

P

Pablo zählt wieder. 1,2,3 – 5,6,7. Pause. 1,2,3 – 5,6,7. Dabei zeigt der gebürtige Brasilianer und Tanzlehrer die Schrittfolge und erklärt seinen Schülern, wie sie sich bewegen sollen: Wohin mit den Händen, welche imaginären Muster die Füße beschreiben und wann der Hüftschwung kommen muss. Aus Lautsprechern klingt lateinamerikanische Salsamusik. Die Tanzstunden sind eine Mischung aus Techniktraining und purer Freude an der Bewegung. Die Unternehmerin Christine Walker kommt oft in das Tanzstudio am Rande des Szeneviertels München-Schwabing: Sie tanzt bei Pablo auf der höchsten Stufe, in der Master Class.

VON GERHARD HEGMANN

**WELT AM SONNTAG: Frau Walker, wie oft kommen Sie in die Tanzschule?**  
**CHRISTINE WALKER:** Zwei bis drei Mal die Woche, und ich übe auch viel. Dazu gehe ich auf Salsa-Partys oder Salsa-Veranstaltungen, wie jüngst das Salsa-Festival in Augsburg, wo sich die weltbesten Tänzer getroffen haben. Tagsüber gab es dort Workshops und am Abend tolle Partys.

**Nehmen Sie auch an Turnieren teil?**  
Nicht an Turnieren, aber ich tanze hin und wieder bei kleinen Shows. Ich würde es mir nicht zutrauen, selbst Salsa-Unterricht zu geben. Zwischen etwas machen und etwas unterrichten gibt es nämlich einen großen Unterschied.

**Haben Sie einen festen Partner, mit dem Sie dann tanzen?**  
Nein. Salsa ist ein Social-Dance-Sport, bei dem beispielsweise in den Kursen in einem rotierenden System die Tanzpartner gewechselt werden. Das ist auch gut so, denn jeder Tänzer ist etwas anders. So muss man als Tänzerin lernen, sich auf die unterschiedlichen Führungsstile einzustellen und die Tänzer müssen in der Lage sein, situativ zu führen. Man merkt schnell, wie erfahren die Partner sind.

**Wie sind Sie überhaupt zum Salsa-Tanz gekommen?**  
Ich habe einige Jahre in Venezuela gearbeitet und dort meine Liebe für lateinamerikanische Rhythmen entdeckt. Anfangs tanzte ich Merengue und Salsa, aber im Freestyle. Dann kamen persönliche Einschnitte mit dem Tod meiner Mutter 2011 und der Scheidung 2014. Ich habe mir gesagt, ich will nicht traurig sein und so habe ich mich alleine bei einem Salsa-Kurs angemeldet. Es war zuvor schon mein Wunsch, den Tanz und die Technik richtig zu lernen. Bis heute bin ich davon überzeugt, das war meine Rettung.

**Wie meinen Sie das?**  
Beim Tanzen waren die Sorgen weg. Ich habe mich glücklich gefühlt. Ich bin alleine weggegangen und habe getanzt, getanzt, getanzt. Das Schöne bei den Salsa-Partys ist, dass man alleine hingehen kann, ohne blöd angeschaut zu werden. Zwar kommt man sich bei den Tanzfiguren näher, aber das ist meist keine Anmache, sondern sehr professionell wie bei Sportlern.

**Der Salsa hat Ihnen also über eine schwierige Zeit hinweggeholfen. Brauchen Sie den Tanz heute noch?**  
Ja. Ich habe ihn als festen Bestandteil in mein Leben integriert. Tanzen gibt mir Kraft, Fröhlichkeit und Leichtigkeit. Zudem stärkt es den Körper und ist das Beste für die Figur.

**Jogger sagen oft, dass sie beim Laufen über Probleme nachdenken. Was beschäftigt Sie beim Tanzen?**  
Ich kann kaum an etwas anderes denken. Tanzen ist auch Gehirn-Arbeit mit der Koordination der vielen Körperteile (Sie führt eine Drehung vor) und Konzentration bei einem anspruchsvollen Tanzpartner. Kommt eine doppelte oder vierfache Drehung? Mir fällt aber oft nach dem Tanzen die Lösung für viele Fragestellungen ein – als ob die Gehirn-Synapsen wieder neu verbunden wären.

**Dank Ihrer Tätigkeit als Unternehmerin und Manager-Coach kennen Sie die Welt der Wirtschaft. Würden Sie den Chefs empfehlen, zum Tanzen zu gehen?**

Auf jeden Fall. Sie lernen ihre Führung und Kommunikation zu verbessern. Sie lernen Freude und Leichtigkeit und Loslassen. Nicht nur Manager – jeder sollte tanzen. Dann wäre die Welt eine glücklichere und fröhlichere.

