



# Alles super, und selbst?

## Strategien für mehr Lebenskraft in der Führungsrolle

Maren Lehky  
Campus © 2016  
219 Seiten

## Bewertung

8 9 Umsetzbarkeit  
6 Innovationsgrad  
8 Stil

## Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
Personalwesen  
IT, Produktion & Logistik  
**Karriere & Selbstmanagement**  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
Business weltweit  
Verwandte Themen

## Take-aways

- Führung ist zwangsläufig energieintensiv. Achten Sie darauf, dass Ihr persönlicher Akku immer wieder aufgeladen wird.
- Auch wenn Führungspersonen Privat- und Berufsleben schwer trennen können: Die Grenze zwischen beiden sollte klar geregelt sein.
- Unternehmen verschwenden oft bedenkenlos die Ressource Zeit, wovon am meisten die Manager betroffen sind, die zu Sklaven ihres Terminkalenders werden.
- Der eigene Vorgesetzte ist oft die Projektionsfläche für alles Unangenehme. Ihn in neuem Licht zu betrachten („Reframing“), hilft Ihnen, Ihre Perspektive zu relativieren.
- Lernen Sie, Nein zu sagen. Denken Sie nicht nur an die Konsequenzen einer Absage, sondern auch an den Preis einer Zusage.
- Die vielen Optionen in unserem Berufsleben und unserer Freizeit führen zu Stress.
- Der berufliche Leistungsanspruch darf nicht auf die Freizeit übertragen werden.
- Nur weil Ihr Verhalten Sie bis hierher gebracht hat, heißt das noch lange nicht, dass es der aktuellen Situation noch angemessen ist.
- Um die Kontrolle über Ihr Leben zurückzugewinnen, müssen Sie mit sich selbst ins Reine kommen und Ihre persönlichen Grenzen und Wünsche kennenlernen.
- Versuchen Sie nicht, von etwas wegzukommen, sondern arbeiten Sie auf etwas hin.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) warum gerade Führungskräfte oft blind sind für den Raubbau an ihrem Körper, 2) was die wahren Gründe für Stress und Überarbeitung sind und 3) wie Sie Schritt für Schritt die Kontrolle über Ihr berufliches und privates Leben zurückgewinnen können.

## Rezension

Maren Lehky schafft es auf eingängige Art und Weise, die Gründe für die Überforderung vieler Manager aufzuzeigen. Ihre Ideen und Anregungen zum Aufladen des persönlichen Akkus, der in jeder Führungsposition unweigerlich entladen wird, sind nicht nur durchaus praktikabel, sondern laden auch zur vertieften Reflexion ein. Die Autorin fertigt aus interessanten Studien und eigenen Praxistipps ein in sich schlüssiges Werk, das der Komplexität des Themas Führung gerecht wird. Die eingängige Sprache macht den Ratgeber zum Lesevergnügen mit Schmunzeleffekt und vielen Aha-Erlebnissen. *getAbstract* empfiehlt die Lektüre allen, die Führungsfunktionen wahrnehmen.

# Zusammenfassung

*„Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen. Sie verlassen Chefs.“*

*„Es ist klüger, die eigene Einstellung zu ändern, als bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag auf einen Traumchef oder auf einen plötzlichen Sinneswandel beim jetzigen Vorgesetzten zu hoffen.“*

## Der eigene Chef

Als Manager sollten Sie sich mit einer Portion gesundem Egoismus auf das konzentrieren, was Ihnen guttut. Das beginnt bei Ihrem eigenen Chef: Fast jeder hat einen Vorgesetzten, sei es ein Abteilungsleiter oder ein Verwaltungsrat. Und fast jeder beklagt sich leidenschaftlich gern über diese Person. Da der eigene Vorgesetzte großen Einfluss auf unsere Arbeit und Karriere hat und unter Umständen Maßnahmen wie Umstrukturierungen und dergleichen vertritt, wird er oft zur Projektionsfläche für alles Unangenehme. Dahinter steckt auch die Arroganz, zu meinen, man könne es besser machen.

Bringen gewisse Attitüden Ihres Chefs Sie auf die Palme? Dann überlegen Sie sich einmal Folgendes: Sein bisheriges Verhalten hat ihn dahin gebracht, wo er jetzt ist. Wieso sollte er sich ändern? Hinter seinem frustrierenden Verhalten steckt vermutlich gar keine böse Absicht. Versuchen Sie gar nicht erst, Ihren Chef zu verändern. Beginnen Sie bei sich selbst und verschwenden Sie Ihre Energie nicht länger damit, sich zu ärgern. Stellen Sie sich den Chef als exotisches Tier in einem Terrarium vor, das Sie in aller Ruhe beobachten können. Das hilft Ihnen dabei, das Problem in einen neuen Zusammenhang zu stellen („Reframing“). Warum haben Sie solche überzogenen Erwartungen an seine Fähigkeiten, wo er doch bloß ein paar Jahre mehr Erfahrung besitzt als Sie? Lässt sich sein Verhalten etwa damit erklären, dass er selbst unter Druck steht? Eine solche verständnisvolle Sichtweise ermöglicht es Ihnen, Ihren Spielraum für Gestaltung und Initiative zu erkennen.

Lassen Sie den Chef zum Beispiel so lange reden, wie er will. Redezeit und -inhalt sind Teil der Machtstruktur. Je mehr er diese Macht ausüben kann, desto bereitwilliger hört er Ihnen danach zu. Wenn Ihr Chef ein Zauderer ist, werden Sie sein Berater – mehr Druck würde ihn nur noch mehr schwächen. Einen machtbesessenen Chef loben Sie; appellieren Sie an seine heldenhafte Unterstützung, wenn Sie Hilfe benötigen. Und solange Sie die visionäre Idee Ihres Chefs unterstützen, genießen Sie große Freiheiten bei der Umsetzung. Bauen Sie notfalls klare Grenzen zum Schutz Ihrer Freizeit auf und sagen Sie Nein, egal mit welcher Begründung („Meine Frau droht mit Scheidung.“). Vergessen Sie auch nie, dass jeder ersetzbar ist – die Firma wird Ihren Urlaub überleben.

*„Vielfach steckt hinter unserem fordernden Pflichtgefühl in Wahrheit die Angst, entbehrlich zu sein.“*

*„Stress entsteht durch das Spannungsfeld zwischen Möglichem und Verpasstem.“*

*„Mit der Zahl der Möglichkeiten steigt auch der Druck zur Selbstoptimierung – und damit der persönliche Stress.“*

*„Neben der Fremdbestimmung, dem Gefühl, keine Kontrolle über seine eigene Situation zu haben, ist es der Mangel an Wertschätzung, der das Stresskonto stark belastet.“*

## Die eigenen Mitarbeiter

Schon wahr, früher hatten Manager mehr Zeit zum Führen. Denken Sie nur an die inzwischen wegrationalisierte klassische Sekretärin. Die vermeintliche Effizienzsteigerung belastet vor allem die mittlere Kaderstufe, da nun wertvolle Zeit mit dem eigenhändigen Schreiben von E-Mails und Erstellen von PowerPoint-Präsentationen vergeudet wird. Dazu kommt, dass die meisten Manager im Schnitt nur etwa drei Jahre in einer Position verbleiben: Nach je einem Jahr Einarbeitung und Umstrukturierung bleibt nur noch ein Jahr, um die eigenen Ideen umzusetzen. Zudem steigt der Druck, messbare Ergebnisse abzuliefern. Wie erhalten Sie die Initiative zurück?

Ob Sie führen oder getrieben werden, hängt größtenteils von Ihnen selbst ab. Die heutigen Arbeitnehmer erwarten häufige Rückmeldungen. Seien Sie also nicht erstaunt, wenn Sie bei Wortkargheit oder häufiger Abwesenheit oft mit Kleinkram behelligt werden. Planen Sie beim Gang durch die Firma immer einige Minuten mehr ein, um sich kurz persönlich nach dem Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter zu erkundigen. Sind Sie ein Morgenmuffel und können morgens keine wichtigen Entscheidungen treffen? Kein Problem, niemand ist perfekt. Wichtig ist nur, dass die Belegschaft weiß, woran sie ist. Kommunizieren Sie deshalb klar, wann und wie Sie ansprechbar sind.

