DER RAT MEINES LEBENS

„Führung ist wie eine Reise“

BERNARD FONTANA, VORSTANDSCHEF VON HOLCIM

Eine Führungsrolle einzunehmen ist, als ob man sich in drei und nicht in zwei Dimensionen bewegt: Man kann lernen, sich weiterentwickeln und neue Dimensionen in sich selbst erleben.“ Diese Einsicht von David Gutmann, Präsident von Praxis International, hat mich stark beeinflusst. Ich war die „Nummer zwei“ des französischen Chemiekonzerns SNPE, als David auf einer von dem damaligen CEO des Konzerns, Jacques Loppion, organisierten Sitzung diese Sicht über Führung äußerte.

Diese Bemerkung hat im Gegensatz zu vielen anderen Dingen, die über Führung gesagt werden, einen tiefen Wahrheitsgehalt. Führung verändert das Leben derjenigen, die geführt werden, aber noch viel mehr das Leben der Führungskräfte selbst.

Ist man sich dessen erst einmal bewusst geworden, ist das Führen anderer nicht mehr bloß „ein weiterer Aspekt“, der mit zunehmenden Managementpflichten einhergeht, sondern eine einzigartige Chance, sich sowohl beruflich als auch persönlich zu entwickeln. Führungskräfte, die diese Sichtweise verstehen und sich zu eigen machen, werden ihre Funktion leidenschaftlicher erfüllen und daher andere besser führen.

Mich persönlich hat Davids Bemerkung zu der Entscheidung bewogen, meine Ausbildung in Leadership-Entwicklung zu intensivieren und mein Bewusstsein für die Situationen, denen eine Führungskraft begegnen kann, zu vertiefen. Ich habe auch aktiv nach Gelegenheiten gesucht, meine Erfahrung in Sachen Menschenführung zu erweitern und diese neuen Dimensionen in mir aufzuspüren und zu entwickeln.

Ich betrachte dies als eine „Reise“. Diese Reise hat mir gefallen – und gefällt mir immer noch –, und die Suche nach neuen Dimensionen in mir hilft mir auch, neue Dimensionen für die von mir geführten Unternehmen zu entdecken. Und schließlich, was vielleicht am wichtigsten ist, bin ich auch sehr glücklich und stolz, anderen Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, sich weiterzuentwickeln. Das Wesen der Menschenführung besteht meiner Meinung nach darin, andere an Orte zu bringen, wo sie noch nie zuvor gewesen sind – und die zu erreichen sie sich niemals hätten träumen lassen.

Als ich zu ArcelorMittal kam, hatte ich die Möglichkeit, als EVP von Automotive Worldwide am Aufbau globaler Geschäftsplattformen für Automobilhersteller mitzuwirken. Als Nächstes nahm ich die Herausforderung an, für drei Jahre ArcelorMittals Personalwesen zu leiten, wieder mit einem starken Fokus auf Leadership-Entwicklung.

Als CEO von Aperam – und jetzt von Holcim – habe ich eine „Leadership-Journey“ ins Leben gerufen, auf der Führungskräfte aufgefordert werden, neue Möglichkeiten zu erforschen, sich selbst zu entwickeln und neue Führungskräfte hervorzubringen, mit starkem Fokus auf Leistung und der Nachhaltigkeit des von uns herbeigeführten Wandels. Ich vermittle ihnen ständig die Botschaft, dass sie diese Reise trotz aller Herausforderungen, der langen Arbeitstage und der Rückschläge, die sie erleben, genießen sollten. Kann es eine größere Freude bei der Arbeit geben, als sich menschlich weiterzuentwickeln und neue Dimensionen in sich selbst zu erforschen? Und gibt es eine vornehmere Aufgabe, als anderen zu helfen, sich zu entwickeln und Hervorragendes zu leisten? Wahre Führung baut auf Überzeugung und Leidenschaft auf und kann nur in einer Umgebung Erfolg haben, in der Führungskräfte die notwendige Freiheit haben, um zu lernen und sich zu entwickeln – jeden Tag und auf jeder Ebene des Unternehmens. ◇

RATNEHMER

BERNARD FONTANA
ist CEO von Holcim. Die Schweizer sind der weltgrößte Baustoffproduzent (Zement, Fertigbeton, Asphalt) und setzten 2013 mit 70 000 Mitarbeitern rund 20 Mrd. Schweizer Franken um. Im April verkündete Holcim eine „Fusion unter Gleichen“ mit Lafarge, der Nummer zwei aus Paris.

Die Folgen aus dieser Reihe stammen aus dem Buch **„DER BESTE RAT, DEN ICH JE BEKAM“** (© Carl Hanser Verlag München 2014, 240 S.) von Frank Arnold. Er gilt international als Spezialist für Veränderungen in Unternehmen und leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management in Zürich.