

# SO TICKT DIE MACHT

**Psychologie.** Aus welchem Stoff sind Alphantiere gemacht? Die Wissenschaft widmet sich im Zuge der Krise verstärkt der Psyche von Erfolgsmenschen – mit dem Fazit, dass Karriere keine Frage von Ausbildung und Talent, sondern von Erziehung und Charakter ist. Österreichs Karriereelite erzählt über Erfolgsstrategien, Durchsetzungskämpfe, Antriebsmotoren, aber auch vom Umgang mit dem Machtverlust.

Von Tina Goebel, Angelika Hager und Sebastian Hofer

„Ich streichle lieber zu Hause meinen Hund, als Macht auszuüben.“ Der häufig zitierte Satz stammt vom ungeborenen mächtigsten Meinungsmanipulator dieses Landes, Hans Dichand. Nahezu täglich widerlegt der 89-jährige Herausgeber der „Kronen Zeitung“, der sich auch sonntags von seinem Chauffeur in die Redaktion bringen lässt, die Altersmildheit simulierende Aussage. Das Zitat ist gleichzeitig Symptomträger für das verschämte Verhältnis, das vor allem in Österreich Machtmenschen zu jenem Stoff besitzen, der ihnen oft zum Lebenselixier, Antriebsmotor, Lustfaktor und bestimmenden Baustein ihrer Identität wird.

**profil hören**

AUDIO.PROFIL.AT  
01/305 305 400

„Macht hat ja immer so einen Hautgout“, erklärt Christian Konrad, Generalanwalt des österreichischen Raiffeisen-Verbandes und damit Herr über eines der größten Firmenkonglomerate dieses Landes, in einem Interview mit André Heller in der „Presse“, „man denkt immer an ihren Missbrauch.“ Dabei wäre „gut ge-

nützte Macht etwas Großartiges“, so Konrad in einem früheren TV-Interview. Schließlich bräuchte man Leute, „die eine Freude haben, in der Früh aufzuwachen und zu wissen, dass sie Einfluss nehmen und Qualität in die Welt bringen können“.

Aus welchem Stoff sind Menschen mit Leadership-Fähigkeiten gemacht? Was treibt sie an? Verfügen sie über ein bestimmtes Gen, das sie über die Masse des Durchschnitts hinausragen lässt? Gewannen sie Größe, indem sie sich über die kleinen Verhältnisse ihrer Herkunft hinwegzusetzen hatten? Durchlebten sie eine harte Kindheit und strenge Erziehung, die für sie zu einer Vorschule für späteres Durchsetzungsvermögen wurde? Und wie hoch ist der private Preis für ein berufliches Leben an der Spitze und auf der ständigen Überholspur?

Die Wissenschaft versucht zunehmend, das Geheimnis von Erfolgsmenschen zu entschlüsseln. In ihrem Fahrwasser machen sich hunderte selbst ernannte Erfolgsscoachs breit, die in oft an Scharlatanerie grenzenden Schnellsiedeseminaren vorgeben, den

Weg in die Elite beschleunigen zu können. Wie fachlich fundierte Untersuchungen zeigen, sind solche Versuche – auf welchem Qualitätsniveau auch immer – leere Kilometer. Denn Spitzenpositionen sind viel weniger eine Frage von Talent und Ausbildung, als von Erziehung und Charakter. Die Weichen für ein späteres Leben in Top-Jobs werden bereits in der frühen Kindheit gestellt.

Die Wiener Psychotherapeutin Monika Spiegel (siehe Interview Seite 83), die sich in ihrem beruflichen Vorleben mit Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigte, machte die Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften zum Thema einer wissenschaftlichen Arbeit. In zahlreichen Tiefeninterviews mit Repräsentanten aus dem Spitzenmanagement, in denen auch intensiv Herkunft und Erziehungsstil des Elternhauses thematisiert wurden, kristallisierte sich heraus, dass Einzelkinder die schlechteste Voraussetzung für ein Berufsleben an der Spitze mit sich bringen: „Unter meinen 31 Befragten befand sich nur ein Einzelkind. Interessanterweise waren die meisten meiner Probanden die ▶



### Der Stressarbeiter

## Karl Stoss, 55

*Generaldirektor Casinos Austria, Lotterien-  
Vorstandsvorsitzender, Präsident des ÖOC*

Dass sein Vater, ein Vorarlberger Versicherungskaufmann, fünf Kinder zu versorgen hatte, wirkte sich unmittelbar auf das Arbeitsethos des Casinos-Generals aus: „Ich war nie ein ehrgeiziger Schüler, aber im Studium wurde mir sehr bald klar, dass es große Anstrengungen bedürfen würde, wenn ich es beruflich zu etwas bringen wollte. Die finanziellen Möglichkeiten meiner Eltern ließen einfach keine großen Sprünge zu, und ich wollte auf keinen Fall auf deren Kosten leben. Also habe ich bald begonnen, mich mit Nebenjobs selber über Wasser zu halten.“ Eine wichtige Erfahrung: „Durch meine Mehrfachbelastung habe ich gelernt, aus der Arbeit selbst wieder Energie zu schöpfen, sowie von Erholungsphasen länger zu zehren.“ Diese Erholung findet der dreifache Vater im Privaten: „Jeder braucht sein Rückzugsgebiet, braucht Menschen wie die Familie um sich, die einen ein wenig wegholen von den Zahlen und Fakten des beruflichen Alltags. Ich bin dann zu hundert Prozent bei meiner Frau und den Kindern, lege auch den BlackBerry einmal wirklich zur Seite. Diese Phasen sind rar, doch glücklicherweise kommt mir meine Familie da sehr weit entgegen.“ Auch im Beruf verlässt sich der ehemalige Wassersportler auf seine Fähigkeiten als Teamspieler: „Ich würde meinen Führungsstil als konsequent und weitestgehend partizipativ beschreiben. Vor allem bei wirklich schweren Krisen ist Teamwork das Wichtigste. Deshalb muss auch jeder Manager versuchen, sich ein personelles Umfeld – Vorstandskollegen, die nächste Führungsebene und Aufsichtsräte – zu schaffen, auf das er im Krisenfall auch bauen kann.“

