

AAAACHTUNG!



Finden militärische Konstrukte wie Befehl und Gehorsam auch ihren Platz in moderner Führung außerhalb von Kasernen und soldatischen Einsatzszenarien? In der Aus- und Weiterbildung von Offizieren steckt viel mehr als nur »laut« – und enthält richtungsweisendes Potenzial für wirklich gute Führung.

Ich habe vor etwas über 18 Jahren meine Uniform an den Nagel gehängt, trotz lebenslanger Jobgarantie und üppigen Karriereaussichten. Damals war ich Hauptmann und Chef einer Gebirgsfernmeldekompanie mit Verantwortung für rund 120 Soldaten. Dann rief mich die Wirtschaft als Führungskraft und ich bin ihrem Ruf gefolgt. Sozialisiert in einem System, das für Externe immer noch ein Buch mit sieben Siegeln ist, traf ich im Jahr 2000 zum ersten Mal auf die »andere Welt«. Ich gebe zu, dass das eine richtige Zäsur war, ein Kulturschock. Glatteis mitten im Sommer.

FÜHRUNG IN ZWEI WELTEN

Ich habe gelernt, dass es nichts gibt, was ein Offizier nicht kann. Mit reichlich Führungskompetenz aus dem geschlossenen System Bundeswehr ausgestattet, trat ich meine erste Aufgabe als Account Manager an. Keine Führungsaufgabe, sondern vielmehr ein Start in die andere Welt, die mich an meine kommenden Führungsaufgaben ranführen sollte. Mir liegen noch die Worte eines Vorgesetzten im Ohr, der sagte, dass ich erst einmal die Führungskräfteausbildung eines Konzerns absolvieren sollte. Gespannt habe ich mich dieser Herausforderung gestellt.

Ich nehme das Ergebnis von einigen Wochen Training, verteilt über gute 12 Monate, mal vorweg: Ich habe zum ersten Mal und in aller Gründlichkeit etwas zum Thema Arbeitsrecht gehört. Der »Rest« hatte Ähnlichkeit mit dem, was ich als Offizier schon gelernt hatte. Es hieß nur vieles anders und es gab flüchtige Einblicke, aber wenig Tiefenwissen. Die erste wichtige Erkenntnis war also, dass ich mein Führungswissen aus Bundeswehrtagen sehr wohl wiederverwenden konnte, aber das Wording musste angepasst werden. Die zweite Erkenntnis war, dass ich beim Bund sehr viel systematischer und intensiver auf meine Führungsaufgaben vorbereitet wurde.

Was Führungskräfte in der Wirtschaft von Offizieren lernen können ...

TRANSFER ZWISCHEN DEN WELTEN

Es waren schon ein paar Jahre im Großkonzern vergangen, endlich auch in Führungsverantwortung, bevor mir klar wurde, dass Elemente aus meiner Offiziersausbildung auch für Führungskräfte in der Wirtschaft tauglich sind. Selbst Befehl und Gehorsam gehören dazu, denn unter bestimmten Rahmenbedingungen sind klare Anordnungen und der Anspruch auf Umsetzung sicher besser als ein freiraumgebender Führungsstil.

Heute, mit viel Erfahrung aus meiner Bundeswehrzeit, der Zeit im Großkonzern und natürlich auch meinem Wirken als Unternehmer, habe ich die Kernelemente von Führung identifiziert, die ich bereits als Offizier gelernt und umgesetzt habe und von denen ich heute noch profitiere.

In den vielen Monaten auf Lehrgängen, der Offizierschule und der Führungsakademie der Bundeswehr wurde so viel Wissen in Sachen Führung an mich herangetragen, was sich leider in der Wirtschaft niemand zeitlich und finanziell leisten kann. Sonst stünde der Punkt zeitliches Investment definitiv mit auf meiner Liste der Dinge, die man vom Militär lernen kann.