Analog zur Haltung gegenüber Ihrem Chef gilt auch umgekehrt: Konzentrieren Sie sich auf die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, anstatt sich dauernd mit den schwierigen Fällen herumzuschlagen. Spielen Sie auch nicht das „Abteilungs-Google“, indem Sie die Lösung für jedes Problem ausspucken. Fragen Sie lieber erst nach den Lösungsvorschlägen der Mitarbeiter, um diese zu selbstständigem Arbeiten zu motivieren.

## Innere Konflikte

Auch wenn heute Arbeit gern mit Sinn verknüpft wird, dürfen Sie nicht zulassen, dass die Firma Ihr Lebensinhalt wird. Sonst kriegen Sie spätestens Ende 30 große Probleme – dann nämlich, wenn die sogenannte „U-Kurve des Glücks“ ihren Tiefpunkt erreicht. Die Midlife-Crisis existiert. Plötzlich geht es nicht mehr so rasant vorwärts mit der Karriere, und Sie wissen auf einmal nur noch, was Sie nicht wollen. Treffen Sie aber keine Entscheidung, die allein auf dem Gedanken basiert, es müsse überall besser sein als hier.

Je höher Sie aufsteigen, desto politischer werden Ihre Aufgaben und desto stärker sind Sie auf eine Vertrauensperson (Ehepartner, Coach, Freund) angewiesen, mit der Sie über Ihre Probleme diskutieren können. Denn die Macht und die Entscheidungskompetenzen eines Managers führen zwangsläufig zu ethischen Konflikten. Sollen Sie dem Familienvater oder dem genialen Neueinsteiger kündigen? Wenn Sie solche Entscheidungen vermeiden wollen, akzeptieren Sie lieber nicht jede Beförderung. Ergreifen Sie die Initiative in Ihrem aktuellen Job oder nutzen Sie Ihren Einfluss, um selbst zu bestimmen, was Sie im neuen Job tun wollen.

Die optimale Entscheidung gibt es nicht. Dies gilt vor allem bei Umbrüchen im Unternehmen oder in Ihrer Karriere. Leben Sie auf so großem Fuß, dass ein Jobverlust alles ruinieren würde? Bereiten Sie sich mental und arbeitsrechtlich auf eine befürchtete oder drohende Entlassung vor, warten Sie aber ab, bis man auf Sie zukommt – dann winkt Ihnen wahrscheinlich eine höhere Abfindung. Lassen Sie sich nie etwas zuschulden kommen. Und seien Sie darauf gefasst, dass, wenn kein arbeitsrechtlich relevanter Grund für Ihre Entlassung vorliegt, die IT Ihre Kommunikation, Spesenabrechnung und Kopieraktivitäten nach einem solchen Grund durchforstet.

*„Gewöhnen Sie Ihre Assistenz daran, dass der Kalender Ihnen dient und nicht umgekehrt Sie dem Kalender.“*

*„Die Welt geht auch ohne uns nicht unter, selbst wenn das an unserem Ego kratzt.“*

*„Unternehmen Sie etwas mit Menschen, die Sie nicht nach Ihrer beruflichen Leistung beurteilen.“*

*„Zeitarmut ist auch eine Form von Armut.“*

Bewahren Sie bei einer Unternehmenskrise einen kühlen Kopf. Sowohl Gehen als auch Bleiben ist risikoreich. Machen Sie den Stars unter Ihren Mitarbeitern klar, dass man an ihnen festhalten will (sonst verlassen sie die Firma als Erste); bauen Sie das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Chef aus; machen Sie sich Ihren eigenen Marktwert bewusst. Wer durchhält, wird nach der Krise womöglich befördert. Zum Erhalt Ihrer eigenen Glaubwürdigkeit gegenüber Ihren Angestellten sollte alles, was Sie sagen, der Wahrheit entsprechen. Von Illoyalität gegenüber der Firma, etwa wenn Sie mit Großprojekten nicht einverstanden sind, ist abzuraten. Weisen Sie möglichst im Vorfeld darauf hin, dass Sie anderer Meinung sind. Bei geplanten Restrukturierungen gilt es, gegenüber der Belegschaft still zu halten – Sie sind nun mal Teil des Managements und insofern auch Geheimnisträger.

