

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 7-8.2020 / € 9,80
www.dgfp.de



Entwickelt werden oder selbst entwickeln?

Schwerpunkt: Personalentwicklung

Working Out Loud

HR-Buzzword oder gängige Praxis
in deutschen Unternehmen?



AUTORENGESPÄCH „FÜHREN IM GRENZBEREICH“

Guter Führung auf der Spur

In ihrem aktuellen Buch bietet Wiebke Köhler mit zahlreichen Interviews und Erfahrungsberichten einen Einblick in die Welt von Führungspersönlichkeiten, für die Extremsituationen Alltag sind. Tempo, Einfachheit und der unbedingte Teamgeist, der in schwierigen Situationen entscheidend ist, haben sie nachhaltig beeindruckt. Aber es gibt noch mehr, was durchaus in den Managementalltag übertragbar ist, sagt die Autorin.

Frau Köhler, Sie haben sich mit Persönlichkeiten unterhalten, die extreme Führungssituationen meistern müssen. Sie sprachen unter anderem mit Kommandosoldaten des KSK und zwei Brigadegenerälen der Führungsakademie der Bundeswehr, einem ehemaligen Kampfpiloten der Luftwaffe, einem Fregattenkapitän der Marine, einem Piloten im Linienverkehr, mit Ärzten der Notfall- und Intensivmedizin. Wie kam es zu der Idee für diese Entdeckungsreise?

WIEBKE KÖHLER Die Idee ergab sich aus einer Marktforschung, die ich zu meinem vorigen Buch durchgeführt habe. Darin habe ich untersucht, was Mitarbeiter wirklich begeistert. Neben dem Wunsch nach einer erfüllenden Tätigkeit ist das Bedürfnis nach einer guten Führungskraft immens. Das hat mich motiviert, zu ergründen, was Führung zu einer guten Führung macht.

Ist die Coronakrise für „normale“ Führungskräfte auch eine Grenzerfahrung?

KÖHLER Absolut. Jetzt zeigt sich, wie gut es ist zu wissen, wie man mit herausfordernden Lagen umgeht und was das eben für die Führung bedeutet. Nach der Coronapandemie wird eine Weltwirtschaftskrise folgen, und diese Krise wird nicht die letzte gewesen sein. Dazu kommen noch die unternehmensinternen Neuausrichtungen, die bewältigt werden müssen. Für einen Blick dorthin habe ich übrigens VW

besucht, um mehr über die Führung in der Diesellaffäre zu erfahren.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus den Begegnungen im Grenzbereich?

KÖHLER Die Begegnungen und Gespräche haben mir deutlich gezeigt, dass wir eine verbesserte Ausbildung unserer Führungskräfte brauchen. Ich habe im Buch unter anderem beschrieben, mit welcher Sorgfalt die Bundeswehr Führung über sechs Jahre lehrt und die Prinzipien in verschiedenen Einsatzfeldern vermittelt. Im Konzernalltag machen wir das in wenigen Tagen. Natürlich kann kein Unternehmen sechs Jahre investieren, aber wir sollten uns schon fragen, ob es mit so wenigen Tagen Weiterbildung wirklich getan ist und ob wir die Menschen damit so umfassend geschult haben, wie es beim Thema Führung notwendig ist. Auch ist fraglich, ob die Führungskräfte damit für kritische Lagen gut genug vorbereitet sind.

Eine weitere klare Erkenntnis ist: Führung wird zukünftig stärker denn je gebraucht, auch wenn landläufig immer mal wieder etwas anderes behauptet wird. Ich bin ein Befürworter von Selbstorganisation, das funktioniert auch in bestimmten Umfeldern gut, aber derzeit in unseren klassischen Konzernstrukturen noch nicht für ein gesamtes Unternehmen. Eine klare Struktur zu haben, nicht eine Hierar-

chie, ist entscheidend. Sonst gibt es Chaos. Führungskräfte sind diejenigen, die diese Struktur geben müssen, das bestätigt sich jetzt in der Krise in vielen Unternehmen. Es braucht klare Leitlinien, diese muss aber nicht unbedingt immer der hierarchisch Höchststehende vorgeben.

Sie haben bei Ihren Gesprächen erfahren, dass es in schwierigen Situationen sinnvoll sein kann, die disziplinarische, fachliche und personelle Führung voneinander zu trennen.

KÖHLER Wir kennen das schon als rolle gebundene Führung aus dem Projektmanagement. Aber die Konsequenz, mit der das in den Grenzbereichen gelebt wird, hat mich wirklich erstaunt. Die Bundeswehr ist sicher eine sehr hierarchische Organisation. Aber die für einen Einsatz als Kommandotrupp bestimmten Soldaten der Spezialkräfte beispielsweise entscheiden selbst, wer die Truppe führen soll. Dies ist nicht automatisch derjenige mit dem höchsten Dienstgrad. Sondern es ist derjenige, der das größte Vertrauen genießt und die einschlägigste Erfahrung hat. Das ist für mich eine rolle gebundene situative Führung, wie wir sie im Managementalltag noch nicht konsequent genug leben.

DER WILLE IST ENTSCHEIDEND

Sie haben zu den einzelnen Erfahrungsberichten im Buch die jeweiligen Führungsprinzipien übersichtlich herausgearbeitet. Sind Sie dem Geheimnis guter Führung auf die Spur gekommen?

