

# Industrie – Produktion

„Der Deutschland-Motor“

- 2.1 Prof. Dr. Joachim Milberg – 28
- 2.2 Prof. Dr. Frank Lehmann – 35
- 2.3 Dr. Marcell Vollmer – 37
- 2.4 Prof. Dr. Udo Ungeheuer – 45
- 2.5 Dr. Christian Kohlpaintner – 47
- 2.6 Dr. Roland Leroux – 54
- 2.7 Bernd Eckl – 55
- 2.8 Anette Weber – 62
- 2.9 Andreas Engelhardt – 64
- 2.10 Hans-Peter Langer – 71
- 2.11 Anonymus – 73
- 2.12 Unser Kommentar: Führungsleben in der Industrie – 74

## 2.1 Prof. Dr. Joachim Milberg

**Prof. Dr. Joachim Milberg**, geb. 10. April 1943, Lehre als Maschinenschlosser, 1962 Studium Fertigungstechnik (Bielefeld), 1966 Studium Fertigungstechnik (TU Berlin), 1971 Promotion Dr.-Ing., Wissenschaftlicher Assistent (TU Berlin), 1978–1981 Leiter eines GB der Gildemeister AG, Bielefeld, Ordinarius TU München, 1981 Eintritt in die BMW AG, München, 1993 Mitglied des Vorstandes, 1999 Vorsitzender des Vorstandes, 2002 Mitglied des AR der BMW AG, 2004–2015 Vorsitzender des AR, BMW Stiftung Herbert Quandt, Vorsitzender des Kuratoriums.

**BÖ:** *Herr Milberg, das Ziel unseres heutigen Gesprächs ist es, unterschiedliche Aspekte zum Thema Führung zu beleuchten. Die erste Frage ist, wie Sie zu Ihren Führungsvorstellungen gekommen sind.*

**JM:** Führung hat zwei Elemente: Ziele finden und setzen und die Maßnahmen gemeinsam erarbeiten, um die Ziele zu erreichen. Damit heißt Führung „Leiten von Organisationen“, das ist die systemische Seite. Hinzu kommt die Verhaltensseite der beteiligten Menschen, also die „Menschen-Führung“. Mit Führung kommt man in Berührung, wenn man Verantwortung für andere Menschen hat, also bei mir etwa seit ich im Berufsleben stehe.

**BÖ:** *In anderen Zusammenhängen ist Ihnen das Thema nicht begegnet? Zum Beispiel mit den Eltern, in der Schule, im Studium, im Umgang mit anderen, die sich in irgendeiner Weise organisieren? Eindrücke, Erlebnisse von Menschen, die älter waren?*

**JM:** Das ist in der Tat eine andere Ebene. Natürlich gibt es eine Menge Menschen, die mich beeinflussen haben. Auf direkte oder indirekte Weise. Eltern, Lehrer. Eltern geben einem ja eine Menge mit. Für mich ist die systemische Seite der Führung etwas, was sehr strukturiert abläuft. Die menschliche Seite – wie gehe ich mit den Menschen um, wie verbinde ich die Organisation mit den Menschen – ist für mich eigentlich eher eine gemeinsame Entwicklung

gewesen. Menschen beobachten, lernen, warum Menschen so reagieren, wie sie es tun. Was tun Vorgesetzte und Kollegen? Für mich ist Führung eine Lernkurve. Je länger ich im Berufsleben war, desto bewusster konnte ich erkennen, wie die Leute „ticken“. Und das zu erfassen und herauszufinden, wie ich damit umgehen muss, um ein faires Ergebnis zu erzielen, das ist mein Weg gewesen.

**BÖ:** *Was waren denn prägende Erfahrungen oder schwierige Situationen für Sie?*

**JM:** Vor meinem Studium habe ich ja eine Ausbildung gemacht. In den Semesterferien habe ich dann öfters als Facharbeiter gearbeitet, einmal als Dreher. Da hatte ich einen Vorgesetzten, der mich mit besonderer Aufmerksamkeit behandelt hat. Er kam jeden Abend um zu sehen, wie viele Drehteile ich fertiggebracht hatte. Das ist als Symbolik hängen geblieben. Ich habe später gedacht: Das werde ich so nicht machen. Jedenfalls nicht, wenn ich es mit einigermaßen engagierten und motivierten Menschen zu tun habe. Der Punkt fällt mir spontan ein. Das war eine ganz frühe Erfahrung.

Ein zweites wichtiges Erlebnis war, dass mein erster Arbeitgeber in wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet, weil die Strategie nicht stimmte und vieles andere mehr. Und ich bekam unmittelbar mit, wie so ein Prozess abläuft und in welcher Reihenfolge und Kaskade dann das Personal ausgetauscht wurde. Ich war zu dem Zeitpunkt vielleicht drei Jahre im Berufsleben. Irgendwann waren die älteren alle weg und ich wurde gefragt, ob ich die Verantwortung für einen Geschäftsbereich übernehmen wolle, der extrem sanierungsbedürftig war. Die Frage war: Schließen dieses Bereiches oder traut sich jemand, diesen Job zu übernehmen. Die Sanierung gelang zwar, aber das Erlebnis war dennoch für mich sehr prägend. Es hat zu dem festen Vorsatz geführt, in Zukunft so zu handeln, dass so etwas nicht wieder sein muss.

Noch ein wesentliches Ereignis, was mich sehr geprägt hat: Die Überwindung der Rover-Krise bei BMW. Das war sicher auch ein einschneidendes Erlebnis, das neben strategischen Fragen sehr mit Glaubwürdigkeit und Authentizität der Führung verbunden war, vor allem in dieser kritischen Situation.

**BÖ:** *Genau! Ich kann mich an das Gespräch noch sehr gut erinnern. Ich weiß, dass ich das sehr deutlich gesagt habe.*

**JM:** Es tauchten damals eine Fülle unterschiedlicher Fragen auf. Wie lange kann man dazu stehen, dass wir Rover sanieren wollen? Wie muss man in der Öffentlichkeit mit dieser Information umgehen? Wie geht man mit dem Zwiespalt um, dass man selber schon ahnt, dass es doch nicht gehen könnte, aber in der Öffentlichkeit noch andere Entscheidungsstände vertreten muss. Die schwierige Situation im Vorstand zum Zeitpunkt, als ich Vorsitzender wurde, auch ein Jahr später, als wir den Vorstand wieder umgebildet haben. Dann wieder Glaubwürdigkeit zu erzeugen in einem Unternehmen, das stark verunsichert war. Es war eine große Herausforderung, wieder Führung in meinem Sinne herzustellen. An die Menschen heranzukommen. Den Menschen wieder Zutrauen zu neuen, ambitionierten Zielen zu vermitteln und so weiter.

**BÖ:** *Wenn Sie anderen Leuten etwas über Führung erzählen: Können Sie beobachten, dass sich Ihre Vorstellungen darüber verändert haben?*

**JM:** Ich habe nie über meinen Führungsstil analytisch nachgedacht. Wenn ich über Führung rede, dann hat das für mich eine organisatorische Leitungsseite und die Verhaltensseite, die Menschenführung. Im Grunde genommen war Menschenführung für mich eine Erlebnisreise. Insofern glaube ich, dass sich mein Führungsverständnis auch entwickelt, geschärft und präzisiert hat. In diesem Sinne hat sich meine Einstellung zu Führung im Laufe der Zeit sicher auch verändert.

**BÖ:** *Wenn Sie Ihre Führungsvorstellungen mit denen anderer Leute vergleichen: Fallen Ihnen da Unterschiede auf?*

**JM:** Als ich 1993 zu BMW gekommen bin und die Produktion übernommen habe, haben wir im Führungsteam intensiv über Führung auf der systemischen wie auf der Verhaltensseite nachgedacht. Wir haben einen 3-Ebenen-Zielvereinbarungsprozess für das Ressort konzipiert und eingeführt. Und wir haben das sogenannte Selbstanzeigeprinzip

eingeführt, was ja auf der Verhaltensseite spielt. Das bedeutet, wenn ich als Zielverantwortlicher erkenne, dass ich meine Ziele nicht erreichen kann, dann muss ich es mitteilen, und zwar umgehend.

Im Laufe meiner Berufserfahrung hat sich mein Führungsverständnis im Sinne von „stärker auf die Menschen zuzugehen“, sehr geschärft. Ich bin zu dem Ergebnis gekommen, dass man als Effizienzgewinn mit reinen Ingenieur-Maßnahmen vielleicht so 3–5 Prozent im Jahr erzielen kann. Wenn man mehr will, geht es nur mit den Menschen. Im Grunde muss man die Menschen einbinden und motivieren, von sich aus über Prozessverbesserungen nachzudenken.

**BÖ:** *Verstehe ich Sie richtig, dass sich das Wesentliche, was Ihre Führungsüberzeugung betrifft, aus der Auseinandersetzung mit praktischen Erfahrungen gebildet hat?*

**JM:** Ja. Als Teil einer persönlichen Lernkurve.

Als ich verantwortlich für die Produktion war, hatte ich für mich die Frage zu klären, wie ich auf die Menschen zugehen wollte. Ich kam zu dem Schluss: Ich mache es auf meine persönliche Art. Als ich mich entschlossen hatte, den Vorstandsvorsitz bei BMW zu übernehmen, war es für mich wieder wichtig, meine Art, mit Menschen umzugehen und Ziele im Unternehmen zu erreichen, beizubehalten. Wenn wir jetzt darüber reden, kommt so langsam die Erinnerung wieder. (lacht)

**BÖ:** *Es hat wohl viel damit zu tun, wie Sie praktische Erfahrungen verarbeitet haben. Ich habe Sie nie als Führungstheoretiker erlebt, sondern ausgerichtet an einer sehr unternehmensbezogenen Zielsetzung und begabt mit einem untrüglichen Bauchgefühl.*

**JM:** Ja, das sagen Sie jetzt (lacht). Wie gesagt, ich habe theoretisch wenig darüber nachgedacht. Ich habe mich eher von der pragmatischen, von der Erfahrungsseite genähert. Das trifft auch auf Konflikte zu. Ich kann zwar Konflikte lösen, mag es aber nicht so besonders. Wie kann man das vermeiden? Man muss versuchen, das Entstehen frühzeitig zu erkennen. Ich glaube, ich habe ganz gute Frühwarnsysteme entwickelt, um zu erkennen, wo etwas schiefgehen könnte.

**BÖ:** *Mein Eindruck ist ja geprägt von den Erfahrungen mit Ihnen. Sie haben ein untrügliches Bauchgefühl. Sie gehen ganz aktiv auf die Dinge zu, ohne vorher anzukündigen, was Sie vorhaben. Was ich als charakteristisch bei Ihnen empfinde ist, „Ich kümmerge mich drum!“. Dann tun Sie etwas und es ereignet sich irgendwie.*

**JM:** Ich habe die Verhaltens-Komponente relativ stark in den Vordergrund gerückt, allerdings auf der Basis klarer Zielvereinbarungen. Mein Eindruck ist aber: Wichtig ist, auf Menschen zuzugehen, durch die Menschen und mit den Menschen etwas zu organisieren und zu verändern und natürlich auch Vertrauensvorschuss zu geben.

**BÖ:** *Bisher habe ich kein Unternehmen erlebt, wo Vertrauenskultur so gelebt wurde, wie bei BMW.*

**JM:** Ich bin der Überzeugung, ohne Vertrauen kann man die Komplexität der Zukunft nicht beherrschen. Komplexität zu beherrschen hat eine systemische und eine Verhaltens-Komponente. Wenn keine Vertrauenskultur da ist, dann kann Komplexität zu mehr Regulierung, zu engerem Führungsverhalten, zu Enttäuschung und Frust führen. Es gab Diskussionen: Wenn wir jetzt Ziele vereinbaren, was passiert, wenn wir die Ziele nicht erreichen? Mein erster Punkt war, klar zu machen, dass kein Mensch im Unternehmen alleine die Unternehmensziele erreichen kann. Der entscheidende Punkt ist nicht, dass die Ziele nicht erreicht werden. Der Punkt ist, dass der Mitarbeiter, der vor Ort für die Erreichung der Ziele verantwortlich ist, als erstes erkennen muss, dass die Ziele gefährdet sind. Dieses Selbstanzeigeprinzip war psychologisch auch eine stärkere Verantwortungsverlagerung auf den Betreffenden selbst.

**BÖ:** *So, wie Sie es beschreiben ist es eine Verantwortungsverlagerung und ein Verantwortungszutrauen.*

**JM:** Das Geheimnis einer guten Planung besteht darin, anspruchsvolle Ziele zu haben, die die Mannschaft wirklich fordern, ihr aber die Möglichkeit zu geben, zwei Prozent draufzulegen. Nicht 5 oder 6 Prozent, aber zwei Prozent. Das war meine Philosophie. Das vereinbarte Ziel sollte ein bisschen überschritten werden können, dann sind alle

happy. Diese Planungsphilosophie hat eine hohe Motivationskomponente.

**BÖ:** *Was Sie da beschreiben, ist psychologisch bewiesen. Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die diesen Effekt zeigen. Weil deutlich wird, dass die Leute eine Selbstbestätigung erleben, die durch nichts Anderes aufgebaut werden kann.*

**JM:** Ich habe eine Gesprächsrunde mit Werkern aus den verschiedenen Werken gehabt. Als wir den Zielvereinbarungsprozess eingeführt hatten, habe ich sie gefragt, wie sie dazu stünden. Sie haben gesagt: „Wir haben kein Problem damit. Wenn wir faire Ziele haben und diese Ziele erreichen oder überschreiten, dann ist das schön. Da muss jetzt kein Vorgesetzter mehr kommen, um uns auf die Schulter zu klopfen. Wir wissen dann schon selber, dass wir gut sind.“ Diese Gespräche fand ich bemerkenswert.

**BÖ:** *Was Sie beschreiben, ist genau der Kernpunkt einer bestimmten Motivations-Vorgehensweise, nämlich der Erhöhung des Selbstwertgefühls durch selbst erlebte, vor allem selbst erzeugte Erfolge. Herausforderung gehört dazu, aber es selbst hinzukriegen, das ist großartig. Auch für einen Werksleiter, der die Zahlen übertrifft.*

**JM:** Es gab sicher auch Situationen, wo mir mein Gefühl sagte, das ist jetzt nicht optimal. Aber ich hatte keine Argumente. Ich habe es beobachtet, aber laufen lassen. Ein Vertrauensvorschuss gehört dazu.

**BÖ:** *Das habe ich bei Ihnen auch erlebt! Das bedeutet ja, dass Sie sich auf die beteiligten Menschen verlassen haben, aber auch, dass die Leute Ihrer Eigenverantwortung gerecht wurden. Meine Frage ist: Kann man das mit allen Mitarbeitern machen? Kann man diese Eigenverantwortung überall so erzeugen?*

**JM:** Eine gute Frage. Ich glaube nicht, dass man es mit allen Menschen machen kann. Ich glaube auch nicht, dass man es blind tun kann. Es bedarf eines Prozesses. Den habe ich eben beschrieben mit dem 3-Ebenen-Zielvereinbarungsprozess. Und es bedarf einer Gruppe von Menschen, die eine hohe intrinsische

Motivation haben, die kompetent sind. Und die Unternehmenskultur nicht zu vergessen! Die Eigendynamik besteht ja auch darin, dass man gut bzw. besser sein möchte – als Einzelner und auch kollektiv. Ob es überall geht, weiß ich nicht. Bei BMW hat es gut funktioniert.

**BÖ: Würden Sie sagen, dass Sie damit indirekt einen systematischen Selektionsprozess ansprechen?**

**JM:** Ich glaube, dass in der Mannschaft indirekt ein Selektionsprozess stattfindet. Der muss gar nicht bewusst gesteuert werden. In den Basisgesprächen trat die Frage auf, was denn sei, wenn ein „Minderleister“ in der Gruppe wäre? Dann haben die gesagt: „Das machen wir schon.“

Es gibt zwei Komponenten. Man muss etwas tun in der Führungskräfteauswahl und der Führungskräfteentwicklung. Das andere ist eine gewisse Gruppendynamik. Und nicht jeder passt zu jeder Unternehmenskultur. Positiv wie negativ. Ich glaube, dass viele Führungskräfte die Systemseite – transaktionale Seite – gut im Griff haben. Der größte Unterschied liegt auf der transformationalen Seite, der Seite, die notwendig ist, wenn man die Richtung des Unternehmens verändern will. Das können Sie nicht nur systemisch machen. Da müssen Sie die Menschen erreichen und mitnehmen.

**BÖ: Und an sie glauben. Das ist der Regelkreis. Deshalb meine Frage, was Sie unter Führung verstehen und wie Sie Führung entwickeln. Mein Eindruck ist, dass sich gegenwärtig etwas verändert. Sie haben vorher einen interessanten Satz gesagt. Sie haben gesagt: Ohne Vertrauen kann man die Komplexität der Zukunft nicht beherrschen.**

**JM:** Im Hinblick auf die zu erwartenden Veränderungen sollten wir über drei Begriffe reden: Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit.

Wir müssen uns auch die Frage stellen, was sich ändert. Die Komplexität in den Unternehmen wird größer, weil die Märkte komplexer und volatiler werden. Das gilt für viele Branchen, für die Autobranche in jedem Fall. Das führt zu der Frage, wie man die Komplexität beherrschen oder reduzieren kann. Da gibt es all' die klugen organisatorischen Ansätze: Transparenz, Einhalten von irgendwas, Gateways

und was auch immer. Aber diese organisatorischen Ansätze sind nur halb so viel wert, wenn die Verhaltensansätze der Menschen nicht stimmen. Es gibt ein schönes Büchlein von Luhmann über Vertrauen. Der Hintergrund, dass man Komplexität auf der Verhaltensseite eigentlich nur mit Vertrauen reduzieren kann, ist mir sehr einsichtig. Das ist auch meine Lebenserfahrung.

Deshalb glaube ich, dass Komplexität ohne Vertrauen nicht in den Griff zu kriegen ist. Das sogenannte Subsidiaritätsprinzip, Entscheidungen da zu treffen, wo sie sachgerecht getroffen werden können, geht nur, wenn jeder seine Verantwortung übernimmt. Die Komplementärgröße zu Macht und Einfluss heißt „Verantwortung übernehmen“!

Vertrauen geht aber nur, wenn jeder seine Verantwortung erfüllt. Da gibt es den dritten Begriff: Verlässlichkeit. Das bedeutet eben, dass sich jeder darauf verlassen muss, dass er seinen Job richtigmacht.

**BÖ: Mir fällt auf: Sie stellen nicht die Forderung nach Verlässlichkeit und nach Vertrauen. Sie machen etwas Anderes. Wie würden Sie beschreiben, was Sie tun?**

**JM:** Mein Ansatz ist: Ich schaue nicht von außen auf das Boot, sondern ich bin im Boot. Und ich versuche, die Menschen zum Nachdenken zu bringen in der Hoffnung, sie zu bewegen, von sich aus meine Überzeugungen teilen.

**BÖ: Darf ich es mal anders formulieren? „Ich will ein Ziel erreichen. Mit Euch!“ Die zweite Aussage: „Ich bin mit im Boot! Nicht außen!“ Die dritte Aussage: „Ich habe eine Überzeugung!“ Und die vierte Aussage heißt: „Ich gehe mit Euch in einen Dialog!“ Damit ist Beteiligung gemeint.**

**JM:** Ja stimmt. Ist sogar besser formuliert, als das, was ich eben gesagt habe.

Und so beobachten Sie das auch?

**BÖ: Ja, und zwar in ungewöhnlich klarer Weise. Ich glaube, dass das ein Teil der Überzeugungskraft ist, die Sie haben. Weil Sie den Führungskräften nicht einfach etwas abfordern, sondern Sie gehen in den Dialog und versuchen zu überzeugen. Sie verlangen etwas von den Leuten. Aber Sie verlangen es Ihnen nicht einfach imperativ ab.**

**JM:** Ja, das ist auch meine Überzeugung. Wenn man den Menschen von außen ein Ziel aufs Auge drückt, werden sie sich wehren. Wenn man die Menschen aber erreichen kann und Ihnen vermitteln kann: „Das ist nicht nur mein Ziel. Wir müssen das machen, wenn wir unserem Anspruch gerecht werden und auch morgen noch erfolgreich sein wollen ...“ Dann erreicht man in aller Regel auch höhere Ziele.

**BÖ:** *Das ist mein Punkt. Ich glaube, das ist eine wirkmächtige Grundeinstellung anderen Menschen gegenüber. Weil sie die Chance haben, dass ihnen Wachsen zugetraut wird. Was soll mehr motivieren als das?*

*Jetzt komme ich auf ein Thema von vorher zurück: Was ich selbst glaube, was sich in unserem wesentlichen Umfeld verändert. Aus meiner Sicht verändern sich die Komplexitätsverhältnisse. Ich habe mich seit ein paar Jahren damit beschäftigt. Was hat sich eigentlich durch die Globalisierung verändert? In diesem Zusammenhang habe ich ein interessantes Buch des indischen Nobelpreisträgers Amartya Sen gelesen. Er sagt, dass sich in der Globalisierung ein Prozess von einer solch rasanten Geschwindigkeit und Komplexität abspielt, dass die alles zusammenhaltende Zentralwährung ‚Vertrauen‘ ist.*

**JM:** Guter Punkt.

**BÖ:** ... und das triggert. Es ist sonst nicht zu schaffen. Es ist nicht mehr zu überschauen. Man braucht die Perspektiven anderer Leute. Es gibt nicht mehr die großen Männer, die Geschichte, Land, Reichtum, irgendwelche Feldzüge beherrschen. Es gibt eine Komplexität, die nur in einer extremen Facettenhaftigkeit zusammengefügt werden kann. Und das verlangt Vertrauen in andere. Deswegen kommt Vertrauen in einer neuen Gestalt zurück in das Wirtschaftsleben. Früher war die einfache Form der Handschlag. Ohne schriftliche Verträge. Heute muss man alles schriftlich absichern. Aber das braucht eine andere Art von interaktiv gepflegter Vertrauensbeziehung. Nur dann kann das funktionieren.

**JM:** Sie merken ja, ich halte auch sehr viel von Vertrauen als Führungselement, nicht naiv und jedem blind vertrauend, sondern Vertrauen auf der Basis von Verabredungen, Spielregeln und

Berechenbarkeit. Wahrscheinlich ist es heute viel schwieriger, in ein Unternehmen eine Vertrauenskultur hineinzubringen. Selbst wenn man es möchte.

**BÖ:** *Man sieht heute auch Phänomene wie z.B. die Infragestellung von Führungskräften. Managern werden als ‚Geldhaie‘, ‚Barrakudas‘ abwertend beschrieben. Deswegen glaube ich, dass wir neue Formen von Vertrauen ausbilden müssen. Die sind im Werden und entwickeln sich, haben einen anderen Charakter als die alten Vertrauensbeziehungen.*

**JM:** Damit wird der Anspruch an die Verhaltensseite noch größer. Deshalb glaube ich, dass man Führungskräfteentwicklung weiter entwickeln muss. Ich glaube nicht, dass es Sinn macht nur über Führungssysteme zu reden. Man muss in Führungskräftetrainings stärker auch die Idee einer gemeinsamen Lernkurve einführen. Sich gegenseitig zu beobachten und auch mal zur Ordnung rufen, wenn Spielregeln nicht eingehalten werden. Nicht von oben, sondern auf der gleichen Ebene. Das sind so ein paar unsortierte Beobachtungen.

**BÖ:** *Deshalb finde ich, dass die Finanzkrise eine unglaublich intensive systemrelevante Vertrauenskrise war. Es hat unter Systemaspekten sehr viel mit der Gesellschaft zu tun. Und es hat eine Paralleltät in Unternehmen. Warum ist die Wertediskussion in den Unternehmen in den letzten Jahren wieder so stark geworden? Was prägt uns eigentlich? Was ist unsere Identität? Was ist unsere Vision? Die ganze Wertediskussion, die auf der direkten Verhaltensbene für viele Leute gar nicht in Handeln übersetzbar ist.*

**JM:** Was aber Wertediskussionen in gewisser Weise immer auch so sind.

**BÖ:** *Genau! Ich möchte zurückkommen auf Ihre Grundunterscheidung. Sie haben das Führungsverständnis auf den Punkt gebracht. Sie haben gesagt, man kann Führung unterscheiden als Leiten von Organisationen oder Führen von Menschen. Es gibt ein ganz einfaches Prinzip. Zwei Dreiecke, die miteinander verknüpft sind. Top-Führungskräfte fangen immer oben an und reden über die Führung von Organisationen und vergessen dabei die Menschen, die*



*darunter sitzen. Die unten haben eine ganz andere Perspektive. Sie denken nicht zuerst an das System. Sie denken: „Was macht denn Herr Milberg? Was macht der denn mit MIR?“ Die Menschen reden über Verhalten und sind enttäuscht über die Unglaubwürdigkeit und die Nicht-Berechenbarkeit der Vorgesetzten. Sie denken wenig an das System und das Unternehmen. Die Menschen oben haben das ergänzende Prinzip, nämlich die systemische Perspektive und tun sich sehr schwer, aus dieser Perspektive auf die Verhaltensweise zu steigen. Deswegen sind viele Wertekonzepte oder Führungsansätze nicht funktional, weil sie erwarten, dass Strategie ein Denkmodell für die Mitarbeiter unten sein soll. Das ist für sie aber kein Denkmodell. Die denken in Verhaltenskategorien. Und es hängt dann von der Übersetzungskompetenz der Beteiligten ab. Wer ist in der Lage, strategie- und systemrelevante, unternehmens-, marktrelevante Überlegungen so zu übersetzen, dass es die Verhaltens- oder Emotionsseite der handelnden Menschen unten erfasst, um die Organisation zu bewegen? In der Regel sind das zwei unterschiedliche Perspektiven, die nicht leicht zusammengebracht werden.*

**JM:** Es ist auch ein bisschen tragisch, dass gerade die oberen Führungsebenen über die Verhaltenskomponente zu wenig nachdenken. Da geht den Führungskräften etwas verloren.

**BÖ:** *Meine Beobachtung ist, dass sich die Manager auf dem Weg nach oben oft stark verändern – und dabei zuweilen viel verlieren. Das nenne ich die „Geheimnisvolle Waschstraße“. Keiner erklärt diesen Prozess, aber viele merken es, wenn sie durch die Waschstraße hindurch sind. Oder die Anderen beobachten es.*

**JM:** Ich will das mal reflektieren. Ich selber habe ja Schlosser gelernt. Das ist etwas, was mich schon mehr geprägt hat. Das hat offensichtlich auch mein Verhalten gesteuert und beeinflusst. In meiner ersten Betriebsversammlung habe ich in der eingangs erwähnten kritischen Phase bei meinem ersten Arbeitgeber gesagt: „Wir müssen 300 Mitarbeiter entlassen und ihr kriegt alle 10 Prozent weniger, weil wir Akkorde zurückschrauben müssen.“ Nichts Positives! Dann habe ich intuitiv gesagt: „Entweder wir kriegen das jetzt gemeinsam hin oder ich gehe auch von Bord. Ich entlasse jedenfalls keine Leute mehr.“

In dieser schwierigen Phase entstand am Ende wieder Glaubwürdigkeit. Diese Entwicklung war erstaunlich. Es wurde zwar geschimpft, was in so einer Situation wohl auch normal ist. Aber es ging nicht auf die persönliche Ebene. Sondern auf die Umstände. Das waren meine frühen Erfahrungen. Und diese Frage der Glaubwürdigkeit hat auch bei der Lösung der Rover-Frage eine wichtige Rolle gespielt.

