

Jahnke, Isa (2000):

Is it lonely at the top? Eine umfangreiche Marktstudie offenbart aktuelle Trends.

In: Consulting Report 2000, Krups Consultants, Düsseldorf.

CR 2000 - KEA



Is it lonely at the top?

Eine umfangreiche Marktstudie offenbart aktuelle Trends

Von Isa Jahnke



An oberster Stelle stehen - das ist das Ziel vieler aufstrebender Führungskräfte. Doch was erwartet einen an der Spitze? Angestrebt werden Erfolg, Macht, Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung sowie die Möglichkeit, etwas verändern zu können. Die Problematik der Einsamkeit von Managern ist sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ein noch wenig erforschtes Gebiet. Die Krups Executive Advisors hat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an der Universität St. Gallen, Schweiz, zu diesem Thema eine Studie in Form einer empirischen Marktforschung durchgeführt.

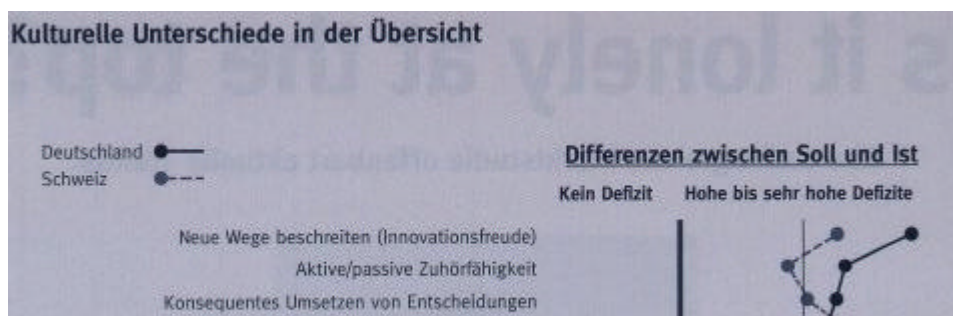
Für die umfangreiche Marktstudie wurden 2.700 Führungskräfte klein- und mittelständischer Unternehmen (KMU) aus verschiedenen Branchen in Deutschland und in der deutschsprachigen Schweiz angeschrieben. Die Rücklaufquote, d.h. die Anzahl der auszuwertenden Fragebögen, betrug fast 10%. Aufgrund des Zufallsauswahlverfahrens und der gewährleisteten Anonymität kann von repräsentativen Ergebnissen und allgemeinen Tendenzen gesprochen werden, die im Verlauf des Artikels ausführlich dargestellt werden.

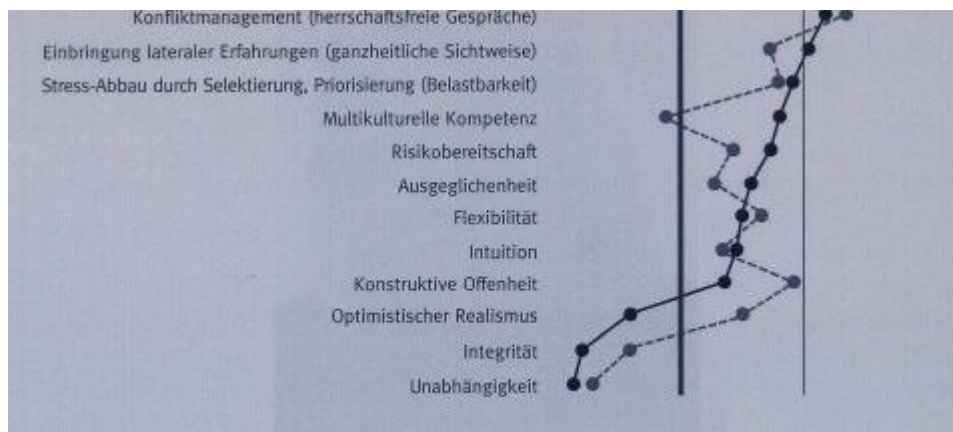
Die Studie zeigt, dass die Realität der Unternehmer an oberster Stelle anders aussieht, als eigentlich angestrebt wird. Denn fast 80% der KMU-Unternehmer sind einsam an der obersten Spitze - statt oder trotz Erfolg. Was sind potentielle Gründe und Anzeichen für die Einsamkeit und wie kann man diesen aus Sicht der Unternehmer entgegenwirken?