Versucht Ihr Chef, Sie zu unethischem Handeln zu zwingen, können Sie ruhig kreativ werden: Können Sie dem Mitarbeiter, den Sie ohne Abfindung loswerden sollen, zu einer anderen Stelle verhelfen? Oder werden Sie plötzlich krank, um etwas nicht unterschreiben zu müssen. Bewahren Sie unbedingt eine reine Weste, sonst lässt Sie Ihr unethischer Chef bei der ersten Gelegenheit fallen.

### **Stress und Gesundheit**

Die meisten Unternehmen vergessen, dass die Führungspersonen am stärksten unter Stress leiden. Nebst häufigen Unterbrechungen und Zeit- und Leistungsdruck steht das Multitasking zuoberst auf der Liste der Stressverursacher. Auch fehlende Wertschätzung, eingeschränkter Handlungsspielraum oder eine unklare Situation können Stress auslösen. Je nach Firmenkultur ist Stress teilweise geradezu ein Statussymbol – und welcher Manager würde schon zugeben, nicht gestresst zu sein?

Seit den 1970ern hat sich die einem Manager täglich zufließende Kommunikationsmenge verdreißigfacht. Die tägliche Informationsflut, meist verschlimmert durch die CC-Funktion bei Mails, ist eine systemimmanente Ursache von Stress. Damit verschwenden Unternehmen eine der wichtigsten Ressourcen überhaupt: Zeit.

Ein großes Unternehmen berechnete einmal, dass ein regelmäßig stattfindendes Managementmeeting 15 Millionen Dollar pro Jahr verschlang. Die Verantwortung dafür lag bei der Assistenz eines Vice Junior President – undenkbar, wäre dies eine Kapitalinvestition! Halten Sie Ihre Meetings daher kurz, mit überschaubarer Agenda und Teilnehmerzahl und brechen Sie sofort ab, wenn Sie nicht weiterkommen. Der Terminkalender muss Ihnen dienen und nicht umgekehrt – planen Sie also Ihre Pausen, Wegzeiten oder ungestörte Stunden zum konzentrierten Arbeiten ein. Erledigen Sie unangenehme Aufgaben immer sofort, um Energieverlust und Stress zu vermeiden.

Warum fühlen wir uns heute gestresster als unsere Eltern oder Großeltern, obwohl diese täglich deutlich länger arbeiteten? Die auch von Ärzten festgestellte eigentliche Ursache für Überlastungen, Burn-out und psychische Erkrankungen liegt in unserer unrealistischen Lebensplanung: Wer seine beruflichen Leistungsansprüche auf seine Freizeit überträgt, hat keine Zeit zur Erholung. Wird Freizeit zum Statussymbol, stresst uns allein die schiere Fülle an verfügbaren Optionen zur Freizeitgestaltung.

Je mehr persönlicher Erfolg mit beruflichem Erfolg gleichgesetzt wird, desto eher wird diesem Ziel alles geopfert – bis hin zur Gesundheit. Als Gegenmaßnahme bleibt nur, stärker auf die eigenen Bedürfnisse zu achten. Regelmäßige Bewegung baut zum Beispiel Stresshormone ab. Aber warum muss es statt Joggen immer gleich ein Halbmarathon sein? Ein Spitzensportler weiß, dass er sich auch mal ausruhen muss. Bauen Sie die Bewegung lieber

in Ihren Alltag ein, nehmen Sie die Treppe statt den Lift. Eignen Sie sich Techniken an, Ihren Akku aufzuladen: Machen Sie Yoga, hören Sie Entspannungs-CDs usw. Leisten Sie sich auf Dienstreisen ein ruhigeres Zimmer oder ein Hotel mit Fitnessraum. Sollte alles nichts helfen: Warum halten Sie wirklich am Ist-Zustand fest?