**BÖ:** *Ich weiß!*

**JM:** Aber das hätte ich nie so machen können, wenn nicht meine früheren Erfahrungen dahintergestanden hätten.

**BÖ:** *Ich glaube, die Information mit Ihrer Schlosselei war eine scheinbar nebensächliche Bemerkung. Ich fand sie gar nicht nebensächlich. Ich bin in den letzten Jahren auch selbst zu einem anderen Führungsverständnis gekommen. Und dabei spielt das Milieukonzept eine wesentliche Rolle. Mich hat früher immer beschäftigt: Was machen Aristokraten anders als Bürger oder Bauern. Heute glaube ich, dass wir in vielen Zusammenhängen eine verkürzte Vorstellung von System und Individuum haben. Dazwischen hängen Milieus. Das sind Konglomerate von Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensgewohnheiten, Emotionen und Werten, also von allem Möglichen. Bei der Produktspezifizierung wendet man das Milieukonzept ja an. Danach können Sie Autos bauen. Aber danach kann man auch Führungs-Verhalten unterscheiden. Die Aristokraten haben sich massiv durch ihre Verhaltensweisen von den Bürgern oder den Bauern unterschieden. Aber daran hängen große Systeme, unterschiedliche Sichtweisen, Fähigkeiten, Sprachcodes, Kleidungsgewohnheiten. Sie haben immer einen bestimmten Bezug zur Bescheidenheit vermittelt. Sie haben sich nie in einer von Menschen absetzenden aristokratischen Distanz verhalten.*

**JM:** Das müssen andere beurteilen.

**BÖ:** *Sie sprechen die Menschen direkt an, Sie sind erreichbar. Sie bringen zwar merkwürdige Beispiele, aber die Beispiele bleiben hängen. Zwar ist Ihr Umgangston sehr durchsetzungsorientiert, aber Sie distanzieren sich nicht gleichzeitig von den Mitarbeitern.*

**JM:** Ich möchte auch nicht sagen: „Ihr müsst!“, sondern „Wir müssen!“.

**BÖ:** *Genau. Sie sind einer „von denen“. Wenn Sie sagen: „Ich bin mit im Boot.“ vermitteln Sie eine Zusammengehörigkeit, die aus einer biografisch relevanten Entwicklungsphase stammt. Wenn man aber in anderen Zusammenhängen aufgewachsen ist, die Milieu-Vergleiche nicht machen kann, nicht weiß, wo man hingehört, löst man sich von seiner Basis. Das passiert vielen Führungskräften, wenn sie sich in dem Rollen- und Druck allmählich verändern.*

**JM:** ... und zwischen Rolle und Mensch nicht mehr unterscheiden können.

**BÖ:** *Und deswegen ist eine der wesentlichen Komponenten, diese Balance zwischen Persönlichkeit und Rolle in einer sinnvollen Art und Weise spielen zu können.*

*Joschka Fischer hat das unnachahmlich ausgesprochen: „Das Amt beeinflusst die Person stärker, als die Person das Amt.“ Ein kerniger Satz, der das Thema auf den Punkt bringt. Ich habe lange überlegt, was BMW eigentlich ausmacht. Es ist ein Faszinosum, wie BMW als Unternehmen mit Paradoxien umgeht. Ich kenne kein Unternehmen, das solche Paradoxien schafft und damit auch so konstruktiv balancierend umgehen kann wie BMW. Das Spannungsverhältnis zwischen den unterschiedlichen Paradoxien auszuhalten greift das Thema zwischen Person und Rolle auf. Es schärft die Wahrnehmung, wie man in verschiedenen Situationen damit umgehen sollte.*

**JM:** Das ist ein interessanter Punkt. BMW ist ein Unternehmen, das mit Paradoxien leben kann und muss. Das gehört zu unserer Kultur. Dazu gehört auch, mit Zielkonflikten zu leben.

**BÖ:** *Ja, und ich glaube, dass Führung sich auch an dieser Stelle verändern muss, weil die Welt in ihrer Komplexität auch paradoxer wird. Deswegen hat Führung etwas damit zu tun, sowohl auf der System- wie auf der Verhaltensebene reagieren zu können.*

**JM:** Mit Paradoxien umgehen heißt auch: Die Unternehmen dieser Welt können nicht mehr mit

„entweder-oder“ geführt werden. Es geht um die Balance. Man könnte es „sowohl-als auch“ nennen. Es geht darum, gleichzeitig lokal und global zu handeln. Und das auf verschiedenen Ebenen. Und es geht um die Organisation der Führung. Wir müssen gleichzeitig ein Unternehmen zentral führen und trotzdem das Subsidiaritätsprinzip haben. Also kommt es wieder auf die Balance an.

**BÖ:** *Genau. Ich glaube, dass ein Kernpunkt des Unternehmenserfolgs von BMW darin besteht, dass es früher als andere Unternehmen geschafft hat, diese Paradoxien aufzugreifen und sie permanent im Tagesgeschäft auszubalancieren.*

**JM:** Ja, das ist so. Es gibt die Aussage: Vorstandsbeschlüsse müssen intelligent umgesetzt werden.

**BÖ:** *Etwas 1983 habe ich diesen merkwürdigen Satz gehört: „Vorstandsbeschlüsse sind intelligent auszuführen! Aber sie sind auszuführen.“ Ich habe lange gebraucht, um wirklich zu begreifen, was da eigentlich passiert.*

*Wenn Sie an die zukünftigen Herausforderungen der deutschen Wirtschaft denken: Haben Sie Vorstellungen darüber, was sich da in der Entwicklung anbahnt, worauf Führung möglicherweise reagieren muss?*

**JM:** Die Zukunft der Volkswirtschaft und großer Unternehmen in Deutschland liegt eigentlich in der Innovation. Etwas Neues machen, erfolgreich auf dem Weltmarkt oder in Deutschland umsetzen. Innovation ist eine spannende Herausforderung mit hoher Unsicherheit. Eine neue Idee erfolgreich in den Markt setzen: Das ist Innovation. Etwas Neues machen, wenn das Alte noch gerade funktioniert. Das geht nur mit Selbstvertrauen, Chancenorientierung, also mit einer Überzeugung: OK, wir wissen die Lösung nicht, aber wir kriegen sie hin. Das ist, glaube ich, als Grundverhalten für ein Unternehmen, aber auch für die deutsche Volkswirtschaft, wichtig. Das bedeutet Offenheit für Neues, „Umgehen-Können“ mit Risiken. Und das Umgehen mit Unsicherheit, mit Innovationen – ohne Leistungs- und Erfolgsgarantie – führt wieder zurück zu Begriffen wie Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit.



**BÖ:** *Ich komme zurück auf Ihren eigenen biographischen Hinweis, Sie hätten anfangs als Schlosser gearbeitet. Dann in der Wissenschaft. Und dann haben Sie ein drittes System kennengelernt – Unternehmen – und sind darin geblieben.*

**JM:** Ich glaube, dass diese Erfahrung in den unterschiedlichen Berufs- und Lebenswelten mich sehr geprägt und viele positive Spuren hinterlassen hat.

**BÖ:** *Wenn Sie aus unserer Diskussion und aus der Weisheit des leicht vorgerückten Alters (beide lachen) mit Menschen diskutieren, die noch ein volles Leben vor sich haben: Was ist Ihnen wichtig, denen zu sagen?*

**JM:** Mir wäre wichtig, ein Stückchen dazu beizutragen, die Kommunikation zwischen den Säulen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in Deutschland wieder stärker in Gang zu bringen. Auch mit einer klaren Auseinandersetzung zu der Frage: Welches Gesellschafts- oder Wirtschaftsmodell wollen wir denn haben? Das würde dem Land sehr helfen, wenn wir diese Diskussion wieder stärker miteinander austragen würden.

**BÖ:** *Das ist die Ebene der Gesellschaft. Jetzt würde ich gern zurückkommen auf die Ebene der Unternehmen: Was glauben Sie, was Führungskräften helfen könnte, in ihrer Führungsentwicklung wesentliche Erfahrungs- oder Kenntniserfolge zu sammeln?*

**JM:** Es gibt Handwerkszeug, wenn es um Führung geht. Das kann man den jungen Führungskräften frühzeitig vermitteln. Was auch helfen würde: frühzeitig klarzumachen, dass jeder ein Stück seines Wegs gehen muss. Wichtig wäre auch die Anregung, über seine eigene Führungssituation nachzudenken – aber nicht alleine, sondern im Verbund mit anderen. Ich würde die Erkenntnisse aus unserer Diskussion in die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften früh einfließen lassen. Ihnen dabei aber nicht sagen, wie sie es letztlich machen müssen, sondern wie sie persönlich lernen können.

**BÖ:** *Herr Milberg, ich bedanke mich ganz herzlich für das Gespräch. Eine Frage zum Schluss, was war für Sie der wichtigste Punkt in Ihrer Reflexion über das Führungsverständnis?*

**JM:** Ich habe keinen einzelnen Punkt. Ich fand die Reflexion mit Ihnen bemerkenswert.  
*Das Interview führte Dr. Uwe Böning*

## 2.2 Prof. Dr. Frank Lehmann

**Prof. Dr.-Ing. Frank H. Lehmann**, geb.

25.03.1961, 1988 Studium Maschinenbau, RWTH Aachen, 1992 Dr.-Ing. WZL RWTH Aachen, 1994 AL Unternehmensentwicklung bei THYSEN HANDELSUNION AG, seit 1996 DAIMLER AG Leiter Strategischer Einkauf EvoBus GmbH, 1999 bis 2001 EvoBus Bohemia, Tschechien Geschäftsführer & Werkleiter, bis 2003 Daimler Nutzfahrzeuge Leiter Produktionsplanung, bis 2015 Mercedes-Benz Trucks/ Trucks NAFTA in verschiedenen Aufgaben, seit 2015 MERCEDES-BENZ Türk A.S., Türkei, Vorstand & Werkleiter LKW-Montagewerk Aksaray. Seit 2016 Vorlesungen an der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul, seit 2004 Lehrauftrag der Universität Kaiserslautern "Manufacturing Engineering of Commercial Vehicles" und seit vielen Jahren Marathon, Segeln, Fotografieren.

**FR:** *Herr Lehmann, wie sind Sie zu Ihrem heutigen Führungsverständnis gekommen?*

**FL:** Führen versteht man nicht aus Büchern. Das muss man einfach erleben, manchmal erliden und erlernen.

Was sich nicht geändert hat ist, dass ich immer mit der Grundannahme unterwegs bin, dass es die Leute im Kern gut meinen. Dass irgendeiner mir etwas Böses will, plane ich nicht wirklich mit ein.

Über die Jahrhunderte hat sich vielleicht der Stil von Führung geändert, aber die Erfolgsbausteine scheinen relativ konstant zu sein.

Ich war bei der Handelsunion, einem von drei Thyssen-Bereichen. Da gab es ein Führungskräfte-Assessment, was ich sehr gut fand. Vieles von dem erkenne ich auch heute wieder. Das war also offensichtlich eine sehr treffende Beobachtung. Es ist ganz wichtig, dass man die Chance hat, sich mal vor einen Spiegel zu stellen.

Dieser Vernetzungsgedanke mit Kollegen, die in einer ähnlichen Situation sind und ähnliche Fragen im Kopf haben: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Abteilungsleiter und Bereichsleiter? Woran mache ich das dann fest und was erwarten die jetzt von mir, wenn ich auf eine andere Ebene gehe? Wir müssen ja nach außen Sicherheit ausstrahlen und sind für unsere Mannschaft natürlich Fels in der Brandung, Orientierungspunkt. Dass wir aber alle auch nur Menschen sind mit Fragen, die jeder andere Mensch auch hat, das kann man eben nur innerhalb eines geschützten Raumes mal auf den Tisch packen. Das sind dann wirklich sehr, sehr wichtige Veranstaltungen.

**FR: Wie sind Sie mit unterschiedlichen Interessenlagen umgegangen?**

**FL:** Führung bedeutet immer, dass man zwischen zwei Stühlen sitzt. Ist man jetzt der verlängerte Arm seines Chefs und regiert dann quasi mit geliehener Autorität? Das hält nicht lange. Oder ist man zusätzlich der Verteidiger der Interessen seines Bereichs oder seiner Mitarbeiter? Diese Balance zu finden, ist die tägliche Herausforderung.

Es geht immer darum, Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Vorlieben, Histörchen und Hintergründen zusammenzubringen und sie auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. „Lasst uns etwas Gemeinsames finden“ – das ist das Wichtigste.

Es gibt Führungskräfte, die vertrauen erstmal niemandem und brauchen längere Zeit, bis sie jemandem vertrauen. Ich gehöre eher zu der Kategorie ‚Vertrauensvorschuss‘.

Eine harte Entscheidung zu treffen lernt man über die Jahre, aber so richtig glücklich bin ich mit diesen Dingen nicht.

**FR: Was wird sich ändern, wenn Sie an „Führungsmorgen“ denken?**

**FL:** Meine Erfahrung mit jungen Leuten ist, dass, wenn Führungsaufgaben zur Vergabe anstehen, der eine oder andere junge Kollege einmal mehr darüber nachdenkt, ob er das will – oder ob er das *jetzt* will. Das ist eine Facette. Die andere ist, dass es mittlerweile nicht mehr ungewöhnlich ist, dass Führungskräfte, auch junge Männer mit 40, 50 Mitarbeitern,

Elternzeit nehmen und sechs Wochen zu Hause bleiben, um das Neugeborene zu betreuen.

Meine Botschaft an junge Leute wäre: „Sieh zu, dass du Menschen hast, mit denen du auf Augenhöhe vernetzt bist. Da fließen Informationen im Unternehmen, die sonst nicht fließen“. Mein Bild ist immer: Organigramme sind die Zahnräder, wenn man aber kein Öl dazugibt, dann hält das nicht lange. Ein Netzwerk ist das Öl im Getriebe. Die Frage, die man dann mit sich klären muss, ist: Will ich überhaupt führen?

**FR: Aus welchen Schlüsselerlebnisse und Konflikt-erfahrungen haben Sie gelernt?**

**FL:** Mein Doktorvater, Professor Eversheim, hat immer gesagt: „Es menscht“. Wir haben unter anderem Beratungsprojekte in der Industrie gemacht und waren kolossal von unserem Konzept überzeugt. Wenn wir dann von Sitzungen mit Geschäftsführern oder Werkleitern zurückkamen und die wollten das nun gar nicht, dann hat der Professor geschmunzelt und gesagt: „Das menscht! Ihr müsst euch überlegen, was will der? Was will der nicht? Warum will der das? Was hat der für Konstellationen in seiner Geschäftsführung?“ Ich verstehe das jetzt viel besser als damals.

Wenn wir uns alle immer schnell einig sind, dann stimmt irgendetwas nicht. Man braucht verschiedene Blickwinkel. Wenn alle nur das denken, was der Chef denkt, dann bringt man nichts voran. Das ist auch totlangweilig.

Es gab eine Situation größerer organisatorischer Veränderung, über die ich noch häufiger nachgedacht habe. Verbiege ich mich aus gutem Willen oder sage ich bewusst laut und deutlich „Nein“, was unüblich ist? Für mich war das Wichtige, dass ich morgens in den Spiegel schauen kann. Wenn ich damals nicht Nein gesagt hätte, wäre ich wahrscheinlich jetzt sogar eine Ebene weitergekommen, aber ich muss Positionen und Entscheidungen vor mir selber rechtfertigen. Da bin ich zu wenig politisch. Das kann ich nicht so gut, dieses Runterschlucken.

Als es mit den E-Mails losging, ist das Prinzip der Kommunikation nach außen in seinen Grundfesten völlig erschüttert worden. Kommunikation kontrollieren zu können, ist heute vorbei. Eine Vertrauenskultur ist nötig, dass die Leute wissen, bei welchen Gelegenheiten sie besser vorher mal

fragen und wann nicht. Und das verändert dann auch Führung.

**FR: Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens beschreiben?**

**FL:** Ich glaube nicht, dass es *eine* typische Daimler-Kultur gibt, sondern eher eine Bereichs-, eine Standortkultur. Die Frage ist immer: Was ist der Orientierungspunkt, mit was identifizieren sich die jeweiligen Mitarbeiter oder auch die Führungskräfte? Ist es das Unternehmen, das Produkt, der Standort oder die Funktion, in der man gerade ist? Das führt dann zu unterschiedlichen Akzenten. Von außen betrachtet würde man schon vermuten, dass es eine Daimler-Kultur gibt, die aber von innen schwer zu fassen ist. Dafür bin ich schon zu lange im System.

**FR: Ich darf mich ganz herzlich für Ihre Perspektive bedanken.**

*Das Interview führte Brigitte Fritschle*

## 2.3 Dr. Marcell Vollmer

**Dr. Marcell Vollmer**, geb. 1970, ist Chief Digital Officer bei SAP Ariba. In seinen unterschiedlichen Funktionen bei SAP war er u.a. verantwortlich für die operative Führung von SAP Ariba als COO, die Neuausrichtung des globalen Einkaufs als CPO für SAP und den Aufbau und Globalisierung der Shared Services Organisation; promovierter Politik- und Wirtschaftswissenschaftler.

**FR: Herr Vollmer, vielen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Interview. Ich möchte zuerst noch einmal die Zielsetzung ansprechen: Wenn wir über „Führung“ sprechen, wollen wir sagen können: „Das hat jemand erlebt! Da waren Menschen, die haben den Betreffenden beeindruckt, vielleicht sogar tief beeindruckt! Oder auf Sie direkt bezogen: Da haben Sie etwas mitgenommen, das praktizieren Sie noch heute“. Aber unser Einstieg soll die Frage sein: „Wann haben Sie das erste Mal das Thema Führung erlebt?“**

**MV:** Ich bin in Wiesbaden geboren als Sohn eines Verleger-Ehepaars. Führung habe ich das erste Mal sehr früh erlebt. Ich kann nicht genau sagen, wie alt ich war, ich war noch sehr klein, Ende Kindergarten, Anfang Schulzeit. Ich habe meinen Vater erlebt, wie er mit seinen Mitarbeitern umgegangen ist. Anlässlich einer Geschäftsführer-Konferenz im Verlag. Er hat mich auf seinem Schoß gehabt, was ich auch auf Fotos noch ganz lustig fand. Da habe ich gesehen, wie mein Vater mit seinen Mitarbeitern, seinen Geschäftsführern sprach. Und ich erinnere mich an eine Szene, da haben ihm die Zahlen nicht gefallen. Da ist er sehr direkt geworden. Ich fand diese Szene unglaublich beeindruckend. Er saß in seinem Stuhl – der war ein bisschen größer – und ich saß auf seinem Schoß, wo ich eigentlich gar nicht hingehörte. Dann hat er seinen Mitarbeitern ganz klar erklärt, wie er das haben möchte. Die Stimmung war dann nicht mehr so gut. Alle haben ganz eifrig aufgeschrieben und: Ja, Herr Vollmer, das werden wir so machen. Das war das erste Mal, dass ich mich erinnere das Thema Führung direkt erlebt zu haben.

Wir waren in einer recht glücklichen Situation, lebten in einem relativ großen Jugendstil-Haus und hatten Personal zu Hause. Wir haben im Erdgeschoss gewohnt mit schönem Garten. In den drei Etagen darüber war der geschäftsführende Teil der Firma. Zusätzlich hatten wir eine Verlagsauslieferung in Nordenstadt (ganz in der Nähe von Wiesbaden). Ich habe so relativ früh erlebt, dass andere etwas tun, wenn man es ihnen sagt, dadurch, dass meine Mutter, aber insbesondere mein Vater das Personal instruiert haben: Okay, das möchten wir essen, oder das möchten wir so oder anders haben. Das waren – so glaube ich – die ersten Berührungspunkte mit dem Thema Führung zuhause. Ich sehe das jetzt retrospektiv als „Führung“, damals war ich einfach nur beeindruckt: Da tun andere etwas für jemanden – und das fand ich beeindruckend.

**FR: Ja, man muss es nur sagen und dann passiert es. Ja, ich würde schon sagen, das ist Führung.**

**MV:** Sie haben es im Grunde gerade perfekt beschrieben, man muss nur sagen, was man möchte! Ich will nicht sagen: Man bekommt es immer. Ich glaube aber, das ist ein ganz wichtiges Element der Führung: Kommunikation und sich dabei klar auszudrücken!

Ganz viele Probleme entstehen dadurch, dass man einfach nicht klar sagt, was man erwartet, in manchen Fällen auch, dass man selbst nicht klar weiß, was man will. Viele Themen sind natürlich weitaus komplexer. Aber es zeigt sich, dass sich viele Menschen überhaupt keine Gedanken machen, was sie eigentlich wollen. Sie laden einen Wust an Redeschwall, Problemen, Wortfetzen auf einem ab in der Hoffnung, dass ihnen jemand bei der Strukturierung hilft, ein Problem daraus erkennt und dann auch noch eine Lösung vorschlägt ...

**FR: ... die derjenige haben will, so wie er es sich gedacht hatte ...**

**MV:** Genau, das ist etwas, was man oft findet. Viele können nicht einfach beschreiben, was sie meinen: „Die Situation, die wir jetzt haben, ist die folgende. Daraus abgeleitet ergibt sich ein Problem und hier sind Lösungsmöglichkeiten. Das kann eine Möglichkeit sein – aber auch drei oder fünf.“ Ich sehe immer wieder, dass es bei der Führung große Probleme gibt, weil es keine klare Kommunikation gibt, weil man selbst noch unklar ist, was man eigentlich sagen will und man dann auf keine gemeinsame Erwartungshaltung kommt.

**FR: Ja, und die Frage ist: Wer hat dann den Mut zu sagen: „Ich hab's nicht verstanden?“**

**MV:** Sie wissen ja, wie das global mit anderen Kulturen funktioniert. Viele sagen es nicht oder die Gestik ist zweideutig. Der Inder nickt und sagt: okay, auch wenn er es nicht versteht. Kopfnicken heißt nicht ja, sondern kann nein bedeuten. Aber in Deutschland oder anderen Ländern ist das nicht viel anders. Viele trauen sich nicht, machen einfach weiter und dann kann es sein, dass es Missverständnisse gibt oder es nicht funktioniert.

**FR: Sie haben jetzt sehr schön und sehr lebhaft Ihren Vater beschrieben als Führungspersönlichkeit. Was haben Sie denn daraus mitgenommen für sich? Sie könnten ja sagen: Also um Gottes Willen, das war so autoritär ...**

**MV:** Es war bestimmt autoritär! In dem Moment habe ich einfach nur gesehen, wie Führung funktionieren

kann und habe für mich mitgenommen: Ich wollte schon immer eher in einer Funktion sein, um zu entscheiden. Ich habe gesehen, welche Vorteile es hat, in dem Sessel zu sitzen, aber auch welche Verantwortung es mit sich bringt. Das war und ist etwas, das mir gefallen hat und ich auch heute bevorzuge! In dem Moment habe ich einfach nur gesehen, wie Führung funktioniert. Ich habe auch schon sehr früh gesagt: Ich möchte unternehmerisch tätig sein, dass ich Dinge selbst entscheiden kann. Bereits während meiner Schulzeit hatte ich mich selbständig gemacht. Wie viele, die 18 Jahre alt werden, hatte ich auch den Wunsch, ein eigenes Auto zu besitzen. Es war nicht so, dass wir unbegrenzte finanzielle Möglichkeiten hatten. Meine Mutter hat auch darauf bestanden, dass man Geld verdienen musste. Okay, Autofahren. Das kostet Geld, das war natürlich schon mal sehr ärgerlich. Ich habe bereits während der Schulzeit gearbeitet. So habe ich mir auch mein erstes Auto gekauft und habe relativ schnell verstanden, wenn ich ein Auto günstig kaufe, es eine Zeit lang fahre, es teuer wiederverkaufe, um mir dann wieder ein neues zu kaufen: Wenn ich das sehr gut mache, kann ich sogar von einem kleineren zu einem größeren Wagen kommen.

**FR: ... eine sukzessive Entwicklung ...**

**MV:** Und das habe ich dann auch wirklich lebhaft praktiziert. Das führte zu Fragen, warum ich denn alle 2–3 Wochen ein neues Auto fahre. Das konnte ich aber ganz gut erklären, bis ich festgestellt habe, dass ein Auto in Ersatzteilen sogar viel, viel mehr wert ist, als das Auto insgesamt. Das fand ich natürlich betriebswirtschaftlich sehr spannend. Also habe ich mich gefragt, was kann man mit diesen Ersatzteilen eigentlich tun? Sie einzeln zu verkaufen, ist recht mühsam. Aber dann habe ich das Thema Exportgeschäft entdeckt. Ich habe damals bei DHL gearbeitet und war für das ganze Thema Verzollung früh morgens am Flughafen zuständig. Damit war ich perfekt ausgebildet, wirklich alles, was man für Verzollung, Luftfracht und Seefracht benötigt, zu wissen. Damit hatte ich eine Basis gefunden, um mir mein Geld zu verdienen. Ich habe das recht erfolgreich gemacht und erstaunlich gut verdient in der Zeit. Ich war sehr zufrieden. Da habe ich gesehen – das Thema ist ja Führung –, wenn man selbst entscheiden und

umsetzen kann, das ist wirklich das Effektivste und man sieht direkt den Impact, hat aber auch das Risiko und die Verantwortung, denn nicht immer klappt alles so reibungslos. Wenn ich ein Auto falsch bewertet habe und für den falschen Preis kaufte, dann habe ich das sofort gespürt. Andererseits habe ich auch sofort das Geld verdient, wenn ich erfolgreich war. Das hat eine unglaublich starke motivierende Kraft.

**FR: *Durch das unternehmerische Tun? Entscheidungen treffen und handeln?***

**MV:** Das war etwas, was mich immer fasziniert hat. Das war der Startpunkt für meinen unternehmerischen Ansatz. Man muss Entscheidungen treffen und man muss sie auch verantworten. Deshalb sollte man verstehen, was man entscheidet und gerade tut. Ich habe da wirklich sehr viel Kraft und Motivation herausgezogen. Eigentlich wollte ich das immer weitermachen. Wobei ich sagen muss: Ich habe gesehen, dass alles endlich war. Ich hätte nie gedacht, so viel Geld zu verdienen, wie ich damals verdient habe. Das war ein harter Einschnitt, als ich dann nach dem Studium angefangen habe zu arbeiten ...

**FR: *So richtig zu arbeiten?***

**MV:** So richtig in einem Unternehmen zu arbeiten! Ich hatte mir vorgenommen, die Möglichkeit einer Konzernkarriere zu testen. Mein Gedanke: Diese Chance hätte ich aber nur, wenn ich mein Studium abschließe und dann wirklich einsteige, auch wenn das finanziell für mich eine nachteilige Entscheidung wäre. Ich habe die Gelegenheit genutzt, als ich von der DHL ein sehr interessantes Angebot bekam, den ersten Call-Center- und Customer-Service-Standort in Deutschland zu zentralisieren. Das war natürlich für jemanden, der gerade das Studium abgeschlossen hatte, eine Wahnsinnsaufgabe ...

**FR: *... eine Riesenherausforderung. Da hatten Sie Führung pur.***

**MV:** Ja! Da habe ich das Thema Führung von einer anderen Seite erlebt und festgestellt: Nicht jeder ist gleich motiviert, es gibt auf einmal auch ganz andere Interessen, ganz andere Prioritäten. Und es gibt Menschen, denen ich früher in der Form nicht begegnet

bin. Es gibt welche, die einfach sagen: Ich möchte in dem System nur so viel tun, dass ich dableiben kann, wo ich bin. Und alles, was an Stress, an Mehr, an Änderungen kommt, das ist für mich eine Belastung. Egal, ob positiv oder negativ. Die dann nur strikt von „9 bis 5 Arbeitenden“, die auch keine Änderung in ihren Aufgaben haben wollen, die eigentlich nur arbeiten, um Geld zu verdienen, was fair ist und jeder natürlich seine Entscheidung für sich treffen kann. Für mich war es zum damaligen Zeitpunkt ungewohnt, nicht mehr erreichen zu wollen oder offen zu sein für Veränderungen, die etwas verbessern oder auch die Chance zu haben sich selbst zu verbessern.

**FR: *Hat Sie das verwundert oder hatten Sie diese Mitarbeiter noch nicht kennengelernt?***

**MV:** Ich hatte sie so nicht kennengelernt. Vorher hatte ich ein sehr junges Team, da stand der Teamgedanke im Vordergrund. Man wusste zwar, es gebe immer mal „Fleißigere und Faulere“ in Anführungszeichen, aber so richtig damit konfrontiert worden bin ich nicht. Was mich überrascht hat, war die Vielzahl der negativ motivierten Mitarbeiter. Das war eine Erfahrung, dass Führung auch an Grenzen stößt.

**FR: *An der Universität ist man unter Menschen in einem Alter, hat vergleichbare Interessen, eine vergleichbare Intellektualität, man kann sich über die gleichen Themen in der gleichen Qualität unterhalten. Wenn Sie dann aber eine Gruppe Mensch haben, die mit all dem nichts anzufangen weiß und gerne um 3 oder 4 Uhr nach Hause geht, weil sie schon um 7 Uhr angefangen hat, dann ist das eine andere Herausforderung für eine Führungskraft.***

**MV:** Absolut. Und dann kommt noch das Thema „Betriebsräte“ dazu, die mitunter in Einzelfällen ganz andere Interessen verfolgen, formal natürlich immer die Interessen der Belegschaft. DHL war – ähnlich wie SAP – ein stark netzwerkorientiertes Unternehmen mit Du-Kultur. Sie sind hier nur erfolgreich, wenn Sie sich vernetzen. Wenn Sie mit den Mitarbeitern sprechen, ist es mitunter gar nicht wichtig, die Hierarchie genau zu beachten. Mitunter sitzen auch wichtige Schlüsselfunktionen sehr weit unten in der Hierarchie. Das ist ein ganz anderes Arbeiten und



eine ganz andere Form von Führung, die man in so einem Netzwerkunternehmen erlebt.