„DIE RICHTIGEN FÜHRUNGSKRÄFTE AUSWAHLEN

Meine komplette Laufbahn bei der Bundeswehr war davon geprägt, dass der Offizierberuf kein »Job« ist, mit dem man einfach seinen Unterhalt verdient, sondern vielmehr eine Aufgabe, zu der sich Menschen berufen fühlen müssen. Damit pickt sich die Bundeswehr schon mal die jungen Männer und Frauen heraus, die eine hohe Übereinstimmung zwischen ihren Fähigkeiten und Interessen und den Anforderungen an die Aufgabe mitbringen. Die Verteidigung der freiheitlich demokratischen Grundordnung braucht schon eine besondere Identifikation mit dem Arbeitgeber, sonst würde sich wohl keiner für den Einsatz am Hindukusch oder sonst wenig einladenden Plätzen irgendwo auf dieser Welt finden lassen. Der Offizierberuf ist eben kein normaler Beruf, bei dem all die unter die Räder gekommen sind, die einfach einen »Job« suchten. Es machen die Offiziere Karriere – übrigens innerhalb und außerhalb der Bundeswehr –, die eben diese starke Identifikation mitbringen und ihr Wirken als Berufung sehen.

In der Wirtschaft wird Identifikation mit dem Unternehmen ebenfalls gefordert, aber wirklich berufen fühlen sich aus meiner Sicht nur wenige. Die motivierende Kraft ist hier oftmals Geld und weniger die Bedeutung oder der höhere Sinn der Aufgabe.

Wichtig ist also bereits im Auswahlprozess zur Führungskraft die Beleuchtung des Unterschieds zwischen Beruf und Berufung. Aus meiner Sicht stecken Unternehmen zu viel Zeit und Geld in die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, um sie »besser« zu machen. Dabei erspart bereits die richtige Auswahl für eine Führungsaufgabe allen Seiten viel Geld und Enttäuschungen.

FÜHRUNG RICHTIG LERNEN

Da sich die Inhalte beider Ausbildungen zur Führungskraft im Kern nicht so stark unterschieden haben, ist die Art und Weise der Offiziersausbildung ein entscheidender Faktor. Dazu gibt es zwei Elemente, die mir besonders in Erinnerung geblieben sind.

Erstens ist die Struktur der Aus- und Weiterbildung entlang einer »Strategie der kleinen Schritte« aufgebaut. Was bedeutet, dass niemand, der nicht entsprechend vorbereitet und zertifiziert ist, die nächste Sprosse auf der Karriereleiter erklimmt. Führungsebenen können grundsätzlich nicht übersprungen werden und bedürfen immer praktischer Erfahrung. Nach der Ernennung zum Berufssoldaten lässt das System Bundeswehr die Fortsetzung der Laufbahn auf einer mittleren Führungsebene oder den Sprung ins Topmanagement zu. Letzterer ist geprägt von einem systematischen Auswahlprozess, der die wirklich besten Führungskräfte selektiert.

Zweitens ist die militärische Aus- und Weiterbildung von Erlebnissen geprägt. Für mich sind es vor allem die Bilder, die in der praktischen Ausbildung entstanden und nachhaltig hängen geblieben sind. Die Kombination aus Theorie und Praxis, der Transfer des Gelernten in den Kontext der täglichen Arbeit – auch und insbesondere mittels Outdoor-Lektionen, das Ausprobieren können und müssen, die Unwägbarkeiten in der Situation »draußen«, die im Seminar definitiv nicht abgebildet werden können – haben dafür gesorgt, dass Führung erlebbar und damit fest verankert wurde. Extremsituationen fordern dabei mehr, lassen das Erlebte aber auch nachhaltiger in den Erfahrungsschatz übergehen.

Was bedeutet das für die Wirtschaft? Die Implementierung eines klaren, strukturierten, schrittweisen, überprüfbaren und erlebnisorientierten Pfads für die Entwicklung ihrer Führungskräfte ist notwendig, um Führung nachhaltig zu verankern und – ganz besonders – auch zu leben. Nicht der beste Verkäufer muss auch Verkaufsleiter werden, sondern der, der die Führung eines Verkaufsteams beherrscht. Leider sind in der Industrie allzu oft Umsatz und Deckungsbeitrag die griffigsten Größen bei der Auswahl von Führungskräften. Dabei ist die Wahrhaftigkeit des Führenden das Entscheidende, die Übereinstimmung von Wort und Tat, nicht das simple Anwenden von Managementtheorien und Führungswerkzeugen.

