

Einsamkeit in der Führung – Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Politik, Sport

**Dieter Frey und Mitarbeiterinnen
am LMU Center for Leadership
and Peoplemanagement**

Prof. Dr. Dieter Frey

Department Psychologie

Ludwig-Maximilians-Universität München

Leopoldstr. 13, 80802 München

dieter.frey@psy.lmu.de

Professor für Sozial-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Leiter des LMU Center for Leadership and People Management

Mentor des Führungsprogramms des LMU Klinikums mit Prof. Jauch

Ehemaliger akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie

Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften

Ehemaliger Theodor Heuss Professor in New York

Vortrag bei der Jahrestagung Deutscher Ethikrat „Einsamkeit –
Existenzielle Erfahrung und gesellschaftliche Herausforderung“

19. Juni 2024

- Einsamkeit ist unter Führungskräften sehr verbreitet – in allen Branchen und Bereichen
- Das Problem: Man ist nicht nur als Führungsperson aufgrund des Entscheidungsdrucks überfordert, sondern auch als Mensch, der die Nöte und Sorgen der Mitarbeiter, aber auch in seinem Privatleben (kranke Eltern, Kinder, Partner) nicht ausblenden kann
- Führung fühlt sich allein – kein Gesprächspartner – selbst gewählt oder nicht selbst gewählt
- Einsamkeit nimmt zu je höher man in der Hierarchie steigt – in Hierarchie entsteht hohe Machtdistanz
- Problem verstärkt sich bei wahrgenommener Exklusion, Diskriminierung, Ächtung und Vertrauensverlust (beim Team, Kollegen, Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat)
- Hohes Risiko auch bei Remote-Leadership
- Das Gefühl der Einsamkeit wird oft verschwiegen, um eine Stigmatisierung zu vermeiden
- Einsamkeit hat viele Ursachen
- Es herrscht Handlungsdruck, weil es negative Folgen für die Führungskraft selbst und die Führung-/Mitarbeiterbeziehungen sowie den Organisationserfolg hat.
- Es wird zunehmend schwieriger, Menschen für eine Führungsperson zu gewinnen
- Einsamkeit ist auch abhängig von der Interpretation der Führungsperson: neutral, schädlich, positiv

- Anforderungen von außen
 - Überforderung bei VUCA-Situationen (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)
 - Entscheidungsdruck: Trotz fehlender Information oder information overload
 - Mangelnde Unterstützung aus der früheren Binnengruppe
 - Man ist permanent eine öffentliche Person, die bewertet wird

- Unternehmenskultur
 - Hierarchie: Räumliche und kommunikative Trennung von Führung und Mitarbeitern
 - Nachfragen bei Problemen wird als Schwäche von Führung interpretiert
 - Konkurrenzsituationen unter Kollegen – Führung ist kompetitiv / Haifischbecken
 - Bei Zivilcourage oder unpopulären Entscheidungen Gefühl, allein gelassen zu sein, Anfeindungen, Intrigen

- Strukturelle Ursachen
 - Kein adäquates Netzwerk an Gesprächspartner innerhalb oder außerhalb der Organisation
 - Kein Mentoring- oder Coaching-Programm
 - Wenig Ausbildung in Selbstführung, z.B. Selbstregulation, Selbstfürsorge, Selbstorganisation

- Personale Bedingungen
 - Personenprofil von Führung entspricht nicht dem Anforderungsprofil – geringe Belastbarkeit
 - Erschöpfung von der Führungsrolle durch Überlastung – schlechte Coping-Strategien
 - Unrealistisches Erwartungsmanagement

1. Unternehmenskultur und strukturelle Lösungen

- Veränderung der Unternehmenskultur von hierarchischer zu partnerschaftlicher Führung: Vertrauenskultur durch partizipative Führung: von hierarchischer zu partnerschaftlicher Führung – hierarchiefreie Kommunikation
- Flächendeckende Angebote innerhalb und zwischen Firmen – Mentoring, Coaching, Therapie, kollektive Fallberatung, „Selbsthilfegruppen“ (Google), „Treffpunkte“ mit sicherem Rahmen

2. Führungskräfteauswahl und Führungsweiterbildung

- Reflexion des Anforderungsprofils von Führung und des Personenprofils von Führungspersonen
 - Bewusstsein schaffen, dass Einsamkeit ein Strukturproblem und kein persönliches Problem ist
 - Erstellung eines klaren Wertekompasses für Organisation und Entscheidungen: exzellent, fair, verantwortlich, gemeinsam, nachhaltig, resilient
- Thematisierung von Einsamkeit in jeder Fort- und Weiterbildung von Führung
 - Ausbildung in Selbstführung als Teil der Führungsausbildung: 12 Säulen der Selbstführung
 - Vermittlung von Entscheidungshilfemodellen