**FR: Entdeckt man denn die wichtigen Personen irgendwie? An welchen Indikatoren machen Sie die Wichtigkeit denn fest?**

**MV:** Wer und was wichtig ist, erkennen Sie in der Regel immer recht schnell. Das ist ein Teil des Netzwerkgedankens, dass sich Informationen relativ schnell rumsprechen und man vor allem miteinander redet. Das Netzwerken selbst und die Art, wie sie arbeiten ist da schon schwieriger. Wenn Sie nicht zweifeln in den ersten Monaten, können Sie erfolgreich werden! Ich habe allerdings etliche Kollegen erlebt, die das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlassen haben. Ich kann Menschen verstehen, die damit nicht zurechtkommen. Vieles ist eben nicht so klar. Sie müssen sich ein Stück auf diese Kultur, auf diese Art des Miteinanders einlassen. Manche kennen das nicht, mögen das vielleicht auch nicht. Für die ist das nicht klar, präzise und verständlich genug. Oder eine Entscheidung wird getroffen und etwas ganz Anderes wird umgesetzt. Auf der einen Seite gibt es immer noch den Start-up-Gedanken. Und auf der anderen Seite fragt man sich, ist das eigentlich noch zielgerichtet, geht das Gesamte eigentlich noch in die richtige Richtung? Man hat natürlich auch Reibungsverluste. Es gibt Strömungen in so einem Gebilde, es geht halt nicht immer auf dem schnellsten Weg.

Vor der Zeit bei SAP habe ich noch die Integration von DHL in die Deutsche Post miterlebt. Das war ein Kulturschock. Der Netzwerk-Gedanke, den DHL und SAP relativ identisch sehen, auch wenn das Business ganz anders ist – und dann eine Deutsche Post, die streng hierarchisch aufgebaut und in den Entscheidungsabläufen sehr formalisiert ist:

Bei der Deutschen Post galt eine klarere Unterscheidung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Das hat man schnell im Umgang gemerkt und auch der Gedanke war zu spüren bzw. wurde klar artikuliert: Wir haben euch gekauft. Wir machen die Vorgaben und treffen die Entscheidungen! Und ab morgen erwarten wir, dass das so und so läuft. Mit einer Wahnsinnsbürokratie und Administration. Es war wirklich beeindruckend zu sehen, wie Entscheidungen durch die Hierarchieebenen laufen mussten

und dann durch-kaskadiert wurden. Bei DHL gab es zuvor eine Entscheidung, z.B. aus Brüssel mit einem neuen Ablauf, man hat dann gemeinsam diskutiert, wie das in dem jeweiligen Land passt und angewendet werden kann. Danach war jeder überzeugt und es wurde umgesetzt.

**FR: Ich finde es sehr interessant, wenn man diese Abläufe wie in einem Aquarium betrachten kann: Diese unterschiedlichen Führungskulturen oder überhaupt Kulturen, wie Menschen miteinander umgehen. Oder wie auch „Befehl und Gehorsam“ umgesetzt wird. Aber wenn Sie ein Teil dieses Systems waren, wie ist es Ihnen denn damit ergangen?**

**MV:** Ich hatte bei kultureller Akklimatisierung Glück und bin in 2 Stufen herangeführt worden: als Projektleiter zur Vorbereitung der Integration und dann später als Verantwortlicher Leiter für einige Integrationsprojekte nach der Akquisition durch die Deutsche Post. Das hat mir sicherlich geholfen. Die erste Stufe war die Projektleitungsaufgabe im Rahmen der sog. Performance Improvement-Programme – von McKinsey gesteuert und im Team umgesetzt. McKinsey als Beratung geht auch von der Art her etwas anders miteinander um. Ich war in einer speziellen Projektleiterrolle für mehr als 2 Jahre in einem McKinsey-Team voll integriert und das formt. Ich muss sagen, ich habe alleine in den ersten 3-4 Wochen mehr über Projektmanagement gelernt als 1 Jahr vorher, wenn man sich die ganzen Tools ansieht, von PowerPoint bis Excel, von analytischen zu konzeptionellen Ansätzen ...

**FR: Die ganze Prozessbetrachtung ...**

**MV:** Dieses Prozessdenken hat mir unglaublich geholfen, auch für das spätere Projektmanagement. Ich habe vor allen Dingen gelernt, in einer Matrix zu führen. Das war ein anderer Ansatz. Auf einmal sind da jede Menge Mitarbeiter, die nur punktuell für gewisse Aufgaben oder einzelne Reports in dem Projekt mitarbeiten. Da musste man ganz anders führen und die Leute motivieren. Die gehörten nicht zu einem Team oder hatten nicht unbedingt das gleiche Ziel, sie kamen nur für eine Aufgabe. Die Projektteams hatten mehrere hundert Mitarbeiter, was eine ganz neue Größenordnung für mich damals war.



Performance Improvement heißt ja auch ganz klar: Der Prozess muss verbessert werden, da wurde wirklich alles angeguckt, welche Quoten sind erfüllt worden, welche Richtwerte gibt es, erfüllt jemand die Zeiten im Operations, erfüllt jemand seine Quoten im Sales-Bereich? Oder im Customer Service: Wie viele Calls gibt es pro Mitarbeiter pro Bereich? Das war sehr spannend, direkt zu erleben und in dieser Multi-Dimensionalität im Sales-Bereich, den Operations- und Finanz-Bereich zu arbeiten. Ich habe aber auch den ganz stark hierarchischen Focus erlebt. McKinsey war bei den Projektaufgaben grundsätzlich sehr klar strukturiert und ergebnisorientiert. Bei den Entscheidungen galt immer, wer ist der Verantwortliche und oberste Entscheidungsträger. Für den wird dann alles vorbereitet und mit ihm wird alles vereinbart. Und jede Entscheidungsvorlage muss genau für ihn sein und mit ihm abgestimmt werden, und dann erst wird weiter kommuniziert und informiert. Das war das erste Mal, dass die Arbeit nicht mehr teamorientiert war und man nicht versucht hat, alle Bereiche und Mitarbeiter einzubeziehen. Man verallgemeinert auf einmal sehr stark, hat nicht mehr so viele konkrete Beispiele, sondern arbeitet mit Hypothesen, abstrahiert das Ganze und bringt es in ein recht komplexes abstraktes Modell, was sicher in seiner Gesamtheit sehr stimmig, sehr gut ist, auch den notwendigen methodologischen, analytischen Unterbau hat, gar keine Frage. Aber auf der anderen Seite natürlich auch eines ganz klar ausklammert: Die menschliche Komponente und die Mitnahme der Mitarbeiter gab es nicht mehr. Mitarbeiter wurden auch nicht als Mitarbeiter, sondern zum Teil als FTEs „full-time equivalents“ betrachtet, einfach als Rechnungsgrößen, wo man gesagt hat: Wir bauen Modelle und brauchen dann eine gewisse Anzahl von „FTEs“. Man hat gar nicht mehr so stark gesehen, da geht es um Menschen und Schicksale. Wenn man jetzt die Prozesse so und so anpasst, da fallen ja Mitarbeiter aus dem System raus ... Was macht man mit denen? Die verlassen halt das Unternehmen, so hieß es. Darüber müssen wir uns keine Gedanken machen, das macht ein anderer Bereich! Wir machen das Konzept und wir erschaffen die optimale Organisation. Die Umsetzung ist dann Sache des Unternehmens.

Den gleichen Ansatz habe ich dann bei der Integration selbst wiederbelebt, nachdem die Deutsche

Post DHL übernommen hatte. Hier war die Aufgabe anders, die Sales Force in Europa zu integrieren, allerdings die Methodik nach der es durchgeführt wurde absolut vergleichbar.

Den Ansatz fand ich einerseits interessant, so zu abstrahieren, dass man diesen ganzen menschlichen Bereich komplett ausklammert, auf der anderen Seite allerdings nicht wirklich nah an der Realität. Hier hat man dann den Unterschied zwischen Konzeption und Umsetzung gesehen. Diesen Prozess einmal als Beteiligter zu erleben, hat mir die Augen geöffnet. Wie kommt man mit so einer neuen Kultur klar? Nachdem ich das zwei Jahre erlebt hatte, entschied ich mich, nicht weiter in der Deutschen Post zu bleiben, gerade nach vielen prägenden Erlebnissen, wie dort Führung gelebt wurde. Ganz strikt hierarchisch! Ich habe für mich festgestellt, dass ich für ein anderes Unternehmen und auch in einer anderen Kultur zukünftig arbeiten möchte und bin gegangen.

**FR: Da gibt es auch keine Berührungsmomente?**

**MV:** Nein! Sie können natürlich zu einer abstrakten FTE-Größe auch schlecht einen echten Bezug entwickeln. Zu den Menschen hingegen, zum Teil kennen Sie die betroffenen Kollegen, allerdings schon. Auch ist für mich ein Konzept immer nur so gut wie dessen Umsetzung. Und hier habe ich schnell gesehen, welche Herausforderungen es gibt und was der Preis ist, den man bezahlen muss.

**FR: Das glaube ich Ihnen.**

**MV:** Ich war damals Anfang 30 und habe mir gesagt: Das kann ich mir nicht vorstellen so weiter zu machen, zumal die Aufgaben sehr abgegrenzt waren. Ich war jung und hatte nicht genug Spaß, in einem großen Konzern zu arbeiten mit einem so klar und für mich eng, zu eng – definierten Bereich weiter zu arbeiten.

**FR: Darf ich eine ganz andere Frage stellen? Wer hat Sie denn mit dem Thema Führung vertraut gemacht? Sind Sie nicht überwiegend im Projektgeschäft unterwegs – oder?**

**MV:** Eigentlich nicht. Projekte beschäftigen einen in jeder Funktion. Ich leite heute den Einkauf der

SAP global in der Funktion des Chief Procurement Officers. Das heißt, ich bin sowohl für die Einkaufsorganisation als auch für den Gesamtprozess Procure-to-Pay verantwortlich. Die Hauptaufgabe ist, nachdem ich die Reorganisation abgeschlossen hatte und die Organisation auch strategisch neu ausgerichtet war, eine Organisation zu führen. Da gibt es immer mal wieder Projektthemen, wo ich mich natürlich auskenne und auch einbringe. Ich delegiere heute mehr, weil eine Organisation anders geführt wird als ein Projekt. Wichtig ist, dass wir im Team arbeiten, die Führungskräfte Entscheidungen gemeinsam vorbereiten und auch Mitarbeiter sich einbringen können.

**FR: Ja, absolut.**

**MV:** Ich muss sagen, als ich die Funktion in 2011 übernommen habe, hat es für mich eine große Veränderung in der Art der Führung gegeben, statt Projekt oder Organisationen mit ca. 50 Mitarbeitern, jetzt mit über 250 Mitarbeitern.

**FR: Und was haben Sie da gemerkt? Wo ist für Sie der Unterschied? Im Projektgeschäft waren freie Mitarbeiter, Consultants, Mitarbeiter aus anderen Bereichen als Experten zu führen ...**

**MV:** Der erste Unterschied war, in Projekten und globalen Programmen sind Mitarbeiter, die ihre eigenen Aufgaben haben und zusätzlich noch eine Projektaufgabe übernehmen. Die Schwierigkeit im Projektgeschäft ist zum einen, eine Projektorganisation zu formen, die ein einheitliches Ziel verfolgt und gemeinsam daran arbeitet dieses konsequent in der vorgegebenen Zeit, vorgegebenen Budget zu erreichen, mit all den Limitationen, die man hat. Man hat keine direkte, in Deutschland würde man sagen: Weisungsbefugnis zu den Projektmitarbeitern. Die beiden Hauptprojekte, die ich geführt habe, waren: erstens den Aufbau von Shared Service-Centern und deren Globalisierung. Zweitens die Integration der akquirierten Unternehmen, zuerst Business Objects (Marktführer bei Business Analytics mit ca. 6.500 Mitarbeitern), die erste größere Akquisition von SAP und später die Leitung der Gesamtintegration von Sybase (Marktführer im Bereich Mobile mit über 4.000 Mitarbeitern). Da sind Projektorganisationen

zwischen 80 und 150 Mitarbeitern zu führen, anfangen von Mitarbeitern in Vollzeit, 100% oder manchmal eher 200%, wenn man es in Zeit rechnen würde, bis hin zu Mitarbeitern, die nur 5–10% ihrer Zeit einbringen. Hier etwas Ganzzeitliches zu formen, ist natürlich herausfordernd. Das kann nur gelingen, wenn das Ziel klar ist und jeder die Aufgabe versteht und sich aktiv einbringt und mitarbeitet. Sie können in diesen Dimensionen nicht mehr anfangen, jeden einzelnen zu steuern oder gar zu kontrollieren, sie haben zwar Statusberichte, Projektupdates. Aber man führt im Grunde genommen immer vom Gesamtziel her. Im Gegensatz dazu funktioniert eine Gesamtorganisation ganz anders. Das verbindende Element ist das gemeinsame übergeordnete mittel- und langfristige Ziel, die Vision. Das ist in einem Projekt kurzfristiger getaktet als bei einer globalen Organisation.

Konkret bezogen auf die Einkaufsorganisation war die Frage nach der Vision erst noch zu klären: Was ist eigentlich die Vision für unseren Einkauf? Der Einkauf hatte davor keine Vision, der alle gefolgt sind, der Einkauf war eigentlich eher geprägt durch eine bereits anderthalb Jahre andauernde Reorganisation. Die Mitarbeiter spürten zum Teil eine hohe Unsicherheit. Das galt es zu ändern.

Dann kam jemand mit meinem Hintergrund, der hauptsächlich Programme, Reorganisationen, Post-Merger-Integrationen geleitet hat für den Finanzvorstand. Eine Einkaufsorganisation hatte ich bis dato noch nicht verantwortet. Für mich war am Anfang das Hauptthema – und die damit klare verbundene Aufgabe – die Mitarbeiter abzuholen, die Reorganisation so schnell als möglich abzuschließen. Ich habe dem Team versprochen: Ich schließe die Maßnahme in einer sehr kurzen Zeit von 4 Wochen ab und werde ein globales Organisationsmodell aufsetzen, wie wir in der Zukunft den Einkauf ausrichten. Das war natürlich eine recht ambitionierte Timeline.

Parallel hatte ich damals noch die laufende Sybase-Integration, die ich parallel zu leiten hatte. Ich musste mich also sehr schnell in das Thema Einkauf einarbeiten und versuchen, eine Vision zu definieren und dann wie der Einkauf organisatorisch ausgerichtet wird. Ich hatte schnell erkannt, dass der Einkauf eher als operative, administrative Funktion aufgestellt und auch von den Geschäftsbereichen

gesehen wird. Es gab sicherlich auch taktische Bereiche, allerdings nur wenig strategische Einkaufsarbeit, da einfach zu viele operative Tätigkeiten im Einkauf durchgeführt werden mussten. Für mich war klar: Der Einkauf der Zukunft muss strategisch positioniert sein! Und von daher war die Vision zu formulieren. Was die Ausrichtung der Organisation betraf, galt es, die regionale Struktur aufzulösen und den strategischen Fokus global aufzusetzen. Mit den Mitarbeitern zu sprechen, mit den Stakeholdern in den Geschäftsbereichen, dem Vorstand, um genau zu verstehen, was benötigt wird.

In einer Einkaufsorganisation, wie bei jeder Unternehmenseinheit, sind die Mitarbeiter das wichtigste. Einige Mitarbeiter, die ihren Beruf zum Teil schon 20 Jahre ausüben, können Sie nicht einfach sagen: Was gestern war – Schwamm drüber, wir machen das ab morgen wieder anders! Da habe ich sehr stark gemerkt: Ich muss die Menschen abholen und mitnehmen. Das ganze Thema Empathie spielte eine viel größere Rolle, als im Projektgeschäft. Da ging es immer sehr schnell.

Im Einkauf ist es so: Gerade, wenn der Mitarbeiter es noch nicht verstanden hat, muss ich es ihm noch mal erklären. Ich muss auf seiner Ebene kommunizieren, um zu übersetzen und ihm zu erklären, um den „Buy-in“ zu bekommen.

**FR: Herr Vollmer, ich bin begeistert!**

**MV:** Ja, Sie sehen, Frau Fritschle, ich habe durchaus mehrere Seiten. Persönlich bin ich eben sehr stark vom Ziel getrieben. Für mich ist aber ebenso wichtig, die Aufgabe genau zu verstehen: Wie funktioniert das eigentlich mit dem Einkauf? Das sind knapp 4 Milliarden Einkaufsvolumen, die wir bewegen. Das ist schon eine entsprechende Größenordnung. Da sind größere Einsparungspotentiale schnell vergeben, wenn man die falsche Entscheidung trifft. Hauptthema ist natürlich zuzuhören und erst einmal zu verstehen und dann konsequent umzusetzen gemeinsam mit den Mitarbeitern, wobei ich lieber den Ausdruck Team verwende.

**FR: Und lernen!**

**MV:** Lernen braucht einfach Zeit. Und das Thema Vertrauen ist ebenfalls sehr wichtig: Vertrauen

müssen Sie aufbauen. In einer Organisation sind Sie viel stärker von dem erfolgreichen Vertrauensaufbau abhängig, als im Projektgeschäft.

**FR: Absolut. Sehr schön, das hört sich gut an.**

**MV:** Ja, das ist der Hauptunterschied, den ich hier sehe.

**FR: Und wo fühlen Sie sich jetzt wohler, wenn Sie nochmal retrospektiv das ganze Projektgeschäft betrachten. Ist das nicht sehr viel lebendiger, virulenter? Projekte leben mit der ständigen Bewegung, aber Linie ist Linie. Und wenn Sie es heute betrachten – Sie haben die Aufgabe jetzt 2 Jahre, was ist attraktiver?**

**MV:** Ich würde sagen, der Impact, den man hat und was man bewegen kann, ist mit einer Organisation deutlich größer und nachhaltiger. Die mittelfristige Ausrichtung ist spannender als die kurzfristige. Diese Business-Verantwortung zu haben, ob im Einkauf oder auch im Vertrieb oder in einer Cross-Funktion, ist die spannendere Aufgabe, weil sie wirklich nachhaltig und längerfristig orientiert ist.

**FR: Sie müssen Kontinuität beweisen. Das ist gut und sehr lebendig beschrieben. Aber eines zum Schluss: Ich würde gerne von Ihnen vier bis fünf Kriterien, Werte oder Philosophien mitnehmen, die für Sie Leitgedanken wurden, die Sie in der Führung berücksichtigen.**

**MV:** Auf die Wichtigkeit der Vision bin ich ja schon eingegangen. Die Vision alleine reicht aber nicht. Helmut Schmidt sagte einmal: „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.“ Das sehe ich so nicht, aber eine Vision allein reicht noch nicht. Man braucht die Umsetzungsstrategie, das heißt, den Weg: Wie komme ich zum Ziel.

**FR: Die Umsetzung.**

**MV:** Umsetzung ist sehr wichtig bei SAP. Sie müssen verstehen, wie sie die Umsetzung erfolgreich durchführen. Für mich ist die tollste Strategie, die ich schon auf tausend Beraterfolien gesehen habe, nichts wert, wenn nicht klar ist, wie sie nachher umgesetzt werden kann. Ich glaube, bei der Umsetzung der Vision und der abgestimmten Strategie ist die eigene

Persönlichkeit absolut entscheidend. Sie müssen ein Mensch sein, der andere Menschen mitnehmen kann. Sie müssen Leadership zeigen, um entsprechend erfolgreich beides zu tun: Projekte oder Organisation zu führen. Ich glaube, in einer Organisation ist es sogar noch wichtiger, weil sie länger mit den Menschen zusammen sind! Und weil im Grunde die Menschen auch immer auf Sie schauen, auch ein Stück aufschauen. Da ist es natürlich wichtig, dass Sie auch das Vorbild wirklich leben. Das gehört für mich zu dem Thema „Leader sein und Leadership leben“. Wichtig ist auch, dass Sie eine hohe Motivation haben. Für mich war immer der innere Antrieb wichtig. Ich komme mit relativ wenig Schlaf aus – nur ca. 5 Stunden – und ich habe eine recht hohe Selbstmotivation, ich wache morgens ohne Wecker auf, ich weiß, was ich machen muss und ich habe Spaß daran. Ich trenne nicht zwischen Arbeit und Privat, das kann ich sowieso schlecht. Ich finde auch den Begriff „Work-Life-Balance“ fast schon eine Farce. Es gibt kein „Work-Life“. Es gibt eine „Life-Balance“, die Sie haben müssen. Ich sehe wirklich das Leben als etwas Ganzheitliches. Das finde ich für mich persönlich wichtig. Mir macht es nichts, am Sonntag Emails zu bearbeiten. Ich mache vielleicht auch am Montag um 10 Uhr etwas Privates, weil es halt insgesamt passt. Man muss wissen, was man erreichen will. Man lebt aber nur einmal und man sollte integriert und ausgeglichen leben. Meine Philosophie ist auf jeden Fall: Arbeite das und mach das, was dir persönlich Spaß macht. Wenn es dir keinen Spaß macht, dann mach halt was Anderes. Wenn du gerne on Tour bist und große Städte zum Leben liebst, dann ist Walldorf vielleicht nicht der optimale Ort. Das ist dann vielleicht der falsche Job, dann mach was draußen. Zum Glück ist SAP groß genug, und man kann auch ohne Probleme ins Ausland gehen oder von einem anderen Ort aus flexibel arbeiten. Ich finde es unglaublich wichtig, dass man sich wirklich klarmacht, was man will und was für einen wichtig ist. Ich glaube, nur dann kann man erfolgreich sein!

**FR: Und nur dann kann man gut sein. Ihre Ausführungen sind ja wie ein ganzer Management-Katalog! Aber ich habe noch eine andere Frage: Was glauben Sie, was Menschen zum Thema „Führung“ gerne erzählen? Und was sie eher nicht erzählen?**

**MV:** Ich denke, dass Menschen am liebsten erzählen, wenn etwas sehr gut gelaufen ist und positive Erfahrungen mit Ihrer Führungsleistung hatten. Z.B. wenn ein Mitarbeiter positiv entwickelt oder eine schwierige Situation gemeistert werden konnte. Nicht so gerne wird man erzählen, was nicht geklappt hat, wenn Mitarbeiter trotz enger Führung sich nicht entwickelt haben, wenn man im Prozess von Reorganisationen Mitarbeiter freisetzen musste.

**FR: Gibt es – Ihrer Meinung nach – große Unterschiede bei erfolgreichen Führungskräften oder stellen Sie viele Gemeinsamkeiten fest?**

**MV:** Ich glaube, die individuelle Führung ist sehr unterschiedlich, abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit. Das Wichtigste ist für mich die Authentizität, Empathie und die Werte, die nur von einer Person glaubhaft verkörpert werden können. Gemeinsam ist sicherlich die Vision, von der ein Leader geleitet wird: siehe Steve Jobs, Walt Disney, Mahatma Gandhi. Die Vision muss vermittelbar sein und vermittelt werden können. Daher würde ich in der Klarheit und der Fähigkeit zu kommunizieren eine wichtige Gemeinsamkeit sehen, die für alle gilt. Geprägt von der Persönlichkeit des Leaders kommt der Inhalt sicherlich ganz unterschiedlich beim jeweiligen Empfänger an. Was dann zählt ist der Erfolg, der belegbar sein muss.

**FR: Glauben Sie, dass Ihre persönlichen Führungsregeln heute auch noch gültig sind? Oder haben sich die Bedingungen von Führung heute verändert? Gibt es etwas, was anders geworden ist?**

**MV:** Ja, auf jeden Fall, da meine persönlichen Führungsregeln auf Werten basieren. Diese ändern sich im Zeitablauf nicht wesentlich, sondern entwickeln sich weiter und werden klarer. Was ich von außen als Einflussfaktor auf jeden Fall sehe ist die zunehmende Globalisierung. War es früher entscheidend, dass man sich auf ein Team konzentriert, was man direkt an einem Ort führen konnte, sind die Teams heute zunehmend internationaler. Damit muss man sein Führungsverhalten anpassen, d.h. virtualisieren. Hierfür braucht man Erfahrung und muss einen individuellen Führungsstil erarbeiten. Idealerweise verfügt man hierfür über

Auslandserfahrung in mehreren Ländern, um unterschiedliche Kulturen kennenzulernen.

**FR:** *Gibt es etwas, was Ihnen hilfreich gewesen wäre als Führungskraft, wenn Sie es früher erfahren oder gelernt hätten?*

**MV:** Ich denke, es hat mir sehr geholfen, selbständig gewesen zu sein und damit die Möglichkeit gehabt zu haben, früh Führungsverantwortung zu übernehmen. Das hat es sehr viel einfacher gemacht, in meiner Managementkarriere Führungsaufgaben zu übernehmen. Ich würde empfehlen, geeignete und interessierte MitarbeiterInnen früh in Führungsaufgaben einzubinden und ihnen die Chance zu geben, zu lernen – aber auch Fehler zu machen: Fehlertoleranz ist wichtig.

**FR:** *Gab es für Sie Spannungsmomente oder Konflikte, in denen Sie sich als Verantwortlicher anders verhalten mussten als Ihnen das als „Mensch“ lieb gewesen wäre?*

**MV:** Post-Merger-Integration-Projekte sind hier sicherlich ein Beispiel, was jeder verstehen kann. Im Zuge der Integration von einem Unternehmen in ein anderes fallen Aufgaben und damit Funktionen weg. Dies den betroffenen Mitarbeitern mitzuteilen und den Austritt aus dem Unternehmen herbeizuführen, ist sicherlich keine leichte Aufgabe. Die persönlichen Schicksale gehen einem sehr nahe. Hier hätte ich mir sicherlich gewünscht, dass die eine oder andere Entscheidung anders ausgefallen wäre.

**FR:** *„Führung“ heißt heute „global“, „virtuell“, „interkulturell“, „international“ ... Wenn Sie an künftige Generationen denken, z.B. Generation Y, die immer stärkere Präsenz des Internets, die Veränderung der (zwischenmenschlichen) Kommunikation usw.: Welche Veränderungen bringt das nach Ihrer Ansicht? Welche Veränderungen sind gar nötig?*

**MV:** Ich bin überzeugt, dass sich die Kommunikation stark verändern wird. Junge Menschen sind viel offener für virtuelle Kommunikationen und sitzen zum Teil im Schulhof nebeneinander und schicken sich Nachrichten, obwohl sie miteinander persönlich sprechen könnten. Das zeigt, dass sich eine Virtualisierung der Kommunikation verstärken wird.

Leader müssen schon heute darauf reagieren und diese unterschiedlichen Kanäle bedienen: E-Mails, SMS, Social Media, persönliche und natürlich telefonische Kommunikation.

**FR:** *Herr Vollmer, was soll ich zum Anschluss unseres Gesprächs sagen? Ich bedanke mich ganz herzlich für diese Einblicke!*

*Das Interview führte Brigitte Fritschle*

## 2.4 Prof. Dr. Udo Ungeheuer

**Prof. Dr. Udo Ungeheuer**, \*23. Oktober 1950, studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen, sein Studium schloss er 1979 als Dipl.-Ing. ab, promovierte 1985 zum Dr.-Ing. Von 1986 bis 1994 war er für BMW AG, München, tätig. Von 1994 bis 2004 Generalbevollmächtigter, dann Mitglied des Vorstandes der Schott AG, von 2004–2013 CEO der Schott AG in Mainz. Seit 2013 Präsident des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI).

**BÖ:** *Udo Ungeheuer, eine Einstiegsfrage: Wie hat Dein Führungsleben begonnen?*

**UG:** In der Schule war ich Klassensprecher und auch mal Schulsprecher. Genauso bei den Pfadfindern. Noch während der Schulzeit wurde ich Trainer im Sportverein. Man muss den Willen und Spaß dabei haben, etwas zu tun, anzuleiten und zu gestalten. Ob in der Schule als Klassensprecher oder als Schulsprecher wirst du abgewählt, wenn Du nicht gut bist, wenn Du das nicht tust, was erwartet wird.

**BÖ:** *Welche Prinzipien, Werte, Vorstellungen von Führung haben Dich geleitet?*

**UG:** Ganz anders war das Führungsprinzip in der Bundeswehr direkt nach dem Abitur. Dort habe ich in kürzester Zeit die Laufbahn des Reserveoffiziers eingeschlagen und wurde schon nach 15 Monaten Zugführer. Das gab es sonst nicht. Damals konnte man frühestens nach 21 Monaten Leutnant werden.



Das war bei mir der Fall. Und dann war ich für viele Soldaten und viele Menschen verantwortlich aufgrund des Prinzips „Befehl und Gehorsam“. Aber die Leute sind nur gut, wenn derjenige, der vorne steht auch wirklich gut ist. Und alle waren gut!

Man sagt: Wettbewerb beflügelt. Und das stimmt auch. Es hat etwas Reizvolles.

Diese Selbstreflexion und selbst lernen, besser werden zu wollen, damit kann man allerdings auch Leute sehr schnell überfordern, denn es ist ja eine permanente Sache. Da schalten die Leute auch schnell mal ab. Meine eigene Dynamik wollte ich nicht und kann sie in dieser Form bei anderen nicht voraussetzen. Wenn die eigene Wirkung nicht gut ist, dann hast Du selbst als Person verloren und bewegst auch nichts. Situativer Führungsstil heißt für mich immer auch das Einbeziehen der Menschen, mit denen man zu tun hat. Gerade wer Menschen führt, muss sehr viel reflektieren.

