

# GUTE FÜHRUNG IST KEIN NICE-TO-HAVE


Dr. Cornelia Tanzer spricht im Interview mit **DIE WIRTSCHAFT ** unter anderem über wirksame Führung sowie die Förderung von Frauen an der Spitze von Unternehmen.

Foto: Alex Weis

Als Gründerin und Geschäftsführerin dreier Unternehmen in Köln-Lindenthal deckt die promovierte Psychologin ein breites Spektrum ab, das sich in ihrer täglichen Arbeit wiederfindet. Ob KMU oder DAX-Konzern: Sie setzt auf ein Leadership-Modell, das Führung messbar macht, Vielfalt stärkt und Führungskräfte auf die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt vorbereitet.

**DIE WIRTSCHAFT**: Frau Dr. Tanzer, Sie sind seit über 20 Jahren in der Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung tätig – was hat Sie ursprünglich in dieses Feld geführt?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich war am Ende meines Psychologiestudiums sehr unentschlossen, ob ich lieber in der Wirtschaftspsychologie oder im klinischen Umfeld tätig werden möchte. Ein Praktikum in einer Managementberatung hat mich dann aber überzeugt, dass die Führungskräfteauswahl und -entwicklung genau der Bereich ist, in dem ich beruflich wirken möchte.

**DIE WIRTSCHAFT**: Was unterscheidet Ihre heutige Arbeit bei der CORNELIA TANZER GmbH von klassischen Beratungsansätzen im Leadership-Bereich?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich weiß gar nicht, ob uns inhaltlich so viel unterscheidet. Wir legen bei der CORNELIA TANZER GmbH sehr viel Wert auf unsere „Werte“ – im Innenverhältnis, aber vor allem auch im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Und dies schätzen unsere Kunden sehr und so kommt es häufig zu sehr langfristigen Kundenbeziehungen und Weiterempfehlungen und dies macht uns erfolgreich. Selbstverständlich beschäftigen wir uns intensiv auch mit Entwicklungen und Veränderungen der Anforderungen an Führung heute und bemühen uns, unsere Auswahlprozesse, Trainings und Coachings möglichst wirksam zu gestalten – aber das tun andere Marktteilnehmer auch.

**DIE WIRTSCHAFT**: Sie arbeiten mit DAX-Konzernen ebenso zusammen wie mit mittelständischen und kleineren Unternehmen. Wie unterscheiden sich die Anforderungen an Führung in diesen verschiedenen Unternehmensgrößen?

**Dr. Cornelia Tanzer:** In kleineren und mittelständischen Unternehmen erleben wir häufig, dass nach wie vor die beste Fachkraft zur Führungskraft befördert wird, die Führungskräfte stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden sind und für explizite Führungsaufgaben wenig Zeit bleibt. Grundsätzlich liegen die unterschiedlichen Anforderungen an Führung nicht nur in der Größe der Organisation begründet, sondern darin, wie mein Verantwortungsbereich als Führungskraft aussieht: Führe ich ein operatives Team als Teamleiter:in? Dann sind die Anforderungen eines Teamleiters eines DAX-Unternehmens durchaus vergleichbar mit denen eines Teamleiters im Mittelstand. In DAX-Unternehmen habe ich jedoch viele Führungskräfte, die einen Verantwortungsbereich mit mehr als 500 Mitarbeitenden

haben. Hierbei spielen das Führen von Führungskräften und daneben auch Aspekte wie die Gestaltung bereichsübergreifender Zusammenarbeit, gezieltes Stakeholdermanagement und auch strategische Aufgaben eine größere Rolle.

