



„It's lonely up there at the top“: Die stille Einsamkeit der Führungskraft und ihre Folgen für das Unternehmen

Von Christian Rook

Der CRO sitzt in seinem Büro im 5. Stock. Draußen die Stadt, drinnen die Stille. In zwei Stunden die Aufsichtsratssitzung. Die Zahlen sind schlecht, die Stimmung angespannt.

Das Restrukturierungsprogramm läuft nicht wie geplant. Die Aufsichtsräte werden kritische Fragen stellen. Dem CRO gehen die Ideen aus. Er hat doch alles probiert. Und da ist diese eine Frage, die ihn seit Wochen umtreibt: Mit wem kann ich eigentlich *wirklich* darüber reden?

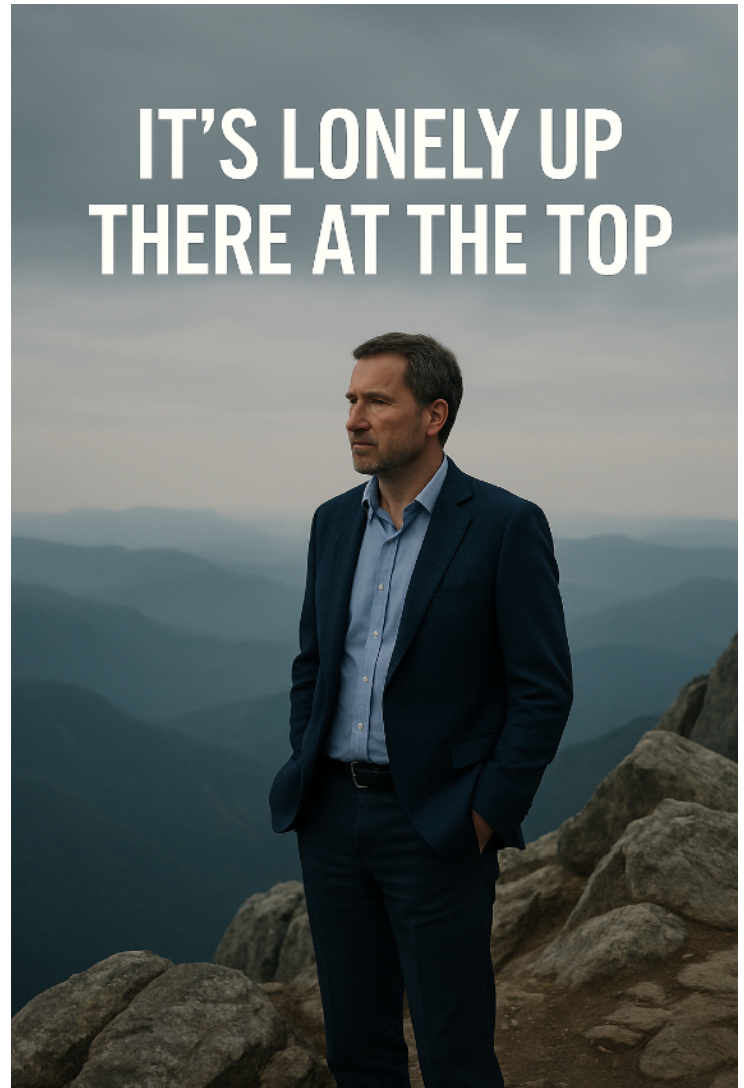
"It's lonely up there at the top."

Dieser Satz ist in Wahrheit keine Ironie, sondern Ausdruck einer oft verdrängten Realität: **Führung ist einsam.** Und diese Einsamkeit ist nicht nur ein persönliches Schicksal. Sie ist ein systemisches Risiko, für den Menschen an der Spitze, aber auch für das Unternehmen, das er oder sie führen soll.

