



Uwe Böning · Brigitte Fritschle
Stefan Oefner-Py

Führungsleben

Inside Leadership –
Top-Manager
im persönlichen Interview

 Springer

Führungsleben

Uwe Böning
Brigitte Fritschle
Stefan Oefner-Py

Führungsleben

Inside Leadership - Top-Manager im persönlichen Interview

Uwe Böning
Böning-Consult GmbH
Frankfurt
Deutschland

Stefan Oefner-Py
Böning-Consult GmbH
Wiesbaden
Deutschland

Brigitte Fritschle
Böning-Consult GmbH
Frankfurt
Deutschland

ISBN 978-3-662-55639-9 ISBN 978-3-662-55640-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55640-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Einbandabbildung: © XtravaganT / stock.adobe.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

▪ Einleitung und Dank

„Warum wir das vorliegende Buch geschrieben haben?“

Auf einfache Fragen dieser Art kann es ja nur komplexe Antworten geben. Also geben wir drei:

Erstens beschäftigen wir uns in unserer Beratungs-Arbeit schon seit über 30 Jahren mit dem Thema „Führung“. Wir bringen also insgesamt knapp 100 Jahre Führungserfahrung auf die Waage. Dabei haben wir als Business-Coaches, Managementberater und Projektmanager viele Parallelen wie Unterschiede im realen Führungsverständnis erlebt. Vor allem im realen Führungsverhalten auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen in fast 100 Wirtschaftsunternehmen. Sie alle haben ihren Eindruck hinterlassen und vielfach Verständnis ausgelöst. Von Weisheit zu sprechen wäre in diesem Zusammenhang vielleicht etwas hochgegriffen, aber etwas zum Nachdenken ist schon dabei.

Zweitens: Wir wollten eine Bilanz der etwas anderen Art ziehen, die man sonst kaum lesen kann, zumindest nicht in dieser verdichteten Form wie hier vorgelegt. Konkret heißt das, dass nicht wir als Autoren den Haupttext geschrieben haben, sondern primär unsere Gesprächspartner. Anders gesagt: Wir haben Interviews mit echten Führungskräften geführt – und diese reden lassen, alles aufgeschrieben, fürs Lesen etwas überarbeitet und absegnen lassen. Hiermit legen wir jetzt das Ergebnis vor.

Drittens: Nein, wir wollten keine allgemeine Geschichte des Führungsverständnisses schreiben, beginnend in der Antike oder bei großen Heerführern. Wir wollten einfach und direkt den Führungsalltag in Unternehmen sichtbar machen, indem wir gerade mit Topmanagern und Vertretern der 1. Führungsebene in Großunternehmen sprachen, genauso wie mit Führungskräften aus dem Mittelstand. Und zur Abrundung saßen wir auch mit einer ganz anderen Gruppe zusammen: u.a. mit Menschen aus dem Non-Wirtschaftsbereich, also mit einem Schulleiter, einem Theater-Intendanten, einer Topdesignerin, einer Architektin und einem ehemaligen Sterne-Koch. Auch sie haben Führungsaufgaben, denn sie steuern Menschen, wenn auch keine großen Gruppen. Und sie haben letztlich ebenfalls „Kunden“, denen sie etwas als Ergebnis oder Produkt abliefern müssen, zu denen sie ohne eine „zielorientierte Einwirkung auf Menschen“ – so eine erste Definition von Führung – nicht in der Lage sind.

Herausgekommen ist ein Kaleidoskop von realen Führungsgegebenheiten, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen, ob es uns gefällt oder nicht.

Wir haben in sehr vertrauensvollen Gesprächen 55 Menschen zum Sprechen gebracht, indem sie uns offen ihre persönlichen Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben, ihre Berufs- und in manchen Fällen auch ihre Lebenserfahrungen, was nicht für jeden der Beteiligten immer ganz einfach war.

Was jetzt vorliegt, ist keine ideale Konzeption des richtigen Führungsverhaltens. Diese gibt es nicht. Selten finden Sie eine Besserwisser-Attitude. Die gibt es manchmal. Ehrliche Antworten, mit denen sich erfahrene Persönlichkeiten der Diskussion stellten. Diese gibt es durchgängig. Und deshalb zeigen die Antworten unserer Interviews konkrete und reale Erfahrungen von Menschen, wie sie zu dem Thema Führung tatsächlich gekommen sind bzw. wie sie heute dazu stehen.

Unsere Feldstudie beansprucht keine repräsentative Allgemeingültigkeit im wissenschaftlichen Sinne. Aber sie gibt einen guten Eindruck von den in der Praxis real anzutreffenden Verschiedenheiten, wie der Führungsalltag tatsächlich ausfällt – jenseits von Heldengeschichten aus der Vergangenheit, jenseits der bisher vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse und jenseits von singulären Erfahrungen einzelner erfolgreicher „Manager“ oder manchmal sogar von „Leadern“, die sich gerne von Managern unterscheiden, weil ihnen Führung mehr bedeutet als die reine Sach- und Facharbeit, Business-Kennzahlen und die Selbstqualifizierung zum Führen über die reinen fachlichen Fähigkeiten hinaus.

Wir stellen hier Führungskräfte vor, die lange Führungserfahrungen vorweisen können. Es ist eine gewürfelte Zufallsauswahl, die mit einigen uns durch unsere Berufspraxis bekannten Persönlichkeiten begann und die durch ein zufallsbedingtes Schneeballsystem von weiteren Empfehlungen unserer Gesprächspartner richtig ins Rollen kam.

Wichtig dabei ist: Wir haben in den Interviews den Originalton jedes einzelnen Managers (und damit des einzelnen Menschen) soweit wie irgend möglich zu erhalten versucht. Herausgekommen ist eine sehr bunte Mischung. Sie können auch sagen „eine realistische Streuung“ des tatsächlichen Führungs-Lebens und -Erlebens heute, weil wir nicht über grandiose Theorien, reines Lehrbuchwissen oder die neuesten Trends alleine geredet oder über die neuesten Artikel gestritten haben, die die paradiesischen aber wenig von Erfahrung geprägten Führungsvorstellungen der jungen Generation zum Gegenstand haben. Wir haben auch keine Werbebroschüre für unsere Gesprächspartner oder Weisheiten letzter Art geschrieben.

Sie können sagen: Hier liegt ja keine wissenschaftliche Forschungsstudie vor. Wir würden antworten: „Sie haben recht! Aber man könnte eine daraus machen!“ Denn die Substanz der vielen Einzelaussagen gibt eine Menge her, wenn man sich Zeit nimmt und genau liest. Wenn man sich mit den einzelnen Persönlichkeiten auseinandersetzt, die uns offen Modell gegessen haben – würde vielleicht ein Maler sagen.

Deshalb bitten wir Sie in jedem Fall um Folgendes: Nehmen Sie sich Zeit zum Lesen dieser Interviews und dem Gesagten. Nicht alles sind Worte für die Ewigkeit. Aber es sind Worte von Persönlichkeiten, die schon viele Jahre Mitarbeiter geführt haben. Dieser Reichtum ist nicht zu unterschätzen, auch wenn Sie nicht allem zustimmen, was Sie lesen. Das ist ja nicht zu erwarten. Aber Vieles von dem hier Gesagten ist selbst in Führungstheorien enthalten. Und was noch viel wichtiger ist: Selbst dann, wenn es dort nicht vorkommt oder klar bestritten wird: Was sie hier lesen können, ist Bestandteil unserer beruflichen Wirklichkeit!

Eingedenk des schönen Aperçus von Kurt Lewin, der sinngemäß einmal gesagt hat: „Nichts ist so nützlich für die Wirklichkeit wie eine gute Theorie!“ möchten wir hinzufügen: „Nichts ist so hilfreich für die Zukunft, wie die Kenntnis der Wirklichkeit!“

Um zum Ende der Einleitung und zu unserem Dank zu kommen: Wir danken unseren Interviewpartnern für Ihre Bereitschaft zum offenen Wort, das jeder nun kritisieren aber auch beklatschen kann. Und wir als Autoren wünschen Ihnen, unseren Lesern, ein ähnliches Vergnügen, wie wir es selbst bei unseren Gesprächen hatten: Suchen Sie einfach auf den vielen Seiten nach den Edelsteinen, die eine Erkenntnis würzen. Suchen Sie nicht einfach nach dem, was sie gerne lesen oder hören wollen. Sondern nehmen Sie das, was Ihnen hier aus irgendeinem Grunde auffällt, einfach zur Verbesserung Ihres eigenen Vorgehens. Lernen Sie an den guten Beispielen und den bedenkenswerten Positionen, die Sie hier lesen. Und machen Sie noch etwas Besseres

daraus. Sie wissen doch, was Großunternehmen heute von Start-Ups lernen: Man braucht Visionen. Man braucht auch Fehlversuche. Ohne die große Leidenschaft, die ganze Menschheit wenigstens mit vielen kleinen Schritten weiterbringen zu wollen, gelingt nichts Großes. Sie wissen doch: Wir stehen alle auf den Schultern vieler Riesen der Vergangenheit und der Gegenwart. Aber nichts soll Sie daran hindern, es selbst noch besser zu machen.

Wir bedanken uns bei Ihnen nicht nur. Wir sind Ihnen sogar dankbar. Denn die Gespräche waren von einem beeindruckenden Vertrauen getragen. Viele Gesprächspartner kannten wir nicht – vor dem Gespräch. Nachher war es anders, weil die Offenheit beeindruckend war, mit der sie auf unsere Fragen antworteten. Sie haben sich nicht verweigert, sondern nutzten fast alle das Gespräch zum Nachdenken über sich selbst und Ihre Führungserfahrungen wie Führungsvorstellungen. Das macht man nicht einfach so. Sie haben sich der Anstrengung unterzogen, sich selbst einem offenen Dialog mit den Lesern dieses Buches und zu ihrem eigenen individuellen Leben auszusetzen. Es gab dabei Momente der versonnenen Reflexion. Augenblicke eines erstaunten Registrierens und viele Phasen aufrichtiger eigener Bekenntnisse, die nicht in jedem Falle für eine Veröffentlichung geeignet waren – weil Namen bekannter Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens fielen und Erfahrungen geschildert wurden, die weit über ein persönliches Interview zum Thema Führung hinausgingen. Diese Passagen haben wir in Abstimmung mit jedem Gesprächspartner aus den Interviews herausgenommen. Der Hinweis soll zeigen, in welcher Atmosphäre des Gesprächs unsere Fragen beantwortet wurden. Wären wir Japaner, würden wir uns bei unseren Gesprächspartnern bedanken, indem wir uns verbeugen. Für das, was sie uns an persönlichen Gedanken, Gefühlen und Erfahrungen anvertrauten.