**DIE WIRTSCHAFT**: Sie sind nicht nur Beraterin, sondern auch Coach, Trainerin und Diagnostikerin – wie verbinden Sie diese Rollen im Alltag?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich versuche, im Alltag ein positives Vorbild in Richtung Führung zu sein und daher nur noch ca. 25 Prozent meiner Arbeitszeit selbst in operativen Projekten aktiv zu sein. Die genannten Rollen kann ich aber sehr gut trennen, da meistens ein Auftrag mit einer Rolle verbunden ist. Beispielsweise werden im Rahmen eines Management Audits meine Erfahrungen und Expertise als Diagnostikerin abgerufen und bei einem Coachingprozess versuche ich ganz bewusst, die Rolle des Coaches einzunehmen. Und hier gilt – im Gegensatz zu den Anforderungen als Beraterin: „Ratschläge sind auch Schläge.“ Gleichzeitig helfen mir meine Kompetenzen in den unterschiedlichen Rollen aber auch, in den verschiedenen Prozessen noch wirksamer zu sein: Der Diagnostikprozess hilft beispielsweise im Coaching, um in einem passenden Moment den Spiegel vorzuhalten, und die Trainingskompetenzen unterstützen bei der Gestaltung von Entwicklungsplänen für z. B. Teilnehmende einer Potenzialanalyse.

**DIE WIRTSCHAFT**: Sie haben gemeinsam mit Ihren beiden Co-Autoren ein Buch veröffentlicht mit dem Titel „Lead Now!“. Ist dieser Titel als Aufforderung zu verstehen und, wenn ja, was ist die Kernbotschaft?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Absolut! Dieser Titel ist als klare Aufforderung zu sehen! Aus unserer Erfahrung findet Führung in vielen Organisationen zu wenig statt: riesige Führungsspannen von teilweise mehr als 30 Mitarbeitenden, keine geplante Zeit für Führung und teilweise auch das Fehlen von Konzepten oder Kompetenzen, um die Führungsrolle wirksam auszufüllen.

## Führung als Quelle des Erfolgs

**DIE WIRTSCHAFT**: Mit XLNC Leadership haben Sie ein Modell entwickelt, das Führung in Unternehmen messbar macht und damit zu exzellenter Führung beiträgt. Was ist der Kerngedanke dahinter?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Viele Führungskräfte führen nach „bestem Wissen und Gewissen“, haben aber Führung nicht gelernt. Häufig entsteht dann ein Führungsstil, der der eigenen Grundpersönlichkeit entspricht, oder ich schaue mir Führungsverhalten von den Führungskräften ab, die ich kenne. Meistens nutze ich dann nur ein Teilspektrum dessen, was Führung wirksam macht und zu Motivation und Bindung von Mitarbeitenden beiträgt. Damit bleibt aber ein riesiger Erfolgshebel für Organisationen zu wenig genutzt, denn „Führung ist die Quelle von Erfolg“.


**DIE WIRTSCHAFT**: Nach welchen Kriterien messen Sie den persönlichen Führungsstil, erhalten Sie denn ausreichend Gelegenheit dazu, den Führungsstil zu bewerten, wenn Sie die Führungskräfte vermutlich erst mal nur oberflächlich kennen?




Foto: Alex Weis

Erfolgreiche, exzellente Führung ist komplex, vielschichtig und anspruchsvoll. Und erlernbar.

**Dr. Cornelia Tanzer:** Bei XLNC Leadership haben wir ein Führungsstil-Modell mit sechs Führungsstilen entwickelt, das den heutigen Anforderungen an eine moderne Führung entspricht. Durch eine Selbsteinschätzung oder auch die Kombination der Selbsteinschätzung mit dem Fremdbild der Mitarbeitenden erhalten die Führungskräfte eine Reflexion, welchen Führungsstil sie bereits nutzen und welcher noch weiter ausgebaut werden sollte.

