Innovationskreis "Führen lernen 4.0"

11.05.17 | Berlin

Innovationskreis "Führen lernen 4.0"

Die Digitalisierung unserer Lebenswelt stellt auch Unternehmen und Organisationen vor völlig neue Herausforderungen. Wie gestaltet man Führung im digitalen Umfeld? Und was können Unternehmen und Bundeswehr da voneinander lernen? Darum geht es der Initiative „Führen lernen“, die die Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB) gemeinsam mit der Bundeswehr ins Leben gerufen haben.

Gero Will hält die Hupe hoch und drückt drauf. Ein dumpfer Laut hallt durch den Raum; der Redner verstummt. „Sorry, aber die Minute ist rum“, sagt er und lacht. Er moderiert die Runde der 21 jungen Frauen und Männer, die sich gerade jeweils kurz persönlich vorstellen. Eine Minute hat jeder dafür Zeit und Gero Will sorgt dafür, dass alle die Vorgabe einhalten. Sein Führungsinstrument ist die Hupe: einfach, unüberhörbar und nur im Einsatz „wenn es wirklich nötig ist“. Und damit ist die Runde auch schon mitten im Thema.

Offiziere der Bundeswehr, Mitarbeiter von in den UVB organisierten Unternehmen wie Siemens, Mercedes-Benz, aus der Metallindustrie und auch der Versicherungsbranche sowie junge Startup-UnternehmerInnen, alle zwischen Ende 20 und Anfang 30, sitzen zusammen und diskutieren und entwickeln Vorschläge zum Thema: Was ist gute Führung? Was erwarten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten, und was sollte man als Vorgesetzter beachten?

Neben der inhaltlichen Diskussion und dem Erfahrungsaustausch suchen sie auch die Vernetzung. Für junge Führungskräfte und solche, die es werden wollen, ist das ein wichtiger Aspekt. Das gilt für

die Soldaten und Soldatinnen auf Zeit, die nach 10, 12 oder mehr Jahren aus der Bundeswehr ausscheiden und dann den Weg in eine zivil-berufliche Karriere suchen, wie auch für Berufssoldaten und Berufssoldatinnen. Es gilt aber ebenso für die angehenden Führungskräfte in Unternehmen. Sie vernetzen sich untereinander und sehen auch in der Bundeswehr einen interessanten Partner. „Beim Thema Führung können beide Seiten voneinander lernen und Netzwerke bilden, die nachhaltig sind“, sagt Oberst Boris Nannt. Er ist stellvertretender Sprecher im Bundesministerium der Verteidigung und Mitgründer der Initiative „Führen lernen“.

Dass das bereits gut gelungen ist, zeigt sich schon in der Kontinuität der Veranstaltung. Gestartet 2014 baut das Projekt auf einem gemeinsam erarbeiteten Erfahrungs- und Wissensschatz auf. Gebündelt ist dieses Knowhow in einem digitalen Leitfaden zum Thema Führen. „Außerdem gibt es eine engagierte Alumni-Gemeinschaft aus ehemaligen Teilnehmern, die ihre Erfahrungen und Karrieretipps bis heute einbringen“, ergänzt Jutta Wiedemann. Sie verantwortet bei den Unternehmensverbänden Berlin-Brandenburg den Bereich betriebliche Personalarbeit und ist Mitinitiatorin von „Führen lernen“. „Unser Projekt hat sich von der Erstausgabe 1.0 bis zur heutigen Version 4.0 als ein nachhaltiges und vor allem für Nachwuchskräfte wertvolles Netzwerk etabliert“, so das übereinstimmende Resümee beider Initiatoren.

Gute Führung, schlechte Führung

Schon im ersten Brainstorming wird deutlich, dass es beim Thema Führung kaum Unterschiede zwischen Bundeswehr und Unternehmen gibt. Die Kategorien für gute beziehungsweise schlechte Führung sind schnell gefunden. Als schlecht gelten „keine Entscheidungen zu treffen“, Unberechenbarkeit, Intransparenz, unklare Kommunikation, zu viel Kontrolle, aber auch Konfliktscheue, Beratungsresistenz, und „nicht Zuhören“. Für gut befunden werden dagegen Authentizität, Delegieren, Konsequenz, Verlässlichkeit, Motivation und Förderung von Mitarbeitern, Teamgeist wecken, aber auch Feedback geben, faire und klare Kritik äußern und die Haltung, Veränderungen als Chance zu betrachten.

Das unterschreibt auch Hauptmann Marie Kemnitz. Die 31-jährige Soldatin aus dem Kommando Heer in Strausberg hat in der Truppe „die klassische militärische Führung“ gelernt. Zum Beispiel als Disziplinarvorgesetzte, als Zugführerin und Kompaniechefin, auch im Einsatz. „Klare Kommunikation und Führungsanspruch durchsetzen“, nennt sie als Merkmale guter Führung. Kapitänleutnant Christin Greeb ergänzt: „Ganz einfach mit gutem Beispiel vorangehen“. So einfach es klingt, so schwierig kann genau das im Einzelfall sein.

Das wird auch aus den Erfahrungen deutlich, die die Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmen vortragen. Wenn der Chef zwar nett und freundlich ist, aber nicht sagt, „wo es lang geht“ oder umgekehrt, zu enge Vorgaben macht, wird das negativ wahrgenommen. Der Kontrollfreak, der sich im Mikromanagement verliert, zeige auch, dass er seinen Mitarbeitern nicht vertraue, bringt es ein Teilnehmer auf den Punkt.

