

Führung und Freundschaft

BRISANTE BEZIEHUNGEN

Foto: Ojo images



Freundschaften sind wichtig im Leben. Wo lässt sich besser Kraft schöpfen, wo leichter Rat holen, als bei einem guten Freund? Wenn aber zu dem Freund auch eine berufliche Beziehung besteht, dann wird die Sache schwierig. Denn Business funktioniert nach anderen Regeln als Freundschaft. Unmöglich sind Freundschaften im Job deshalb nicht. Aber man sollte die Fallstricke kennen.

Preview: ► Riskante Melange: Warum Freundschaften im Job zur Gefahr werden können ► Mein Freund, der Chef: Wann Freundschaften im Beruf besonders hart auf die Probe gestellt werden ► Drahtseilakt: Wie Freundschaft unter den Gesetzmäßigkeiten des Jobs Bestand haben kann ► Freundschaft als Erfolgsfaktor: Wann Freundschaften die Qualität der Arbeit positiv beeinflussen ► Freundschaft als Frage der Persönlichkeit: Warum es auch eine Sache des Typs ist, ob sich Beruf und Freundschaft vereinbaren lassen ► Freundschaften unter Verdacht: Wie Freunde damit umgehen sollten, dass die Außenwelt kritisch auf ihre besondere Beziehung schaut

■ Die Stimme dünn, fast schwankend, der Ausdruck im Gesicht tiefraurig. So hat man Angela Merkel selten erlebt. Aber an diesem 9. Februar 2013 ist etwas anders als sonst. Es ist der Tag, an dem Merkel gemeinsam mit Annette Schavan deren Rücktritt als Bildungs- und Forschungsministerin bekannt gibt. Schon, dass Merkel bei dem Termin an

Schavans Seite ist, ist aufsehenerregend. Andere Minister mussten ihren verfrühten Abgang allein durchstehen. Der scheidenden Bildungsministerin dagegen sekundiert die Bundeskanzlerin mit Lob und warmen Worten. Sie spricht gar davon, sich „nur schweren Herzens“ zu trennen. Eine fast rührende Szene, die vom engen Vertrauensverhältnis zwischen Merkel und Schavan zeugt. Letztere nimmt es denn auch in den Mund, das große Wort. Sie spricht von Freundschaft. Auch das ist eine Besonderheit. Denn Freundschaften gelten als seltenes Pflänzchen in der rauen Politiklandschaft. Und wenn es sie gibt, dann wird in der Öffentlichkeit nicht darüber gesprochen.

In der Wirtschaft ist das nicht viel anders. Jedenfalls bekam die Psychologin Gabi Harding von der Fernuni Hagen, die die Ängste von Topmanagern erforscht hat, in ihren Interviews oft zu hören, dass Freundschaft im eisigen Konkurrenzklima der Führungsetagen keinen Platz hat. Freundschaft mag

ein wenig sportlichen Wettbewerb vertragen, scharfe Konkurrenz in der Regel jedoch nicht. Einen Freund zu haben, bedeutet zudem, eine Flanke offen zu lassen: Es macht angreifbar und verletzlich. Schließlich wissen Freunde intime Dinge über einen, von denen ein normaler Kollege, Chef oder Geschäftspartner keine Ahnung hat, Dinge, die sich, wenn es hart auf hart kommt, gegen den anderen ausspielen lassen. Noch dazu haftet Freundschaften oft ein Hautgout von Vetterwirtschaft an. Daher die Scheu, öffentlich darüber zu reden.

Trotzdem gibt es sie natürlich – Freundschaften im Beruf. Unter Führungskräften. Zwischen Auftraggebern und Dienstleistern. Zwischen Geschäftspartnern. Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Wenn man jahrelang eng zusammenarbeitet, gemeinsam Erfolge feiert und Krisen übersteht, kann das kaum ausbleiben. So hat der Unternehmensberater Hermann Refisch aus Frankfurt/Main, der in den 1990er-Jahren



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

über das Thema Freundschaft und Führung promoviert hat, festgestellt: Nur 25 Prozent der Manager achten strikt darauf, Privat- und Berufsleben säuberlich zu trennen. „Unter den 100 Managern, die ich damals befragt habe, waren Unternehmer, die grundsätzlich nur Freundschaften außerhalb des beruflichen Bereichs unterhielten, eher eine Seltenheit“, sagt Refisch.