Wir wollen uns aber auch bei unserem Ansprechpartner von Springer, Herrn Joachim Coch, ganz herzlich für seine Geduld, seine freundlichen Hinweise und sein Nicht-Nachlassen im Interesse des Projektes bedanken. Er hat unser Buchprojekt über die Jahre begleitet und gefördert. Er hat uns die Sicherheit vermittelt: „Es wird schon!“ Unsere Zusammenarbeit hat auch dieses Mal Vergnügen bereitet. Zwei Unterstützer müssen noch erwähnt werden: Dr. Toepel und Herr Sterr, unsere früheren Mitarbeiter, haben in der Frühphase des Projektes mit Engsgeduld Transkripte angefertigt. Vielen Dank dafür. Und es gibt noch einen Menschen, bei dem wir uns bedanken möchten: Ohne den IT-Support durch Herrn Sven Voogt wären wir im technischen Chaos geendet. Das konnte vermieden werden.

Für uns hat sich die gemeinsame Arbeit nicht nur gelohnt. Sie hat sogar „Spaß“ gemacht, wie man in unserer heutigen Lustgesellschaft so sagt. Sie hat uns angeregt. Und sie hat uns zu Stellungnahmen veranlasst für unsere eigene Arbeit.

Wenn wir „Danke!“ sagen, dann ist es nicht nur ein Fazit. Es ist mehr. Es ist ein Versprechen.

■ **Ein authentisches Statement**

» *Guten Abend Frau Fritschle,*

anbei finden Sie den von mir nur leicht überarbeiteten Interviewtext.

Ich habe ein paar kleinere inhaltliche Präzisierungen und stilistische Änderungen vorgenommen.

Im Ganzen bleibt der Charakter des Interviews, so wie Sie es zusammengefasst haben,

vollumfänglich erhalten. Ich habe bei meinem subtilen Redigieren darauf geachtet, dass der

Text eben so authentisch bleibt wie er war. Viele Aussagen von mir zu Personen sind sehr direkt.

Auch daran habe ich bewusst nichts geändert, denn es soll - so unterstelle ich es Ihnen bzw.

Ihrer Intention des Buches - ja auch authentisch sein. D.H. aber auch, dass manche Passagen ein

wenig holprig klingen, ebenso wie ein gesprochenes Wort.

Ich muss Ihnen an dieser Stelle ein großes Kompliment machen: Sie haben es verstanden, aus meinem Rohmaterial mit vielen unstrukturierten Aussagen und vielen Ähms und Ohms einen pointierten Interviewtext zu erstellen, der genau das auf den Punkt bringt, was ich aussagen wollte.

Der Text ist authentisch, z.T. ungeschliffen offen und gerade auch deshalb mit klaren, eindeutigen Meinungsbildern wie ich Führung lebe und erlebt habe.

Ich erteile Ihnen hiermit grünes Licht für die Veröffentlichung.

Mit herzlichen Grüßen aus Marburg,

Prof. Dr. Michael Stephan

Kann man unsere Intention besser beschreiben? Nein, wir nicht!

▪ **Unser Vorgehen**

Alle Aufzeichnungen unserer 55 Gesprächspartner sind in die (anonymisierte) Gesamtauswertung und Eindrucksbildung eingegangen (siehe nachfolgende Grafik „Kaleidoskop der Führungswelten“).

Die nachfolgende Abbildung zeigt Anzahl und Verteilung der 55 Interviewpartner der Gesamtstichprobe auf die verschiedenen Branchen.



Das Kaleidoskop der Führungswelten:
Die Verteilung der Gesprächspartner nach ihren „Organisations-Milieus“

Für die Wiedergabe haben wir uns für zwei Varianten entschieden:

- Bei **24** unserer Interviews haben wir eine ausführliche Wiedergabe vorgenommen. Hier können Sie den Originalton der persönlichen Ausführungen lesen. Manche Leser mögen diese Variante zum Vertiefen, vielleicht tagsüber.
- Bei **13** haben wir die Interviews in die Form von kurzen Statements gebracht. Manche Leser bevorzugen eher diese Variante, da sie das Wichtige gerne prägnant lesen, vielleicht eher am Abend vor dem Einschlafen.

Beides zusammen soll für die Leser eine anregende Komposition abgeben, die sich mit ihren jeweiligen Lesegewohnheiten, Interessen und Neigungen auf die jeweilige Form stürzen können, um den für sie wichtigen Inhalt herauszudestillieren.

Vor ein paar Jahren haben wir von einem Besuch des „Chinesischen Staatszirkus“ eine schöne Formulierung mitgenommen, die der Ansager der einzelnen Kunstnummern jeweils beschwörend vorausstellte:

„Möge die Übung gelingen!“

■ **Und die übrigen Interviews?**

Alle Gesprächspartner hatten triftige Gründe, warum sie ihre Zusagen für eine Veröffentlichung wieder zurückgenommen haben oder nehmen mussten. Das haben wir selbstverständlich akzeptiert. Zugegebenermaßen nicht in allen Fällen mit leichtem Herzen.

Ein Romantiker würde vielleicht sagen: „Wir tragen die Gespräche in unseren Köpfen und in unseren Herzen.“ Und damit gehen sie ja nicht verloren. Auch nicht für unser Buch, da die Inhalte in unsere anonymisierte Auswertung und Analyse einbezogen wurden. Die Gründe:

- „... Veränderung der politischen Lage in der Organisation. Veröffentlichung leider nicht mehr möglich.“
- „... zu spät, veränderte Umstände, passt nicht mehr!“
- „... leider zu spät + im Gespräch unerwartet persönlich geworden ...“
- „Politische und organisatorisch-strukturelle Veränderungen, geht leider nicht mehr“
- „Unser Unternehmen wurde verkauft, veränderte Situation ...“
- „... Auflage des Vorstandes: geht leider nicht!“

Dr. Uwe Böning, – Brigitte Fritschle, – Dr. Stefan Oefner-Py

April 2017

Die Protagonisten



Dr. Uwe Böning

Coaching-Pionier in Deutschland
 Management-Berater und Senior-Business-Coach auf Top-Management-/Executive-Ebene in Dax-Unternehmen + Mittelstand
 Umsetzung von Change-Projekten
 Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult® GmbH
 Diplompsychologe und Klinischer Psychologe (DGVT)
 Lehrbeauftragter verschiedener Universitäten/Hochschulen (Fontainebleau, Osnabrück, Freiburg, Mannheim, Frankfurt)
 Vielfacher Autor von Büchern + Fachartikeln
 Was lohnt sich? Sinnhafte Arbeit mit Menschen in Unternehmen, um persönliche Entwicklung und Leistungsentfaltung als positive Herausforderung zu ermöglichen. Humor, auch bei der Bewältigung schwieriger Arbeits- und Lebenslagen. Bekennender Lustarbeiter mit Hobbies: Lesen, Schreiben, Fotografieren, Nordic Walking



Brigitte Fritschle

Business-Coach, Management- und Organisations-Berater
 Geschäftsführender Gesellschafter Böning-Consult® GmbH
 Co-Autor von Fachbüchern und anderen Medienbeiträgen
 Leiter von Change-Projekten: Umsetzung von strategisch ausgerichteten Reorganisationen, Prozess-Optimierung, Post Merger Integration, Komplementärberatung
 Beruflicher Umsteiger aus Leidenschaft. Bis 1985 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Von psychologischen Schulprojekten zur professionellen Gestaltung von Change-Projekten in Unternehmen. Mit Uwe Böning in der Gesamtverantwortung für Böning-Consult. Nach dem Motto: Alleine geht immer, zusammen geht besser. Mit Begeisterung Unternehmer. Der Gestaltung wegen. Unternehmer sein heißt, Risiken einzugehen. Bewusst und kalkuliert. Nur dann ist echte Gestaltung und Weiterentwicklung möglich.



Dr. Stefan Oefner-Py

Unternehmensberater und Organisationsentwickler
 Partner der Böning-Consult® GmbH seit 1989
 Autor und Co-Autor von Fachbüchern und Medienbeiträgen
 Berater in Change-Projekten: Umsetzung von organisatorischen Neuausrichtungen, Strategie- und Leitbildentwicklung, Projekt- und Innovationsmanagement. Gestalter und Moderator von Workshops und Großveranstaltungen. Gutachter zur Unternehmenslage und Unternehmenskultur, Wissenschaftler und Autor. Bereits im Wirtschaftsingenieur-Studium die Liebe zu Organisationsentwicklung und Beratung entdeckt. Freidenker, Freiberufler, Mitstreiter, Partner, Wegbegleiter. Immer wissenschaftlich, gerne unternehmerisch, nie langweilig.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Energiesektor	1
1.1	Wilhelm Bonse-Geuking	2
1.2	Dr. Frank Mastiaux	9
1.3	Lutz Feldmann	13
1.4	Udo Bekker	15
1.5	Paul-Vincent Abs	20
1.6	Unser Kommentar: Führungsleben in einem traditionell geprägten Arbeitsumfeld	23
2	Industrie – Produktion	27
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
3	Politiker gestalten das öffentliche Leben	79
3.1	Rudolf Scharping	80
3.2	Boris Palmer	87
3.3	Manfred Schaub	95
3.4	Unser Kommentar: Führung(sleben) in der Politik	104
4	Banken nach dem Umbruch	109
4.1	Anonymus 2	110
4.2	Stephan Bruhn	111
4.3	Unser Kommentar: Später Umbruch im Finanzbereich	118
5	Die Berater	123
5.1	Karl-Heinz Feldmann	124
5.2	Ursula Kiel-Dixon	131
5.3	Dr. Johannes von Schmettow	138
5.4	Ludger de la Chevallerie	146
5.5	Dr. Uwe Hartmann	153
5.6	Lothar Hoss	161
5.7	Unser Kommentar: Führung von der Außenlinie	162

6	Universität und Schule	167
6.1	Prof. Dr. Heidi Möller	168
6.2	Prof. Dr. Rolf van Dick	176
6.3	Prof. Dr. Michael Stephan	184
6.4	Andreas Koini	192
6.5	Unser Kommentar: Wenn der Kopf führt	193
7	Kirchen-Fürsten sind auch Menschen	197
7.1	Dr. Johannes zu Eltz	198
7.2	Prof. Dr. Martin Hein	205
7.3	Unser Kommentar: Führungsleben in der Kirche	213
8	Theater-Künstler, Koch-Künstler, Mode-Künstler, Häuser-Künstler	217
8.1	Thomas Bockelmann	218
8.2	Anja Gockel	226
8.3	Frank Buchholz	228
8.4	Barbara Ettinger-Brinckmann	236
8.5	Unser Kommentar: Wie führt's sich denn mit Kreativen?	238
9	Führung im Digitalen Zeitalter	241
9.1	Die Meta-Studie des IFIDZ	242
9.2	Die Neue Führung	243
9.3	Integrale Organisationsentwicklung	246
9.4	Digital Leadership	248
9.5	Veränderte Erwartungen	250
9.6	Schlussbemerkung: Das FAZIT zum geschlagenen BOGEN	251
	Literatur	252

Der Energiesektor

Führung unter der Bedingung von Aufstieg und Abstieg!

