

Chef sein und Mensch bleiben

Führungskräfte haben es schwer: Sie sollen ihre Lebensqualität im Blick haben, aber sich auch um die ihrer Mitarbeiter kümmern. Sie sollen ihren eigenen Werten treu bleiben, aber für das Unternehmen wirtschaftliche und rationale Entscheidungen treffen. Für Führung bleibt heute immer weniger Zeit. Führungskräfte können ihre eigenen Ängste und Sorgen oft nicht adressieren. Deshalb ist nach außen immer „alles super“. Ganz falsch, meint Maren Lehky. Unternehmen brauchen authentische Führungskräfte, und diese dürfen auch ruhig mal Schwäche zeigen.

Frau Lehky, Sie haben als Titel Ihres Buchs eine Floskel gewählt, die wir alle kennen. Was würde passieren, wenn der Chef auf die Frage „Wie geht's?“ offen sein Leid klagen würde?

MAREN LEHKY Auf einem Flughafen beobachtete ich einmal eine Szene, die ich auch im Buch beschreibe. Ein Mann Mitte 40. Er schaut fix und fertig aus, wirkt völlig erschöpft. Aber auf die Frage seines Kollegen, wie es gehe, antwortet er wie aus der Pistole geschossen: „Alles super, alles bestens“. Dies hat mich in zweierlei Hinsicht erschüttert. Zum einen scheinen viele Führungskräfte zu befürchten: Es gibt keinen anderen außer mir, dem es schlecht geht, alle anderen haben offenbar alles im Griff. Zum anderen scheinen Führungskräfte oft selber gar nicht mehr zu fühlen, wie es ihnen wirklich geht. Sie machen sich selbst und anderen etwas vor. Sie arbeiten über ihre Leistungsgrenzen hinaus und verfügen über eine große Verdrängungskompetenz, entkoppeln sich von sich selbst. Medikamentenmissbrauch kommt bei vielen hinzu. Das ist eine schlimme Kombination. Und viele finden das völlig normal und bringen Leistung bis zur Erschöpfung. Selbstreflexion hingegen ist die Kompetenz, die Führungskräfte in Zukunft brauchen.

Sie schätzen die Situation für die Führungskräfte in dieser Hinsicht als so gravierend ein, dass es Ihnen ein ganzes Buch wert ist?



MAREN LEHKY ► **Alles super, und selbst?**
Strategien für mehr Lebenskraft in der Führungsrolle.
Campus, 2016, 219 S., 24,95 € ISBN 978-3-59350-568-8

sen uns um unsere Führungskräfte kümmern wie um alle anderen Mitarbeiter. Doch leider stehen neben fachlichen Weiterbildungsprogrammen die persönlichen Themen der Führungskräfte selten auf der Agenda. Man ist der Meinung, die managen sich schon selbst, oder man geht davon aus, die können das ab, das ist alles im Gehalt mit drin. Dass Führungskräfte auch ermutigt werden,

LEHKY Es gibt viele Ratgeber für Führungskräfte. Diese drehen sich aber oft um rein betriebswirtschaftliche oder eher handwerkliche Faktoren oder thematisieren den besten Umgang mit den Mitarbeitern. Mein Anliegen war es, ein Buch zu schreiben über den Umgang der Führungskräfte mit sich selbst. Denn wer anderen viel geben möchte, muss selbst aus einem vollen Brunnen schöpfen können. Und dafür möchte ich Impulse geben und zum Nachdenken anregen.

Wird allzu oft vergessen, dass Führungskräfte auch Mitarbeiter sind, deren Wunsch nach menschlichem Zuspruch in der Regel niemand nachkommt? Kann oder muss HR hier eine Aufgabe übernehmen?