Mein Freund, der Chef: eine fragile Konstellation

Auch Sven Odental (Name von der Redaktion geändert) hat nie einen scharfen Trennstrich gezogen zwischen Job und Freundschaften. Als sein bester Freund gerade mit dem Studium fertig war, verhalf er ihm durch Empfehlung zu einer Stelle in dem Unternehmen, in dem er tätig war. Im Laufe der Jahre kletterten beide die Karriereleiter nach oben, Odental allerdings immer ein Stückchen höher. Heute haben beide Füh-

rungsposten inne. Doch Odental ist der Chef seines Freundes. Wie sie damit klarkommen? Auf der einen Seite: wunderbar. Das Verhältnis zwischen den beiden ist von einem Vertrauen geprägt, das sich sonst in solchen Beziehungen nur schwer entwickelt. „Ich weiß, dass ich mich auf das, was mir mein Freund sagt, vollkommen verlassen kann“, sagt Odental. Bei vielen anderen Führungskräften sei er nie ganz sicher, ob die nicht etwas an ihren Zahlen schönreden. Nicht so bei seinem Freund.

Und trotzdem spricht ihn Odental irgendwann aus – diesen Satz, der wirkt wie ein Esslöffel Essig im Pudding: „Wenn ich heute noch mal die Wahl hätte, würde ich lieber nicht mit Freunden zusammenarbeiten.“

Freundschaft bringt eine besondere Qualität in Arbeitsbeziehungen, findet Odental. Aber leichter mache sie sie nicht unbedingt. Besonders nicht in Konstellationen, in denen ein hierarchisches Ungleichgewicht besteht. Freundschaften finden auf Augenhöhe statt, sind eine Sache zwischen Gleichen. Die Situation zwischen Chef und Mitarbeiter konterkariert das.

Und dieser Zwiespalt kann für beide Seiten höchst unangenehm sein. „Mir jedenfalls fällt es besonders schwer, den Gehaltswunsch oder Urlaubsantrag eines Freundes ablehnen oder ihm Überstunden aufs Auge drücken zu müssen“, bekennt Odental. Besonders problematisch wird es, wenn sich ein Freund dazu hinreißen lässt, seine spezielle Beziehung zum Chef auszuspielen. Mit seinem besten Freund hat Odental das nie erlebt. Aber mit anderen Freunden aus Studienzeiten, die seine Mitarbeiter waren. Einer dieser Freunde bat ihn zum Beispiel einmal flehend um eine Verringerung der Reisetätigkeit. „Er sagte mir: Ich wüsste ja, dass es um seine Beziehung nicht zum Besten steht“, erzählt Odental. Er lehnte das Ersuchen ab. So hätte er es bei jedem anderen Mitarbeiter auch getan, denn Reisen gehört zum Jobprofil. „Aber die Absage hat mich stärker belastet als bei jemandem, den ich privat weniger gut kenne.“

Krisen stellen Freundschaften auf harte Bewährungsproben

„Die beiden sind befreundet – es wird kein leichtes Gespräch.“ Dass Spiegel Online eine Meldung über Merkels und Schavans Krisengespräch im Kontext des entzogenen Dokortitels mit diesen Worten einleitete, spricht Bände. In dem Satz schwingen alle Verletzlichkeiten, Empfindlichkeiten und Hemmschwellen mit, die in Jobfreundschaften eine Rolle spielen, weil die Regeln des Jobs den Idealvorstellungen von Freundschaft diametral entgegenstehen. Die Freundschaft darf einen nicht dazu verleiten, die normalen Regeln des Berufs zu vergessen. Gleichzeitig aber fürchtet man um das Wohlergehen des Freundes, wenn man ihn nach den normalen Regeln behandelt – und vielleicht auch um den Fortbestand der Freundschaft.

