



Uwe Böning · Brigitte Fritschle
Stefan Oefner-Py

Führungsleben

Inside Leadership –
Top-Manager
im persönlichen Interview

 Springer

1991 bis 2001 mit Umstrukturierung der VEAG Vereinigte Energiewerke befasst. Maßgeblich am Zusammenschluss von VEAG, HEW, Bewag und Laubag zur Vattenfall Europe AG beteiligt. Von 2009 bis 2012 Arbeitsdirektor der Vattenfall Europe AG und Vice President Industrial Relations der Vattenfall Gruppe. Von 2013 bis September 2016 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der MVV Energie AG.

BÖ: Herr Bekker, unser heutiges Thema heißt „Führung“. Sie waren zuletzt Vorstand der MVV Energie AG. Ich erlaube mir, direkt mit der ersten Frage zu kommen: Wann und wie hat das Thema „Führung“ für Sie eigentlich begonnen?

UB: Seit 1991 habe ich verschiedene Stationen in der Energiewirtschaft durchlaufen: Angefangen bei der VEAG (Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft). Das war der überregionale Versorger im gesamten Gebiet der ehemaligen DDR. Ich habe als Jurist im Personalbereich angefangen. Das Unternehmen hatte seinerzeit rund 30.000 Mitarbeiter. In der Zeit von 1993 bis zum Jahre 2000 habe ich als Leiter der Abteilung Arbeitsrecht und Soziale Personalanpassung 22 Interessenausgleiche und Sozialpläne bis zur Vorstandsreife verhandelt und in diesem Zusammenhang Vorruhestands-Regelungen, Industrieansiedlungs-Verträge, Firmentarif-Verträge, Altersteilzeit, verschiedenste Arbeitszeitmodelle entwickelt und gestaltet. Dies ist in einer guten und konstruktiven Sozialpartnerschaft mit den Betriebsräten und der federführenden Gewerkschaft IGBCE sozialvertraglich gelungen.

Aufgrund der Liberalisierung des Energiemarktes Ende der neunziger Jahre setzte ein Strompreisverfall ein, der die VEAG, die massiv in neue umweltverträgliche Kraftwerke investiert hatte, in finanzielle Schwierigkeiten brachte. Die Hauptanteilseigner PreußenElektra und Bayernwerk wollten zu E.ON fusionieren und RWE die VEW übernehmen, so dass sie aus kartellrechtlichen Gründen ihre Anteile abgeben mussten. So kam es zur Übernahme von VEAG, HEW, Bewag und Laubag durch den schwedischen Vattenfall Konzern.

1.4 Udo Bekker

Udo Bekker, geb. 1959 in Oldenburg. Rechtsanwalt, wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Bundestagsabgeordneten in Bonn,

1 Ich wurde Personalleiter in der neu gebildeten Holding der Vattenfall Europe AG, ohne je Personalleiter eines der vier Konzernunternehmen gewesen zu sein. Das war die erste Integration, die ich zu leiten hatte: gruppenweite Prozesse etablieren innerhalb einer Holding, die sich gerade erst füllte mit 150 neu zu besetzenden Stellen, gleichzeitig ein eigenes Team aufbauen, dann diese Bereiche zu leiten und daraus etwas Gesamthafes für Deutschland zu entwickeln. Das hat mich ab 2001/2002 bis 2008 sehr intensiv beschäftigt. Ab 2009 bis 2012 war ich dann Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Vattenfall Europe AG und habe für die gesamte Vattenfall Gruppe die Mitbestimmungsthemen mit dem Europäischen Betriebsrat beraten und verhandelt. Die erhebliche Dynamik der Neuformierung der Gruppe mit übergreifenden Prozessen und Instrumenten stellte an die Belegschaft und die Führungskräfte hohe Anforderungen und verlangte erhebliche Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Diese Dynamik und diesen Druck hat mein letztes Unternehmen so nicht erleben müssen.