Nichts ist beständiger als Wandel

Im heutigen Zeitalter der Informations- und Kommunikationsgesellschaft wandeln sich Produktzyklen sowie Techniken und Methoden schneller als je zuvor. Das erfordert, dass die Unternehmensstrategie und die Arbeitsweise des KMU-Unternehmens schnell an die veränderte Situation angepasst werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Innovative Konzepte sind mehr denn je gefragt. Zudem wird der KMU-Unternehmer beeinflusst durch andere komplexe Einflussfaktoren wie wirtschaftliche, soziale, aber auch persönliche Faktoren (wie z.B. familiäre Probleme), die ihn vermehrt unter Druck setzen. Die unterschiedlichen Erwartungen diverser Gruppen innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens, führen dazu, dass der Unternehmer mit hohen und oft widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert wird, denen er kaum gerecht werden kann. Der Leistungsdruck steigt, Konflikte sind vorprogrammiert. Einsam an der obersten Spitze versucht er, sich zu behaupten und sein Unternehmen erfolgreich zu führen.

Auf der Grundlage der Studie konnten zwei wesentliche Lösungsansätze und Konzepte aufgezeigt werden, die zur Problemlösung der Einsamkeit von KMU-Unternehmern beitragen.





Zum einen wurde deutlich, dass gerade das, was erfolgreiche Unternehmen ausmacht, nicht genügend, nur teilweise oder gar nicht vorhanden ist. Dazu zählen insbesondere "Innovation bzw. Innovationsfreudigkeit", "hohe Belastbarkeit" und "ganzheitliche Sichtweisen".

Dazu gehören auch "das Treffen schneller Entscheidungen, Entscheidungsfreudigkeit", "gutes Konfliktmanagement" und das "Besitzen einer allgemeinen Zuhörfähigkeit". Das Pflegen einer kultivierten und konstruktiven Streitkultur erhöht die Möglichkeit, in kontroversen Diskussionen zu innovativen Ergebnissen zu kommen. Diese Notwendigkeiten fehlen zum größten Teil. So sind fast 70% der Befragten mit ihrer Innovationsfreudigkeit und der des Unternehmens unzufrieden. Außerdem mangelt es bei fast 90% der Unternehmen daran, Konflikte allgemein zu managen, sprich Probleme konstruktiv zu lösen bzw. diese einfach nur in Angriff zu nehmen.

Fast 97% der Befragten fehlt es an der Bereitschaft, auch mal ein Risiko einzugehen. Obwohl jeder weiß, dass ohne ein relatives Risiko kein Wandel und kein Fortschritt möglich sind. Stillstand droht oder ist bei den einsamen KMU-Unternehmern in Form von Resignation bereits eingetroffen.

Gedankenaustausch mit seinesgleichen: Ratgeber gesucht

Zum anderen braucht der KMU-Unternehmer den Gedankenaustausch und das Feedback mit anderen - auch außenstehenden - Personen, die nicht involviert sind und konfliktreiche Situationen aus ihrer Sicht "objektiv" kommentieren oder sogar beurteilen können. Fragt man den durchschnittlichen KMU-Unternehmer, so wird er bei anstehenden Entscheidungen im besten Fall neben seinen Mitarbeitern auch das Geschäftsleitungsteam hinzuziehen. Andere potentielle Ansprechpartner, die zum Gedankenaustausch hilfreich wären, werden erst gar nicht in Betracht gezogen. Außenstehende, wie z.B. die ERFA-Gruppe, der Aufsichtsrat (D), Verwaltungsrat (CH), Banken, Treuhänder, Familienmitglieder, Freunde und Bekannte, externe Berater oder auch Sparringspartner, werden von den befragten KMU-Unternehmern nur mit "eher nicht wichtig" bis "gar nicht wichtig" bewertet. Bis zu 80% der Befragten lehnen die oben genannten Mitwirkenden konsequent ab. Viele Unternehmer können sich nicht vorstellen, außenstehende Personen in ihr alltägliches Handeln einzubeziehen.