- 1.1 **Wilhelm Bonse-Geuking – 2**
- 1.2 **Dr. Frank Mastiaux – 9**
- 1.3 **Lutz Feldmann – 13**
- 1.4 **Udo Bekker – 15**
- 1.5 **Paul-Vincent Abs – 20**
- 1.6 **Unser Kommentar: Führungsleben in einem traditionell geprägten Arbeitsumfeld – 23**

1.1 Wilhelm Bonse-Geuking

Wilhelm Bonse-Geuking hat vier Karrieren absolviert: Vor und während des Bergbaustudiums an der RWTH Aachen in der Bundeswehr, im VEBA-Konzern von 1972–2001, in der BP Group von 2001–2006, als Vorsitzender der RAG-Stiftung von 2007–2012. Zusammenarbeit mit Dr. Böning als Vorsitzender der Veba Oel AG 1995–2001.

BÖ: *Herr Bonse, wir beginnen mit einer scheinbar einfachen Frage: Was fällt Ihnen als Erstes ein, wenn Ihnen der Begriff Führung durch den Kopf geht?*

BG: Führung heißt: Ich muss ein Ziel haben und Menschen dafür gewinnen, sich dieses Ziel zu eigen zu machen und mir bei der Verfolgung des Ziels zu folgen. Das würde ich als Führung ansehen.

BÖ: *Es ist interessant, wie Sie damit den Kern eines alten, aber weithin akzeptierten Führungskonzepts fast wörtlich formulieren. Die Aussage lautet etwa: „Führung heißt auf Menschen einwirken, um Ziele zu erreichen.“ Sie haben „Menschen gewinnen“ gesagt.*

BG: Es geht vielfältig, wie man einwirkt – oder wie man sie gewinnt. Ich habe ein Grundsatzpapier fertig gestellt. Ich werde am Freitag vor den Unternehmern des Bistums Paderborn einen Vortrag halten. Da geht es um die Frage, wie man Grundsätze, die der Vatikan für Führungskräfte entwickelt hat, in der Praxis umsetzen kann. Ein Kapitel meines Vortrags heißt „Vorbild“, „Das Führen durch Vorbild“ wird in der heutigen Zeit sehr unterschätzt. Ich habe in dem „Verein“, wo wir beide zusammengearbeitet haben, gesagt: „Ob Sie es wollen oder nicht: Sie sind Vorbild! Ihre Leute gucken auf Sie!“ Viele Führungskräfte wollten keine Vorbilder sein.

BÖ: *Ich erinnere mich, was ein paar alte „Veba Öl-er“ anlässlich Ihrer Verabschiedung in einem kleinen Kreis angesprochen haben: Es ging um die Wahrnehmung Ihrer Person, Ihrer persönlichen Entwicklung und darum, welches Vorbild Sie selbst für die*

Führungskräfte geworden sind. Das war ein Teil Ihrer persönlichen Glaubwürdigkeit! Nun, ich habe ja gewusst, wovon gesprochen wurde, da ich das Ganze ja begleitet habe ...

BG: Ja, aber jetzt stellen Sie Ihr Licht unter den Scheffel.

BÖ: *Das Interessante dabei ist: Es hat bei Ihnen über Jahre gewirkt. Ich hatte vor kurzem ein Treffen mit ein paar Leuten von E.ON, die Sie auch erlebt hatten. Dort wurde auch Ihre persönliche Wirkung herausgestellt! Die war für viele Leute wirklich beachtlich ...*

BG: Ja, ich habe das bei Konzernführungs-kräfte-Treffen gemerkt. Das hat mich sehr gewundert! Aber na ja, gut! Es ist halt so.

BÖ: *Es ist eine schöne persönliche Bilanz.*

BG: Ja doch, ich freue mich darüber!

BÖ: *War denn in den Gremien, mit denen Sie zu tun hatten, Führung ein Thema, mit dem man sich ausführlich auseinandergesetzt hat?*

BG: Wenn Sie beim Aufsichtsrat anfangen, eigentlich nicht! Die Aufsichtsräte sind eher zahlenorientiert. Ich kann mich nicht erinnern, dass wir über Führung gesprochen haben. Im Vorstand sehr wohl, daran waren Sie ja auch maßgeblich beteiligt. Aber natürlich auch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden.

BÖ: *(Das Handy klingelt!) Ich gehe nicht dran. Die Technik und die Gewohnheiten haben sich dramatisch verändert. Dass man anrufen und sich erreichen lassen kann, ist ein Vorteil. Aber es verändert die Kommunikationsabläufe. In mancher Hinsicht empfinde ich es als eine extreme Verschlechterung des Umgangs und ein Verlust an Wertschätzung.*

BG: Völlig! Wenn wir früher Besprechungen hatten, gab's die berühmte Kaffeepause. Man stand zusammen und unterhielt sich. Heute rast jeder los, macht sein iPhone auf, telefoniert, verschickt Emails. Sie sitzen in einem Kreis und die Hälfte guckt in das Mobiltelefon, während gesprochen wird. Alles sehr unsozial. Ich hadere damit, aber ich habe es bei mir unter Alter ab.

BÖ: *Ich auch. Aber ich setze mich damit auseinander, weil ich bedauere, was sich dadurch in sozialer Hinsicht einstellt. Es ist fast ein Symbol, nicht nur für die Vertechnisierung von Lebensverhältnissen, sondern auch für den Verlust von Wertschätzung, Beachtung und Aufmerksamkeit anderen Menschen gegenüber.*

BG: Da folge ich Ihnen. Ich kam – gerade mal 30 – in den Vorstand einer kleinen Gesellschaft in Hannover. Das Unternehmen war eine Gründung der Provinz Hannover und des preußischen Staates in der 20er Jahren. Da hat es keine einzige Besprechung oder Telefonat gegeben. Die Kommunikation ging nur per Brief. Die Post wurde zwei Mal am Tag ausgeliefert. Und wenn Sie die Gründungsdokumente lesen, den ganzen Gedankenaustausch – phänomenal. Da haben die Leute gesessen, haben sorgfältig gelesen, was von Berlin, die Berliner was von Hannover kam. Dann gab es in wohlgesetzten Worten Kommentare und Alternativvorschläge.

BÖ: *Zum Thema Führung zurück? Mich interessiert, wo Sie über Führung Ihrem heutigen Verständnis nach am meisten gelernt haben?*

BG: Ganz wichtig war meine Militärzeit. Die war Anfang der 60er Jahre. Damals wurde man ja in 18 Monaten im Schnellkochtopf Reserveoffizier. In meiner Kompanie waren keine weiteren Offiziere, es gab nur den Chef und junge Unteroffiziere. Ich war Fähnrich, sogenannter Portepeee-Unteroffizier und häufig mit Führungsaufgaben betraut. Habe furchtbar viele Fehler gemacht. Kameraden von mir in Arrest genommen, weil die z.B. in mir den alten Kumpel sahen und nicht den Fähnrich. Bin als Kompaniechef abgegangen. Die Ausbildung der Bundeswehr war hervorragend. Man ging auf die Heeresoffiziersschule und wurde da von sehr eindrucksvollen Persönlichkeiten gebildet. Da habe ich eine Menge Führungsverständnis gelernt. Deswegen auch die Betonung vorhin: Das Vorbild. Dann die Zeit bei Bennigsen (VEBA); war hart, aber sehr lehrreich. Da habe ich gelernt, sofort auf den Kern zu stoßen. Nach meiner Beobachtung und beruflichen Erfahrung gibt es eine sehr deutsche Eigenschaft: Wenn ein Problem auf dem Tisch liegt, sich erst einmal mit Randthemen zu befassen und nicht mit dem Kern des Problems. Ein Beispiel: Als Vorsitzender bin ich explodiert – bevor Sie mich so richtig gecoacht hatten ...

Nach einer Mittelfristplanungs-Präsentation habe ich gesagt: „Ihr seid wohl von allen Göttern und Geistern verlassen. Das kann doch keine Planung sein!“. Da haben die Führungskräfte lustig ihre Verluste über die nächsten Jahre geplant. Keine Maßnahmen, wie man dagegen steuert. Da habe ich gesagt: „Die Planung akzeptiere ich nicht!“ Das war in der Sitzung.

In der anschließenden Vorstandssitzung beschwerten sich meine Kollegen zuerst darüber, dass ich explodiert bin. Warum ich mich nicht erst mit ihnen ausgetauscht hätte. Deren Sorge war nicht so sehr, dass da eine miserable Planung vorgelegt wurde, sondern dass sie sich persönlich angegriffen fühlten. Das waren ja zum Teil ihre eigenen Leute, die den Mist vorgetragen hatten! Ich will deutlich machen, dass wir gerade in Deutschland oft nicht an den Kern des Problems herangehen. Aus meiner Erfahrung sind die Amerikaner da viel lockerer. Die haben keine Berührungängste. Die sprechen das Kernproblem offen an. Ich muss sagen: Bei der BP war das im Regelfall auch so, wenn auch auf die englische Art, aber in Deutschland ist das ein Problem. Bennigsen hatte eine enorm schnelle Auffassungsgabe und das hat man da gelernt. Der andere war Oschmann (Veba Oel). Der hatte Karriere durch sehr harte Arbeit gemacht. Er war eine sehr, sehr abgerundete Persönlichkeit. In den drei Bereichen habe ich viel gelernt: Beim Militär und den Herren Bennigsen und Oschmann.

BÖ: *Wissen Sie, was ich in den Gesprächen mit Ihnen immer animativ und stimulierend fand? Nicht jeder fand das immer lustig, aber für mich war es anregend.*

BG: Was?

BÖ: *Ihre Art und Weise, direkt auf dem Punkt zu kommen. Und dann gab es noch etwas an Ihnen, das manche gefürchtet, andere bewundert haben: Sie haben ein glänzendes Gedächtnis ...*

BG: Lässt nach.

BÖ: *Diese Kombination war auch für mich eine Erfahrung an den Stellen, die wir diskutiert haben. Sie kamen ziemlich schnell auf den Punkt. Sie haben wenig Bewegungen nach außen gemacht oder sind*

woanders hingelaufen. Ihr Motto schien: direkt oder nicht!