Ich hatte nie eine PowerPoint-Präsentation zum Thema „Meine Führungsprinzipien“. Es gibt eine klare Leitplanke, die ist aber so vielschichtig, dass es nicht mit drei Begriffen zu fassen ist.

Wenn man in einen Raum kommt und da geschieht etwas Neues, bin ich jemand, der erst einmal beobachtet, der einschätzt und dann irgendwann versucht zu beeinflussen. Da vieles keine klare Struktur und Ausrichtung hat, versuche ich, dem Neuen eine Struktur und Richtung zu geben. Erst indem ich Fragen stelle, aber irgendwann deutlicher.

**BÖ: Wie sind Deine Vorstellungen von „Führung morgen“?**

**UG:** Man kann vieles durch Teams vorbereiten lassen. Aber das Thema Verantwortung hat nicht das Team, sondern der Team-Leader, weil es immer jemanden braucht, dem man Erfolg oder Misserfolg anheften kann. Vor allem Misserfolg. Gerade in der heutigen Zeit, in der alles so transparent geworden ist.

**BÖ: Welche eindrücklichen Erlebnisse haben Deine Führung beeinflusst?**

**UG:** In meiner Zeit beim Bund habe ich gelernt, wie verführbar Menschen sind, wenn sie Vertrauen gefasst haben. Das waren so treue Seelen – da war

man wirklich Vorgesetzter. Du musstest Dich wirklich um die kümmern. Das waren Naturburschen, die man zu allem hätte führen können und die Erkenntnis hat mich ziemlich erschreckt.

Mein Vater ist sehr früh gestorben und ich habe mir als Jugendlicher von ihm ein Idealbild entwickelt. Was mich beeinflusst hat, wurde mir durch Erzählungen überliefert. Er war sehr mutig und ist für seine Meinung eingetreten. Es gibt eine Geschichte – eine Partisanengeschichte – aus dem zweiten Weltkrieg, als er in Italien Kompanieführer war. Deutsche Soldaten wurden ermordet und er bekam den Befehl, ein Dorf platt zu machen. Er fuhr hin und weil er italienisch konnte, hat er mit den Leuten gesprochen und festgestellt, dass das alles nur alte Männer, Frauen und Kinder waren. Mein Vater hat den Befehl nicht ausgeführt.

**BÖ: Und welche Lebenseinstellungen und Werte haben Dein Verhalten beeinflusst?**

**UG:** Es ging nie darum, vorne zu stehen, sondern beeinflussen zu können, Entwicklung zu steuern. Es gibt die Leute, die sich vor ein Mikrofon drängen, um zu reden. Ich habe in der Regel versucht, darum einen Bogen zu machen. Das war für mich immer Pflicht. Ich habe immer versucht, andere zu finden, die besser sind, die mehr können. Das war für mich kein Problem, sondern da konnte ich lernen. Wenn Du das Y-Gen mitbekommen hast, dann stellst du Dir nicht die Frage nach X und Z, sondern wie du Y exzellent machen kannst.

Jemand, der nicht führen will, kann auch nicht führen. Das ist keine Frage des Lehrbuchlesens. Entweder man möchte das und kann es umsetzen, oder man scheitert. [...] Ich glaube, dass Führen eine natürliche Befähigung ist und nicht etwas, was man lernen kann. Und die Frage, wie weit ist jemand bereit, sich zu engagieren. Das ist ganz entscheidend. Jemand, der nicht bereit ist, mehr zu tun als andere, der wird auch in Punkto Führung nichts zu melden haben.

Loyalität ist für mich keine Einbahnstraße, sondern beidseitig. Überzeugend wird man nur dann, wenn man auch selbst überzeugt ist.

**BÖ: Du hast Interkulturelle Führung erlebt. Wie war das für Dich?**



**UG:** In einer globalisierten Welt steht das Thema interkulturelle Unterschiede stärker im Vordergrund. Auf die muss man sich massiv einstellen. In den USA, in Brasilien, in Japan, in China oder Indonesien – das ist ein meilenweiter Unterschied. Und diese interkulturellen Themen stehen stärker im Vordergrund als das Thema Führungsunterschiede.

**BÖ:** *Ich bedanke mich für das interessante Gespräch. Das Interview führte Dr. Uwe Böning*

## 2.5 Dr. Christian Kohlpaintner

**Dr. Christian Kohlpaintner**, geb. 1963. Grundwehrdienst bei den Gebirgsschützen. 1984 Chemie-Studium, TU München. 1992 Promotion im Rahmen einer Kooperation mit Hoechst AG. Ab 1993 Karriere bei Hoechst AG. Stationen: Corpus Christi (USA), Oberhausen (D), Dallas (USA) und Frankfurt/M, Leitung in Forschung, Produktion, Supply Chain, Marketing und Vertrieb. 2003 Wechsel zur Oetker-Gruppe, Sprecher der GF der Chemischen Fabrik Budenheim, Mainz. 2009 Vorstand der Clariant, Basel (Schweiz). Seit 1992 verheiratet, zwei Söhne. Lebt mit seiner Familie z.Zt. in Shanghai (China).

**BÖ:** *Herr Kohlpaintner, unser Thema heißt „Führung“ und meine erste Frage lautet: Wann sind Sie zum ersten Mal mit dem Thema Führung in Berührung gekommen?*

**CK:** Im Grunde genommen bereits in der Schulzeit, als Klassensprecher. Als ich in der 7. Klasse den ersten Sitzstreik in der Geschichte unserer Schule organisiert habe [beide lachen]. Ich war immer Klassensprecher, das war fast schon gesetzt. Ich wollte es immer werden. Es hat mir aber auch sehr viel Spaß gemacht.

**BÖ:** *Was hat Sie daran gereizt?*

**CK:** Ich habe das Gefühl gehabt, ich muss die Interessen der Anderen vertreten und ich habe mich mehr

getraut, als die anderen, zum Beispiel auch opponierend aufzutreten. In der 7. Klasse habe ich dann einen Sitzstreik organisiert. Ein sehr strenger Lehrer war der Meinung, er müsse unsere neue U-Form-Sitzordnung, die wir eingeführt hatten, wieder zurückdrehen in eine klassische Reihensitzordnung. Als unser Klassenlehrer kam, hatte ich wirklich zwei Drittel der Klasse dazu bewogen, uns hinten auf den Boden zu setzen und zu sagen: „Wir machen keinen Unterricht!“ Das war meine erste Führungserfahrung. Das hat sich dann fortgesetzt als Wehrpflichtiger bei der Bundeswehr. Dort war ich Vertrauensmann meiner Kompanie. Ich habe versucht, das Beste für die Kollegen herauszuholen, was eben noch vertretbar war. Ich habe immer abgewogen: Was ist machbar und was kann man verbessern unter den gegebenen Rahmenbedingungen. Auch bei der Bundeswehr konnte man als Vertrauensmann durchaus einiges bewegen.

**BÖ:** *Was war das für eine Führungsaufgabe, als Sie den Sitzstreik organisiert haben und was war der Führungsaspekt als Vertrauensmann in der Bundeswehr?*

**CK:** Den Sitzstreik zu organisieren war ja eigentlich nicht schwer. Aber in einem oberbayerischen Gymnasium, in der Provinz, ist das Auflehnen gegen die Autorität eines Lehrers eher ungewöhnlich. Argumentativ zu überzeugen, dass wir uns das nicht gefallen lassen und nicht umfallen dürfen und wir jetzt diesen unbequemen Weg gehen müssen, war Führung durch Überzeugung und auch Emotion.

**BÖ:** *Genau.*

**CK:** Wir hatten keine andere Möglichkeit, uns zu artikulieren und auf den Punkt zu bringen, wie sehr uns das stört, als mit dieser ungewöhnlichen Maßnahme. Es hat Wirkung gezeigt und auch etwas bewegt. Als Vertrauensmann in der Bundeswehr war das eine andere Art der Führung. Dort waren erwachsene Männer aus allen Bildungsschichten für 15 Monate zusammengewürfelt.

Dort ist mir das erste Mal bewusst geworden, dass man mit dem Auftreten, mit Persönlichkeit eine Wirkung erzeugt. Die war mir vorher so nicht bewusst und hat mich überrascht. Als Klassensprecher war das anders. Die Mitschüler kannten mich dort seit vielen Jahren. Aber im

neuen Bundeswehr-Umfeld, wo aus allen Schichten Leute zusammengewürfelt werden, trotzdem innerhalb kürzester Zeit als eine Person empfunden zu werden, die Führung wahrnehmen und die Interessen der Truppe vertreten kann, war für mich eine neue, sehr positive Erfahrung. Es hat mir vor Augen geführt, welche Wirkung man mit seinem Auftreten, mit der Art und Weise, wie man bestimmte Dinge angeht, erzeugen kann. Wir haben damals Einiges verändert, z.B. das Wachsystem für diesen Standort angepasst. Dazu gab es eine Mannschafts-Versammlung des gesamten Standortes, auf der ich den Leuten erläutert habe, dass wir ein anderes Wachsystem, also ein geändertes Punktesystem brauchen und dass dies zum Vorteil der Mannschaft sei.

Ich habe die Unteroffiziere und die Offiziere über deren Vertreter inhaltlich dazu im Vorfeld abgeholt und wir konnten die Änderung tatsächlich umsetzen. Das war ein Benefit für die Leute, die dadurch unter bestimmten Konstellationen einen freien Tag mehr bekommen konnten. Es war für mich interessant zu sehen, dass man etwas bewegen kann, wenn man glaubwürdig für seine Sache eintritt.

**BÖ:** *Ja! Ich kann mich auch noch an solche Ereignisse erinnern. Ich war auch Vertrauensmann bei der Bundeswehr.*

**CK:** Das kennen Sie ja dann. Ansonsten hatte ich in der Bundeswehr keine weiteren Führungsaufgaben.

**BÖ:** *Welche Erfahrungen haben Sie geprägt in Bezug auf Führung und welche Fragen haben Sie in diesem Zusammenhang am meisten beschäftigt?*

**CK:** Sehr verschiedenartig! Vielleicht können wir einfach meinen beruflichen Weg zur Orientierung verwenden. Irgendwann kommt man an die Universität und dann in die Phase der Promotion. Dort wurde mir während der Doktorarbeit schon ein Laborant an die Hand gegeben. Meine Frage in dem Zusammenhang war: Wie kriege ich jemanden zum Arbeiten, der das Arbeiten – weil öffentlicher Dienst – irgendwie verlernt hat. Das war meine erste direkte Führungsaufgabe. Es war ein toller Vertrauensbeweis des Lehrstuhlinhabers, zu sagen: Wir ordnen ihm jetzt diesen Laboranten zu, weil der ihn führen kann. Dann kommt der Mann wieder ans

Arbeiten und mir, dem Lehrstuhlinhaber, ist inhaltlich gedient. Der Laborant hat dann viele analytische Messungen für mich gemacht und ich hatte zumindest das Gefühl, dass er deutlich mehr arbeitete als in der Vergangenheit und sogar Spaß daran hatte. Das war auch die Außenwahrnehmung. Da war Führen im Sinne von klarer Aufgaben- und Zieldefinition. Die Menschen für ein Ziel zu gewinnen und sie Teil des Erfolgs werden zu lassen, das hat funktioniert und hat sich später in der Industrie fortgesetzt. Ich habe als junger Industrie-Chemiker relativ zügig gelernt, mit alten, sehr erfahrenen Hoechster Laboranten zu arbeiten. Als neuer Chemiker bekam ich zunächst einen Laboranten. Nach kurzer Zeit hieß es: Der kann auch 2 handhaben und auch 3. Der bringt die Leute ans Arbeiten und gibt ihnen etwas Sinnvolles zu tun und offensichtlich kann er's auch. Das war eine andere Art der Führung im industriellen Umfeld.

Als ich 1994 nach USA versetzt wurde, habe ich wieder mit 2 Laboranten gearbeitet, aber in einem ganz anderen Umfeld – eine andere Sprache, eine andere Kultur, was trotzdem gut funktioniert hat. Aber die richtig herausfordernde Phase war, als ich nach Deutschland zurückkam und eine Forschungsabteilung mit über 200 Leuten übernehmen musste. Im Prinzip kam ich ohne Vorbereitung von einer Führungsaufgabe mit 2 Mitarbeitern zu einer mit 200 Mitarbeitern – ohne Zwischenschritt. Da war ich 32 Jahre alt.

**BÖ:** *Das finde ich schon beachtlich.*

**CK:** Ich bin damals als Forschungsleiter in einem Geschäftsbereich der Hoechst AG eingesetzt worden. Die Verantwortlichen sind ein ziemliches Risiko eingegangen, einem 32-jährigen eine Abteilung mit 200 Mann zu geben. Das würde ich an deren Stelle heute vermutlich so nicht mehr eingehen. Die Situation war insofern interessant, als einige meiner direkten Mitarbeiter promovierte Chemiker mit zum Teil 20 oder 30 Jahren Industrieerfahrung waren und mich noch aus meiner Doktorandenzeit kannten. Die spannende Frage war, wie kann ich diese Leute überzeugen, dass ich diese Organisation führen kann? Das zu bewältigen, hat mich geprägt. Inhaltlich war ich im Grundsatz unumstritten. Ich hatte über die Themen, die die Kollegen bearbeitet haben, viel publiziert.

Ich hatte ein tiefes chemisches Verständnis und wusste, wovon die Kollegen sprachen. Ich konnte sie fachlich fordern und ihnen Hinweise geben, in welche Richtung wir arbeiten sollten. Gleichzeitig hatte ich die Unterstützung des Forschungsvorstands der Hoechst AG und das volle Vertrauen der grauen Eminenz der Hoechster Forschung, einer der frühen Vorgänger auf dieser Position. Ich hatte einen etwas weniger beliebten und inhaltlich weniger sattelfesten Vorgänger, was natürlich auch hilfreich war. Aus Sicht der Mitarbeiter kam jetzt einer, der von der Forschung etwas verstand und nicht nur „Manager“ war. In der Forschung muss man auch sachlich und inhaltlich in der Lage sein, sich mit den Kollegen auseinanderzusetzen.

**BÖ: Na klar, das ist nachvollziehbar. Das erzeugt die Akzeptanz.**

**CK:** Und das konnte mein Vorgänger eben weniger. Er konnte moderne Themen wie das Projektcontrolling sehr gut. Das war auch völlig richtig, nur dafür hat er nie die Akzeptanz in der Forschungsorganisation gefunden, weil er inhaltlich weniger beitragen konnte. Und ich kam genau diametral entgegengesetzt, inhaltlich sattelfest, aber mit den modernen Themen der Projektorganisation weniger oder gar nicht vertraut. Diese habe ich dann einfach unverändert übernommen, weil ich gespürt habe, dass sie richtig sind.

Das hat mir erlaubt, die Akzeptanz zu finden und die Dinge auch voranzubringen. Das war eine sehr interessante Führungserfahrung, die dann von einer ganz anderen abgelöst wurde, nämlich durch die Leitung eines massiven Kostensenkungsprogramms an diesem Standort. Dort wurde ich Leiter eines Projektes zur Gemeinkosten-Wertanalyse, das hieß: Kosten reduzieren und Mitarbeiter abbauen. Meine Aufgabe war, als junger Forschungsleiter den gestandenen Produktions- und Funktionsleitern – Instandhaltung, Personal oder Logistik – die Notwendigkeit für das Programm zu vermitteln und mit ihnen oder auch gegen sie die Kostensenkungen durchzuführen. Das war eine völlig andere Art der Führung, die viel mit Überzeugung, aber auch mit Konfrontation und Konflikten zu tun hatte. Das hat mich tief geprägt.

**BÖ: Was hat Sie da in welcher Hinsicht geprägt?**

**CK:** Zunächst einmal habe ich gelernt, dass man seinen Leuten den Rücken stärken muss, wenn man von ihnen erwartet, schwierige Dinge umzusetzen. Zu Beginn des Projekts wurde ich zum „Sprecher“ des Kernteams ernannt. Nach einigen Wochen kam aber ein neuer verantwortlicher BU-Leiter, der klar angesagt hat: Der ist nicht Sprecher, sondern Leiter des Kernteams und er entscheidet. Punktum. Das hat mir unmittelbar und mit der entsprechenden Wirkung den Rücken gestärkt.

**BÖ: Absolut!**

**CK:** Damit war ich nicht auf eine Vermittlerrolle reduziert, die irgendwie versucht, Botschaften zu vermitteln. Ich konnte entscheiden: Wir haben jetzt diese und jene Diskussion im Kernteam, ich bin der Meinung, wir sollten das so und so entscheiden. Ich war also ohne Rückversicherung weitgehend entscheidungsfähig. Dort habe ich gelernt: Wenn wir jemanden ins Gefecht schicken, müssen wir sicherstellen, dass derjenige die uneingeschränkte Unterstützung hat, auch schwierige Konflikte durchzustehen. Des Weiteren gab es in diesem Projekt sehr konfliktäre Auseinandersetzungen mit den erfahrenen Produktionsleitern. Zusätzlich hatte ich auch den Auftrag, die Forschung, also meine eigene Abteilung, nicht zu sehr zu schwächen, um in Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Das war also ein ständiger Widerstreit und erforderte auch ein gewisses diplomatisches Geschick, eine echte Gratwanderung also.

Der dritte Grund, warum mich das Projekt geprägt hat, waren die Auftritte vor der Belegschaft, die zum Teil sehr emotionalisiert waren! Das Werk Ruhrchemie in Oberhausen, war ein bekannt widerborstiger Unternehmensbereich mit einem sehr starken, aber auch konstruktiven Betriebsrat. Zu dem Betriebsrat und vor allem dessen Vorsitzenden hatte ich aber ein sehr gutes Verhältnis aufgebaut. Damit waren wir in der Lage, einen signifikanten Personalabbau zu vereinbaren, der für die Belegschaft nicht ganz einfach war, aber letztendlich ohne große Verwerfungen vorstattenging. Es gab sehr kontroverse Diskussionen, aber Im Grunde genommen hat man sich darüber auf beiden Seiten schätzen gelernt. Mit dem Betriebsratsvorsitzenden habe ich auch heute noch ein sehr gutes Verhältnis.

Wir haben damals beide gedacht: Du bist ein verlässlicher Partner, wenn wir einen Handschlag machen, dann wird das auch so umgesetzt. Dass auch Betriebsversammlungen durch gewerkschaftliche Einflüsse gesteuert wurden, die auch über die Absichten des Betriebsrats hinausgingen, ließ sich nicht vermeiden. Da wurden die Emotionen ein wenig hochgeputscht. Das ist für eine junge Führungskraft nicht ganz leicht, in eine Betriebsversammlung zu gehen, in der Flugblätter verteilt wurden und man ausgebuht wird, bevor man überhaupt anfängt vorzutragen. Das war schon eine emotionale Achterbahnfahrt, die mich aber auch positiv geprägt hat. Wie wichtig es ist, schon früh zu verinnerlichen, bei schwierigen Themen breite Meinungen einzubeziehen, eine belastbare Allianz aufzubauen und sich mit den richtigen Leuten zusammenzutun, war eine sehr gute und tiefgehende Führungserfahrung und Teil meiner wichtigsten Lehrjahre. Das Projekt war am Ende erfolgreich, alle Schwierigkeiten waren gut überstanden, persönliches Wachstum und Ansehen kamen dann wie von selbst. Plötzlich war man einer der zentralen drei oder vier Beteiligten, die dieses Werk geprägt und später auch geführt haben. Auch heute noch bestätigen mir Kollegen: Das war ein wirklich nachhaltiges und tiefgreifendes Kostensenkungs-Projekt.

**BÖ: Und woran lag das?**

**CK:** Weil wir eine glückliche Konstellation mit besagtem BU-Leiter hatten, der Entscheidungen sehr beherrscht traf, wo man erst mal sagte: Mensch, der ist ja verrückt, dass er das macht. Im Nachhinein stellte sich dann heraus, dass das exakt die richtige Maßnahme war. Er hat z.B. gesagt: Auf jede Mark, die ihr hier nachweislich einspart, bringe ich euch eine Mark Investition an den Standort. Das Ziel war damals, 40 Millionen Mark Kosten zu senken. Später haben wir dann auch für knapp 40 Millionen Mark investiert.

**BÖ: Das ist natürlich eine tolle Erfahrung.**

**CK:** Die Leute haben gesehen: Das ist keine reine Kostensenkungsmaßnahme, mit dem Ziel Mitarbeiter zu reduzieren, sondern dem Standort eine wirkliche Zukunftsperspektive zu ermöglichen. Diese Vision wurde mit einer großen Investition realisiert. Das

war Ausfluss dieses Projektes. Davon lebt der Standort unter anderem heute noch.

**BÖ: Das ist eine tolle Erfahrung und eine tolle Bilanz!**

**CK:** Ja, eine sehr wertvolle Erfahrung und gute Bilanz. Ich habe diese Idee nicht geboren und ich habe auch diese klare Aussage nicht gemacht: 1:1 Kosten gegen Investition. Meine Rolle war, das so zu vermitteln und so darzustellen, dass jeder verstanden hat, wohin die Reise geht. Welche Opportunitäten es gibt, aber auch welche Opfer dafür gebracht werden müssen. Ich habe beispielsweise jede Woche einen Brief mit den Beschlüssen des Kernteams für alle Mitarbeiter verfasst, was damals eher ungewöhnlich war. Wir haben die Situation immer sehr offen gespielt. Ich habe dann so kommuniziert, wie ich es für richtig gehalten habe. Das hat auch gut funktioniert.

**BÖ: Ja, Sie protokollieren ja heute auch immer.**

**CK:** Ja, Dinge, die mir wichtig sind oder wert erscheinen, ja.

**BÖ: Und was Sie in Ihrer Schilderung wiederholen ist, die Möglichkeit, die Notwendigkeit, Leute zu überzeugen. Und die Lust an dem Überzeugungsprozess.**

**CK:** Ja, das ist aber auch eine Anstrengung. Es ist nicht so, dass ich wahnsinnig viel Freude habe, Leute zu überzeugen. Es ist kein natürliches Bedürfnis, diese Einbindung vorzunehmen. Ich muss mich immer wieder überwinden, das zu tun und mir immer wieder bewusstwerden, wie wichtig es ist. Ich tendiere dazu, das zu unterschätzen, obwohl ich weiß, dass es sich später als gut erweist. Aber es ist anstrengend, andere zu überzeugen. Dieses „Sich-entwickeln-lassen“ im Kopf des Anderen, diesen Prozess zuzulassen, das ist meine ständige Herausforderung.

**BÖ: Heute auch noch?**

**CK:** Auch heute noch, aber mit einer anderen Gelassenheit, als noch vor 5 oder 10 Jahren. Das, was ich in den letzten Jahren in dieser eher einflussnehmenden Rolle eines Vorstandes wahrnehme ist, dass Dinge inhaltlich und in den Köpfen der anderen reifen müssen. Diese Geduld habe ich früher nicht gehabt.

Es macht mir beispielsweise keinen wirklichen Spaß, eine Stakeholder-Analyse für ein bestimmtes Problem zu machen. Gerade bei wichtigen Themen spielt auch oft „Politik“ eine große Rolle. Das ist mir zuwider, weil ich kein politischer Mensch bin. Ich denke in vergleichsweise einfachen Mustern und bin überzeugt, dass man sachlich nüchtern, an Fakten orientiert zur richtigen Schlussfolgerung kommen muss, was aber leider eben nicht der Fall ist.

**BÖ: Und davon leben wir!**

**CK:** Davon leben nicht nur Sie, davon leben viele. [beide lachen] Da denk' ich mir halt: „Genau“. Das ist sicherlich eine meiner Herausforderungen, dass das keine natürliche Handlungsweise, kein natürliches Bedürfnis für mich ist.

**BÖ: Ich finde das deswegen interessant, weil Sie einen anderen Eindruck erwecken. Sie erwecken den Eindruck, dass Sie's können und dass Sie's quasi selbstverständlich tun.**

**CK:** Das wirkt aber nur so. Selbstverständlich ist das nicht, das ist für mich Anstrengung und auch Überwindung. Das heißt nicht, dass ich's nicht mache und es heißt auch nicht, dass ich's nicht kann.

Es nicht so, dass ich morgens um 7:30 Uhr überlege, mit wem muss ich heute reden, um dieses oder jenes Thema bewegt zu bekommen. Ich könnte das aber sehr viel effizienter machen, mit den Kollegen reden und die Sachlage erläutern, obwohl es für mich eigentlich schon völlig klar ist.

**BÖ: Sie spüren den Aufwand, der notwendig ist. Und Sie spüren einen gewissen inneren Widerstand. Ich verstehe das so, dass Entdeckungen Spaß machen, Entdecktes aber dauernd zu wiederholen einfach langweilig wird.**

**CK:** Ja, und dadurch mühsam, weil nicht stimulierend. Auf der anderen Seite ist mir in den letzten 5 Jahren drastisch bewusstgeworden, wie wichtig dieses kommunikative Element ist, um überhaupt etwas zu bewegen.

Es ist Mühe, aber es bringt auch etwas, weil Sie damit die Leute einbinden und überzeugen. Da bin ich vielleicht naiv oder bequem oder nicht genügend

intellektuell stimuliert, um das ausreichend zu betrachten und zu berücksichtigen. Da tun sich schlichtere Gemüter vielleicht leichter, die eben gerne und viel kommunizieren.

**BÖ: Sie haben ja eine ganze Reihe eigener sehr unterschiedlicher Erfahrungen angesprochen. Dabei haben Sie ja auch andere Führungskräfte erlebt. Gibt es Dinge, die Sie von anderen Leuten gelernt haben? Weil Sie festgestellt haben, dass Führungskräfte in anderen Funktion etwas besonders gut machen? Wo Sie sich gesagt haben: Nach der Erfahrung ist mir klar, das finde ich gut oder so will ich das nicht! Man kann ja negativ wie positiv stimuliert werden.**

**CK:** Absolut. Ich habe das große Glück gehabt, Vorgesetzte zu haben, mit denen man gut arbeiten konnte. Das lag an 2 Dingen: Das eine war, dass es in der Regel gute bis sehr gute Vorgesetzte waren. Es gab aber auch die Flexibilität, mich an Vorgesetzte anzupassen und mir zu überlegen, wie „manage“ ich ihn. Was erwartet er, was will er an der Stelle und was kann ich ihm liefern. Was kann ich ihm aber auch nicht liefern. Das war immer ein Glücksfall für mich. Wen ich sehr geschätzt habe, war mein Chef bei Oetker. Er hat mich einfach machen lassen. Er ließ mich spüren a) ich habe den richtigen Mann ausgewählt, b) er kommt mit den richtigen Themen zu mir, und c) das, was er macht, ist durchdacht und hat Hand und Fuß. Deswegen hat er mein Vertrauen und ich lasse ihn machen.

Sein Stil war, Dinge zu verstehen, sie einordnen zu können, aber kein Mikromanagement. Es war nie der Wille zu erkennen, selbst besser sein zu wollen, als derjenige, den er ausgesucht hatte. Es gab ein tiefes Vertrauen: Ich habe den richtigen Mann, also lass ich ihn machen. Und das ist für mich, wie ich Führung auch zu leben versuche. Ich muss den richtigen Mann oder die richtige Frau an der richtigen Stelle haben. Aber dann lasse ich sie machen, gebe ihnen den Freiraum und freue mich im Diskurs an ihrer Lernkurve. Man kann ja Leitplanken setzen rechts und links. Die müssen nur klar genug definiert sein. Dann braucht man Mitarbeiter, die willens sind, diese Leitplanken dann von links bis rechts voll auszuprobieren, und auch mal gegen eine zu krachen. So habe ich das auch immer getan. Ich habe in meinem ganzen beruflichen Leben kein einziges Mal eine Job Description



gebraucht, noch habe ich sie gelesen, das hat mich nie wirklich interessiert. Ich habe jetzt die Aufgabe und ich mache den Job jetzt so wie ich es für richtig halte und bis mir einer auf die Finger klopft. Dann merke ich schon, wenn ich meine Kompetenzen überschreiten habe. Ich möchte keine Mitarbeiter haben, die in der Mittelspur bleiben und dann nicht wissen, wie sie mit diesem ihnen gegebenen Freiraum umgehen können. Wenn mich ein Mitarbeiter nach einer Job Description fragt, gehe ich schon an die Decke.

**BÖ: Ich verstehe das ...**

**CK:** Mach einfach! Dazu muss man aber sicherstellen, dass das die richtige Person an der Stelle ist. Sie können diesen Freiraum ja nicht gewähren, wenn Sie Sorge haben, dass die Kiste vor die Wand fährt. Ganz vorne kommt für mich die Prüfung: Kann derjenige das überhaupt? Wenn ich zu dem Schluss komme, der kann das, dann muss ich ihm auch diesen Freiraum gewähren. Sonst habe ich *sein* Potential nicht gehoben.

