

Einsam im Chef:innensessel

MANAGEMENT – Führen ist ein einsames Geschäft. Das hat seine Gründe und muss nicht negativ besetzt sein. Doch wird die Einsamkeit zur Belastung, kann dies in einen Teufelskreis von Überforderung und zu Fehlentscheidungen führen. **Deshalb müssen Chefin und Chef wissen, wie sie sich stärken und schützen können.**

Bozen – Die Einsamkeit im Chef:innensessel entsteht nicht von heute auf morgen. Es ist ein schleichender Prozess, der dazu führt, dass die Führungskraft sich nach erfolgreichem Erklimmen der Karriereleiter allein und von „allen verlassen“ fühlt. Wobei: Wenn sie dies „fühlt“ und erkennt, ist bereits der erste Schritt zu einer Veränderung getan. Doch wie kommt es zur Vereinsamung im Chef:innensessel? Was schleicht sich da ein, während die Karriere erfolgreich vorankommt? Es sind mehrere Faktoren, die ineinandergreifen und die man kennen sollte, um nicht in die Einsamkeitsfalle zu tappen.

Führen ist ein einsames Geschäft

Schauen wir uns also an, wann und wie der schleichende Prozess der Vereinsamung mit ihrem problematischen Rattenschwanz an Folgeschäden entstehen kann.

Die Führungskraft muss ihrem Namen gerecht werden, die Worte „führen“ und „Kraft“ sind wörtlich zu nehmen.

Faktor eins: Mit wachsender Verantwortung wächst die Entscheidungslast. Schließlich gehört das Entscheiden zu den Kompetenzen einer erfolgreichen Führung. Doch das Abwägen von Risiken und die Verantwortung für risikoreiche Entscheidungen und ihre Folgen oder das Handeln von bisher unbekannt Situationen, wie wir sie zum Beispiel in der Pandemie erleben, das alles bedeutet eine erhebliche Belastung.

Dazu kommt **Faktor zwei:** Wer Entscheidungen trifft, macht sich nicht nur Freunde. Einsame Entscheidungen können zu Unverständnis auf der Seite der Mitarbeitenden führen, es stellen sich mitunter Kühle und Distanz ein.

Und diese ungünstige Kombination führt zum **Faktor drei:** Irgendwann bekommt die Führungskraft kein ehrliches Feedback mehr. Das passiert häufig bei einem unternehmensinternen Karrieresprung, wenn der Kollege oder die Kollegin plötzlich Chef:in ist und sich in der neuen Rolle definieren und behaupten muss, wenn nicht mehr das Fachwissen entscheidend ist, sondern eben die Führungskompetenz. Das passiert ebenso Führungskräften, die von außen in den Betrieb kommen und erst das Vertrauen ihrer Mitarbeiter:innen gewinnen müssen. Und selbst im Führungsteam braucht es letztlich eine Entscheiderin, einen Entscheider. Spätestens dann, wenn sie oder er Informationen aus strategischen Gründen zurückhalten muss, wenn Entscheidungen aufgrund solcher Informationen nach außen nicht nachvollziehbar scheinen, bleibt das ehrliche Feedback auf der Strecke, und der Teufelskreis beginnt: Die Kommunikation von der unteren zur oberen Ebene wird gefiltert, die Erwartungen der Mitarbeiter:innen dringen nicht mehr bis zur Führungskraft vor und umgekehrt.

Diese Entwicklung bringt uns unweigerlich zu **Faktor vier:** Die Konflikte nehmen zu, das Arbeitsklima leidet, die Produktivität sinkt, die Suche nach Schuldigen beginnt.

Spätestens jetzt muss die Führungskraft ihrem Namen gerecht werden, die Worte „führen“ und „Kraft“ sind in



dieser Situation wörtlich zu nehmen. Denn wenn die Last der Entscheidung zu schwer wird, kann es passieren, dass sich ein Gefühl der Schwäche, Lustlosigkeit oder sogar des möglichen Scheiterns einstellt, dass die Führungskraft Entscheidungen hinausschiebt oder gar nicht mehr treffen will. In solchen Momenten gilt es, sich der Situation bewusst zu werden und zu versuchen, das Gesetz des Handelns nicht aus der Hand zu geben, eben Kraft in der Führung zu behalten. Das bedeutet allerdings auch, den Mut zu haben, Entscheidungen von gestern, sofern diese nicht die gewünschte Wirkung erzeugt haben, zu revidieren oder zu rückzunehmen.

Wie sich Chefinnen und Chefs selbst helfen können

Möglichst bevor Schaden entsteht, ist die Frage zu stellen: Wie kann ich mir helfen? Wie kann ich gut auf mich schauen und damit auf das Unternehmen?

Die erste und wichtigste Tugend ist die Fähigkeit zur

● **Selbstreflexion:** Zum Beispiel nach wichtigen Meetings oder schwierigen Gesprächen helfen meist schon ein paar wirkungsvolle Fragen, an sich selbst gestellt: Was hat bei dem Treffen gut funktioniert? Was würde ich das nächste Mal verbessern oder anders machen? Was würden die Kolleg:innen für gut gelungen halten? Bereits diese „Mikroevaluation“ kann viel Klarheit und Bewusstheit in die eigene Wahrnehmung, in das eigene Tun bringen.

Eine Führungskraft, die selbstreflektiert handelt, achtet weiter darauf, dass es im Unternehmen eine

● **Kultur des „konstruktiven Feedbacks“** gibt. Wenn man das „rückfüttert“, was dem anderen hilft, was

eine positive Grundhaltung stärkt, dann wird auch Kritik angenommen und konstruktiv eingeordnet. Diese Fähigkeit, ehrliche, wertschätzende, wohlwollende Kritik zu äußern bzw. anzunehmen, lässt sich erlernen und üben.

Wenn also die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Feedbackkultur als Basis gegeben sind, dann bleibt auch der ● **Kommunikationsfluss** offen. Über diesen fließt dann der wichtige Austausch, der die gegenseitigen Erwartungen offenlegt: Was erwarten die Mitarbeitenden von der Führungskraft und was muss die Führungskraft von den Mitarbeitenden erwarten dürfen? Ein wichtiges und starkes Instrument in einer gelingenden Kommunikation ist die Fähigkeit, offene Fragen zu stellen und ehrliches Interesse an der Antwort zu zeigen.

Sparringpartner:innen können helfen

So sehr die Achtsamkeit innerhalb des Betriebes der Vereinsamung im Chef:innensessel vorbeugt, so sehr braucht eine Führungskraft aber auch die Unterstützung und Bestärkung durch vertrauenswürdige Gleichgestellte und das Feedback neutraler Sparringpartner:innen oder Berater:innen, welche die Selbstreflexion fördern und unterstützen.

Im Familienbetrieb findet die Führungskraft ihre Sparringpartner meist auf ganz natürliche Weise innerhalb der Familie. Diese Modelle funktionieren in der Regel gut, haben jedoch manchmal das Problem, dass es kaum noch eine klare Trennung zwischen Familienleben und Arbeitswelt gibt.

In Unternehmen und Organisationen sollten Führungskräfte ganz bewusst und regelmäßig den wohlwollenden

und vertrauensvollen Austausch mit Kolleg:innen suchen, die in ähnlicher Position ihren Job erledigen und mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

In einigen Unternehmen setzt man auf Mentoring: Mentorinnen und Mentoren geben ihr Wissen und ihre berufliche Erfahrung weiter, sind Vorbilder für Führungs- und Nachwuchskräfte, ermutigen und unterstützen diese in unterschiedlichen beruflichen Anforderungen.

Ein Jour fix zum Austausch mit einem Sparringpartner sollte als hilfreicher Anker in jedem Terminkalender Platz finden.

Gern dürfen bei solchen Gelegenheiten auch Lob und Komplimente verteilt werden, wenn dies angezeigt ist. Das Bedürfnis nach Anerkennung und Empathie ist ein urmenschliches und unverzichtbares. Lob und Anerkennung aus ehrlichem Munde sollten sich Chefin und Chef bei allem sonstigen Erfolg und als probates Mittel gegen die Einsamkeit deshalb durchaus zugestehen.

Micki Gruber, Ilse Egger

● info@supervision-coaching.it

DIE AUTORINNEN sind Coaches, Supervisorinnen und Beraterinnen. Sie gehören dem Präsidium des Berufsverbandes für Supervision & Coaching & Organisationsentwicklung BSC an.



Micki Gruber



Ilse Egger

Vom Sport lernen

Bozen – Die Ausdauer, Motivation und Durchsetzungskraft, mit der Sportler:innen an ihre Projekte rangehen, wünschen sich viele Menschen für ihr alltägliches Leben. Im Rahmen des Business Talks „Vom Sport fürs Leben lernen“ des Netzwerks Südstern wird der Universitätsprofessor und Sportler Kurt Matzler Einblick in seine Erfahrungen im Bereich des Leistungssports geben und erklären, welche Schlüsse er daraus fürs Management gezogen hat. Matzler hat vier Mal am Race Across America teilgenommen, einem 5.000 Kilometer langen Radrennen, welches ihm zufolge als anstrengendstes Radrennen der Welt gilt. „Wenn man bei 50 Grad durch die Wüste fährt, nicht endende Geraden in Kansas schafft oder Pässe in den Rocky Mountains hinaufschindet, prägt das über das Erlebnis hinaus“, so Matzler. In einem Impulsreferat wird Matzler Fragen beantworten, wie zum Beispiel wie Unternehmer:innen ein Team positiv führen können oder welche Motivationsstechniken hilfreich sein können.

Beim Business-Talk wird Südstern auch ein Tool für eine anonyme Jobsuche vorstellen, welche es den Mitgliedern von Südstern ermöglicht, eine Initiativbewerbung anonym an Partnerunternehmen des Netzwerks zu schicken.

INFO

Datum: 9. September 2021

Ort: Konferenzsaal Stilfser, Mila

Beginn: 16.00 Uhr

Anmeldung notwendig unter info@sudstern.org

Preise

Bozen – Der Südtirol-Preis für Weinkultur des Konsortiums Südtiroler Wein ist zum 17. Mal verliehen worden. Ausgezeichnet wurde in diesem Jahr die *Alte Post* in Tramin. Gepunktet hat das seit 2017 von Doris und Arno Baldo neu bespielte Restaurant vor allem durch die Auswahl an Südtiroler Weinen, „sowohl was die Zahl der offen ausgesetzten Weine betrifft, wie auch die angebotenen Weine selbst“, wie es im Juryurteil heißt. Bemerkenswert sei auch der Service: dieser sei „angenehm, professionell und vor allem treffsicher bei der Weinempfehlung zu den Gerichten.“

Zum ersten Mal hat das Konsortium Südtiroler Wein auch einen Sonderpreis an eine Hütte vergeben: die *Ütia de Bioch* der Familie Valentini in Alta Badia.

Ebenfalls über eine Anerkennung – wenn auch in einem ganz anderen Bereich – freuen durfte sich kürzlich die Südtiroler Sparkasse. Das Deutsche Institut für Qualität und Finanzen (ITQF) hat für die Studie *Digital Stars 2021/22* Unternehmen hinsichtlich ihrer digitalen Exzellenz untersucht. Dort findet sich die Sparkasse unter den Top-Banken Italiens. In der Kategorie „Banken mit Filialen“ reiht sie sich unmittelbar hinter Credem und Intesa San Paolo ein. Insgesamt wurden 2.000 Unternehmen analysiert, aus denen eine Rangliste von 300 *Digital Stars* erstellt wurde.

„Diese Auszeichnung stellt eine Anerkennung unseres Einsatzes dar: Die digitale Innovation bildet für unsere Bank einen wichtigen Bestandteil im Wettbewerb und in der Kundenbeziehung. Wir investieren nachhaltig in neue Technologien sowie in die entsprechende Ausbildung unserer Mitarbeiter. Gleichzeitig wollen wir unsere Rolle als Bank festigen, wo der Kunde bestmögliche persönliche Betreuung erhält und von innovativen Lösungen profitieren kann“, erklären Gerhard Brandstätter, Präsident, sowie Nicola Calabrò, Beauftragter Verwalter und Generaldirektor der Sparkasse. ●