**Für einen gelungenen Paartanz ist es wichtig, im Takt zu bleiben. Gilt das auch für die Zusammenarbeit von Managern mit ihrer Assistenz oder Sekretärin?**

Es gibt viele Gemeinsamkeiten mit dem Führen beim Tanzen und dem Wirtschaftsleben. Ein Chef, der vertraut, kommuniziert und delegiert und seine Assistenz je nach der Situation gut führt, bekommt sofort eine Entlastung.

ten, egal wo er gerade ist. Dazu gehören moderne Technik, wie in der Cloud arbeiten mit zum Beispiel Office 365, eine gute Kommunikation, also regelmäßige Abstimmungen, wenn nötig auch per Skype oder über agile Projektmanagement-Tools und effiziente Strukturen.

**Aber es gibt doch auch Problem-Chefs. Was sind deren Fehler?**

Das sind die Kontrollletts oder die Mikro-Manager, die nicht loslassen können und auf Präsenz- und Arbeitszeiten Wert legen. Alle, die sagen, bevor ich es erklärt habe, mache ich es lieber selbst. Für die Manager ist es vielleicht einfacher, aber dann darf man sich nicht wundern, wenn sie nie fertig werden

jeder. Die Kunst ist, es in 30 oder 40 Stunden zu schaffen. Das können diejenigen, die fokussiert sind, Prioritäten setzen und ein gutes Team und effiziente Strukturen aufgebaut haben. So bleibt dann Zeit für die wichtigen Dinge, wie sich gesund halten über Sport, fröhlich zu bleiben und Freundschaften und die Familie zu pflegen.

**Ist die Vorstellung von einer 30-Stunden-Woche für den Chef nicht realitätsfern?**

Ich habe auch Jahre gehabt, wo ich rund um die Uhr eingespannt war. Als ich meine zwei Kinder bekommen und das Unternehmen von null aufgebaut habe, ohne jedes Team. Viele Freiberufler oder

Selbstständige können zunächst nichts delegieren und müssen erst etwas aufbauen. Es gibt aber Unternehmen, in denen Mitarbeiterstäbe frustriert und unterfordert sind, weil sie nicht selbstständig arbeiten dürfen und warten müssen, bis von oben eine Anweisung oder Entscheidung kommt. Dort gibt es kein leistungs- und ergebnisorientiertes Arbeiten. Viele Führungskräfte sind einfach nur hoch bezahlte Sachbearbeiter.

**Wie meinen Sie das?**

Weil sie Tätigkeiten machen, die andere machen könnten, sie aber der Meinung sind, dass man das nicht delegieren kann. Das läuft dann nach dem Motto: Bis ich das erklärt habe, habe ich es selbst längst

erledigt. Das ist nicht Führung oder Führungskompetenz. Viel wichtiger ist eine klare Vision, die Strategie vorzugeben und über Innovationen zu entscheiden.

**Sie bilden Frauen und Männer für Assistenzen aus. Was können die Chefs selbst tun, damit sie sich auch weiterentwickeln?**

Sie sollten sich ständig weiterbilden. Sie müssen in Bewegung bleiben und zwar im Kopf und körperlich. Jeder sollte mal reflektieren, wo er sich verbessern könnte und dann Trainings belegen. Wenn ich fit und agil bin, finde ich mich in der sich schneller entwickelnden Welt auch mit mehr Freude und Leichtigkeit zurecht.



FEIERABEND  
MIT CHRISTINE WALKER

## „Beim Tanzen waren die Sorgen weg“

Die Münchner Unternehmerin hilft Vorständen dabei, ihre Arbeit effizient zu organisieren – und mehr Zeit fürs Leben zu gewinnen. In ihrer Freizeit tanzt sie Salsa.

Ein Expertengespräch über den richtigen Takt

Management-Coach Christine Walker in der Tanzschule: „Beim Führen im Wirtschaftsleben und beim Tanzen gibt es viele Gemeinsamkeiten“

**Gibt es auch stille Botschaften, also eine nonverbale Kommunikation auf der Chefetage?**

Auf jeden Fall. Das habe ich in meiner Zeit als Assistentin mit meinem damaligen Chef erlebt. Wir waren ein eingespieltes Team. Da habe ich schon mit seiner Tonlage am Telefon, seinem Gang, wie er ins Büro kam, die ersten Botschaften bekommen.

**Sie sprechen immer von Assistenz und nicht Sekretärin. Worin liegt der Unterschied?**

Ich glaube, das „Sekretärin“ ein veraltetes Begriff ist, der langsam abgeschafft werden könnte. Eigentlich verliert die Sekretärin durch die Digitalisierung bei modernen Chefs ihre Daseinsberechtigung. In der modernen Arbeitswelt brauchen wir weniger ausführende Tätigkeiten, sondern vielmehr männliche oder weibliche Assistenzen, die mitdenken und Verantwortung übernehmen. Viele moderne Unternehmen haben das bereits. Diese Entwicklung ist nicht aufzuhalten.

