

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Echte Verbindungen schaffen und erhalten



Vielen Unternehmenslenkern fällt es nicht leicht, mit 24 Stunden am Tag auszukommen. Wollen neben dem operativen Tagesgeschäft, den erforderlichen Führungsaufgaben, administrativen Verpflichtungen und – gern verschoben – strategischen Überlegungen und Erörterungen, achja und der Pflege des Images in den sozialen Medien auch noch echte Verbindungen zu Menschen gepflegt werden, wird es eng. Über das Privatleben und die damit verbundenen Aufgaben, Freuden, Freunde, die Familie haben wir dabei noch gar nicht gesprochen.

Viele Verbindungen im unternehmerischen Geschehen sind zweckgebunden. Man ist mit einem Lieferanten „gut befreundet“, mit einem Kunden, mit einem anderen Unternehmer, mit dem man kooperiert, man ist in Netzwerken, Verbänden, Vereinen. Man kennt unglaublich viele Menschen und unglaublich vielen Menschen ist man bekannt. Man wird angesprochen, gefragt, um Hilfe gebeten und ab und an bittet man auch selbst um Hilfe und Unterstützung.

So weit, so gut.

Was passiert nun, wenn der unternehmerische Kontext nicht mehr gegeben ist? Was ist dann? In unseren Beratungsmandaten arbeiten wir fast ausschließlich mit Familienunternehmen im gehobenen Mittelstand, was es mit sich bringt, dass „der unternehmerische Kontext“ fast immer erhalten bleibt. Aber werfen wir einmal einen Blick auf die Seite der Konzerne, die Situation von sogenannten „Fremdgeschäftsführern“ oder „Fremdvorständen“ in Familienunternehmen oder eben auf die Welt der börsennotierten Unternehmen im Streu- oder institutionellen Besitz, denn dort bewegen wir uns ja auch.

Wie oft geschah es schon, dass ein angestellter Vorstand oder ein angestellter Geschäftsführer, der in den Ruhestand ging oder sich zwischen zwei Positionen befand, im Gespräch mit mir sagte: „Herr Quelle, wenige Tage nach Beendigung meiner Funktion schaute ich staunend in meinen Maileingang und dachte, etwas wäre nicht intakt. Es gingen nahezu keine

Mails mehr ein.“ Das geschah oft. Sehr oft. Manchen Unternehmenslenkern ist das klar, für andere kommt dies überraschend.

In der Politik braucht man ein dickes Fell, denn nahezu täglich wird man vom jeweiligen politischen Gegner attackiert, mitunter auch persönlich verbal angegriffen. Insbesondere den Top-Politikern im Bund, im Land, in der Kommune ist aber klar: Es ist nicht die Person gemeint, sondern die Position. Ist der Bundeskanzler weg, wird der nächste attackiert, dito für, aber nicht beschränkt auf Minister im Bund, im Land, für (Ober-)Bürgermeister und Landräte. Die Person ist „eigentlich“ irrelevant.

Lassen Sie es nicht so weit kommen. Seien Sie als Person relevant für Menschen in Ihrem sogenannten „Netzwerk“. Stellen Sie sicher, dass Sie echte Verbindungen pflegen, nicht nur zweckmäßige Verbindungen. Verbindungen, die auch über Ihre berufliche Aufgabe hinausgehen.

„Das ergibt sich schon“, mag man versucht sein, zu sagen. Nein, das „ergibt“ sich nicht. Stabile Verbindungen zwischen Menschen sind eine Funktion von investierter Zeit, von gewachsenem Vertrauen, von unterschiedlichen Situationen, die man gemeinsam gemeistert hat. Das können sehr wohl auch Verbindungen aus dem beruflichen Umfeld sein, aber die Erfahrung zeigt, dass diese Annahme durchaus Enttäuschungspotenzial birgt. „Wir müssen uns mal wieder treffen“, das ist meist eine Floskel, zumindest im Ergebnis.

Noch eines ist mir wichtig, Ihnen mitzugeben und dies gilt vor allem für Familienunternehmer: Stellen Sie sicher, dass Sie rechtzeitig andere Interessen aufbauen, echte Interessen, die sich jenseits des Geschäftlichen befinden. Ich erlebe es immer wieder, dass Menschen nicht loslassen können, weil sie Sorge haben – die sie natürlich nicht artikulieren –, in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden, wenn sie nicht mehr intensiv geschäftlich tätig sind. Nahezu immer ist dies nicht zum Vorteil bei der Nachfolgeregelung.