In meiner Arbeit mit Führungskräften begegnet mir dieses Thema regelmäßig. Es kommt selten in der ersten halben Stunde auf den Tisch, aber fast immer irgendwann. Man spricht erst über Strategie, Stakeholder, Lieferengpässe. Aber dann, ganz leise, kommt der Satz: *„Jetzt haben wir hier einen sicheren Rahmen, aber wissen Sie, mit wem ich sonst über all das reden kann? Mit niemandem.“*

Die unterschätzte Kraft der Einsamkeit

Einsamkeit ist ein schleichender Zustand. Sie beginnt oft mit kleinen Rückzügen, mit dem



Gefühl, niemandem die ganze Geschichte zumuten zu können. Man hält sich zurück, weil man das Team nicht belasten will. Man schweigt gegenüber Kolleginnen und Kollegen, weil jede Offenheit politisch ausgelegt werden könnte. Und im eigenen Zuhause, da will man nicht zum Problemfall werden. Also trägt man weiter, schweigend, funktionierend.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Bereichsleiterin eines Technologiekonzerns saß mir

gegenüber und erzählte von ihrer Situation. Die neue KI-Strategie des Unternehmens bereitete ihr schlaflose Nächte, nicht wegen der Technologie, sondern wegen der massiven Personalkürzungen, die niemand offen ansprach. *„Ich sehe die Probleme, aber wenn ich sie anspreche, gelte ich als Bremserin. Also schweige ich und hoffe, dass es jemand anderes tut.“* Einige Monate später kam das böse Erwachen: Das Projekt scheiterte, genau aus den Gründen, die sie vorhergesehen hatte.

Doch Einsamkeit ist nicht neutral. Sie verändert Menschen. Sie engt den Blick, sie macht misstrauisch, sie zehrt. Der Sozialpsychologe **John Cacioppo**, einer der bekanntesten Einsamkeitsforscher der letzten Jahrzehnte, beschrieb Einsamkeit nicht als einen Mangel an Gesellschaft, sondern als das subjektive Gefühl, **in entscheidenden Momenten keinen Resonanzraum mehr zu haben**. Der Mensch wird wachsam, übervorsichtig, er geht in eine Art inneren Alarmzustand. Und das auf Dauer.

Wissenschaftlich lässt sich dieser Zustand klar beschreiben. **Einsamkeit** aktiviert dieselben Stresssysteme im Körper wie eine **Dauerbedrohung**. Der Cortisolspiegel steigt, das Immunsystem wird geschwächt, der Schlaf verschlechtert sich. Das Gehirn geht in den Notfallmodus, es sucht nach Gefahr, nicht nach Verbindung. Und genau in diesem Zustand müssen viele Führungskräfte entscheiden, führen, motivieren.

Die Warnsignale erkennen

Führungseinsamkeit zeigt sich oft in subtilen Verhaltensänderungen, die zunächst wie Führungsstärke aussehen können:

Kontrolle statt Delegation: Was früher als Vertrauen in das Team galt, wird zur peniblen Überwachung. E-Mails werden nachts um 2 Uhr geschrieben, nicht aus Arbeitsüberlastung, sondern aus dem Bedürfnis heraus, die Kontrolle zu behalten.

Monologe statt Dialog: Meetings werden zu Vorträgen. Die Führungskraft erklärt, verkündet, entscheidet, aber fragt nicht mehr

nach Meinungen. Denn echte Meinungen könnten ja Zweifel säen.

Verzögerte oder überstürzte Entscheidungen: Ohne vertrauensvolle Sparringspartner werden Entscheidungen entweder endlos aufgeschoben oder im Alleingang überstürzt getroffen. Der gesunde Mittelweg des gemeinsamen Durchdenkens fehlt.

Rauer werdender Ton: Die Geduld schwindet. Was früher als konstruktive Kritik formuliert wurde, wird zur scharfen Zurechtweisung. Das Team beginnt zu schweigen und verstärkt damit die Isolation.

Ein möglicher Endpunkt dieser Spirale ist **Burnout**. Und auch das ist kein Einzelfall mehr, sondern längst dokumentiert. Eine **Studie der Harvard Business Review** fand bereits 2012 heraus, dass über sechzig Prozent (60%) der Führungskräfte sich **regelmäßig einsam** fühlen, und dass diese Einsamkeit ein klarer Risikofaktor für Erschöpfung, Fehlentscheidungen und Rückzug ist. **Christina Maslach**, die Begründerin der Burnout-Forschung, nennt den Verlust von Gemeinschaft und sozialem Halt einen der zentralen Auslöser für Burnout. Nicht die Arbeitsmenge, nicht die Verantwortung, sondern das Gefühl, alleine mit allem zu sein.