**Was bedeutet das konkret?**

Moderne Chefs, moderne teilweise virtuelle Büros, moderne Assistenten arbeiten überall mit Smartphone und Laptop. Es ist wie beim Salsa-Tanz. Wenn man die Technik beherrscht, kann ich mit jedem Mann tanzen. Auch im Büro gibt es Schlüsselfähigkeiten, um mit jedem Chef zusammenzuarbei-

und keine Zeit haben, um zum Beispiel zum Tanzen zu gehen.

**Wenn der Chef die Arbeit auf die Assistenz verlagert, wird die dann nicht überfrachtet?**

Diese Schlussfolgerung stimmt so nicht. Ich nenne ein Beispiel. Eine Führungskraft in einem Dax-Konzern hatte eine 72-Stunden-Woche. Etwa ein Drittel der Zeit war Administratives und Organisatorisches, E-Mail-Bearbeitung und stundenlange Meetings. Durch eine gut geschulte Assistenz gab es neue Strukturen. Die Wochenarbeitszeit des Managers sank auf 42 Stunden und die Assistenz kam auf 39 Stunden.

**Durch Delegieren kann sich ein Chef also Freiräume schaffen. Gibt es etwas, was ein Manager auf keinen Fall übertragen sollte?**

Das eigene kreative Denken. Um es in der Rennfahrer-Sprache zu sagen: Sie sollten bitte selbst hinterm Steuer sitzen bleiben und auf das Gaspedal treten. Das kann kein anderer. Die Power muss vom Chef kommen.

**Was denken Sie, wenn Sie hören, dass ein Chef 60 Stunden in der Woche arbeitet?**

Er setzt falsche Prioritäten. Eine Analyse würde schnell aufzeigen, dass die 60 Stunden nicht produktiv sind. Letztendlich zählt das Ergebnis. 50, 60, 70 Stunden in der Woche zu arbeiten kann

### Expertin für New Work

**Die Managerin** Christine Walker, wurde in Zürich geboren und arbeitete nach dem Abitur zunächst als **Hotelfachfrau** im Münchner „Hilton Park Hotel“. Über verschiedene Stationen, auch im Ausland, stieg sie in Assistenz-Funktion bei den **Beratungsunternehmen Arthur D. Little und Accenture** auf. 2007 wagte sie mit der Gründung der PLU GmbH den Sprung in die Selbstständigkeit. Die Mutter eines Sohnes, 13, und einer Tochter, 8, versteht sich als **Expertin für New Work, Effizienz im Unternehmen und in allen Lebensbereichen**. Im vergangenen Jahr wurde die 45-Jährige mit dem Wirtschaftspreis „Innovator 2018“ ausgezeichnet.

**Das Unternehmen** Die PLU-Gruppe bezeichnet sich als **Marktführer im Bereich Top-Assistenz**. An bundesweit sechs Standorten mit den Schwerpunkten in München und Frankfurt sind rund 50, meist weibliche Mitarbeiter beschäftigt. Die Abkürzung PLU stand ursprünglich für Projekt-Leitungs-Unterstützung. Inzwischen ist die Gruppe mit der PLU Top Assistant GmbH sowie der PLU Campus GmbH breiter aufgestellt. Neben der Vermittlung von Assistenzen sind Vorträge und Coaching weitere Standbeine des Unternehmens. Zu den Kunden gehören namhafte Mittelständler, Banken, Beratungsfirmen und Dax-Vorstände.

**Welche Veränderungen sehen Sie denn im Rollenbild des Chefs?**

Die modernen Chefs sind agil, flexibel und in der digitalen Welt zu Hause. Sie können ihr Smartphone bedienen und brauchen nicht alles ausgedruckt. Sie sind relativ selbstständig unterwegs und arbeiten in flachen Hierarchien mit der Assistenz und ihrem Team partnerschaftlich und auf Augenhöhe zusammen. Die alten Chefs bestehen auf Hierarchien, verfolgen den Top-down-Ansatz. Sie gehen vom Arbeiten auf Anweisung und weniger vom eigenständigen Arbeiten aus. In der alten Führung sind noch Präsenz- und Arbeitszeiten wichtig. Die neue Führung ist leistungs- und ergebnisorientiert, unabhängig von Ort und Zeit.

**Hätten Sie noch einen Tipp für die Manager?**

Eine Top-Assistenz bringt gleich mal 20 Prozent Zeitgewinn. Diese Zeit kann zum Beispiel in einen Improvisations-Workshop investiert werden. Denn Veränderungen beginnen immer bei uns selbst. Dabei kann man viel über sich selbst erfahren, reflektieren, bekommt von anderen gespiegelt, wie man selbst wirkt. Man erfährt etwas über die eigene Körpersprache, Sprechweise, Handlung und man lernt loszulassen und zu vertrauen. So können Sie mit mehr Leichtigkeit durch die moderne Arbeitswelt und durchs Leben tanzen.