Entscheidender Unterschied

Oberleutnant Sebastian Boldt zieht als Modell guter Führung den Vergleich mit einem Wolfsrudel. „Der Leitwolf kennt das Ziel und führt sein Rudel“. Für ihn heißt Führung auch „Verantwortung zu tragen“. Der 28-jährige führt einen Infanteriezug des Jägerbataillons 413 in Torgelow. Auch er kennt die besondere Verantwortung für die Truppe im Einsatz. Der nächste führt ihn nach Mali oder Afghanistan.

Da kristallisiert sich dann doch ein entscheidender Unterschied zwischen Unternehmen und Bundeswehr heraus. Die Führung der Bundeswehr als Armee im Einsatz trägt ihren Soldatinnen und Soldaten gegenüber eine ganz besonders hohe Verantwortung. „Bei uns geht es auch um die Gefahr von Verwundung und Tod. Das stellt höchste Anforderungen an einen militärischen Führer“, sagt Oberst Nannt. „Die Bundeswehr ist ein sehr hierarchisches und komplexes System“, so Nannt. „Gute Führung ist genau deshalb umso wichtiger. Ich bin für meine Mitarbeiter verantwortlich“.

Schnell ist er wieder zurück bei dem, was Bundeswehr und Wirtschaft verbindet: „Führen heißt für beide Seiten, es geht um Menschen, um den Umgang mit Mitarbeitern und letztlich darum, gemeinsam im Team Ziele zu erreichen.“

Startup – Führung heißt Service

Wie das in modernen, zeitgemäßen Unternehmen umgesetzt wird, skizziert Lea Böhm. Sie ist Mitglied des Bundesverbands der deutschen Startup-Unternehmen, also den Firmen, die oft mit großen Ideen und Innovationen starten, aber mit wenig Mitteln und vor allem wenig Geld auskommen müssen. „Wir wissen nicht, was wir tun“, beschreibt Lea Böhm die Ausgangsposition vieler Startups. Der technische Wandel verläuft rasend schnell, die Vision von heute ist rasch der Schnee von gestern und was morgen sein wird, ist unklar. Sicher ist nur, es ist immer was Neues. In dieser Situation wird von Mitarbeitern viel verlangt: hohe Motivation, höchstes Engagement, meist wenig Gehalt und oft überhaupt keine Sicherheit. Lea Böhm beschreibt Führung vor diesem Hintergrund als „Service“. „Eine Führungskraft koordiniert, strukturiert, ordnet und schafft – so weit wie möglich – eine Wohlfühlatmosphäre, als Voraussetzung für kreatives und engagiertes Arbeiten“.

Gruppenarbeit mit Tiefgang

Nach Brainstorming und fachlichem Input folgte schon am ersten Tag eine Gruppenarbeitsphase, in der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber verständigen sollten, welche Themen sie in den kommenden Monaten würden bearbeiten wollen. Rund um das Thema „Digitalisierung und Führung“ standen Inhalte wie Resilienz, soziale Netzwerke und Mitarbeitermotivation zu Wahl. Weitere Themen konnten von den Teilnehmenden eingebracht werden. Schnell war jede anfängliche Scheu verflogen und alle waren in intensive Gespräche vertieft. Trainier Will schmunzelte und freute sich, dass erwartungsgemäß nicht nur die Inhalte und Themen des Workshops, sondern auch private und berufliche Hintergründe ausgetauscht wurden. Schon wieder hatte ein neues Netzwerk begonnen, sich zu festigen.

Führung ist ein Prozess

Der Workshop „Innovationskreis Führen lernen – 4.0“ war die Auftaktveranstaltung in diesem Jahr. Bis Oktober treffen sich die Teilnehmer regelmäßig zu weiteren Workshops, um über die selbst gewählten Themen zu diskutieren und ihre Ergebnisse zusammenzutragen. In der Zwischenzeit tauschen sie sich über unterschiedlichste digitale Medien eng miteinander aus. Zwar sind alle Beteiligten fest in ihre eigentlichen Arbeitsabläufe eingebunden und die Terminkalender voll, aber: „Gute Führung definiert sich auch darüber, dass man sein Handeln immer wieder reflektiert, sich überprüft, sich mit anderen austauscht und auch bereit ist, neue Wege zu gehen“, sagt Oberst Nannt.

Genau darum geht es in „Führen lernen“. Führung ist ein Prozess, der immer wieder neu justiert und dem Wandel angepasst werden muss. Und genau deshalb ist „Führen lernen 4.0“ kein abgeschlossenes Projekt mehr, sondern wurde in einen auf Kontinuität und Wandel angelegten

dauerhaften Innovationskreis überführt.

Text: Susanne Lopez/Theobald Schneider (Bw)

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© Bundeswehr / Sebastian Wilke 2017

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

Bild

© UVB 2017 / Florian Bolk

- Auf Xing teilen
- Auf Facebook teilen
- Auf X teilen
- Auf LinkedIn teilen

- Drucken
- Als PDF speichern

Presse

Hier geht's zur **Pressemeldung** **"Nachwuchs-Manager und junge Offiziere entwickeln gemeinsam neue Führungsmodelle".**

Ihre Ansprechpartnerin

Ein Projekt von