Solche moralischen Konflikte werden vor allem dann virulent, wenn Freunde in schwieriges Fahrwasser geraten. „In guten Zeiten sind Freundschaften im Job kein Problem“, konstatiert Odental. „Aber gerade in Krisenzeiten macht Freundschaft vieles schwerer als es ohnehin schon ist.“ Der denkbar schlimmste Fall: dem Freund die

5 Tipps zum Umgang mit Freundschaften im Job

- ▶ **Offen mit der Freundschaft umgehen.** Wer einen Freund im beruflichen Kontext hat, sollte daraus keinen Hehl machen. Er muss die Freundschaft nicht an die große Glocke hängen, darf sie aber auch nicht wie ein Geheimnis behandeln. Das weckt nur Verdacht – zum Beispiel den, dass die Freunde einander bevorteilen.
- ▶ **Mit dem Freund Rollen und Erwartungen klären.** „Ich bin doch dein Freund, kannst du da nicht ...? Um falsche Vorstellungen zu vermeiden und die Regeln, die im Arbeitsleben herrschen, zu wahren, ohne dass dies den Freund persönlich verletzt, ist es nötig, mit ihm zu klären, wie sich die berufliche von der privaten Rolle unterscheidet. Und was beide in der jeweiligen Rolle voneinander erwarten.“
- ▶ **Tabuthemen bestimmen.** Wer als Chef mit einem Mitarbeiter oder mit einem Angehörigen einer Konkurrenzfirma befreundet ist, kommt nicht darum herum, sich von einem klassischen Freundschaftsideal zu trennen, nämlich: dass es in Freundschaften keine Geheimnisse voneinander geben darf. Solche Freundschaften aber sind nur möglich, wenn sich beide darüber einig sind: Es gibt ein paar Tabuthemen, über die wir nicht sprechen.
- ▶ **Auf Verträge setzen.** Auch die dicksten Freunde, die gemeinsam eine Firma gegründet haben, können sich zerstreiten. Oft liegt das daran, dass sich Lebensziele und Prioritäten verschieben, dass deshalb das intuitive Verständnis füreinander, das einstmals den Laden am Laufen gehalten hat, nicht mehr funktioniert und dass Missverständnisse aufkommen. Verträge, noch in guten Zeiten geschlossen, können einen gewissen Schutz bieten.
- ▶ **Im Zweifelsfall: die Zusammenarbeit vermeiden.** Manchmal hilft nur eines: auf Distanz gehen bzw. die Zusammenarbeit vermeiden, beenden oder ablehnen. Das kann der Fall sein, wenn man sich nicht in der Lage sieht, den Freund genauso zu behandeln wie andere Mitarbeiter, wenn sich eine Konkurrenzsituation zum Freund so zuspitzt, dass man dadurch die Freundschaft gefährdet sieht, wenn man meint, einen befreundeten Dienstleister nicht so behandeln zu können, wie man es normalerweise tun würde.



„Freunde sollten deutlich machen, was sie voneinander erwarten, um Enttäuschungen zu vermeiden.“

Dr. Hermann Refisch ist Inhaber einer Unternehmensberatung in Frankfurt/Main. Kontakt: hermann@refisch.de

Kündigung aussprechen zu müssen. „Selbst wenn man dies aus wirtschaftlichen Gründen tun muss, ist es schrecklich“, findet Odental. Schon weil man ganz genau weiß, was für den Freund aus der Situation folgt. Er wird eventuell wieder Schlafprobleme haben. Seine auf der Kippe stehende Beziehung wird vielleicht völlig in die Brüche gehen. Am Ende bricht seine Depression wieder aus ... Und man selbst? Ist Verursacher von all dem. Zudem verlaufen viele Freundschaften quer durch die Familien, etwa: Die Ehefrau des einen ist mit der Frau des anderen befreundet. Doch kann man nach so einem Cut noch zum ungezwungenen Pärchenabend einladen? Wohl kaum. „Oft ist viel Zeit und Reife vonnöten, um nach so einem Vorfall wieder an die alte Beziehung anzuknüpfen“, weiß Refisch.

Die Freundschaft machte die Chefin zur Rebellin

Unter Umständen ist es aber auch umgekehrt – und der Job scheitert an der Freundschaft. Die heute selbstständige Karriereberaterin Svenja Hofert hat genau das erlebt, als sie noch als Führungskraft in einem Unternehmen gearbeitet hat. „Ich sollte damals meiner Freundin Aufgabengebiete entziehen, wusste aber genau, dass vor allem machtpolitisches Kalkül dahinter steckt“, erzählt Hofert.