LEHKY HR hat eine Menge Möglichkeiten einzuhaken. HR ist derjenige Bereich, der Zugang zum Topmanagement hat und dem Vorstand klarmachen kann: Wir müs-



MAREN LEHKY war viele Jahre als Personalleiterin tätig, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied eines internationalen Industrieunternehmens. Seit 2002 ist sie Inhaberin einer Unternehmensberatung für Personalmanagement und coacht Führungskräfte zu Leadership-Themen.

auch einmal Schwäche zu zeigen oder über ihre Ängste, Sorgen oder Gewissenskonflikte reden dürfen und bei Gesundheitsprogrammen der Unternehmen nicht ausgenommen werden, sind elementare Frage der Unternehmenskultur. Für Führungskräfte ist die Personalabteilung meistens der erste und oft auch einzige Ansprechpartner. Die Frage ist, was man aus den Gesprächen macht, wenn man erkennt, da agiert jemand am Limit. Eine Beratung im Kern ist für HR nicht möglich, ohne selbst in Gewissenskonflikte zu geraten, und dafür reicht auch oft das Vertrauen nicht. Ein externes Coaching, um Führungskräfte zu unterstützen, oder ein Impulsvortrag in Anwesenheit mit dem Topmanagement, um im Anschluss gemeinsam und offen zu diskutieren, wären gute Schritte.

AKKUS WIEDER AUFLADEN

Sie wollen Führungskräften mehr Lebenskraft geben. Welches sind denn die größten Krafträuber?

LEHKY Je nach persönlicher Konstellation kann es alles Mögliche sein, vom nicht unterstützenden Ausbeuter-Chef über das anstrengende Privatleben als Pendler bis hin zu einer sehr schwierigen Mitarbeitersituation, einem neuen Job in anderer Kultur, Wertekonflikten, die schlaflos machen, oder inneren Antreibern, die einen vorantreiben, ohne innezuhalten; der übliche Stress, die ständige Erreichbarkeit oder eine lange Phase von „Land unter“, ganz unterschiedlich. Viele Führungskräfte sind aufgrund ihrer persönlichen Gemengelage total erschöpft und müssen dringend ihre Akkus wieder aufladen und etwas ändern. Ich habe inzwischen sogar mehrere Klienten begleitet, die sich getraut haben, genau das zu kommunizieren und eine Auszeit zu nehmen. Und siehe da, der Widerstand war gar nicht so groß wie befürchtet. Übrigens: Alle sind gestärkt in ihre Position zurückgekehrt.

Sind Sie in Ihrer Zeit als Personalleiterin auch in die Perfektionsfalle getappt?

LEHKY Oh ja. Auch ich war mir der Gefahren nicht bewusst, habe eine sehr schnelle, sehr steile Karriere gemacht und unglaublich gerne und viel gearbeitet. Der Preis für sehr viel und sehr gerne arbeiten ist in der Regel, dass man sonst im Leben dann nicht mehr viel hat. Hobbys, soziale Kontakte, Gesundheit brechen weg. Auch für mich war wichtig, immer zu funktionieren. Auch ich bin nach einem schweren Autounfall viel zu schnell wieder zur Arbeit zurückgekehrt, habe gedacht, es geht nicht anders, ich werde gebraucht. Dieses Über-die-Grenzen-Gehen ist mir wohlbekannt, und ich habe vieles lernen müssen, auch aus meinem Buch.

Das Gesellschaftsbild ist aber doch so: Nur wer viel arbeitet, ist gut, und nur wer am längsten im Büro ist, ist wichtig für das Unternehmen. Wehe, der Chef geht um fünf.

LEHKY Wir selbst untermauern das ja mit vorausilemndem Gehorsam. Wir trauen uns nicht auszuprobieren, ob es auch anders geht.

Stellt der Wandel in der Arbeitswelt nicht jetzt automatisch die Weichen für eine neue, menschlichere Führung? Und sind die vielen neuen Entwicklungen wie der Trend zu Kollaboration und Partizipation vielleicht die Chance für Führungskräfte, Chef zu sein, aber auch Mensch zu bleiben?

LEHKY Ich bin mir sicher, es wird Kulturveränderungen geben. Und das kann tatsächlich eine Chance sein, aufeinander zuzugehen und Schluss zu machen mit Heldenkultur und Stress als Statussymbol.

Frau Lehky, vielen Dank für das Gespräch! •

Das Gespräch führte Sabine Schritt.