

# Führen im Grenzbereich

## Von den Besten lernen: GSG 9 und KSK

Wenn man Tennisspielen lernen möchte, lernt man das ungern bei einem Kreisklasse-Spieler – sofern man die Wahl hat – sondern doch eher bei Roger Federer oder Serena Williams. Man lernt am besten bei den Besten.

### Mit höchstem Einsatz

Was können wir von jenen lernen, die im absoluten Grenzbereich führen? In Bereichen, in denen der Einsatz maximal ist: das eigene Leben und die Sicherheit der Nation. Die Rede ist von den Führungskräften des KSK und der GSG 9.

### GSG 9 und KSK

Die GSG 9 ist die Elite-Einheit der Bundespolizei und der Nation spätestens seit ihrer legendären Geisel-Befreiung von Mogadischu bekannt. Heute wird die GSG 9 überwiegend im Inland eingesetzt, wohingegen das Kommando Spezialkräfte (KSK) als Elite-Einheit der Bundeswehr im Ausland eingesetzt wird. Beide sind unter anderem auf Terrorismusbekämpfung und Geiselbefreiung spezialisiert. Sie schützen die Nation in Extremfällen nach innen und außen. Im Einsatz kann dabei jede Entscheidung über Leben und Tod entscheiden: Führung mit Nulltoleranz. Es gibt keine Error Margin. Eine falsche Anweisung, und es gibt Tote. Deshalb wird in beiden Einheiten absolut professionell und vorbildlich geführt.

### Wer bewirbt sich?

Die Strahlkraft beider Verbände ist so stark, dass sich nur die Besten von Polizei und Bundeswehr bewerben. Dementsprechend gilt: Wer hier aufgenommen wird, hat es geschafft und leistet, was nur wenige in der Bundesrepublik zu leisten willens oder im Stande sind. Warum tun die das? Weil es eine Auszeichnung ist, zu diesen beiden Einheiten zu gehören. Aber auch, weil hier eine Spitzen-Ausbildung geboten wird und man sich dabei einem höheren Ziel verpflichten kann – höher geht's kaum. Was beide Verbände leisten, macht Sinn, hat einen Noble Purpose wie aus dem Lehrbuch. Dabei geht es den meisten nicht in erster Linie um Karriere, Gehalt, Ruhm und Ehre oder die Selbstoptimierung von gesellschaftlichem Status. Es geht um einen höheren Zweck. Und so wird auch in beiden Einheiten geführt: professionell, uneitel, ernsthaft, hoch effektiv und down to earth.

### Keine Ellbogen-Mentalität

In beiden Einheiten wird streng darauf geachtet, dass alle Teammitglieder auf demselben hohen Leistungsniveau eingesetzt werden können. Dafür

sorgen Bewerberauswahl, Ausbildung und Führung. Deshalb benötigen Teammitglieder nicht nur exzellente kognitive Kompetenzen und mentale Fitness, sondern auch das richtige Mischungsverhältnis von gesundem Ehrgeiz einerseits und Teamfähigkeit andererseits. Intensiv achtet die Führung darauf, dass Ego-Shooter mit ausgesprochener Ellbogen-Mentalität möglichst schon im Einstellungstest ausgesiebt werden. Sollten Ausnahmen „durchrutschen“, wird ihnen bei speziellen Übungen während der Ausbildung klar gemacht, dass sie im Einsatz nur dann Erfolg haben, ja überhaupt überleben, wenn sie im und mit dem Team arbeiten: Nur im Team gewinnt man – und keiner wird zurückgelassen. Es liegt auf der Hand, dass eine solche Mentalität einen ganz anderen Gemeinschaftsgeist, ein ganz anderes Wir-Gefühl konstituiert als es in vielen Konzernen vorherrscht. Man hält zusammen – durch dick und dünn. Weil es weniger Konkurrenz und Selbstprofilierung gibt, es gibt nur Teamkollegen (Ausnahmen bestätigen auch bei GSG 9 und KSK die Regel).

### **Warum das Leben riskieren?**

Warum bewirbt sich überhaupt jemand für einen Job, bei dem Leib und Leben in Gefahr sind? Warum tun die das? Bezeichnenderweise aus demselben Motiv, das sich auch als die Nr. 1 bei unserer repräsentativen Studie zur Mitarbeiterbegeisterung in Deutschland herausstellte: wegen der erfüllenden Aufgabe. Der Mensch lebt nicht vom Brot allein – er sucht auch Erfüllung im Beruf. Wenn es gilt, voll da zu sein, im Einsatz alles in die Waagschale zu werfen und den Auftrag zu erfüllen – das gibt einem schon ein ganz eigenes Gefühl. Das ist in der Wirtschaft nicht anders.