Was sie in Bezug auf jeden anderen Mitarbeiter womöglich

nur still gestört und ihr Gewissen ein Gran schwerer gemacht hätte, ließ sie im Fall der Freundin zur Rebellin werden. Hofert widersetzte sich ihren Vorgesetzten. Mit dem Ergebnis, dass bald nicht nur die Freundin, sondern auch sie selbst den Job los war. Hofert findet, sie hat damals richtig gehandelt. Immerhin wäre ihr Widerspruch auch wünschenswert gewesen, wenn keine Freundschaft im Spiel gewesen wäre. Im Normalfall aber, wenn keine verdeckten Ränke im Spiel sind, müssen sich Führungskräfte damit arrangieren, dass sie auch Entscheidungen treffen müssen, die für einen befreundeten Mitarbeiter mindestens unangenehm, wenn nicht bedrohlich sind.

Begrenzt wirksamer Expertenrat: die Rollen trennen

„Bis zu einem gewissen Grad kann man allerdings etwas dafür tun, dieser Konstellation ein Stück Brisanz zu nehmen“, ist Refisch überzeugt. Der Consultant rät zu einem offenen Austausch über die Beziehung. „Freunde sollten über ihre privaten und beruflichen Rollen sprechen und deutlich machen, was sie in der jeweiligen Rolle voneinander erwarten. So lassen sich Enttäuschungen reduzieren.“ Es geht darum, Trennlinien zu setzen. Das kann auch bedeuten, in einer schwierigen Lage daran zu erinnern: „Wir sind hier in einer anderen Situation als privat. Ich spreche zu dir jetzt in meiner Rolle als Chef.“

Auch Karriereberaterin Hofert glaubt, dass Freundschaften im Job nur funktionieren, wenn sich die Freunde bemühen, ihre private und berufliche Rolle zu trennen. Doch sie warnt: „Das gelingt nicht jedem und nicht immer. Es gehört viel Souveränität dazu, mit dieser Situation umzugehen. Schließlich ist man ein Mensch und keine Managementmaschine.“

Bei gleichen Zielen wird Freundschaft zum Erfolgsmotor

Wo sich Freunde im Job auf Augenhöhe und nicht in einem hierarchischen Verhältnis begegnen, fallen viele dieser Schwierigkeiten weg – solange es zu keiner stark zugespitzten Konkurrenzsituation kommt, etwa wenn zwei Freunde um einen Job ringen oder um das größere Budget für ihr Ressort. Das Beispiel par excellence:

Leadership – neue Erkenntnisse der
Bewusstseinsforschung & Psychologie

FÜHREN MIT DER KRAFT DER INNEREN WEISHEIT

In diesem Seminar lernen Sie mit Hilfe von erweiterten Bewusstseinszuständen

- bessere Entscheidungen zu treffen
- natürliches Charisma zu entfalten
- kreative Potenziale auszuschöpfen
- unbewusste Prozesse zu erkennen

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.walchnet.de/otw



Dr. Sylvester Walch

Tel.: 08322 6611
sylvester@walchnet.de
www.walchnet.de



Buchempfehlung:
Sylvester Walch – Vom Ego zum Selbst

Bestseller Mediationstechniken

39,90 EUR *



Peter Knapp (Hrsg.)
Konfliktlösungs-Tools
2. Aufl. 2012, kt., 368 S.
ISBN 978-3-941965-42-3
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-9174
www.managerseminare.de/shop

* Sonderpreis von 39,90 EUR *exklusiv* für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

Zwei Kumpel gründen eine Firma. Aber auch da kann es irgendwann gehörig krachen im Gebäck. Vor allem, wenn die Firma längst über Garagenmaße hinaus ist. Plötzlich sind sich die Kompagnons nicht mehr einig über den Weg des Betriebes. Oder es kommt zu Differenzen, weil sich einer (tatsächlich oder gefühlt) mehr für das Unternehmen einsetzt als der andere. „Das lässt sich oft darauf zurückführen, dass sich die Prioritäten und Lebensziele verschoben haben“, weiß Refisch. Auch hier gelte: „Man muss reden über seine Vorstellungen und Erwartungen, man muss gemeinsam nach Lösungen suchen – und wenn es die Möglichkeit einer sauberen Trennung ist.“