Was ich häufig von meinen Vorgesetzten vermisst habe, ist eine gute Auseinandersetzung mit meiner Performance in einem offenen, strukturierten Feedback. Ich hatte leider nie einen Chef, der sich wirklich Zeit genommen hat, mit mir über meine Performance zu sprechen, über die Dinge, die ich besser machen kann und die Dinge, die ich schon gut kann. Das ist selten bis nie passiert. Das war eher „nicht geschimpft ist gelobt genug“ oder „mach einfach“. Das tue ich selbst überhaupt nicht, ganz im Gegenteil. Ich gebe den Leuten sehr strukturiert, sehr detailliert Feedback über ihre Performance, nehme mir sehr viel Zeit dafür, investiere Stunden, um diese Feedbacks auszuarbeiten und dann zusammen durchzugehen. Das Feedback meiner Mitarbeiter dazu ist äußerst positiv. Manche sagen: Das ist das erste Mal in meinem Leben, dass sich einer die Zeit nimmt, mir 2 Stunden zu erklären, wo ich jetzt besonders gut bin und wo ich nicht besonders gut bin und wie er mich sieht und wie er unser gegenseitiges Verhältnis einschätzt. Das habe ich als Mitarbeiter leider nie erleben dürfen. Ich bin der Meinung, dass jeder Mitarbeiter ein Feedback verdient und daran wachsen kann – und es baut Barrieren ab. Das Zusammenarbeiten wird vertrauensvoller. Wenn man kein strukturiertes Feedback nutzt, um Themen auszuräumen

oder anzusprechen, bleiben Barrieren, die Sie am Ende nicht überwinden können.

**BÖ: Das verstehe ich.**

**CK:** Ich benutze dieses Feedback auch, um etwas vorzuleben und es gibt für mich nichts Schöneres, wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt: „Sie, ich mach’ das jetzt bei meinen Mitarbeitern auch so.“ Dann sage ich: Okay, dann hat sich das gelohnt, weil damit eine andere Kultur, eine andere Qualität des Feedbacks entsteht. Das ist für mich etwas sehr Erfüllendes zu merken, dass manche Mitarbeiter bereit sind, Dinge neu anzunehmen, wenn man sie ernsthaft und gut mit ihnen besprochen hat. Das gilt auch für gestandene BU-Leiter, die seit langem im Geschäft sind. Wo ich auch viel von Einzelnen gelernt habe, ist die Nutzung von Konflikten als Führungsinstrument. Es gibt Menschen, die gewisse Themen sehr energisch durchsetzen können und auch in einer sehr harten Gangart. Ich weiß für mich immer noch nicht: Will ich das wirklich auf diese Art und Weise oder will ich das nicht. Bin ich überhaupt in der Lage, wenn diese Situationen auftreten, das so zu spielen und mich dabei noch wohl zu fühlen. Aber es gibt zunehmend bei mir diese heitere Direktheit, die vielleicht das eine oder andere erleichtert. Da muss ich einfach noch weiter spielerisch lernen und Führung auch in dieser Dimension anwenden. Es gibt ja durchaus Situationen, wo man mit einer gewissen Direktheit oder Nachdrücklichkeit eine Entscheidung einfach herbeiführen muss. Das ist für mich noch einer dieser Handlungsbereiche, wo man noch häufiger austesten könnte, ob ich damit gut umgehen kann.

**BÖ: Wenn ich Ihnen zuhöre, stelle ich fest, Sie reden ja mit richtiger Leidenschaft über Führung.**

**CK:** Ja, natürlich, Führung ist für mich Leidenschaft.

**BÖ: Und warum?**

**CK:** Weil ich Führung auch immer emotional erlebe und weil mir gewisse Dinge einfach wichtig sind. Ich bin zutiefst von der Notwendigkeit und Wirksamkeit guter Führung überzeugt. Und wenn ich von etwas zutiefst überzeugt bin, dann untermale ich das auch



gerne mit meiner Emotionalität. Die kann ich gar nicht zurückhalten. Ich würde es auch falsch finden, sie zurückzuhalten.

**BÖ:** *Und was ist Ihnen da wichtig bei dem Aspekt Führung? Welche Emotionen springen da warum an?*

**CK:** Führung hat ja eine zwischenmenschliche Dimension. Und um aus den Menschen mehr herauszuholen, sie zu entwickeln und wachsen zu sehen oder für gemeinsame Ziele gewinnen zu können, müssen Sie sie ja auch emotional erreichen. Das geht über Zahlen und Daten hinaus. Dieses Verständnis von Führung, auch ein Stück weit „Menschenfänger“ zu sein, ist für mich wichtig. Zurückzuspielen, dass Mitarbeiter auch als Menschen wahrgenommen werden mit ihrer Emotionalität, das halte ich für extrem wichtig. Und das begeistert mich. Führung ist eine zwar anstrengende, aber begeisternde Tätigkeit. Weil man selber ständig lernt, sich weiterentwickelt und Dinge anders wahrnimmt, als man sie zuvor vielleicht wahrgenommen hat.

**BÖ:** *Und welche Ihrer Führungserfahrungen als Vorgesetzter hat Sie am meisten beschäftigt? Gibt es Situationen, wo nicht klar war, was zu tun ist oder wie Sie's machen, weil die Situation nicht so einfach in den Griff zu kriegen war?*

**CK:** Ich bin immer sehr intuitiv an das Thema herangegangen. Ich habe keine Bücher über Führung gelesen, auch nicht, wie gute Führung aussieht. Erst seitdem wir beide uns kennen, reden wir strukturiert über solche Themen. Zuvor war das für mich eher ein natürliches Verhalten. Ich habe das eine oder andere Seminar besucht oder auch ein Assessment Center für das Fine Tuning verpasst bekommen. Ich habe mich aber nie an Text- oder Lehrbuchwissen gehalten, sondern versucht, mit gesundem Menschenverstand, Situationen zu erfassen und dann das Richtige zu tun. Deswegen kann ich mich an keine Situation erinnern, wo ich mir dazu strukturiert Gedanken gemacht habe.

Führen in Krisensituationen ist allerdings etwas ganz Besonderes! Das ist sehr intuitiv. Wenn das Fernsehen und das Radio vor der Tür stehen. Situationen, die ich unglücklicherweise auch erleben durfte.

**BÖ:** *Wenn Sie heute Ihre Erfahrungen bilanzieren und auf die Gegenwart übertragen – Sie haben ja schon ein paar Jahre Führungserfahrung hinter sich und relativ früh Verantwortung für 200 Leute gehabt. Würden Sie sagen, dass die heutigen Führungsauforderungen andere sind als früher? Verändert sich da etwas oder hat sich aus Ihrer Perspektive etwas verändert?*

**CK:** Ich muss vorausschicken, dass die chemische Industrie eine relativ konservative Industrie ist. Deswegen sind auch die Menschen, die dort tätig sind, häufig eher konservativ. Es gibt wenige Charaktere, die Sie heute in einem Google- oder SAP-Umfeld finden würden. Diesen Typus gibt es bei uns kaum. Deswegen sehe ich beim Führungsverhalten keine massiven kurzfristigen Änderungen. Das kann und wird sich ändern, wenn andere Generationen auch in diese Industrie hineinwachsen. Führung muss aus meiner Sicht zeitlose Werte berücksichtigen, die immer Gültigkeit haben.

**BÖ:** *Welche Werte meinen Sie?*

**CK:** Das hat z.B. mit Respekt dem Gegenüber zu tun, mit Wertschätzung, mit Anerkennung, mit Motivation, mit Orientierung-Geben. Das sind Dinge, die immer Gültigkeit haben. Jeder Mensch braucht Orientierung und wünscht sich Orientierung von seinem Vorgesetzten, jeder möchte respektiert sein, jeder möchte für gute Arbeit gelobt werden und Wertschätzung erfahren, jeder möchte das Gefühl haben, dass er als Individuum betrachtet wird und nicht als eine Maschine oder eine Nummer. Ich glaube, diese grundsätzlichen Werte guter Führung verändern sich kaum. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir uns in einer Gesellschaft oder einem Unternehmensumfeld bewegen werden, in dem Mitarbeitern Respekt und Wertschätzung nicht wichtig sind. Diese grundsätzlichen Dinge bleiben erhalten und wenn man sie beherzigt, kann man sich in einem so konservativen Umfeld, in dem *ich* heute agiere, bewegen.

Ob diese Grundsätze in einem IT-Unternehmen oder einem Start-up anders ausschauen, kann ich nicht einschätzen. In unserer Industrie hat sich die Führungsaufgabe vielleicht an einem Punkt verändert. Ich glaube, es ist heute mehr denn je notwendig,

überzeugend zu führen und nicht durch Hierarchie. Man muss heute mehr denn je überzeugen, wobei – das sag ich ausdrücklich – Menschen Entscheidungsfähigkeit mögen, auch wenn sie mit der Entscheidung selbst nicht immer einverstanden sind. Fast alle sagen: Besser eine Entscheidung als gar keine. Aber der Weg zu dieser Entscheidung ist heute ein bisschen anders als in der Vergangenheit. Weniger top-down, sondern mehr einbinden, die Betroffenen zum Teil des Entscheidungsprozesses werden lassen, das hat sich sicher verändert!

**BÖ: Noch eine Frage zum Schluss: Gibt es Fehler, aus denen Sie gelernt haben, Sie persönlich?**

**CK:** Das Bewusstsein über Fehler, die ich gemacht habe, ist ausgeprägt. Es gibt viele Beispiele, wo ich im Nachhinein sagen muss: Hätte ich doch vorher eine ordentliche Stakeholder-Analyse gemacht oder vorher genauer über die Erfolgsfaktoren nachgedacht. Das ist ein ständiges Lernen. Da habe ich früher Fehler gemacht, weil mir dieses Einbinden nicht leichtgefallen ist. Ich war überzeugt, die Faktenlage alleine wird das Ergebnis herbeiführen. Aber das tut sie eben nicht! Das ist eines der Themen. Und das zweite ist: Ich polarisiere manchmal zu stark in meiner Art und verliere Menschen, die eigentlich für mich sein und mich unterstützen könnten. Durch meine manchmal direkte hemdsärmelige Art oder durch mein Auftreten. Daran muss ich weiterarbeiten.

**BÖ: Herr Kohlpaintner, ich bedanke mich ganz herzlich ...**

*Das Interview führte Dr. Uwe Böning*

## 2.6 Dr. Roland Leroux

**Dr. Roland Leroux**, \*29.9.1956, Studium der Chemie an der Universität Saarbrücken, Diplom im Jahr 1984 und Promotion in physikalischer Chemie im Jahr 1986. Manager und Verbandsvertreter; lange Jahre BL des GB Industrieglas bei Schott, heute Leiter Sicherheit, Gesundheit und

Umwelt des Schott-Konzerns, Mainz, sowie Vorsitzender des Sprecherausschusses der SCHOTT AG. Seit Mai 2014 ist er Präsident der ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände.

**FR: Herr Leroux, welche Erinnerungen haben Sie an Ihre Führungs-Anfänge?**

**RL:** Als Ältester in der Geschwisterreihe, egal, ob man männlich oder weiblich ist, hat man immer eine besondere Verantwortung. Das bringen einem die Schwestern und Brüder schon nach dem Motto: „Hannemann, geh' du voran“ bei. Viele meiner Kollegen in Führungspositionen sind in ihren Familien die Ältesten oder hatten schon sehr früh Verantwortung zu tragen.

Generation „X“, „Y“ und was danach kommt, ist harmlos gegenüber der Generation der 68er. Deren Ziele waren schon eine kulturelle Zäsur, ein weltweites „weg von dem Preußentum“, dem Obrigkeitsglauben und dem Glauben an die Bürokratie und dem Glauben an Führung.

Führen lernt man in der Regel nicht an der Uni. Das Erlernen von Führung ist eine ganz harte Schule, die oft über „trial and error“ geht. Wer viele kleine Fehler macht, nirgendwo damit aneckt und daraus lernt, der wird gut. Wer eine Granate nach der anderen zündet, kann zwar vielleicht daraus lernen, tut sich dann aber oft schwer in normalen Situationen.

**FR: Welches Führungsverständnis, welche Werte haben Sie beeinflusst?**

**RL:** Es muss Vertrauen herrschen und das funktioniert nur, wenn man in Vorlage tritt. Urvertrauen an den Tag zu legen, auch auf das Risiko hin, dass man mal enttäuscht wird. In jungen Jahren schmerzt das sehr. Wenn man führen will, muss man immer präsent und ansprechbar sein, muss Vorbild sein und Kontinuität beweisen. Aber Führen ist kein Teppichhandel, aber ein stetes Geben und Nehmen.

Bei „schönem Wetter“ kann jeder gut führen, aber wenn Unwetter aufziehen, muss man auch mal Härte zeigen. Das macht eine gute Führungsperson ungern,

und das weiß das Team auch. Den Teammitgliedern ist aber auch bewusst, dass es einen „point of no return“ gibt.

Man kann nicht alle Führungsmaßnahmen direkt und sofort rational mit einem Entscheidungsbaum herleiten. Vieles wird intuitiv entschieden.

Ich glaube, den schlimmsten Fehler, den man machen kann ist, beim Mitarbeiter das Gefühl zu erzeugen, dass er ungerecht behandelt wird.

Es gibt nicht den idealen Führungsstil, sondern es gibt immer nur einen Führungsstil bezogen auf einen Mitarbeiter.

Den eigenen Führungsstil muss man laufend einer Qualitätssicherung unterziehen, man sollte sich selbst dabei aber nicht zu wichtig nehmen.

Eine der schwierigsten Sachen, die man im Laufe des Führungslebens lernt ist, dass das Eingestehen von Fehlern eigentlich ein Punkt der Stärke und nicht der Schwäche ist.

**FR: Und was wird Führung in der Zukunft verändern?**

**RL:** Es stoßen derzeit immer mehr Führungskräfte aus anderen Kulturkreisen zu uns und es gibt glücklicherweise immer mehr Frauen in Führungspositionen. Das war früher eher die Ausnahme.

**FR: Vielen Dank für die Einsichten in Ihr Führungsverständnis.**

*Das Interview führte Brigitte Fritschle*

## 2.7 Bernd Eckl

**Bernd Eckl**, geb. 7.8.1967 in Lauterbach/Hessen, verheiratet, 3 Kinder, lebe mit meiner Familie in Tübingen. Mein Werdegang: Maschinenbau-Studium FH Darmstadt, 1992 Karriere-Beginn bei Mannesmann VDO AG. Führungs-Positionen in Deutschland, China, Indien, Brasilien. 2000 Wechsel zu GETRAG GmbH & Cie. KG, 2004 Mitglied der GF, 2009 COO europäische Gesellschaften, ab 2012 globaler Vertrieb. Zum 1.1.2017 Mitglied der Konzern-GF der Mahle GmbH, Stuttgart.

**BÖ: Unsere Frage an Sie, Herr Eckl, als Praktiker lautet: Was sagen Sie zu Ihren Führungserfahrungen, was verstehen Sie unter Führung und wie sind Sie dazu gekommen?**

**BE:** Ich glaube, dass „Führung“ ein dynamisches System ist, welches sich über die Zeit immer wieder verändert und anpassen muss. An die Evolution, an veränderte Bedingungen. Die letzten 10 Jahre haben uns unglaubliche Veränderungen im Bereich der Digitalisierung gebracht, das hat die Kommunikation radikal verändert. Daraus muss ich ja irgendetwas für die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern, zum Unternehmen und zum Thema Führung ableiten.

**BÖ: Könnten Sie das ein bisschen konkretisieren? Was sind Ihre Beobachtungen?**

**BE:** Für mich spielt z.B. die Geschwindigkeit, mit der Informationen zwischen Parteien, Arbeitskollegen, Geschäftspartnern geteilt werden, eine große Rolle. Auch die Vielfalt der Kommunikation durch die große Anzahl medialer Kanäle inkl. Social Media. Eine E-Mail wird an 10 Empfänger verschickt, parallel wird über soziale Medien oder Chatrooms vielleicht zum gleichen Thema kommuniziert. Damit hat ein großer Personenkreis sehr schnell gleichlautende Informationen durch verschiedenste Kanäle. Früher wurden die Informationen eher kaskadiert, man konnte die Kanäle inkl. „Interpretation“ der Botschaften einigermaßen kontrollieren. Heute ist vielfältige Information auf allen Ebenen viel schneller gleichzeitig und mehrdimensional verfügbar. Das heißt, ich kann den Informationsfluss nur noch sehr bedingt steuern. Das macht die Diskussion und die Führung anders. Mein Mitarbeiter hat keine gefilterte, gesteuerte Information, sondern möglicherweise eine völlig ungefilterte, chaotische Information von irgendwoher. Er weiß das Gleiche oder mehr auch aus anderen Kanälen. Es finden untereinander sofort Diskussionen statt. Alles in einem rasend schnellen Tempo. Das verändert Führung. Ich muss viel schneller reagieren können, eine Situation viel schneller antizipieren. Das macht Vieles anders mit einem viel höheren Takt.

**BÖ: Das heißt, dass die Geschwindigkeit und die Dauerbeschäftigung gestiegen ist und damit die**

***Führungskräfte in zeitliche Engen und in Handlungsdruck kommen. Die Zeiten zum Nachdenken, zum abwägenden Planen sind deutlich eingeschränkt.***

**BE:** Sicher gehen Dinge heute schneller bzw. die Diskussionen darüber. Zeit zum Planen habe ich zwar immer noch, aber das meiste passiert unter einem größeren zeitlichen Druck. Eine Entscheidung wirklich auf den Punkt zu bringen – das wird schwieriger. Innerhalb der zurückgelegten Wegstrecke sind vielfältigere Informationen verfügbar und werden sozusagen real-time hoch und runter diskutiert. Viel mehr Teilnehmer beschäftigen sich parallel in verschiedenen Kommunikationskanälen miteinander und ständig kommen weitere Informationen. Das ist ein komplexer Prozess, der braucht mehr Kraft. Er ist viel intensiver und schneller.

**BÖ:** *Wir haben gerade über das Thema Information gesprochen und dass sich hier etwas ändert. Würden Sie sagen, das ist der Kern, um den es eigentlich geht!*

**BE:** Das ist *eine* Thematik – der Informationsgehalt wächst und Informationen kommen schnell. Die zweite Thematik ist, dass in unserer Gesellschaft die Menschen einfach eigenbestimmter sind. Es ist nicht so, dass einer heute ins Büro kommt, seinen Job macht und abends wieder nach Hause geht. Menschen wollen Spaß und Freude an ihrer Arbeit haben. Sie wollen Entscheidungsräume nutzen können, sich selbst verwirklichen, eigene Ideen umsetzen. Die Menschen in der heutigen Arbeitswelt haben ein viel größeres Selbstbewusstsein, weniger Hierarchiedenken. Das führt dazu, dass in so einer Umwelt auch Führung sich anpassen muss. Während in der Vergangenheit das Thema Hierarchie eine viel größere Bedeutung hatte, gilt in der heutigen Zeit das Thema „Ober sticht Unter“ nicht mehr so – das Entscheidungsmonopol liegt zwar in kritischen Fragen immer noch beim „Chef“, aber Entscheidungen treffen ist heute eher ein Prozess mit vielen Beteiligten, bei dem nicht immer nur der Chef entscheidet. Die Führungskraft hat dabei eine andere Aufgabe. Wir brauchen eigenständige, kreative, selbstbewusste Mitarbeiter. Es braucht aber eine Weile, bis sich das im Unternehmen kulturell auch wirklich etabliert. Die Menschen, die jetzt in Führungspositionen nachrücken, kommen darüber hinaus aus einer „anderen“

Generation, sind anders sozialisiert und eher in der Lage, mit einem solchen eher partizipativen Prozess zu einer Entscheidung zu kommen. Führungskräfte können dann auch einfacher mal einen Fehler eingestehen oder eine Richtung ändern, viel eher, als es früher der Fall war.

**BÖ:** *Sie sagen, da hat sich schon in der letzten Generation etwas entwickelt, was sich heute stärker auf den Führungsebenen zeigt?*

**BE:** Ja. Früher galt ein Richtungswechsel oder eine neue Position oder das offene Eingestehen von Fehlern im Unternehmen eher als Niederlage: „Das ist ein schwacher Führer, der ändert seine Meinung, der setzt sich nicht mehr durch!“ Ich glaube, dass das heute eher als Stärke angesehen wird, dass Menschen sich verändern können und auch eine andere Meinung einnehmen können, wenn sie sich davon überzeugen lassen, dass ein anderer Weg ein besserer ist. Es ist normaler geworden, auch mal einen Richtungswechsel vorzunehmen. Das soll jetzt nicht als Opportunismus verstanden werden und es ist auch nicht so, dass jeden Tag neue Richtungen festgelegt werden. Aber die schnelllebige Zeit fordert auch von den Führungskräften eine viel größere Flexibilität, um auf die Dinge angemessen reagieren zu können.

**BÖ:** *Wenn Sie in Ihre eigene Lebensgeschichte zurückschauen, wann sind Sie denn zum ersten Mal mit dem Thema Führung in Berührung gekommen?*

**BE:** Bewusst mit Führung in Berührung gekommen bin ich als 18-Jähriger. Ich war Fußballspieler und bin dann Trainer in meinem Verein geworden. Das war das erste Mal, dass ich in einer Verantwortung für ein paar Fußballer stand, die von mir erwartet haben, dass ich Richtung vorgebe, Führung zeige, Entscheidungen treffe. Das fing bei der Aufstellung von Spielern an. Es gab auch kritische Phasen, wo ich konfrontiert wurde mit Themen, von denen ich nicht glaubte, dass ich sie jemals lösen müsste.

**BÖ:** *Was ist Ihnen dabei aufgefallen, was kennzeichnet die Führungsrolle im Vergleich zur Rolle des Geführten? Ob als Trainer im Vergleich zu den Fußballspielern oder übertragen in andere Bereiche?*

**BE:** Ich denke, dass derjenige, der geführt wird, zunächst Empfänger von Inhalten ist und sich überlegen kann: Will er die Führung so annehmen, wie sie ihm vorgegeben ist oder will er etwas ändern? Er hat die Wahl zu sagen: Hör' ich mir das an, sage ich was dazu, füge ich mich, finde ich das gut, finde ich das schlecht – er hat Freiheitsgrade und kann die Dinge erst einmal wirken lassen. Aber derjenige, der führt, ist in der Regel immer in der Vorhand und muss zunächst einmal senden. Dabei muss er antizipieren, wie er den Prozess der Kommunikation gestalten will und wie das was er sagt ankommt. Der Führende muss also immer ein paar Schritte vorausschauen, er setzt „etwas in Gang“. Der Geführte kann reagieren. Als Trainer konnte ich nicht sagen: Ich halte mich zurück und warte bis die Mannschaft sich selbst aufgestellt hat.

**BÖ:** *Im Grunde genommen mussten Sie eine Vorgabe machen, Sie mussten sich aus einer Deckung herauswagen und die Verantwortung dafür übernehmen.*

**BE:** Genau! Ich musste Verantwortung übernehmen und auch mit den Konsequenzen leben, die mein Handeln hervorbrachten.

**BÖ:** *Wenn Sie zurückschauen und überlegen, was Sie im Laufe der Jahre als Trainer oder als Führungskraft gelernt haben. Was war das Neue in der Führungsrolle?*

**BE:** Zum einen habe ich gemerkt: Ich kann Entscheidungen tatsächlich korrigieren oder sogar eine Niederlage eingestehen. Im Laufe der Zeit habe ich gelernt, dass es sinnvoll ist, nicht einfach nur um der Richtung willen durchzumarschieren, sondern Menschen an diesem Prozess teilhaben zu lassen, deren Meinung bei mir wirken zu lassen. Wenn ich an einem Meilenstein angekommen bin und gemerkt habe: „Es geht nicht weiter“ nicht zu insistieren: „Es geht doch!“, sondern zu sagen: „Ich ändere etwas an meiner Richtung.“

Zu Beginn meiner Führungsverantwortung habe ich „Führung“ zu oft mit „bestimmen“ verbunden. Ich sage, wo's langgeht und alle marschieren mit. Heute ist es so, dass ich versuche, Menschen zu motivieren, an einer Entscheidung mitzuarbeiten und selbst auch Verantwortung zu übernehmen.

Ich bin davon überzeugt, dass Partizipation auch die bessere Lösung hervorbringt. Partizipation heißt aber nicht, dass Mehrheiten entscheiden, sondern, dass alle Blickwinkel in einer Entscheidung Berücksichtigung finden.

**BÖ:** *Würden Sie sagen, dass dadurch die Führungsaufgabe leichter oder schwerer wird?*

**BE:** Die Umsetzung wird eindeutig leichter und auch erfolgreicher. Den Konsens, die Mitte zu finden, viele Menschen zu hören, sich ständig auseinanderzusetzen: „Ist denn deine Idee/Richtung, die du ursprünglich im Kopf hattest, richtig oder nicht?“ – das ist sehr viel anstrengender. Aber ich bin davon überzeugt, dass der Weg, am Ende des Tages immer die Meinungen anderer einzubeziehen, zu hören, zu reflektieren und dann zu einer Entscheidung zu kommen, für die Umsetzung besser ist.

**BÖ:** *Warum?*

**BE:** Mein Radar hat 360°, aber effektiv sind vielleicht 180°. Möglicherweise bin ich an einigen Flecken blind, kann Schwierigkeiten nicht sehen wo andere aber sehr wohl welche sehen können. Ich glaube, dass aus dieser Situation heraus für mich ein viel umfassender Blick entsteht. Ich kann dann immer noch entscheiden, ob dieser White Spot wichtig ist für die Entscheidung. Das hilft natürlich, setzt aber voraus, dass man gewillt ist, auch mal einen Weg anders zu begehen, als ursprünglich gedacht.

**BÖ:** *Was stellen Sie in den Vordergrund, wenn Sie an Ihre Führungserfahrungen denken, was soll überkommen?*

**BE:** Ich bin authentisch, ich höre zu und ich reflektiere – aber ich bin auch entscheidungsfreudig. Zunächst steht natürlich das Ziel im Vordergrund: Was will ich eigentlich erreichen, wo will ich eigentlich hin? Die Menschen in meinem Umkreis abzuholen und zu hinterfragen: Hört mal, wisst ihr, was ich damit meine? Habt ihr verstanden, was für ein Ziel ich da verfolge und was ich erreichen will? Das ist das Erste: gemeinsames Verständnis schaffen, dass alle wissen, was soll eigentlich erreicht werden. Das ist nämlich oft schon das erste Problem! Das habe ich



übrigens in meiner Führungslaufbahn häufig festgestellt, dass ich zwar glaubte, die anderen wissen, was das Ziel ist, aber jeder interpretierte das Ziel etwas anders. Wenn das schon Defizite hat wird es schwierig mit dem Führen.

**BÖ: Und wie lange sind Sie selbst in der Führungsfunktion?**

**BE:** Seit mehr als 20 Jahren ... das ist ganz schön lang.

**BÖ: Wenn Sie mal versuchen, mit alles umfassenden Kernsätzen einem anderen zu erklären, wie Sie führen und wie Sie als Vorgesetzter wahrgenommen werden wollen, was würden Sie sagen?**

**BE:** Als Führer im Unternehmen möchte ich, dass die Menschen wissen, für was ich stehe, was mit mir geht und was nicht, was sind meine Werte, meine Prinzipien. Die Mitarbeiter sollen wissen, dass ich zuhöre und reflektiere. Menschen können mich jederzeit erreichen, meine Tür ist offen. Ich beteilige Menschen an Entscheidungen, erwarte aber auch Verantwortungsübernahme.

**BÖ: Es geht Ihnen darum, als Person diese Wirkung auszulösen.**

**BE:** Ja genau. Die Menschen sollen wissen wie ich agiere, welche Werte ich habe und wie ich mir den Dialog vorstelle. Auch welche Prinzipien mich leiten. Das ist mir wichtig.

**BÖ: Und was würden Sie als markante Prinzipien nennen?**

**BE:** Ehrlichkeit, Respekt, Reflektion, Offenheit und Gesprächsbereitschaft, am Ende auch Konsequenz, Disziplin und Verantwortung, sich an dem Vereinbarten messen zu lassen.

**BÖ: Gab's denn bestimmte Erfahrungen, an denen Sie sich orientieren konnten, Abläufe, die Sie als Beobachter erlebt haben oder Menschen, von denen Sie sich abgrenzen wollten?**

**BE:** In meiner ersten beruflichen Aktivität hatte ich einen Chef, der war extrem! Ich habe mir geschworen,

„So wirst du nie!“ Der hat Mitarbeiter zu sich bestellt und blieb grundsätzlich hinter seinem Schreibtisch sitzen. Er hat seine Mitarbeiter vor dem Schreibtisch sitzen oder stehen lassen. Er hat sie in einer Art und Weise „runterlaufen“ lassen, da habe ich mir gedacht: Diese Menschen müssen eine so große Ablehnung in sich tragen. Die können gar nicht miteinander arbeiten, das geht gar nicht. Die haben weder Spaß noch Motivation etwas zu leisten. Ich kann nicht einen Menschen so niedermachen und am Ende des Tages erwarten, dass er sich für mich „den Hintern aufreißt“, wenn es um irgendeinen Job geht, den er erledigen soll. Das geht nicht. Ich sitze manchmal hinter dem Schreibtisch, wenn Leute plötzlich in mein Büro kommen. Ich stehe immer auf und gehe vor meinen Tisch. Ich mag diese Distanz über meinen großen Tisch zu den Menschen nicht. Und ich denke immer an diesen Abteilungsleiter, der mich geführt hat. Er hat das nie mit mir gemacht. Aber er hat's mit anderen gemacht und ich stand manchmal fassungslos daneben, das war noch viel schlimmer. Er hat die Mitarbeiter vor Publikum fertiggemacht. Da habe ich mir gedacht: Das kann nicht gehen, und das ging auch nicht.

