

Horst Geschka

---

Einsam an der Spitze

**Springer**

*Berlin*

*Heidelberg*

*New York*

*Barcelona*

*Budapest*

*Hongkong*

*London*

*Mailand*

*Paris*

*Santa Clara*

*Singapur*

*Tokio*

Horst Geschka

# Einsam an der Spitze

Perspektiven für die Arbeits- und Lebensweise  
des Topmanagers

Mit Illustrationen von Steffen Buchert



Springer

Professor  
Dr. rer. pol. Horst Geschka  
Unternehmensberatung  
Stifterstraße 12  
64291 Darmstadt

ISBN-13:978-3-540-62077-8

#### Die deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Geschka, Horst: Einsam an der Spitze : Perspektiven für die Arbeits- und Lebensweise des Topmanagers / Horst Geschka. Ill. von S. Buchert. – Berlin ; Heidelberg ; New York ; Barcelona ; Budapest ; Hongkong ; London ; Mailand ; Paris ; Santa Clara ; Singapur ; Tokio : Springer, 1997  
ISBN-13:978-3-540-62077-8 e-ISBN-13:978-3-642-60671-7  
DOI: 10.1007/978-3-642-60671-7

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1997

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für die Richtigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Einbandgestaltung: de'blik, Berlin  
Satz: Kirsten Matthias und Erwin Schmalzried, Berlin

SPIN: 10559140 60/ 5 4 3 2 1 0 - Gedruckt auf säurefreiem Papier

# Vorwort

Die Ursprünge dieses Buches liegen weit zurück: Auf der Suche nach einem geeigneten Fall für Trainingsseminare in Szenariotechnik kam das Thema „Spitzenmanager“ auf. Dieses Fallthema erwies sich sofort als geeignet, weil es komplex war und alle Teilnehmer Kenntnisse dazu hatten; schließlich ging es um ihre Chefs oder „Oberchefs“. Es entstand eine Ausarbeitung über die Ist-Situation des Spitzenmanagers, die von Seminar zu Seminar aufgrund der Erfahrungen und eingebrachten Ergänzungen und Präzisierungen facettenreicher, aber auch umfangreicher wurde. Dieser Prozeß begann Mitte der 80er Jahre.

Es entstand dann das Bedürfnis, die Aussagen der Seminarteilnehmer durch Literatur, insbesondere durch empirische Studien, zu belegen. So begannen wir in der Geschka & Partner Unternehmensberatung einschlägige Meldungen, Artikel und Literatur zu sammeln und zu sichten. Diese bis 1991 angewachsene Materialsammlung sollte dann vertieft und durch Interviews mit Spitzenmanagern überprüft und lebendiger gemacht werden. Diese Aufgabe erfüllte Sandra Geiling, heute Sandra Michel, im Rahmen einer Studienarbeit an der TH Darmstadt.

Darauf baute ein betriebswirtschaftliches Seminar an der TH Darmstadt im Jahre 1992 auf, das der Ausarbeitung von Szenarien gewidmet war. In einem arbeitsteiligen Prozeß entwickelten 27 Studierende die Szenarien: Georg Angenendt, Daniel Bäuml, Christoph Brandt, Ivonne Bremer, Lu Behrouz Chagheri, Bernd Evers, Dietmar Falter, Ralf Herget, Werner Hilber, Arne Hook, Wolfgang Humbeck, Matthias Klaes, Ulrich Kleinwächter, Markus Krumbein, Mathias Lassen, Matthias Lautenschläger, Thorsten Lenk, Günther Lieck, Hartmut Minkel, Ingo Puhl, Claudia Raak, Rosemarie Reichardt, Frank Rosenberger, Jens-Uwe Rothörl, Michael Schuck, Steffen Tiele, Axel Timm, Robert Wiedemann. Es kristallisierten sich zwei Zukunfts-Managementtypen heraus. Diese Ergebnisse wurden 1992 mit einer Präsentation vor rd. 90 Vertretern der Wirtschaft des IHK-Bezirks Darmstadt abgeschlossen. Diese Arbeiten wurden in Diplomarbeiten von Thomas Peter (1993) und Christian Haas

(1994) sowie einer weiteren Studienarbeit von Hans-Peter Sandeck (1996) zusammengefaßt, vertieft und aktualisiert. Alle genannten Studierenden haben zu diesem Buch beigetragen; ohne ihre Vorleistungen hätte ich es nicht schreiben können. Ich bedanke mich bei ihnen.

Beim Springer-Verlag wurde meine Anfrage, das umfangreiche Material in einem Buch zusammenzuführen, sofort positiv und konstruktiv aufgenommen. In mehreren Arbeitsgesprächen sind Gestaltungsgedanken entstanden, die ich gerne aufgenommen habe. So wurde vorgeschlagen, das Buch durch Illustrationen aufzulockern. Dafür konnte ich Herrn Steffen Buchert gewinnen, der die Inhalte in seiner Weise hervorragend und witzig interpretiert hat.

Bei der Fertigstellung des Buches haben mir Frau Christina Herweg und Herr Niels Geduldig sehr geholfen. Frau Beate Dörfel hat den Text und die Abbildungen erstellt und redigiert; sie hat dies mit Routine, Umsicht und großer Schnelligkeit in einer Phase hoher Belastung durch laufende Arbeiten getan. Diesen engeren Mitarbeitern an dem Buch danke ich ganz besonders. Ich bitte sie und den Verlag um Nachsicht, daß ich durch Umarrangieren und abermals Ändern den Terminplan arg strapaziert habe. Nur fürchte ich, daß ich mich in diesem Punkt nicht bessern werde.

Nun bleibt zu hoffen, daß sich all dieser Aufwand gelohnt hat und der Leser interessante Einblicke und spannende Perspektiven aus dem Buch gewinnen kann.

Darmstadt, im März 1997

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Eine Studie über den Spitzenmanager – Anlaß und Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
1.1	Was wissen wir über den Spitzenmanager? .....	1
1.2	Wen wollen wir als Spitzenmanager ansehen? .....	4
1.3	Die Grundlagen der Studie .....	5
<b>2</b>	<b>Wie arbeitet und lebt der Spitzenmanager heute? .....</b>	<b>9</b>
2.1	Herkunft, Ausbildung und Karriere .....	9
2.2	Die Aufgaben und ihre Bearbeitung .....	24
2.3	Das Arbeitsumfeld .....	35
2.4	Die Arbeitsweise .....	41
2.5	Persönliche Eigenschaften und Einstellungen .....	55
2.6	Die materielle Situation .....	65
2.7	Die private Situation .....	68
<b>3</b>	<b>Zukunftsbilder des Spitzenmanagers .....</b>	<b>81</b>
3.1	Der Spitzenmanager – ein isolierter Krisenbewältiger .....	82
3.1.1	Das Umfeld des Spitzenmanagers .....	82
3.1.2	Die Arbeits- und Lebenssituation des Spitzenmanagers .....	88
3.2	Der Spitzenmanager – ein gespaltener Visionär .....	98
3.2.1.	Das Umfeld des Spitzenmanagers .....	99
3.2.2	Die Arbeits- und Lebenssituation des Spitzenmanagers .....	106
<b>4</b>	<b>Nachbetrachtungen .....</b>	<b>121</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
<b>6</b>	<b>Anhang: Vorgehen und Grundlagen .....</b>	<b>133</b>
6.1	Die Szenariotechnik – eine komplexe Methodik .....	133
6.2	Erarbeitung und Struktur der Szenarien .....	138
6.3	Die Einflußfaktoren (Deskriptoren) .....	142

# Philosophische Splitter zum Geleit

Ohne Dienen kein Herr-Sein. Will drum der Weise sich über die Vielen erheben, muß der durch Demut sich unter sie stellen; will er die Spitze der Vielen sein, muß er sein Ich zurückstellen.

LAO-TSE

Strebst du danach in deiner Stadt gerühmt und bewundert zu werden, so versuche dir für die Aufgaben, die du übernehmen willst, die besten Kenntnisse zu erarbeiten.

SOKRATES

Versuche zwar sie zu überreden, handle aber auch wider ihren Willen, wenn die Vernunftordnung der Gerechtigkeit so zu handeln treibt.

MARC AUREL

Ein guter Manager sei ein Meister der Frage und rege so das Denken und Handeln seiner Mitarbeiter an.

MANAGER-BEFragung HEITSCH & PARTNER

Des Weisen Amt ist es, zu ordnen.

THOMAS VON AQUIN

Niemand von uns ist ohne Fehl.

Menschen sind wir,

keine Götter.

PETRON