

Oktober 2014

„Perfektionismus führt in die Irre“

SCHWERPUNKT INTERVIEW Bei vielen Eigenschaften, auf die es bei einem Chef ankommt, gilt es, bestehende Qualitäten weiter zu entwickeln und methodisch zu verfeinern. Susanne Winkelmann, erfahrene Führungskräfte-Trainerin, rät dazu, Schwächen und Fehler unter den Tisch zu kehren, sondern die Verantwortung dafür zu übernehmen und Rückgrat zu zeigen. Andernfalls verhindert man, daraus lernen und für Schwächen Lösungen zu finden. Ein wertvoller Beitrag zu einer nachhaltigen Führung.

Für jede Fachkraft im Unternehmen gibt es einen definierten Qualifikationsweg. Für Chefs eigentlich nie. Ein Defizit?

Winkelmann: Die meisten großen Unternehmen haben bereits erkannt, dass es hier in der Vergangenheit ein Defizit gegeben hat. Sie haben deshalb Akademien gegründet und Nachwuchsförderprogramme ins Leben gerufen, in denen – klar definiert – Führungswissen und -methodik vermittelt werden. In manch kleinen und mittelständischen Unternehmen ist der Bedarf und der Nutzen solche Maßnahmen bei weitem noch nicht im nötigen Umfang erkannt worden.

Woran liegt das?

Winkelmann: Das ist überwiegend der Tatsache geschuldet, die sich auch in der Nachfolgeproblematik spiegelt: Nicht nur in traditionsgeführten Unternehmen gibt es einige führende Persönlichkeiten, die Schwierigkeiten haben, sich von ihrem Chefsessel zu trennen. Eine der Gründe davon liegt wohl in ihrer Überzeugung, dass es sowieso keiner so gut kann wie sie selbst und sie sich am liebsten klonen würden ...

Da soll also bewusst der Zugang zum Chefsessel verwehrt werden?

Winkelmann: Das passiert, glaube ich, nur sehr selten. Die Motive liegen eher im Unterbewusstsein und ein bisschen steckt auch „oschool“-Mentalität dahinter: Mir hat das alles auch keiner beigebracht – die Guten setzen sich auch ohne besondere Fürsorge durch

Über welche Qualifikationen muss ein Chef auf jeden Fall verfügen?

Winkelmann: Eine Führungskraft sollte sich vor allem selbst gut kennen, d.h. sich ihrer Schwächen und Stärken bewusst sein, was eine gute Voraussetzung ist, um sich selbst führen zu können. Heutzutage gibt es ja bereits sehr gute Methoden, die helfen, sich das eigene Potenzial bewusst zu machen. Wie heißt es so schön: Nur wenn du dein Bestes kennst, kannst du auch dein Bestes geben. In diesem Sinn sind regelmäßige Reflexionen über den eigenen Führungsstil absolut förderlich. Wenn die Führungskraft darüber hinaus das aktive Zuhören beherrscht, nicht nur als Technik sondern als innere Haltung, sowie die Kunst mit Fragen zu führen, ist sie schon auf dem richtigen Weg.

Welche weiteren Tugenden sind denn noch auf diesem Weg nützlich, um das Team optimal zu führen?

Winkelmann: Da fällt mir Walt Disney ein. Disney war ein Mensch, der viele seiner Projekte erfolgreich bewältigt hat. Zu seinen Erfolgsstrategien zählte eine Methode, bei der er sein Team drei verschiedene Phasen durchlaufen ließ: Er betrachtete ein Projekt stets von verschiedenen Seiten: aus Perspektive des Kreativen bzw. Ideengebers, des Umsetzenden und des konstruktiven Kritikers. Danach hat er seine Teams eingeteilt, um seine Ziele, Pläne und Visionen zu verwirklichen und die Umsetzung zu planen.

Ihre Schlussfolgerung daraus?

Winkelmann: Eine gute Führungskraft benötigt Überblick und Weitblick. Sie sollte die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter kennen und wissen, wie sie diese stärkenorientiert einsetzt, damit sie sich gegenseitig optimal unterstützen. Als Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit im Team sind eine positive, von gegenseitigem Respekt geprägte Atmosphäre sowie gesunde Kommunikationsstrukturen und Prozesse zur Konfliktbewältigung nötig. Auch dafür sind die Chefs in Unternehmen verantwortlich.

Es heißt oft „Führungstalent liegt in den Genen“. Wahr?