**BÖ: Im Grunde genommen war das ein Vorgehen, dass das Selbstwertgefühl der Leute verletzt hat.**

**BE:** Brutal verletzt hat, in Schutt und Asche getreten, aber einen Tag später mit den Leuten wieder gelacht und Witzchen gemacht. Ich kann mit Mitarbeitern kritische Gespräche führen, aber *Respekt* ist ein wichtiger Punkt, dass ich immer erkenne, wie weit kann ich im respektvollen Umgang tatsächlich gehen. Es gibt harte Diskussionen und bestimmt ganz unterschiedliche Meinungen und vielleicht muss man sich am Ende des Tages auch von Mitarbeitern trennen, mit denen es nicht funktioniert. Aber das kann man in einer Art und Weise tun, die immer noch voll von Respekt ist.

**BÖ: Was waren denn andere markante Führungssituationen, aus denen Sie gelernt haben?**

**BE:** Als ich hier im Unternehmen anfang, stand der „Konsens“ immer im Vordergrund. Ich habe mir lange Gedanken gemacht, was Konsens bedeutet und kam zu dem Schluss, dass es nicht immer Konsens



geben konnte. Wenn's dann mal einen Disput gab über irgendein Thema, sagte die Führungskraft: „Dann führen wir mal ein 4-Augen-Gespräch!“ Der Konsens wurde quasi erzwungen. Das ist nicht gut, weil nun die eigentlich positive Absicht dieses Prozesses mit einer einzigen Handlung absurd erschien. Man muss ehrlich bleiben und am Ende akzeptieren, sich in der Sache manchmal nicht einig zu sein. Deshalb denke ich ist das Wort Partizipation der bessere Begriff.

**BÖ:** *Was sind Ihre wichtigsten Führungsprinzipien im Laufe Ihrer Erfahrung? Es geht ja nicht nur um Persönlichkeitsmerkmale, sondern es geht um Aktivitäten, Einstellungen, Vorgehensweisen, Instrumente.*

**BE:** Das wichtigste Führungsprinzip ist: Ich komme zu meinen Entscheidungen in einem partizipativen Ansatz und ich stehe voll und ganz hinter der Entscheidung! Das mächtigste und für mich wichtigste Führungstool neben anderen ist, Feedbackgespräche zu führen. Das geht in beide Richtungen! Feedback an mich wie auch Feedback an andere. Es ist nicht nur für mich wichtig zu erkennen, das Selbstbild und Fremdbild sich unterscheiden können. Zielvereinbarungen zu treffen, die der Mitarbeiter versteht und auch erreichen kann sind auch wichtig.

**BÖ:** *Es geht um einen Vergleich, wie ist Ihr Bild, was haben Sie vor, was setzen Sie um, was kommt an und was kriegen Sie zurückgespielt.*

**BE:** Das merke ich ja oft, dass mein Selbstbild unterschiedlich ist zu dem Fremdbild des Anderen. Je genauer mein Selbstbild zu dem Fremdbild passt, desto authentischer und einfacher ist das Ganze. Wenn aber Selbstbild und Fremdbild permanent im Kontrast zu einander stehen, dann ist das *ein* Thema. Das zweite wichtige Thema ist: Sprechen wir von der gleichen Sache? Was hört der Andere, was habe ich gesagt? In Diskussionen, die ich beobachte stelle ich fest: 2 Menschen unterhalten sich, der eine versteht nicht, was der andere will und beide diskutieren völlig aneinander vorbei, merken dabei aber selbst nicht, das der jeweils andere ihn nicht versteht. Ich sitze daneben und beobachte den Dialog. Das kann auch mir passieren, ohne dass ich es bemerke. Dieser Abgleich, „sprechen wir vom gleichen?“ ist auch ein

wichtiges Führungsinstrument gerade in emotionalen Situationen oder schwierigen Fragen: „Sprechen wir von dem gleichen Thema, haben wir die gleiche Wahrnehmung, haben wir das gleiche verstanden?“

**BÖ:** *Gibt es etwas, was Sie nicht so leicht gelernt haben oder nicht so schnell umsetzen konnten, wie Sie's gerne getan hätten?*

**BE:** Eines meiner Optimierungspotentiale ist das Thema Empathie. Die Ratio und das eigentliche Thema sind mir meistens wichtiger. Ich habe nur schwer und langsam verstanden, was Empathie wirklich meint. Dass es wichtig ist, zunächst einmal zu prüfen, in welcher Situation befindet sich mein Mitarbeiter, was ist für ihn wichtig. Oder einfach mal über Dinge außerhalb des Geschäfts zu sprechen, Interesse an dem Menschen zu zeigen. Beides muss zueinander passen, es reicht nicht, ein exzellenter Analytiker zu sein, der sehr intelligente Ideen hat und entscheidungsfreudig ist, aber nicht erkennt, dass der Mitarbeiter vielleicht ein ganz anderes Bedürfnis hat oder gar nicht versteht, was los ist.

**BÖ:** *Ich kann verstehen, was Sie ansprechen. Sie haben ja wiederholt das Thema angesprochen: Was können Sie tun, um Ihre Empathie zu verbessern?*

**BE:** Mich zunächst immer wieder daran erinnern, dass Empathie wichtig ist. Ich versuche darauf zu achten, die Gesprächsinhalte meines Gegenübers auf verschiedene Aspekte abzuprüfen, nicht nur auf die rein rationalen Aspekte und zu hinterfragen: Was könnte noch gemeint sein, versteckte Botschaften zu identifizieren und die in geeigneter Form zu thematisieren. Oder auch einfach Mal einen small talk zu beginnen, der nichts mit dem Geschäftlichen zu tun hat. Dafür muss man sich natürlich Zeit nehmen!

**BÖ:** *Und was haben Sie in der Zwischenzeit gelernt und was fehlt Ihnen noch, das Thema Empathie zu verstärken?*

**BE:** Ich habe gelernt, mir in einem Gespräch die Zeit zu nehmen, mich selbst damit zu beschäftigen, was könnte noch alles gemeint sein? Auch mal eine gedankliche Pause zu machen, vielleicht eine Frage mehr zu stellen gerade auch hinsichtlich seiner

persönlichen Konstitution. Ich ertappe mich manchmal dabei, dass ein Mitarbeiter etwas sagt und ich führe den Satz schon mit einer Lösung zu Ende und merke, wenn er fertig geredet hat, dass er was ganz anderes sagen wollte. Zuhören, ein bisschen langsamer werden, vielleicht eher im Stillen verarbeiten, eine gedankliche Pause einlegen und sich dann wieder konzentrieren, um vielleicht auf das Gesagte noch mal in einer anderen Form einzugehen – versuche ich zumindest.

**BÖ:** *Jetzt haben Sie mehr als 20 Jahre Führung hinter sich. Was glauben Sie, was Ihr Umfeld Typisches über Ihr Führungsverhalten sagen würde?*

**BE:** Ich glaube, mein Umfeld würde sagen: Der Eckl ist fair, der kann Dinge gut zusammenfassen und auf den Punkt bringen, er motiviert mich. Er ist extrem schnell, aber verliert auf seinem Weg manchmal zu viele Menschen, die dem Gedankengang so schnell nicht folgen können. Ich müsste mir die Zeit nehmen, andere noch intensiver mit auf die Reise zu nehmen. Bei mir weiß aber auch jeder: Offene Meinungsäußerung ist erwünscht! Die Offenheit ist nicht immer einfach. Ich glaube, es wäre viel einfacher zu führen, wenn man klar sagt, wo's langgeht und sich dem Dialog entzieht. Man kann aber mehr erreichen, wenn man Menschen einbezieht, sich Kritik aussetzt, neue Lösungen findet, einen anderen Weg beschreitet und nicht nur insistiert: Ich bin hier der Chef und ich sage, wo's langgeht und du hast das zu machen, was ich will. Meine Mitarbeiter wissen, dass mich Ihre Meinung interessiert und dass ich reflektiere.

**BÖ:** *Nun sind Sie ja auch sehr stark im Ausland tätig. Meinen Sie, dass die Prinzipien, die Sie jetzt angesprochen haben, überall anwendbar sind oder gibt es da markante Unterschiede, was das erfolgreiche Führungsverhalten anbetrifft?*

**BE:** Ich behaupte, in der westlichen Welt ist es überall ähnlich. In Asien ist Führung noch so, wie hier vor 20 oder 30 Jahren. Da gilt das Prinzip der Hierarchie und dass Kritik nicht gut ist. In Asien muss man anders führen als hier. Ich merke das auch an unserem Verantwortlichen dort vor Ort. Der hat ein ganz anderes Verständnis, wie er führt und zu Lösungen kommt. Kontrolle und Entscheidungsgewalt liegt

fast ausschließlich bei ihm, alles geht über seinen Tisch, er ist der Chef. Nur er sagt, wo's langgeht, und Kritik darf's keine geben.

**BÖ:** *Das klingt ja doch nach anderen sehr starken Vorstellungen von Führung als sie bei uns üblich sind. Warum haben sich diese Unterschiede nach Ihrer Auffassung ergeben?*

**BE:** Ich glaube es liegt daran, dass die chinesische Gesellschaft und damit unsere Mitarbeiter in China eine andere Sozialisierung haben als wir. Klar, die streben primär nach einem besseren materiellen Leben. Der Westen hat ein hohes Niveau erreicht, materieller Wohlstand ist nicht mehr die einzige Motivation. Aber in China gab es immer eine klare Führung mit speziellen Spielregeln. Das politische System ist glasklar, es ist alles geplant. Es wird von oben nach unten vorgegeben, wo es langgeht. Jüngere Generationen aber haben andere Bedürfnisse und mehr Mut, sie sind viel flexibler und wollen viel mehr Veränderungen. Ich bin sicher, dass sich in den nächsten Jahren die Dinge dort verändern werden. Führungskräfte kriegen mehr Freiheitsgrade und geben Freiheitsgrade an ihre Mitarbeiter weiter. Das wird genauso wie die sonstige Entwicklung in China rasend schnell vorangehen.

**BÖ:** *Ich überlege gerade, Sie haben Deutschland und China verglichen. Was könnten wir im Westen noch stärker von Asiaten übernehmen? Oder gibt's da nichts?*

**BE:** Doch, ich würde gerne wieder etwas übernehmen, was sich bei uns manchmal verselbständigt: die Eigenverantwortung! Diese Erwartung „jeder ist sein eigener Unternehmer und kann große Entscheidungen treffen und sein Feld beackern“. Das ist gut, aber es hat auch eine Grenze. Diese Disziplin, die in einem Chinesen steckt, die Emsigkeit, Ziele umzusetzen, einem „System“ in seiner Ganzheitlichkeit Positives zuzuführen. Ich glaube, da müssen wir uns im Westen neu justieren. Anarchie geht sowieso nicht, aber die Selbstverwirklichung kann Ausmaße annehmen, die kontraproduktiv sind, wenn jeder macht, was er will. In einem gewissen Rahmen muss es Spielregeln geben und klare Vorgehensweisen, Disziplin. Ich glaube, Disziplin und Akribie ist etwas, was wir

lernen können. Neben der Geschwindigkeit, die in China um ein vielfaches höher ist als hier.

**BÖ: *Es gibt Leute, die behaupten, dass es immer mehr junge Leute gibt, die Führung in Frage stellen. Ist das eine Erfahrung, die Sie bestätigen können oder ist das eine Übertreibung irgendwelcher Online-Portale?***

**BE:** Das kann ich bestätigen. Das gibt es sehr wohl, dass Menschen im Bezug auf Führung sagen: Führung wird sich massiv verändern, man kann sie sogar ganz in Frage stellen! Ich bin davon überzeugt, dass unser System gewisse Richtungen, Leitplanken, Barrieren und auch Führung braucht. Ich glaube nicht, dass es immer barriere- und leitplanckenfrei zu richtigen und guten Lösungen kommt. Führung wird sich aber auch weiter verändern! Und ich glaube, dass Führung nach wie vor eine Art hierarchische Grundordnung haben wird.

**BÖ: *Wenn Sie überlegen, was Ihnen fehlt. Was würden Sie da sagen?***

**BE:** Ich bin jetzt 49. Ich merke heute schon, dass ich mich in verschiedenen Dingen „altmodisch“ fühle, obwohl ich glaube durchaus progressiv zu sein. Ein Thema ist beispielsweise der Umgang mit Sozialen Medien im Unternehmen. Wir diskutieren seit langem darüber, wie wir mit dem Thema geeignet umgehen wollen. Ich persönlich habe den Sinn und den Nutzen für das Unternehmen noch nicht wirklich erkannt. Ich sehe den Aufwand, die Gefahren, weiß aber, dass ein Großteil unserer Belegschaft sich da bewegt und austauscht. Privat- und Berufsleben verschmelzen mehr und mehr. Warum nenne ich dieses Beispiel? Die Offenheit für Neues nimmt ab und gefährdet mein „lebenslanges Lernen“. Ich muss mir diese Neugierde bewahren.

**BÖ: *Was glauben Sie, aus welchen Führungsfehlern haben Sie gelernt?***

**BE:** Da gab es wahrscheinlich viele ... Ich habe einmal vor einer großen Belegschaft gestanden und musste eine Fabrikschließung verkünden. Ich glaube, ein schwerer Fehler in dieser Situation war, mich zu wenig um die emotionale Seite dieser Thematik gekümmert zu haben. Wir hatten über Empathie

schon gesprochen. Es reicht nicht die rationalen Gründe von Entscheidungen zu erläutern. Manchmal ist es besser, die alle wegzulassen und auf die Gefühle der Menschen einzugehen. Das ändert zwar meistens die Entscheidung nicht, aber die Perspektive.

**BÖ: *Die Unternehmensperspektive sollte Sie über ihre Situation hinwegbewegen.***

**BE:** Ja genau, das war natürlich ein Trugschluss. Die Menschen konnten die rationale, logische Unternehmensentscheidung nicht akzeptieren. Am Ende des Tages ging es um ihr eigenes Schicksal. Die völlige Unterschätzung der Situation war ein schwerer Fehler. Wir waren nicht in der Lage, diese Fabrik zu schließen. Ich habe mir geschworen, dass ich den Fehler wieder ausbügeln. Wir haben sie dann am Ende verkauft, aber mit einer Zukunftsperspektive für die Menschen, die da arbeiten.

**BÖ: *Welche der Fragen aus unserem Fragenkatalog hat Sie am meisten beschäftigt?***

**BE:** Die Frage nach Spannungsmomenten und Konflikten. Führen macht ja Spaß und ist wirklich auch meistens nicht schwierig, solange es um positive Dinge geht, um Wachstum, um Perspektive, um mehr Geld, um gute Geschäfte, um ein Voranschreiten, gutes Feedback. Führung ist dann schwierig, wenn's in schwierige Konflikte, in schwieriges Gewässer geht. Dieses Spannungsmoment, bei dem ich innere Konflikte austragen muss, weil eigene Interessen und Unternehmensinteressen nicht aufeinander passen wollen, haben mich schon beschäftigt.

**BÖ: *Darf ich fragen, was das Gespräch bei Ihnen hinterlässt?***

**BE:** Es reflektiert mehr als 20 Jahre meines Lebens und es macht mir nochmal klar, wo waren schwierige Momente, wo waren schöne Momente. Es fokussiert nochmal, dass ich vieles, was ich als Mensch von mir erwarte, im Unternehmen umsetzen kann, aber auch manchmal an die Grenzen gelange dessen, was ich in der Rolle darstellen und einbringen kann. Ich glaube schon, dass ich mich auf den Prüfstand stelle. Und dass ich mich immer wieder hinterfrage, wie kannst

du deine Aufgabe als Führungskraft gut erledigen, damit du als Mensch, als Kollege so wahrgenommen wirst, dass du die Balance schaffst und in den Spiegel schauen und sagen kannst: Das hast du gut gemacht.

**BÖ:** *Würden Sie sagen, dass die Rolle als guter Vorgesetzter eine wichtige Rolle ist, um sich als Mensch wohl zu fühlen?*

**BE:** Ja, die gehört dazu. Ich kann mich als Mensch nicht gut fühlen, wenn ich morgens hier reingehe und sage: Jetzt lege ich mein Menschsein ab und ackere durch den Apparat. Und abends gehe ich nach Hause und bin wieder jemand anderes. Ich habe eine andere Rolle, aber für mein allgemeines Wohlbefinden brauche ich meistens 24 Stunden am Tag ein gutes Gefühl, nicht nur die Stunden, die ich zu Hause bin.

**BÖ:** *Ja, jetzt habe ich doch noch einen Punkt. Es gibt ein schönes Hebbel-Zitat, das heißt: „Ich, der ich bin, grüße wehmütig den, der ich gerne wäre.“*

**BE:** Ich will mich nicht verbiegen. Ich möchte der sein, der ich wirklich bin, ich bin mit mir im Reinen und im Einklang.

**BÖ:** *Herr Eckl, ich bedanke mich für das Gespräch. Das Interview führte Dr. Uwe Böning*

## 2.8 Anette Weber

**Anette Weber** trat nach ihrem Wirtschaftsstudium in St. Gallen 1997 bei Novartis ein. Zu Beginn arbeitete sie – nach einer kurzen Assistenzzeit in Basel – 6 Jahre in Tokio als CFO und Länderleiterin für den Bereich Tiergesundheit und gute 3 Jahre in Slowenien als CFO für Lek d.d., die zum damaligen Zeitpunkt fast das gesamte Osteuropageschäft der Novartis Tochter Sandoz betreute. Von 2009 bis 2014 war sie globaler CFO der Sandoz Business Unit Biopharma & Oncology. Danach CFO der weltweiten Pharmaentwicklung in Basel.

*„Man muss nicht ständig die Firma wechseln, um einen breiten Strauß an Erfahrungen sammeln zu können.“*

**BÖ:** *Frau Weber, wenn Sie zurückdenken: Erinnern Sie sich noch an Ihre Führungs-Anfänge?*

**AW:** Ich erinnere mich an eine Situation, da war ich 7 oder 8 Jahre alt. Wenn mein Vater abends nach Hause kam und am Abendbrottisch erzählte, was ihn am Tag in der Firma bewegt hatte, sagte er einmal: „Also, du musst immer den Nasenring bei dem anderen finden. Wo greifst du den anderen, dass du ihn mitnehmen kannst? Jeder hat irgendwo seinen Nasenring.“ Ich stellte mir damals eine Kuh vor. Obgleich mir das Bild wehtat, blieb mir das Prinzip – finde einen Anhaltspunkt, wie Du den anderen mitnehmen kannst. Ein zweiter Grundsatz, der mir relativ früh von beiden Elternteilen mitgegeben wurde, ist im Prinzip der Kant'sche Imperativ: „Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füg' auch keinem anderen zu.“ Das waren für mich erste Führungsgrundsätze, die sich bei mir eingebrannt haben.

Novartis investiert viel in die Führungskräfteentwicklung ihrer Talente. Schon frühzeitig kommt man in den Genuss von Führungskräfte-seminaren, die häufig das Thema „Erkenne dich selbst“ zum Ziel haben. Denn wer sich nicht kennt, kann sich nicht selbst, kein Team, geschweige denn eine Organisation führen. Im Zuge dieser systematischen Programme habe ich einige Bücher über Führung gelesen, meistens die der Coaches oder Moderatoren. Häufig sind die diskutierten Ansätze „Common Sense“, leider jedoch nicht immer „Common Practice“.

**BÖ:** *Welches Führungsverständnis bestimmt Ihr Handeln?*

**AW:** Als Führungskraft bin ich analytisch, positiv, direkt. Was Leute an mir schätzen, ist meine ausdrucksstarke Sprache – ich spreche gerne in Bildern, in Symbolen. Begeisterungsfähigkeit, das ist eine Stärke von mir.

Es sollte nicht so sein, dass wir als „Finanzer“ nur auf dem Geld sitzen. Die Aufgabe heißt unternehmerische Ressourcen-Allokation und Risikoabwägung

und das kann ich nur erzielen, wenn ich zuhöre, das Geschäft verstehe und andere mir offen erklären, wo sie wirklich Chancen und Risiken sehen. Wenn ich vor meinen Kollegen als kalter Block sitze, der nicht nahbar ist und keine Menschlichkeit zeigt, kommt nichts.

Mich beschäftigt zum Thema Führung die Frage, wie kreierte ich Sinn in dem, was wir tun. Wenn ich keinen Sinn in dem sehe, was ich tue, dann bleibt das Tun inhaltsleer und ich kann nicht authentisch, nicht ich selbst sein. Problematisch wird es, wenn von Führungskräften mehr „Authentizität“ oder neuerdings auch „Vulnerability“ als Zeichen starker Führung eingefordert wird. Denn häufig nähert sich der Mensch dieser Aufforderung nur mit dem Verstand, aber nicht mit Herz. Was zum Thema „Vulnerability“ gerne erzählt wird, sind dann „Hero-Stories“, Stories des anfänglichen Scheiterns, aber mit positivem Ende, also „ich habe einen Fehler gemacht“ und „die Situation war verfahren“ und „dann habe ich das und das anders getan“. Eigene Fehleinschätzungen sind prägende Erfahrungen und Versagen zugeben, das sind spannende Geschichten, die einen Menschen nahbarer machen können. Aber Führungskräfte erzählen sie häufig erst, wenn sie aus dem Sumpf heraus und wieder „Heros“ sind. Warum nicht schon vorher um Unterstützung bitten?

Ich habe Respekt vor Autoritäten, aber keine Furcht. Ich habe kein Problem, in den Ring zu steigen: Wenn ich Fakten und Argumente habe und höflich bleibe, was soll mir denn passieren?

### **BÖ: Und wie wird sich Führung morgen verändern?**

**AW:** Sich als Unternehmen und als Führungskraft mit dem Thema Social Media, Kommunikation und real-time Feedback auseinanderzusetzen, ist eine Herausforderung. Wenn ein Unternehmen eine Entscheidung kundtut, kann diese sofort auf Twitter verbreitet und in irgendwelchen Blogs kommentiert werden. Früher war externe Kommunikation beherrschbarer. Heute erwartet jeder ein sofortiges Feedback auf eine Anfrage – selbst eine E-Mail ist nicht mehr schnell genug, besser „eine Message auf den Bildschirm“ senden. Da muss man sich als Führungskraft fragen: Wie schnell will ich reagieren – oder will ich mir doch die Zeit nehmen, klar und nicht emotional reaktiv zu entscheiden?

Zudem drängen vermehrt „Generation Y“ und „Millennials“ in Unternehmen, die mit Nachdruck nach „Sinn“ und „Beitrag“ fragen. Wer hier glaubt, alleine durch einen Bonus oder Gehaltserhöhung motivieren zu können, liegt falsch.

### **BÖ: Stress und Konflikte begleiten das Führungsleben. Wie war das für Sie?**

**AW:** Es ist nicht zu unterschätzen, was ein globaler Top-Manager aushalten muss: nie richtig Privatperson, alles wird sofort wahrgenommen und beurteilt – man kann nicht „nicht führen“ oder nicht nichts sagen. Denn selbst Schweigen ist ein Statement. Dann die Beanspruchung, häufig in einer anderen Zeitzone unterwegs zu sein. Um mit diesem Stress umzugehen, benötigt man Kompensationsstrategien wie regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, genügend Schlaf und ein gesundes Selbstbewusstsein, um gegenhalten zu können, sonst zerbricht man.

### **BÖ: Wie haben Lebenseinstellungen und Werte Ihr Führungsverhalten beeinflusst?**

**AW:** Ich bewundere Leute, die es als Führungskraft verstehen, bescheiden zu bleiben. Das sind für mich Leader – wenn es wirklich authentisch ist, spürt man das.

Ich bin ein sehr offener und positiver Mensch und glaube daran, dass man langfristig besser fährt, einen Vertrauensvorschuss zu geben, als vom anderen einzufordern, sich Vertrauen hart zu erarbeiten. Letztlich kann man Vertrauen nicht „fordern“, sondern nur gewinnen.

„Rückgrat zeigen“ habe ich früh von meinem Vater vermittelt bekommen: „Lass dich nicht verbiegen, du musst dich im Spiegel anschauen können. Wenn du das Gefühl hast, du musst etwas ansprechen, dann mache das.“ Man steht für etwas gerade.

Wenn Kommunikation von oben sehr scharf und verletzend ist, sollte ein Mitarbeiter erwarten können, dass eine gute Führungskraft dies differenziert weitergibt. Es ist unsere Aufgabe, auch emotional zu filtern.

Was bei wirklich guter Führung den Unterschied macht, ist die Kommunikation, und zwar sehr klar und prägnant in Hauptsatzungen. Es ist ja einfach,



es kompliziert auszudrücken, und es ist kompliziert, es einfach auszudrücken.

**BÖ: Besten Dank für Ihre interessanten Gedanken. Das Interview führte Dr. Uwe Böning**

## 2.9 Andreas Engelhardt

**Andreas Engelhardt**, geb. 29. Mai 1960, von 1980–1993 verschiedenen Funktionen, 1993–2001 Geschäftsführer im In- und Ausland, 2001–2002 Automobilzulieferer, 2002–2005 Mitglied des Vorstandes, 2003 CEO 2005 – 10/ 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung der Schüco International KG, Bielefeld seit 9/2014 Geschäftsführender und persönlich haftender Gesellschafter der Schüco International KG, A. Engelhardt ist Mitglied verschiedener Beiräte und Aufsichtsräte.

**BÖ: Herr Engelhardt, unsere erste Frage in diesem Gespräch ist: Wie kommt jemand zu seinen Führungsvorstellungen und welche Erfahrungen macht er?**

**AE:** Ich finde die praktische Erfahrung viel spannender, als Führungsliteratur und Theorie. Die spannenden Dinge, die ich in meinem Leben gelernt habe, habe ich in keinem Studium gelernt.

**BÖ: Das ist der Punkt!**

**AE:** Ich habe zwar als junger Mann eine Management-Universität in Amerika besucht, mich auch international ausgetauscht. Aber meine Erfahrungen und meine eigenen Guidelines habe ich in den letzten 39 Jahren durch verschiedene Dinge aufgebaut. Wenn ich schon mal mit anderen Unternehmensleitern zusammen war, dann war und ist es viel spannender, wenn alle aufrichtig und offen sind und selbst reflektieren, mal eine Schwäche darstellen und sagen: „Da wusste ich nicht weiter, wie ich damit umgehe oder wie ich das handle“. Davon habe ich viel gelernt.

**BÖ: Meine Erfahrung ist, dass es heute fast niemanden interessiert, was ich studiert habe.**

**AE:** Nein, absolut, aber mit wie vielen Personen Sie im Kämmerlein gesprochen haben, wie Ihnen die Wahrheit gesagt wurde, das finde ich schon spannend.

**BÖ: Genau, das ist der wesentlich interessantere Teil. Deswegen wollte ich Sie gerne sprechen.**

**AE:** Schießen Sie los!

**BÖ: Ich möchte Sie fragen: Wann sind Sie das erste Mal mit dem Thema Führung in Berührung gekommen?**

**AE:** In der Schule. Ich bin in eine klassische Realschule gegangen und war, bis auf eine Ausnahme, in allen Klassen, immer Klassensprecher oder Schülersprecher. Einschließlich der Berufsschule. Selbst an der Berufsschule, wo ich nur anderthalb Tage in der Woche war, war ich Schülersprecher für die gesamte kaufmännische Schule.

Erstens hatte ich Spaß daran zu organisieren, effizient zu führen im Sinne von „wer macht was?“, und zweitens hatte ich ein starkes Gerechtigkeitsbedürfnis. Wenn in der Klasse irgendwas ungerecht lief, fühlte ich mich stark genug, die Führung zu übernehmen und zu sagen: „Also, so geht's nicht!“ Das waren meine ersten Führungserfahrungen. Ich war also Klassensprecher, Schülersprecher, habe alle Klassensprecher dieser Schulen vereinigt, habe organisiert, die „Schüler-Mitvertretung“, damals genannt SMV, aufgebaut. Das hat mir in der Schule am meisten Spaß gemacht.

