

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten

«Sie haben eine Mission, mit der sie identifiziert sind»

Dr. Cornelia Knoch hat sich mit zehn Führungspersönlichkeiten unterhalten und die Gespräche in einem Buch veröffentlicht. Wir haben sie zum Gespräch getroffen.

Interview geführt von Mathias Liechi

Frau Knoch, Sie haben lange Gespräche mit Führungspersönlichkeiten aus den verschiedensten Branchen geführt. Kurz und knapp: Was ist gute Führung?

Führung ist dann gut im Sinn von gelungen, wenn der Mitarbeitende immer wieder identifiziert ist mit dem, was seine Aufgabe ist, wenn er Verantwortung für seinen Beitrag übernimmt, wenn er Leistung zeigt und wenn er sein Potenzial verwirklicht. Auf all diesen Ebenen kann eine Führungsperson Einfluss nehmen, im Guten und im Schlechten. Gelingen ist Führung, wenn sie differenziert die individuell nötigen Voraussetzungen schafft, damit sich das Genannte erfolgreich zeigen kann. Dazu muss die Beziehung grundsätzlich stimmen, auch das umgebende System – und die Führungskraft selbst sollte sich nicht am Rand der Überforderung bewegen. Das ist sehr kurz gefasst der Kern meiner persönlichen Sicht auf «gute Führung». Im Buch selbst beschäftige ich mich allerdings mit der Frage, warum Führungspersonen Erfolg in ihrem Kontext haben. Die Personen, mit denen ich sprach, ragen ja alle aus ihrem Kontext heraus. Sie haben einen deutlichen Impact, einen positiven noch dazu.

Was machen sie also anders als andere?

Erfolgreiche Führungspersonen haben eine Mission, mit der sie unverkennbar identifiziert sind. Mit ihrer Mission und ihrer Begeisterung für diese stecken sie ihr Umfeld an und wirken überzeugend. Sie sind Macher, mehr noch, verantwortungsbewusste Gestalter. Als Beschreibung passt auch «mutig», denn es scheint, dass sie sich nicht scheuen, heisse Eisen anzupacken, vor denen manch anderer zurückschreckt, z.B. aus Opportunitätsgründen. Einer meiner Interviewpartner aus dem

Buch meinte sogar «dorthin gehen, wo es schmerzt». Menschlich sind sie alle nahbar. Ich habe keine Eitelkeiten erlebt, keine überzogenen Ich-Darstellungen. Meine Gesprächspartner haben sich gegeben, wie sie sind, wirkten authentisch, haben unverstellt über sich und ihren Führungsalltag berichtet. Spannend auch, dass sich alle mehr oder weniger als «Teil

ren Zeitraum gewachsen. Und dann kam der nächste Schritt: Stellung beziehen. Das bedingt natürlich eine kritische Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Umfeld. Dazu muss man aber auch bereit und in der Lage sein: Man muss ehrlich zu sich selbst sein können. Also: Die Werte unterscheiden sich. Ich habe allerdings auch den Eindruck gewonnen, dass es

«Eigenverantwortung wird nicht als gefährlich erlebt. Das unterscheidet diese Führungspersonen massgeblich von denen, die echte Dialoge aus Angst scheuen.»

eines Ganzen» sehen. Erfolge z.B. werden als gemeinsam erzielte Leistungen wahrgenommen. Das erklärt auch, warum die Zusammenarbeit mit eigenverantwortlich denkenden und handelnden Mitarbeitenden geradezu erwünscht ist. Eigenverantwortung wird nicht als «gefährlich» erlebt. Das unterscheidet diese Führungspersonen massgeblich von denen, die echte Dialoge z.B. aus Angst scheuen oder sich primär um die eigene Achse und den eigenen Machtbereich drehen.

Welche Haltung und Werte sind allen gemein?

Dass sie überhaupt eine klare Werteorientierung haben. Alle haben eine Art persönliches Koordinatensystem, an dem sie sich orientieren und sich hinterfragen. Irgendwann auf ihren persönlichen Lebens- und Berufswegen haben sich diese Führungspersonen für das entschieden, was zu ihnen passt und was nicht. Bei einem ist das sogar über Nacht passiert, bei anderen sicherlich über einen länge-

meinen Gesprächspartnern wichtig ist, in ihrem Kontext «korrekt» oder «ethisch» zu agieren. Ihr Verhältnis zu Macht z.B. bewerten alle durchweg differenziert, positiv nur dann, wenn Macht nicht missbräuchlich, sondern verantwortungsvoll gestaltend wahrgenommen wird. Das könnte die Haltungsfrage beantworten.

Was haben Sie persönlich aus den Gesprächen mitgenommen? Wie führt man?

Das lässt sich nicht über einen Kamm scheren, auch wenn ich persönlich der Meinung bin, dass Ehrlichkeit und darauf aufbauendes Vertrauen immer gute Ausgangspunkte einer Zusammenarbeit sind. Was ich persönlich mitgenommen habe, sind einzelne Aussagen, die besonderen Eindruck hinterliessen und mich auch nach den Gesprächen beschäftigt haben. Das waren z.B. Sätze oder Metaphern, die ich weiterspinnen konnte und die letztlich meinen Blick auf ein Thema erweitert haben. Uwe Lübbermann z.B.,

der zum Stichwort Kooperation das Bild der Hand umriss, die aufmacht. Die aber auch wieder, je nach Kooperationsgrad des Gegenübers, schliessen kann, aber

sonen Eigenverantwortung im eigenen Team als Bedrohung? Also: Die Crux liegt im Detail und darin, wie die Ideen ins Leben gebracht werden.

fragen, ob sie noch am richtigen Ort oder in der richtigen Funktion sind. Die vielleicht auch einfach einmal wieder wahrnehmen müssen, dass es funktionieren kann, was auch immer «es» für den Einzelnen ist und bedeutet. Schlechte Beispiele kennen wir alle vermutlich zur Genüge. Darum wollte ich den Blick in eine lösungsorientierte Richtung lenken, ohne zu belehren.

