

konnten sich Iger und der Rest des Aufsichtsgremiums nicht durchringen, ihm den vollen Rückhalt auszusprechen. Staggs zog Konsequenzen und kündigte im Mai 2016, die Disney-Aktie sank um knapp zwei Prozent. Nun bleibt Iger bis mindestens 2019. Die beste Vorbereitung hilft also nichts, wenn die Übergabe von politischen Spielchen gestört wird.

### Frage der Souveränität

Oder anders gesagt: Jedes Nachfolgeprogramm ist nur so erfolgreich, wie es der Amtsinhaber gestattet. Es gehört viel Souveränität dazu, den Aufsichtsrat bei der Suche nach (s)einem Nachfolger zu unterstützen – und das Bewusstsein, dass Macht immer nur geliehen ist. Glaubt man einer Umfrage der Managementberatung Oliver Wyman, scheitert ein gelingendes Chef-Mentoring aber auch am Zeitbudget. Nach ihrem Arbeitspensum befragt, antworteten Dutzende Manager, mit nichts so wenig Zeit zu verbringen wie mit der Suche nach ihren potenziellen Erben.

Und noch ein letzter Punkt: Unternehmen sollten sich nie exklusiv auf einen Kandidaten fixieren, rät Personalberater Hubertus Douglas. Sonst müsse man „im Zweifelsfall unter großem zeitlichen Druck“ agieren, die „denkbar schlechteste Voraussetzung für eine gelungene Übergabe“. Die Deutsche Bank dürfte wissen, was Douglas meint. ■

**katja scherer** | [erfolg@wiwo.de](mailto:erfolg@wiwo.de)

## STUDIE

### Die CEO-Fabriken

General Electric und IBM sind die führenden Kaderschmieden amerikanischer Konzernchefs. So lautet das Ergebnis einer Studie von Ye Cai. Die Finanzprofessorin der kalifornischen Santa-Clara-Universität untersuchte, woher die Unternehmen des Aktienindex S&P 1500 zwischen 1992 und 2010 ihre CEOs rekrutierten. Verblüffend: Jeder fünfte der 2365 neuen Chefs kam aus einem von nur 36 Konzernen. Cai taufte sie auf den Namen „CEO-Fabriken“. Die mit Abstand meisten Vorstandsvorsitzenden brachten General Electric (49) und IBM (47) hervor, gefolgt von Procter & Gamble (28). Mögliche Ursache: Diese Konzerne sind groß genug, um künftige Top-Manager branchenoffen auszubilden und sie Fähigkeiten zu lehren, die sie auch in anderen Bereichen nutzen können.

FOTO: PR

## Die Natur ist die bessere Party

■ **Auf der Couch** Regierungspolitiker und Bestsellerautoren stigmatisieren die Einsamkeit – statt sie als Freund zu begrüßen.

**Es klingt fast nach einem Gesetz.** In einer vernetzten Gesellschaft muss sich jeder zwingend vernetzen, analog wie digital. Wer da Einsamkeit verspürt, droht zu erkranken oder früher zu sterben. Dabei wissen wir doch eigentlich, dass nicht die Quantität an Kontakten zählt, sondern die Qualität. Ein einziger echter Freund zählt wesentlich mehr als viele oberflächliche Kollegen und Bekannte. Und selbst im Kreise vieler Menschen kann der Einzelne einsam sein, fragen Sie mal Singles in Großstädten. Trotzdem gibt es seit einiger Zeit medialen Druck, befördert von zahlreichen Studien. In Großbritannien will sogar die Regierung das Problem angehen und hat daher kürzlich einen eigenen Ministerposten geschaffen, der sich des Themas Einsamkeit annehmen soll. Und in Deutschland landete der Arzt Manfred Spitzer jüngst einen Bestseller über „die unerkannte Krankheit“ Einsamkeit, die ausweislich des Untertitels „schmerzhaft, ansteckend, tödlich“ sei. Einsamkeit, so die Botschaft, ist ein bemitleidenswerter Zustand, der nur durch viele Sozialkontakte zu beseitigen ist. Am besten sollten wir ständig alle zusammen tanzen, basteln und uns nur noch in Gruppen bewegen.

Das ist nicht nur eine Kriegserklärung an die Individualisierung und eine Bedrohung für alle gesunden Introversen. Sondern auch eine Gefahr. Denn dadurch steigt der Druck auf die wirklich Einsamen. Sie fühlen sich noch hilfloser. Denn wenn mir jemand ständig spiegelt, wie allein ich bin, dann fühle ich mich von Tag zu Tag noch einsamer.

**Zunächst mal müssen wir unterscheiden** zwischen innerer und äußerer Einsamkeit. Letztere kann man mit einem bestimmten Sozialverhalten kaschieren, das man von gesellschaftlichen Anlässen kennt: Obwohl uns die Antwort nicht wirklich interessiert, fragen wir andere der Höflichkeit halber nach ihrem Wohlbefinden. Hauptsache, wir stehen nicht verlassen in der Ecke rum. Die innere Einsamkeit hingegen begleitet Menschen ein Leben lang. Und es ist wichtig, sie als Freund zu begrüßen und nicht als Feind zu bekämpfen. Wer sie anerkennt, nimmt ihr den Schrecken.

Ich kenne viele Patienten, die sich auf der Flucht vor innerer Einsamkeit in Aktivitäten flüchteten: die einen in die Arbeit, die anderen in hochleistungsfixierten Freizeitsport. Alles nur deshalb, um die Konfrontation mit der inneren Leere zu vermeiden. In einem Klima der ständigen Reizüberflutung ist Einsamkeit aber häufig nicht das Problem, sondern die Lösung. Wir brauchen den Rückzug an einen Ort, der nur uns allein gehört, um zu regenerieren. Die Natur ist da meist ein besserer Anker als eine Party.

Eine ganz andere Form der Einsamkeit trifft man auf den Führungsebenen der Unternehmen an. Je höher die Hierarchie, desto größer die soziale Isolation. Da ergeht es dem Manager wie dem Torwart beim Elfmeter. Ja, er kann sich vorher mit Mitspielern besprechen. Im Moment der Entscheidung ist er allerdings ganz allein. Patienten fragen mich oft, ab wann man denn eigentlich einsam sei. Eine klare Definition gibt es nicht – und wird es auch nie geben. Jeder muss für sich selbst definieren, ob er sich einsam fühlt und ob er darunter wirklich leidet. Denn das Gefühl entsteht häufig erst dann, wenn jemand anders uns darauf hinweist. ■



**Christian Dogs**  
Psychiater