**DIE WIRTSCHAFT :** Der ganzheitliche Ansatz einer „Full Range of Leadership“ ist ein zentraler Bestandteil Ihres Leadership-Ansatzes. Wie lässt sich dieses Verhaltensrepertoire entwickeln und warum ist es aus Ihrer Sicht so wichtig, als Führungskraft heutzutage eine Bandbreite an Führungsstilen zu beherrschen?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Die Anforderungen an Führungskräfte heute sind so viel vielschichtiger und komplexer als zum Beispiel in den 80er-/90er-Jahren. Ein Begriff, der versucht, diese Situation zu beschreiben, ist VUCA. VUCA steht dabei für volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (ambigous). Daneben hat die aktuelle Generation an Mitarbeitenden eine andere Vorstellung vom Arbeitsleben und den Wunsch, Arbeit und Leben stärker miteinander in Einklang zu bringen. Diese Strömungen führen dazu, dass es nicht mehr ausreicht, ein oder zwei Führungsstile einzusetzen. In unserem Modell mit sechs Führungsstilen ist eine sehr gute Führungskraft in der Lage, alle sechs Führungsstile einzusetzen und richtig einzuschätzen, in welcher Situation und bei welchem Mitarbeitenden ich welchen Führungsstil benötige. Dies ist ein sehr hoher Anspruch und wir sehen in unseren Daten, dass nur ca. drei Prozent aller Führungskräfte über eine substanzielle Ausprägung aller sechs Führungsstile verfügen – diese Führungskräfte sind aber zugleich hoch erfolgreich mit ihren Teams.

**DIE WIRTSCHAFT :** Sie haben hierzu die Spectrum Leadership-Ausbildung ins Leben gerufen. Was zeichnet diese Ausbildung aus und was unterscheidet die Ausbildung von anderen Programmen für Führungskräfte?


**Dr. Cornelia Tanzer:** Die Spectrum-Leadership-Ausbildung zielt genau darauf ab, die Teilnehmenden in allen Führungsstilen zu qualifizieren. Dabei beginnen wir die Ausbildung in der Regel mit einer Erfassung des Status quo in Bezug auf die Führungsstile. Dazu wird das Selbst- und Fremdbild der Führungskraft und ihrer Mitarbeitenden erhoben und im Ergebnis wird sichtbar,



Genderdiverse Führungsmannschaften sind nachweislich erfolgreicher und innovativer


welcher Führungsstil in welcher Ausprägung und Situationsangemessenheit durch die Führungskraft eingesetzt wird. Hierauf werden dann zielgerichtet weitere Module aufgebaut, die die Führungskraft auch in den Führungsstilen befähigen, die sie aktuell noch wenig nutzt. Wir bieten das Programm sowohl als Inhouse-Führungskräfteentwicklung wie auch als offenes Seminar für Einzelteilnehmer:innen an.

## Zwischen Quoten und gläserner Decke

**DIE WIRTSCHAFT :** Sie engagieren sich stark für Frauen in Führung. In welchen Kontexten tun Sie das und was ist Ihre Motivation dahinter?


**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich habe in meiner Rolle als Beraterin immer wieder festgestellt, dass es für Frauen sehr viel schwieriger ist, sich in eine höhere Führungsposition zu entwickeln, als für Männer. Dabei sind die Gründe hierfür sehr vielschichtig: Zurückhaltung bei den Unternehmen, wenn die Frau im gebärfähigen Alter ist – aus Sorge,

dass die Position dann länger nicht besetzt oder nur in Teilzeit ausgefüllt wird –, eine häufig männerdominierte Kultur im oberen Management, die für viele Frauen eine abschreckende Wirkung hat, fehlende Vorbilder oder auch geringes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten – um nur einige Hindernisse zu nennen. Hier möchte ich gerne einen Beitrag leisten, um dies zu verändern. Ich bin überzeugt – und so viele Studien belegen dies –, gemischtgeschlechtliche Teams sind deutlich erfolgreicher und in Zeiten des Fachkräftemangels kann sich Deutschland überhaupt nicht leisten, auf die vielen hoch qualifizierten Frauen zu verzichten. Mehr als die Hälfte aller Absolventen und Absolventinnen sind weiblich.