Aber zurück zum Thema: Wann habe ich Führung bewusst erlebt? Nach dem zweiten Examen habe ich für kurze Zeit in einer Anwaltskanzlei gearbeitet, dann ca. 2 1/2 Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Bundestagsabgeordneten, der im Rechts- und Umweltausschuss tätig war. Da habe ich zugearbeitet mit entsprechenden Vorlagen und Redeentwürfen. Dort bin ich mit dem Thema Führung konfrontiert worden. Ich wurde geführt oder eben auch nicht. Wir arbeiteten ja alle aus unserer Sicht für eine wichtige Sache und schauten nicht auf die Uhr. Irgendwann war das für mich ein Punkt, wie man Engagement auslebt ohne der Selbst-Ausbeutung zu verfallen oder dies bei anderen zuzulassen. Also durchaus eine Führungsfrage.

Im Rahmen der Beratungen zum Stromvertrag bekam ich mit, dass im Osten Deutschlands ein neues Energieunternehmen aufgebaut werden sollte. Dort habe ich mich dann beworben, weil ich an diesem historischen Prozess mitwirken wollte und neugierig war. Obwohl ich keine Industrieerfahrung hatte, bin ich zu meiner Überraschung als Jurist im Personalbereich eingestellt worden.

Und dann habe ich Führung durch den Personalvorstand und Arbeitsdirektor der VEAG erlebt

– eine wirklich beeindruckende Persönlichkeit. Wir haben sehr eng zusammengearbeitet. Er hat mich geprägt, war ein sehr anstrengender, sehr fordernder Chef, brillant in der Analyse, treffend in den Formulierungen, jemand, an dem ich mich auch rhetorisch messen musste. Ich dachte immer, ich sei rhetorisch eigentlich ganz gut unterwegs. Aber das war noch eine andere Herausforderung. Er hatte einen sehr fordernden Führungsstil, hoher Anspruch, aber auch an sich und trotz des teilweise sehr harten Vorgehens immer mit einem Blick für die sozialen Aspekte. Wichtig waren Werte, Vertrauenskultur, Verlässlichkeit auch in schwierigen Phasen und die Gültigkeit getroffener Verabredungen. Und zwar auch, wenn's schwierig war. Das waren wichtige Prinzipien. Dazu gehörte auch, wenn man jetzt keine Patentlösung hatte, nicht so zu tun, als hätte man eine.

Ich war beim Einstieg 32 Jahre alt. Mit 34 Jahren war ich bereits Abteilungsleiter. Ein ziemlicher Sprung! Ich war darauf nicht vorbereitet und musste das erste Mal ein Team führen. Es trat das ein, was man häufig beobachten kann. Ich war fachlich einigermaßen versiert, deswegen hat man mir das Team übertragen, aber führungstechnisch nicht erfahren und auch überhaupt nicht darauf vorbereitet. Ich hatte als Westdeutscher ein Team zu führen mit älteren ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen und musste mich im Kreise der anderen Abteilungsleiter, die mehrheitlich ostdeutsch waren, bewegen und das auch partnerschaftlich hinbekommen. Keine einfache Aufgabe. Ich habe viele Personalgespräche geführt und musste eine Vorruhestands-Regelung konzipieren. Mein Anspruch war, wenn ich so etwas schon mache und es wird verhandelt, dann möchte ich auch wissen, wie das für die Betroffenen ist. Ich habe z.B. mit allen Betroffenen, die in der Verwaltung mit 55 Jahren ausscheiden mussten, selbst gesprochen. Das waren jährlich über 100 Gespräche über einen Zeitraum von drei Jahren. In meinem Alter und der „Einschätzung: „Der aus dem Westen redet mit dem aus dem Osten“! Ich habe das Thema Führung zunächst völlig unterschätzt. Meine Mannschaft musste funktionieren. Ich konnte mich nicht sehr um sie kümmern. Und der Druck war riesig. Man kann sich diesen Umbruchprozess, wenn man ihn nicht erlebt hat, nur schwer vorstellen.