### Sich selbst kennenlernen

Ihr antrainiertes Durchhaltevermögen mag Sie die Karriereleiter hinaufgebracht haben, aber wie steht es um Ihr Wohlbefinden? Sind Sie glücklich? Sie sind vielleicht im Lauf Ihres Lebens Präsident des Lions Club geworden und dozieren an der Hochschule – aber stimmen all diese Engagements noch für Sie? Freuen Sie sich auf den nächsten Anlass? Haben Sie so viel materiellen Besitz, dass Sie immer mehr Zeit in dessen Unterhalt investieren müssen? Müssen Sie endlich mal wieder in der Zweitwohnung nach dem Rechten schauen oder den überquellenden Kleiderschrank ausmisten?

Fallen Sie nicht auf Hochglanzbroschüren rein, die Ihnen vorgaukeln, die perfekte Vereinbarung von Familie und zwei Karrieren sei ohne Weiteres machbar. Man muss immer Kompromisse eingehen, und jede Entscheidung hat ihren Preis. Wenn es die Sache aber wert ist – nur zu! Sprechen Sie sich an jeder Weggabelung erneut mit Ihrem Partner ab, etwa wenn es um den nächsten Karriereschritt geht oder die Frage nach einem zweiten Kind. Denn die eigenen Wünsche, Vorstellungen und Prioritäten ändern sich laufend. Dabei ist es wenig hilfreich, von egoistischen Motiven zu sprechen. Sprechen Sie lieber von unterschiedlichen Interessen, die in Einklang gebracht werden müssen.

Es ist essenziell, sich selbst gut kennen. Denn wir neigen dazu, unsere eigenen Maßstäbe auf andere zu übertragen. Nur wer seine inneren Antriebe kennt, kann diese beherrschen. Selbstbeobachtung ist deshalb geeignet für eine Veränderung zum Positiven hin. Gehen Sie diese aber langsam und mit kleinschrittig an. Kommen Sie doch zum Beispiel einmal pünktlich nach Hause und seien Sie stolz darauf.

Essen Sie gesund und schlafen Sie regelmäßig. Schaffen Sie sich einen außerberuflichen Ausgleich, etwas, worauf Sie sich freuen können. Versuchen Sie nicht, von etwas loszukommen, sondern arbeiten Sie auf ein Ziel hin, um sich langfristig motivieren zu können. Optimisten werden hierzulande oft als naiv abgestempelt, während wir alle anderen für kritisch reflektiert halten. Damit tut man sich aber keinen Gefallen: Positive Gedanken haben positive Effekte, während uns der Pessimismus nur vor Enttäuschungen zu schützen vermag.

Haben Sie den Mut, im Beruf auch einmal Nein zu sagen, und stellen Sie Ihre Bedürfnisse an erste Stelle. Überlegen Sie sich nicht nur die möglichen Konsequenzen einer Absage, sondern auch, welchen Preis Sie bei einer Zustimmung zahlen. Die Führung von Unternehmen und Mitarbeitern benötigt viel Energie, ist aber gleichzeitig eine der schönsten Aufgaben überhaupt. Laden Sie deshalb Ihren Akku immer wieder auf!

*„Kaufen Sie sich Dienstleistungen dazu, kaufen Sie sich freie Zeit! Und überdenken Sie die eigenen Perfektionsansprüche.“*

*„Nur Sie selbst können sich befreien, und das werden Sie nur tun, wenn Sie wissen, dass etwas Lohnendes auf Sie wartet.“*

## Über die Autorin

**Maren Lehky** ist Unternehmensberaterin und Coach und hat zahlreiche Bücher und Artikel zum Thema Personal- und Unternehmensführung verfasst, darunter *Die 10 größten Führungsfehler – und wie Sie sie vermeiden*.