**DIE WIRTSCHAFT :** Wie sehen Sie denn die Quotenfrage?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich stehe etwas ambivalent zur Quotenfrage. Ich habe schon in den 90er-Jahren bei der Moderation von „Quality Gates“ in DAX-Konzernen erlebt, dass aufgrund der Quote Frauen in eine höhere Führungsposition gekommen sind, die jedoch offensichtlich für diese Rolle nicht

die erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Das hat mich damals sehr irritiert und dient selbstverständlich in keiner Weise den Frauen. Gleichzeitig beobachte ich positive Entwicklungen bei denjenigen Unternehmen, die sich zu einer Quote verpflichten. Ich persönlich finde es viel zielführender, Zielquoten für die Prozessschritte vor einer Besetzungsentscheidung einzuführen. Beispielsweise indem bereits mehr Frauen in die Talentpools gelangen oder auch externe Personalberatungen verpflichtet werden, mindestens X Prozent Frauen mit passendem Profil anzusprechen. In vielen Köpfen besteht nach wie vor das „Think manager – think male“-Phänomen und das führt dazu, dass beispielsweise bei der Identifikation interner Nachwuchspotenziale häufiger Männer in den Blick genommen werden.


**DIE WIRTSCHAFT** : Was ist Ihre persönliche Definition von einer Frau in einer Führungsposition? Ist eine Frau in einem Familienunternehmen oder Start-up automatisch eine Frau in Führungsposition, wenn sie die Einzige in ihrer Abteilung ist beziehungsweise weniger als drei Mitarbeiter:innen unter sich hat, oder beziehen Sie sich mit dem Begriff ausschließlich auf Frauen, die mindestens so und so viele Arbeitnehmer:innen führen?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Für mich ist dann eine Führungsposition gegeben, wenn ich disziplinarische Verantwortung für Mitarbeitende haben – und das kann ein:e Mitarbeitende:r sein oder 1.000. In meiner Arbeit zur Unterstützung für mehr Frauen in Führung geht es aber insbesondere um Frauen in verantwortungsvollen Positionen in mittleren und oberen Managementebenen, da hier noch immer die „gläserne Decke“ besteht.

**DIE WIRTSCHAFT** : Was sind Ihrer Erfahrung nach noch immer die größten gesellschaftlichen und politischen Hürden für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen?


**Dr. Cornelia Tanzer:** Es sind nach wie vor die Klassiker: Geschlechtsstereotype und die Erwartung der Gesellschaft und in den Familien, dass nach wie vor die Frau die Hauptverantwortliche für die Kindererziehung und Carearbeit sein soll, ein mangelhaftes Kinderbetreuungsangebot und wenig Möglichkeiten, in Teilzeit verantwortungsvolle Rollen zu übernehmen. Daneben haben es auch immer noch diejenigen Männer schwer, die einen gleichberechtigten Anteil in der Kindererziehung übernehmen möchten: Neben der geringen Akzeptanz der männlichen Kollegen erschweren die wiedererstarbte Präsenzkultur und

Meetingzeiten von 07.30 bis 20.00 Uhr die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.


**DIE WIRTSCHAFT** : Wie kann man weibliche Führung gezielt fördern, jenseits von Quoten, und welche Akteure sollten sich primär darum bemühen? Liegt der Ball hier eher bei der Politik oder direkt bei den Unternehmen?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Mit unserer Firma Female Leadership Development setzen wir bei den Unternehmen an drei Hebeln an: „Female Empowerment“ – hier geht es darum, dass sich Frauen aktiv mit der Frage auseinandersetzen, ob sie Führungsverantwortung übernehmen wollen oder nicht, und, falls ja, sie darin unterstützt werden, wie sie mehr Sichtbarkeit erreichen können. Bei unseren Tätigkeiten im Bereich „Awareness“ schaffen wir Bewusstsein zu zum Beispiel Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen, Alltagssexismus und Mikroaggressionen in den Unternehmen. Und im Bereich Organisationsentwicklung analysieren wir bestehende Strukturen und Prozesse entlang des Employee Life Cycles, um Handlungsfelder und Verbesserungsvorschläge für die Unternehmen abzuleiten.

