

SERIE: DIE NEUEN CHEFS

Hör zu,
Boss!

Von Zeit zu Zeit fliegt Julia Fischer nach Afrika, um etwas über Affen zu lernen. Sie lernt dann auch viel über Chefs in Deutschland, aber sie hütet sich davor, Parallelen zu ziehen. Die 50-Jährige ist Verhaltensforscherin in Göttingen, und sie hat ihr Leben damit verbracht, Affen zu beobachten, zum Beispiel Paviane. Manche von ihnen heißen Blutbrustpaviane, wegen des haarlosen roten Flecks auf der Brust. Von Weitem sehen sie niedlich aus mit ihrem zotteligen Fell, das sie mit sich herumschleppen wie einen Poncho. Aber sie haben eine strenge Hierarchie, viel strenger als die Menschen in Firmen wie Siemens oder Volkswagen. Die Hierarchie besteht aus einem einzigen Gesetz: Der Chef darf alles, das Rudel nichts. Die Blutbrustpaviane haben Anführer, die von niemandem kontrolliert werden, das sind die Alphamännchen. Sie beschützen die Gruppe, verteidigen die Reviere, und in der Paarungszeit nehmen sie sich alle Weibchen. Die Anführer tun, was ihnen gefällt. Sie haben es gut.

Doch die Alphamännchen stehen auch ständig unter Stress, sie beißen und schlagen sich. Sie haben wuchtige, scharfe Zähne und können im Kampf sterben, wenn sie sich tiefe Wunden zuziehen. Deswegen haben es die Alphamännchen gar nicht gut. Ihr Stress geht auf die gesamte Gruppe über.

Das ist bei Siemens oder Volkswagen etwas anders. Und doch stellt man sich in deutschen Firmen dieselbe Frage, die man sich auch in Affengesellschaften stellen könnte: Wann lohnt es sich, eine Führungsrolle zu übernehmen? Wonach bemisst sich, was ein guter Vorgesetzter ist?

Unternehmen sehen oft aus wie Pyramiden: An der Spitze steht ein CEO, ein Chief Executive Officer, ein Chef, der Anweisungen gibt. Hunderte, vielleicht Tausende Angestellte führen die Anweisungen aus. Die leitenden Angestellten kontrollieren, ob die Anweisungen umgesetzt werden. Die Chefs an der Spitze sind meist männlich, weiß und alt. Sie wissen alles besser. Je länger sie Anweisungen geben, desto sicherer sind sie sich, dass sie alles besser wissen. Das unterscheidet sie nur unwesentlich von Blutbrustpavianen.

Was die einfachen Mitarbeiter meinen, ist vielen Chefs egal. Früher waren sie selbst normale Angestellte und verstanden etwas von ihrem Fachgebiet. Deshalb glauben sie auch noch als Chefs, jedes Thema in ihrem Haus zu überblicken. Als Great-Man-Mythos bezeichnet man diesen Narzissmus.

Dieser Mythos war lange Zeit das Führungsmodell in vielen Firmen. Die Chefs wählten als ihre engsten Mitarbeiter und designierten Nachfolger meist jene

Menschen aus, die so waren wie sie selbst, nur etwas jünger. Und die Jüngeren imitierten die Chefs.

Angst war ein wichtiges Werkzeug in diesem Zeitalter der Blutbrustpaviane. Angst breitete sich auf allen Ebenen eines Unternehmens aus, sogar an der Spitze. Ein Chef hatte alles zu wissen und für alles geradzustehen. Er war der oberste Spezialist und der oberste Generalist zugleich, der Nahrungsbeschaffer und der Krieger.