### **Führung von vorn**

Ein starker Motivator beim KSK und der GSG 9 ist auch die operative Freiheit, die Teammitglieder und Führungskräfte genießen. Sie wird garantiert durch das Führungsprinzip „Führen von vorn“. Die rangniedrigere Führungskraft vorne am Einsatzort führt die Einsatzgruppe, auch wenn im nachgelagerten Kommandostand eine ranghöhere Führungskraft sitzt – und zwar immer dann, wenn die Führungskraft vorne vor Ort in der Hitze des Gefechts über Spezialwissen verfügt, das der Kommandostand nicht kennt und die Zeit für Rücksprachen zu knapp ist (wenn die Kugeln fliegen, hält niemand ein Schwätzchen mit dem Vorgesetzten). Auch wenn in der Wirtschaft meist keine Kugeln fliegen: Das Prinzip findet auch hier Anwendung und ist unter dem Begriff „Empowerment“ bekannt. Der Einzelne, der die Arbeit leistet, soll innerhalb gesetzter Grenzen auch möglichst viel selber entscheiden, was mit seiner Arbeit zu tun hat.

### **Das übliche Missverständnis**

Spätestens an dieser Stelle wollen Skeptiker einen Widerspruch zwischen „operativer Freiheit“ und „Befehl und Gehorsam“ erkennen. Wie kann es in derart hierarchisch organisierten Einheiten wie der GSG 9 und dem KSK eine *impactWunder Strategieberatung GmbH*

hohe operative Freiheit geben? Die Frage postuliert einen Widerspruch, der in der Praxis nicht existiert. Denn der blinde Gehorsam, auf den sich die Frage bezieht, ist spätestens seit Ende des letzten Weltkriegs und allerspätestens seit dem „Bürger in Uniform“ verschwunden. Bundeswehr und Polizei führen sehr viel moderner als der Laie unterstellt und auch, mit Verlaub gesagt, sehr viel moderner als manches hierarchisch aufgebaute Großunternehmen, in dem der Vorstand noch täglich auf der operativen Ebene „nach dem Rechten“ schaut und seinen Führungskräften kräftig reinregiert. Was logisch ist: Weder KSK noch GSG 9 können sich Führungsfriktionen leisten – die Kosten wären zu schrecklich. Es würden Leben geopfert und der Erfolg wäre gefährdet. Diese Erfolgsgefährdung existiert auch in der freien Wirtschaft. Sie wird lediglich nicht so offensichtlich, weil ihre Opfer kein Begräbnis erfordern.

### **Nicht Rang, sondern Kompetenz**

Es verwundert deshalb auch nicht, dass in beiden Verbänden in konkreten Einsätzen nicht zwingend der/die Ranghöchste führt, sondern der/die Bestgeeignete. Deshalb wird jede Führungskraft auch so ausgebildet, dass sie jederzeit, wenn der Vorgesetzte ausfällt, seinen Platz einnehmen kann. Das ist eine Besonderheit der Bundeswehr, die in anderen Armeen der Welt nicht in dieser Konsequenz gilt. Dieses Führungsprinzip sorgt dafür, dass subalterne Führungskräfte keine Silos aufbauen und Abteilungsegoismen spielen lassen, sondern jederzeit das große Ganze im Blick haben, dem sie im Ernstfall und bei Ausfall des unmittelbaren Vorgesetzten dann zum Erfolg verhelfen müssen und können.

### **Was ist gute Führung im Grenzbereich?**

In beiden Verbänden zeichnet sich starke Führung zuvorderst durch Authentizität aus: Wer führt, geht mit gutem Beispiel voran, nimmt Vorbildfunktion wahr, lebt die gemeinsamen Werte vor, hält Zusagen weitgehend ein und verlangt von anderen nur das, was er oder sie selber zu leisten bereit ist.

Ein zweites Kriterium für gute Führung ist Präsenz. Die Führungskraft ist vor Ort, ist sichtbar, zeigt sich „bei der Truppe“ und kennt die momentane Gefühlslage ihrer Leute, weil sie den Kontakt mit ihnen hält.

Starke Führung genießt Glaubwürdigkeit, weil die Führungskraft aus den eigenen Reihen kommt, dieselbe harte Schule wie alle anderen absolviert hat – vielleicht der stärkste Gegensatz zur Praxis vieler Unternehmen, KandidatInnen „vom Markt“ auf Führungspositionen zu setzen, die sich in den ersten Jahren manchmal dann an einer Wand aus Animosität abarbeiten müssen, weil sie nach dem Dafürhalten vieler Mitarbeiter (und oft auch KollegInnen) nicht den nötigen Stallgeruch mitbringen.

Ein drittes Kriterium guter Führung ist der klare Auftrag: Ziele werden nicht einfach so vorgegeben, sondern detailliert erläutert mit allen nötigen Leistungen, die für ihre Erreichung nötig sind.