Wie haben Sie eigentlich die Auswahl der Gesprächspartner für Ihr Buch getroffen?

Recherche! Erfahrung. Die Personen, mit denen ich gesprochen habe, ragen ja alle aus ihrem Kontext heraus. Ihre Leistungen oder die ihres Unternehmens sind aussergewöhnlich. Manche meiner Gesprächspartner kannte ich bereits, manche musste ich mir lesend «erschliessen». Das hat Zeit gebraucht. So habe ich mir ein erstes Bild gemacht, das ich dann in der persönlichen Begegnung vervollständigen konnte. Nicht alle, mit denen ich gesprochen habe, sind im Buch abgebildet, nicht alle, mit denen ich sprechen wollte, wollten mit mir sprechen. Das ging in der Summe glatt und stimmig auf.

«Ihr Verhältnis zu Macht wird durchweg differenziert bewertet, positiv nur dann, wenn Macht nicht missbräuchlich, sondern verantwortungsvoll gestaltend wahrgenommen wird.»

nie vollständig, denn letztlich ist ja das Ziel Kooperation.

Hat sich Ihr persönlicher Umgang mit Menschen durch das Interview verändert? Führen Sie jetzt anders, oder begegnen Sie Menschen auf eine andere Weise?

Nein, verändert hat sich mein Umgang grundsätzlich nicht, eher haben sich die Sichtweisen bestärkt, oder es sind neue Nuancen dazugekommen. Und ich habe wieder den einen und anderen Fokus in meiner Beratungspraxis neu gesetzt.

Welche Konzepte und Modelle haben sich in der Praxis einigermaßen bewährt? Und welche gar nicht?

Generelle Schlüsse kann man nicht ziehen. Ob sich ein Modell oder ein Konzept in der Praxis bewährt, hängt nämlich von zu vielen Faktoren ab, die zum Teil auch nicht im Voraus berechenbar sind. Ich denke, auf der positiven Seite geben Konzepte und Modelle Hilfestellungen und Orientierung, gerade dann, wenn man sie zur Reflexion, zum Verstehen oder zum Lösen von Herausforderungen in der (Führungs-)Praxis nutzen kann. Auf der negativen Seite zeigen sich die Grenzen von Konzepten und Modellen bei der Umsetzung, spätestens dann, wennhaltungsfragen tangiert sind, sowohl die einzelne Führungsperson betreffend als auch das Unternehmen selbst. Beispiel: Wir als Unternehmen verpflichten uns dem Lean Management, aber leben wir das, was wir wollen, tatsächlich konsequent und stringent? Wie schaut es beispielsweise mit der Verwirklichung von Eigenverantwortung in unserem Unternehmen aus? Ist diese tatsächlich überall erwünscht? Was verstehen wir überhaupt darunter? Empfinden z.B. einzelne Führungspersonen

Die Führungskräfte, die Sie interviewt haben, gehen alle von einem eher positiven, motivierten Menschenbild aus, sie haben ein Grundvertrauen in ihre Mitarbeitenden: Wenn man die Mitarbeitenden machen lässt, kommt das schon gut, weil die ja auch wollen.

Mit dem ersten Teil der Feststellung stimme ich überein, mit dem zweiten nicht. Im positiven Menschenbild stecken einerseits das grundsätzliche Vertrauen und Zutrauen. Andererseits ist dieses positive Menschenbild weder naiv noch «laissez faire». Es gibt dem Mitarbeitenden Raum. Und das ist der springende Punkt: nicht ein Raum, in dem der Mitarbeitende in der Luft hängt, sondern ein Raum, den er oder sie füllen kann und darf. Und hier kommt auch wieder die Eigenverantwortung zum Tragen. Einer meiner Gesprächspartner formulierte es so: «Mitdenken und Freude schenken.»

Passion ist ein roter Faden, der sich durch die Interviews zieht. Kann man ohne Leidenschaft für eine Organisation überhaupt eine gute Führungskraft sein?

Leidenschaft ist ein grosses Wort. Die kann Leiden schaffen. Im Buch habe ich bewusst den Begriff «Passion» verwendet, um dem Kern, um den es geht, mehr Leichtigkeit zu geben. Darum: Identifikation reicht schon, da ist ausreichend förderliche Energie im Hintergrund.

Was war Ihre Motivation, dieses Buch zu schreiben?

Beispiele aufzeigen, die zum Nachdenken anregen, Rollenmodelle, an denen man sich reiben kann. Rollenmodelle, die inspirieren, z.B. für alle diejenigen, die im Führungsalltag stehen, die frustriert sind und die sich

ZUR PERSON



Dr. Cornelia Knoch ist Inhaberin der Dr. Cornelia Knoch Beratung und assoziierte Partnerin der RMW consult AG. Als Expertin für Führung und Entwicklung berät, moderiert und coacht sie u.a. Kulturentwicklungsprozesse in Banken im Rahmen ihrer strategischen Neuausrichtung. In ihrem Buch *Gespräche über Führung. Zehn Führungspersönlichkeiten geben Einblick* berichten ungewöhnliche Führungskräfte wie Andreas Gebhard (re:publica), Silvia Neid (mehrfache Weltfussballtrainerin) oder Max Wittrock (mymuesli) aus ihrem Führungsalltag. www.knoch-beratung.ch