Viele der ehemals großen Männer sind an diesen Aufgaben gescheitert. Die Deutsche Bank krankt noch heute daran, dass ihr früherer Chef Josef Ackermann irrsinnige Profitziele vorgab. Daimler-Benz ging an der Großmannsucht des ehemaligen Chefs Jürgen Schrempp fast zugrunde. Der autoritäre Führungsstil des ehemaligen VW-Bosses Martin Winterkorn ist sogar auf YouTube dokumentiert. Die Szene spielt im Jahr 2011 auf der Automesse in Frankfurt am Main. Winterkorn sitzt in einem Wagen der koreanischen Konkurrenz, einem Hyundai. Als er am Lenkrad rüttelt, ruft er wütend: »Da scheppert nix!« Dann sagt er: »BMW kann's nicht, wir können's nicht. Warum kann's der?« Die Frage stellt er wieder und wieder einem seiner Mitarbeiter. Der windet sich. Kurze Zeit später stürzte Winterkorn über die Diesel-Affäre bei VW. Bei der internen Aufarbeitung des Skandals kam heraus, dass einer der Gründe, warum die Ingenieure Abgasmessungen manipuliert hatten, die Furcht vor Winterkorns Zorn war. Ohne dieses Klima der Angst ist der Skandal kaum zu erklären.

All diese Gescheiterten von Schrempp über Ackermann bis zu Winterkorn haben das Chefsein noch

in Zeiten gelernt, da das Modell Blutbrustpavian dominierte. Dieser autoritäre Führungsstil aber hat heute nur noch wenige Freunde. Beinahe täglich wird er irgendwo als gestrig abgetan, wenn nicht gleich abgeschafft.

Der autoritäre Stil, er taugt nicht mehr. Einerseits weil die Mitarbeiter andere geworden sind: weniger autoritätshörig, gewöhnt an Dialog und Diskussion. Andererseits weil die Zeiten das Weltbild der Chefs wanken lassen: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt radikal, der Wettbewerb zwischen Firmen wird härter und schneller. Planungen aus dem Januar sind im März nichts mehr wert.

Im Roman *München*, den der Schriftsteller Ernst-Wilhelm Händler in diesem Jahr veröffentlichte, ist von Managern die Rede, die sich von ihrem Leben überfordert fühlen. Leitende Angestellte rasten plötzlich aus. In diesen Gesichtern, heißt es im Roman, »existierten kein Reiz und keine Sinnlichkeit.« Der Schriftsteller Händler kennt sich mit Chefs aus, weil er selbst mal einer war. Bis vor zwölf Jahren führte er sein eigenes Unternehmen für Schaltschränke und Installationsverleiler in der Oberpfalz mit 250 Angestellten. Dann übernahm er sich, investierte unvernünftig viel, geriet ins Schlingern und verkaufte seine Firma an Siemens. Heute schreibt er Romane und Essays.

Händler, 63 Jahre alt, empfängt in einer großen Altbauwohnung in München-Schwabing. Designermöbel, eine Vitrine voller Vasen und Schalen, eine Murano-Glasmalerei. Im Zimmer nebenan steht sein Hometrainer. Händler sagt: »Ich schreibe über Führungskräfte, weil sie zum Leben gehören, aber in

der deutschsprachigen Gegenwartsliteratur fehlen.« Tatsächlich sind Romane über Eliten im Wirtschaftsleben seit Thomas Manns Werk *Buddenbrooks* selten geworden. In Krimis kommen Manager noch immer vor, aber nicht sehr oft.

Bevor Händler zu schreiben beginnt, führt er Gespräche mit Chefs aus der deutschen Wirtschaft. Dabei fällt ihm etwas auf, was er »die Entfremdung« nennt. Händler sagt: »Die Leute, die in der Hierarchie weiter unten stehen, identifizieren sich nicht über die Arbeit. Die Mittelmanager haben auch noch Zeit für Hobbys. Doch die Manager ganz oben sind keine kompletten Menschen mehr. Sie haben nur noch die Arbeit.«

Manager reißen sich zwar um Macht, aber leiden auch unter ihr. Die Macht wird ihnen mit den Jahren zu viel. Sie droht diejenigen zu erdrücken, die sich an der Eroberung von Macht zunächst berauscht haben. Händler sagt: »Chefs müssen heute viel unternehmerischer sein als früher.« Sie sollten kreativ sein, Visionen haben, die Firma lenken. Doch wer kreativ sein müsse auch etwas wagen dürfen. »Der Manager einer Aktiengesellschaft darf aber im Gegensatz zum Unternehmer nichts wagen«, sagt Händler. Dann habe er gleich die Aktionäre im Nacken, die um den Börsenwert der Firma und die Rendite fürchten. Händlers Figuren im Roman sind deshalb ständig überfordert.

