

HANSER



Leseprobe

zu

„True Leadership“

von Ingo Hamm und Wolf-Bertram von Bismarck

Print-ISBN: 978-3-446-46697-5
E-Book-ISBN: 978-3-446-46716-3
ePub-ISBN: 978-3-446-46795-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46697-5>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Abenteuer Führung

Schwarze Wolken. Ein Sturm zieht auf – alle Augen richten sich auf den Kapitän. Der Druck steigt. Die Erwartung der Mannschaft ist erdrückend. Es ist Zeit, zu entscheiden.

Jetzt die Führung übernehmen!

Solche Situationen kennen wir alle, die wir formell in Führungspositionen arbeiten oder informell die Führung übernommen haben. Vertraut sind uns solche kritischen Führungssituationen, entweder weil wir selbst Menschen führen oder weil wir Führungskräfte aller Branchen und Ebenen coachen, beraten und trainieren. Wir und viele unserer Klienten haben uns dabei immer gefragt:

Wie schaffen es die Großen, die Besten unseres Metiers, in solchen Situationen zu bestehen, so exzellent zu führen, dass alle anschließend anerkennend nicken?

Wir hätten dieser Frage auch auf jeder Vorstandsetage erfolgreicher Konzerne, in jeder Sparten- und Bereichsleitung, in jedem Büro jedes Abteilungs-, Projekt-, Schicht- und Gruppenleiters nachgehen und die jeweiligen herausragenden Führungskräfte beobachten können.

Doch wir wollten die ganze bestehende Führungsliteratur und die vielen How-to-Anleitungen der Führung auch um neue Perspektiven ergänzen. Uns trieb die Frage: Wo stehen Führungskräfte wirklich auf dem Prüfstand? Was sind die Extremsituationen der Führung, von denen es sich lohnt, zu lernen?

Wir wollten über den Tellerrand der Führung in Bereiche und extreme Lagen schauen, in denen man als interessierter Beobachter Gänsehaut bekommt und unwillkürlich sagt: Wow – und unter diesen extremen Bedingungen führt ihr auch noch äußerst erfolgreich? Wie macht ihr das?

Schnell wurde klar: Von Führungskräften in extremen Lagen können wir viel lernen. Nicht nur für unsere eigenen extremen Lagen, sondern auch für den ganz normalen Führungsalltag.

Denn wer in extremen Lagen führen kann, kann in jeder normalen Lage schon lange gut führen. Also begaben wir uns in extreme Lagen.

Das heißt: Wir sprachen mit zahlreichen Frauen und Männern, die in extremen Lagen erfolgreich führen.

Dabei sprechen wir an dieser Stelle bewusst von Frauen und Männern, denn im Folgenden verzichten wir auf das Gendern: Führung hat aus unserer Sicht nichts mit dem Geschlecht zu tun. Exzellente Führung ist gleichermaßen weiblich wie männlich, weshalb wir der besseren Lesbarkeit halber auf den folgenden Seiten auf modische Wortungetüme verzichten werden. Selbstverständlich sind an jeder Stelle der folgenden Seiten stets weibliche wie männliche Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen gemeint und angesprochen.

Wir sprachen also mit »Extreme Leaders«, und uns kroch während der Interviews regelmäßig der kalte Schauer über den Rücken. Wir fragten uns: Wie hätten wir in solchen extremen Lagen geführt? Wie hätte unser Führungsstil für das Team funktioniert? Wie hätten unsere Entscheidungsprozesse in solchen extremen Lagen ausgesehen? Hätten wir die Situationen überhaupt überlebt?

In jenen Führungssituationen, in die sich unsere Leader begeben, geht es nicht darum, ob 1000 Euro mehr oder weniger für eine Beschaffung ausgegeben werden oder ob man ein neues Unternehmen zukaufte oder nicht. Vielmehr handelt es sich um Lagen, in denen es mitunter um Leben und Tod geht, Lagen, in denen Führung darüber entscheidet, ob das Team überlebt oder stirbt.

Von dieser Führung auf Weltspitzenniveau können wir alle lernen: für den Führungsalltag, aber auch für die extremen Führungssituationen. Höher als in diesen Grenzsituationen kann die Anforderung an Führung nicht sein. Stärker kann man nicht führen.

Und an dieser Grenze noch voll da zu sein, unter Druck richtig zu agieren, das Richtige zu tun, das Team mitzunehmen und die Herausforderung mit Bravour und Applaus zu meistern – darum geht es auf den folgenden Seiten.

Dabei sei bereits an dieser Stelle eine unserer faszinierendsten Erkenntnisse dieses Buches vorweggenommen: Führung beinhaltet beide Aspekte; führen – sich und andere.

Es wird nicht immer »nur« ein Team geführt, sondern oft genug und meist zuerst eine einzige Person. Jede wahrhaft exzellente Führungskraft führt zuerst sich selbst exzellent. Führung ist erst mal Selbstführung.

Nur wer sich exzellent führt, kann auch andere zum Erfolg führen.