3. Individuelle Haltung und Verantwortung

- Aufbau von eigenen Netzwerken und Netzwerkpfege mit Vertrauenspersonen (Freunde, Partner, Familie)
- Einsamkeit in vertrautem Kreis transparent machen als Teil authentischer Führung
- Mental und körperlich abschalten können
- Gesunder Lebensstil sowie mentale und körperliche Grenzen erkennen – Aufbau eigener psychischer, physischer und sozialer Ressourcen
- Bewusstmachen, dass man nicht nur Führungsperson, sondern auch Mensch ist
- Einsamkeit als Ressource und Chance guter Führung: Statt nur auf das Negative auch auf das Positive schauen

- Einsamkeit in der Führung hat multiple Ursachen
- Einsamkeit erzeugt Handlungsdruck
- Es wird zunehmend schwieriger, Menschen zu überzeugen, eine Führungsposition zu übernehmen
- Einsamkeit ist ein großer Kostenfaktor, weil die Beziehungs- und Vertrauenskultur von Führung und Mitarbeitern sowie der Organisation reduziert ist
- Einsamkeit muss zum Gegenstand der Führungskräfteauswahl und –weiterbildung werden
- Kulturveränderung der Hierarchie: Von Hierarchie und Distanz hin zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit in der Hierarchie
- Umso wichtiger ist auch die Sensibilisierung für Einsamkeit in der Führung
- Organisationen können durch das Vorbildverhalten von Führung das Problem und die Lösung von Einsamkeit in andere gesellschaftliche Institutionen transportieren (Schulen, Universitäten, Sportvereine usw.)

Literatur

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Frey, D. (2015). Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist. Roman-Herzog-Institut München.
- Frey, D. (Hrsg.) (2016). Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. Berlin: Springer.
- Frey, D., & Schmalzried, L. (2013). Philosophie in der Führung – Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer.
- Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2020). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1517-1538.
<https://doi.org/10.1037/apl0000838>
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518–530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.518>
- Ong, W. J. (2022). Gender-contingent effects of leadership on loneliness. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1180.
- Pham, Huong & Nieberle, Karolina & Kuonath, Angela & Frey, Dieter. (2023). Feeling Excluded from Followers: How Leader Structure Schemas Affect Daily Leader Self-esteem Threat. *Academy of Management Proceedings*. 2023. 10.5465/AMPROC.2023.17232abstract.
- Zumaeta, J. (2019). Lonely at the top: how do senior leaders navigate the need to belong? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 111-135.

Prof. Dr. **Dieter Frey** hat in Mannheim und Hamburg Sozialwissenschaften studiert. Nach Promotion und Habilitation in Mannheim wurde er 1978 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel. An der Graduate Faculty der New School für Social Research in New York war er 1989/1990 Theodor-Heuss-Professor, bevor er 1993 einen Ruf an die Ludwig-Maximilians-Universität München erhielt und dort bis 2020 der Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie war. Über viele Jahre war er Dekan der Fakultät 11 der LMU München.

Seit 2007 ist er **Leiter des LMU-Centers für Leadership und People Management**, einer Einrichtung der dritten Säule der Exzellenzinitiative. Ziel ist es Exzellenz durch gute Führung zu erreichen.

Seit 1995 ist er Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften.

1998 erhielt Dieter Frey den Deutschen Psychologie-Preis (Psychologe des Jahres) für seine Leistungen die Welt zu erklären und zu verbessern. Er war zudem von 2003 bis 2013 akademischer Leiter der Bayerischen Elite Akademie. Ebenso war er ca. zehn Jahre Gutachter bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Vor seiner Münchner Zeit hatte er Rufe an die Universitäten Bielefeld, Bochum, Heidelberg, Hamburg und Zürich erhalten.

Schwerpunktmäßig forscht Dieter Frey zu den Themen Entscheidungsverhalten in Gruppen, Erhöhung von Kreativität, Innovation, Motivation und Erhöhung von Zivilcourage. Ziel der Forschung ist es eine Exzellenzkultur, Humanismus und ethikorientierte Führung zu erreichen.

2011 hat die Zeitschrift „Personalmagazin“ ihn als „Praktischen Ethiker“ und einen der führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland gelistet.

2016: Für seine Forschungsarbeiten, die zu einer humaneren Welt beitragen, wurde er 2016 von der Margrit-Egnér-Stiftung der Universität Zürich ausgezeichnet.

2017: Auszeichnung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie als herausragender Förderer des wissenschaftlichen Nachwuchses (Betreuung von über 25 Personen bei der Habilitation, die anschließend Professuren erhielten) sowie Förderung von über 70 Promotionen.

2020 und 2021: Dieter Frey wurde von der FAZ auf der Top 100 Liste der einflussreichsten Ökonomen in den deutschsprachigen Ländern in seiner Eigenschaft als Wirtschaftspsychologe auf Platz 27 und Platz 54 gesetzt.

2022: Google Scholar Hirschwert: 80