Wie also ein guter Chef sein in Zeiten der Überforderung? Dafür braucht es Mut und Frustrationstoleranz, um doch noch etwas zu unternehmen trotz aller Zwänge. Und vor allem braucht es einen Sinn dafür, was die eigenen Angestellten motiviert.

Viele Mitarbeiter wollen nicht mehr nur ausführen, was oben befohlen wird. Sie wollen mitreden, mitdenken, mitbestimmen. Besonders die Generation Y, die nach 1980 Geborenen, fordern Beteiligung. Ihre Eltern waren oft keine Tyrannen wie manchmal noch die Großeltern, sondern Partner. Dieser Nachwuchs ist es gewohnt, über Aufgaben zu diskutieren. Werden sie nicht überzeugt, sondern bevormundet, kündigen sie und suchen sich etwas Neues.

Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung Boston Consulting und der Jobbörse Stepstone aus dem Jahr 2014 ist den meisten Mitarbeitern das Verhältnis zum Chef wichtiger als ihr Gehalt oder die Tätigkeit selbst. Befragt wurden 200.000 Jobsuchende aus 189 Ländern, gut 16.000 davon kamen aus Deutschland.

Je kenntnisreicher und selbstbewusster die Mitarbeiter sind, desto unzufriedener sind sie mit ihren Vorgesetzten. Zwei Drittel der Angestellten halten ihren Chef für charakterlich und fachlich ungeeignet. Das geht aus einer Umfrage der Personalberatung

Die meisten Angestellten halten ihren Vorgesetzten für eine Fehlbesetzung. Dabei wäre es gar nicht so schwierig, die Sache besser zu machen

VON LEONIE SEIFERT

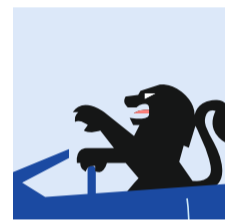
DIESE WOCHE



Werbung: Unternehmen entwickeln Software, die Gefühle analysiert und menschliche Schwächen ausnutzt Seite 26



Windkraft: In ganz Deutschland protestieren Bürger dagegen. Das Umweltministerium plant nun zu vermitteln Seite 28



Autos: Wie General Motors seine Tochter Opel herunterwirtschaftete – und sie nun an Peugeot losschlagen will Seite 34

QUENDEL-ZONE

Zombies im Schlamm

MARCUS ROHWETTERS
wöchentliche Einkaufshilfe

Die etwas aus der Mode gekommenen Schlammringkämpfe haben einen würdigen Nachfolger gefunden: Schlammäufe. Davon gibt es inzwischen viele. Sie werden im ganzen Land veranstaltet und tragen weltweit klingende Namen wie Tough Mudder, Strongman Run, Xletix oder – nur für Frauen – Muddy Angel Run. Wie Soldaten in der Grundausbildung absolvieren die Läufer einen Hindernisparcours, bei dem sie durch üble Schlammgruben robben müssen und so richtig dreckig werden. Ein fröhlicher Spaß, auch für die Zuschauer, die am Zieleinlauf stehen, während ihnen lehmverkrustete Horden mit schlackernden Gliedmaßen entgegertorkeln wie die Zombies in den *Resident Evil*-Filmen.

Ähnlich hohl wie manch Untoter ist bisweilen auch die Masche, mit der die Tickets für die Teilnahme verkauft werden. Der Leserin Tatjana K. aus Frankfurt fiel das neulich beim Muddy Angel Run auf. Der preist seine Kooperation mit der Initiative Brustkrebs Deutschland und betont dabei mehrfach, dass der Schlammlauf sich für alle Frauen eigne, »die Gutes tun und dabei Spaß haben wollen«. »Gutes tun« darf man sich aber nicht so vorstellen, dass Brustkrebs Deutschland von den Ticketpreisen (jeweils 39 bis 59 Euro plus »Gebühr für die Onlineabwicklung«) auch nur einen Cent abbekäme. Nein, nein, betont der Veranstalter, eine Spende sei im Startgeld nicht enthalten, könne aber gern zusätzlich getätigt werden. Der Lauf sei nur »eine tolle Möglichkeit, um auf das Thema Krebs aufmerksam zu machen, durch Sport vorzusorgen und Betroffenen Kraft zu geben.«

Nun ist so ein Schlammlauf ja eher körperlich und nicht so sehr geistig herausfordernd. Aber warum sollte man auch darüber nachdenken, ob nicht sehr dick aufträgt, wer zwar Kraft gibt, das Geld aber behält. »Gutes tun« ist ja auch immer eine Frage der Einstellung, Hauptsache, man tut es. Zu wessen Gunsten auch immer.

Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter @MRohwetter

Fortsetzung auf S. 24

Hör zu, Boss! Fortsetzung von S. 23

Rochus Mummert unter 1000 Deutschen Angestellten aus dem Jahr 2016 hervor. Besonders kritisieren die Befragten, dass ihre Vorgesetzten die Arbeit ihrer Leute nicht anerkennen würden und sie nicht richtig förderten.

Auch die Führungskräfte sind unzufrieden – mit sich. Mehr als drei Viertel der Befragten finden, dass sich die Führungskultur grundlegend ändern müsse. Zu starre Hierarchien, zu kurzfristiges Profitstreben, zu viel Denken nach Zahlen.

Kaum etwas ist heute schwieriger, als Chef zu sein. Er soll jungen Eltern die Balance zwischen Büro und Kinderspielplatz ermöglichen. Er soll Video- und Telefonkonferenzen, womöglich über verschiedene Zeitzonen hinweg, gelassen moderieren. Er soll an den Börsenschluss in New York genauso denken wie an den Börsenbeginn in Shanghai. Er soll auch nachts erreichbar sein und an Wochenenden. Er soll sein Arbeitsleben mit seinem privaten Leben verschmelzen. Er soll diese Verdichtung von Zeit und Raum körperlich und seelisch unbeschadet aushalten. Er soll respektvoll sein, motivierend, geschickt, kultiviert, kreativ und erfolgreich. Und obendrein ein netter Kerl. Nach diesem Märchenprinzen sehnen sich viele Angestellte. Dabei wäre manches einfacher, wenn sie sich etwas anderes fragen würden: Braucht man heute überhaupt noch einen Chef?

In einem Garagenhof in Berlin-Lichtenberg kommt man der Antwort näher. Hier standen früher schwarze Luxuslimousinen, mit denen die Mächtigen der DDR wichtige Gäste aus dem westlichen Ausland kutschieren ließen. Heute stößt man auf Soulbottles, ein Start-up-Unternehmen mit 20 Mitarbeitern. Der 27-jährige Paul Kupfer und der 26-jährige Georg Tarne gründeten die Firma vor vier Jahren. Sie stellen Glasflaschen her, die hübsch aussehen und wiederbefüllbar sind. Und hier sind alle Chef. Und niemand.

Als Kupfer und Tarne die ersten Leute einstellten, gab es keine Arbeitsaufteilung – wie bei jungen Start-ups üblich. Doch je mehr Mitarbeiter dazukamen, desto langwieriger wurden die Diskussionen. »Da haben wir drüber nachgedacht, wie wir uns anders organisieren können«, sagt Kupfer. Zum Geburtstag schenkte Tarne ihm das Buch *Reinventing Organizations*. Darin geht es um »verschachtelte Teams«, um ein Modell namens Holokratie. So sollte es nun auch bei den beiden Firmengründern laufen.

Holokratie ist eine Organisationsform, in der alle Mitarbeiter in ihrem Bereich autonom und ohne Absprache Entscheidungen treffen. Nur wenn jemand erhebliche Einwände hat, wird eine Entscheidung noch einmal diskutiert. Dies soll dazu führen, dass eine Firma schneller auf ein Produkt der Konkurrenz reagieren kann. Die Mitarbeiter werden in sogenannten Kreisen organisiert, vergleichbar mit Abteilungen. Bei Soulbottles gibt es den KMS-Kreis – Kommunikation, Marketing, Sales. Damit die einzelnen Kreise wissen, was in den jeweils anderen besprochen wird, läuft ein Mitarbeiter durch die Firma, der die Ergebnisse des einen Kreises in die anderen Kreise trägt. Ein Chef, der Anweisungen erteilt, existiert nicht.

Holokratie ist Anarchie. Doch die Anarchie funktioniert bislang. In Konferenzen der Firma tritt ein Moderator auf, kariertes Hemd, Cordhose, Zopf. Er benutzt die immer gleichen Formulierungen. Bei jedem Punkt auf der Tagesordnung fragt er den Verantwortlichen: »Was brauchst du von uns?« Nachdem das geklärt ist, fragt er: »Hast du alles, was du brauchst?« Die Satzformeln wirken unnatürlich, verhindern aber ausufernde Diskussionen. Streit ist nicht vorgesehen, Konfliktlösung schon. Alle Mitarbeiter haben Fortbildungen in gewaltfreier Kommunikation absolviert. Es wäre einfach, sich darüber lustig zu machen. Aber der Punkt ist: Die Firma hat Erfolg.

Hätte sie 200 Mitarbeiter, nicht nur 20, dann wäre das wahrscheinlich anders. In größeren Firmen klappt Holokratie nicht mehr, glauben viele Experten, auch Andreas Engelen, Professor für Unternehmensführung an der TU Dortmund. Er sagt: »Es braucht heute nicht weniger Führung, sondern mehr.« Engelen bezweifelt, dass eine Firma schnell entscheiden kann, wenn sich die Mitarbeiter erst mal in Kreisen zusammenfinden müssen.

Die »taz« schaffte es zehn Jahre ohne Chef, dann wurde eine Chefin gewählt

Eine Firma ohne Chef hat zudem einen entscheidenden Haken: Nicht alle Angestellten sind Freunde gewaltfreier Kommunikation. Viele Mitarbeiter wollen geführt werden, sie schrecken vor Verantwortung zurück. Passiert ein Fehler, verweisen sie am liebsten auf ihren Chef. Holokratie ist ein perfektes Modell für eine Welt mit perfekten Menschen. Aber nicht jeder Mensch ist rational und wohlmeinend. Nicht jeder Mensch will Demokratie.

Georgia Tornow war Ende der achtziger Jahre die erste Redaktionsleiterin bei der linksalternativen *taz* in Berlin. Dort hatte man zehn Jahre lang ohne Chef gelebt. »Aber mit der Zeit gab es so viele Widersprüche, die hat auf Dauer keiner mehr ausgehalten«, sagt Tornow. Sie meint damit den Widerspruch zwischen pausenlosen Debatten und dem Druck, jeden Tag eine Zeitung zu machen. Die 68-Jährige trägt ein enges Kleid und Pumps mit roten Absätzen, führt durch ihre beeindruckend große Dachgeschosswohnung in Berlin-Charlottenburg. Hier wohnt sie mit ihrem Mann, dem Sat.1-Moderator Ulrich Meyer. Ein rotes Samtsofa und in der Luft der Duft von Räucherstäbchen, Überbleibsel aus längst vergangenen linken Zeiten.

In Tornows früherem Leben lautete die alles beherrschende Idee: Jeder kann mitreden, und irgendwann findet sich eine Mehrheit. Basisdemokratisch nannte man das. »Als unsere Redaktion immer häufiger Ziel der verschiedensten Aktionsgruppen wurde, war klar, wir brauchen eine Struktur«, erinnert sich Georgia Tornow. Es tauchten zum Beispiel Besetzer auf, die mit den hungerstreikenden RAF-Terroristen sympathisierten und eine ganze Seite der Zeitung in eigener Regie produzieren wollten. »Das war wie auf der Kirmes!«, sagt Tornow. Gleichzeitig war unklar, wie sich die Zeitung finanzieren könnte. Der Druck stieg, einen Chef zu wählen. Tornow bekam die

Mehrheit der Stimmen. So hatte die Redaktion eine Frontfrau für unbequeme Situationen. Die Redaktion war plötzlich in der Lage, den RAF-Unterstützern geschlossen Nein zu sagen.

Chefin sein musste sie erst lernen. Sie sagt: »Allmachtsfantasien sind nicht mein Ding, ich wollte als Chefin ganz klar Entscheidungen abstimmen. Sonst hätten die Tazler sowieso gepöpselt!« Das passierte allerdings am Ende auch so, wenngleich auf überraschende Weise. Die Redaktion hatte kurz nach der Wiedervereinigung einen Sonderdruck über ehemalige Stasi-Wohnungen in der DDR produziert und beschlossen, mit der Veröffentlichung zu warten. Tornow war kurz darauf gerade in München unterwegs, als sie per Zufall erfuhr, dass sich einige Kollegen über den Beschluss hinweggesetzt hatten und die Beilage bereits in Berlin verteilt. Tornow war zwar die Chefin, aber offenbar nur so lange, wie sie sich nicht von ihrem Büro entfernte.

So sehr die *taz*-Redaktion ein Sonderfall ist, so sehr zeigt ihre Geschichte doch, wie kompliziert die Sache mit den Chefs ist. Es kann passieren, dass Mitarbeiter ihre Macht ausnutzen, um einen Chef zu beschädigen, jedoch niemals selbst den Mut aufbringen, Verantwortung zu übernehmen. Wie kommt eine Firma dann an Chefs, die von ihren Mitarbeitern respektiert werden?

In Sankt Gallen, beim Softwareunternehmen Haufe-umantis entscheiden die Kollegen einmal im Jahr, wer sie führen soll. Die nächste Wahl ist in diesem Februar. Doch der Wahlkampf beginnt früher: Der amtierende Chef stellt im Januar sein Programm ins Intranet. Darin geht er auf seine Ziele ein, auch auf seine Fehler, und darauf, was er verändern will. Zur Wahl steht auch, bei welchen Themen der Neue sich wie stark einmischen soll – und wo besser nicht. Im Bereich Personal reden die Mitarbeiter oft mit. Sie entscheiden, wer ihr Team leitet. Dienstreisen müssen nicht vom Vorgesetzten unterzeichnet werden, das Firmenbudget kann von allen Angestellten eingesehen werden, ebenso die Gehälter. In dieser Firma kommt es vor, dass ein IT-Experte mehr verdient als der Chef.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 35. Frische Uni-Absolventen fangen hier selten an. »Die kommen von den Business-Schools und haben verinnerlicht, schnell möglichst viele Menschen zu führen. Wer einfach schnell Chef werden will, ist bei uns falsch«, sagt Marc Stoffel, der gewählte Boss.

Stoffel ist 34 Jahre alt, und mit seinen aufwendig verwuschelten Haaren sieht er selbst noch nach Business-School aus. Angefangen hat er als Praktikant. »Ich gehe gerne durch die Büros und frage meine Kollegen, an was sie arbeiten«, sagt er.

Stoffel kann als Chef nur tun, was ihm seine Kollegen zugestehen. Er sagt deshalb gern Sätze wie diesen: »Die Chefrolle wird völlig glorifiziert.« Oder:

»Chefs sind hoffentlich klug, aber die Masse an klugen Köpfen ist in der Summe größer.« Aber auch hier gibt es Schwierigkeiten mit dem Führen.

»Wenn viele Leute mitreden, dauern Konferenzen manchmal länger«, sagt Stoffel und fügt hinzu: »Am Ende müssen alle Mitarbeiter hinter einer Entscheidung stehen.« Das ist gerade bei der Personalpolitik schwierig. »Da stolpern wir oft über die Frage, was der Chef leisten muss und was in der Verantwortung der Teams liegt«, sagt Stoffel. Denn wer Mitarbeiter einstellt, der muss auch bereit sein, sie wieder zu entlassen. »Das wollten viele von uns aber nicht.«

Hilmar Schneider, der das Institut Zukunft der Arbeit in Bonn leitet, sagt: »Mitarbeiter tun sich schwer damit, Kollegen zu entlassen.« Schneider glaubt sogar, dass Mitarbeiter, falls sie es denn dürfen, die falschen Leute einstellen würden. »Es ist eine menschliche Neigung, dass man sich keine Kollegen holt, die besser sind als man selbst.« Auch was die Wahl des Chefs betrifft, ist er skeptisch. »Ich bezweifle, dass Mitarbeiter genug Weitsicht haben, um zu entscheiden, was das Unternehmen gut führen kann.« Viele wollen außerdem nur Dienst nach Vorschrift machen und ihre Energie lieber in Familie oder Freizeit stecken. Einen Job als Vorgesetzter kann sich nicht einmal jeder zweite Mann und jede dritte Frau unter 35 Jahren vorstellen. Experten schätzen, dass 30 Prozent der Mitarbeiter gar nicht mitbestimmen wollen – oder es nicht können.