**BÖ: Was war das, was Ihnen da Spaß gemacht hat?**

**AE:** Menschen zu führen, zu überzeugen, organisieren, vorwegzugehen, Ziele aufzuzeigen, „wo wollen wir hin, wie geht's da hin, wie stark ist die Gemeinschaft, um ein Ziel zu erreichen?“ Was hat man da organisiert? Eine große Schulveranstaltung. Einmal im Jahr zur Karnevalszeit haben wir eine große Schulparty gemacht. Das war hinterher eine Institution in meiner Geburtsstadt Wuppertal. Das war so gut organisiert, so perfekt und interessant, dass zu dieser Schulveranstaltung hunderte Externe wollten

und wir mit einer Mark Eintritt noch einen Schnitt gemacht haben. Wir haben eine Tombola gestaltet. Ich bin von Unternehmer zu Unternehmer gelaufen und habe für die Tombola gebettelt. So fing meine Geschichte an. Dann gab es ein sogenanntes Schülerparlament, da waren allein die Linken organisiert. Die Stadt hat für alle Schulen den Schülervertretungen 25.000 Mark im Jahr zur Verfügung gestellt. Die Linken hatten alles unter sich aufgeteilt. Ich gehörte eher zum bürgerlichen Lager und habe dann mal reingehauen und gesagt: „Jetzt mischen wir mal den Laden auf!“ Dann wurde die Kohle eben nicht nur in eine Richtung gegeben. Das waren so meine Anfänge.

**BÖ: Wenn Sie heute zurückdenken, was würden Sie sagen, was Sie dort gelernt haben?**

**AE:** Ich habe gelernt, Menschen mit Argumenten zu überzeugen, welche Ziele man formulieren kann, welche richtig sind und wie der Weg dahin ist – aber natürlich mit anderen Themen. Dann kam ich in die Ausbildung. Ich war 17 und musste mich entscheiden: Gehst du weiter zur Schule, machst du das Abitur auf dem Gymnasium? Aber ich war unheimlich scharf darauf, in ein Unternehmen zu gehen, Geld zu verdienen, und das zu tun, was mir so Spaß machte: den Laden zu organisieren. Daran hatte ich so richtig Freude. Ich habe mich dann entschieden: Ich werde Industriekaufmann! Es gab zwei Unternehmen, die mich sehr interessierten. Ich habe mich für das Unternehmen entschieden, wo der Ausbildungsleiter sagte: „Unser Firmeninhaber will Sie sehen, vorher kann ich keinen Vertrag machen. Der ist aber erst Ende der Sommerferien wieder da. Der ist jetzt 5 Wochen in Spanien“. Ich habe alle anderen Angebote abgesagt, auch die mit Zusage. Ohne Ausbildungsvertrag habe ich alles auf eine Karte gesetzt. Das war mein erstes unternehmerisches Risiko. Mein damaliger Chef hat mir vom ersten Tag an eine Menge zugetraut. Er hat immer gesagt: „Andreas, mach mal! Im 2. Lehrjahr, unser Exportleiter fiel wegen Krankheit aus, war ich der einzige, der Englisch sprach, mehr schlecht als recht. Es gab ein großes Meeting bei Vauxhall in England, Opel-General Motors. Da kam unser Firmeninhaber: „Andreas, da musst du jetzt hin“. Ich habe immer gesagt: „Ja, klar, mache ich, danke fürs Vertrauen“. Ich habe mich vorbereitet

und bin nach England geflogen, im 2. Lehrjahr! Da habe ich mir vor 11 oder 12 Qualitäts- und Einkaufsleuten ziemlich harte Worte anhören müssen, weil wir schlechte Qualität geliefert hatten. Aber ich habe mich wacker geschlagen. Das war mein erstes Erlebnis und viele folgten. Mein damaliger Chef hat immer gesagt: „Das traue ich dir zu, mach das mal“. Und dann habe ich das auch gemacht. Ich habe mich vorbereitet und bin mit Respekt vor der Aufgabe gefahren. Das hat funktioniert. Das hat mich sehr geprägt.

**BÖ: Wir reden ja miteinander und Sie sollten auch etwas davon haben. Ich sage Ihnen, wie ich Sie erlebe: offen, direkt, unerschrocken, ohne großen Aufwand und als Botschaft: „Reden wir direkt zur Sache oder lassen wir's sein“, ungewohnt in Ihrer Funktion!**

**AE:** Ja! Das habe ich meinem damaligen Chef zu verdanken. Wenn der nicht gesagt hätte: „Ich traue dir das zu, wenn du auch Mist baust oder wenn es schiefgeht, ich bin trotzdem hinter dir.“ Ich hätte ja gar nicht die Chance gehabt, Erfahrungen zu sammeln und schwierige Situationen zu meistern.

**BÖ: Was Sie ansprechen, ist in meinem Verständnis eine der zentralen Dimensionen. Sie können sagen: Empowerment. Es geht darum, Leuten etwas zuzutrauen. Da steckt Zutrauen und Vertrauen drin. Das kann bei Menschen, die Lust haben, eine Menge bewirken, aber nicht bei denen, die Angst haben.**

**AE:** Im Zweifelsfall verschrecke oder überfordere ich kurzzeitig meine Gesprächspartner. Die Kunst ist einzuschätzen, wen hast du jetzt vor dir? Ich habe mittlerweile festgestellt, dass man Menschen durch offenes und direktes Zutrauen und Vertrauen dahin führen kann. Es gibt viele unentdeckte Talente, die auf einmal aufblühen und im Laufe der Zusammenarbeit Kräfte und Kreativität entwickeln, das ist eine wahre Freude.

Was ich richtig gut und wichtig in der Führung finde ist, es zu genießen, wenn jemand gut performt, dass diejenigen, denen man das Vertrauen gegeben hat, auch die Erfolge verbuchen und genießen können. Das ist doch die Essenz. Aber ich habe auch gemerkt, wie schwierig es ist, etwas umzudrehen und zu sagen: „Ich bin anders, ich habe eine andere Erwartung. Ihr

müsst mir mal erzählen, was hier nicht läuft. Ich will mal eure Meinung hören“. „Was ist denn eure Empfindung? Ihr seid doch Experte auf dem Gebiet – was würdet Ihr denn tun?“ Da sagen die: „Sie sind der erste, der mich in den letzten 15 Jahren gefragt hat, was ich denn tun würde“. Solche Antworten bekomme ich. Das muss man aufbrechen.

**BÖ:** *Ich finde interessant, was Sie sagen! Im Grunde genommen geht es immer darum, das Selbstwertgefühl der Menschen zu stärken. Wenn Menschen anfangen, an sich zu glauben, dann setzt das Kräfte frei. Die Frage ist nur, ob das jemand, der in der obersten Führungsposition ist, macht und ob er andere tatsächlich auf gleiche Höhe kommen lässt.*

**AE:** Wenn ich mir selber gegenüber ehrlich bin, gibt's keine Tausendsassas. Es gibt Stärken und Schwächen! Und jeder weiß eigentlich selber, wo seine Stärken und Schwächen sind, wenn er morgens in den Spiegel schaut. Ich muss mich doch da, wo ich schwach bin, mit erstklassigen Leuten umgeben, die im Zweifelsfalle deutlich besser sind und mir einen Rat geben können oder zu meiner Meinungsbildung so beitragen, dass ich sage: Ihr habt recht, ich habe verstanden, so machen wir's jetzt!

**BÖ:** *Herrhausen, ein Chef der Deutschen Bank hat mal eine einfache, aber extrem zutreffende Beschreibung gegeben. Erstklassige Manager ...*

**AE:** ... umgeben sich mit Erstklassigen, Zweitklassige mit Drittklassigen! Ich kenne das, habe das oft zitiert. Heißt ja auf Deutsch: Wenn ich starke Leute an meiner Seite habe, macht mich das doch selber stark. Und meine Entscheidungskompetenz und auch das Ergebnis für die Firma wird doch besser.

**BÖ:** *Und warum ist die Wirkung so? Es erhöht das Selbstwertgefühl der Leute. Menschen, die das Gefühl haben, von jemandem, der stark ist, geschätzt zu werden, das baut einfach auf.*

**AE:** Genauso sehe ich das!

**BÖ:** *Das setzt aber ein starkes eigenes Selbstbewusstsein voraus, sonst geht das nicht. Was glauben Sie, wie oft ich erlebt habe, dass Führungskräfte in*

*Spitzenfunktionen sehr darauf achten, dass keiner den eigenen Thron erklimmen kann.*

**AE:** Ich kenne ja auch solche Fälle. Auch autokratisch oder herrschaftlich im Sinn „ich sage, was gemacht wird“ muss ja nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Firma ohne Erfolg ist. Viele gestandene Unternehmer-Persönlichkeiten mit einem klaren Fokus sind ja nicht ohne Erfolg gewesen. Ich bin nicht so ein Typ. Ich bin schon an der richtigen Stelle deutlich, aber nie verletzend. Ich brülle nicht, ich flippe auch nicht aus. Ich werde halt deutlich in meinen Worten und in meiner Gestik, das reicht immer.

**BÖ:** *Wir haben den Eindruck, dass sich seit einigen Jahren in dem Bereich Führung etwas ändert. Es ist nur höllisch schwer zu greifen. Es gibt viele programmatische, visionäre Äußerungen.*

**AE:** Das weiß ich nicht. „Social leadership“ ist ein Begriff, der für mich eine große Bedeutung hat. In schweren wie in guten Zeiten ist die Bereitschaft, ein Unternehmen loyal zu begleiten bei Mitarbeitern besser, wenn man respektable Führungseigenschaften hat. Auf meiner letzten Position habe ich sehr schwere Zeiten durchgemacht. Ich stand auf der CEO-Position und musste mit der Situation umgehen. Die Situation hat mich sehr geprägt. Aber es gab einen hohen loyalen Respekt bei den Mitarbeitern. Wenn der Engelhardt sagt: „Wir müssen jetzt ein Jahr richtig durch den Mist und wir müssen auf Geld verzichten. Aber ich verspreche euch, sobald ich die Gelegenheit habe, werde ich es zurückgeben. Ich kann's nur versprechen.“ Das haben sie mir geglaubt. Und dann habe ich in der schwierigen Phase von den Mitarbeitern 4 Millionen Euro eingesammelt, die uns in der Liquidität geholfen haben. Ohne einen Vertrag, nur auf Handschlag.

Als es uns besserging und wir nach ein paar Jahren aus der Krise waren, hat jeder wieder 1.000 Euro zurückgekriegt – ohne Vereinbarung. Hätte ich diese Führung nicht so praktiziert, wären die Leute nicht bereit gewesen, diesen Weg mit mir zu gehen. Meine Schlussfolgerung, dass man für ein Unternehmen mehr Kraft aus den Menschen herausholt, wenn man so führt. Ob das dann bei jedem so ist, weiß ich nicht.

**BÖ:** *Ich glaube nicht, aber bei einer Vielzahl von Leuten ist das so. Ich glaube, dass man nicht allen Mitarbeitern Eigenständigkeit zuschreiben kann oder genügend Mut und strategische Weitsicht.*

**AE:** Manche brauchen auch die klare Ansage! Ich gebe Ihnen recht. Das ist die Kunst zu erkennen, wer eine klare Ansage haben muss. Nicht jeder will frei entscheiden und viele Freiheiten haben. Viele wollen morgens um 8 Uhr wissen: Was mache ich denn heute?

**BÖ:** *Was empfinden Sie persönlich als Lohn für Ihr Vorgehen?*

**AE:** Deren Motivation, dass sie sagen, mir macht es Spaß, hier mit Ihnen zu arbeiten. Das macht mir Freude. Die Kreativität und natürlich der wirtschaftliche Erfolg, der sich dabei meistens einstellt. Das ist der Lohn, dass Führungskräfte sagen: Mensch, das macht mir Spaß, ich kann viel mehr erreichen. Und bei den Zahlen sehen Sie's ja am Ende des Jahres.

**BÖ:** *Können denn die Mitarbeiter Ihre Geschwindigkeit mithalten? Sie sind nämlich schnell.*

**AE:** Nein, nicht immer! Aber das merke ich nicht sofort. Ich empfinde mich überhaupt nicht als schnell. Das ist der Punkt, an dem ich mit mir hadere: Die Demut vor dem, für das ich verantwortlich bin, ist für mich persönlich ein ganz wichtiger Punkt. Das sind die Menschen, die mir anvertraut sind, das Geld, das ich im Idealfall vermehren soll. Das ist die langfristige strategische Nachhaltigkeit der Entscheidungen. Das Wort Demut muss man erklären. Ich bin meinen Gesellschaftern gegenüber sehr selbstbewusst, aber sie wissen: Ich gehe mit dem Vertrauen, das sie mir gegeben haben, immer sorgsam um, ich informiere sie umfassend über alles, was schlecht oder gut gelaufen ist. Sie wissen, wie der Stand der Firma ist. Auch wenn etwas nicht funktioniert, dann sage ich es auch und das finden sie gut. Das ist ja nichts Anderes als ein Vorstandsvorsitzender, der vor seine Aktionäre tritt und sagt: Das ist die Wahrheit und so sieht die Firma aus. So sollte es sein.

**BÖ:** *Wir haben jetzt verschiedene Punkte angesprochen, wie Sie auftreten, was der Lohn bei*

*Führungskräften ist ... Sie sagen: Wirtschaftlicher Erfolg, Spaß an der Arbeit, offener Umgang mit den Menschen, klare Verhältnisse. Und Sie sagen, Sie sind zwar diplomatisch, aber Sie schenken reinen Wein ein.*

**AE:** Ja. Wobei das nicht jeder versteht. Manche brauchen ein deutlicheres Wort. Das geht bei mir dreimal im Jahr über die Lippen, mehr auch nicht.

**BÖ:** *Sie haben gesagt, die Junge Union war für Sie ein prägendes Lernfeld.*

**AE:** Netzwerke, Kontakte knüpfen, Leute anrufen, Entscheidungen vorbereiten und einschätzen! Dinge zu Ende denken ... Wo passiert was?

**BÖ:** *Bei mir entsteht eine Phantasie, die kann falsch wie richtig sein. Offensichtlich haben Sie richtig Spaß am Umgang mit Menschen, wenn ich Sie richtig verstehe. Ich kenne zwar Ihren Hintergrund, höre Sie aber nicht wie einen Techniker oder einen Finanzier sprechen. Sie sprechen anders, als hätten Sie ein persönliches Anliegen.*

**AE:** Ja, stimmt! Ich bin aber auch sehr detailliert in den Zahlen zu Hause. Ich will schon überzeugen und möchte sagen: Das, was wir vorhaben, ist richtig und ich weiß, was ihr da tut.

**BÖ:** *Sie sind sehr direkt, reden von Person zu Person. Sie gehen ganz deutlich auf die persönliche Ebene und setzen sich damit auseinander, unmittelbar.*

**AE:** Absolut. Wenn 40 Führungskräfte zu einem Meeting kommen und ich habe eine halbe Stunde, um meine Themen zu adressieren. Das bringe ich dann mit einer gewissen Empathie rüber, um die Empathie auch wieder zurückzubekommen. Das finde ich ganz toll, das motiviert mich und hoffentlich auch die anderen.

**BÖ:** *Das ist doch das Gleiche.*

**AE:** In einigen wichtigen Segmenten sind wir Marktführer, schon seit vielen Jahren. Da müssen wir aber auch die richtigen Entscheidungen treffen. Das ist nicht so locker gemacht. Das macht mir auch Freude!

**BÖ:** *Das ist erkennbar.*

**AE:** Ich habe auch Spaß. Wenn wir in einem Team zusammensitzen und Themen ausarbeiten, dann habe ich auch Freude an der Auseinandersetzung. Ich sage immer zu den Kollegen „Ich freue mich, wenn jemand sagt: „Das macht Spaß, wenn ich das mit Ihnen tue, und mir macht die Arbeit mit Ihnen Spaß“. Das finde ich toll, das finde ich besser als eine Gehaltserhöhung. Ich möchte ein offenes Feedback. Das Feedback soll nicht nur von mir kommen. Ich will auch ein Feedback haben zur Person, zur Führung, aber auch zu Inhalten. Das ist ein Prozess, das müssen auch die Führungskräfte lernen. Bis die mir mal die Wahrheiten auf den Tisch gelegt haben, die schwierigen Themen, bis ich gesagt habe: Die müssen lernen, wie ernst der Chef das meint oder werde ich bei der ersten Wahrheit einen Kopf kürzer gemacht. Das müssen die Führungskräfte auch erst mal erleben. Es ist in der Führung wichtig, dass man ein Feedback zulässt und eine Fehlerkultur etabliert.

**BÖ:** *Wo haben Sie denn diese Sicherheit her?*

**AE:** Keine Ahnung. Ich bin ja innerlich gar nicht immer sicher. Manchmal sag ich das sogar: „Herrschaften, ich bin mit dem Thema noch gar nicht durch, ich weiß zu wenig, ich bin mir nicht sicher, was wir da tun. Wir müssen das nochmal aufarbeiten“.

**BÖ:** *Ja, ich höre schon, dass Sie keine Scheinüberlegenheit produzieren wollen. So verstehe ich das. Sie setzen sich auch ein Stück aus und sind selbstkritisch und was ich auffallend finde: Sie drücken über Ihren Körper extrem viel aus. Darf ich mal ein paar Details sagen, wenn Sie es nicht stört?*

**AE:** Nein, das finde ich interessant.

**BÖ:** *Sie haben zum Beispiel ganz starke Lachfalten. Ihre Augen verändern sich intensiv und Ihr Gesicht ist ganz bewegt. Die meisten Leute in dieser Funktion sind viel disziplinierter, viel kontrollierter. Da muss man erst herauskriegen, was mit dem Betreffenden eigentlich los ist.*

**AE:** Das ist ja vielleicht auch beabsichtigt.

**BÖ:** *Oft ist es beabsichtigt, aber es kühlt natürlich extrem ab. Und Menschen, die auf Kommunikation, auf Interaktion angelegt sind, die merken die Kühle des Raums. Und wenn man friert, ist es schwierig, locker zu tanzen!*

**AE:** Ja, absolut, und jetzt sage ich Ihnen mal was: Meine Erfahrung ist, schwierige Situationen meistern Sie in der Kühle seltener. Ich glaube, dass man am Ende des Tages erfolgreicher ist, Dinge umzusetzen, wenn man die Leute mitnimmt.

**BÖ:** *Gab es in Ihrer Geschichte noch weitere Personen? Sie haben vorher Ihren früheren Chef angesprochen ...*

**AE:** Der war in der Ausbildung – den zitiere ich ganz oft. Meine Mutter, eine einfache, aber sehr kluge Frau. Meine Eltern sind einfache Leute, haben seit über 30 Jahren ein Blumengeschäft. Mein Vater ist gelernter Weber, hat mit meiner Mutter das Blumengeschäft aufgemacht. Meine Mutter hat mir Lebensweisheiten mitgegeben, die ich vom ersten Tag an verinnerlicht habe. Sie hat immer gesagt: „Andreas, brüll' die Leute nicht an, bleib immer ruhig!“ Das hat sie mir schon vor 40 Jahren gesagt, „Hab' Respekt, bleib ruhig, atme durch“, wie Mütter halt so sind! Nett, nicht wahr?

**BÖ:** *Absolut.*

**AE:** Ja, Sie haben mich gefragt, was mich geprägt hat. So etwas prägt einen natürlich. Dann habe ich jede sich bietende Herausforderung und Gelegenheit wahrgenommen, wenn einer gesagt hat: „Wir müssen da mal jemanden hinschicken“. Ich habe immer gesagt: „Mache ich!“ Ob ich das konnte oder nicht. Ich habe bestimmt nicht alles gut und richtig gemacht. Aber ich konnte mit der Chance, die man mir gegeben hat, unglaubliche Erfahrungen sammeln.

**BÖ:** *Was mir an Ihnen auffällt, ist eine sportive Lust an einem geordneten Wettkampf. Aber Sie verlangen auch den Wettkampf.*

**AE:** Ja, absolut! Druck im Sinne von „buff buff buff“ liegt mir fern, aber „das kann noch besser gehen. Komm, das zeigen wir jetzt mal, und du hast es in



der Hand, ich helfe dir dabei, und wenn's mal nicht so läuft, bin ich auch an deiner Seite“. Das ist ein wichtiges Signal. Ich mache dann keinen bösen Buben, aber ich erwarte, dass die Mitarbeiter kämpfen.

**BÖ:** *Das kommt rüber. Ich finde das ausgesprochen interessant. Sie nennen eine Reihe sehr interessanter, wichtiger Punkte. Die haben Inhalt und Struktur. Mich beschäftigt die Frage: Könnten Sie sich vorstellen, in einem Großkonzern arbeiten?*

**AE:** Ja, kann ich mir vorstellen, wobei ich's noch nie gemacht habe. Ich war immer in einem mittelständischen Unternehmen mit flacher Hierarchie. Ich glaube ganz fest und selbstbewusst, dass es in manchem Großkonzern guttäte, solche Typen in der Führung zu haben.

**BÖ:** *Warum? Gibt es Unterschiede für Sie?*

**AE:** Ich glaube, dass in Großkonzernen Führungskräfte einen Großteil ihrer Zeit mit taktischen Absicherungen ihrer Position im Hause verbringen und sich nicht ums Geschäft kümmern. Das finde ich ganz schrecklich.

Ab einer bestimmten Ebene muss man x Prozent seines Tages dafür aufwenden, seine Position zu stärken und nicht Geschäft zu machen. Das ist mir zuwider. Ich glaube auch, dass das für ein Unternehmen, einen Konzern eine ganz schlechte Geschichte ist. Da geht ganz viel verloren. Ich glaube, dass man mit einer anderen Prägung, mit einem gesunden Wettbewerbsverständnis mehr aus den Leuten herausholen kann und das Unternehmen insgesamt erfolgreicher wird.

**BÖ:** *Wenn Sie eine Situation beschreiben, stellen Sie einen Wettbewerb her. Sie fordern geradezu Wettbewerb, haben Spaß daran, gehen in einen persönlichen Nahkampf, gehen auf Themen sehr direkt zu, relativieren sich, beziehen dabei Position. Sie gehen in den offenen Schlagabtausch, ohne dass es dauernd dramatisch-traumatisch werden muss. Aber Sie sind sehr direkt, unterstützen andere und zeigen lebendiges Interesse.*

**AE:** Ja, und ich glaube auch, dass das Gegenüber dadurch eine andere Offenheit, Freiheit, Fähigkeit

zum Querdenken gewinnt, sich in Frage stellen und schneller werden und damit eine andere Leistung erbringen kann.

**BÖ:** *Sie verbessern sich ja an vielen Stellen, Sie sprechen ja nicht so diszipliniert und kontrolliert wie andere Leute, die ständig in der Öffentlichkeit stehen und jedes Wort abwägen. Wären wir in einer Beratungssituation, dann würde mir jetzt der Begriff „Lustkommunikator“ für Sie einfallen.*

**AE:** Eine schöne Beschreibung.

**BÖ:** *Wenn Sie jetzt an Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter denken, die Sie bei Schüco und früher bei anderen Firmen erlebt haben: Hat sich da im Laufe der Zeit Ihr Führungsverständnis verändert?*

**AE:** Mein eigenes Verständnis ist vom Grundsatz her gleichgeblieben. Die Art zu führen, die Kommunikation, die Wertschätzung, der Schlagabtausch, der Wettbewerb, faire Rahmenbedingungen setzen, unpolitisch und nicht taktisch sein. Das sind die wichtigen Grundsätze. Es liegt mir völlig fern, A gegen B auszuspielen. Was ich gelernt habe ist, dass nicht jede Führungskraft gleich begeistert und mit gleich guten Verbesserungen umgehen kann. Das bringt die Erfahrung, dass man auch Führungskräfte hat, die das nicht widerspiegeln, die trotzdem zu guten Ergebnissen kommen. Gelernt habe ich, dass schlechte Kommunikatoren und „Keine-Ziele-Setzer“ für die Führung ungeeignet sind. Die kristallisieren sich in einem Kommunikationsprozess heraus, was ich früher nie direkt mitbekommen habe. Das kriege ich in den letzten Jahren viel intensiver mit.

„A“ ist zwar Führungskraft und irgendwie auf so einen Job gekommen, weil er vielleicht eine besonders hohe fachliche Qualifikation hat. Aber eine besonders hohe fachliche Qualifikation ist nicht gleichbedeutend mit hoher sozialer Führungskompetenz. Was ich hier gelernt habe ist, dass der Spagat zwischen hoher fachlicher Kompetenz und hoher sozialer Führungskompetenz teilweise immens ist, was dazu führt, dass man sagen muss: „Du kannst eigentlich die Leute gar nicht führen. Du bist aber ein super fachlicher Typ, ich muss dir aber die 40 Leute wegnehmen, weil Du es nicht kannst und Du Dich damit gar nicht wohl fühlst.“

Du bist zwar der Chef der Abteilung, aber Du bist eigentlich nur fachlich der oder die Richtige. Aber die Leute zu führen, zu motivieren und zu mehr Leistung zu bringen – das kannst Du nicht, das muss jemand anderes machen.“ Das hat's hier schon gegeben. Erst mal hat der gesagt: „Was 'ne Schiete.“ Jetzt hatte er nicht mehr 40 Leute unter sich. 3 Wochen waren für ihn ganz schrecklich. Nachdem man ihm die Last genommen hatte, läuft er in dem Bereich, wo er fachlich qualifiziert ist, zur Hochform auf.

Wir haben Management-Potenzialanalysen mit 40 Führungskräften durchgeführt und haben festgestellt: Viele Führungskräfte haben eine hohe fachliche Kompetenz, aber die Führungskompetenz ist nicht ausreichend und muss geschult und trainiert werden, dort, wo es Sinn macht.

**BÖ: Sie haben im Moment eine Balance hergestellt zwischen den fachlichen Kompetenzen und der sozialen Führungskompetenz. Es gibt ja Leute, die das Gewicht sowohl nach der einen wie nach der anderen Seite ausschlagen lassen. Was sagen Sie dazu, wenn Sie das beobachten? Wenn die Führungskompetenz hoch ist, die fachliche Kompetenz weniger hoch? Glauben Sie, dass man Leute beliebig verschieben kann, weil sie führen können?**

**AE:** Im Prinzip ja. Ohne fachliche Kompetenz ist das natürlich ganz schlecht, das wird auch nicht funktionieren, aber eine gute Führungskraft zu sein und nicht der Experte oder die Expertin, dann Experten zu finden und um mich scharen und nutzen. Das kann sehr wohl gehen. Ich muss nicht der oberste Fach-Detaillierte-Wissende sein. In bestimmten Bereichen muss ich das schon, wenn ich unseren Engineering-Bereich sehe, dann muss ich den anderen sagen können, was richtig ist. Da brauche ich die fachliche Kompetenz. Da ist es nicht so schlimm, wenn die soziale Führungskompetenz nicht so ausgeprägt ist. Da wäre es schlechter, wenn die fachliche Kompetenz nicht ausgeprägt wäre.

**BÖ: Ja, verstehe ich. Sie haben mehrere Male deutlich gemacht, dass Sie an gesellschaftlichen Entwicklungen durchaus Interesse haben. Das scheint ein Thema, was Sie beschäftigt. Sprechen Sie mit anderen Leuten auch außerhalb des Unternehmens über Führungsaspekte?**

**AE:** Ja, mit einem kleinen Freundeskreis. Ich habe 2, 3 langjährige Kontakte, auch ehemalige Unternehmensleiter – ich will nicht sagen, das sind meine eigenen Mentoren, das wäre ein bisschen zu viel gesagt –, mit denen ich schon mal wirtschaftliche oder Führungssituationen bespreche, ohne dass das ein Beraterauftrag ist. Ich gehe mit ihnen zum Mittagessen und sage dann: Ich habe ein Thema, wie würden Sie damit umgehen?

**BÖ: Und wenn Sie jetzt außerhalb von Schüco schauen. Finden Sie, dass sich Wertvorstellungen in Bezug auf Führung gleichlange halten oder verändert sich etwas? Welche Veränderungen könnten das sein?**

**AE:** Ich glaube, es geht um gesellschaftliche Veränderungen. Zum Beispiel sind weibliche Führungskräfte ein Thema. Da merkt man sehr klar, dass es starke Veränderungen gibt. Der Wille ist da, und es wird auch gemacht. Wenn ich könnte, würde ich mehr weibliche Führungskräfte einstellen. Ich versuche das auch hier an bestimmten Stellen zu pushen. Ich sage: „Mensch, da muss jetzt aber mal eine Frau hin, findet mal eine!“

**BÖ: Und warum finden Sie das wichtig?**

**AE:** Ich finde, dass Frauen Führungsvorteile haben können. Ich habe diese Woche gelesen, dass einer sagt: „Die Führung muss weiblicher werden.“ Auch die Männer haben mittlerweile mehr den Kopf frei, über Familien-Lebe-Modelle nachzudenken, und dann bleibt einer auch mal zuhause und erzieht den Hosenscheißer. Oder wie lasse ich eigentlich Arbeitszeitmodelle zu und wie gehe ich mit Homeoffice und diesen ganzen Themen um. Das ist ja für die gesellschaftliche Bedeutung eines Unternehmens ganz wichtig. In Zukunft kriege ich doch nur gute Leute ins Unternehmen – gute Ingenieure und ausgebildete Fachkräfte –, wenn ich für einen ordentlichen Ausgleich zwischen Berufsleben und Privatleben Sorge und Verständnis als Unternehmen dafür habe. Dann glaube ich, dass eine Führungsmannschaft mit Frauen auch besser funktioniert, weil das „Gebälze“ zwischen den Männern irgendwie relativiert wird. Frauen alleine untereinander sind ja schwierig, aber Männer untereinander auch!

