oberflächlich als Stars und Idole, denen in unserer modernen Gesellschaft teilweise zuviel Bedeutung zugemessen wird. Vorbilder helfen, die eigenen Werte zu klären, die unter Umständen auch in Konflikt zueinander stehen können, und in kritischen Situationen zu erkennen, was wichtig ist. Sie geben Orientierungshilfe und bewirken analoges Handeln, kein reines Nachahmen. Die so definierten Werte werden verinnerlicht, es entsteht eine innere Festigkeit. In Entscheidungssituationen kommen diese (Vorbild-)Werte dann zum Tragen. Unsere Gesellschaft wird zunehmend Vorbilder brauchen, um nicht zu zerfallen. Eine Gesellschaft, die durch viele kurzlebige Stars und Idole bestimmt wird, ist anfällig für Ideologien und Materialismus.

Vorbilder werden als Gegenpole gebraucht, zur Integration und zum Erhalt der gesellschaftlichen Kultur. Sie dienen unserer Gesellschaft dazu, sich auf gemeinsame grundsätzliche Werte zu verständigen wie Ehrlichkeit, Wahrheit und Solidarität.

### In welchen gesellschaftspolitischen Bereichen fehlen Vorbilder besonders?

Politiker werden mehr und mehr zu Opportunisten, haben keine Vorbilder mehr und sind so auch nicht mehr vorbildtauglich für andere Menschen. Junge Menschen benötigen gerade zu Beginn ihrer Karriere Vorbilder, um nicht in reinen Materialismus und Ellbogen-Denken abzurutschen. Es besteht zunehmend die Gefahr, dass Vorbilder durch oberflächliche und kurzlebige Idole oder Stars ersetzt werden.

### Brauchen Frauen andere Vorbilder als Männer? Brauchen wir mehr weibliche Vorbilder?

Die Vorbildtauglichkeit ist geschlechtsunabhängig. Männer und Frauen können und haben jeweils auch männliche und

weibliche Vorbilder. Frauen benötigen sicher in manchen Lebenssituationen (z. B. Schwangerschaft) eher weibliche Vorbilder.

Beispiele für weibliche Vorbilder, die von grösseren Gruppen akzeptiert werden können, sind Marie Curie und Maria, die Mutter von Jesus; in manchen Bereichen auch Golda Meir und Margaret Thatcher.

### Sehen Sie sich in Ihrer Rolle als Führungskraft als Vorbild für Ihre Mitarbeiter? Welche Ihrer Eigenschaften machen Sie dazu?

Führungskräfte sollten absolut Vorbilder für ihre Mitarbeiter sein. Sind sie es nicht, wird Führung ersetzt durch ein Befehls- und Kontrollsystem, was einen Loyalitätsverlust zur Folge hat. Das Unternehmen verliert an innerer Geschlossenheit und Leistungsfähigkeit. In manchen Bereichen bin ich sicherlich ein Vorbild. Zu meinen vorbildlichen Eigenschaften zähle ich Offenheit, Einsatzfreude, Kollegialität, Delegationsvermögen, starke Ergebnisorientierung und einen souveränen Umgang mit eigenen Fehlern und Schwächen.

### Über welche Fähigkeiten würden Sie gerne zusätzlich verfügen?

Ich hätte gerne mehr Spürsinn für neue Ideen und neue Chancen für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Um die dafür nötige Überzeugungsleistung zu erbringen, ist Charisma unbedingt erforderlich. Charisma ist auch generell ein Merkmal, das unglaublich wichtig ist und über das ich gerne (mehr) verfügen würde.

### Wer sind Ihre Vorbilder?

Ich habe lebenslange Vorbilder aus dem beruflichen und privaten Bereich, wobei sie sich in ihrer Vorbildhaftigkeit in den Bereichen überlappen.

- Mein erster Vorgesetzter bei AD Little: er hat mich bei meinem Einstieg zunächst professionell und später beim näheren Kennenlernen auch menschlich inspiriert. Heute ist er pensioniert, und wir sind gute

Freunde. Besonders ausgezeichnet hat ihn seine Interaktion mit Mitarbeitern und seiner Familie.

- Apostel Paulus: ein Pragmatiker der guten Werte. Hier beeindruckt mich der gesamte Lebensentwurf.
- Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Ferdinand Porsche AG: Seinen Werdegang habe ich seit seiner Zeit bei Glyco in Wiesbaden verfolgt, er war mir auch als Beiratsmitglied von Arthur D. Little eine wirkliche Inspiration. Sein konsequenter Pragmatismus in Verbindung mit sportlichem Teamgeist ist für mich vorbildlich.
- Werner von Siemens: viele seiner Eigenschaften finde ich vorbildlich, obwohl ich ihn natürlich nicht persönlich kennen gelernt habe und ihn in seiner Persönlichkeit auch nicht vollständig beurteilen kann. Er hat sein Unternehmen nach ganz oben gebracht. Besonders zeichneten ihn sowohl sein grosser Wille, Dinge zu schaffen, als auch seine Kameradschaftlichkeit beim Verfolgen seiner Ziele aus.
- Prof. Krebs, Boehringer Ingelheim: viele Eigenschaften sind vorbildlich. So hat er z. B. in einigen afrikanischen Entwicklungsländern kostenlos Medikamente gegen Aids verteilen lassen. Wegen der Nachteile für das Unternehmen haben ihm dies einige Shareholder übel genommen.
- Peter Drucker
- Meine Mutter und mein Grossvater gehören zu meinen Vorbildern aus dem privaten Bereich.

Zu den wichtigsten Merkmalen meiner Vorbilder gehört die Bereitschaft, sich einzusetzen, um langfristig eine Gemeinschaft von Menschen aufzubauen, seien es eine Familie, ein Unternehmen oder eine gesellschaftliche Gruppierung. Weiterhin das Etablieren gemeinsamer Werte, das Fördern anderer Menschen, Grandezza, Stil, Lebenskultur und die Abwesenheit von Grossspurigkeit.

### Zur Person

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Arthur D. Little GmbH, Chairman; 2004 Aufnahme in die Contemporary Hall of Fame durch Jury des American Biographical Institute; Mitglied mehrerer Beiräte und Aufsichtsräte; Herausgeber und Autor zahlreicher Bücher über Managementthemen.

#### 4.2 „Seitensprung“ als Neubeginn

Obwohl persönliche wie fachliche Eigenschaften bei der Auswahl von Frauen Vorbildern gleichermaßen berücksichtigt werden, legen die befragten Frauen ein traditionelleres und mithin „konservativeres“ Auswahlverhalten an den Tag: Sie sind stärker als Männer auf den privaten Bereich fixiert, während Männer mehr Vorbilder aus öffentlichen Lebensbereichen haben.

Auch der Umgang von weiblichen Führungskräften mit den ausgewählten Vorbildern unterscheidet sich von dem der Männer. Letztere wählen ihre Vorbilder in enger Abstimmung mit konkreten Lebensphasen und Herausforderungen. Zugespielt könnte man behaupten: Während Männer „Vorbild-Hopping“ betreiben und bei der Auswahl ihrer Vorbilder wesentlich instrumenteller vorgehen, suchen Frauen eher nach „Mister Right“ oder „Miss Perfect“. Einmal gefunden, halten sie lange an ihren Vorbildern fest.

Treue ist im Allgemeinen ein hohes Gut, birgt jedoch im Umgang mit Vorbildern die Gefahr einer Überhöhung, die mitunter im Widerspruch zu den Notwendigkeiten des realen Alltags steht. Frauen können von Männern lernen, die eigenen Vorbilder „operativer“ zu nutzen und damit auch gezielter einzusetzen – nicht zuletzt als Wegweiser für die persönliche Karriereentwicklung.

Der Austausch von Vorbildern ist daher alles andere als moralisch verwerflich. Auf die passende Dosierung kommt es an. Ein „Seitensprung“ steht in diesem Zusammenhang für den Mut zum Neubeginn, für die Bereitschaft, dem Leben eine andere Richtung zu geben sowie für die Erkenntnis, dass in unterschiedlichen Lebensabschnitten auch die Bedeutung benötigter Fähigkeiten und Orientierung variiert.

#### 4.3 Auch „Macher“ brauchen Fixsterne

Im Vergleich zu Frauen in Führungspositionen haben Männer eindeutig weniger Vorbilder. Da männliche und weibliche Führungskräfte an ihre Vorbilder die gleichen Anforderungen stellen und beide in gleichem Masse den Mangel an Vorbildern in nahezu allen Lebensbereichen beklagen, gibt es für dieses unterschiedliche Verhalten keine erkennbaren äusseren Gründe.

Es scheint, als trage die männliche Rollenerwartung dazu bei, dass männliche Führungskräfte sich schwerer tun, Vorbilder zu benennen bzw. sie als solche anzuerkennen. Offenbar haben Männer mitunter den Eindruck, der Anspruch, selbst der „Macher“ zu sein, laufe einer unbefangenen Auswahl von Vorbildern zuwider. Dies ist jedoch ein Trugschluss: Tatsächlich bedarf es menschlicher wie auch professioneller Grösse, sich von Vorbildern inspirieren zu lassen. Vorbilder sind „Polarsterne“ für die persönliche Entwicklung von Menschen. „Mann“ muss kein „kleines Licht“ sein, um sich hierzu zu bekennen.

#### 4.4 Nicht immer, aber immer öfter: Frauen als Vorbilder

Männer wie Frauen, und somit wir alle, können nur gewinnen, wenn wir uns in stärkerem Masse als bislang auch an weiblichen Vorbildern orientieren, denn: Insbesondere Frauen, die heute in Führungspositionen sind, haben diese Position trotz hoher Hürden und vielfacher Hindernisse erreicht und verfügen oft über vorbildliche Qualitäten, von denen im Kontext der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von „Work-Life-Balance“ und der inzwischen allgemein anerkannten, ökonomischen Relevanz von „Diversity“-Konzepten insbesondere auch Männer profitieren können.

Das bewusste oder unbewusste Bestätigen traditioneller Rollenverteilungen bei der Wahl von Männervorbildern trübt hingegen den Blick auf die Realität sowie die Aussichten, in einer modernen, aufgeschlossenen und vorurteilsfreien Welt Potenziale zu erkennen und sich selbst weiterzuentwickeln.

Mag es allgemein (noch) relativ wenige Vorbilder sowohl in der Wirtschaft als auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen geben: Dass dem so ist, stellt für Männer wie für Frauen gleichermaßen eine Herausforderung dar – einen Missetand, den beide nur gemeinsam überwinden können.

#### Studententeam:

Sonja Fink  
Kai Hitz  
Andrea Voigt

#### Kontakt:

Susanne Klöß  
Partnerin  
Maximilianstrasse 35  
D-80539 München  
Telefon +49 89 93081-68264  
[susanne.kloess@accenture.com](mailto:susanne.kloess@accenture.com)

Sonja Fink  
Leiterin Pressestelle  
Campus Kronberg 1  
D-61476 Kronberg im Taunus  
Telefon +49 6173 94-66273  
[sonja.fink@accenture.com](mailto:sonja.fink@accenture.com)

#### Accenture Kurzprofil

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereit zu stellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit über 100.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2004) einen Nettoumsatz von 13,67 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adressen lauten:  
[www.accenture.at](http://www.accenture.at)  
[www.accenture.ch](http://www.accenture.ch)  
[www.accenture.de](http://www.accenture.de)

Copyright © 2005 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.