Doch auch schriftliche Verträge können in solchen Fällen eine Hilfe sein. „Natürlich neigen Freunde dazu, so etwas für unnötig zu halten. Aber es lohnt sich, schon in guten Zeiten Verfahrens- und Verhaltensregeln schriftlich festzulegen, an die sich die Partner halten müssen, wenn es einmal kriselt“, empfiehlt Refisch. Doch gilt es, das rechte Maß zu finden. Denn solche Jobfreundschaften auf Augenhöhe ziehen ihre Kraft und Dynamik ja gerade aus dem unkomplizierten Umgang miteinander.

Hermann Refisch selbst beispielsweise bietet mit seinem guten Freund und Beraterkollegen Laurenz Andrzejewski Seminare zu einem schwierigen Thema an: Trennungskultur. „Und das tun wir seit Jahren sehr erfolgreich, weil wir uns uneingeschränkt aufeinander verlassen können“, sagt Refisch. Wenn etwa einer von beiden meint, es wäre besser, einen bestimmten Auftrag abzulehnen, dann stellt der andere das nicht groß in Frage. Marion Klimmer kommt, wenn sie über die



„Die private von der beruflichen Rolle zu trennen, gelingt nicht jedem und nicht immer.“

Svenja Hofert ist Inhaberin der Hamburger Karriereberatung Karriere und Entwicklung.
Kontakt: hofert@karriereentwicklung.de

Zusammenarbeit mit Freunden im Seminarraum erzählt, ähnlich ins Schwärmen wie Refisch. Die Inhaberin des Consulting-Unternehmens Klimmer Coaching und Training in Hamburg sagt: „Als Trainerduo vertrauen wir uns völlig, wir sind optimal aufeinander eingespielt, wir wissen, wer von uns welchen Part am besten füllt, wir geben uns ehrliches Feedback.“ Selbst wenn es einmal zu einer Unstimmigkeit kommt und einer das Gefühl hat, der andere habe zu viel Redezeit für sich bean-

sprucht: „Einem Freund gegenüber fällt es mir leicht, so etwas anzusprechen.“ Von diesen positiven Effekten profitieren auch die Teilnehmer, ist Klimmer überzeugt. Sie glaubt: „Dass es im Trainer-Tandem so gut funktioniert, Freundschaft und Job reibungslos unter einen Hut zu bringen, liegt nicht nur daran, dass man sich auf Augenhöhe begegnet, sondern, dass man ein gemeinsames Ziel hat.“

Die Einschätzung findet Bestätigung in Untersuchungen, nach denen auch Teams, in denen mehrere Kollegen befreundet sind, nachweislich produktiver arbeiten als Teams, in denen allseits Distanz herrscht. Jedenfalls solange nicht die Harmoniefalle zuschnappt, weil jeder mit jedem befreundet ist. „Dann fehlt oft der frische Wind durch konträre Meinungen. Schließlich freundet man sich am ehesten mit Personen an, die ticken wie man selbst“, sagt Refisch.

Gelingende Jobfreundschaften sind auch eine Typfrage

Funktioniert die Freundschaft on the Job also grundsätzlich nur bei gleichen Zielen? „Ob ja oder nein, ist auch eine Typfrage“, findet Klimmer. Sie wisse von sich selbst, dass sie in bestimmten Konstellationen die gedankliche Trennung zwischen privat und beruflich einfach nicht hinbekommt. Nämlich dann, wenn der Job verlangt, dass beide ihre Eigeninteressen verfolgen. „Ich habe einen sehr guten Freund, der Webdesigner ist. Aber dem würde ich nie einen Auftrag geben“, gibt Klimmer ein Beispiel. Der Grund? „Wenn ich mit der Arbeit dieses Freundes unzufrieden wäre und mir Nachbesserungen wünschen würde, hätte ich Schwierigkeiten damit, diese so konsequent einzufordern wie ich es bei einem x-beliebigen anderen Dienstleister tun würde.“ Schließlich weiß sie: Der Freund muss sich jetzt womöglich die nächste Nacht mit