DEN FÜHRUNGSPROZESS BEHERRSCHEN

Hinter jeder Aufgabe, die eine Führungskraft zu bewältigen hat, steckt ein Führungsprozess. Am Beispiel der Einstellung eines neuen Mitarbeiters werden die vier Phasen Phasen Zielerkennung, Planung, Anordnung und Kontrolle durchlaufen.

Zielerkennung ist nichts anderes als ein Soll/Ist-Vergleich, die Stelle, die von einem neuen Mitarbeiter mit bestimmten Anforderungen zum Zeitpunkt X besetzt werden muss. In der Planungsphase werden z. B. Budgets eingeholt, Inhouse-Lösungen gecheckt und die Entscheidung für eine externe Suche getroffen. In der Anordnungsphase wird Human Resources mit der Stellenausschreibung beauftragt. In dieser Phase überträgt die Führungskraft die Umsetzung auf einen Dritten.

Im Vergleich der beiden Welten wird der Unterschied in der Wahrnehmung der vierten Phase des Führungsprozesses deutlich. Kontrolle in der Wirtschaft ist etwas, das ein mündiger Mitarbeiter nicht mag oder nach seiner Meinung nicht braucht. Unter Kontrolle wird oftmals die engmaschige Begleitung durch die Führungskraft verstanden, die sich jeden Teilschritt in der Aufgabenerfüllung dokumentieren und berichten lässt. Bei dem Verständnis ist es kein Wunder, dass Kontrolle mehr als nur verpönt ist, schon der Begriff selbst stößt bei dem einen oder anderen auf Missmut. Mangelnde oder keine Kontrolle führen jedoch dazu, dass das Ergebnis der Phase drei dem Zufall überlassen wird und der Soll/Ist-Vergleich nicht abgeschlossen werden kann. Damit gerät der Führungsprozess ins Wanken.

Für die militärische Führungskraft ist Kontrolle ein fest verankerter Teil des Tagesgeschäfts. Damit ist von der engmaschigen Kontrolle im Kontext von Befehl und Gehorsam bis zur freiraumgebenden Dienstaufsicht im Rahmen der Auftragstaktik alles gemeint. Denn: In meiner Zeit als Offizier gehörten Überraschungen nach meiner Anordnung nicht zum gewollten Output. Daher habe ich mir die Durchführung meiner Anordnung situationsbedingt angesehen.

Also bitte unbedingt merken: Kontrolle gehört zum Führungsprozess!

FAZIT: Der Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik sagt, dass es im Grunde nur zwei Organisationen gibt, die ihre zukünftigen Führungskräfte wirklich systematisch auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten. Eine davon sind die Armeen. Noch genauer meint er die Führungsaufgabe im engeren Sinne und grenzt sie von den sachlich-fachlichen Aufgaben ab. Damit sagt Malik einerseits, dass andere Organisationen ihre Führungskräfte weniger oder gar nicht systematisch ausbilden, und andererseits, dass Führung mehr ist als Fach- und Methodenwissen. Mein kurzer und sicher nicht vollständiger Blick in das System der Auswahl, der Aus- und Weiterbildung und dem Tagesgeschäft von Offizieren der Bundeswehr zeigt, was militärische Führungskräfteausbildung so anders und wertvoll macht und was die Wirtschaft von den Männern und Frauen in Uniform noch alles lernen kann.



THORSTEN
HUHN
handlungsschärfer



ÜBER DEN AUTOR

Thorsten Huhn unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen sowie Konzerne dabei, sich für die Zukunft stark und handlungssicher aufzustellen. Seine Profession sind Themen, die den meisten Unternehmern unangenehm sind: Unsicherheit, Kontrollverlust, Handlungsunfähigkeit. Als Sparringspartner und Ratgeber befähigt er seine Kunden, »handlungsschärfer« zu agieren.

Durch seine langjährige Erfahrung und Know-how in Sachen Führung und Vertrieb formt er ein Bewusstsein für mögliche Probleme, entwickelt dafür Lösungen und Konzepte, optimiert den Markenauftritt seiner Kunden, fördert Mitarbeiterengagement u. v. m. – gerne auch in Form von Vor-Ort-Coaching.

www.thorstenhuhn.de