BG: Ich glaube, dass mir die Ausbildung am humanistischen Gymnasium und das Bergbaustudium dabei geholfen haben. Aber nach 9 Jahren Latein, 6 Jahren Griechisch habe ich die Schule gehasst. Erst nach vielen Jahren habe ich meinen Lehrern Abbitte geleistet, weil sie mich gezwungen haben, tiefer zu bohren und mich nicht mit oberflächlichen Informationen oder Darstellungen zufrieden zu geben. Das Bergwerk ist ein Mikrokosmos vielfältiger Art. Vieles gibt es da: Betriebswirtschaft und Geologie, Geophysik, die reine Technik. Sehr Unterschiedliches. Ein Bergwerk ist ein ziemlich statischer Komplex. Sie gehen Tag für Tag an dieselbe Stelle. Und unten bewegt sich alles relativ langsam. Alles ist sehr langfristig angelegt. Sie sind gezwungen, alle auf das Endergebnis einwirkenden Faktoren von Anfang an zu erfassen. Auf das Wesentliche zuzugehen. Von dieser Ausbildung habe ich eine ganze Menge Rüstzeug mitgekriegt. Die praktische Anwendung habe ich dann später gelernt.

BÖ: Hat sich im Laufe der Jahre durch Ihre verschiedenen beruflichen Tätigkeiten irgendetwas verändert – oder sind ihre Vorstellungen geblieben?

BG: Im Kern hat sich mein Führungsverständnis nicht viel verändert. Das lernen Sie insbesondere beim Militär. Wenn Sie führen müssen, wenn Sie an einer verantwortungsvollen Position sind und hinter Ihnen stehen die Leute und sagen: „Wat mache mer denn nu?“ Dazu kommt noch eine ethische Komponente. Ich sehe immer die Aufgabe und die Verantwortung ganz vorne und nicht so sehr, welche Rolle spiele ich da und wie sehe ich aus, sondern: Wie kann ich den Job optimal wahrnehmen?

BÖ: Würden Sie sagen, dass das noch heute ein zeitgemäßes Führungsverständnis ist?

BG: Ich habe meine Zweifel. Ich habe eine Reihe von Leuten beobachtet. Das ging so richtig los bei N.N., an den Sie sich ja vielleicht auch noch gut erinnern können. Nur „Ich! Ich!“ Das Gleiche habe ich auch in anderen Firmen bemerkt. Für viele ist heute der Gradmesser der eigenen Bedeutung das Einkommen.

Unglaublich! Ich habe mich mit anderen Aufsichtsratsvorsitzenden unterhalten, die auch beobachtet, wie sehr wir heute eine Führungsschicht haben, die primär an ihrem eigenen finanziellen Vorteil, an ihrer eigenen persönlichen Bedeutung interessiert ist. Den Begriff des Schämens gibt es für manche Leute gar nicht.

Schauen Sie so einen Mann wie N.N. an, der doch grandios gescheitert ist: Er schämt sich nicht! Auch sich selbst in die Pflicht nehmen! Die Leute haben nicht den Mut zu sagen: „Ja, das haben wir gemeinsam verbockt und das vertreten wir jetzt auch! Wenn man uns loswerden will, dann soll man uns das sagen.“ Aber sich bei Misserfolg auseinander zu dividieren, obwohl man das gemeinsam gemacht hat, das geht nicht. Und dann auch noch zu glauben, sich durch das Wegschieben der Verantwortung selbst entpflichten zu können! Schäbig! Das ist schäbig. Dass sich jemand hinstellt und sagt: „Jawohl, ich habe Mist gebaut. Da ist etwas in die Hose gegangen. Es tut mir leid ...“ Das kriegen Sie von den Vorständen nicht zu hören. Wie die herumeiern, anstatt zu sagen: „Falsch eingeschätzt“. Deswegen habe ich mein eigenes Versagen auch noch einmal in meiner Abschiedsrede angesprochen ...

BÖ: Ja, das haben Sie in der Rede angesprochen.

BG: Ich meine, wir verdienen ein Schweinegeld. Wir sind abgesichert, wenn wir nicht goldene Löffel klauen. Werden wir vorzeitig pensioniert, kriegen wir eine gute Pension. Danach würden sich Millionen die Finger lecken. Und trotzdem haben viele nicht den Mumm, sich hinzustellen und zu sagen: „Ja, das ist schiefgelaufen. Es tut mir leid, ich habe das zu verantworten.“ Machen sie nicht! Aber das ist Zeitgeist!

BÖ: Wenn Sie an die realen Erfahrungen denken: Was glauben Sie, würden Leute am liebsten hören oder am liebsten erzählen, wenn es um Führung geht? Ich meine Topmanager.

BG: Das ist schwierig! Ich weiß nicht, ob ich das beantworten kann. Das Kernproblem haben wir vorhin angesprochen: Häufig ist die Unfähigkeit oder der Unwille da, sich den wirklich wichtigen Themen zu widmen! Wenn ich führen will, muss

ich alle möglichen Hindernisse überwinden, muss widerstrebende Äußerungen einfangen und, und, und ... Und sich damit intellektuell redlich auseinandersetzen: Wie kriege ich das hin? Das ist häufig nicht erkennbar. Es ist eher so, wie wir das vorhin an dem Beispiel N.N. verdeutlicht haben. Aber, so wie ich höre, gilt das auch für viele andere. Die Leute bilden sich eine Meinung, die dann wie ein Diktat verkündet wird und die Mitarbeiter haben zu folgen. Vielleicht kann ich ihre Frage jetzt so beantworten, dass die meisten Führungskräfte nicht erkennen, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu gewinnen für das, was man gemeinsam erreichen will! Vor allem auch bei der Überlegung: Wie kommen wir dorthin wo wir hinwollen? Auch die Meinungen der anderen sind gebührend heranzuziehen! Man kann nicht alles im Blick haben und ist häufig in seine eigenen Ideen verliebt – und da möchte man Beifall haben. Ich persönlich bin immer sehr misstrauisch gewesen, wenn auf einmal alle sagten: „Ja, das ist es.“ Weil: So gut ist man nicht, dass man alle Ecken sauber ausgekehrt hätte.

Führen ist bei vielen Führungskräften die Erwartung, dass die Leute das machen, was man selbst für richtig hält. Gibt es Widerspruch, kommt sofort die Loyalitätsfrage. Das wird dann sehr unangenehm, wenn jemand, obwohl er sich erkennbar dem Unternehmen verpflichtet fühlt, eine andere Auffassung hat und die dann auch noch vehement vertritt: Das ist dann illoyal. Also, der D.D. an den Sie sich noch gut erinnern, den habe ich eigentlich nur ertragen, weil er mir gegenüber immer eine kritische Gegenposition hatte.

BÖ: *Das hatte er, ja. Hat er auch so geäußert.*

BG: War auch in Ordnung.

BÖ: *Ich darf mal wiederholen, was ich verstanden habe. Ihnen waren 3 Dinge wichtig: Das eine war auf den Kernpunkt zu kommen und so schnell wie möglich anzusprechen, worum es inhaltlich geht. Zweitens haben Sie eine realistische, fast radikalrealistische Betrachtung, wie Sie Umstände, Führungssituationen, Entscheidungssituationen, die Unternehmenssituation oder eine Personalsituation einschätzen. Und Sie verlangen von sich eine radikalrealistische Analyse: Ein „Gefällt’s mir oder gefällt’s mir nicht?“ ist*

nicht die entscheidende Fragestellung, sondern ein „Wie sind die Verhältnisse?“ Dritter Punkt: Sie sagen ja eigentlich in vielen Varianten: „Ich finde ganz schön, wenn ich geschätzt werde, aber ich darf mich selbst nicht zu ernst nehmen ...“

BG: Ja, ganz wichtig. Mein Leitthema ist ja: Wir haben eine Aufgabe. Wir haben eine Verpflichtung! Wir haben eine Verantwortung! Das ist mein Leitthema. Und die Person hat da zurückzustehen!

BÖ: *Ja. Und dieser Punkt kommt bei Ihnen ganz stark durch.*

BG: Deswegen ist es mir auch leicht gefallen aufzuhören. Weil das für mich keine Frage des Ansehens war oder dass ich bedeutend bin. Sondern: Ich habe meine Aufgabe erledigt und habe – wie man beim Militär sagt – jetzt ins Glied zurückzutreten. Jetzt bin ich wieder ein einfacher Bürger.

Da bewundere ich die Gewerkschaftsführer. Ganz stark ist mir das bei Karl Hauenschild aufgefallen. Das war der Chef der IG Chemie in den 70er Jahren. Mit ihm hatte ich als Jung-Vorstand und natürlich auch als Assistent von Bennigen gelegentlich zu tun. Der hatte eine starke Stellung in der Politik in Bonn. Auch Adolf Schmidt, Chef der IG Bergbau, der zudem noch im Bundestag war. Als die beiden ihr Amt abgegeben hatten, hat man nichts mehr von ihnen gehört. Von hier nach da: Schluss! Sie waren nur noch Privatleute. Beide sind für mich Beispiele.

BÖ: *Ich kann mich an Hauenschild noch erinnern. An Bilder, Zeitungsberichte und an sein hohes Image. Dann war er auf einmal weg. Ich habe mich damals gewundert, wo er geblieben war ...*

BG: Als ich bei ihm in Hannover war, kam die Sekretärin rein: „Der Bundeskanzler.“ Helmut Schmidt hatte irgendetwas. Der hat ihn als Ratgeber, als Reibfläche benutzt. Nach meiner Beobachtung können Sie gleiches Verhalten oft in der katholischen Kirche sehen. Das beste Beispiel ist Papst Benedikt. Der sagte: „Meine Kräfte reichen nicht mehr aus. Ich trete ab.“ Und Sie sehen und hören nichts mehr von ihm.

BÖ: *Ein außerordentlicher Schritt.*

BG: Das erleben Sie bei Menschen, die mir als Vorbild dienen, die die Aufgabe vor der Person sehen. Das ist preußische Haltung. Friedrich der Große ist mit seinem schönen Satz: „Ich bin der erste Diener meines Staates“ etwas schattig. Aber in gewisser Weise reflektiert er das Pflichtbewusstsein.

BÖ: *Ich finde, dass Ihre Grundhaltung sehr deutlich herauskommt. Gleichwohl die Frage: Hatten Sie nie das Bedürfnis, Ihre Führungsvorstellung anzupassen, zeitgemäßer zu machen?*

BG: Gut, es ist schon wichtig. Denken Sie an unsere Bemühungen, eine lernende Organisation zu werden. Es ist schon wichtig, dass man sich immer wieder fragt: Machst du das richtig? Dass man abends reflektiert, wie der Tag war. Schwerpunkte für den nächsten Morgen setzt, wo man besser sein will. Ich bin sicherlich unter Ihrer Einwirkung doch etwas handlicher geworden. Ich bin nicht mehr so explodiert ...