Leserbefragung „Freundschaft im Business“

1. Können Führungskräfte mit Mitarbeitern befreundet sein?

Das kann nur im Einzelfall funktionieren, generell wirken sich solche privaten Bande eher schädlich auf das Arbeitsklima aus.	64%
Auf jeden Fall. Anders wäre eine gute Zusammenarbeit nicht möglich.	24%
Kollegen können befreundet sein, Vorgesetzte und Mitarbeiter aber nicht.	12%
Nein, Freundschaften zwischen Führungskräften und Mitarbeitern führen immer zu Problemen.	8%

2. Welche Probleme können sich aus Freundschaften im Business-Kontext ergeben?

Bevorzugungen werden vermutet, Neid entsteht.	53%
Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern befreundet sind, können deren Leistungen nicht mehr objektiv bewerten.	41%
Wenn zu viele Mitarbeiter im Team miteinander befreundet sind, bleiben heilsame Konflikte aus, es wird „gekuschelt“.	36%
Solange die Freundschaften nicht zu privaten Streitigkeiten führen, dürften keine Probleme auftreten.	34%
Keine. Freundschaften beleben die Arbeitsmoral und Atmosphäre im Unternehmen.	10%

Quelle: Umfrage in managerSeminare 180, März 2013, N = 59, Mehrfachnennungen waren möglich.

Arbeit um die Ohren schlagen. Klimmer: „Das bringe ich einfach nicht übers Herz.“ Dabei ist die Lage, wenn man wie sie selbstständig ist, eigentlich noch harmlos.

Schwieriger wird es, wenn man als Angestellter einer Firma einen Auftrag zu vergeben hat und sich ein persönlicher Freund für diesen Auftrag interessiert, schlimmstenfalls einer, von dem man weiß: Er hat den Job bitter nötig. Was tun in so einer Lage? Von Rechts wegen gibt es da freilich nur einen Weg: den Freund auf keinen Fall anders behandeln als die Wettbewerber. Alles andere wäre korrupt und entspräche nicht den Compliance-Richtlinien. Von den emotionalen Kollateralschäden freilich steht in diesen Richtlinien nichts.

Ähnlich kompliziert: Freundschaften zwischen Angehörigen konkurrierender Unternehmen. Svenja Hofert saß jüngst ein Kunde im Karrierecoaching gegenüber, dem so eine Mesalliance zum Fallstrick wurde. Hofert: „Der ist auf einer Messe beobachtet worden, als er sich sehr intim mit einem Freund aus der Konkurrenzfirma unterhalten hat. Seine Firma hat ihm daraufhin gekündigt.“ Ungeachtet der Frage, ob dieses Vorgehen juristisch in Ordnung war und der Tatsache, dass Führungskräfte ohnehin vertraglich verpflichtet sind, über bestimmte Themen Stillschweigen zu bewahren, sind Freundschaften dieser Art ein schwieriges Feld.

Dennoch glaubt Hermann Refisch, dass selbst solche Beziehungen nicht unmöglich sind. Sie sind dann möglich, wenn die Freunde damit leben können, dass ihre Freundschaft nicht dem gängigen Idealbild entspricht, das da lautet: „In einer Freundschaft darf es keine Tabus geben.“ Refisch: „Man muss nicht glauben, dass die Freundschaft nur dann etwas wert ist, wenn völlige Offenheit herrscht. Natürlich kann man mit seinem Freund vereinbaren, dass es Themen gibt, über die man nicht redet.“

Freunde unter Verdacht

Sicherlich: Das kann die Beziehung entspannen. Eine womöglich negative Wirkung nach außen hin verhindert es aber nicht unbedingt. Der Verdacht, dass sich Freunde helfen, wo immer es geht, dass unlautere Absprachen, Vorteilmnahme und Vetternwirtschaft drin sind, wo Freundschaft drauf steht, ist weit verbreitet. Das liegt daran, dass es manchmal ja auch genauso ist. Im Geschäftsleben geht es oft darum, möglichst großen Nutzen aus Beziehungen zu ziehen. Nicht zufällig wird viel über das Thema Netzwerken publiziert. Diese Kontakte – es sind Geschäftskontakte – werden dann gerne mit dem Etikett Freundschaft vergoldet. „Dass sie es nicht sind, fällt selbst manchem Beteiligten erst auf, wenn er mit seinem einflussreichen Posten plötzlich auch die angeblichen Freunde los ist“, weiß Refisch. In seiner Studie haben ihm viele Manager von solch bitteren Erfahrungen berichtet.