Unterschiedliche Ebenen, unterschiedliche Einsamkeit

Die Manifestation von Führungseinsamkeit variiert je nach Hierarchieebene erheblich:

Middle Management kämpft mit der Sandwich-Position: Druck von oben, Erwartungen von unten, und nirgendwo ein echter Austausch auf Augenhöhe. Sie fühlen sich oft wie Übersetzer zwischen Welten, die sich nicht verstehen wollen.

C-Level Führungskräfte hingegen stehen vor der paradoxen Situation, dass ihre Einsamkeit mit ihrer Macht wächst. Je höher die Position, desto geringer die Anzahl derer, die ehrliches Feedback geben können oder wollen. Ein CEO formulierte es so: *„Ich habe 5.000 Mitarbeiter und trotzdem niemanden, mit dem ich wirklich reden kann.“*

Gründer und Unternehmer tragen zusätzlich die Last der totalen Verantwortung. Während angestellte Manager immer noch „nach oben“ eskalieren können, endet bei ihnen jede Verantwortungskette.

Geschlechtsspezifische Dimensionen

Frauen in Führungspositionen erleben Einsamkeit oft anders als ihre männlichen Kollegen. Sie stehen häufig unter zusätzlichem Beobachtungsdruck, müssen Stärke und Empathie gleichzeitig demonstrieren und haben oft weniger informelle Netzwerke. Eine Geschäftsführerin beschrieb es mir so: *„Als Mann kann ich schlecht gelaunt sein, das gilt als Durchsetzungskraft. Als Frau bin ich dann schwierig oder emotional.“*

Männliche Führungskräfte hingegen kämpfen oft mit dem traditionellen Bild des starken, unfehlbaren Entscheiders, das ihnen erlaubt, Schwäche zu empfinden, aber verbietet, sie zu zeigen.

Die digitale Verstärkung

Die Pandemie und die Zunahme von Remote-Work haben die Einsamkeit von Führungskräften erheblich verstärkt. Der spontane Gang ins Nachbarbüro, das informelle Gespräch in der Kaffeeküche, das zufällige Aufsnappen von Stimmungen, all das ist weitgehend weggefallen.

Ein aktuelles Beispiel: Ein Geschäftsführer erzählte mir kürzlich: *„Früher bin ich durch die Büros gelaufen und habe gespürt, wie es dem Team geht. Jetzt sehe ich nur noch Kacheln in Videokonferenzen. Ich weiß nicht mehr, ob die Stille Zustimmung oder Widerstand bedeutet.“*

Gleichzeitig sind die Herausforderungen komplexer geworden: Lieferkettenprobleme, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheiten. Führungskräfte müssen in einem Umfeld entscheiden, das sich schneller verändert denn je, und das oft ohne die sozialen Ressourcen, die früher selbstverständlich waren.

Die Folgen für das Unternehmen

Viele Unternehmen unterschätzen, dass Einsamkeit an der Spitze Folgen für die gesamte Organisation hat.

Wenn Entscheidungen ohne echtes Feedback getroffen werden, sinkt deren Qualität. Wenn Führungskräfte aus Angst vor Gesichtsverlust keine kritischen Fragen mehr zulassen, entsteht ein Klima der Anpassung. Wenn Zweifel nicht mehr geäußert werden dürfen, weil sie als Schwäche gelten, wird das Denken eindimensional. Eine Organisation, in der die Führung schweigt und das Umfeld ebenfalls schweigt, wird still, und unbeweglich.

Ein Fallbeispiel: Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen verlor binnen zwei Jahren drei seiner besten Ingenieure. Der Grund: Der geschäftsführende Gesellschafter hatte sich zunehmend isoliert, Kritik als Angriff empfunden und Meetings zu Monologen gemacht. Die Ingenieure fühlten sich nicht mehr gehört und gingen zur Konkurrenz. Erst als ein externer Berater das Muster aufzeigte, konnte der Gesellschafter gegensteuern.