Winkelmann: Wahr. Das Gen heißt rs4950. Es nimmt Einfluss darauf, ob eine Person führt oder sich eher führen lässt. Bevor nun jemand Gentests fürs Recruiting vorschlägt: Bei etwa 50 Prozent aller Menschen ist dieses Gen nachweisbar. Die Chancen sind also gut, dass sich unter den Azubis ausreichend Nachwuchsführungstalente befinden. Nur reicht Talent allein nicht aus, um das Gen zu „wecken“. Neben dem Wissen, wie Führung funktioniert, gehört auch der Wille und die Disziplin, sich das Wissen anzueignen und die Methoden zu üben und anzuwenden.

Dann hat man den geborenen Chef?

Winkelmann: Eben nicht geboren, sondern entwickelt. Der Salzburger Zellbiologe Michael Breitenbach hat sich mit dem Thema befasst. Für ihn scheint es kaum wahrscheinlich, dass ein einziges Gen für eine komplexe Charaktereigenschaft verantwortlich ist. Sie entwickeln sich aus einem komplexen Wechselspiel zwischen dem Genom, der sozialen Umwelt, also der Erfahrung und dem Zufall. In dieses Wechselspiel kann folglich auch steuernd eingegriffen werden.

Um irgendwann dann einen Idealzustand herbeizuführen?

Winkelmann: Es geht nicht um den Idealzustand, also perfekt sein zu wollen. Perfektionismus ist lähmend. Neues lernen zu wollen geht nicht ohne die Bereitschaft, Fehler in Kauf zu nehmen. Denken Sie einmal daran, wie oft Kinder hinfallen und wieder aufstehen müssen, um laufen zu lernen. Für mich bedeutet deshalb Erfolg einmal mehr aufzustehen als hinzufallen. Gerade auch als Führungskraft, wo man ja eine Vorbildfunktion einnimmt.

Wie früh - und an welchem Punkt - muss HR ansetzen, um künftige Chefs zu erkennen?

Winkelmann: Am besten so früh wie möglich, schon bei den Azubis und Studienabgängern. Eine Führungskraft oder Ausbildungskollegin sollte eine sehr gute Beobachtungsgabe haben und definieren, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen eine gute Führungskraft mitbringen sollte. Eine unbedingte Voraussetzung ist die Freude und das Interesse an der Weiterentwicklung von jungen Menschen. Um sich zu einer Führungspersönlichkeit entwickeln zu können, benötigen sie machbare Herausforderungen, an denen sie wachsen und sich erfahren können.

Und wie lassen sie sich auf den richtigen Weg bringen?

Winkelmann: Um die Nachwuchslerner auf den bestmöglichen Weg zu bringen, sind Mentoren sicherlich hervorragende Lehrmeister. Anbetracht der zu erwartenden Umkehr der Alterspyramide bietet es sich geradezu an, alte Hasen mit jungen Füchsen in Teams zusammenzubringen, um sich gegenseitig zu befruchten.

Ist das Konzept „junge Füchse treffen auf alte Hasen“ grundsätzlich empfehlenswert?

Winkelmann: Zu den effektiven Maßnahmen der künftigen Führungskräfteentwicklung zählt sicherlich eine Begleitung durch erfahrene Führungskräfte. Das kann eine Person sein oder auch mehrere Ansprechpartner aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Optimal ist eine Kombination aus begleitendem Coaching, Training von Führungskompetenzen und Mentoring.

Mal umgekehrt: Welche (Persönlichkeits-)Merkmale deuten auf ein mangelndes Chef-Talent hin?

Winkelmann: Menschen, die nur an sich und den eigenen Vorteil denken, sind als Führungskräfte fraglich – auch wenn die Rendite-maximierungs-Denke bei vielen Kapitalgesellschaften anderes vermuten lässt. Auch mangelnde Kritik- und fehlende Reflexionsfähigkeit sind ein No Go. Das „Ich bin der Chef, deshalb habe ich Recht und dulde keine Widerworte“ funktioniert heute und in der Zukunft nicht mehr.

Zur Person



Frau Winkelmann ist Diplom-Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 2003 ist sie mit Ihrer Firma SUWIN als systemischer Business Coach und Potenzialtrainerin selbständig. Der Schwerpunkt liegt im Führungskräfte- und Karrierecoaching/-training mit Augenmerk auf eine gesunde Lebensbalance. Ihre langjährige Erfahrung und umfangreiches Wissen macht sie zu einem gefragten Coach und Trainerin. Sie versteht es noch schlummernde Potenziale und Stärken von Menschen zu erkennen und diese lösungs- und ressourcenorientiert weiterzuentwickeln. Ihre Kunden schätzen die herzliche und praxisorientierte Lernatmosphäre, die es leicht macht, die Komfortzone verlassen

zu verlassen, mal andere Perspektiven einzunehmen und sich selbst zu reflektieren. Und das alles mit Achtsamkeit, Empathie und feinsinnigem Humor.

randstadkorrespondent