



Interview mit Jürg Sutter.  
Jürg Sutter ist selbstständiger Trainer und Coach.

## Herausforderungen für Führungskräfte

### Was macht eine Führungsaufgabe eigentlich so erstrebenswert und interessant?

Primär heisst Chefin oder Chef sein grössere Verantwortung, anspruchsvollere Aufgaben, mehr Prestige, höheres Einkommen. Für viele Führungskräfte ist es aber auch eine grosse Befriedigung mit Menschen etwas zu bewegen und diese persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

### Kann man die ideale Führungsperson beschreiben? Welchen Anforderungen muss sie entsprechen?

Meiner Meinung nach gibt es die ideale Führungsperson nicht. Die Anforderungen hängen stark von der Aufgabe, der Unternehmenskultur und den Qualifikationen der unterstellten Mitarbeitenden ab. Generell zähle ich Zielorientierung, eine hohe soziale Kompetenz, Berechenbarkeit und etwas Gelassenheit zu den wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften.

### Personen mit Führungsfunktion müssen vielen, oft sehr unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden. Welches sind die wichtigsten Herausforderungen, denen Führungskräfte sich heute gegenüber sehen?

Führungskräfte stehen im Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen, den damit verbundenen Aufgaben, der Qualität, den Ansprüchen der Kundschaft und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, sowie den eigenen Zielen. Besonders anspruchsvoll ist die Schaffung eines Umfeldes, welches Höchstleistungen überhaupt erst ermöglicht.

### Wie gehen denn die Führungskräfte mit dieser Situation um?

Zwischen gut und schlecht. Ein Teil schafft es infolge Talent und guter Führungs-Ausbildung. Ein grosser Teil der Führungskräfte aber ist diesem Druck nicht gewachsen. Denn sie gelangten dank langjähriger Firmenzugehörigkeit bzw. Erfahrung und aussergewöhnlicher Fachkompetenz in eine Führungsposition. Sie führen intuitiv – nicht professionell.

### Das tönt aber pessimistisch! – Was kann denn jemand tun, der Aufgrund einer hohen fachlichen Kompetenz in eine Führungsfunktion kommt und diese gut ausfüllen möchte?

Anstatt sich prioritär mit den fachlichen Aspekten der neuen Position auseinander zu setzen, sollte sich die angehende Führungskraft durch eine praxisorientierte Führungsschulung, aktuelle Literatur oder sogar durch das kurzzeitige Hinzuziehen eines erfahrenen Coachs auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten. Führen ist eine wichtige, manchmal über den Erfolg entscheidende Management-Disziplin.

### Warum kann Führen entscheidend sein?

Weil durch eine professionelle Führung das Potential der Mitarbeitenden voll ausgeschöpft wird und sie Voraussetzungen finden, wo sie ihr Bestes geben können. Vertrauen, Entscheidungs-Freiraum. Regelmässiges Feedback, Fordern und Fördern motiviert die Mitarbeitenden und verhindert den Leistungskiller Nummer 1: innere Kündigung.

Jürg Sutter ist selbstständiger Trainer und Coach. Er hat sich auf das Thema Unternehmungs-, und Führungskultur spezialisiert, wobei er den Schwerpunkt bei der praktischen und verhaltensorientierten Umsetzung legt. Er betreut zahlreiche Projekte zu den Themen Führung, Kundenbindung, Kundendienst, Teambuilding, Motivation usw. [www.realites.ch](http://www.realites.ch).

Die Fragen stellte Gabriela Brauchli, Geschäftsleiterin Kaufmännischer Verband Winterthur.

**Eine gute Führungsperson kann in der Regel nicht viel erreichen ohne ihre Mitarbeitenden. Welche Faktoren sind in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden besonders wichtig?**

Neben den oben genannten sind dies aus meiner Sicht: Klare Ziele, Glaubwürdigkeit, stärkenorientierte Führung und die Fähigkeit loslassen (delegieren) zu können.

**Was heisst stärkenorientierte Führung?**

Konzentration auf die Stärken der Mitarbeitenden. Sie zu unterstützen, ihre Stärken zu erkennen und konsequent zu entwickeln. Ganz nach dem Motto: «Weltmeister können Sie nur werden, wenn Sie an Ihren Stärken arbeiten!»

**Und was ist mit den Schwächen?**

Konzentration auf die Eliminierung von Schwächen bringt nichts. Sie lassen sich nicht eliminieren, sondern lediglich reduzieren. Aber man muss sie kennen, um nicht den Fehler zu begehen, die Mitarbeitenden dort einzusetzen, wo eine Schwäche eigentlich eine Stärke sein sollte.

**Die Begriffe Burnout oder Work-life-balance sind in aller Munde. Was können Führungsleute tun, um sich einerseits die Motivation und die Freude an der Aufgabe zu erhalten aber auch längerfristig hohe Leistungen erbringen zu können?**

NEIN sagen und sich abgrenzen, nicht alles selber und besser machen wollen. Also konsequent delegieren. Sich seine Erfolge und die dafür verantwortlichen eigenen Stärken ganz bewusst vor Augen halten. Ein Burnout-Auslöser ist in vielen Fällen der Umgang mit der Zeit. Deshalb ist der disziplinierte Umgang mit Zeit – im Beruf und in der Freizeit – eine besondere Herausforderung für Chefs. Dazu gehört vor allem genug Zeit zum Ausgleich und zur Entspannung.

**Update & Erfahrungsaustausch für Führungskräfte**

Führungskräfte müssen täglich hohen, oft widersprüchlichen Anforderungen und Zielen gerecht werden. Die an sie gestellten Erwartungen sind hoch, das Spektrum an Aufgaben vielfältig und das Umfeld komplex. Jürg Sutter hat für den Kaufmännischen Verband Winterthur zu diesem Themenbereich ein Seminar für erfahrene Führungskräfte entwickelt. Angesprochen sind Führungsleute, die Distanz zur eigenen Rolle gewinnen, diese reflektieren, aber auch ihr Wissen rund um das Thema Leadership auffrischen wollen. Dabei ist nicht das Anstreben von Perfektion sondern der tägliche fruchtbare Umgang mit der eigenen Rolle als Vorgesetzte/r das Ziel.

Themenblöcke:

- «Boxenstopp»
- «Update»
- Dauerbrenner
- Führungsarbeit im heutigen Umfeld

Das Seminar findet am 13./14. Juni 2007 in Winterthur statt.

Detailprogramm unter [www.kv-winterthur.ch](http://www.kv-winterthur.ch) oder bestellen bei Tel. 052 269 09 09 E-Mail [info@kv-winterthur.ch](mailto:info@kv-winterthur.ch).