In solchen Systemen geht nicht nur Innovationskraft verloren, sondern auch Vertrauen, Verantwortung und Mut. Talente verlassen das Unternehmen, weil sie sich nicht gehört fühlen. Fehler werden nicht benannt, weil sie nicht in die Führungsrhetorik passen. Ideen versanden, weil niemand das Risiko eingehen will, mit etwas Unfertigem an die Spitze heranzutreten.

Und ganz langsam, fast unmerklich, wird aus einer lebendigen Organisation eine strukturierte Erstarrung. Alles funktioniert, alles ist scheinbar im grünen Bereich, und doch fehlt die Lebendigkeit, die Energie, die Verbindung.

Das große Tabu

Was diese Entwicklung so gefährlich macht, ist ihre Unsichtbarkeit. **Über Einsamkeit wird nicht gesprochen.** Nicht in der Führungsetage, nicht im Assessment Center, nicht im Coaching.

Einsamkeit passt nicht zum Idealbild des **soveränen Entscheiders**, der alles im Griff hat. Wer sich einsam fühlt, fürchtet, als nicht belast-

bar zu gelten. Wer offen darüber spricht, dass ihn die Rolle überfordert, riskiert, sie zu verlieren.

Besonders problematisch ist: **Gerade die besten, reflektiertesten Führungskräfte sind besonders anfällig für diese Form der Isolation.** Sie merken, dass sie an Grenzen stoßen. Aber sie wissen auch, dass sie das **nicht zeigen** dürfen.

Die Organisation wiederum hat oft kein Sensorium für diese innere Abkoppelung. Führung funktioniert scheinbar. Meetings laufen. Quartalszahlen werden berichtet. Doch unter der Oberfläche bröckelt es.

Das neue Führungsbild, und sein Rückschritt

Eine Zeitlang sah es so aus, als würde sich das Bild von Führung wandeln. Verletzlichkeit wurde zum neuen Ideal. **Brené Browns** TED Talk über „The Power of Vulnerability“ wurde millionenfach gesehen. Führung sollte nahbar, menschlich, lernbereit sein. Kein Held, sondern ein Lernender.

Doch diese Bewegung scheint ins Stocken zu geraten. In Zeiten politischer Unsicherheit, wirtschaftlicher Disruption und gesellschaftlicher Spaltung feiern alte Führungsbilder ein Comeback. **Die Sehnsucht nach der unfehlbaren Führungspersönlichkeit wächst,** und mit ihr die Rückkehr zum **Machtmonolog.**

Donald Trump ist das extreme Beispiel. Aber auch in vielen Unternehmen gilt wieder: §1 Der Chef hat recht. §2 Und wenn er einmal nicht recht hat, dann tritt §1 in Kraft.

Solche Bilder mögen kurzfristig Orientierung geben. Langfristig zerstören sie jede Form von echter Führungskultur. Denn sie verbieten Zweifel, verhindern Dialog und ersticken Innovation.

Was also tun? Konkrete Lösungsansätze

Einsamkeit enttabuisieren

Zunächst: Einsamkeit enttabuisieren. Nicht pathologisieren, nicht dramatisieren, sondern ernst nehmen. Als normales, menschliches Phänomen in einer Rolle mit extremen Anforderungen. Und als Warnsignal.

Unternehmen sollten **Führungseinsamkeit** als Risikofaktor in ihre Führungsentwicklung integrieren. Genauso wie man über **Burnout-Prävention** spricht, sollte man über **Isolation** und ihre Folgen sprechen.

Strukturierte Gesprächsräume schaffen

Peer-Learning-Gruppen: Regelmäßige Treffen von Führungskräften gleicher Hierarchieebene, aber aus verschiedenen Bereichen oder sogar Unternehmen. Hier können schwierige Themen besprochen werden, ohne politische Implikationen.