BÖ: *Das stimmt!*

BG: Und ich bin mehr auf Menschen eingegangen. Aber das hat nicht mein Führungsverständnis beeinflusst, sondern eher mein Führungsverhalten!

BÖ: *Das entsprach eher Ihrer Grundhaltung und ihrer Grundbereitschaft. Wir haben uns eigentlich wenig über ihre Kinder unterhalten. Heute würde ich Sie gerne fragen: Was haben ihre Kinder an Ihnen am meisten geschätzt?*

BG: Das weiß ich nicht. Ich weiß es wirklich nicht, was sie an mir schätzen. Ich unterhalte mich mit den Söhnen nicht darüber, was sie an mir gut finden, weil ich nicht glaube, dass ich da eine richtige Antwort kriege. Meine Frau sagt: „Du bist viel zu dominierend“. Aber die Jungs machen trotzdem gerne ihre Witze über mich.

Sie haben mir ja selbst gesagt, ich wirke dominierend. Es ist nicht so, dass die Kinder wegducken. Aber dass ich mit den Söhnen über mich spreche, das passiert nicht oft.

BÖ: *Aber es passt eigentlich zu Ihnen. Gibt es etwas, wovon Sie wissen, dass ihre Kinder das an Ihnen vermisst haben?*

BG: Ich habe mir früher öfters diese Frage gestellt, weil ich sehr viel weg war. Es war immer nur das Wochenende, wo wir gesagt haben: Das Wochenende ist für die Familie da und der Sonntag ist ohne Arbeit! Da machen wir was zusammen. Sie haben mir eigentlich nie gesagt, dass ich ihnen gefehlt habe, wo sie mich gebraucht hätten. Ich führe es darauf zurück, dass ich da war, wenn etwas Wichtiges war oder es ein Problem gab. Einmal bin ich unter Protest des Vorsitzenden aus einer Vorstandssitzung gegangen, weil unser ältester Sohn ein Quecksilberthermometer zerbissen hatte und meine Frau in heller Aufregung war. Es gibt immer wieder Phasen im Leben, wo deutlich sein muss, wo die Priorität liegt. Man sagt ja immer „Work-Life-Balance“ oder „Familien- und Berufsbalance“. Das ist kein zeitliches Thema, sondern das Erkennen von Prioritäten, wann es wirklich Not tut. Die Familie hat immer akzeptiert, dass ich einen anspruchsvollen Job habe, verbunden mit vielen Reisen und Abwesenheit. Aber sie wusste auch, wenn etwas ist, dann ist der Vater da und verfügbar. Insofern kann ich nicht sagen, dass die Kinder gesagt hätten: „Hier enttäuscht uns der Papa.“ Unser Zweiter ist dauernd auf Reisen in seinem Job. Er ist am Wochenende immer bei uns zu Hause. Unser Jüngster macht jetzt seinen Urlaub mit Familie bei uns auf dem Hof. Als unser Ältester heiratete, fragte ihn jemand, ob die Hochzeit bei seiner amerikanischen Frau in Seattle stattfände. Antwort „Nee, nee, die Hochzeit muss bei uns zuhause stattfinden.“ Alle Drei haben einen sehr starken Zug nach Hause. Das ist natürlich primär das Verdienst meiner Frau, aber ich wirke da nicht als Hindernis.

Zurück zu Ihrer Frage: Ich glaube, vielleicht Verlässlichkeit und ein gewisser Stolz. Ich war ja auch auf meinen Vater stolz, der ein hoher Beamter und sehr angesehen war. Das empfindet man, sagt es aber nicht ...

BÖ: *Ich finde amüsant, wie extrem präzise Sie sein können. Und gleichzeitig beherrschen Sie eine fast poetische Art, Andeutungen zu machen. Das ist z.B. ein Punkt, über den ich öfter bei Ihnen nachgedacht habe: Warum manche Leute Schwierigkeiten haben, mit Ihrer Dominanz oder Ihrer Vitalität klarzukommen. Sie können unglaublich genau sein, selbst in der Andeutung. Und das bringen Sie mit einer gefühlsmäßigen Variation, die muss man einfach aushalten können.*

Meine Frage ist, ob Sie unterschiedliche, erfolgreiche Topleute erlebt haben? Oder würden Sie eher einen gemeinsamen Aspekt betonen? Gibt es verschiedene Wege zum Erfolg?

BG: Schwierig. Ich habe Führungspersönlichkeiten erlebt mit einer beeindruckenden Intellektualität, mit einer Fähigkeit, sich zu artikulieren, klar und verständlich zu sein, die aber in ihrer Sozialkompetenz extrem unterentwickelt waren. Der von mir mit einer gewissen Bewunderung beschriebene K. war so einer. Das war eine mehrfach gespaltene Persönlichkeit. Dann will ich den N.N. nennen: brillanter Unternehmensführer. Aber viele haben ihn als Roboter bezeichnet. Obwohl er ein Roboter schien mit seiner fachlichen und strategischen Brillanz, war er sehr gut und in der Lage, tolle Leute heranzuziehen. Bei erfolgreichen Unternehmern sehe ich als wesentlichen Unterschied, ob sie das nach dem Wehner'schen Prinzip machen: „Ich ziehe den Karren alleine und die Leute dürfen mir allenfalls helfen zu schieben“ oder in der Lage sind, ein brillantes Team zusammenzustellen, mit dem sich das Ziel gemeinsam erreichen lässt und jeder auch eine gute eigenständige Rolle spielt. Das hat sich bei N.N. übrigens irgendwann geändert. Je mehr Erfolg er hatte – je mehr er als der Sonnenkönig der Branche gefeiert wurde, umso mehr kam er in eine erdferne Umlaufbahn. Das ist die große Gefahr von Erfolgsmenschen. Er verlor den Kontakt zur Realität. Auch dadurch, dass er sich mehr und mehr mit Ja-Sagern umgab. Die Leute hatten nicht den Mut, ihm klaren Wein einzuschenken. Mit der Folge, dass er abstürzte mit einer fürchterlichen Geschichte. Aber wir kennen ja genügend andere große Führer, die zum Schluss die Realität anders erlebt haben.

BÖ: Daran erinnere ich mich noch. An diesen überraschend schnellen Rücktritt.

BG: Um auf Ihre Frage zu antworten: Erfolgreiche Führer wissen, was Sache ist. Aber sie unterscheiden sich sehr darin, wie sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie die Führungskräfte einsetzen, die sie brauchen. Die Kunst liegt darin, in der heutigen Komplexität ein kritisches Spannungsverhältnis aufrechtzuerhalten und in der Bereitschaft der Truppe, eine gefällte Entscheidung einheitlich umzusetzen.

Es ist die Fähigkeit, die richtigen Leute um sich zu versammeln und sie auch zu halten. Das wäre meine Antwort auf Ihre Frage.

BÖ: Ja. Es ist eben Ihre Antwort. Es geht ja um Ihre Erfahrungen, um Ihre Beschreibungen.

Ich darf einen inhaltlichen Sprung machen: Wenn Sie die heutigen Verhältnisse anschauen: Komplexe Organisationen, internationale Verpflichtungen, virtuelle Arbeitsstrukturen, Vertechnisierung vieler Kommunikationsabläufe. Verändert das die Führung? Oder sind die wesentlichen Grundfragen davon relativ unberührt?

BG: Was mehr und mehr unter die Räder kommt, aber im Geschäftsleben letztlich unverzichtbar ist, dass man sich in die Augen schaut und einander vertraut. Wir haben ja vorhin darüber gesprochen, dass die bilaterale Kommunikation sehr nachlässt. Kommunikation in dem Sinne, dass man sich durchaus auch kritisch miteinander austauscht. Und dann sagt: „OK, das machen wir jetzt so.“ Sie haben etwas mit Ihrem Counterpart ausgehandelt und beide wissen: Jetzt müssen wir durch unsere verschiedenen Gremien. Das ist immer ein Risiko, weil in den Gremien Eigengesetzlichkeiten und Eigendynamiken herrschen, die eine Zustimmung zu dem Vorschlag durchaus gefährden, wenn nicht sogar verhindern. Das aber müssen beide wissen und einander vertrauen, dass das, was sie per Handschlag vereinbart haben, auch durchgeht. Oder: Sie schicken jemanden auf eine schwierige Mission, geben ihm ein Ziel, setzen den Rahmen und sagen im Übrigen: „Wie du das erreichst, ist deine Sache. Ich kann es Dir nicht sagen. Das musst du vor Ort klären!“ Ich meine zu beobachten, dass die Fähigkeit, einander zu vertrauen und zu delegieren, nachgelassen hat. Auch durch herabsetzende Gerüchte, die jede Person umgeben. Man sollte diese Gerüchte lieber an die Seite legen und sein persönliches Urteil über einen Menschen durchhalten.

BÖ: Es ist interessant, dass Sie diesen Punkt ansprechen. Ich erlaube mir, an dieser Stelle persönlich zu reagieren. Natürlich ist das kein Beweis, aber eine Bestätigung für das, was Sie sagen: Ich habe bei mir persönlich in ganz vielen schwer kontrollierbaren Situationen erlebt, dass es für mich eine bindende

Wirkung und hohe Stimulation hatte, dass Leute mir an schwierigen Stellen trauen. Das ist ein Trigger. Deswegen verstehe ich sehr genau, was Sie damit sagen.

BG: Ja, beides habe ich wirklich oft erlebt. Bei dem G.G. z.B. hatte immer der Letzte Recht. Sie kommen zu einem Ergebnis, Sie gehen aus dem Raum, danach kommt einer, sagt etwas Anderes und schon sind Sie im Abseits. Das gab es schon vor 30 Jahren. Ich meine aber, es ist schlimmer geworden. Denn die Informationsdichte ist gestiegen. Dinge verbreiten sich heute in ungeahntem Umfang und großer Geschwindigkeit. Gewissheiten werden infrage gestellt. Die Unsicherheit hinsichtlich der Verlässlichkeit der Mitmenschen ist enorm gestiegen. Das finde ich sehr bedenklich. Es kommt mehr aufs Funktionieren an. Man hat zu liefern. Es herrscht oberflächliche Freundlichkeit. Sobald Sie nicht mehr für jemanden wichtig sind, sind Sie nicht mehr da. Das habe ich bei XX öfter erlebt. Ich war ja ein Unikat, ich bin da als Fossil rumgelaufen.

BÖ: Inwiefern?

BG: Ich war der Älteste. Und ich war von der ganzen beruflichen Entwicklung etwas völlig anderes. Ich hatte ein Unternehmen geleitet. N.N. sagte: Es gibt im Konzern eigentlich nur zwei Unternehmer, ihn und mich. Es war faszinierend, eine ganz andere Unternehmenskultur zu erleben. Meine Einschätzung: In den Konzernen werden Menschentypen herangezogen, die eigentlich mehr Funktionsrädchen sind. Sie werden getrieben und treiben ihrerseits an. Irgendwie ist das mechanistisch, nicht menschlich.