Inhalt

Abenteuer Führung	V
Dank	X
Inhalt	XI
1 Blick in den Spiegel – Führen fängt bei einem selbst an	1
Der Extremschwimmer – André Wiersig	3
Im Alleingang – Reinhold Messner, Extrembergsteiger ..	25
2 Von 100 % auf 120 % – Führen in Hochleistungsbereichen	43
Spitzensport Fußball – ein Fußballtrainer berichtet	45
Auf hoher See – Silke Eggert, Skipperin	64
Einen Haufen Profis bändigen – Christian Gansch, Dirigent und Musikproduzent	109
Eis oder Sturm? – Arved Fuchs, Abenteurer	124
3 Verantwortung übernehmen – Führen in gefährlichen Situationen	147
Führung im Cockpit – ein Pilot berichtet	149
Rausfahren, wenn andere reinkommen – Guido Förster, DGzRS	170
Straßenkampf im Einkaufsviertel – Markus Resch, Bereitschaftspolizei	187

4	Wenn nur noch das Ergebnis zählt – Führung in Krisen	213
	Helfen ohne Grenzen – Frauke Ossig, Ärzte ohne Grenzen	215
	Wenn die Natur tobt – Inga-Mirjana Genz, THW	235
	Der krisenfeste Manager – Felix Colmsan	259
5	Was True Leadership wirklich ausmacht ...	281
	Erfolgsfaktor 1: Fachkompetenz und Erfahrung	289
	Erfolgsfaktor 2: Anders entscheiden unter (Zeit-)Druck .	298
	Erfolgsfaktor 3: True Leadership entsteht bottom-up ...	304
	Erfolgsfaktor 4: Professionelle Distanz	310
	Erfolgsfaktor 5: Szenarien üben, nicht nur planen	313
	Erfolgsfaktor 6: Fehler vermeiden, aber akzeptieren	318
	True Leadership ist anders als agil	322
6	Extremes Nachwort	327
	Die Autoren	330

Der Extremschwimmer – André Wiersig

Raus in die Dunkelheit

André Wiersig ist Extremschwimmer. Er hat alle sieben Meerengen der Welt durchschwommen; zum Beispiel den Ärmelkanal mit seinen 34 Kilometern oder auch die Meerenge von Gibraltar. Diese ist zwar mit 14 Kilometern relativ »schmal«, doch in ihr herrscht eine reißende Strömung. Wie muss man sich das Extremschwimmen vorstellen?

Zum Beispiel so: Es ist stockdunkle Nacht auf Hawaii, am menschenleeren Strand herrscht die gähnende Einsamkeit, doch schon tänzelt das Begleitboot 100 Meter vom Strand entfernt draußen auf den Wellen und »dann musst und willst du da rausgehen in die Dunkelheit und in den pechschwarzen Ozean hinausschwimmen«.

In völliger Finsternis im Meer schwimmen? »Das widerstrebt auch mir die ersten Sekunden, obwohl ich mir das vorgenommen, jedes Abenteuer monatelang geplant habe.« Dieses Widerstreben taucht auch auf, wenn André über eine Steilküste ins Wasser steigen muss.



»Am Ende geht man immer gestärkt aus der herausfordernden Situation heraus, mit neuer Kraft für neue Projekte.«

Das sind Extremabenteuer, die sich die meisten Schwimmbadbesucher nicht annähernd vorstellen können: »Natürlich habe ich bis zum Zeitpunkt des Starts eine Menge Dinge vorbereitet und bewusst darauf trainiert. Doch für den eigentlichen Start bedarf es immer wieder extrem hoher Selbstsicherheit.«

Projektleiter in der Wirtschaft können das nachvollziehen. Und auch das: »Am Ende geht man immer gestärkt aus der herausfordernden Situation heraus, mit neuer Kraft für neue Projekte.«

Hart fürs Privatleben

Extremschwimmen ist nicht nur sportlich fordernd, sondern auch strapaziös fürs Soziale. André Wiersig hat einen ganz normalen Job und eine ganz normale Familie. Letztere wird durch sein »Hobby« gelegentlich arg strapaziert, wenn sie zum Beispiel gefährliche Situationen miterlebt, von denen es auf seinen Abenteuern nicht wenige gibt. Nur die wenigsten von uns sind zum Beispiel einem Hai schon schutzlos Auge in Auge begegnet. Außerdem ist André natürlich viel auf Tour; Weltmeere und Meerengen liegen nicht vor der Haustür.

Ein bis zwei Tage die Woche ist er jeweils unterwegs fürs Training, aber auch für Vorträge: Das Publikum interessiert sich für das, was ein Extremschwimmer über seine Abenteuer und Erfahrungen zu erzählen hat.