Executive Coaching: Nicht als Krisenintervention, sondern als präventive Maßnahme. Ein regelmäßiger, geschützter Raum für Reflexion und echtes Feedback. Das Problem bei angeordnetem Coaching ist aber immer die Diagnose „nicht gut genug“ - was ja die Führungskräfte verstecken wollen, wodurch es zur Einsamkeit kommt. Am Besten ist es, wenn sich Chefs ihre eigenen, privaten Sparringspartner suchen, aussuchen und dann auch den Takt und den Inhalt der Gespräche bestimmen. Dadurch wird auch die Vertraulichkeit geschützt.

Board of Advisors: Auch kleinere Unternehmen können sich externe Beratergremien schaffen, nicht für strategische Entscheidungen, sondern als Resonanzraum für die Führung.

Kulturelle Veränderungen anstoßen

Fehlerkultur entwickeln: Organisationen müssen lernen, dass auch Führungskräfte Fehler machen dürfen, und dass das Eingestehen von Fehlern eine Stärke ist, keine Schwäche.

Feedback-Systeme etablieren: 360-Grad-Feedback sollte nicht nur einmalig im Rahmen von Entwicklungsprogrammen stattfinden,

sondern regelmäßiger Bestandteil der Führungskultur werden.

Offene Entscheidungsprozesse: Wichtige Entscheidungen sollten nicht im stillen Kämmerlein getroffen werden, sondern in strukturierten Prozessen mit definierten Sparringspartnern.

Persönliche Strategien entwickeln

Netzwerk pflegen: Führungskräfte sollten bewusst Beziehungen zu Peers außerhalb des eigenen Unternehmens pflegen. Branchenverbände, Alumni-Netzwerke oder Executive-Clubs können hilfreich sein.

Grenzen ziehen: Die Erwartung, immer und überall perfekt zu funktionieren, ist unrealistisch. Führungskräfte müssen lernen, auch mal "ich weiß es nicht" oder "ich brauche Zeit zum Nachdenken" zu sagen.

Professionelle Unterstützung suchen: Ein Executive Coach, ein Therapeut oder ein Mentor sollten nicht erst dann hinzugezogen werden, wenn die Krise da ist.

Das Führungsbild erneuern

Langfristig brauchen wir ein neues Führungsbild: Weg vom einsamen Helden. Hin zum vernetzten Verantwortungsträger. Der weiß, dass Stärke nicht im Alleinsein liegt, sondern in der Fähigkeit, andere einzubeziehen, auch dann, wenn es schwerfällt.

Führung bedeutet nicht, alle Antworten zu haben. **Führung bedeutet, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Menschen zu finden, um gemeinsam Antworten zu entwickeln.**

Denn am Ende ist es ganz einfach

Eine Führungskraft, die nicht mehr in Verbindung ist, mit sich selbst, mit anderen, mit der Realität, kann keine gute Führungskraft mehr sein. Und ein Unternehmen, das das nicht erkennt, wird auf Dauer den Preis dafür zahlen.

Die Investition in die psychische Gesundheit und soziale Einbindung von Führungs-

kräften ist keine Wohltätigkeit. Sie ist ein harter Geschäftsfaktor. Unternehmen, die das verstehen und entsprechend handeln, werden einen entscheidenden Vorteil haben.

Wenn Sie spüren, dass etwas, das in diesem Artikel steht, Sie anspricht, können Sie mich gern kontaktieren!

Nicht, weil ich eine Lösung für alles habe. Sondern weil ein echtes Gespräch oft der erste Schritt ist, wieder in Verbindung zu kommen. Mit sich selbst. Und mit dem, was wirklich zählt.

In einem kostenlosen Erstgespräch können wir gemeinsam schauen, wo Sie stehen und welche Schritte für Sie sinnvoll sein könnten. Manchmal reicht schon das Aussprechen aus, um neue Klarheit zu gewinnen.

Literatur

Dieser Artikel stützt sich unter anderem auf folgende Veröffentlichungen:

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.

Cacioppo, J. T., & Cacioppo, S. (2018). The growing problem of loneliness. *The Lancet*.

Harvard Business Review (2012): The Loneliness of Command.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Kets de Vries, M. F. R. (1995). The Dark Side of Leadership. *Business Strategy Review*.

Brown, Brené (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*.

Sinek, Simon (2014). *Leaders Eat Last*.



Christian Rook
info@christianrook.com
www.christianrook.com