Ein weiterer Aspekt der Führung in beiden Verbänden ist Wertschätzung und Motivation. Der Vorgesetzte bringt seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegen und motiviert sie für den gemeinsamen Auftrag. Auch in der Wirtschaft ist es ein Anspruch, mit Wertschätzung und Motivation zu führen. Allerdings macht der Termin- und Leistungsdruck diesem Anspruch öfter einen Strich durch die Rechnung.

Ein extrem wichtiges Element guter Führung im Grenzbereich ist Vertrauen. Wenn es um Leben und Tod geht, muss man seinem Nebenmann, seiner Nebenfrau, blind vertrauen können. Das kann man auch, weil alle auf demselben Ausbildungsniveau operieren. In Wirtschaftsunternehmen stehen keine Leben unmittelbar auf dem Spiel, doch auch hier schadet ein stärkeres Vertrauen zwischen Angehörigen der gleichen, aber auch unterschiedlicher Abteilungen und Bereiche nicht.

Das Führungsprinzip der Transparenz kommt nicht nur vor dem Einsatz zum Tragen, wenn ein Auftrag in allen Details erklärt und besprochen wird und dabei auch erläutert wird, warum so vorgegangen wird, wie vorgegangen wird. Es wird auch nach dem Einsatz transparent gemacht, warum während des Einsatzes so entschieden wurde wie entschieden wurde. Nur zur Erinnerung: Selbst viele Großprojekte werden in der Wirtschaft ohne Schlussbesprechung abgenommen und übergeben – ohne die nötige Transparenz herzustellen, wie man es künftig besser machen könnte.

Während Besprechungen vor und nach dem Einsatz kommt ein weiteres Element ins Spiel: Kritikfähigkeit in beide Richtungen. Ein Vorgesetzter, der kritisiert, muss und wird sich auch selbst kritisieren lassen, denn es herrscht so etwas wie eine Obligation to Dissent. Niemand muss sich auf die Zunge beißen. Was gesagt werden muss, wird offen angesprochen. Dieses Prinzip gilt in Teilen der Wirtschaft ebenfalls.

### **Der Kleber, der alles zusammenhält**

Welche Werte werden in Grenzbereichen gelebt? In anderen Worten: Was ist die Corporate DNA, was ist der „Kleber“, der alles zusammenhält? Eine entscheidende Frage für Unternehmen im Wettbewerb um Talente. Was muss ein Arbeitgeber tun, damit die Mitarbeiter und Führungskräfte gerne für ihn arbeiten?

GSG 9 und KSK leben eine ganz eigene Werte-Gemeinschaft: Team vor Einzelnen. Es herrscht ein starkes Wir-Gefühl, dort Kameradschaft genannt. Der Zusammenhalt untereinander ist geradezu unerschütterlich.

Auch Mut und Ruhe sind Werte, die spürbar sind: In der Hitze des Gefechts nützt es niemandem, in „operative Hektik“ zu verfallen, wie das manchmal in Unternehmen als Reflex der operativen Unternehmensführung zu beobachten ist. Damit verbunden ist auch Haltung als Wert. Selbst wenn „die Fetzen fliegen“ oder man von einer schwach informierten Öffentlichkeit mal wieder nicht die unter hohem Einsatz verdiente Anerkennung bekommt: Ein Offizier zeigt unter allen Umständen Haltung.

### **Fazit für die Wirtschaft**

Nichts von dem, was Sie eben gelesen haben, ist neu oder überraschend. Eher im Gegenteil. Es sind Führungsprinzipien und Werte, die man als grundsolide, bewährt und altbekannt bezeichnen könnte. Also das Gegenteil der periodisch grassierenden Führungsmoden. Dass sich Führungskräfte in Grenzbereichen darauf berufen, damit führen und damit unter höchstem Einsatz erfolgreich sind, zeigt deshalb umso eindrücklicher, wie sehr diese grundsoliden Elemente starker Führung in der Wirtschaft oft unterschätzt werden. Wenn es für Grenzbereiche gut ist, sollte es gut genug für jedes Unternehmen sein.

Deshalb sollte sich jedes Unternehmen fragen: Wie können auch wir nach diesen hehren Prinzipien führen? Nicht nur, weil das die Mitarbeiter begeistert, sondern weil das auch einen starken ökonomischen Impact hat, wie wir mit der Studie und dem Instrument des Employee Excitement Grid (EEG) nachgewiesen haben. Dass starke Führung in Grenzbereichen wegweisend ist, leuchtet ein. Wie schnell und umfänglich ein Unternehmen dieser Wegweisung folgen kann, ist die auch für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidende Frage und Herausforderung für jede aufgeklärte Führungskraft.