Was man sagen können sollte, ist: Ich kann mich auf den X verlassen. Ich muss gar nicht wissen, was da gerade läuft. Ich weiß, er wird mir nicht in den Rücken fallen. Er wird meine Position vertreten und wird mich nie belügen. Das ist das Wichtige. Über die Jahre habe ich allerdings selbst das Gefühl entwickelt, immer noch mal genauer hinschauen zu sollen. Vielleicht ist das eine Sache des Alters: zu Beginn vertrauensvoller zu sein als später im Alter.

Mir liegt noch etwas am Herzen: In meiner Rede morgen werde ich den berühmten Satz des früheren Verfassungsrichters Bockenförde zitieren: „Der säkulare Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst

nicht schaffen kann.“ Ein Satz im Zusammenhang mit der sozialen Marktwirtschaft, die verlangt, dass die Wirtschaft für den Menschen da ist und nicht umgekehrt. Diese ethische Ausrichtung kann nicht über Gesetze und Verbote erreicht werden. Da bedarf es einer religiösen, moralischen Ausrichtung, die jeder für sich als verpflichtend empfindet. Eine Maßnahme kann legitim, legal sein, aber man macht es nicht, weil es mit den eigenen ethischen Grundsätzen nicht vereinbar wäre. Anstand oder Anständigkeit dürfen nicht unter die Räder kommen.

BÖ: Wenn ich resümiere, was ich täglich beobachte, dann muss ich das bestätigen. Ich höre eine solche Korrektur fast nie.

BG: Als ich 50 Jahre jünger war, war das ein ganz klarer Satz: „Das macht man nicht!“ Haben Sie das Buch „Ego“ von Schirrmacher gelesen? Es gibt viele Leute, die das Buch in Bausch und Bogen verdonnern. Er schreibt über den homo oeconomicus, der nur auf Effizienz, Effektivität und den eigenen Vorteil setzt. Diesen Typ kann man in sehr viel stärkerem Maße als früher beobachten. Es ist dringend erforderlich, dass wir hiergegen etwas tun. Mein Plädoyer am Freitag wird sein: Bei Unternehmern und Managern muss sichtbar sein, dass sie sich auch dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen. Wenn Sie schauen, wie in den Meinungsumfragen das Ansehen der Unternehmer, der Manager gesunken ist. Zum Beispiel die letzte Forsa-Umfrage: Noch nie war das Ansehen von Managern so schlecht. Dass die Menschen heute die Gesellschaft mehr und mehr als ungerecht empfinden, daran haben bestimmte Manager und Unternehmer einen großen Anteil. Wegen der „Gier“! Aber: Das trifft nicht nur auf Manager und Unternehmer zu. Das ist ein genereller Trend in unserer Gesellschaft. Ich habe damals den Chef der Metro gefragt: „Wie kann man eigentlich den Slogan bringen: ‚Geiz ist geil!‘?“ Er guckte mich verblüfft an und sagte: „Versteh' ich nicht. Die Werbung ist doch ungeheuer erfolgreich!“ Und insofern ist jeder Einzelne gefordert.

BÖ: Da ist ein deutlicher Glaubwürdigkeitsverlust zu beobachten. Sie haben in ihrer verdichtenden Art und Weise Ihre Antworten gegeben. Ich bedanke mich ganz herzlich für dieses Gespräch.

BG: Ja, ich freue mich immer, mit Ihnen zusammen zu sein und ich wiederhole, was Sie nicht hören wollen, aber ohne Sie wäre das alles bei mir nicht so gut gelaufen. Ich weiß noch, wie Sie dasaßen, beobachteten und mit den Leuten sprachen. Dann kam ich dazu. Und später haben Sie mir erzählt, wie sich das ganze Klima veränderte. Es war schon wichtig, Sie an der Seite zu haben. Ich muss sagen, das war ein Glücksfall für mich. Unser gegenseitiges Vertrauen. Wir konnten offen sprechen ...

BÖ: *Ich darf ungehemmt an dieser Stelle sagen: Ich freue mich darüber.*

Das Interview führte Dr. Uwe Böning

1.2 Dr. Frank Mastiaux

Dr. Frank Mastiaux, seit Oktober 2012 CEO der EnBW AG. Bis 1993 Studium und Promotion im Fach Chemie. Seine berufliche Laufbahn: Veba Oel AG in verschiedenen Management Funktionen. Von 1998 bis 1999 CITGO Petroleum in Tulsa, Oklahoma, USA. 1999 BL für Versorgung und Vertrieb bei Veba Oel, 2000 GF der ARAL Mineralöl-Vertrieb GmbH. 2001 Wechsel zu BP nach London als General Manager für Marketingstrategie, -planung sowie Marktforschung für die gesamte BP-Gruppe. 2005 bis 2007 CEO des weltweiten Flüssiggasgeschäfts für BP. 2007 Wechsel zu E.ON als CEO von E.ON Climate & Renewables (Erneuerbare Energien). 2010 bis 2012 CEO von E.ON International Energy und initiierte u.a. die Gründung eines JV mit der EBX-Gruppe in Brasilien.

BÖ: *Herr Mastiaux, unser Thema heißt „Führung“ und ich möchte Sie gerne zu einigen Punkten Ihrer persönlichen Erfahrung ansprechen.*

Sie sind ja jetzt viereinhalb Jahre bei dem Unternehmen EnBW. Was waren denn für Sie als Vorstandsvorsitzenden die wichtigsten Führungserfahrungen in diesem ganzen Prozess, die Führung der EnBW

zu übernehmen? Was ist Ihnen aufgefallen und was haben Sie dabei am meisten gelernt?

FM: Dass es nicht einfach ist, zu prognostizieren, welche Dinge erfolgreich oder nicht erfolgreich sein werden. Das geht an manchen Stellen überraschend leicht, da rechnet man gar nicht damit, und an manchen Stellen eher schwierig. Das zweite, vielleicht nicht überraschend, aber es ist nun mal eine Bestätigung: Das einfache und einmalige Sachargument ist nicht ausreichend, um Menschen irgendwohin zu führen. Es bedarf steter Wiederholung, mit emotionalem Element. Es hat sicherlich geholfen, dass die Branche und das Unternehmen in der wirtschaftlichen Situation objektiv an der Wand war. Es ging hier nicht um die Ermessensentscheidung „Ich bin nicht mit 6 Prozent Rendite zufrieden. Ich möchte 10!“. Darüber kann man ja immer diskutieren. Hier ging es darum, ob das Unternehmen morgen noch da ist oder eben nicht. Das festzustellen, hat erst einmal geholfen.

Aber selbst das sagend, selbst in diesem Feld gibt es dann so viele Schattierungen, was Menschen glauben und erwarten und was notwendig ist, um zu gewinnen. Ich hatte und habe den klaren Anspruch, eine Erwartungshaltung, dass zumindest etwas passieren muss. Und dann gibt es erstaunlicher Weise viele, die in einer schwierigen Situation nochmals in Frage stellen: „Aber müssen wir denn soweit springen ...? Wir könnten doch auch nur dieses und jenes tun. Das würde doch für den Anfang reichen ... Oder?“ Ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, was wirklich an Veränderungen erforderlich ist, das ist schon an sich eine echte Herausforderung.

BÖ: *... einen gemeinsamen Maßstab zu finden ...*

FM: Einen gemeinsamen Maßstab zu entwickeln! Ich habe das zuletzt mit den Führungskräften sehr konkret diskutiert. „Wie schnell ist eigentlich schnell, wie hoch ist hoch und wie gut ist gut? Und kann man jemals sagen: Was wir getan haben reicht?“

BÖ: *Genau!*

FM: Und da eine gemeinsame Linie zu finden, sowohl das Team als auch ich selbst, das ist wichtig und passiert nicht von alleine.

BÖ: *Und was haben Sie dabei über Ihr Vorgehen oder das Notwendige in Ihrem eigenen Vorgehen erlebt und erfahren?*

FM: ... dass es einen pausenlosen Einsatz erfordert. Ähnlich einem Schäfer, der auf eine Herde aufpasst. Sie können nicht sagen „die Herde sieht jetzt gerade gut aus und jetzt schau ich mal eine halbe Stunde weg ...“. Ein permanentes Hinterhergehen ist vielmehr gefordert. Um immer wieder sicher zu sein, sie sind noch alle da, sie sind noch alle an Bord ... weil Erkenntnisse driften. Weil Erkenntnisse ausdünnen ... Man macht den „berühmten“ Workshop mit seinen Führungskräften. Man ist gemeinsam fast glorifiziert über die Erkenntnisse, die alle gewonnen haben ... Und drei Tage später hat die Hälfte der Teilnehmer naturgemäß – im Tagesgeschäft von vielen operativen Themen gefordert – die Hälfte dessen vergessen, was da eigentlich passiert ist! Dieses wach sein, permanente Präsenz zu zeigen und den Anspruch für sich klar festzuhalten, sich nicht ablenken zu lassen. Immer wieder das Wiederholen von einfachen und klaren Botschaften ... Was m. E. wichtig ist: Sich nicht in neuen Botschaften, neuer Semantik und neuen Beispielen zu verlieren, das ist bei den Maßstäben, mit denen man selbst angetreten ist, über eine lange Zeit eine echte Herausforderung.

BÖ: *Das ist ja im Grunde genommen auch eine Führungsaufgabe, die nicht zum klassischen Verständnis von Führung gehört ...*

FM: Genau. Also diese Wahrnehmung: Entweder, man arbeitet im Extrem über Vision versus man ist unterwegs im reinen Micro-Management. Das ist zu einfach! Sondern es ist die Mischung, auf der einen Seite visionäre Statements zu machen, motivierende Bilder zu zeichnen und auf der anderen Seite eine halbe Stunde später in der Lage zu sein, in einem Excel Sheet im dritten Blatt einzusteigen, und zu sagen: „Da stimmt was nicht.“. Sich auf diesen unterschiedlichen Ebenen wie ein Schäfer zu bewegen, der für die gesamte Herde zuständig ist, aber auch jeden kleinen Dorn, in den ein einzelnes Schaf getreten ist, im Zweifel oder im Notfall selber rausmachen muss, das ist das tägliche Brot von Führung im realen Leben.

