

DER SPRUNG INS KALTE WASSER

Wer von heute auf morgen in eine neue berufliche Rolle schlüpft, steht vor einer schwierigen Situation. Neue Kompetenzen müssen her, und zwar schnell. Wie? Waltraud Lenhart hat es vorgemacht: Nach dem Unfalltod ihres Mannes stand sie plötzlich an der Spitze des Familienunternehmens LEKI – und hat es zur Weltmarktführerschaft gebracht.



Online weiterlesen auf haysworld.de:
Wie Neu- und Umlernen gelingt – zehn Tipps von Dr. Daniela Jäkel-Wurzer.

Waltraud Lenhart ist seit 2012 Geschäftsführerin des Stock- und Handschuhsysteme-Herstellers LEKI und musste über Nacht in ihre neue Führungsrolle schlüpfen.

Foto: LEKI

70 Jahre in Familienhand, über 250 Patente und 250 Mitarbeiter – ein beeindruckendes Lebenswerk, das Familie Lenhart im schwäbischen Kirchheim unter Teck aufgebaut hat. Dass das Traditionsunternehmen LEKI heute Weltmarktführer im Bereich Stock- und Handschuhsysteme ist, ist dennoch nicht selbstverständlich. Denn vor knapp acht Jahren kam der damalige Geschäftsführer Klaus Lenhart unerwartet bei einem Unfall ums Leben. Seine Ehefrau Waltraud Lenhart, die bis dahin in verschiedenen opera-

tiven Rollen bei LEKI gearbeitet hatte, trat quasi über Nacht an die Spitze des Unternehmens.

Die gelernte Lehrerin musste schnell umschalten: „Führungsaufgaben ohne Übergangszeit zu übernehmen und sich von heute auf morgen nicht mehr um das Tagesgeschäft zu kümmern, war sicher ein Lernprozess. Rückblickend war es jedoch wichtig, dass wir gemeinsam sofort gehandelt haben“, erklärt sie ihren Weg in die neue Rolle.

Dazu gehörten laut Lenhart wichtige Entscheidungen: „Ich habe mich gefragt: Was braucht die Firma und wie können wir das erreichen?“ Ihr Rezept in dieser Lage? Sie hat von Beginn an eng mit der Belegschaft zusammengearbeitet. „Mir war klar, dass wir alle an Bord holen mussten. Und gemeinsam haben wir auch entschieden: Wer hat welche Kompetenzen? Wer übernimmt welche Verantwortung?“

Das A und O: Kommunikation und Transparenz

Sicher ein kluger Schritt, wie der Wirtschaftspsychologe Dr. Simon Hahnzog bestätigt. Er sieht die zeitnahe Einbindung der Mitarbeiter als einen Schlüssel, gut mit der Situation umzugehen. „In einem solchen Fall herrscht vor allem Verunsicherung in der Belegschaft. Da geht es um den eigenen Job, die eigene Existenz.“ Außerdem sei es für die Nachfolgerin selbst wichtig, die Unterstützung der Mitarbeiter zu suchen, um den Druck herauszunehmen, erläutert Dr. Daniela Jäkel-Wurzer. „Sie muss ja nicht alles können. Es geht darum, am Anfang zu schauen: Wer kann mir bei Themen unter die Arme greifen, die mir nicht liegen?“, erklärt die promovierte Soziologin und Expertin für die Nachfolge in Familienunternehmen. Die Belastung der heute 63-jährigen Chefin war hoch. „Ich konnte auf keine Erfahrungswerte zurückblicken. Bemerkbar machte sich das in der Zeit. Die Woche war zu kurz.“

Kopf, Herz, Hand: Wie man unter Druck lernt

Experte Hahnzog kennt das Problem. Er rät frischgebackenen Führungskräften, in drei unterschiedlichen Feldern aktiv zu werden. Er nennt sie Kopf, Herz und Hand. „An der Spitze des Unternehmens spielen plötzlich Strategieentwicklung und Managementaufgaben eine Rolle. Betroffene müssen im Kopf konkretes Wissen aufbauen und sollten sich dafür die Zeit nehmen – etwa über Handlungsabläufe oder Managementsysteme, die im Unternehmen schon verankert sind oder neu aufgebaut werden müssen, um die Ziele zu erreichen.“ Auf der Bedeutsamkeitsebene, im Sinne des Herzens, sollte sich die neue Führungskraft die Frage stellen, was ihr in dieser Situation besonders wichtig ist – Familie und Privatleben, das Unternehmen oder die Eigentümer? „Aus allen Ecken zerran Leute an einem. Doch man wird nie alle gleichzeitig und gleichermaßen zufriedenstellen können.“ Ganz zentral: „Die Person muss lernen, Dinge abzugeben und darauf zu vertrauen, dass die anderen ein Stück weit für sich sorgen.“ Außerdem sollten die eigenen Bedürfnisse nicht zu kurz kommen. „Allen Beteiligten geht es schlecht, wenn es der Führung schlecht geht.“ Nicht zuletzt spiele die Wirksamkeit eine bedeutende Rolle, die Hand. „All das schöne Nachdenken bringt nichts, wenn ich es nicht umsetzen kann. Daher rate ich, die eigene Handlungs-Toolbox zu erweitern, um Management- und Kommunikationskompetenzen zu erlangen.“ Wie? Das sollte aus seiner Sicht jedem selbst überlassen bleiben. Sowohl Hahnzog als auch Jäkel-Wurzer raten jedoch dringend, sich Sparringspartner zu suchen. „Unterstützer und Vertraute sind hilfreich, um sich nicht zu verzetteln und innerlich stark zu bleiben.“

Meiner Erfahrung nach lernen Nachfolger am meisten im Doing“, so Jäkel-Wurzer. „Außerdem bringen zum Beispiel externe Coaches die nötige Distanz mit und können dadurch einen Spiegel vorhalten“, erklärt Hahnzog.

Größte Stütze: Belegschaft und Familie

Waltraud Lenhart sagt heute, dass sie mit dem Druck gut umgehen konnte. „Vor allem weil meine Mitarbeiter hinter mir standen. Das motiviert ungemein, dann macht auch eine stressige Herausforderung Spaß.“ Richtig hilfreich waren für sie die Gespräche und Begegnungen außerhalb der Arbeit und die Geduld ihres persönlichen Umfelds: „Ohne den Zusammenhalt der Familie wäre es sowieso nicht möglich gewesen.“

Diese Unterstützung kann Waltraud Lenhart mittlerweile zurückgeben. „Ich habe wieder etwas mehr Zeit für meine Familie, Freunde und mich. Das ist ein schönes Gefühl.“ Denn Anfang 2019 hat Waltraud Lenhart zwei langjährige Mitarbeiter in die Geschäftsführung berufen. Martin Rominger verantwortet die Bereiche Finanzen, Controlling und IT und Matthias Hatt die Bereiche Vertrieb, Marketing, Rennsport und Produkt. „Generationswechsel heißt für mich, der Firma eine zukunftsfähige Struktur zu geben.“ Sie rät: „Man sollte den Prozess, wenn möglich, rechtzeitig einleiten und nicht, wenn es höchste Zeit wird.“ Ob sie alles genauso wieder tun würde? Ja! „Es gibt sicher immer Dinge, die ich rückblickend auch anders hätte machen können. Aber ich musste Entscheidungen ohne diesen Rückblick treffen und ändern kann ich nichts mehr.“ Die eigenen Entscheidungen im Nachhinein noch einmal zu hinterfragen, sei dennoch gut: „Schließlich kann diese Analyse bei den nächsten Entscheidungen hilfreich sein.“



Foto: LEKI