Aber wie können neue Ideen, neue Konzepte ins Unternehmen hineingetragen werden, wenn der Chef mit seinen zwar gut eingespielten, aber völlig von ihm abhängigen "Getreuen" in einen kreativen Prozess eintritt bzw. kritische Fragen stellt? Noch fragwürdiger wird dies, wenn dies in Diskussionen mit Mitarbeitern geschieht, welche hierarchisch unter ihm angesiedelt sind. Das Ganze ist, wie die Erfahrung zeigt, alles andere als herrschaftsfrei; und auf Sicherheit bedachte Mitarbeiter würden sich zweimal überlegen, eine neue - dem Chef nicht genehme - Idee nach vorne zu bringen. Somit spielen die Meinungen anderer - Außenstehender - eine wichtige Rolle. Denn Rückmeldungen, z.B. über anstehende Entscheidungen, sind notwendig, damit diese nicht nur aus dem Bauch heraus getroffen werden. Auch unternehmensspezifische Konflikte sind mit Hilfe von Feedback einfacher zu erkennen und so zu lösen.

Verschiedene Standpunkte und Auffassungen sind notwendig, damit das eigene Handeln kritisch in Frage gestellt werden kann. Nur so kann der KMU-Unternehmer seine Rolle, Position, seine Einstellungen und Entscheidungen "richtig" überdenken. Erst die Rückmeldungen anderer Personen machen es ihm möglich, kritisch über sich und seine Situation nachzudenken. Ohne Kritik und

Selbstreflexion wäre eine (Weiter-) Entwicklung ausgeschlossen. Der Unternehmer würde latente Probleme nicht erkennen oder verdrängen. Seine unternehmensspezifischen Entscheidungen könnten auf dieser Basis für die Zukunft falsch getroffen werden.

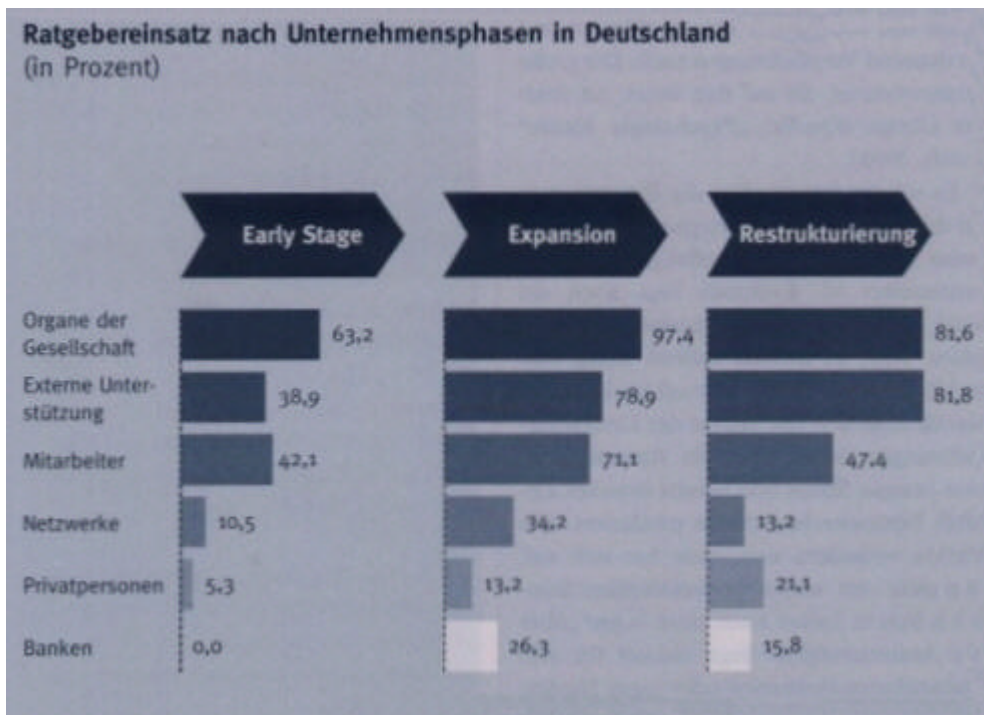
Externe Intervention

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass mehr als 80% der befragten KMU-Unternehmer vieles im Alleingang machen und dass externe Intervention, welcher Art auch immer, teilweise sogar bewusst, beiseite geschoben wird. Es scheint ihm einfach lästig zu sein, sich in die Karten sehen zu lassen. Differenziert man hingegen nach Unternehmensphasen - Early Stage, Expansions- und Restrukturierungsphase -, so wird deutlich, dass externe Unterstützung erhöhte Aufmerksamkeit erhält. Insbesondere in der Restrukturierungsphase würden immerhin 80% der deutschen KMU-Unternehmer externe Unterstützung, wie z.B. Berater und Sparringspartner, bevorzugen.

