

Einsam in der Chefetage

Von Helmut Reich

Die Luft an der Spitze eines Unternehmens ist dünn. Mitarbeiter begegnen ihren Vorgesetzten besonders im Topmanagement oft mit einer gewissen Distanz. Die Mitglieder der managerlounge berichten von ihrem Umgang mit diesem Problem und geben Tipps, wie die gefürchtete Einsamkeit in der Vorstandsetage vermieden werden kann.

Hamburg - Mit zunehmender Macht der Chefs in einem Unternehmen wächst oft auch das Misstrauen der Belegschaft gegen „die da oben“. Das Feierabendbier trinkt man dann lieber ohne seinen Vorgesetzten. Ist das die Kehrseite der Karriere, und wie gehen betroffene Topmanager am besten damit um? Die Antwort der Mitglieder der manager-lounge ist eindeutig: In einer Umfrage sagte die Mehrheit, dass Führungskräfte mögliche Einsamkeit am besten außerhalb des Jobs, im Freundes- und Familienkreis kompensieren können.

Knapp ein Viertel war zudem der Meinung, dass ein solcher Zustand eine Führungskraft nicht weiter stören sollte - eine Position im Topmanagement bringe eine solche Einsamkeit naturgemäß mit sich. 16 Prozent der manager-lounge-Mitglieder haben Einsamkeit auf der Chefetage bisher noch nicht beobachtet beziehungsweise selbst erlebt.



corbis

Anderer Blickwinkel:
Distanz zu den Mitarbeitern

Für den Kommunikationsexperten Michael Kausch ist die beschriebene Einsamkeit nicht nur ein Problem, sondern zugleich eine Chance: „Nur wer sich weit genug zurücknehmen kann aus der Tagesdebatte, wird strategisch richtige Entscheidungen treffen. Freilich braucht man immer auch Rückkopplung - oder nennen Sie es Bodenhaftung“, so Kausch.

Für **Stefan Erberich** von der Beratungssozietät Sordo von Avalon gibt es zwei Seiten der Medaille: „Die eine ist zweifellos, dass sich die Mitarbeiter gerne auch ohne die Obrigkeit austauschen möchten. Es gibt aber auch Führungskräfte, die überall Heckenschützen und Stuhlsäger vermuten. So werden zum Eigenschutz Distanzen und Hindernisse aufgebaut - dieses Phänomen ist vermutlich weitaus verbreiteter als das erste.“ Eine gute Führungskraft könne jedoch den Spagat meistern, der nötig sei, um den Mitarbeitern Vertrauen und Respekt entgegenzubringen, so Erberich. „Wichtig ist es, dass diese sich wohlfühlen und auch gerne mal zwischen der Tür mit dem Vorgesetzten reden, auf der anderen Seite aber Distanz wahren können, um nicht in die Ecke der Parteilichkeit und Befangenheit geschoben zu werden.“

Thomas Heßling vom Unternehmen Account Executive verweist auf einen Führungsansatz von Hoshin Kanri: „Dieser stellt einen wesentlich umfassenderen Ansatz als der traditionelle und in unseren Kreisen eher bekannte Management-by-Objectives-Ansatz dar. Der Letztere fokussiert eher auf Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung, ist kurzfristig und ergebnisorientiert. Der Hoshin-Ansatz hat hingegen eine visionäre Ausrichtung des Unternehmens, einen ganzheitlichen Ansatz aller Führungs- und Mitarbeitererebenen.“ Erst wenn diese Elemente gelebt werden, lasse sich laut Heßling dauerhaft sicherstellen, dass sich weder die Chefetage noch die Basis zu weit voneinander entfernen - und man doch noch ab und an bei einem kühlen Bier zueinander findet.

„Wenn in einem Unternehmen ein zu großes Maß an Misstrauen in der Belegschaft herrscht, muss dringend Vertrauen aufgebaut werden“, so Werner Wagner von DuPont Performance Coatings. Vertrauen könne mit intensiver und strategischer Kommunikation bei unbedingter Einhaltung der Werte und Tugenden gefördert werden. Einsamkeit sei vermeidbar, das Gefühl in gewissen Fällen „allein zu sein“ gehöre zum Leben in der Chefetage allerdings dazu. „Und gerade weil der Manager auch mal allein ist, baut sich eine natürliche Distanz auf. Wichtig ist, dass die Führungskräfte nicht die Bodenhaftung verlieren und noch ein vernünftiges, offenes und ehrliches Verhältnis zu den Mitarbeitern halten“, sagt Wagner.

Das manager-lounge-Mitglied Eckehard Betz hat sich in seiner Karriere intensiv mit amerikanischen und asiatischen Firmen beschäftigt: „Manchmal wäre man dort über ein wenig mehr Einsamkeit erfreut gewesen.“ Die oftmals erforderlichen, gemeinsamen Abende und Wochenenden mit Chefs, Kollegen und Untergebenen können dort angenehm, aber auch sehr kräftezehrend sein, berichtet Betz. „Die Tendenz zur Abgrenzung von Mitarbeitern und Chef erlebte ich eher in Europa und da besonders in England und in Deutschland. Trotzdem gibt es auch hier immer ausreichend Interesse an persönlichen Gesprächen, vielleicht nicht beim Bier, aber oftmals im Büro und weit nach Dienstschluss.“ Betz sieht daher die Herausforderung nicht in der Kompensation der Einsamkeit, sondern im Wahren der Balance zwischen persönlicher Nähe und einer unternehmerisch wichtigen Distanz.

Auch für Rektorin Andrea Herrmann-Weide hat das Thema zwei Seiten: rein fachlich, funktionsbedingt und persönlich. „Erstere bedingt eine scheinbare Vereinsamung, ein Sich-Abheben von der Masse. Wer Führungskraft ist, hat einen anderen Blickwinkel, eine andere Sichtweise auf die Dinge, besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben, die dazu befähigen, diese Position einzunehmen.“ In der persönlichen Ebene müsse es diese Vereinsamung absolut nicht geben, wenn der Manager die Ebene der „offenen Tür“ pflege. „Zugehen auf andere und ihnen zuhören, in ihre Situation hineinfühlen und zum gegebenen Zeitpunkt als Partner zur Verfügung stehen - beide Seiten auszufüllen zeichnet für mich einen Leader aus“, so Herrmann-Weide.

Einsamkeit in der Chefetage ist auch für Ulrich Rohde von der Management Akademie München nicht automatisch eine Folge der Aufgabe, sondern eine Frage des Führungsstils. Wer klar und transparent führe, der werde nicht einsam sein. „Einsam sind diejenigen Führungskräfte, die kommunikativ unsicher sind und daher nicht die nötige natürliche Autorität besitzen“, sagt Rohde.

Er habe Führungskräfte von Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern erlebt, die jede Person im Betrieb persönlich kennen und als Identifikationsfiguren im Unternehmen wirken - auch in Krisenzeiten. „Es mag in unserer vom Shareholder Value geprägten Welt viele Manager geben, die tatsächlich den Draht zu den Mitarbeitern verloren haben, aber im Mittelstand ist dies in der Regel nicht so. Hier weiß man um die Bedeutung des Kontakts zwischen Führungsmannschaft und den anderen Mitarbeitern.“ Rhodes Fazit: „Einsamkeit in der Chefetage ist letztlich selbstverschuldet.“