BÖ: *Ein sehr schönes, charakteristisches Bild, finde ich. Ich würde gern ergänzen, wenn ich Sie richtig verstehe, das dauernd zwei Ebenen zu verknüpfen sind: die Perspektive der Unternehmensführung und die Mitarbeiter- oder Menschenperspektive, die Verhaltensebene – zwei völlig verschiedene Betrachtungsebenen und Betrachtungsrichtungen.*

FM: Richtig. Und wichtig ist es, mit den Kommunikations-Mechanismen innerhalb und außerhalb des Unternehmens richtig umzugehen! Zum Beispiel zu verstehen, dass eine Berichterstattung in den Medien eine Wirkung erzeugt, die unmittelbar die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Unternehmen prägt, obwohl man nicht direkt mit ihnen gesprochen hat. Die Mitarbeiter lesen etwas über das Unternehmen in der Zeitung, was die Wahrnehmung prägt, obwohl sie durch die tägliche Realität viel näher an ihrem Unternehmen dran sind – ja sogar drin sind! Das klingt skurril, aber es ist so.

BÖ: *Es gibt eine eigene Systemwahrnehmung dessen, was Sie tun und sagen, vor allem in der Öffentlichkeit. Man nimmt von außen etwas auf, was Sie zu anderen gesagt haben. Aber man interpretiert es. Es ist u.U. kein direkter Kommunikationsaspekt, auf den man direkt reagieren kann. Man kann den Inhalt übersetzen, man kann ihn diskutieren, austauschen, abwägen, kann sich darüber freuen oder ärgern, wie auch immer. Aber es kann zu einer völlig anderen Wahrnehmung bei verschiedenen Empfängern kommen.*

Wenn Sie einmal das Charakteristische ihres heutigen Führungsverhaltens nehmen: Was würden Sie sagen, was das Wichtigste ist, das bei Ihnen auffällt, wie Sie Ihre Führung nach diesen Erfahrungen gestalten?

FM: Zum einen, maximale Authentizität, so es eben geht. Das bedeutet, Dinge zu fordern, die man durch das, was man tut, in jedem Fall untermauert; dass man nicht beliebig Ziele austauscht, sondern an ihnen festhält; dass man nicht den Eindruck erweckt, dass man zum Beispiel mit allem sehr gelassen umgehen kann, einfach nur um das Bild eines gelassenen Menschen zu porträtieren, sondern auch mal authentisch Unwillen, Schwäche, Freude und „Angefasstheit“ zu zeigen.

Zum anderen, zu zeigen, dass man festen Willens ist, das Problem zu lösen, nicht für sich, sondern im Sinne der Sache, für das Unternehmen. Diese Kombination aus Sachorientierung und Authentizität, die jede emotionale Facette zulässt – diese beiden Aspekte gehören für mich zusammen.

BÖ: *War das schon immer so oder sind Sie mit anderen Vorstellungen in Ihre früheren Führungsfunktionen hineingegangen? Haben Sie immer schon so gedacht oder haben Sie früher anders angefangen?*

FM: Ich möchte es so beschreiben: Es hat früher möglicherweise mehr technische Insignien der Macht gegeben. Das ist meine subjektive Wahrnehmung. Das hat etwas mit Distanz zu tun, mit Äußerlichkeiten, die früher eine wichtigere Rolle gespielt haben. Das ist heute deutlich anders.

Sie abzulösen durch eine stärkere persönliche Wirkung, und zwar in der Sache wie im Auftreten, das war und ist für mich entscheidend. Ich bin nicht nur bei Kommunikation, sondern auch in der „Sache“. Das Gewicht von innerer Überzeugung, Authentizität und auch der Bereitschaft, sich für das Kleine nicht zu schade zu sein, sich für das Große auf jeden Fall verantwortlich zu zeichnen. Es ist eben nicht die reine Rolle des CEOs, die Funktionalität, sondern es ist der Mensch, der das sitzt, wie er arbeitet, im Guten wie im Schlechten, der da einfach entscheidend ist.

BÖ: *Haben Sie Menschen erlebt, die Sie in Ihrem Führungsverständnis oder Ihrem Führungshandeln mehr als andere beeinflusst haben? Gibt es da wichtige, vielleicht sogar prägende Erfahrungen?*

FM: Definitiv! Ich hatte immer sehr viel Respekt vor Leuten, die mit einem sehr festen Wertekanon durchs Leben gegangen sind, als Führungspersönlichkeit, bei denen die Bedeutung des eigenen Interesses hinter der Sache stand. Das hat mich in der Kombination positiv beeindruckt. Und ich hatte das Glück, solche Vorgesetzte zu haben, die das für mich verkörpert haben. Also eine innere Bescheidenheit, ohne dass es in irgendeiner Weise an „Punch“ gemangelt hätte.

BÖ: *Da fällt mir als Beispiel Bonse-Geuking ein.*

FM: Ja, zum Beispiel: sehr der Sache verpflichtet, mit klaren Vorstellungen, mit klaren Werten, an denen man sich orientieren konnte. Ich glaube, es ist für eine Organisation immens schwierig, wenn derjenige, der die Organisation führt, volatil und unberechenbar erscheint. Das finde ich problematisch, weil es die falschen Reflexe triggert. Es ist besser, wenn ein gewisser Teil der Mannschaft sagt: „Ich kann mit diesem Thema nicht umgehen, das ist nicht meine Welt“ und als Konsequenz „das ist hier auch nicht meine Veranstaltung“, als wenn man alles im Unklaren lässt und dadurch eine Gemengelage erzeugt, die Beliebigkeit zur Konsequenz hat.

BÖ: *Hatten Sie auch schon Führungserfahrungen, bevor Sie in einem Unternehmen gearbeitet haben?*

FM: In gewisser Weise. Ich war Leistungssportler und habe auf zwei Ebenen Führung ausgeübt. Im Nachhinein ist mir das bewusst geworden. Zum einen habe ich Jugendliche trainiert, als Tennislehrer. Wenn ich jetzt reflektiere, dann merke ich, dass die Jugendlichen mich in bestimmten Situationen als Führungspersönlichkeit gesehen haben. Das zweite Beispiel: In einer Mannschaft einmal eine Mannschaftsführerrolle wahrzunehmen und dann zu sagen, „Passt auf, das machen wir mal so und so, so stellen wir uns taktisch auf“, das ist auch ein bisschen Führung. Das habe ich zwar damals nicht bewusst gemacht, um zu führen, aber mir ist heute klar, dass das eine Führungserfahrung war, mit der ich heute etwas anfangen kann.

BÖ: *Was würden Sie aus Ihrer heutigen Perspektive als ein oder zwei Führungsfehler beschreiben, die Ihnen irgendwann passiert sind, aus denen Sie gelernt haben?*

FM: Zu schnell zu entscheiden, im Sinne von *nur* dem eigenen Judgement zu folgen, weil man meint, dass es eine Führungsqualität ist, dass man schnell ist. Denn es gibt auch „ksf“: kurz, schnell und falsch. Irgendwo ein Gefühl für das richtige Verhältnis zwischen „was habe ich an Wissen und kann ich das entscheiden?“ – mit allen Risiken, die damit verbunden sind.

Das Zweite ist, dass ich heute, wenn ich Teammitglieder auswählen muss, nie alleine, sondern immer mindestens zwei, meistens drei, vier unterschiedliche

Perspektiven auf die Personen zulasse, damit die Wahrscheinlichkeit, dass ich etwas völlig übersehe, einfach etwas verringert wird. Wenn ich beispielsweise eine Führungsrolle besetzte, mache ich es heute so: Ich interviewe die Person, meine Vorstandskollegen interviewen sie ebenfalls. Die möglichen Direct Reports führen ein Gespräch. Und dann habe ich drei, vier Betrachtungsebenen. Das hat sich für mich persönlich als sicherheitsgebend herausgestellt.

BÖ: *Und wie weit nach unten in der Organisation gehen Sie damit, bis auf welche Ebene?*

FM: Ich würde sagen, mindestens auf die Direct Report-Ebene. In Einzelfällen bei besonders wichtigen Besetzungen auch zwei Ebenen unterhalb des Vorstands. Ich schaue auch gezielt nach Leuten, von denen ich merke, die haben einfach ein sehr gutes Gespür für Menschen. Das ist dann keine Frage der Hierarchie, dass ich den Menschen um Rat bitte.

BÖ: *Ich mache einen kleinen Sprung. Mir kommt eine andere Frage in den Kopf. In der Bundesrepublik gibt es gegenwärtig Tendenzen, dass die Bedeutung bzw. die Wirkung der Personalbereiche ins Unternehmen zunehmend kritischer eingeschätzt werden, als noch vor ein paar Jahren. International kann ich das nicht einschätzen. Auf die Bundesrepublik habe ich einen besseren Blick. Es sieht für mich so aus, als ob Unternehmen deutlich Konsequenzen ziehen, indem sie zum Beispiel keine Vorstandsfunktionen mehr für den Personalbereich zur Verfügung stellen, oder dass sie auch die Personalbereiche anders aufstellen. Ist das etwas, was Sie auch so beobachten oder haben Sie ein ganz anderes Bild? Oder haben Sie für sich ein anderes Bild im Unternehmen?*

FM: Ich würde sagen, dass die Erwartungshaltung an Personalarbeit heute generell viel höher durch diejenigen ist, die die Leistung in Anspruch nehmen. Wie professionell sind die Prozesse in der Personalarbeit? Wie gut sind diejenigen, die sich neben der täglichen technischen Personalarbeit mit Themen wie Personalentwicklung beschäftigen? Wie gut ist die regelmäßige Durchmischung des Personals im Personalbereich mit operativ erfahrenen Kolleginnen und Kollegen? Und in manchen Fällen wird dann systematisch verbessert. In den Fällen, wo man nicht zufrieden ist, nimmt man

dem Personalbereich die Einflussnahme weg. Ich halte das für kein gutes Vorgehen. Ich halte es einfach für enorm wichtig, in dem Bereich bestmögliche Capabilities, im weitesten Sinne Menschen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen aufrecht zu erhalten und sie auch permanent zu hinterfragen, weil sich die Dinge einfach so schnell ändern. Stichwort sind z.B. Digitalisierungskompetenz, unterschiedliches Führungsverhalten und der Umgang mit Ambiguität: Da werden ja neue Themen notwendig und da muss der Personalbereich auch mitgehen können. Ein Personalbereich, der heute nur noch administriert, ist nicht das, was man im Unternehmen braucht. Man braucht Coaching, man braucht Unterstützung, gerade weil z. B. Personalentscheidungen so fundamental wichtig sind.

Ob ein Unternehmen an dieser Stelle funktioniert oder nicht, das ist eine wichtige Einschätzung. Sicherlich nicht neu, aber die Auswahl der „right person on the right job at the right time“ ist ein so wichtiges Asset! Um das auch sicherzustellen, ist ein Personalbereich wichtig. Aber das enthebt die Linienfunktion nicht davon, am Ende selbst den richtigen Impuls zu setzen. Man kann das nicht auf die Personalabteilung delegieren, aber man muss sich ihrer guten Unterstützung gewiss sein.