**BÖ: Eine gute Mischung macht es.**

**AE:** Im Prinzip ja. Das gilt auch für wirtschaftlich schwierige Bereiche in einem Unternehmen.

**BÖ: Das ist ja auch eine soziale Verantwortung.**

**AE:** Ja definitiv. Dafür sind wir doch auch da. Allerdings: Ich bin kein Sanierer im klassischen Sinne. Aber ich habe viele kritische Dinge begleitet. Das prägt und man bekommt einen sensiblen Blick.

**BÖ: Gibt es einen Fehler, von dem Sie sagen: „Den habe ich zwar gemacht, daraus habe ich aber gelernt“?**

**AE:** Ja. Spontan fällt mir ein, dass ich bei Führungskräften, die nicht performen, gesagt habe: „Du gibst ihnen noch eine Chance, redest nochmal, versuchst nochmal“. Das ist zwei-, dreimal mein Fehler gewesen, dass ich zu viel Vertrauen gegeben habe. Ich war nicht so konsequent zu sagen: „Der kann's nicht, jetzt musst du eine andere Personal-Entscheidung treffen“. Das habe ich bereut. Da gibt es zwei Beispiele, wo ich sage: „Siehst du, daraus hättest du eigentlich lernen müssen.“ Habe ich aber nicht getan. Ich hätte früher reagieren müssen.

**BÖ: Und warum haben Sie's nicht getan?**

**AE:** Kann ich nicht erklären. Ich glaube an das Gute im Menschen. Vielleicht war's mir auch unangenehm zu sagen: „Du bist es nicht mehr“. Richtig kann ich's Ihnen nicht erklären. Wenn ich es negativ ausdrücke, war es meine Inkonzsequenz, und wenn ich es nett ausdrücken will, sage ich: „Ich wollte ihm noch die dritte Chance geben“. Das ist mir zweimal passiert, und ich habe immer die Zeche bezahlt und die Arbeit dann selber gemacht.

**BÖ: Ich würde Ihnen gerne sagen, was mich in diesem Zusammenhang beschäftigt. Sie haben eine richtige kämpferische Lust und inszenieren das wie einen ständigen sportiven Wettbewerb mit der Lust, richtig auf dem Platz zu sein, um das Bild „Fußball“ zu nehmen. Und ich erlebe Sie als Mannschaftsspieler. Sie machen die eigenen Sachen, Sie gehen auch selbst an den Baum und sägen. Aber was ich bei Ihnen ganz deutlich erlebe, ist die Hinwendung, mit Leuten etwas zu**

**gestalten. Sie definieren sich ja nicht allein über sachliche Themen. Sie definieren sich sehr viel stärker über gemeinsam Erreichtes und Er kämpftes.**

**AE:** Ja. Die Frage ist, ob das gut oder schlecht ist?

**BÖ: Ich glaube, das ist sehr situations-, zielgruppen- oder personenabhängig. Ich würde keine Standardregel ableiten. Was mir auffällt ist: Das Herangehen an schwierige Aufgaben stimuliert Sie und das hinzukriegen macht Ihnen Spaß. Wenn das noch gemeinsam gelingt, dann macht es noch mehr Spaß. Damit vermitteln Sie aber auch eine ganz bestimmte Nähe zu den Menschen und dass Ihnen diese Art von Nähe auch gefällt. Damit zeigen Sie, wie Sie sich ganz besonders auf Menschen einstellen.**

**AE:** Absolut, vielen herzlichen Dank für das Feedback. Stimmt alles! Und mir hat das viel Spaß gemacht. Ich finde es total spannend, was Sie so sagen.

**BÖ: Und insofern war das Gespräch auch für mich ganz vergnüglich. Ich bedanke mich ganz herzlich. Das Interview führte Dr. Uwe Böning**

## 2.10 Hans-Peter Langer

**Hans-Peter Langer**, Group Executive Vice President Human Resources der Firma Schott AG, Mainz seit 2012 (weltweit), Zusätzlich Leiter Employee Development (weltweit), Präsident Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar, München seit 1996, Ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht, Mainz, Mitglied des Aufsichtsrates „Industrie-Institut für Lehre und Weiterbildung Mainz eG“ (ILW), Mitglied des Kuratoriums der Hochschule Mainz.

**BÖ: Herr Langer, wenn Sie sich erinnern: Wie hat sich Ihr persönliches Führungsverständnis entwickelt?**

**HPL:** Es gibt jede Menge Forschung und Ideen, X Führungsmodelle die vorgaukeln, es gäbe die Art der Führung und dann werde alles gut. Ich glaube,

an den grundlegenden Dingen, die Mitarbeiter motivieren, in Teams Höchstleistungen zu erbringen, hat sich herzlich wenig geändert.

Bei mir gab es verschiedene Phasen. Erst kam der Berufseinstieg. Man ist extrem vorsichtig und tastet sich an die Rolle heran. Dann gibt es die Phase, in der man selbstsicher ist und vielleicht sogar ein Stück überzieht. So eine Kritik habe ich von meinen Mitarbeitern durchaus auch als Feedback bekommen, dass ich zu schnell entschieden, sie nicht genug einbezogen habe und so weiter. Dann fährt man das wieder ein Stück zurück.

Man kann die besten Spieler haben, aber sie verlieren das Spiel sang- und klanglos, wenn die Motivation nicht stimmt. Das zieht sich bis heute durch, bis zur internationalen Ebene.

Um die Leute richtig mitzunehmen, geht es erst einmal darum, ihnen Respekt entgegen zu bringen. Die meisten Credits erhält man, wenn ein Mitarbeiter Probleme hat und Sie dann nicht sofort einen Stab über ihm brechen, sondern einfach da sind. Außerdem geht es um entsprechende Anerkennung bei guter Leistung, verantwortungsvolle Aufgaben und dann zu fördern – das ist bei jedem ein bisschen anders.

Ist jemand praktisch orientiert, geht es über relativ klare, konkrete Aussagen. Bei dem anderen geht es darum, sich Zeit zu nehmen und mal tiefe persönliche Diskussionen zu führen. Es gibt Leute, die brauchen täglich ein kurzes Feedback: „Mensch, toll gemacht“. Brauchen tun es alle, es ist nur die Frage, in welcher Frequenz und welcher Art und Weise. Das ist extrem individuell.

Überall, wo versucht wird, über standardisierte Prozesse Führung zu verbessern, mache ich ein dickes Fragezeichen.

Ich glaube, es ist ein erheblicher Unterschied, ob ich Mitarbeiter führe, die wiederum weitere Mitarbeiter führen, oder ob ich Mitarbeiter führe, die keine Führungsverantwortung haben. Da kommt eine Dimension hinzu: Einfluss auf das Führungsverhalten der Leute. Und das ist oft der viel wichtigere Hebel.

Ich bin ein absoluter Freund des situativen Führens. Autoritär kann in der richtigen Situation genau das Richtige sein. Die ganze Verteufelung und alles müsse kooperativ ... es kommt einfach darauf an.

Bei der Auswahl von Führungskräften ist mir ihr Umgang mit den direkten Mitarbeitern am

Wichtigsten. Auf Hörensagen, klassische Beurteilung oder sonstige Analysen lege ich weniger wert. Persönliche Zuwendung, den anderen spüren zu lassen, hey, ich bin für dich da und ich meine das auch ernst, das vergessen die Leute nicht.

Diese Basisgeschichten, die ich erlebe, sind im Muster alle ziemlich gleich. Die Hebel, wie motiviere ich Leute, indem ich individuell auf sie zugehe, Anerkennung zeige, sie vernünftig beschäftige und mich auch mal über den Tellerrand hinauswage: Wie geht es Ihnen denn? Ganz bewusst auch mal abschweifen und sagen: Nein sorry, ich habe das nicht nur beruflich gemeint, ist ansonsten alles da? Ja? Das funktioniert selbst in Japan, wo die Leute sehr zurückhaltend sind und man das deutlich dosierter machen muss.

**BÖ: Was meinen Sie, wie Führung morgen aussieht?**

**HPL:** Elemente wie Anerkennung, den Leuten verantwortungsvolle Tätigkeiten geben, das zieht bei jungen Menschen noch ganz genauso wie vor 30 Jahren.

Die Work-Life-Balance spielt mittlerweile eine ganz andere Rolle. Die Leute arbeiten, um zu leben, die leben nicht, um zu arbeiten. Das war früher seltener. Wir werden uns um die guten Leute prügeln.

Immer wichtiger wird das Umfeld in der Firma: Wie ist die Arbeits-Atmosphäre? Wie cool ist das? Kann ich samstags locker reinkommen? Das macht heute, gerade bei der Generation Y, einen Riesenunterschied. Die schauen sich das ganz genau an und das geht beim Vorstellungsgespräch los. Sie sind auch in der Position, das verlangen zu können. Mir macht es einen Heidenspaß mit so Leuten zu arbeiten, aber ich bin mir nicht sicher, ob alle Führungskräfte den Schritt noch schaffen.

**BÖ: Was hat Sie besonders beeindruckt?**

**HPL:** Ich habe Sport studiert und war auch Trainer. Damals habe ich Volleyball gespielt und Volleyball heißt extreme Abhängigkeit von der Mannschaft. Sie können der beste Angreifer der Welt sein, wenn Sie kein Zuspiel bekommen, dann können Sie nicht angreifen. Alleine geht nicht. Dort erlebt man Führung in Reinform und das hat mir für meine spätere Führungserfahrung viel gebracht.

Unseren Sport- und Französisch-Lehrer werde ich nie vergessen. Wir hatten einen total unsportlichen, dicken, rothaarigen Jungen bei uns an der Schule, der von jedem gemobbt wurde. Das war sensationell, wie der Lehrer es verstanden hat, nachdem er unser Klassenlehrer geworden war, in nur einem halben Jahr den zu unserem Joey zu machen. Wenn nur einer den böse angeschaut hat, standen gleich drei aus der Klasse hinten dran. Wie der Typ auf der Klaviatur spielen konnte, das habe ich versucht, im späteren Leben auch so zu machen.

**BÖ: Stress und Konflikte gehören zum Führungsalltag. Wie ist das bei Ihnen?**

**HPL:** Authentizität braucht man grundsätzlich überall, aber je höher es geht, umso mehr. Man muss Rollen übernehmen aufgrund seiner Funktion. Viele Dinge können die einfach nicht sagen, zu vertraulich. Dann kommt es zu einer Situation, in der konkret danach gefragt wird und jeder weiß, dass man es eigentlich weiß, aber man sagt es nicht. Da ist es im Nachhinein ganz wichtig, nochmal klarzustellen, warum man was gemacht hat. Wenn man diesen Aufwand nicht betreibt, dann ist die Authentizität und die Glaubwürdigkeit ziemlich angegriffen. Ich bin mir nicht sicher, ob das jedem bewusst ist.

**BÖ: Vielen Dank für Ihre realistische Einschätzung. Das Interview führte Dr. Uwe Böning**

## 2.11 Anonymus

Der Interviewpartner, Leiter eines konzernweiten IT-Projektes eines internationalen Großkonzerns, berichtet über branchenabhängige Ansichten in Sachen Führung. Er spricht dabei aus eigener Erfahrung, die er in unterschiedlichen Stationen bei internationalen Beratungshäusern und Positionen in Industrie-konzernen gesammelt hat.

**BÖ: Wann haben Sie angefangen, über Führung nachzudenken?**

**A:** Man macht sich erst Gedanken über Führung, wenn man mal schlecht geführt wird. Wenn man von Menschen geführt wird, die das gut machen, ist das gegeben.

In meinen ersten Berufsjahren ist es mir passiert, dass ich Manager hatte, deren Ziel es nicht war, die Mitarbeiter aufzubauen, sondern ihre eigene Karriere voranzutreiben – in manchen Branchen völlig normal und legitim, das muss man wissen. Wenn Sie aber in eine andere Branche wechseln und mit Managern zu tun haben, die eben nicht so kurzfristig denken, dann merken Sie den Unterschied.

Wenn man merkt, dass das Gegenüber mich nicht kennt, dass ich eine Nummer bin, die man abarbeitet und dass das, was er mir erzählt, an dem gleichen Tag schon 15 anderen erzählt hat und nochmal 15 anderen erzählen wird – das ist einfach vergeudete Zeit. Das hat relativ schnell zu der Einsicht geführt: Auf diese Führungsperson kann ich nicht bauen, wenn ich ein Problem habe. Ich habe dann angefangen, mich auf mich selber zu verlassen.

**BÖ: Welches Führungsverständnis leitet Sie?**

**A:** Von meinen Mitarbeitern, die eine bestimmte Seniorität in ihrer Profession erreicht haben, erwarte ich eine sehr selbständige Arbeitsweise. Andererseits sollen sie auch wissen, dass sie sich in bestimmten Situationen auf mich verlassen können. Das ist eine Gradwanderung, zwischen zu viel und zu wenig Freiheiten, die nicht immer einfach ist, aber ein Leitgedanke aus meiner persönlichen Erfahrung heraus.

Mich treibt an, dass ich interessante Projekte in einem dynamischen Umfeld machen kann, was in der Generika-Industrie der Fall ist. Wir handeln sehr schnell und flexibel und sind deshalb interessant, weil es für mich ständig neue Herausforderungen gibt. Das ist auch mein Lebensziel.

Gut heißt, dass ich meine momentanen Fähigkeiten entsprechend einbringen und entwickeln kann. Ich bin mir aber nicht sicher, ob man bei seiner Karriere so weit im Voraus planen darf. Man hat bestimmte Parameter im Kopf, was man in der Zukunft ungefähr machen will und dazu gehört für mich definitiv *nicht* ein 9-to-5-Job.



Es macht mir mehr Spaß, in einer hohen Intensität zu arbeiten – was das Projektgeschäft einfach mit sich bringt. Wenn die Deadline näher rückt, wächst der Druck. Man hat als Projektleiter in solchen Situationen eine sehr wichtige Rolle, und da liegt auch der Reiz für mich: Die Leute so weit zu motivieren, dass sie zum einen das Projektziel erreichen und zum anderen nicht zu sehr überbelastet sind. Im Normalfall wollen Sie mit den Leuten nach dieser Projektphase weiter zusammenarbeiten.

Eine Projektabschlussphase ist immer eine Grenzsituation, in der Druck und Erwartungen von außen steigen. So manche Führungskräfte geben in solchen Situationen einfach den Druck ungefiltert weiter oder verstärken ihn sogar noch. Das versuche ich zu vermeiden. Projektarbeit zu machen, ist mir wichtig, wichtiger, als die Anerkennung von außen aufgrund irgendwelcher Mitarbeiterzahlen oder in einem Eckbüro zu sitzen.

**BÖ: Wir respektieren Ihre Zurückhaltung und bedanken uns für das Interview.**

**Das Interview führte Dr. Uwe Böning**

## 2.12 Unser Kommentar: Führungsleben in der Industrie

Der „Motor Deutschland“ ist eine durchaus populäre und natürlich auch gern gebrauchte Metapher für die industriell organisierte Produktion hierzulande, ihre Leistungsfähigkeit und ihr Einstellungsprofil. Auch in Zeiten einer fortschreitenden Globalisierung wähnt man in der Mitte Europas ein zuverlässig schlagendes industrielles Herz. Hier wird die Digitalisierung heute noch in der Zukunft vermutet!

Im Milieu der industriellen Produktion haben wir uns besonders intensiv umgehört, da das Feld hier sehr breit und sehr vielfältig aufgestellt ist. 16 Gesprächspartner haben uns ihre Erfahrungen und Auffassungen von Führung dargelegt und näher gebracht. Das Ergebnis sind erstaunliche Übereinstimmungen!

In keinem anderen Arbeitsumfeld erscheint Führung so elaboriert wie hier! Der Führungsanspruch wird differenziert reflektiert. Führungsrollen werden nicht nur aufgezählt und beschrieben,

sondern zu funktionierenden Führungsmodellen kombiniert und gelebt. Führungsinstrumente finden sich sozusagen in einem gut sortierten Werkzeugkasten. Insgesamt erscheint Führung ähnlich organisiert und angetrieben, wie das industrielle Milieu insgesamt. Man könnte auch sagen: Wer immer ein Lehrbuch über Führung schreiben will, der schaue sich zuerst hier um, denn hier wird er fündig.

Das beginnt damit, dass unsere Gesprächspartner in der Reflexion dessen, was es mit Führung eigentlich auf sich hat, a priori eine ganze Reihe von Unterscheidungen treffen:

- Führen hat mehrere bipolare Komponenten: „Die Vision ist ganz wichtig, aber die Vision alleine reicht nicht. Die Umsetzung ist auch ganz wichtig.“
- Führen findet auf mindestens zwei Ebenen statt: „Führen heißt Leiten von Organisationen. Das ist die systemische Seite. Und dann gibt es die zweite Komponente, das sind die Menschen, die das System füllen. Also die Verhaltensseite.“
- Führen differiert in mindestens zwei Arbeitsformen: „In Projekten muss man ganz anders führen und auch die Leute anders motivieren als in der Linienorganisation.“
- Übereinstimmend sind die ersten Ableitungen aus der erkannten Komplexität: „Ein gewisses System, wie Dinge funktionieren, muss es geben“ „Es gibt keine Tausendsassas, die alles können, es gibt Stärken und Schwächen, ich brauche das Team“.
- Der Aufriss ist also so klar wie eine Marktanalyse. Die Ableitung daraus erfolgt stringent. Nirgendwo anders ist die Mission von Führung so nüchtern und dezidiert zugleich.
- „Was dann zählt, ist der Erfolg, der belegbar sein muss.“
- „Wesentlich ist, Konsens herbeizuführen, dass alle wissen: Was soll eigentlich erreicht werden?“
- „Ich brauche in einer komplexen Situation Systemvertrauen.“
- „Führung soll auch erreichen, dass viele unentdeckte Talente aufblühen.“ Der eigentliche Führungsanspruch kreist dann um zwei Dinge, nämlich

- in der erlebten Komplexität und Virulenz eine tragfähige Vertrauensbasis zu erzeugen, „die Menschen erreichen und auch mitnehmen“, „damit Menschen erkennen können, für was ich stehe“, „um den Buy-in zu bekommen“
- mit faktisch erlebten Paradoxien umzugehen: „Es geht um die Balance. gleichzeitig lokal und global zu handeln, zentral zu führen und trotzdem das Subsidiaritätsprinzip zu haben“, „Der Spagat zwischen hoher fachlicher Kompetenz und hoher sozialer Führungskompetenz ist teilweise immens.“

Die Erfahrung von Paradoxien mag zum einen daran liegen, dass industrielle Fabrikation selbst ein komplexes Zusammenwirken vieler Kräfte und Momente ist, was sich auch in Zielkonflikten bzw. deren Austarierung in Balanced Scorecards ausdrückt. Vor allem aber besteht das Arbeitsumfeld hier aus dem (Zusammen- oder Gegen-) Spiel der Interessen sehr vieler Stakeholder ganz unterschiedlicher Art: Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Lieferanten, Aufsichtsbehörden, Wettbewerber, Nachbarn, Beobachter usw. mischen mit. Diese Vielfalt gibt es anderswo sicher auch, doch ist hier etwas noch besonders ausgeprägt: „Alle“ haben Antrieb. Alle nehmen aktiv Einfluss. Alle treiben die anderen. Alle treiben sich gegenseitig.

In diesem dynamischen Kräftespiel ist die Führungskraft gerade die Instanz und der Ort, wo die vielen unterschiedlichen Strömungen zusammenkommen, wo ein permanentes Forming, Storming und Norming stattfindet, um ein optimales Performing zustande zu bringen und aufrecht zu erhalten. Die Führungskraft jongliert und reguliert also in einer Melange aus Raubtierdompteur und Orchesterdirigent, als Spielmacher, Moderator und Coach (um das gut und gerne über 25 Jahre alte Rollenmodell von BMW zu zitieren). Womit wir bei den Rollen und Aufgaben wären.

Unsere Gesprächspartner aus dem industriellen Umfeld zählen Führungsrollen nicht einfach nur auf, sondern vertreten darüber hinaus die Auffassung, dass Führungskräfte diese unterschiedlichen Rollen in ihrem Führungsleben integrieren müssen, um den (paradoxen!) Ansprüchen gerecht zu werden und um letztlich erfolgreich zu sein.

- Die Führungskraft ist Diplomat, der vermittelt und moderiert: „es ist manchmal eine gewisse diplomatische Gratwanderung“, „da müssen Sie Diplomat sein und trotzdem Ihr Ding machen“.
- Die Führungskraft ist ein Orientierung gebender Sender, einschließlich der Aufgabe, die Zusammenhänge verständlich zu erklären und die Botschaften akzeptabel zu vermitteln: „Derjenige, der selbst führt, muss immer 'ne Sendung vornehmen, das wird von ihm erwartet.“ „Meine Rolle ist eigentlich, das so darzustellen, dass nachher jeder verstanden hat, wohin die Reise geht, welche Opportunität es ist, aber auch welche Opfer dafür gebracht werden müssen.“
- Die Führungskraft ist Coach, fachlicher Sparringspartner und persönlicher Entwicklungsbegleiter: Das bedeutet auch, „ein bisschen langsamer in der Beziehung werden, vielleicht eher im Stillen arbeiten oder eine gedankliche Pause einzulegen und sich dann wieder zu konzentrieren, vielleicht auf das Gesagte noch mal in einer anderen Form einzugehen.“
- Die Führungskraft ist Lehrer/Erzieher: „Lernen braucht einfach eine gewisse Zeit. Ich würde empfehlen, geeignete und interessierte MitarbeiterInnen früh in Führungsaufgaben einzubinden und ihnen die Chance zu geben, zu lernen – und auch Fehler zu machen.“
- Die Führungskraft ist Vorbild: „Wichtig ist, dass Sie auch das Vorbild wirklich leben, die Werte, die Sie vermitteln, auch als Person glaubhaft verkörpern.“

Das alles auf den Kreis zu kriegen, gelingt natürlich nur in einer bestimmten Grundhaltung „Ich gucke nicht von außen auf das Boot, sondern ich bin im Boot drin.“ „Ich gebe Vertrauensvorschuss“, „Es bedarf eines Prozesses“ „Rest-Chaos ist mein Begriff dafür, dass man Ziele auch überschreiten kann, dass man aus der Eigenmotivation handelt, dass man der Kreativität nicht Schranken einsetzt, dass man nicht erst nachfragen muss ...“ Dazu gehört übrigens auch, „dass man seinen Leuten, von denen man erwartet, dass sie gewisse Dinge umsetzen, sichtbar den Rücken stärken muss“.

Sehr deutlich/markant wird die in diesem Milieu vorherrschende Führungsauffassung, wenn man einen Blick in den Werkzeugkasten wirft. Neben einer Vielzahl konventioneller (hier wiederum häufig systematisch aufgebauter und arbeitender) Führungstools gibt es ein paar Spezialitäten:

- Zielvereinbarungssysteme gibt es ja vielerorts. Im „antriebsorientierten“ Umfeld der Industrie finden wir verschiedene Varianten von „stretched goals“ oder „Durchbruchzielen“. Die Idee dahinter ist eigentlich eine psychologische, nämlich die: *„wenn man Leuten das Gefühl gibt, sie können sich selbst in irgendeiner Form, im positiven und nicht überzogenen Sinne, dabei erhöhen.“*
- Eine wirksame Verantwortungsverlagerung auf die handelnden Führungskräfte ist das Selbstanzeigeprinzip: *„Ich muss erkennen, wenn ich mein Ziel nicht erreiche und muss es den anderen dann auch sagen.“*
- Feedbackgespräche über mehrere Ebenen hinweg und in beide Richtungen: *„Feedback an mich, Feedback an andere zu bestimmten Situationen und generell zum Verhalten, das ist für alle Beteiligten ein gutes Werkzeug.“*
- Basisdialoge erhöhen die horizontale und vertikale Durchlässigkeit in Organisationen: *„Ich treffe mich alle 4–6 Wochen mit 20 Leuten aus den verschiedenen Werken und rede mit denen einfach mal einen Vormittag“*

Mit diesem „Besteck“ wird es möglich, Eigenantrieb und Eigenverantwortung zu mobilisieren.

Das dazu gehörende Anforderungsprofil ist folgerichtig ein Mix, eine „Balanced Scorecard“ aus Einstellungen, Verhaltensweisen, Regeln, methodischer wie fachlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten. Hervorzuheben sind dabei vor allem die bzw. eine hohe


- Authentizität
- Berechenbarkeit als Vertrauensbasis

- hohe Motivation, ein starker Eigenantrieb
- Sendungsbewusstsein
- Klarheit in der Fähigkeit zu kommunizieren
- hohe soziale Führungskompetenz
- Empathie
- hohe fachliche Kompetenz und die Fähigkeit, sachlich und metakommunikativ in der Lage zu sein, sich mit den Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern konstruktiv auseinanderzusetzen
- *„Impact hat man mit seiner Persönlichkeit, mit seinem Auftreten, mit auch der Art und Weise, wie man bestimmte Dinge angeht.“* *„Die Persönlichkeit ist absolut entscheidend, Sie müssen ein Mensch sein, der andere Menschen mitnehmen kann, ein Leader müssen Sie sein.“*

Zuversicht ist also erlaubt. Eine Garantie fürs Überleben ist das freilich nicht – eine Sicht, die unsere Gesprächspartner teilen. Drei Stimmen zum Schluss: *„Die Virtualisierung der Kommunikation wird sich verstärken. Leader müssen schon heute darauf reagieren und diese unterschiedlichen Kanäle bedienen.“*

*„Mitarbeiter wissen heute sehr schnell, was passiert, haben aber keine gefilterte und gesteuerte Information, sondern möglicherweise sehr viele ungefilterte, chaotische Informationen.“* *„Die Zukunft liegt eigentlich in der Innovation. Etwas Neues machen, erfolgreich auf dem Weltmarkt umsetzen, das ist eine spannende Herausforderung, weil es etwas mit hoher Unsicherheit ist. Geht nur, wenn man ein gewisses Selbstwertgefühl hat: Wir wissen die Lösung nicht, aber wir kriegen sie hin! Ohne Leistungsgarantie, ohne Erfolgsgarantie! Das führt wieder zurück auf Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit.“*

### Zusammenfassung:

In der  **Tab. 2.1** werden die obigen Ausführungen nochmals verdichtet zusammengefasst.

■ **Tab. 2.1** Auf den Punkt gebracht: Führungsauffassung in einem antriebsgeprägten Arbeitsumfeld (Prototyp Industrielle Produktion)

Mission von Führung	Führungsanspruch	Führungsrollen	Führungsstil/ Führungsverhalten	Führungsmechanismen/ -instrumente	Anforderungen an Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belegbarer Erfolg</li> <li>– Konsens über Ziele und Vorgehen</li> <li>– Systemvertrauen</li> <li>– Aufblühen der vorhandenen Talente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Menschen erreichen und mitnehmen</li> <li>– Balance zwischen widersprüchlichen Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diplomat, der vermittelt und moderiert</li> <li>– Sender, der Orientierung gibt</li> <li>– Coach, der sich fachlich mit dem Mitarbeiter auseinandersetzt und sich persönlich mit ihm zusammensetzt</li> <li>– Lehrer/Erzieher, der fördert und fordert</li> <li>– Vorbild, das selbst vorlebt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundhaltung</li> <li>– im Boot sein</li> <li>– Vertrauensvorschuss</li> <li>– Loyalität</li> <li>– Rest-Chaos</li> <li>– Eigene Vorstellungen, Einschätzungen, Ziele und Wege vorstellen, verständlich erläutern</li> <li>– Zuhören und verstehen</li> <li>– Meinungen einbeziehen</li> <li>– Verabredungen, Vereinbarungen, Spielregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielvereinbarung mit stretched goals</li> <li>– Selbstanzeigeprinzip</li> <li>– Hierarchieebenen</li> <li>– übergreifende Jahresendgespräche mit wechselseitigem Feedback</li> <li>– Basisdialoge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Antrieb/Motivation</li> <li>– Authentizität</li> <li>– Berechenbarkeit</li> <li>– Sendungsbewusstsein</li> <li>– Fähigkeit, klar zu kommunizieren</li> <li>– Hohe Fachkompetenz</li> <li>– Hohe Soziale Kompetenz</li> <li>– Empathie</li> <li>– Persönlicher Auftritt</li> </ul>

Führungsleben

Inside Leadership - Top-Manager im persönlichen  
Interview

Böning, U.; Fritschle, B.; Oefner-Py, S.

2018, XIV, 253 S. 6 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-55639-9