Arbeitsüberlastung als Hindernis

Obwohl der Unternehmer bereits vielfach überlastet ist und er eigentlich Unterstützung bräuchte, nimmt er externe Ratgeber oft nicht in Anspruch. Hinzu kommt, dass es 61% der KMU-Unternehmer an Strategien mangelt, um den Stress sowie Dauerbelastung abzubauen. Die Arbeitsbelastung ist ein Teufelskreis. So beklagen nach einer Untersuchung des Karlsruher Instituts für Arbeits- und Sozialhygiene (1995) 30% der Führungskräfte, dass sie mit Stress im Leben nicht zurechtkommen. Ein weiteres Drittel "habe direkte Stress-Auswirkungen". Lediglich 30%, so die Aussage, können "ein gesundes und (selbst) kontrolliertes Leben führen".

So darf es nicht erstaunen, dass dies zu Unzufriedenheit "nach getaner Arbeit" führt. Denn abends muss er erkennen, dass er zwar viel getan hat - aber selten das, was er sich eigentlich am Morgen vorgenommen hat. Der KMU-Chef wird dominiert von Terminen und dringenden Tagesproblemen und eilt dauernd Verpflichtungen nach. Die große Verantwortung, die auf ihm lastet, tut noch das Übrige (Quelle: "Psychologie Heute" Rosch, 1995). Es scheint fast so, dass die Hauptenergie auf das Abarbeiten von vergangenheitsbezogenen Tätigkeiten (a la "Aufträge erledigen") konzentriert ist. Eventuell liegt noch ein wenig Druck auf gegenwartsbezogenen Aufgaben. Aber es bleiben äußerst wenig Zeit und Ressourcen für die Zukunft übrig. Dabei beschleunigt sich das Tempo der Umfeldveränderungen derart, dass ein Ausruhen auf dem jetzigen Status quo bereits in naher Zukunft Wettbewerbsnachteile produziert. Die Märkte verändern sich, neue tun sich auf, wer nicht mit seinen professionellen Standards Schritt halten kann oder sogar "über den Anforderungen" liegt, riskiert für sein Unternehmen Stagnation oder sogar Niedergang.



Fazit

Lonely at the top ist kein Artefakt oder künstliches Gebilde wissenschaftlicher Zusammenhänge. Dahinter verbirgt sich ein komplexes Phänomen. Zahlreiche Faktoren beeinflussen den Unternehmer in seiner Rolle als Manager, er muss Konfliktpotentiale lösen und Verbesserungspotentiale aufzeigen. In dieser Situation ist er auf die Unterstützung anderer angewiesen. Ansonsten hat er nur geringe Möglichkeiten, die Situation objektiv "richtig" einzuschätzen.

Die Praxis zeigt jedoch, dass KMU-Unternehmer viele Entscheidungen lieber alleine treffen wollen. Hier ist noch ein erhebliches Potential zur Leistungs- und Effizienzsteigerung in der Unternehmensführung vorhanden. Und hier scheint - im Gegensatz zur Unternehmens-Beratung - noch ein großer Bedarf an Unternehmer-Beratung versteckt zu sein. Jedenfalls hat der Markt diese Lücke noch nicht entdeckt.

Kontakt

info@krupsadvisors.com

Informationen zum Thema

STUDIE

Studie: "It's lonely at the top?" Die Ratgeber für den Unternehmer. Eine Untersuchung des I.FPM, Universität St. Gallen und der Krups Executive Advisors, Zürich 2000

LITERATUR

Escher, Sandra, Einsame Spitzenkräfte, Veröffentlichung der KEA-Studie, in: Handelszeitung (CH), Nr. 15/2000 (www.handelszeitung.ch)

Martin, Andrea: Möglichkeiten und Grenzen der Selbstreflexion von Unternehmern, Universität St. Gallen 1999

Hilb, Prof. Dr., Martin: Challenges for management development in the German-speaking nations for the twenty-first century, in: Journal of Management No. 18, 1999

