



GASTKOMMENTAR

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind keine Solotänzer

Wie erzielen Vorgesetzte spürbar Wirkung? Wie nehmen sie Mitarbeitende und ihr Umfeld für ein Thema mit – und sind damit erfolgreich? Darüber habe ich mit zehn Führungspersönlichkeiten gesprochen, die in ihrem Tätigkeitsfeld Außerordentliches leisten und geleistet haben, und zwar quer durch alle Branchen.

Dabei zeigen sich bemerkenswerte Gemeinsamkeiten: zuvorderst die persönliche Mission, die Sinnstifter und Energielieferant zugleich ist. Ihre Mission hält erfolgreiche Führungspersonen in Bewegung, mit ihr nehmen sie ihr Umfeld mit. Im Dienst der Mission steht auch ihr Tun. Dieses Tun ist beachtlich und schließt eine besondere Offenheit gegenüber ungewöhnlichen Lösungen und den involvierten Menschen ein. Einer meiner Gesprächspartner demonstriert diese Haltung eindrucksvoll in seinem Unternehmen, indem er Mitarbeitende aus dem Ausland aufs bayerische Land holt. So wird der Kunde aus Finnland oder Griechenland in seiner Landessprache adressiert. Die Rede ist vom weltweit umsatzstärksten Online-Musikhaus: Das Konstrukt funktioniert, denn „Music is our Passion“ wird glaubwürdig gelebt und schafft enorme Identifikation.

Das Beispiel macht außerdem deutlich: Erfolg ist immer auch der Erfolg aller Beteiligten. Führungspersonen mit Impact sind keine Solotänzer. Sie geben den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, gelassen Raum und haben das notwendige Vertrauen, dass dieser Raum eigenverantwortlich gefüllt wird – bis hin zum Widerspruch. Auch das ist Teil ihrer Offenheit gegenüber ihrem Umfeld.

Eine meiner Gesprächspartnerinnen aus dem Hochleistungssport, dem deutschen Profi-Frauenfußball, meinte dazu, mit Menschen, die zu allem Ja und Amen sagen, könne sie nicht zusammenarbeiten. Warum ist das so?

Schlussendlich geht es darum, ein besseres Ergebnis zu erzielen. Darin steckt ein Qualitätsbekenntnis, ein Gütekriterium, das der Mission zugutekommt. Sind erfolgreiche Führungspersonen demnach Perfektionisten? Diese Schlussfolgerung wäre zu einfach. Mit gesundem Selbstverständnis bleiben sie in ihrer Führungsrolle menschlich nahbar und greifbar. Sie wissen, was sie können – und was nicht. Beim Umgang mit Fehlern vermeiden sie einen Eiertanz. Stattdessen agieren sie transparent – auch dem Kunden gegenüber. Ständig eines Besseren belehrt zu werden sei ein natürlicher Prozess, sagte einer meiner Gesprächspartner. Mit diesem Selbstbewusstsein bewältigt der Gründer eines ehemaligen Start-ups, das inzwischen mehrere Hundert Mitarbeiter beschäftigt, dessen organisationale Transformation.

Erfolgreiche Führungspersonen haben eine Stufe persönlicher Führungsreife erreicht, die sich offenkundig durch permanente Spiegelungen im Führungsalltag gewandelt hat. Haltungsfragen scheinen weitgehend geklärt. Jeder hat einen individuellen Wertekanon, der gerade auch in kritischen Situationen orientiert: Ausgesessen wird nichts. Dagegen wird angepackt, was wehtut. Auch das zählt zur Führungsverantwortung. Führungspersönlichkeiten nehmen ihre Vorbildfunktion ernst. So haben sie Wirkung und Erfolg. Denn an dem, was sie tun, werden sie jeden Tag gemessen. ■



Cornelia Knoch ist Expertin für Führung und berät Unternehmen u. a. in Kulturentwicklungsfragen. In ihrem Buch „Gespräche über Führung“ (Verlag Springer Gabler) geben zehn Führungspersönlichkeiten Einblick in ihren Businessalltag