Wolfgang Georg Weber, Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck, arbeitet zusammen mit seinen Kollegen an einer aufwendigen Studie, die den Zusammenhang zwischen Motivation und Mitbestimmung untersucht. »Wir können zeigen, dass die Mitbestimmung sehr stark mit dem Commitment korreliert«, sagt er. Das bedeutet: Je mehr ein Arbeitnehmer in Entscheidungen mit eingebunden ist, desto stärker identifiziert er sich mit seinem Arbeitgeber. Davon hängt – unter anderem – die Produktivität des Einzelnen und letztlich die Produktivität der ganzen Firma ab.

Wie funktioniert das in einer großen Organisation? Darauf weiß ein Mann eine Antwort, der in einem Pfarrhaus neben der katholischen Kirche Kleiner Michel in Hamburg sitzt. Dort ist das Büro von Martin Löwenstein. Der Pfarrer gehört seit 36 Jahren dem Orden der Jesuiten an, der weltweit rund 17.000 Mitglieder hat. Gerade erst haben sie in Rom ihr neues Oberhaupt, den Generaloberen, gewählt. Löwenstein sagt: »Ein Chef ist dann gut, wenn er gut informiert ist.«

Schon im 16. Jahrhundert, in der Gründungsphase des Jesuitenordens, entwickelten die Mitglieder, weit verstreut über die Welt, ihre Ideen vom effizienten Verwalten. Der Generaloberer saß in Rom, hatte aber Entscheidungen zu treffen, die für seine Ordensbrüder in Frankreich, Brasilien oder Indien richtig

Serie

Kommende Woche in der ZEIT: Der Mittelmanager – das Porträt eines Zerrissenen. In der Ausgabe darauf: Ein Interview zu Führung und Ethik

ANZEIGE

IMMOBILIEN

DIE BESONDERE IMMOBILIE



Traumimmobilie im Herzen der Schweizer Alpen

Ein Beitrag von ARIS GHILARDI, ANDERMATT SWISS ALPS AG

Die Vorzüge einer eigenen Ferienwohnung genießen, ohne auf einen Premium-Hotelservice zu verzichten, das gibt es jetzt in der Schweiz: Das traditionelle Bergdorf Andermatt – nur 90 Minuten von Zürich oder vier Stunden von Stuttgart und München gelegen – wird zur attraktiven Ganzjahresdestination.

Das Projekt profitiert von einer gesetzlichen Ausnahmeregelung: Internationale Käufer können dort – und nur dort – Immobilien uneingeschränkt erwerben und verkaufen. Im Rahmen dieses Projekts entsteht momentan das zweite Hotel: Das Viersternehaus Radisson Blu mit 180 Zimmern, zwei

Restaurants, einem Konferenz-/Veranstaltungsteil sowie einem separaten Gebäude mit 100 »Gotthard Residences«. Diese gibt es in einem breiten Spektrum von der 2,5-Zimmer-Wohnung mit 44,5 Quadratmetern bis zu exklusiven Penthouses. Im selben Gebäude befinden sich das Hallenbad, die Sauna mit Dampfbad und ein Fitnessraum. Den Eigentümern stehen alle Hotelinfrastrukturen und Hotelservices (Concierge, Housekeeping usw.) zur Verfügung.

Die Wohnungen können direkt über den Hotelbetreiber Radisson Blu vermietet werden, was Sicherheit für die Bewirtschaftung und Ertrag für die Eigentümer bedeutet. Die Einheiten kosten ab 515.000 Euro und sind ab Frühling 2018 bezugsbereit.