KÖHLER Aber sicher, dazu gibt es mehrere Kapitel im Buch. Zwei Dinge sind mir besonders im Kopf geblieben. Zum einen die spezielle Fehlerkultur. Piloten, die ich getroffen habe, haben mir berichtet, dass sie nach jedem Flug Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten reflektieren und einen entsprechenden Bericht schreiben. Also bei-

spielsweise darüber, dass es unter bestimmten Bedingungen kritische Schwierigkeiten beim Anflug auf Hamburg gab. Dieser Bericht wird anonymisiert allen anderen Piloten zur Verfügung gestellt, die davon lernen können und wissen: beim Anflug auf Hamburg unter diesen Bedingungen besser mal in einem anderen Winkel anfliegen. So wird ein riesiges Erfahrungswissen aufgebaut und ständiges Lernen ermöglicht. Die Bundeswehr macht es ähnlich. Da gibt es nach jedem Einsatz sofort einen „hot wash-up“. Da geht es auch schon mal sehr emotional zu. Im Nachgang werden die Fakten eingesammelt, nach zwei Wochen trifft man sich wieder und erörtert die Lehren, die aus diesem Einsatz zu ziehen sind. Auch in den Unternehmen beschreiben wir die Managementvorhaben mitunter ganz genau. Aber diese Klarheit, mit der das Führen mit Auftrag in der Bundeswehr prozessual nachgehalten wird, kenne ich aus der Unternehmenspraxis nicht. Es wird immer viel Mühe in ein Kick-off verwendet, ein verpflichtendes Debriefing und ein gemeinsames Lernen daraus gibt es eher selten. Wir brauchen in den Unternehmen viel mehr Konsequenz bei der Durchsetzung von Führungsprozessen.

Des Weiteren hat mich der starke Wille zur Führung sehr beeindruckt. Werte und Tugenden sind in den Teams und bei den Führungskräften, die ich kennengelernt habe, sehr stark ausgeprägt. Das hätte ich so nicht erwartet. Da haben wir im

WIEBKE KÖHLER ▶ Führen im Grenzbereich. Was Manager aus Grenzsituationen für den Unternehmensalltag lernen können.
BoD, 2020, 284 S., 28,80 €
ISBN 978-3-7519-1519-9



Management noch einige Hausaufgaben vor uns. Ich glaube, dass wir in Unternehmen in den letzten Jahren viele Leute in Führungspositionen gelassen haben, die zwar Leistungsträger sind, aber denen es völlig egal ist, ob sie ihr Team mitnehmen oder nicht. Das funktioniert in den Welten von Bundeswehr, Bundespolizei, Notfallmedizinern oder Piloten absolut nicht. Solche Selbstoptimierer werden explizit woandershin entwickelt. Es werden ein Teamgeist, Bescheidenheit und Demut gelebt mit einer Konsequenz, wie ich es noch nicht gesehen habe. Unfassbar, mit welchem Leistungswillen und welchem Wertesystem dort gearbeitet wird. Diesen Wertekanon sollten wir uns alle wieder viel mehr bewusst machen. Dazu gehört auch das Soldatenmotto: Keiner wird zurückgelassen.



WIEBKE KÖHLER ist Gründerin und Geschäftsführerin der Strategieberatung impactWunder. Zuvor war die Diplom-Kauffrau in zahlreichen Führungspositionen tätig, unter anderem als Personalvorständin beim Versicherungskonzern Axa, als Partnerin beim Executive-Search-Unternehmen Heidrick & Struggles, als Principal bei Egon Zehnder International und als Associate Principal bei der Unternehmensberatung McKinsey.

Sie sind als ehemalige Personalvorständin auch eine HR-Insidern. Wie beurteilen Sie die Verantwortung von HR für das Thema Führung und dessen Einfluss in der Umsetzung, gerade jetzt in der Krise?

KÖHLER HR ist bei der Führungskräfteentwicklung häufig der Change Agent, derjenige, der ein Führungskräfteprogramm konzipiert und in diesem Rahmen gewisse Schwerpunkte festlegt. Hier sollte das Thema Werte auf jeden Fall stärker in den Fokus rücken; auch sollten die Führungskräfte nachhaltiger trainiert und auch auf Extremsituationen vorbereitet werden. Zu wenig wird der Aspekt beachtet, dass nur gut führen kann, wer es auch wirklich will, wer

bereit ist, Menschen empathisch und emotional zu begegnen.

Gibt es einige Prinzipien, die Sie Führungskräften für die Bewältigung der aktuellen Krise mit auf den Weg geben können?

KÖHLER Nach meiner Arbeit an dem Buch kann ich fünf Maximen nennen, auf die es jetzt ankommt. Erstens: Solidarität, das heißt füreinander einstehen, allen klar machen, um was es hier geht. Zweitens: in Bewegung bleiben, sich immer wieder

flexibel und adaptiv darauf auszurichten, was Sache ist, und nicht in Angststarre verfallen, anfangen in Szenarien zu denken, Alternativen bis zum Ende durchspielen und bewerten, um dann immer wieder neu zu entscheiden, gehe ich links oder rechts rum. Drittens: Priorisieren, also ganz klar festlegen, was mache ich zuerst und sodann für die konsequente Umsetzung sorgen. Viertens: Einfachheit, nicht nur in der Kommunikation. Es geht in brenzligen Situationen auch ums Tempo, und das funktioniert nur, wenn ich Komplexität rausnehme. Und fünftens: Empowerment. Ein Einzelner wird die Welt nicht retten, das geht nur gemeinsam. Dies bedeutet Verantwortung aufbrechen und jedem im Team ein Stück davon übertragen.

Frau Köhler, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.