## Führung neu denken


**DIE WIRTSCHAFT** : Was wünschen Sie sich für die nächste Generation von Führungskräften, unabhängig des Geschlechts?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Ich wünsche mir, dass die Führungskräfte der Zukunft dem Thema Führung noch mehr Bedeutung geben. Führung ist kein „Nice-to-have“, sondern der Einflussfaktor, um Unternehmen leistungsfähig und stark in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu machen. Und ich wünsche mir, dass diese Führungskräfte kontinuierlich an sich und an der Erweiterung ihrer Kompetenzen arbeiten. Um hier einmal das etwas abgegriffene Fußballbeispiel zu bemühen: Auch eine sehr gute Mannschaft braucht Training, um auf dem Platz Hochleistung abzurufen – und das benötigen Führungskräfte auch.


**DIE WIRTSCHAFT** : Welchen Einfluss haben KI, Remote Work und die Generation Z auf zukünftige Führungsstile und -Modelle?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Es wird immer weniger darum gehen, dass der/die beste Experte/Expertin die Akzeptanz für eine Führungsrolle erhält. Der Faktor der Beziehungsgestaltung mit den Mitarbeitenden, die Fähigkeit, Sinn und Bindung zu vermitteln, sowie die Kompetenz, Mitarbeitende in neue Anforderun-


gen hineinzuentwickeln, werden zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen.


**DIE WIRTSCHAFT** : Wenn Sie heute noch mal Ihren beruflichen Lebensweg neu bestreiten würden – wie sähe er aus, aufgrund dessen, was sich inzwischen gesellschaftlich und technologisch verändert hat?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Er sähe genauso aus wie heute! Die Themen, für die ich stehe, exzellente Führung und fe:male Leadership sind heute aktueller denn je und daran haben auch gesellschaftliche und technologische Entwicklungen nichts verändert.

**DIE WIRTSCHAFT** : Wer oder was inspiriert Sie – beruflich oder auch privat?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Das ist eine schwierige Frage für mich. Ich habe keine Einzelpersonen, an denen ich mich orientiere oder die mir als Inspirationsquelle dienen. In einer Coachingausbildung habe ich meinen „Genius“ – den innersten Antrieb und Kern – erarbeitet und dieser lautet „Grenzen aufbrechen“. Ich denke, dies ist etwas, das mich auszeichnet. Ich nehme bestehende Grenzen zum Beispiel aufgrund von Konventionen oder gesellschaftlichen Normen nicht einfach hin, sondern stelle diese infrage. Und wenn andere Personen dies ebenfalls tun, damit erfolgreich sind und einen neuen Raum eröffnen – dann inspiriert mich dies. Personen, auf die dies beispielsweise zutrifft, sind Bertha Benz, Lady Gaga oder auch Angela Merkel.

**DIE WIRTSCHAFT** : Gibt es eine Art Leitsatz, den Sie – nahezu – jedem bzw. jeder Ihrer Klient:innen mit auf den Weg geben, weil Sie der Meinung sind, dass es eine Basis oder Grundlage ist?

**Dr. Cornelia Tanzer:** Der Satz, den ich vermutlich am häufigsten sage, wenn ich andere in ihrer Entwicklung begleiten darf, lautet: „Fake it – until you make it“. Es ist so entscheidend in einem Lernprozess, die eigene Komfortzone zu verlassen und eigenes mögliches Scheitern in Kauf zu nehmen. Und dazu möchte ich mit diesem Satz ermutigen. 

Jana Leckel

 Die **Cornelia Tanzer GmbH** begleitet Unternehmen bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften: [cornelia-tanzer.de](https://cornelia-tanzer.de)  
**XLNC Leadership** bietet innovative Tools, um Führung wirksamer zu machen: [xlnc-leadership.com](https://xlnc-leadership.com)  
Die **Female Leadership Development GbR** berät Unternehmen zu mehr Mixed Leadership [female-leadership-development.com](https://female-leadership-development.com)