Einmal davon abgesehen, was das Extremschwimmen an persönlichem Gewinn bringt: »So ein Extremsport kann die Familie auch zusammenschweißen. In der Corona-Krise beispielsweise waren wir wochenlang auf engstem Raum zusammen und sind uns nicht eine Sekunde auf den Geist gegangen.«

Das war keine Selbstverständlichkeit und brachte ihm eine überraschende Erkenntnis: »Dass ein Extremsport nebenbei so viel für den ganz normalen Alltag bringen kann, ist eine schöne Überraschung.«

Die via Sport erworbene Führungskompetenz hat einen Transfer in den Alltag und für die Alltagsfähigkeit. Einige Hochleister aus der Wirtschaft berichten dasselbe: Ihr Hoch-

leistungsjob dividiert die Familie nicht auseinander, sondern bringt sie zusammen, weil die in extremen Lagen erworbene Führungskompetenz klug (und selbstverständlich an den Kontext angepasst) auf den Familienalltag transferiert wird.

Erleben statt dokumentieren

Wenn man mitten in der Nacht allein im Meer schwimmt, ist das Meer sehr viel furchteinflößender als tagsüber. Was schwimmt da schemenhaft in der Dunkelheit auf einen zu? Ist es ein Hai – oder doch ein Wal? Das kann ein Unterschied auf Leben und Tod sein.

Doch diesen Unterschied sieht man in der Dunkelheit nicht.

Und nicht nur das: Man ist auch allein auf weiter Flur mit dem, was da in der Dunkelheit auf einen zuschwimmt.

Über seine Erlebnisse hat André Wiersig ein Hörbuch aufgenommen und dabei sehr viel über das Erlebte nachgedacht (eine Reflexionsübung, die im wirtschaftlichen Alltag meist dem Zeitdruck zum Opfer fällt). Dabei hat er festgestellt: Die menschliche Fantasie verändert das Erlebte.

In der Erinnerung wächst der Hai, der den einsamen Schwimmer beunruhigend lange umkreiste, von drei auf sechs Metern an; posttraumatisches Wachstum, sozusagen.

Bei der Arbeit an seinem Hörbuch lernte André Wiersig den Umgang mit Erlebtem kennen und den Grund, warum Blitzlichttrunden in Meetings, Dokumentationen von Projekten und Feedback im Führungsalltag manchmal Informationen eher verzerren als vermitteln: Jägerlatein.

André Wiersig hat seine eigene Erkenntnis daraus gezogen: Er sichert frische Eindrücke auf seinen Abenteuern bereits dann, solange sie noch frisch sind. So bleibt ihr ursprünglicher Charakter erhalten.

Die Autoren



Foto: Julian Beekmann Fotografie

Prof. Dr. Ingo Hamm ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt, war Berater bei McKinsey & Company, arbeitete dann bei BASF SE in internationalen strategischen Projekten für HR und Kommunikation und folgte schließlich seiner Leidenschaft für angewandte Forschung und Beratung.

Hamm berät Organisationen bei der Umsetzung von Strategien und durchleuchtet als Autor und Redner aktuelle Trends für die Unternehmenspraxis. Zudem ist Hamm stellvertretender Leiter des Darmstädter Instituts für Wirtschaftspsychologie.

Zu Beginn seiner Laufbahn hat Hamm im Trendbüro Hamburg mit dem Trendforscher Matthias Horx gearbeitet und daraufhin ein eigenes Forschungsinstitut gegründet. Hamm hat an der Universität Mannheim Psychologie studiert und in Wirtschaftswissenschaften promoviert. Er hat zahlreiche Vorträge, Beiträge und Fachartikel publiziert, sowie erfolgreiche Sachbücher wie »Kauf-Instinkt« oder »Wettbewerbsfaktor Mensch« veröffentlicht. Er lebt mit seiner Familie in Heidelberg.



Foto: Maxim Born

Dr. Wolf-Bertram von Bismarck ist leidenschaftlicher Personaler, Unternehmensberater und Gründer der HR-Strategieberatung Focus First sowie der E-Learning-Plattform compenyon. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich HR-Strategie, Führung und Personalentwicklung.

Bismarck verfügt über 20 Jahre Erfahrung aus der HR-Beratung und der operativen Personalarbeit. Bei Aon Hewitt hat er die Talent Practice in der Region EMEA geführt. Bei Imtech, Fielmann und Puma hat er als Director Human Resources die globale Personalarbeit gesteuert. In seiner Funktion als Vorstand Personal der JOB AG war er neben der internen Personalarbeit für das Personalmarketing verantwortlich.

Bismarck studierte Wirtschaftspsychologie in Deutschland, England und den USA. Er arbeitete als Forschungsassistent an der Universität Mannheim, wo er auch promovierte. Seine Publikationen sind in zahlreichen Fachzeitschriften und Büchern erschienen. Er lebt mit seiner Familie in der Nähe von Hamburg.

Hamm und Bismarck kennen sich bereits aus dem Studium, haben gemeinsam Abenteuer zur See erlebt – und arbeiten seit einigen Jahren zusammen an Lösungen zur Neugestaltung der Arbeitswelt. Dabei entmystifizieren sie zahlreiche Trendkonzepte der »New Work« Bewegung rund um Arbeit und Führung. Es geht ihnen um zeitgemäße, umsetzbare Empfehlungen, die einen echten ökonomischen und psychologischen Impact haben.

Kontakt:

info@trueleaders.de

www.trueleaders.de