BÖ: *Sie haben gerade das Wort „Digitalisierungskompetenz“ verwendet. Ich möchte den Schwerpunkt „digitale Führung“ herausgreifen: Ändert sich da etwas unter dem Stichwort „digitale Führung“? Ändern sich nur die digitalen Produkte, Strukturen und Prozesse? Oder ändert sich auch das Führungsverhalten oder die Führungseinstellung?*

FM: Wenn man Digitalisierung falsch betrachtet, reduziert man sie auf IT. Wenn man sie richtig betrachtet, erkennt man, dass durch die Digitalisierung die gesamten Prozessabläufe an vielen Stellen fundamental in Frage gestellt werden. Das bedeutet auch zum Beispiel für bestimmte Fragestellungen unterschiedliche Ressourcen im Unternehmen gleichzeitig aktivieren zu müssen, um ein Problem zu lösen. Das heißt, ich brauche vielleicht ein Team, das juristische, vertriebliche, operative und digitale Erfahrungen in einem hat, also vier Personen, die aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Die muss man dann auch anders managen. Ich glaube, dass Digitalisierung auch zur Folge hat, dass morgen ein

Prozess einfach nicht mehr da ist – in einer manuell analogen Art und Weise – und durch einen digitalen Prozess ersetzt wird. Diese vorausschauende Sichtweise als Führungskraft zu akzeptieren, zu praktizieren und zu sagen: „Ich kann das jetzt nicht ändern. Dieser Prozess wird morgen einfach abgeschaltet. Es gibt einen anderen“, das brauchen wir zunehmend. Die *Menschen* darauf vorzubereiten, ist eine andere Führungsthematik und damit einhergehend, gelassener mit Unsicherheit umzugehen, was morgen noch wichtiger sein wird. Jetzt kommt die nächste Welle: artifizielle Intelligenz, die über die reine mechanische Digitalisierung – ein Prozess wird einfach von analog auf digital geschaltet – jetzt noch ganz andere Dimensionen mit sich bringt, nämlich die simple Frage: Welche Human Resource-Leistung brauche ich eigentlich überhaupt an irgendeiner Stelle? Das erzeugt noch einmal ganz andere Friktionen und Spannungen im Unternehmen. Und als Führungskraft mit dieser Unsicherheit auch umzugehen, dass die Mitarbeiter unsicher sind, dass man selber nicht so genau weiß, wie das „Morgen“ aussieht, erfordert eine gewisse innere Gelassenheit, um zu sagen: „Meine Fähigkeit, vorausszuschauen ist einfach limitiert. Ich muss es akzeptieren, dass es so ist und darf deswegen keine Nervosität ausstrahlen“. Letztendlich muss man als Führungskraft souverän bleiben, auch wenn man das Gefühl hat, gerade nicht hundert Prozent souverän sein zu können.

BÖ: *Das verstehe ich. Wenn Sie an Ihre Führungskräfte in Ihrem Unternehmen denken: Was wünschen Sie sich von Ihren Führungskräften, dass sie künftig mehr oder anders machen?*

FM: Ich erwarte von allen, insbesondere von den Führungskräften, *Eigen-Initiative*. Das heißt, aus sich heraus, mehr von dem Richtigen zu tun und weniger von dem Schlechten oder Falschen. Das klingt so banal. Aber Führungskräfte sind als solche nicht effektiv, die nur auf Impulse warten, um sie dann zu exekutieren, aber nicht aus sich heraus Dinge einfach automatisch tun, mit *Common Sense*. Das heißt, sich auch den Raum zu nehmen, wichtige Veränderungen im eigenen Umfeld zu initiieren und zu managen. Auch korrektiv zu sein, wenn sich Führungs-Fehlverhalten an anderer Stelle zeigt – und es in einer würdevollen, kollegialen Art und Weise zu tun. Und

ein Stück weit mit den Augen des CEO auch auf ihre eigene Tätigkeit zu schauen. Oder sich zu fragen: Ist das, was wir gerade tun eigentlich für das Unternehmen als Ganzes richtig und wichtig? Initiative ergreifen die wichtigen Fragen permanent zu stellen und auch danach zu handeln. Wenn sich im Unternehmen etwas ändert, dann muss die Notwendigkeit von Veränderung vor allem auf der Führungskräfte-Ebene erkannt werden.

BÖ: *Eine letzte Frage, Herr Mastiaux: Seit über vier Jahren sind Sie CEO bei der EnBW. Hand aufs Herz: Wenn Sie die Themen „Führung“ und „Veränderung“ anschauen: Wie lautet Ihr vorläufiges Zwischenfazit?*

FM: Gefühlt haben wir eine Menge erreicht, aber ebenso gefühlt geht es nie schnell genug. Es ist nun mal so, dass Organisationen und Menschen tendenziell eher Veränderung scheuen und da hilft nur tägliche Kärnerarbeit.

BÖ: *Herr Mastiaux, ich bedanke mich für das Gespräch mit Ihnen!*

FM: Gerne, Herr Böning. Es war ein guter Anlass, über Verschiedenes selbst noch einmal nachzudenken. Aber nicht alles konnte ich jetzt ansprechen ... !

Das Interview führte Dr. Uwe Böning

1.3 Lutz Feldmann

Lutz Feldmann, Jahrgang 1957, ist seit 31 Jahren verheiratet und stolzer Vater von 4 Töchtern. Nach über 30 Jahren Karriere in der Energiewirtschaft – zuletzt als Vorstand der E.ON AG in Düsseldorf – ist er heute als Beirat und Aufsichtsrat (u.a. Vorsitzender bei der EnBW AG) sowie als selbständiger Unternehmensberater tätig.

BÖ: *Lutz Feldmann, wie wird man eigentlich Führungskraft?*

LF: Meine erste Erfahrung mit Führung war, als ich 1985 im zarten Alter von 28 Jahren meine erste Abteilungsleitung übernommen habe. Ich bin voller Stolz mit breiter Brust durch die Gegend gelaufen und habe im Laufe der ersten 8 Wochen wahrscheinlich sämtliche Sünden an meinen Mitarbeitern begangen, die man sich nur vorstellen kann. Meine Einstellung über das, was die Leute tun oder nicht tun, war vorgeprägt, statt die einfach zu fragen, wie sie das sehen und empfinden. Ich bin dann natürlich vor die Wand gelaufen. Die Jüngeren haben sich plötzlich komisch verhalten. Die Älteren sind einfach auf Distanz gegangen. Da herausgeholfen hat mir mein Chef, zu dem ich ein sehr freundschaftliches Verhältnis hatte. Als Coach, im Sinne von Führungsverhalten, hat er mich quasi an die Hand genommen. Nachdem er es mir erklärt hatte, habe ich es auch verstanden.

In Wirklichkeit ist Führung ja Interaktion zwischen Menschen zu Geschäftsinhalten.

Du kannst die soziale Kompetenz, die Persönlichkeit und die Authentizität, die es braucht, um erfolgreich zu führen, nur im Zeitablauf gewinnen. Habe ich das damals genauso gesehen? Nein.

Du gehst mit offenen Augen durch die Gegend und siehst, was Leute in ihrer Interaktion mit Menschen falsch machen, egal ob das Pförtner oder Vorstände sind. Dann erinnert man sich, wenn man selber in so einer Rolle ist: Man versucht, das Gute zu kopieren und das Schlechte gerade nicht.

BÖ: Kannst Du Dein Führungsverständnis beschreiben?

LF: Je mehr Dinge passieren, die Dich aufregen, umso ruhiger musst Du werden.

Erstens mal zuhören und beobachten, wer einem da so gegenüber sitzt, sich von dem Menschen, der zu führen ist, einen Eindruck verschaffen. Zweitens daraus ein Bild ableiten, wie dieser Mensch sich wertgeschätzt fühlt und dann mit Deinen eigenen Führungsinstrumenten und Führungsstil mit ihm so interagieren, dass er sich bei der Erreichung der Ziele, die man von ihm gerne erreicht haben möchte, als Mensch geschätzt fühlt. Es geht da sehr stark um das Thema Fühlen.

Ein Klassiker in Personalentwicklung und Führung ist: Wir müssen den Menschen helfen, an ihren Schwächen zu arbeiten, die auszumerzen – dummes Zeug! Lass die Menschen doch. Beeinflussen kann

man sie ein bisschen, aber man ändert sie nicht. Wenn einer schlecht rechnen, aber begnadet formulieren kann, dann setze ich den in die Presseabteilung und nicht ins Controlling, und sag nicht: Hör mal, Du musst rechnen lernen.

Am meisten gelernt habe ich das eigene Zurücknehmen im Zuhörmodus. Nicht mit Vorgaben, Voreinstellungen und im Ansagemodus.

Wenn man erstmal beobachtet und kommen lässt, dann ist die Frage des Gestaltens viel einfacher, als wenn man versucht, gegen Widerstände zu gestalten, die man vorher gar nicht kennt.

Man kann jeden Mitarbeiter zu allen möglichen Dingen bewegen, wenn man es auf Augenhöhe macht und in einer Form, die heißt: Ich nehme Dich als Mensch, als Persönlichkeit ernst – das ist das A und O. Ich stelle in einem Interview keine inhaltlichen Fragen, weil ich nicht weiß, ob jemand sich etwas angelesen hat. Mich interessiert der Mensch, Körpersprache, ob jemand offen vom Typus her ist, oder zu offen, etwa ein antrainiertes „hoppla, hallo, hier komm ich“. Was ich da lesen kann, das ist Authentizität.

BÖ: Wird sich Führung verändern?

LF: Was sich geändert hat, ist die Geschwindigkeit der Medien. Das führt dazu, dass die Wahrnehmung durch die Menschen extrem schnell und extrem beeinflussbar gemacht wird. Damit gibt es heute eine Anforderung an Führungskräfte, ein Maß an Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit zu zeigen, was früher nicht so wichtig war. Heute gibt es nichts, was Leute nicht sehen. Das fordert von Führungskräften ab einem bestimmten Niveau eine fast schon ethisch-moralische Reinheit, eine Vorbildfunktion. Der Job wird an der Stelle deutlich schwieriger.

BÖ: Was hat Dich besonders beeindruckt?

LF: Mit 26 Jahren war ich Vorstandsassistent beim damaligen Vertriebsvorstand von ARAL. Der kam in den Raum, hatte sofort eine Ausstrahlung und konnte sensationell gut mit Leuten umgehen. Aber sein Arbeitsstil als Vorstand war eine einzige Katastrophe. Vor jeder Beirats- und Aufsichtsratssitzung hat er 3 Wochen lang nicht geschlafen und 4 Wochen vorher angefangen, Unterlagen vorzubereiten, 2 Pilotenkoffer voll Ordner, falls irgendeine Frage kommt –