Wie aber damit umgehen, dass eine Jobfreundschaft auch ohne Grund solchen Verdachtsmomenten ausgesetzt ist? Der Ratsschlag der Experten lautet auch hier: offen darüber reden, die Freundschaft nicht zum Geheimnis machen. „Es gibt Fälle, in denen befreundete Kollegen plötzlich anfangen, sich zu siezen, wenn einer von ihnen beför-

Service

Literaturtipps

► **Joachim Siegbert Krug: Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport.** Kohlhammer, Stuttgart 2006, 22 Euro.

In dem Buch geht es nicht im engeren Sinne um Freundschaften im Beruf. Aber es geht unter anderem um die Frage, inwieweit sich Führungskräfte von freundschaftlichen Motiven leiten lassen: In welchem Verhältnis steht das Freundschafts- zum Machtmotiv?

dert worden ist“, weiß Svenja Hofert. Eine falsche Strategie, meint die Karriereberaterin. „So etwas ist durchschaubar und führt eher zu noch mehr Misstrauen.“ Hermann Refisch wiederum hat Manager erlebt, die befreundete Mitarbeiter ganz besonders scharf anfassen, um nur ja nicht in den Verdacht der Vetternwirtschaft zu geraten. Auch das kann keine Lösung sein. Viel besser seien dagegen klare Ansagen nach dem Motto: „Mitarbeiter XY und ich kennen uns sehr gut, wir sind Freunde, das werden Sie an unserem Umgang miteinander merken. Aber das heißt nicht, dass dies etwas an unserem Leistungsanspruch und kritischem Hinterfragen ändert.“

Dennoch lässt sich nicht jedes Unbehagen aus der Welt räumen. Man stelle sich nur einmal vor, ein Kollege freundet sich im Laufe der Zeit mit dem Chef an. „Da fragen sich dann viele Mitarbeiter: Oh je, ich habe doch damals mal über den Chef gelästert, erzählt der das nun weiter?“, gibt Klimmer ein Beispiel. Fühlt man sich sehr unwohl mit der Situation, bleibt manchmal nur die Möglichkeit, sich nach einem neuen Job umzusehen. Oder man versucht, etwas an der Konstellation innerhalb der Firma zu ändern. Einer von Refischs Coachingklienten hat das einmal getan: „Der kam absolut nicht damit zurecht, seinen Freund zu führen“, sagt der Berater. Die Lösung? „Er konnte es glücklicherweise so einrichten, dass eine neue Führungsebene zwischen ihm und dem Freund eingezogen wurde. Das hat die Situation sehr entspannt.“

Freundschaft ist und bleibt ein Drahtseilakt im Beruf. Aber es lohnt sich in vielen Fällen eben auch, auf diesem Drahtseil zu balancieren. Selbst eine berufliche Katastrophe kann durch Freundschaft viel von ihrem Schrecken verlieren. Annette Schavan etwa hat Freundschaft zwar nicht davor bewahrt, ihr Amt aufgeben zu müssen. Aber sie durfte sich moralisch gestützt fühlen. Sie schien weniger demontiert als andere Gescheiterte. Für sie schienen nicht alle Türen zuzuschlagen. Und Merkel? Sie wird, vermuten Kenner der Berliner Politikszene, ihre engste Vertraute im Kabinett wahrscheinlich noch schmerzlich vermissen.



„Dem Freund Extra-Arbeit aufs Auge drücken? Das bringe ich nicht übers Herz.“

Marion Klimmer ist Inhaberin der Unternehmensberatung Klimmer Coaching und Training, Hamburg. Kontakt: info@klimmercut.de

Sylvia Jumpertz ■



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo