

GEMEINSAM  
GEMEINSAM  
GEMEINSAM  
GEMEINSAM  
GEMEINSAM  
GEMEINSAM



TEILEN

Scannen Sie den QR-Code  
und teilen Sie diesen Artikel  
mit anderen



# EINSAME SPITZE

**EINSAMKEIT** Unternehmer und Unternehmerinnen haben viel zu tun, treffen ständig Menschen und kommen selten in die Situation, allein zu sein. Einsam können sie dennoch werden. Warum das ein Problem ist und wie es gelingt, sich zugehörig zu fühlen

Text: Myriam Salome Apke und Kathrin Halfwassen

**J**e höher jemand im Unternehmen steht, desto einsamer ist er. Für viele aber gilt das auch heute noch als Schwäche.“ Dieses Fazit zieht Christian Peter Dogs, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie sowie Coach mit Privatpraxis in Lindau, nach der Arbeit mit etwa 150 CEOs. Dazu passt: Während Forschende Einsamkeit als gesamtgesellschaftliches Phänomen immer besser zu fassen bekommen, auch statistisch (siehe Interview S. 21), gibt es kaum Zahlen für die spezifische Gruppe der Unternehmerinnen und Unternehmer. Eine stammt aus einer Umfrage des Beratungsunternehmens Deloitte. Für diese wurden 2022 gut 1000 Top-Führungskräfte, darunter Vorstände, aus Großbritannien, Kanada, Australien und den USA zu ihrem Wohlbefinden befragt. 30 Prozent gaben an, sich „immer“ oder „oft“ einsam zu fühlen.

Das Thema Einsamkeit zu ignorieren, ist ein Fehler. Fachleuten zufolge gilt chronische Einsamkeit inzwischen als eigenständiger Risikofaktor für die psychische und physische Gesundheit. Immerhin: Dass Einsamkeit immer krank macht, ist Psychiater Dogs zufolge Unsinn. Es sei wichtig, zwischen selbst gewählter und erzwungener Einsamkeit zu unterscheiden sowie zwischen innerer und äußerer: „Viele Menschen sind immer umgeben von Kontakten – und trotzdem innerlich stark vereinsamt“, sagt er. „Dieses Gefühl findet sich häufig in den Führungsetagen der Unternehmen.“

Warum sollten sich Menschen an der Unternehmensspitze möglichen Einsamkeitsgefühlen widmen? Dogs: „Entscheidungen sind nie rational, sondern abhängig von unserer Stimmung. Welche Investitionen wir tätigen, welche Strategien wir umsetzen, wen wir ein- ➤

stellen und wen wir entlassen – all das bestimmt unser limbisches System. Also jener Teil des Gehirns, in dem unsere Gefühle sitzen.“

Das Ungünstige: Menschen sind dem Experten zufolge grundsätzlich gut darin, Emotionen zu verdrängen – Unternehmerinnen und Unternehmer besonders. „Viele kennen ihre Gefühlswelt gar nicht. Sie verhärten innerlich und arbeiten immer mehr und schneller, weil das hilft, nicht fühlen zu müssen“, so Dogs weiter. Schließlich scheinen Emotionen eher hinderlich, wenn es darum geht, die To-do-Liste abzuarbeiten, neue Produkte zu entwickeln, den Laden in Krisen am Laufen zu halten. „Die Gefühle bleiben aber da, ob Sie es wollen oder nicht“, sagt Dogs. Wer nicht in der Lage sei, Emotionen wahrzunehmen und bewusst mit ihnen umzugehen, könne daher nie die bestmöglichen Entscheidungen treffen.

Doch was genau ist Einsamkeit? Und wie findet man einen klugen Umgang mit ihr?

## EIN GEFÜHL – VIELE DEFINITIONEN

Einsamkeit ist ein emotionaler Zustand, der die subjektive Erfahrung widerspiegelt, unter sozialer Isolation zu leiden – also weniger Beziehungen zu anderen zu haben, als man sich wünscht. So lautet die Definition des Kompetenznetzwerks Einsamkeit, das den Stand der Forschung zusammenfasst. Allerdings dürften sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit ihren Einsamkeitsgefühlen hier kaum wiederfinden: Schließlich sind sie jeden Tag umgeben von Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten – und haben neben vielen Jobkontakten meist auch Familie.

Das aber schließt einen Leidensdruck durch Einsamkeit nicht aus, wie die Kölner Führungskräfte-Coachin Gudrun Happich weiß. Seit knapp 30 Jahren begleitet sie Unternehmerinnen und Unternehmer – und muss meist tief bohren, ehe ihre Klienten Einsamkeitsgefühle offenbaren. Dann beobachtet sie vor allem die folgenden Einsamkeitsfaktoren:

- Menschen an der Unternehmensspitze müssen allein wichtige Entscheidungen treffen, die nicht nur das eigene Leben beeinflussen, sondern auch das der Mitarbeitenden und ihrer Familien. Und dann auch allein die Verantwortung dafür tragen.
- Sie fühlen sich in ihren Herausforderungen häufig nicht verstanden – es fehlen Gesprächspartner auf Augenhöhe.
- Sie gehören zwar zum Team, stehen aufgrund ihrer Position aber zugleich außen vor.
- Sie haben vor lauter Aufgaben nicht ausreichend Zeit, soziale Bande innerhalb der Familie und zu Freunden zu pflegen.
- Sie können Ängste und wirkliche Probleme nur selten offen teilen, aus der Sorge heraus, beispielsweise den Partner oder die Partnerin zu verunsichern – auch, weil sie nicht selten die Hauptverdienenden der Familie sind.

Was hilft? Zunächst gilt es den Fachleuten zu folgen, erst einmal auf sich als Privatperson zu schauen und den eigenen Umgang mit Gefühlen zu reflektieren. Und später zu prüfen, was sich im beruflichen Alltag ändern ließe, um weniger allein an der Spitze zu sein. Die folgenden vier Schritte helfen zum Start.

## SCHRITT 1: EINSAMKEIT DEN SCHRECKEN NEHMEN

„Einsamkeit ist erst einmal nur ein Gefühl. Und Gefühle sind nie negativ. Einsamkeit gehört damit zum Menschsein dazu – wie Wut, Ärger, Traurigkeit und Scham etwa auch“, sagt Psychiater Dogs. Es gelte deshalb, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Einsamkeit normal sei. „Das klingt vielleicht banal. Aber ich erlebe immer wieder: Viele Menschen entlastet es enorm, zu hören, dass sie sich ruhig auch mal einsam fühlen dürfen – auch wenn die Ratgeberliteratur etwas anderes vermittelt.“ Zum Problem würde die Emotion nur, wenn man sie unterdrücke, versuche, sie wegzuarbeiten, so

zu tun, als sei alles prima. „Dann erhöht sich das Risiko, in eine depressive Episode zu rutschen, nur noch defizitär zu denken und sich ein gutes Ende gar nicht mehr vorstellen zu können“, so Dogs weiter. In der Folge isolierten sich Menschen oft, was den Leidensdruck erhöhe.

## SCHRITT 2: DIE POSITIVE EINSAMKEIT SUCHEN

Um Gefühlen den nötigen Raum geben zu können, empfehlen Fachleute – ausgerechnet Einsamkeit. Schließlich kann das Wort auch ein „Für-sich-Sein“ in der Stille bedeuten: Das brauchen Menschen, um gut leben und arbeiten zu können. „Unternehmerinnen und Unternehmer haben einen extrem reizüberfluteten Joballtag“, sagt Psychiater Dogs. „Abends kommen sie nach Hause, wo die Musik dudelt, die Kinder und der Partner reden wollen. Dann gehen sie vielleicht noch ins Fitnessstudio, wo es auch laut ist. Wiederholen sie das Tag für Tag, machen die Zellen im limbischen System irgendwann dicht.“ Diese zögen dann ihre Zellfortsätze ein und eine Gefühllosigkeit trete ein. „Sie sind dann nur noch mit dem denkenden Teil ihres Gehirns unterwegs“, erklärt Dogs. Daher bräuchten Unternehmerinnen und Unternehmer reizarme Zeiten dringend – um Gefühle überhaupt wahrnehmen zu können.

Damit sie die positiven Aspekte der Einsamkeit erkennen, rät Coachin Happich ihren Klienten, ein Wochenende wegzufahren – ohne Smartphone und Laptop. Dogs schickt sie oft direkt auf eine Alm, einzig Zettel und Stift sind erlaubt. Die Aufgabe: dasitzen, in die Natur schauen und nichts unternehmen – außer eine Bestandsaufnahme machen zu Fragen, wie: Was in meinem Leben ist so, wie ich es mir wünsche? Was nicht? Wer will ich sein und was will ich im Leben erreichen? „In der Einsamkeit kommen dann zuverlässig die Gefühle. Fast alle fangen erst mal an zu weinen“, sagt Dogs. Ergibt die Reflexion, dass mindestens 50 Prozent der Lebensbereiche annähernd so wie

# KRANK MACHT UNS NICHT DIE VERGANGENHEIT, SONDERN DIE GEGENWART MIT IHREN UNGELÖSTEN KONFLIKTEN

CHRISTIAN PETER DOGS *Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie*

gewünscht sind, könnten Menschen es gut aushalten, dass die andere Hälfte nicht aussieht wie erhent. „Sind aber 60 Prozent oder mehr anders, als Sie es sich wünschen, müssen Sie etwas unternehmen. Nicht die Vergangenheit macht uns krank, nicht unsere schlechte Kindheit, sondern die Gegenwart mit ihren ungelösten Konflikten, die unglaublich viel Energie rauben. Das erkennen wir aber nur in der Stille.“

Die stillen Momente zu ritualisieren, ist ein weiterer Tipp des Experten. „Selbstfürsorge besteht nicht darin, jeden Morgen Yoga zu machen oder sich eine Tasse Tee aufzubrühen“, sagt Dogs. „Sie besteht darin, sich jeden Tag 15 Minuten hinzusetzen, in sich hineinzuhören und den Tag zu rekapitulieren: Wie geht es mir, was fühle ich, was war gut, was war schlecht.“

Um diese Zeit überhaupt zu finden, müssten die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer Geschwindigkeit aus dem Alltag nehmen. Dafür lässt der Coach seine Klienten zum Beispiel üben, 20 Minuten hinter einer Person herzulaufer, die sehr viel langsamer geht. Oder wenn sie mit dem Auto unterwegs sind, sich auf der Autobahn hinter einem Lkw einzureihen. Zudem streicht er vielen erst mal jeden zweiten Termin aus dem Kalender – und bittet sie, in dieser Zeit genau gar nichts zu tun. „Die Allermeisten werden dann richtig wütend. Und sagen, wenigstens joggen zu gehen, wäre >



### UND WAS SAGEN SIE?

Tauschen Sie sich mit der Unternehmerin Christine Waldmann, anderen impulse-Mitgliedern und dem stellvertretenden Chefredakteur Andreas Kurz (Foto) über das Thema „Einsamkeit an der Spitze“ aus! In einer Online-Leserkonferenz am 13. Dezember von 9 bis 10 Uhr. Melden Sie sich hier an: [impulse.de/praxisaustausch](https://impulse.de/praxisaustausch)

doch gut: Dabei könnten sie schön denken.“ Doch das Gegenteil sei der Fall: Sie könnten dabei vielleicht gut denken – aber nicht fühlen. „Dafür ist das Gehirn viel zu sehr mit der Koordination befasst“, so Dogs.

Coachin Happich empfiehlt außerdem, sich persönliche „Resonanzräume“ zu suchen, in denen man mit sich und der Welt sinnlich verbunden ist. Geige spielen, ein Gemälde bewundern, über einen Gipfelausblick staunen, Waldboden unter den Füßen spüren oder sich in eine Kirche setzen: Schon solche Kleinigkeiten könnten helfen, sich weniger einsam zu fühlen, so Happich. „Natur, Kunst, Spiritualität: Wenn wir uns mit etwas verbinden, was größer ist als wir selbst, hat das absolut nichts mit Esoterik zu tun. Sondern tut schlicht gut.“

### SCHRITT 3: SICH ZEIT NEHMEN FÜR ANDERE

Neben dem Blick auf die eigene Person sind soziale Beziehungen eine Ressource, um sich gegen Einsamkeit zu wappnen. „Das ist natürlich wenig überraschend, meine Klienten wissen das alle. Die meisten aber erklären, sie hätten einfach keine Zeit, regelmäßig die beste Freundin zu treffen oder bei den Altherren Fußball zu spielen“, sagt Coachin Happich. Ein Argument, das sie nicht gelten lässt. Wie alles sei auch dieses Thema eine Frage der Prioritäten. „Wenn Sie nicht chronisch einsam sein wollen, müssen Sie sich Zeit für andere nehmen. Auch wenn es im Alltag noch so schwerfällt!“

Das heißt nicht, jede Partyeinladung annehmen zu müssen und täglich mit mindestens einem Freund zu telefonieren. Wie viele und welche Art von sozialen Beziehungen Menschen brauchen, ist bei jedem unterschiedlich. Eine Rolle spielt das Alter: Im Laufe des Lebens wird die Qualität sozialer Beziehungen wichtiger als die Quantität. Diese Unterscheidung ist Psychiater Dogs wichtig. „Viele Menschen fühlen sich einsam, weil andere ihnen sagen, sie müssten 1000 Freunde haben. Ich habe genau zwei und bin sehr zufrieden damit. Entscheidend ist: Als Unternehmer und Unternehmerin brau-

chen Sie Leute, die Sie erden, auch mal Kritik üben. Die finden Sie im Betrieb so gut wie nie.“

### SCHRITT 4: KONFLIKTE IM PRIVATEN ANGEHEN

Ausgerechnet die Partnerschaft ist Fachleuten zufolge oft ein Problemfeld, wenn Menschen unter Einsamkeit wirklich leiden. Denn wer sich darin aufgehoben fühlt, Geborgenheit und Wärme erfährt, hat Dogs zufolge keine belastenden Einsamkeitsgefühle, die in eine Depression münden könnten. „Wer sich im Privatleben auspendeln kann, erleidet auch keinen Burnout. Das habe ich in 50 Jahren als Psychiater noch nie erlebt.“

Genau das sei bei vielen Unternehmerinnen und Unternehmern allerdings nicht gegeben. „Die allermeisten sagen mir: ‚Meine Ehe? Super!‘ Dann gehe ich mit ihnen nach Hause, übernachtete dort – und sehe bei vielen die typische frustrane deutsche Ehe: ohne Wohlwollen, ohne Kommunikation, Verständnis, Begehren und körperliche Nähe“, sagt Dogs. Wer sich in einer solchen Beziehung wiederfinde und einsam fühle, komme nicht daran vorbei, das große Fass aufzumachen: Das heißt, Probleme anzusprechen, Bedürfnisse zu äußern, mit der Partnerin oder dem Partner nach Lösungen zu suchen. Und sich, wenn es keine gibt, zu trennen. Dogs: „Klar fallen solche Entscheidungen schwer. Aber vermeintliche äußere Zwänge, zusammenzubleiben, wie Kinder, ein gemeinsames Haus, das sind nur Ausreden – weil wir Menschen von Natur aus feige und bequem sind.“ Das Mindeste sei dann: sich bewusst dafür zu entscheiden, alles beim Alten zu lassen. „Ich kenne viele Paare, die sich offen miteinander arrangieren. Das allein reduziert schon die Erwartungen aneinander, nimmt Druck raus und bremst so das Gefühl, in der Partnerschaft allzu einsam zu sein.“

**WEITERLESEN** Was hat Einsamkeit an der Spitze mit Unternehmenskultur und Selbstführung zu tun? Das beantworten eine Unternehmerin und ein Unternehmer auf den nächsten Seiten.

Alexander Hagmann, Mira Pfeuffer beide für impulse; Unternehmen

## WAS SCHÜTZT VOR KRANKMACHENDER EINSAMKEIT?

Spätestens seit der Corona-Pandemie wissen die Allermeisten, wie belastend Einsamkeit ist – und dass sie auch krankmachen kann. Im Interview erklärt der Soziologe Claus Wendt, wer besonders gefährdet ist, an chronischer Einsamkeit zu leiden – und welche Ideen es für mehr Miteinander gibt



**CLAUS WENDT** ist Professor für Soziologie der Gesundheit und des Gesundheitssystems an der Universität Siegen

### Herr Wendt, inwiefern ist Einsamkeit ein Problem in unserer Gesellschaft?

Wir sehen an den Daten des Einsamkeitsbarometers 2024 der Bundesregierung, dass es immer mehr einsame Menschen in Deutschland gibt. Ein Grund dafür ist natürlich die Pandemie: Insgesamt stiegen die Einsamkeitsbelastungen bei der Gesamtbevölkerung von 7,6 Prozent im Jahr 2017 auf 28,2 Prozent 2020. Danach ist der Wert wieder gesunken, auf 11,3 Prozent 2021. Was an den Daten besonders auffällt: Es sind nicht mehr länger allein alte Menschen besonders einsam, sondern vor allem junge zwischen 18 und 25 Jahren.

### Aber haben die nicht unglaublich viele Kontakte über soziale Medien?

Das ist ein spannender Punkt: Wir wissen, dass diejenigen, die sehr exzessiv soziale Medien nutzen, häufig unter empfundener Einsamkeit leiden. Diese Form des sozialen Kontakts schützt also nicht vor Einsamkeit.

### Was meinen Sie mit „empfundener Einsamkeit“?

Es gibt die Form der Einsamkeit, die sich sehr einfach über die Frage messen lässt: Wie viele Kontakte hat eine Person? In der Psychologie aber geht es darum, ob sich eine Person einsam fühlt, unabhängig von der Anzahl ihrer

Kontakte. Wenn Menschen messbar zwar sehr wenige Kontakte haben, sich aber nicht als einsam empfinden und darunter leiden, würden Psychologen vermutlich kein Problem sehen. Aus Soziologenperspektive ist da für mich aber schon ein Zusammenhang: Krank werden vor allem die Menschen, die beides aufweisen – soziale Isolation sowie ein hohes Einsamkeitsempfinden.

### Was können konkrete gesundheitliche Folgen sein?

Es besteht die Gefahr, dass diese Menschen chronische Einsamkeit und zum Beispiel Depressionen oder Suchterkrankungen entwickeln. Zudem erhöht sich das Risiko für körperliche Probleme wie Herzinfarkte und weitere Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

### Sie haben gesagt, junge Menschen sind betroffen, bekanntermaßen auch ältere. Was sind die Risikofaktoren für Einsamkeit?

Es gibt verschiedene soziale Risiken. Menschen ohne familiäre Anbindung zum Beispiel fehlt auf jeden Fall ein Schutzfaktor. Das sind oft ältere Personen, deren Verwandte schon verstorben oder weggezogen sind. Aber sicher auch geflüchtete Personen. Zudem sind diejenigen gefährdet, die keine berufliche Perspektive haben, denen Qualifikationen fehlen, die arbeitslos sind und so leicht in Armut rutschen.

### Wie sieht es mit jenen aus, die im Leben stehen, viel arbeiten, vielleicht Familie und Kinder haben?

Menschen, die 50, 60 oder mehr Stunden arbeiten, eine eigene Existenz, sogar ein Unternehmen aufbauen, sind ebenfalls sehr gefährdet. Sie nehmen Einsamkeit aber gar nicht so wahr, weil da ja immer Menschen um sie herum sind. Das Gleiche gilt für Eltern mit kleinen Kindern. Die Probleme treten bei diesen Vielbeschäftigten erst auf, wenn die Belastung weniger wird, die Kinder,

der Beruf nicht mehr so fordernd sind oder das Unternehmen abgegeben wird. Dann merken die Personen, dass ihnen die so wichtigen engen sozialen Kontakte fehlen. Von daher lässt sich sagen, dass gerade in diesem mittleren Alter häufig die Grundlage für eine stark ausgeprägte Einsamkeit gelegt wird.

### Sind denn soziale Kontakte gleichbedeutend mit Familie?

Alle engen sozialen Beziehungen und weiterhin auch Familie schützen vor Einsamkeit. Was aber spannend ist: In Südeuropa, wo Großfamilien sehr wichtig sind und man denken würde, dass es da so wunderbar funktioniert wie bei uns vor 50 Jahren, sind die Einsamkeitswerte vergleichsweise hoch. Wenn wir uns etwa Zahlen aus Spanien angucken, sehen wir: Entscheidend ist die Qualität der familiären Beziehungen. Wenn die gut sind, ist das ein toller Schutz. Aber wenn die schlecht sind, kann das sogar zusätzlich belasten. Gute Freunde, wichtige Kontakte in der Nachbarschaft oder im Kollegenkreis können wie Familie einen wichtigen Schutzfaktor darstellen.

### Welche Möglichkeiten gibt es noch, um sich vor Einsamkeit zu schützen?

Ich würde sagen, im Sportverein aktiv zu werden, sich in der Nachbarschaft und im Stadtteil zu engagieren oder auch ein Ehrenamt zu übernehmen, das sind gute Schutzmaßnahmen. Man muss aber auch sagen, dass Einsamkeit ein weltweites Problem ist und Deutschland im Vergleich zu den USA oder Osteuropa gut dasteht. Wo wir uns noch was abgucken können, sind die skandinavischen Länder oder auch Australien. Dort gibt es zum Beispiel einen nationalen Nachbarschaftstag, an dem alle sozialen Gruppen, Verbände, Sportvereine, Schulen gemeinsam aktiv sind. Das wird intensiv über soziale Medien beworben und führt dazu, dass alle mitmachen.

### STILLHALTEN!

Reizarmut suchen, um Gefühlen Raum zu geben?

Die Autorinnen dieses Artikels, die im gleichen trubeligen Hamburger Viertel leben, sind darin eher ungeübt. Während **Myriam Apke** (u.) es immerhin schon schafft, im Zug nur dazusitzen und aus dem Fenster zu schauen, vermisst **Kathrin Halfwassen**

manchmal immer noch ihre alte Wohnung an einer vierspürigen Hauptstraße.

# IM TEAM GEGEN DIE EINSAMKEIT

**PRAXISBERICHT** Einsam – trotz Team um sich herum? Dann kann es helfen, das eigene Rollenverständnis und die Firmenkultur in den Blick zu nehmen. Eine Unternehmerin und ein Unternehmer berichten, was ihnen das bringt

**E**insamkeit an der Spitze – nichts, was man fürchten muss, findet Christine Waldmann, Inhaberin von Growth 360, einer Münchner Agentur für digitales Marketing. „Einsame Momente sind einfach der Preis für meine unternehmerische Freiheit. Für den Luxus, wirklich allein entscheiden zu können. Deshalb zahle ich ihn gern – auch wenn es sich manchmal nicht gut anfühlt.“ Noch weiter geht Joy Thanarajah, Geschäftsführer der Personalberatung Deininger in Frankfurt am Main: „Kein Unternehmer, keine Unternehmerin hierzulande muss ernsthaft einsam sein. Dafür gibt es einfach zu viele Möglichkeiten, dem vorzubeugen.“

Im Folgenden erzählen beide, wie sie zu dieser positiven Sichtweise gekommen sind – auf etwas, unter dem viele andere an der Unternehmensspitze leiden. Welche Tipps haben sie? Und was tun sie, wenn es ganz oben doch einmal unangenehm wird und sie gern jemanden hätten, der sich mit in den Wind stellt?

## EINSAMKEIT EINPLANEN

„Sich von Anfang an darauf einzustellen, dass Einsamkeitsgefühle kommen könnten, ist der wichtigste Schritt, um klug mit ihnen umgehen und einen Leidensdruck verhindern zu können“, sagt Birgit Nüchter, Business-Coachin aus Stuttgart. Genau das hat Agenturinhaberin Christine Waldmann getan. „Als ich 2019 gegründet habe, habe ich mir klargemacht: Es wird ein Auf und Ab aus Höhen und aus Tiefen.

Und aus Letzteren wirst du dich immer selbst am Schopf rausziehen müssen. Da wird niemand sein, der dir mal auf die Schulter klopft und eine eigene Idee hat“, so Waldmann.

Sie wählte diese Einsamkeit an der Spitze bewusst – nachdem eine Kooperation gescheitert war. Eigentlich wollte Waldmann eine Agentur mit einem Bekannten aufbauen, den sie seit mehr als zehn Jahren kannte. Einen Monat lang lief alles gut. Dann erklärte ihr Geschäftskollege in spe, die Anteile der Firma nicht 50:50 aufteilen zu wollen. „Er meinte, als Mutter einer Zweijährigen könnte ich schließlich niemals so viele Stunden im Büro sitzen wie er“, erinnert sich Waldmann. „Da war mir klar: Ich muss alleine gründen. Nicht wegen des Geldes, sondern weil sich Leistung für mich daran bemisst, Ziele zu erreichen – und nicht daran, stumpf Stunden abzusitzen.“

Wohin die alte Vorstellung von Arbeit führt, hatte sie zuvor als Angestellte eines Start-ups mit einer ausgeprägten Präsenzkultur erfahren. „Ich verbrachte halbe Nächte im Büro. Verpasste den ersten Laternenumzug zu Sankt Martin meiner Tochter und ihren ersten Nikolaustag, weil ich dachte, irgendeine Aufgabe sei dringender. Das hat einsam gemacht und mich an den Rand eines Burnouts gebracht“, sagt Waldmann.

Sie wollte ein anderes Unternehmen aufbauen. Eines, in dem 32 Stunden pro Woche bei einem Gehalt im Branchendurchschnitt der Normalfall sind – und Überstunden die Ausnahme. In dem Angestellte selbst bestimmen können, auf welchen Wegen sie Projekte angehen. ➤



Und in dem alle die Gewissheit haben, bei Problemen auf die Chefin zählen zu können. „Es mag pathetisch klingen – aber ich will mit meiner Agentur die Arbeitswelt ein bisschen besser machen“, sagt die 39-Jährige. „Und das geht im Alleingang besser.“

## DIE EIGENE ROLLE KLÄREN

Das erste Mal so richtig einsam fühlte sich Waldmann, als ihre Vision und die Realität nicht mehr passgenau übereinandergingen. Eine Mitarbeiterin war an Depressionen erkrankt, fiel über ein halbes Jahr hinweg immer wieder wochenlang aus. Waldmann unterstützte, wie sie sagt. Ermöglichte der Mitarbeiterin etwa, Minusstunden zu machen, obwohl das wirtschaftliche Schwierigkeiten brachte. „Ich konnte ja keine neuen Aufträge annehmen – ohne gleichzeitig den Rest des Teams zu überlasten.“

Irgendwann ging sie ins Gespräch darüber, wie sich die Krankheitstage reduzieren ließen. Sie schlug der Mitarbeiterin vor, ihre Stunden zu reduzieren. Erklärte ihr, den Platz im 13-köpfigen Team freizuhalten, sollte sie eine Reha machen wollen. Doch die Mitarbeiterin wollte nichts unternehmen – dafür mehr Gehalt. Als Waldmann das nicht zahlte, erfragte die Angestellte die Gehälter der anderen und verlangte den Durchschnitt. „Mich hat dieses Verhalten richtig verletzt: Es war so das alte Verständnis von der bösen Unternehmerin, die nur Kohle aus der Firma ziehen will. Sie selbst aber wollte nichts geben“, so die Unternehmerin. Zugleich sei sie sich blauäugig vorgekommen: „Ich war angetreten in dem Gefühl: Ich bin eine unter Gleichen. Zu bemerken, meine Rolle verkannt zu haben, war eine schwierige Erkenntnis.“

Rollenkonflikte als Auslöser für Einsamkeitsgefühle seien typisch, so die Kölner Führungskräfte-Coachin Gudrun Happich: „Gerade in kleineren Betrieben herrscht ja oft eine familiäre Atmosphäre. Doch auch dort bleiben Mitarbeitende: Sie haben andere

Verantwortlichkeiten und Erwartungen als die Menschen an der Spitze. Das sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich einsam fühlen, regelmäßig klarmachen.“

Waldmann suchte sich dafür eine Unternehmensberaterin für kleine Betriebe. In den Sitzungen konnte sie, so erzählt sie es, ihre Ängste und Probleme aussprechen, ohne sich schwach zu fühlen – und bekam eine klare Einschätzung von außen. „Während ich mich in dem Versuch, die Mitarbeiterperspektive einzunehmen, über die Monate verheddert hatte, erinnerte mich die Beraterin daran, dass ich zuallererst Unternehmerin bin. Und ich mir zu viel Empathie auf Dauer gar nicht leisten kann“, sagt Waldmann, die mit ihrer Agentur 1,1 Millionen Euro im Jahr erwirtschaftet. Dazu hätten die Treffen positiven Druck aufgebaut. „Ich konnte ja schlecht nach vier Wochen wiederkommen, ohne etwas geändert zu haben. Und so habe ich die Mitarbeiterin irgendwann entlassen.“

## DIE FIRMENKULTUR IN DEN BLICK NEHMEN

„Wer sich an der Spitze einsam fühlt, hat oft ein hausgemachtes Problem beim Betriebsklima“, sagt Business-Coachin Birgit Nüchter. Ihre Beobachtung: Wenn sich Chefs und Chefinnen darüber beklagen, dass niemand auf sie zukommt, Teammitglieder wichtige Informationen für sich behalten und keine Kritik äußern, seien sie selbst oft eher misstrauisch und kontrollierend. Sie fänden ihre eigenen Ideen häufig am besten, träfen Entscheidungen, ohne andere einzubinden. „Und dann wundern sie sich, dass sie eine Politik der offenen Tür predigen – aber niemand durch die Tür kommt“, so Nüchter.

Vor einer Herausforderung dieser Art stand Joy Edwin Thanarajah, als er 2022 das operative Geschäft der Deininger Unternehmensberatung übernahm. Sein Vorgänger hatte die Firma 1981 gegründet, streng hierarchisch geführt und alles Wichtige mit sich allein ausgemacht. Thanarajah aber war klar: Als Lonesome Cowboy an der Firmenspitze zu stehen, würde sich nicht nur nicht gut anfühlen. Er würde damit

auch den Erfolg der Unternehmensgruppe mit 8,5 Millionen Euro Jahresumsatz gefährden. Zum einen sei die Welt inzwischen so komplex und verändere sich so schnell, dass viel mehr Entscheidungen zu treffen wären als früher, sagt Thanarajah. „Als Einzelperson da alles zu überblicken, ist völlig unmöglich. Ich brauchte also von Anfang an die anderen, um alle nötigen Infos zu bekommen.“

Zum anderen wollten sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen heute viel mehr beteiligen und Verantwortung übernehmen. „Würde ich dieses Bedürfnis ignorieren, bekäme ich kein Personal mehr“, sagt der Geschäftsführer. Seine Lösungsidee: die Unternehmenskultur auf Kollaboration drehen. „Dass ich am Ende immer noch allein entscheide, ist klar. Aber

den Weg zur Entscheidung will ich mit anderen gemeinsam gehen.“

Doch wie schafft man eine solche Kultur, wenn die Angestellten über Jahrzehnte einen Patriarchen an der Unternehmensspitze erlebt haben? Thanarajah versuchte es so: Nach seinem Start als Geschäftsführer organisierte er Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern – den 70 in Deutschland und den 40 an den Standorten London, Warschau, Mumbai und Shanghai, um sich selbst und sein Konzept einer kollaborativen Führung vorzustellen. „Die Menschen müssen wissen, wer ich bin und wofür ich stehe. Nur dann bin ich einschätzbar“, sagt der 43-Jährige. „Das ist für mich die Voraussetzung dafür, dass sie mir vertrauen, mir nötige Infos weitergeben, mit Fragen >

kommen – und auch mit kritischem Feedback.“ Daher teilte Thanarajah auch offen seine Schwächen und Positionen. Erklärte, dass er ungeduldig sei, vom Herzen her ein Sozi – zugleich aber konservative Werte verfolge. Dass er das Prinzip Homeoffice nicht schätzt, auch wenn Deininger es anbietet. Dass ihm das ganz legere Auftreten von Führungskräften und das Duzen auf allen Ebenen ein wenig zu viel Amerikanismus ist – weshalb er etwa aus Prinzip im Büro stets Krawatte trägt. Zudem baute Thanarajah einen Führungskreis um sich auf, um Vertraute zu haben, mit denen er ins Sparring gehen kann. „Außerdem soll das dem Team signalisieren: Ich meine es ernst, ich will euer Feedback – und hole es mir aktiv.“

Das klingt alles sehr leicht und schlüssig. Wann wird es schwierig? „Das Herausfordernde ist natürlich, sich am Ende auch wirklich in den eigenen Entscheidungen beeinflussen zu lassen“, sagt Thanarajah und lacht. Ein Beispiel sei das Projekt, das Corporate Design des Unternehmens aufzufrischen. 17 Jahre lang war der Außenauftritt in Grau gehalten, mit schwarzen Schriften. Heute bilden mehrere sehr zarte Striche das „D“ als Deininger-Logo, die Hauptfarbe des Corporate Designs ist Petrol, ergänzt durch Mint. „Der erste Entwurf des Grafikers war direkt der finale. Aber nicht, weil ich den so gut fand. Im Gegenteil: Ich hatte mir eher ein klassisches Dunkelblau vorgestellt und war total kritisch“, so Thanarajah. Trotzdem zeigte er den Entwurf Menschen aus seinem beruflichen und privaten Umfeld. Fast alle waren auf Anhieb überzeugt. „Hätte ich trotzdem noch eine Überarbeitung eingefordert – es wäre ein Witz gewesen. Ich kann ja nicht alle möglichen Leute einbinden, dann aber deren Einschätzung ignorieren.“

Auch für Christine Waldmann ist Feedback aus dem Team zentral, um sich nicht allein zu fühlen und das Unternehmen voranzubringen. Sie versucht, eine entsprechende Kultur über viele Kleinigkeiten zu etablieren. „Am Ende von Meetings etwa sagt jeder, wie das Treffen für ihn war – auf einer Skala von eins bis zehn. Und begründet diese Einschätzung.“ Das helfe,

zu erkennen, was das Team von welchen Meetings erwarte – und diese effizienter zu gestalten. Dazu gibt es alle drei Monate persönliche Feedback-Runden, mal zu zweit, mal zu dritt. „Da kam zum Beispiel raus, dass ich Themen manchmal zu spät loslasse. Was nicht nur mich bremst, sondern auch die anderen.“

Zudem hat Waldmann für Kundenangebote eine Kontrollschleife von unten eingeführt. „Früher habe ich das Pricing allein gestaltet. Und mein Team oft überfordert, weil ich falsche Vorstellungen hatte, wie lange etwas dauert“, sagt sie. Heute? Geht kein Angebot raus, das nicht durch ihr Team freigegeben wurde.

## UNTERSTÜTZUNG HOLEN

Bleibt ein Problem: Oft fehlen Menschen, mit denen Unternehmerinnen und Unternehmer sich auf Augenhöhe austauschen können. „Viele suchen diese Personen in der Firma. Aber da werden sie kaum Erfolg haben. Besser ist es, sich mit Menschen von außerhalb zu vernetzen“, rät Coachin Happich. „Mit Leuten, die sie respektieren können, die sie verstehen – zugleich aber eine neue Perspektive einbringen.“

Unternehmer Thanarajah hat dafür einen Beirat gegründet. Darin sitzen unter anderem ein Chief Financial Officer, ein Wirtschaftsprüfer und ein Anwalt – alle auch Unternehmer. „Das sind gestandene Persönlichkeiten, bei denen ich weiß: Deren Ansicht ist bedeutsam, darauf kann ich vertrauen. Ehe ich eine wichtige Entscheidung treffe, frage ich im Beirat nach Infos und Meinungen.“

Christine Waldmann trat der Entrepreneurs' Organization Munich bei, heute ist sie im Vorstand. Die Mitglieder des Netzwerks stammen aus verschiedenen Branchen: Ein Mühlenbetreiber ist dabei, ebenso der Chef einer Sanitätshauskette. Waldmann: „Die Augenhöhe war von Beginn an da. Denn egal, was für ein Unternehmen jemand führt, die Herausforderungen sind immer die gleichen.“ Alle vier Wochen gehe es darum, Erfahrungen zu teilen – nicht Ratschläge. „Augenhöhe entsteht, wenn man sich auf einer emotionalen Ebene be- ➤

gegnet, sich also zum Beispiel erzählt, welche Situationen schwierig sind, wann man sich schwach fühlt, nicht weiterweiß“, sagt die Agenturchefin. Bei den Treffen hat Waldmann auch persönliche Glaubenssätze bearbeitet wie etwa: „Du musst in allem perfekt sein“. „Solche Ansprüche können extrem einsam machen. Aber wenn man hört, andere kämpfen genauso damit, hilft das schon enorm.“

## DAS PRIVATE ENTLASTEN

Waldmann findet im Netzwerk darüber hinaus für berufliche Herausforderungen ein Verständnis, das in der Partnerschaft oft gar nicht vorhanden sein kann. „Anfangs habe ich mir zum Beispiel ein sehr geringes Gehalt gezahlt, um Rücklagen bilden zu können. Da gab es von meinem Partner schon mal eine hochgezogene Augenbraue. Im Netzwerk war allen klar, warum ich so entschieden habe“, sagt Waldmann.

Seit sie dort Mitglied sei, trage sie viel weniger Erlebnisse aus dem Job mit ins Private. „Das nimmt enorm Druck raus. Man erwartet sonst ja immer, dass der andere sich für die Probleme als Unternehmerin interessieren und einen verstehen muss. Aber wenn der Partner beispielsweise angestellt ist, dann ist diese Erwartung schon völlig überzogen“, so Waldmann.

Auch Thanarajah streift die Unternehmerrolle so weit wie möglich ab, wenn er sein Zuhause betritt. Er berichtet nichts aus dem Arbeitsalltag, auch wenn seine Frau ihn immer wieder mal darum bittet – und umgekehrt selbst von ihrem Alltag erzählt. „Das Problem: Unternehmer zu sein, ist für mich kein Job. Das bin ich als Person – also grundsätzlich 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Umso wichtiger ist es mir, am Wochenende so gut es geht, den Stecker zu ziehen. Und nur Ehemann und Papa zweier Kinder zu sein“, sagt Thanarajah. Ohne diesen Ausgleich würde er den Job kognitiv nicht schaffen. „Und ich würde diese engen sozialen Bande daheim gefährden. Und das könnte wirklich einsam machen. Es führt also meiner Ansicht nach gar kein Weg daran vorbei, das Private privat zu halten – und sich dafür die Zeit zu nehmen!“

## DER LOHN DER MÜHEN

Waldmann sagt: Sich der Einsamkeit an der Unternehmensspitze zu stellen, kostet Kraft. Aber durch die dauernde Reflexion sei sie über die Jahre gewachsen – von der Gründerin zur Geschäftsführerin. „Das Trotzige der Gründung, das Gefühl, alles alleine richtig zu machen, ist einer Demut gewichen“, sagt Waldmann.

So habe sie sich irgendwann gefragt, ob sie alleine die beste Besetzung an der Spitze der Firma sei. Die Antwort: Nein!“ Vertrieb und Finanzen etwa seien nicht ihre Themen. Dennoch habe sie sich stets auch darum gekümmert – im Gefühl, als Unternehmerin alles können zu müssen. „Heute weiß ich: Einen Scheiß muss ich!“ Daraus entwickelte sich der Gedanke, wie weit es sie und die Firma voranbringen könnte, es doch mal mit Co-Geschäftsführern zu versuchen – „die meine Defizite ausgleichen und mir den Raum geben, das zu tun, worin ich gut bin.“

Entsprechende Pläne sind weit gediehen. Doch da der Notartermin erst noch ansteht, will Waldmann nichts Konkretes sagen. „Sicher ist: Ich werde Unternehmerin bleiben und die Vision der Agentur weiter vorantreiben. Nur nicht mehr allein an der Spitze.“

Thanarajahs Plan für die Zukunft: weitermachen wie bisher und wachsen. Mit Mitarbeitenden, die es mögen, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen. Und es mittragen, wenn er am Ende mal falsch entscheidet. So wie vor einiger Zeit, als ein Mitarbeiter ankündigte, in Rente zu gehen. Einige aus dem Team warnten Thanarajah, der Mann könnte doch weiterarbeiten wollen – auf eigene Rechnung, mit Kontakten aus der Firma. Thanarajah entschied, dem einen Angestellten mehr zu vertrauen als den Warnungen – und setzte keinen Ausstiegsvertrag auf. Der Mann machte sich dann tatsächlich selbstständig und nahm seinen Kundenstamm mit. „In solchen Situationen fühlen Sie sich natürlich einsam“, sagt der Firmenchef. Aber alles habe sich ein klein bisschen weniger schlimm angefühlt, als er merkte: Kein Teammitglied kündigt wegen seiner Fehleinschätzung. „Und dann haben mir alle vermittelt: ‚Ey, das war Mist. Aber jetzt weiter, wir tragen den Schaden zusammen.‘ Das tat unglaublich gut.“

# DURCH MEINE SPIRITUALITÄT FÜHLE ICH MICH MIT ALLEM VERBUNDEN

**HENNING SCHURBOHM**, 52, ist Inhaber des Handels- und Handwerksbetriebs Elektro-Alster-Nord in Hamburg – und außerdem Zen-Lehrer. Er leitet eine Gruppe in Hamburg und mehrmals im Jahr vier- bis siebentägige Retreats im Kloster Buchenberg. Hier erzählt Schurbohm, warum er gar nicht einsam sein kann – und wie ihm der Buddhismus hilft, ein besserer Unternehmer zu sein.

In meinem Leben gibt es drei wichtige Säulen: meine Frau und meine Tochter, mein Unternehmen, meine Spiritualität. Seit einem Zen-Seminar 2011 ist Meditieren für mich so selbstverständlich wie Zähneputzen. Das hat Auswirkungen auf mein Leben, auch auf das als Unternehmer.

Im Buddhismus geht man davon aus, dass jeder mit allem in der Welt verbunden ist. Damit kann ich per se nicht einsam sein. Dazu verschafft Zen mehr Gelassenheit: Durch das Meditieren nehme ich Gefühle besser wahr – und kann in der Folge auf Abstand zu ihnen gehen. Ein Beispiel: Man redet sich ja oft ein, der eine Mitarbeiter sei unersetzlich. Wenn der dann geht, kommen Traurigkeit und Wut. Anstatt mich in einem emotionalen Ausbruch zu verlaufen, denke ich: Okay, das ist die Lage, ich könnte mich auf den Kopf stellen, es würde nichts ändern. Mit diesem Metablick bleiben solche Situationen zwar herausfordernd, werfen mich aber nicht um.

Die Vorstellung, mit allem verbunden zu sein, heißt für mich auch, jeden um Hilfe bitten zu können. Das aber muss ich noch lernen. Aus meinem Umfeld höre ich, ich würde zu viel mit mir selbst ausmachen. Das versuche ich zu ändern und erzähle etwa meiner Frau mehr, was im Unternehmen los ist – sie ist selber Unternehmerin, da gibt es eine große Verständnissnähe. Dazu frage ich mein Team öfter um Einschätzungen, etwa wenn es um größere Investitionen geht.

Mit all dem verschafft mir meine Spiritualität eine große Befriedigung und Dankbarkeit. Das fühlt sich mega an – und ist das Gegenteil von Einsamkeit. Als Zen-Trainer gehe ich davon aus, dass alle Menschen

„Buddha-Natur“, also Spiritualität, in sich tragen – diese sich aber verschieden äußert. Mich persönlich treibt die Sehnsucht an, zu erfahren: Was gibt es außer dem, was ganz offensichtlich da ist? Für andere ist es vielleicht die Sehnsucht nach der Weite des Meeres – und sie erfahren spirituelle Momente auf einem Segelschiff und fühlen sich dort mit der Welt verbunden.

Worum es geht: sich die Selbsterlaubnis zu geben, solche Momente zuzulassen. Und sich Zeit zu nehmen, hinzuschauen: Warum bin ich hier? Was ist meine Aufgabe – und wie kann ich am meisten dienen? Letzteres ist mir wichtig: Wer den buddhistischen Weg geht, geht ihn für andere, nicht für sich. Und tritt bewusst in Kontakt zu den Menschen um sich herum. So überlege ich im Alltag immer wieder, was ich meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geben kann, damit sie besser werden.

Für den Anfang noch etwas Konkretes: Im Film „Perfect Days“ setzt sich der Protagonist jeden Tag in einen Park und beobachtet, wie das Licht durch die Blätter der Bäume fällt. Solche spirituellen Routinen kann jeder finden: der Katze beim Spielen zuschauen. Die Wohnung mit Blumen dekorieren. Einfach Dinge tun, in denen man wirklich im Moment lebt und sich mit dem verbunden fühlt, was gerade ist. ➤

**WEITERLESEN** Auf den folgenden zwei Seiten finden Sie SOS-Tipps gegen Einsamkeit – von Menschen, die im Job oft damit zu kämpfen haben.

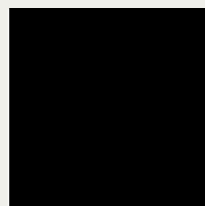
# SIE SIND NICHT ALLEIN!

Wann sind Sie einsam – und wie gehen Sie damit um? Das hat impulse Personen aus unterschiedlichen Branchen gefragt. Sie alle wissen, wie es ist, auf sich allein gestellt zu sein – und teilen hier ihre Tipps und Gedanken



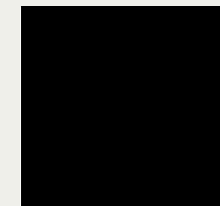
**RAPHAEL FELLMER, 41, Mitgründer und Geschäftsführer Lebensmittelretten Ecoplus, ehem. Sirplus**

Als ich Ende 2023 mit meiner Firma Sirplus insolvent war, habe ich mich sehr einsam gefühlt. Eigentlich schon in den vier Jahren zuvor, als ich alles tat, um das Unternehmen zu retten. Ich habe Freunde und Familie vernachlässigt und wirklich vergessen zu leben. So richtig bewusst wurde mir das aber erst, als ich losgelassen habe und neu gestartet bin. Jetzt setze ich andere Prioritäten, denn: Ich bin ein sozialer Mensch, ich brauche Umarmungen und Gespräche, das gibt mir unglaublich viel Energie, anstatt die ganze Zeit nur dem Geld hinterherzurrennen. Und so achte ich neben tiefen Freundschaften und Zeit für Familie auch immer mehr auf die kleinen Begegnungen im Alltag, mit Postboten, Nachbarn oder Kassiererinnen – wenn ich den Menschen um mich Aufmerksamkeit schenke, schenke ich sie letztlich mir selbst.



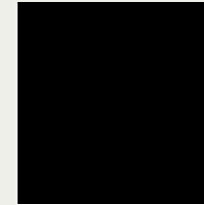
**CHRISTOPHER SPERING, 41, Geschäftsführender Oberarzt und Leiter Spezielle Unfallchirurgie der Universitätsmedizin Göttingen**

Das Gefühl von Einsamkeit kommt in meinem Job nicht vor, da Entscheidungen bedacht, bewusst und im Konsens getroffen werden. Aber natürlich muss ich auch Entscheidungen treffen, die weitreichende Folgen haben können, und dafür brauche ich Sicherheit. Ich reguliere daher mein persönliches Empfinden und meine Emotionen und konzentriere mich auf Fakten, Risiken und Optionen. Später, zum Beispiel nach einer kritischen Operation, nehme ich mir immer Zeit, um Geschehnisse zu verarbeiten. Dann erlaube ich mir, diese ausführlich zu reflektieren. Oft machen wir das auch im Team. Das ist ungemein wichtig, um Situationen abzuschließen und gemeinsam festzustellen, ob wir direkt weiterarbeiten können. Außerhalb meiner Arbeit nehme ich mir Zeit, beim intensiven Sport meine Gedanken und Reflexion zu sortieren.



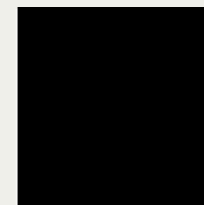
**ANJA BLACHA, 34, Extrem- und Ausdauersportlerin, bestieg als jüngste Deutsche den Mount Everest und die „Seven Summits“**

Obwohl ich auf Expedition viele meiner Schritte allein setze, begleiten mich in meiner Vorstellung doch all jene, die mich dazu befähigt haben. So kann ich mich verbunden und gestützt fühlen durch Freunde und Familie, auch wenn sie gerade nicht bei mir sind. Ebenso kann ich mich im Alleinsein stark, unabhängig und selbstbestimmt fühlen, wie ein Solitär. Mitunter kann Einsamkeit jedoch auch anders wirken: Kein Seilpartner ist da, der mich hält, damit ich nicht in eine Gletscherspalte stürze. Kein Zeltpartner ist neben mir, mit dem ich gemeinsam den Tag reflektieren und das Abendbrot genießen kann. Niemand ist an meiner Seite, mit dem ich gemeinsam unbekanntes Terrain erkunden und schwierige Entscheidungen treffen kann. Alle Last liegt allein auf mir, im Rucksack auf meinen Schultern. In diesen Momenten erlaube ich mir mehr Zeit, um innezuhalten. Ich stelle mir vor, wie ich die Geschichten und Erinnerungen bei meiner Rückkehr mit Menschen teilen werde. Und ich vertraue darauf, dass ich das, was ich mir vorgenommen habe, auch schaffe.



**NIKOLAUS FÖRSTER, 55, impulse-Herausgeber und Geschäftsführer von Impulse Medien**

In der Regel stimme ich mich mit meinem Team ab, und als impulse-Herausgeber stehe ich ständig im Kontakt mit anderen Chefs und Chefinnen. Von unterschiedlichen Erfahrungen zu profitieren, gibt Sicherheit. Trotzdem erlebe ich immer wieder einsame Momente. Dann höre ich in mich hinein: Was fühlt sich richtig an? Was passt zu meinen Werten? Ich erinnere mich an einen Moment sehr konkret: Der erste Corona-Lockdown hatte gerade begonnen, unser Umsatz brach ein. Innerhalb einer Woche verloren wir 1 Million Euro. Eine Katastrophe. Sollte ich Kurzarbeit anmelden? Oder alles auf eine Karte setzen und ohne bürokratisches Korsett mit aller Kraft dafür sorgen, dass Tausende Mittelständler unterstützt werden? Die Entscheidung fällte ich nachts um 1.30 Uhr. Ich hörte auf mein Bauchgefühl und ging volles Risiko: Jetzt erst recht, keine Kurzarbeit! Am frühen Morgen sprach ich mit den Führungskräften, dann mit dem Team. Alle zogen mit, ich war erleichtert. Entgegen allen Erwartungen wurde es unser erfolgreichstes Geschäftsjahr. Es hilft, was ich seit Langem in einer jährlichen Schweigewoche im Kloster einübe: im Alleinsein Klarheit zu finden, worauf es wirklich ankommt.



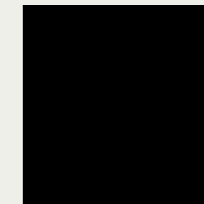
**AXEL KAISER, 62, Gründer des Zahnputztabletten-Herstellers Denttabs**

Was beim Thema Selbstständigkeit oft unausgesprochen bleibt: Sie bedeutet nicht nur Freiheit, sondern vor allem hohe Anforderungen an die eigene Persönlichkeit. Es kommen Entscheidungen auf einen zu, die in keinem Businessplan stehen und für die am Ende nur einer geradesteht: man selbst. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer kennt die Situation der einsamen Entscheidungen. Ich suche dann natürlich nach Rat, wäge ab zwischen Zahlen und Bauchgefühl, dem ich über die Jahre immer mehr vertraue. Manchmal werfe ich sogar eine Münze. Wahre Einsamkeit spüre ich aber nur dann, wenn ich meine Werte aus den Augen verliere. Solange ich ihnen gemäß handle, bleibe ich innerlich stabil – und wachse mit jeder Erfahrung.

## WAS SIND IHRE ERFAHRUNGEN MIT EINSAMKEIT?



Welche einsame Entscheidung ist Ihnen noch im Gedächtnis? Was tun Sie, wenn Sie sich einsam fühlen? Tauschen Sie sich mit anderen impulse-Mitgliedern im **Unternehmer-Forum** von impulse aus – über den QR-Code links oder diesen Link: [impulse.de/einsamkeit](https://impulse.de/einsamkeit)



**ANTJE BOETIUS, 57, Direktorin des Alfred-Wegener-Instituts, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung**

Wenn ich Einsamkeit empfinde, dann eher positiv. Zum Beispiel, wenn ich alleine in einer fremden Umgebung bin und alle Sinne schärfen kann, um das Unbekannte zu erfassen: nicht reden, nicht erreichbar sein, allein mit der Mitwelt. Zuletzt hatte ich das Gefühl sehr kurz und intensiv beim Open-Water-Tauchen bei den Azoren. Ich hielt mich an einem Seil fest und schaute in das ewige Blau des Meeres, und in der Ferne zog eine Mantarochen-Familie vorbei. Als unangenehmes Gefühl empfinde ich Einsamkeit, wenn sie mich inmitten einer Menschenmasse überfällt – auf einem Event, einer Konferenz, einer Party. Dann fühlt es sich plötzlich so an, als wäre ich deplatziert, gar nicht bei mir oder den anderen um mich herum. Es geschieht selten, aber in Momenten des „Overloads“ fühle ich mich fremd. Ich rufe dann eine Person an, die mir lieb und teuer ist, um mich wieder zu erden. So hole ich mir die Energie, die es braucht, für die flüchtigen Begegnungen mit vielen.

## WEITERLESEN

Und wie hoch ist Ihr Risiko für chronische Einsamkeit? Auf der nächsten Doppelseite finden Sie dazu einen Selbsttest.





Praxis-Hilfe

DOWNLOAD Eine digitale Version des Selbsttests mit Tipps für weniger Einsamkeitsempfinden finden Sie unter [impulse.de/einsamkeitstest](https://impulse.de/einsamkeitstest)



# WIE EINSAM BIN ICH WIRKLICH?

Den UCLA-Einsamkeitstest nutzt die Forschung seit Jahrzehnten. Gehen Sie die 20 Aussagen nacheinander durch: So finden Sie heraus, wie einsam Sie sind – und ob es ratsam wäre, aktiv zu werden

## 1. Ich fühle mich wohl mit den Menschen um mich herum.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 2. Ich habe genug Gesellschaft.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 3. Ich habe niemanden, an den ich mich wenden kann.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 4. Ich fühle mich allein.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 5. Ich habe einen Freundeskreis.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 6. Ich habe viel gemeinsam mit den Menschen um mich herum.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 7. Ich fühle mich niemandem nah.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 8. Die Leute um mich herum haben ganz andere Interessen und Ideen als ich.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 9. Ich bin ein geselliger Mensch.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 10. Ich habe Menschen, die mir nahestehen.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 11. Ich fühle mich ausgeschlossen.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 12. Meine Freundschaften sind oberflächlich.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 13. Niemand kennt mich wirklich.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 14. Ich fühle mich von den anderen isoliert.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 15. Ich kann mit anderen zusammen sein, wenn ich das will.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 16. Es gibt Menschen, die mich wirklich verstehen.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 17. Ich bin zu viel allein.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte

- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 18. Die anderen Menschen haben es schwer, an mich heranzukommen.

- stimmt gar nicht     \_\_1\_\_ Punkt
- wenig                    \_\_2\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_4\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_5\_\_ Punkte

## 19. Ich habe Menschen, mit denen ich sprechen kann.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## 20. Ich habe Menschen, an die ich mich wenden kann.

- stimmt gar nicht     \_\_5\_\_ Punkte
- wenig                    \_\_4\_\_ Punkte
- teils-teils                \_\_3\_\_ Punkte
- ziemlich                  \_\_2\_\_ Punkte
- völlig                     \_\_1\_\_ Punkt

## AUSWERTUNG

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen und tragen Sie sie hier ein:

Ihr Testergebnis: \_\_\_\_\_ Punkte von möglichen 100 Punkten.

Je höher Ihr Punkteergebnis ist, desto stärker leiden Sie womöglich an Einsamkeit.

Einen sehr hohen Einsamkeitswert (über 80) sollten Sie ernst nehmen, denn chronische Einsamkeit kann psychisch und langfristig auch körperlich krankmachen. Mehr Informationen zur Einschätzung Ihres Testergebnisses sowie Tipps für Hilfsangebote finden Sie in der Langversion des Downloads unter: [impulse.de/einsamkeit](https://impulse.de/einsamkeit)