## Die Bodenständige Brigitte Ederer, 54

*Vorstandsvorsitzende Siemens AG Österreich*

Die Tochter einer allein erziehenden Arbeiterin aus Wien-Floridsdorf hat als SP-Nationalratsabgeordnete (ab 1983) und Staatssekretärin (1992 bis 1995) sehr intensiv „gelernt, dass manche Dinge im ersten Moment unheimlich furchtbar aussehen, aber oft schon ein kleiner zeitlicher Abstand reicht, um das Furchtbare nicht mehr ganz so schlimm erscheinen zu lassen. Wirklich schwierige Situationen muss man meistens mit sich selbst ausmachen. Die Familie kennt ja weder die beteiligten Personen noch die genauen Umstände. Manchmal kommt es aber vor, dass ich meine engsten Mitarbeiter anweine. Das hilft.“ Als äußerst hilfreich empfindet die studierte Volkswirtin, die seit 2005 dem Vorstand der Siemens AG Österreich vorsitzt, ihre soziale Intelligenz: „Mein Vorteil in dieser Hinsicht ist, dass ich mich in Sekundenschnelle in andere Positionen hineinversetzen kann. Damit kann ich schneller reagieren und erkenne den Tsunami schon im Aufbau.“ Eine deutlich geringere Begabung attestiert sich Ederer in der Disziplin „Work-Life-Balance“: „Viele Spitzenmanager haben große Schwierigkeiten, es sich gut gehen zu lassen. Auch ich muss mich sehr bemühen, Erfolge zu genießen. Ich könnte locker 30 Dinge aufzählen, die man eigentlich jetzt sofort machen könnte und müsste. Davon abgesehen hoffe ich doch, dass ich die Bodenhaftung nicht verloren habe, schließlich weiß ich sehr genau, dass meine Macht nur geborgt ist, dass es nicht die Person ist, die da hofiert wird, sondern die Position. Letztlich glaube ich, dass Top-Manager wie alle Menschen wollen, dass ihre Eltern stolz auf sie sind. Ich selber finde es ja auch nicht schlecht, wenn meine Mutter stolz auf mich ist.“

Erst- oder Letztgeborenen innerhalb der Geschwisterkonstellationen, wobei in der zweiten Gruppe besonders das Phänomen der Nachzügler auffallend war.“ Seltener hatten es die so genannten „Sandwichkinder“ in nervenaufreibende Top-Jobs geschafft, da sie in den Bereichen Durchsetzungsvermögen und Konkurrenzverhalten weniger gefordert schienen als ihre älteren und jüngeren Geschwister. Ein früher Musterschülerstatus scheint für das spätere Karrierefortkommen eine eher kontraproduktive Voraussetzung zu sein. „Es befanden sich kaum Vorzeigeschüler unter meinen Gesprächspartnern“, so Spiegel, „auffallend war, dass den meisten der Befragten bereits in jungen Jahren das Netzwerken sehr wichtig war – in Form von Sport, Vereinen und sonstigen Jugendaktivitäten.“

Sechzig Prozent der Probanden hatten

bereits in ihrer Jugend intensiv sportliche Aktivitäten betrieben: „Viele haben auch erzählt, dass sie dabei früh Kampfeinsatz und Durchbeißen gelernt haben“, erzählt Monika Spiegel.

Machtmenschen sind, wie Studien vermuten lassen, besonders beziehungsfähig und in der Lage, schnell Kontakte zu knüpfen, ohne sich mit zeitaufwändigen Vertiefungen dieser Beziehungen aufzuhalten. Bei einem Zeitungsnachruf auf Altbürgermeister Helmut Zilk schrieb sein politischer Konkurrent Erhard Busek: „Er war ein Netzwerker. Er kannte alle, und ihn kannten alle. Man ist versucht, das als Opportunismus zu bezeichnen.“

Laut der Individualpsychologie liegt der Charakter eines Menschen, inklusive der die spätere Biografie dominierenden Verhaltensmuster, bereits im Alter von vier, fünf Jahren fest. Der Wille zum Siegen ist also bereits ab der frühen Kindheit in den Biografien späterer Erfolgsmenschen eintätowiert. „Alle Führungskräfte, die ich kennen gelernt habe“, erzählt Brigitte Ederer, österreichische Siemens-Vorstandsvorsitzende, „wurden zu extremer Disziplin erzogen – wahrscheinlich wollen alle, dass ihre Eltern stolz auf sie sind.“

**Drang nach oben.** Eltern, die ihre Kinder überbehüten und ihnen Barrieren und Widerstände von klein auf aus dem Weg räumen, geben ihnen damit das denkbar schlechteste Rüstzeug für den Weg in die Macht- und Macherelite. Was die Herkunftscharakteristik betrifft, beflügeln sowohl kleinbürgerliche Verhältnisse durchaus den Drang, nach oben zu segeln, als auch ein karriereorientiertes Oberschichtenumfeld.

Der Linzer Polizistensohn und heutige Albertina-Direktor Klaus Albrecht Schröder schloss sich als Kind über Stunden im Badezimmer ein, um „mir mit Liedtexten von André Heller, Udo Jürgens und Reinhard Mey Hochdeutsch anzutrainieren“: „Ich wollte meinen oberösterreichischen Dialekt loswerden, um nicht als Landei zu gelten. Ich wusste schon damals, dass ein selbstbewusstes Auftreten wichtig ist.“

Kampfbereitschaft und Durchsetzungsvermögen bestimmten durchgängig schon die früheste Kindheit der von profil befragten Erfolgsmenschen. „Ich habe schon sehr früh meinen ganzen Einsatz darauf kon- ▶



## Der Koordinator

### Klaus Albrecht Schröder, 54

*Albertina-Direktor*

Als Kind wollte der gebürtige Linzer wie sein Vater Polizist werden, später Maler, gab die Künstlerkarriere aber zugunsten des Kunstmanagements auf: von 1988 bis 2000 als Leiter des BA-CA-Kunstforums, seit 2000 als Direktor der Albertina. Seinen Führungsstil beschreibt Schröder pragmatisch: „Wichtig ist, sich nicht in Mikromanagement zu verstricken, sondern Ver-

antwortung an kompetente Mitarbeiter zu delegieren. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter klare Vorstellungen von den Unternehmensvisionen und Zielen haben. Ich lege mir daher vier- bis fünfmal im Jahr auf ein bis zwei Seiten Rechenschaft ab über den Status quo sowie die zukünftigen Ziele.“ Sehr klar sind dem studierten Kunstgeschichtler auch die Schattenseiten sei-

ner prominenten Position: „Es muss einem klar sein, dass man in einer Art Schaufenster steht, dass auch das private Leben medial vorkommt. Manchmal gibt es Neid und Missgunst. Ich nehme das aber möglichst nicht persönlich. Trotzdem versuche ich, nicht unsensibel zu werden. Sensibilität ist im Kulturmanagement sehr wichtig. Ich habe das Glück, in Krisen sehr ruhig zu

werden. So war mir klar, als mir der Wasserschaden in unserem Zentraldepot gemeldet wurde, dass ich sofort ein starkes Team brauche, die Zuständigkeitsbereiche unmissverständlich definieren muss und so wenig wie möglich selbst übernehme. Man ist sonst schnell zeitlich überfordert. Ich habe die Arbeitsgruppen koordiniert.“



A photograph of Eva Dichand, a woman with blonde hair tied back, wearing a white sleeveless top and dark pants. She is looking over her shoulder towards the camera with a slight smile. The background is a blurred indoor setting with blue and white tones.

## Die Impulsgetriebene Eva Dichand, 35

*Geschäftsführerin und Herausgeberin der Gratiszeitung „Heute“*

Seit acht Jahren ist sie mit Hans Dichands Sohn Christoph verheiratet, der die Funktion des Chefredakteurs der „Kronen Zeitung“ bekleidet. Selbst ihr schärfster Konkurrent Wolfgang Fellner streute der dreifachen Mutter – die Tochter ist gerade drei Monate alt – Rosen: „Sie ist eine tolle Frau und lässt nicht die MillionärsGattin heraushängen.“ Das Leitmotiv ihrer Biografie ist Zielgerichtetheit: Studium der Wirtschaftswissenschaften, Consultant bei Roland Berger mit Zwischenstation in Barcelona, danach Tätigkeiten im Private-Equity-Bereich bei der CA und bei der UIAG (Unternehmensinvest AG). Die Tochter eines Grazer Zivilingenieurs und einer Pharmazeutin lernte von Kindesbeinen an, auf höchstem Niveau zu funktionieren. Für gute Noten gab es Geld, Verwechslung stand nicht auf dem Erziehungsfahrplan. Ihren Führungsstil bezeichnet Eva Dichand als „impulsgesteuert“: „Geduld ist nicht meine Stärke. Wenn ich eine Idee habe, will ich, dass sie sofort umgesetzt wird.“ Dass das Produkt mit einer heutigen Reichweite in Wien von fast 40 Prozent ein Erfolg wurde, verwundert sie nicht: „Ich hatte damals zwar überhaupt keine Ahnung vom Zeitungsmachen, aber ich habe von der ersten Sekunde leidenschaftlich daran geglaubt. Das Absurde war, dass uns anfangs überhaupt keiner ernst genommen hat. Möglicherweise war das auch die Chance, quasi unbemerkt nach oben zu segeln.“ Die Fotomodell-Maße haben ihrer Durchsetzungskraft nicht wirklich geschadet: „Ich hatte nie das Gefühl, es als Frau in dieser männerdominierten Branche schwerer zu haben.“ Nach der Geburt ihrer beiden Söhne saß Eva Dichand nach einer Woche wieder hinter dem Schreibtisch: „Bei meiner Tochter gehe ich es nicht ganz so radikal an, aber wenn ich von Frauen gefragt werde, ob ich auch nachmittags arbeite, ist das für mich leider sehr realitätsfremd.“ Zeitökonomie ist ein wichtiger Faktor, um bei dieser Lebensform nicht auf der Strecke zu bleiben: „Mein Mann und ich besuchen maximal zwei Veranstaltungen pro Woche, Frühstück und Mittagessen nehmen wir zu Hause mit unseren Kindern ein, denn wenn ich abends nach Hause komme, schlafen die oft schon.“ Ihr Mann, Christoph Dichand, besitzt auch „die Größe, mit meinem Arbeitspensum kein Problem zu haben – so ein Leben funktioniert nur mit einem Partner, der das voll unterstützt“. Mit Schattenseiten ist bei einer Karriere auf der Überholspur zu rechnen: „Als ich meinen kleinen Sohn zum Schwimmkurs begleitet habe, hat mich die Lehrerin gefragt, wer ich denn überhaupt sei. Sie hat das Kindermäddchen für seine Mutter gehalten. Inzwischen ist mein Mann fixer Bestandteil des Kursgeschehens. Er hat auch einen Geschlechterbann gebrochen. Seit seiner Anwesenheit kommen immer mehr Männer.“

zentriert, ein Nicht-Lauda zu werden“, erzählt der heutige Unternehmer und dreifache Formel-1-Weltmeister Niki Lauda über den Ursprung seiner Motivation, aus dem großbürgerlichen Umfeld seiner Familie auszubrechen, „und dieser ‚Trottelsport‘ war das beste Mittel dazu.“ Ohne den Widerstand des großindustriellen Großvaters, so Lauda, „wäre ich wahrscheinlich nur ein sehr mittelmäßiger Rennfahrer geworden. Der Alte hat die ganze Familie terrorisiert und mich behindert, wo er nur konnte.“

Eva Dichand, Geschäftsführerin der Gratiszeitung „Heute“, hatte sich schon als Kind vier Stunden täglich dem Leistungsturnen gewidmet: „Mir hat das ungeheuren Spaß gemacht. Von meinen Eltern kam diesbezüglich aber keinerlei Druck. Dann bin ich leider zu groß geworden und musste aufhören.“ Leistungsorientiertheit und eine gewisse Härte war ihr von Kind auf eingeimpft worden: „Antibiotika gab es für uns Kinder, überspitzt formuliert, ausschließlich knapp vorm Sterben. Für gute Schulnoten gab es Geld, am Ende des Schuljahres hat mein Vater unser Ersparnis verdoppelt.“

Die Unterrichtsministerin Claudia Schmied, ein für den Erfolg untypisches Einzelkind, wurde mit 19 Jahren zur jüngsten staatlich geprüften Reitinstruktorin Österreichs.

**Wachsen durch Niederlagen.** Mit Sport hatte die aus Graz stammende Theaterintendantin Kathrin Zechner auch als früherer Teenager gelernt, ihren Status als Außenseiterin in der Klasse zu überwinden: „Ich war 13, als wir nach Wien gezogen sind. Es war schrecklich. Ich war klein, hatte eine Zahnspange und sprach im tiefsten steirischen Dialekt. Keiner wollte mit mir was zu tun haben. Erst beim Schulsikurs konnte ich die Barrieren zum Fallen bringen. Ich war eine sehr gute Skiläuferin. Plötzlich wurde die kleine Steirerin mit der Zahnspange auch auf die Geburtstagsfeste eingeladen und in die Klassengemeinschaft integriert.“ Möglicherweise gab dieses prägende Teenager-Erlebnis die Initialzündung für ihre spätere Erfolgsstory. Widerstände dienten der 158 Zentimeter großen, die mit 32 Jahren unter Gerhard Zeiler als erste Frau die ORF-Programmintendantin übernahm, wie den meisten Machtalentierten vor allem dazu, um an ihnen zu wachsen.

„Geborene Erfolgsmenschen besitzen oft die Gabe, aus Niederlagen eine ungeheure Produktivität zu beziehen“, so der Personalberater und Partner im Headhunting-Unternehmen Neumann-International Peter Gusmits, „aber natürlich ist Machtmotivation im Sinne von Gestaltungswillen ▶

## „Macht legt den Charakter erst offen“

Die Psychotherapeutin Christine Bauer-Jelinek über Machtstrategien und warum fachliche Kompetenz für die Karriere nicht das Wichtigste ist.



**Christine Bauer-Jelinek, 58**, ist Pädagogin und Psychotherapeutin. Seit 1987 ist sie als Wirtschaftscoach und Managementtrainerin in Wien tätig und berät Entscheidungsträger von internationalen Konzernen ebenso wie Top-Beamte und Politiker, aber auch Wiedereinsteiger und Jungunternehmer. Sie ist Leiterin des Instituts für Macht-Kompetenz und Geschäftsführerin der Dresscode-Company. Bekannt wurde sie auch als Autorin durch ihren Longseller „Die geheimen Spielregeln der Macht“, ecowin Verlag 2007.

**profil:** Sie haben viele Politiker und Top-Manager aus unterschiedlichen Bereichen ge-coacht. Verfügen solche Menschen über eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur?

**Bauer-Jelinek:** Es heißt zwar oft, mit viel Fleiß und Disziplin kann jeder alles erreichen, aber ich glaube, dass in die Hemisphären des Top-Managements nur jemand aufsteigt, der sehr wohl über eine besondere Portion Ehrgeiz verfügt. Es sind eher jene Typen, die unbedingt gewinnen wollen.

**profil:** Welche persönlichen Eigenschaften braucht es für die Spitze?

**Bauer-Jelinek:** Es ist viel weniger die fachliche Kompetenz als der Mut zu Fehlern und Lücken, ausgeprägtes Selbstvertrauen und ein gutes Netzwerk. Das ist der Grund, weshalb es so wenige Frauen ganz nach oben schaffen, sie setzen vorwiegend auf ihre fachlichen Qualitäten.

**profil:** Frauen haben also weniger Talent für den Erfolg?

**Bauer-Jelinek:** Ja. Männer sehen ihre Karriere eher sportlich. Das erweist sich auch im Umgang mit Niederlagen. Sie stehen schneller auf, putzen sich ab, lernen daraus und blicken nach vorn. Frauen verkraften Niederlagen viel schwerer und nehmen sie oft zu persönlich. Sie sind auch oft zu fürsorglich und versuchen, partnerschaftlich im Team zu arbeiten.

**profil:** Wie sollte eine perfekte Machtstrategie aussehen?

**Bauer-Jelinek:** Wichtiger als die Selbstanalyse ist das Beobachten der Konkurrenz oder des Gegners. Viele meiner Klienten wollen sich zuerst überhaupt nicht mit den Spielregeln der Macht auseinandersetzen. Sie glauben an das Gute im Menschen und werden oft übergangen und ent-

täuscht. Aber eine realistische Lagebeurteilung ist wichtig, um Verhaltensmuster erkennen und die Handlungen der Konkurrenz vorhersagen zu können.

**profil:** Verdirbt Macht den Charakter?

**Bauer-Jelinek:** Ich würde weniger sagen, dass Macht den Charakter verdirbt oder verändert, als dass er dadurch überhaupt erst offengelegt wird.

**profil:** Beeinflusst die soziale Herkunft die Karriere?

**Bauer-Jelinek:** Viele Studien belegen, dass eine Art Renaissance des Bürgertums stattfindet. Die Durchlässigkeit der sozialen Schichten ist zurückgegangen. Ich denke, der Kampf ist härter geworden, und viele Menschen aus einfachen Verhältnissen rutschen auf dem gesellschaftlichen Parkett leicht aus. Ein erfolgreiches Auftreten ist komplex und besteht aus vielen Faktoren, die sie nicht so leicht erlernen können wie jemand, der bereits als Kind in die Gesellschaft eingeführt wurde.

**profil:** Solche Defizite scheinen manche durch die Hilfe von einem Wirtschaftscoach oder Karriereberater ausgleichen zu wollen. Das Angebot ist fast unüberschaubar, aber wie viel davon ist wirklich seriös?

**Bauer-Jelinek:** Die Ausbildung ist nicht geregelt, und tatsächlich kann sich schnell jemand Coach nennen. Oft sehen arbeitslose Manager hier eine neue Berufschance, die aber keine Ausbildung in der Beratung von Menschen haben, andererseits gibt es viele Psychotherapeuten, die wiederum keine Ahnung von der Wirtschaft haben. Beides wäre für eine solche Tätigkeit aber elementar. Sehr viele Klienten kommen über Empfehlungen zu einem Coach, und das ist das wichtigste Qualitätsmerkmal in dieser Branche.

**profil:** Ist die psychische Gesundheit von Managern eher gefährdet, beispielsweise durch Burn-out?

**Bauer-Jelinek:** Burn-out betrifft eher das mittlere Management. Top-Manager haben meistens ein sehr gutes Umfeld, das ihnen viel Arbeit abnimmt. An der Spitze wird man durch Erfolg regelrecht hochgeputzt, erlebt einen Adrenalinkick nach dem anderen und bekommt außerdem sehr viel Anerkennung – auch im Kampf.

**profil:** Wie schwer ist es für solche Menschen, einmal von ihrer Position zurückzutreten?

**Bauer-Jelinek:** Das bedarf einer langen Umorientierungsphase. Statistische Daten zeigen sehr deutlich, dass die Sterblichkeitsrate in den ersten eineinhalb Jahren des Ruhestands sehr hoch ist. Wer diese Zeit übersteht, kann in Ruhe alt werden. Bei extremen Karrieremenschen ist diese Abbauphase noch drastischer. Viele übernehmen deshalb in der Pension ehrenamtliche Aufgaben.

Interview: Tina Goebel



**Der Mitarbeiterflüsterer**  
**Beppo Mauhart, 76,**  
*ehem. Vorstandsvorsitzender Austria Tabak*

Schon als Kind hat der Sohn einer Wirtsfamilie aus Enns (OÖ) „viele nützliche Erfahrungen gemacht, die mich geprägt und auch später im Beruf begleitet haben, vor allem was die soziale Kompetenz anbelangt: Ein Wirt muss mit seinem Gästen umgehen können, zugleich über ein hohes Maß an Toleranz und Einfühlungsvermögen verfügen und sich trotzdem nicht alles gefallen lassen. Gleiches gilt auch für Führungspositionen.“ Diese Lehre prägte – zusammen mit den Erfahrungen als Mitarbeiter von Finanzminister Hannes Androsch (ab 1970) – Mauharts Führungsstil als Vorstand (ab 1979) und Vorstandsvorsitzender (1988 bis 1995) der Austria Tabak: „Cholerische Anfälle passen nicht zu meinem Naturell. Starke Belastung wirkt bei mir eher leistungsfördernd. Wichtig ist, gut zuhören zu können, aber keine Scheu vor der Verantwortung zu haben. Ein autoritärer Führungsstil führt nicht immer zu guten Ergebnissen. Die Macht als Chance zu begreifen heißt auch, sie durch Delegieren zu teilen.“ Was natürlich nicht immer zu hundert Prozent gelingt: „Ein Spruch, den ich gern verwendet habe und nicht immer nur scherzhaft: Ein einziges Mal habe ich gedacht, ich hätte Unrecht. Aber da hatte ich mich geirrt.“ Entscheidungen auch gegen Widerstand durchzusetzen, würde ich nicht als Schwäche begreifen. Die größte Belohnung im Spitzenmanagement ist die Gewissheit, mit einer Entscheidung Recht behalten zu haben.“ Diese Gewissheit half auch in Krisenzeiten: „Ich neige dazu, schwierige Situationen mit mir selbst auszumachen. Es gibt natürlich enge Freunde, die man um Rat fragen kann, in meinem Fall in erster Linie Hannes Androsch, aber ansonsten kiefle ich mich selber durch. Ich habe auch immer versucht, die Familie draußen zu halten.“

neben der Leistungsorientierung der ausschlaggebende Erfolgsfaktor in Spitzenkarrieren, nur ist in unseren Breiten Macht ein so negativ besetzter Begriff.“

Für den französischen Staatspräsidenten Nicolas Sarkozy würden Krisen und Niederlagen „wie Drogen wirken, die ihn mehr aufzuputzen scheinen als Erfolge“, so die französische Dramatikerin Yasmina Reza, die den „Duracell-Präsidenten“, wie ihn die deutsche Kanzlerin Angela Merkel ob seiner pulsierenden Energie nannte, bei seiner Wahlkampftournee begleitet hatte.

„Nach der größten Tragödie meines Lebens, dem Absturz der ‚Mozart‘, und meiner vorhergehenden Erfahrung am ‚Grillplatzl‘ am Nürnburgring bin ich wieder aufgestanden, um neue Chancen zu nutzen, anstatt in Trauer und Depressionen zu verfallen“, gibt Niki Lauda Einblick in die Psy-

che „eines harten Hunds“: „Dazu wurde ich gemacht. Aber ohne dieses Rüstzeug hätte ich diese Erfahrungen nicht so bewältigt.“

Kränkung ist im Persönlichkeitsbild des Narzissmus, der einen bestimmenden Faktor in der Psyche von Erfolgsmenschen präsentiert, ein wichtiger Antriebsmotor. Erleidet ein narzisstisch gepolter Erfolgsmensch Niederlagen und Tiefschläge, ist er durch seine Jetzt-erst-recht-Psyche in der Lage, unbändige Willenskraft und Energien zu mobilisieren, um die verwehrte Anerkennung zu erreichen.

Große Statussymbole sind bei den meisten Erfolgsmenschen von sekundärer Bedeutung. Im Gegensatz zu seinem offenkundig auf großem Fuß und mit großem Fuhrpark lebenden Sohn Julius Meinl V. begnügte sich dessen verstorbener Vater mit einem 17 Jahre alten BMW und urlaubte auf

# „Narzissmus ist ein Erfolgsfaktor“

Die Psychotherapeutin Monika Spiegel untersuchte die Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften.

einer einsamen Berghütte. Ioan Holenders Frau Angelika darf gewisse Hosen nicht zu oft waschen, „weil sich sonst der Stoff zu sehr abnützt“, so ihr Ehemann zu profil. Der 83-jährige Ikea-Gründer Ingvar Kamprad soll, wie jüngst ein Enthüllungsbuch eines Ex-Mitarbeiters aufdeckte, seinen bescheidenen Lebensstil allerdings als Marketinginstrument einsetzen und nur dann zu Fuß gehen, wenn auch genügend Kameras in der Umgebung sind.

Geld dient richtigen Machtmenschen vor allem als Richtlinie zur Bestimmung ihres Marktwerts. In einem „Zeit“-Interview rechtfertigt der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Josef Ackermann sein nicht offengelegtes Jahresgehalt: „Als ich hier anfang, hatte ich zwei Millionen Mark Jahresgehalt. Wenn ich heute ein vergleichbares Gehalt hätte, würde ich jeden Respekt verlieren. Jeder würde sagen: ‚Der hat keinen Marktwert.‘“

Erste-Bank-Chef Andreas Treichl, der bereits im Jahr 2004 4,55 Millionen Euro Jahresgage überwiesen bekam und damit Österreichs bestbezahlter Manager ist, kommentierte die öffentliche Erregung: „Ich kann verstehen, dass manche mein Gehalt für irre halten. Wäre Geld aber meine einzige Motivation, wäre ich längst nicht mehr da. Ich möchte nur im Verhältnis zu Managern, die eine ähnliche Arbeit leisten, ordentlich bezahlt werden.“

**Kränkungen.** Der Personalberater Peter Gusmits untersuchte im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit die Biografien und charakterlichen Merkmale von 200 Spitzenmanagern beiderlei Geschlechts und kam zu dem Schluss, dass „Erfolgsmenschen nicht harmoniesüchtig sind und generell besser in der Lage sind, mit Kränkungen umzugehen. Was andere über sie denken, muss ihnen großteils egal sein, weil sie sonst den Kopf nicht frei kriegen.“

Ein Katalogbeispiel für einen von Harmoniesucht völlig befreiten Machtmenschen präsentiert der scheidende Staatsoperndirektor Ioan Holender, dem die Lust an der Provokation psychologischer Treibstoff zu sein scheint: „Ich erlaube mir eben den Luxus, eine Meinung zu haben und die Wahrheit direkt zu sagen. Ich kann auch gar nicht verstehen, warum das solche Irritationen hervorruft.“ Seinen Führungsstil bezeich-

**profil:** Zeichnet sich bereits in der Kindheit ab, ob jemand später Erfolg haben wird?

**Spiegel:** Nach Alfred Adler liegt der Charakter inklusive seiner eintrainierten und ausgeprägten Verhaltensmuster im Alter von vier bis fünf Jahren im Wesentlichen fest.

**profil:** Welche Form der Herkunft begünstigt eine spätere Karriere mehr – einfache Verhältnisse oder ein familiär gehobener Background?

**Spiegel:** Im Gegensatz zu internationalen Studien, die besagen, dass Erfolg bereits durch die Familie mitgegeben wird, kann ich das nicht bestätigen. Bei meinen Probanden hatte ich eine starke Häufigkeit von Machertypen und Gründerpersönlichkeiten. Menschen aus sozial benachteiligten Schichten bringen oft eine willensstarke Entschlossenheit mit, aus ihrem Leben etwas „Besseres“ zu machen.

**profil:** Gibt es innerhalb von Erfolgs- und Machtmenschen eine unterschiedliche Typologie?

**Spiegel:** Die Literatur unterscheidet vier Typen: den „Commander“ – eine leidenschaftliche, charismatische Führungspersönlichkeit, die Truppen mobilisiert und eine starke Autorität widerspiegelt. Der „Macher“ kennzeichnet sich durch unermüdliche Zielorientiertheit – mit einem besonderen Blick für das Detail und unerbittlicher Disziplin. Der „Visionär“ charakterisiert sich durch Aufgeschlossenheit und das schnelle Erkennen von Möglichkeiten und Chancen. Der vierte Typ ist der „Stratege“ – seine Merkmale sind eine starke Orientierung an Daten und Fakten und analytisches Denken.

**profil:** Ist Narzissmus ein Erfolgsfaktor?

**Spiegel:** Natürlich ist Narzissmus ein Faktor, wobei im weitesten Sinn die Selbstliebe gemeint ist. Doch in dem Begriff stecken noch zwei wichtige Polaritäten: Kränkung und Anerkennung. Erfährt jemand zu viel Kränkung, entwickelt er im positivsten Sinn einen sehr starken Willen,



**Monika Spiegel** ist Psychotherapeutin und war zuvor lange in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Zurzeit arbeitet sie an ihrer Dissertation zum Thema „Top-Manager und ihr nahes Umfeld“, ihre Praxis befindet sich in Wien.

der nach Selbstbestätigung „schreit“. Dadurch wird eine unglaubliche Energie freigesetzt. Das beantwortet auch die Frage, zumindest zum Teil, woher Führungskräfte die unglaubliche Kraft nehmen, ihr Arbeitspensum überhaupt zu bewältigen. Im Zuge meiner Arbeit stellte sich auch heraus, dass Führungskräfte häufig über eine geringe Frustrationstoleranz verfügen und ein „gesundes“ Aggressionspotenzial in sich tragen.

**profil:** Besitzen Führungskräfte noch ein Sensorium für die viel gepriesene Work-Life-Balance?

**Spiegel:** Viele haben davon erzählt, dass sie in jungen Jahren den Beruf und das damit verbundene soziale Netzwerk stark in ihr Privatleben integriert haben. Je länger sie ihre Positionen bekleiden, desto mehr gewinnt die Familie wieder an Wichtigkeit.

**profil:** Ist Erfolg ein Beziehungskiller?

**Spiegel:** 98 Prozent meiner Probanden leben in aufrechten Beziehungen und sind verheiratet. Der Partnertypus ist meist die Frau, die sich um Heim und Kinder kümmert. Nur bei Paaren bis circa vierzig Jahren sind auch die Frauen berufstätig und wollen sich selbst verwirklichen.

**Die Gesellige****Andrea Kdolsky, 47***Gesundheitsmanagerin, Ministerin a. D.*

„Ich bin ein sehr kommunikationsfreudiger und geselliger Mensch“, sagt die Tochter eines Spediteurs aus Wien. „Ich wollte mich immer für die Schwächeren einsetzen, war deshalb früh in der Personalvertretung tätig, dadurch kam ich auch in die Politik. Ich war immer überzeugt, alles machen zu können, bin sehr umfassend interessiert, daher dauerte es lange, meinen Weg zu finden.“ Über ihre Zeit als Gesundheitsministerin (2007 bis 2008) sagt Kdolsky, Absolventin einer katholischen Mädchenschule und studierte Medizinerin: „Nachträglich kann ich sagen, dass ich sehr naiv war. Ich dachte, dass es vor allem auf die fachliche Kompetenz ankommt, musste aber erfahren, dass gerade Frauen schnell persönlich angegriffen werden. Bald wurden meine politischen Themen ignoriert, und ich war nur noch wegen meinem Gewicht, meiner Frisur oder dem Schweinsbraten-Sager in den Medien. Ich hatte immer einen kleinen Kreis von Mitarbeitern und auch gute private Kontakte, auf die ich mich verlassen konnte. Das war vor allem in der Zeit wichtig, als auch meine Scheidung und das Zusammenleben mit meinem neuen Lebenspartner öffentlich debattiert wurden. Diese Zeit war für mich persönlich härter als manche schwierige Situationen als Notärztin.“



net der manische Tennisspieler ungeniert als „autokratisch“: „Alles andere wäre Zeitverschwendung, und ich hasse Zeitverschwendung.“

Neben einem entsprechenden Ego ist auch ein „gewisser masochistischer Anteil in der Psyche von Erfolgsmenschen nicht zu leugnen“, so Gusmits. Sie besitzen die Neigung, „sich zu quälen“, was auch in der oft exzessiven sportlichen Freizeitgestaltung von Spitzenmanagern seinen Niederschlag findet: „Es sind eben immer Menschen, die es einfach nicht ertragen können, auch nur irgendwo im durchschnittlichen Bereich zu liegen.“

Diese Haltung schlägt sich auch im Sexualleben nieder. Der österreichische Nobelbordellbetreiber

Peter Bretterklieber schätzt, dass rund 50 Prozent der Spitzenmanager des Landes in seinen Häusern verkehren: „Hier bei uns gönnen sie sich etwas, so wie sich ihre Frauen beim Einkaufen was gönnen.“ 30 Prozent der Ehefrauen, so Bretterklieber, wüssten übrigens von den Bordellbesuchen ihrer Männer. Die Journalistin Silvia Jelincic untersuchte in ihrem Buch „Die nackte Elite“ das Sexualverhalten von 63 männlichen Führungskräften. Mit dem Ergebnis, dass 92 Prozent zwar in einer festen Beziehung leben, davon aber zwei Drittel kein Treuebekenntnis einhalten. Mehr als die Hälfte der Befragten betritt zwei- bis dreimal jährlich die Puff-Zone, mit den Erklärungen: „An der Spitze ist es eben sehr einsam“ und „Ich brauche den schnellen Kick und das Abenteuer“.

**Beinharter Egoist.** „Als Rennfahrer musst du beinharter Egoist sein. Sex gehörte bei dem egozentrischen Befreiungsschlag, den so ein Rennen mit sich brachte, eben dazu“, erinnert sich Niki Lauda an seine wilden Formel-1-Zeiten, „und die Frauen waren im Formel-1-Zirkus nicht wirklich kompliziert.“ Dass die Familien an der Seite solcher Siegertypen über eine große Toleranzbereitschaft verfügen müssen, versteht sich von selbst. Drei Jahre vor seiner Scheidung 2007 erzählte der damalige deutsche T-Mobile-

**Die Leidenschaftliche****Kathrin Zechner, 46***Intendantin der Vereinigten Bühnen Wien*

Die Tochter eines Arztes studierte Jus, Politik- und Theaterwissenschaften und jobbte ab 1986 als freie Mitarbeiterin im ORF: „Vom Kabelziehen und Kaffeeholen aufwärts habe ich fast alles gemacht.“ 1992 holte sie Gerhard Zeiler als Unterhaltungschefin zum Privatsender Tele 5 nach München. Nach einer Zwischenstation als Produktionschefin bei Endemol in Köln machte sie der neue ORF-Generalintendant Gerhard Zeiler 1994 mit 32 Jahren zur Programmintendantin; 2002 wurde sie unter der neuen Führung von Monika Lindner nicht mehr bestellt. Machtverlust war nicht das Thema in der Zeit der beruflichen Ungewissheit: „Ich habe unter blanker Existenzangst gelitten.“ 2004 bekam „Mrs. 10.000 Volt“ („Kurier“) von Bürgermeister Michael Häupl die Leitung des Raimund-Theaters und Ronachers anvertraut. Ihren Führungsstil bezeichnet Zechner als „perfektionistisch, detailbesessen, streitbar“. Ihren Söhnen würde sie folgende Grundregeln auf den Berufsweg mitgeben: „Spaß an der Arbeit haben, Ausdauer und Konsequenz und die Intuition offen halten.“ Angst vor Aufgaben kennt sie nur in der Form, „dass ich mir manchmal nicht sicher bin, ob ich genug Erfahrungen mitbringe, um meinem Perfektionismus gerecht zu werden“. Sobald die Zweifel überwunden sind, „schießt mir das Adrenalin ein, und ich laufe auf vollen Touren“. Hätte sie sich selbst zur Chefin, würde sie sich „auf ein lustvolles, produktives Streitverhältnis einlassen“.





## Die Loyale

**Claudia Schmied, 50** *Ministerin für Unterricht, Kunst und*

Den Spagat zwischen Arbeit und Privatem vollzieht die ehemalige Bankerin (ab 2004 im Vorstand der Kommunalkredit Austria AG) auf eine ziemlich radikale Manier: „Ich kenne keine Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Mein jeweiliger Beruf ist Teil meiner Person und damit Teil meines Lebens. Auch in der Schule war ich sehr ehrgeizig, gute Noten haben mich motiviert. Ich habe Mitschüler beneidet, die sehr früh ganz klare Berufsvorstellungen hatten, bei mir war das ein permanenter Entwicklungsprozess.“ Gleichzeitig zur Erfüllung eines Kind-

heitstraums mit der Prüfung zur Reitlehrerin (mit 19 Jahren war Schmied die jüngste staatlich geprüfte Reitinstructorin Österreichs) startete sie ein Studium der Wirtschaftswissenschaften. Ihren Führungsstil beschreibt Schmied als „kooperativ mit klarem Zug zum Tor. Ein Netz von Beziehungen ist wichtig – Familie, Freunde, engster Mitarbeiterkreis. Je turbulenter die See, umso wichtiger ist die emotionale Stabilität des Teams im engeren Kreis. Das gibt Halt, Orientierung und die Möglichkeit zur Reflexion. Mein Motto lautet: Be prepared! Vorbereitung ist ganz

wichtig im Leben. Erfolg stellt sich ein, wenn eine gute Vorbereitung auf die günstige Gelegenheit trifft.“ Und wenn sich, was ja auch vorkommen kann, einmal kein Erfolg einstellt? „Der schwierigste Moment meiner Karriere war, als die von mir erwartete Loyalität zu einem Vorgesetzten mit meinem Anspruch auf Eigenverantwortung kollidierte. Ich bin mir damals selber treu geblieben, spätestens seither weiß ich: Es ist immer wichtig, an Alternativen zu denken und, noch wichtiger, Alternativen zu haben.“

Chef und heutige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom René Obermann profil bei einem Wien-Besuch: „Ich lebe hauptsächlich im Flugzeug. Manchmal fliege ich nur für ein, zwei Stunden nach Hause, um meine beiden Töchter wenigstens kurz sehen zu können.“

Macht- und Funktionsverlust ist für die Spezies der Alphatiere naturgemäß auch die viel schwierigere Turnübung.

„Ich weiß bereits jetzt, dass mich viele Menschen nicht mehr grüßen werden“, erklärt Ioan Holender, dessen 19-jährige Amtszeit im Juni ihr Ende nimmt, „aber diese Händeschüttlerei und Herumküsserei nervt mich sowieso generell furchtbar.“

Der Pensionsschock wird im Fall Holender ohnehin verhalten ausfallen: Eine Talkshow auf ATV, Tennis bis zum Abwinken und diverse Beratertätigkeiten, über die er sich nicht äußern will, stehen auf dem Plan. „Für

mich war die Situation damals schon sehr dramatisch“, erinnert sich der ehemalige Austria-Tabak-Chef Beppo Mauhardt an seine „nicht freiwillige Pensionierung“ 1995, „der Job beim ÖFB hat mir dann schon sehr geholfen.“

„Wenn man erfolgreich sein will“, schreibt der profil-Kolumnist und profunde Kenner der Erfolgspsychologie Helmut A. Gansterer, „muss man angstlos werden. Genauer: die Angst vor dem Tod überwinden.“ Möglicherweise lässt sich damit erklären, dass – dem Vernehmen nach – seit einigen Jahren am 29. Jänner, dem Geburtstag von Hans Dichand, im Fahrstuhl der „Krone“ ein Zettel angebracht ist, auf dem zu lesen ist, dass der Herausgeber die Mitarbeiter darum ersucht, von Gratulationen und Glückwünschen abzusehen. Schließlich ist die eigene Endlichkeit die mit Abstand größte narzisstische Kränkung. n