Kontakt
Andermatt Swiss Alps AG
Gotthardstrasse 2
CH-6490 Andermatt
Tel. +41 41 888 77 99
realestate@andermatt-swissalps.ch
www.gotthard-residences.ch

Hier geht es zum virtuellen Rundgang



ITALIEN

Ferienhaus in Montescudaio/Toscana
Traumhafte Lage, Wfl: ca. 110 m², Grundstück ca. 2400 m² mit Olivenhain, aus Altersgründen günstig zu verkaufen. KP 280.000,- €
Kontakt: balthasar@mailbox.org

Jugendstilvilla am Lago Maggiore
Wfl. ca. 350 m², Grundstücksfläche ca. 2000 m², Zi. 7, Kaufpreis € 990.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2AMJ34H

Gardasee für Kenner im Naturpark Mincio
Eigener Wein, Golf 7km Radweg zum Lago. Wfl. ca. 300 m², Grundstücksfläche ca. 18.500 m², Kaufpreis € 799.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2C9QB4X

Der Geheimtipp im Valle Maira im Piemont
Wandern, Biken, Skifahren. Wfl. ca. 90 m², Grundstücksfläche ca. 700 m², Zi. 3, Kaufpreis € 120.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2CD5V4U

Villa Casa d'Arco am Meer in der Toskana
Wfl. ca. 138 m², Grundstücksfläche ca. 1600 m², Zi. 7, Kaufpreis € 580.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2CRDN4S

Haus auf Sardinien in Muntiggioni
Wfl. ca. 164 m², Grundstücksfläche ca. 1800 m², Zi. 8, Kaufpreis € 420.000. Provisionsfrei.
zeit.immowelt.de – ID: 2D3JZ44

Wohnung Belle Arti am Meer der Versilia in Pineta
Wfl. ca. 80 m², Zimmer 4, Kaufpreis € 315.000. Provisionsfrei.
zeit.immowelt.de – ID: 2D79E4S

Rustico mit Seeblick in Treccione am Comerseese
Aufwendig saniert. Wfl. ca. 130 m², Grundstücksfläche ca. 1200 m², Kaufpreis € 400.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2DE447

Das alternative Ferienhaus in den Bergen von Ligurien
Wfl. ca. 88 m², Grundstücksfläche ca. 100 m², Zimmer 4, Kaufpreis € 125.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2TQMZ3S

SPANIEN

Teneriffa Süd: Haus mit viel Atmosphäre und Meerblick, Investment mit möglichen 6-8% Kapitalverzinsung + Gratisurlaub. Geschäftsmodell per Mail abrufbar: sales@casafelix.at
www.casafelix.at

Freistehendes Einfamilienhaus in Essen-Schönebeck
Wfl. ca. 137 m², Grundstücksfläche ca. 714 m², Zi. 6, Kaufpreis € 490.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 29D9M4T

Exklusive Wohnung im Uferpalais zu Essen
Großzügig geschnitten, einmaliger Garten. Wfl. ca. 215 m², Zimmer 3, Kaufpreis € 905.000. Ohne Provision.
zeit.immowelt.de – ID: 2DD2744

SACHSEN

Romantisches Einfamilienhaus in Dresden
Mit idyllischem Garten. Wfl. ca. 142 m², Grundstücksfläche ca. 1474 m², Zi. 6, Kaufpreis € 270.000. Provisionsfrei.
zeit.immowelt.de – ID: 2D5HP43

ÖSTERREICH

Rarität: Stilkvoll renoviertes Brezenerwälderhaus in Vorarlberg (A). www.waelderhaus.at

FRANKREICH

Haus in Rott bei Wissembourg/Elsass
Wfl. ca. 145 m², Grundstücksfläche ca. 1100 m², Zi. 5, Kaufpreis € 249.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2446Q4A

Ferienhaus-Idylle in der Bretagne
Küstennähe. Wfl. ca. 125 m², Grundstücksfläche ca. 5000 m², Zi. 6, Kaufpreis € 230.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 29H6K4Y

Maisonette-Appartement in La Grande Motte/Languedoc
Panoramablick aufs Meer. Wfl. ca. 56 m², Kaufpreis € 425.000. Provisionsfrei.
zeit.immowelt.de – ID: 2BJ2B4F

Provenzalische Villa mit großzügigem Layout in Rians
Wfl. ca. 320 m², Grundstücksfläche ca. 2000 m², Zi. 7, Kaufpreis € 450.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2PZQ33T

Traumhaus zu verkaufen

Finden Sie Ihr Traumhaus in der ZEIT und Online auf www.zeit.immowelt.de.



Kontakt für dieses günstige Print/Online-Anzeigenformat
© Felix.Tiedemann@zeit.de ☎ 040/3280158 📞 040/3280472