Sicherlich war ich für die Menschen jemand, der die Dinge fachlich im Griff hatte und den Bereich gut

repräsentierte, der sich aber weniger um die Mitarbeiter gekümmert hat. Die Aufgabe habe ich viele Jahre ausgeübt und in den schwierigen Anpassungsprozessen und Verhandlungen als ständiger Verhandlungspartner der Betriebsräte die unterschiedlichen Interessen ausbalanciert. Aus dieser Position bin ich dann in den Aufbaustab zur Bildung des Vattenfall Europe Konzerns gewechselt und war federführend für die Bereiche Arbeitsrecht und Personal zuständig.

Heute bin auch verantwortlich für Trainee-Programme. Hier spielen auch Führungsaspekte eine Rolle. Bei der Eröffnung solcher Programme sage ich den Kandidatinnen und Kandidaten, dass ich das Programm sehr begrüße. Aus eigenem Erleben kann ich nur sagen: Ich habe so etwas nie durchlaufen. Ich habe es machen müssen. Es war nicht immer gut – für mich nicht und auch für die anderen Beteiligten nicht. Ich musste ja auch die schwierigen Personal-Gespräche führen ohne jegliche Vorbereitung. Allerdings glaube ich, dass mir neben einer gewissen gelassenen und optimistischen Grundhaltung meine juristische Ausbildung geholfen hat. Als Jurist muss ich mich in eine neutrale Position begeben können, sehr analytisch sein, Interessen abwägen. Das macht es etwas leichter, auch die teilweise sehr belastenden Situationen nicht so sehr an sich herankommen zu lassen. Dann können Sie auch führen – sich selbst. Das ist nicht immer angenehm, aber es geht. So ist es mir möglich gewesen, mit diesen Aufgaben zurechtzukommen, sonst kann man auch persönlich Schaden nehmen und scheitern.

Mit zunehmender Führungserfahrung habe ich gelernt, wie wichtig das Zuhören ist. Ich muss nicht die meiste Redezeit bei den Meetings haben. Es ist interessant, zu hören, wie andere sich zu Themen äußern, das dann zusammenzufassen und den einen oder anderen Punkt nach vorne zu bringen. Das ist eine Schule der Aufmerksamkeit. Das war auch wichtig in den schwierigen Integrationsprozessen mit 4 Personalbereichen, 4 Unternehmen, 4 Kulturen, 3 Gewerkschaften und unterschiedlichen Regelungen. Da brauchte ich viel Geduld und Ausdauer, gegen Widerstände gelassen und cool zu bleiben.

BÖ: *Gibt es ein paar Grundprinzipien, die Sie einzuhalten versuchen?*

UB: Es gibt ein paar Grundprinzipien, die Führung ausmachen. Zuhören können, versuchen, die Dinge zusammenzuführen, sich in die Position der anderen zu versetzen, und das auszubalancieren, „Wo finden wir eine gemeinsam tragfähige Lösung?“ Das ist wirklich entscheidend.

Ich habe relativ schnell gelernt, dass es ganz gut ist, bestimmte Rollenmuster nicht zu bedienen. Ein Beispiel: Eine große Integrationsaufgabe in den 4 Unternehmen war, eine gemeinsame Personalfunktion, ein Fortbildungsprogramm, ein Kompetenzmodell, ein Trainee-Programm, die Verträge für leitende Angestellte anzugleichen, ein Zielvereinbarungs-System zu entwickeln und die Führungskräfte der Personalbereiche der Konzernunternehmen dazu zu bringen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Das hatte eine lange Diskussion mit meinem Personalvorstand zur Folge, in der ich ihm sagte: Ich glaube, dass die Idee, sich immer wieder mit den Vorstandskollegen zu treffen und über die Themen zu reden, nicht ausreicht. Wir müssen einen Rahmen top down setzen und dann zu einzelnen Themen die Federführung so verteilen, dass jeder die übergreifende Perspektive einnehmen muss. Das haben wir dann mit nachhaltigem Erfolg getan!

Ich habe daraus gelernt, dass Klarheit ein Erfolgsprinzip ist. Auch bei aller Konsensorientierung wird es immer so sein, dass man es nicht allen rechtmachen kann.

BÖ: *Wenn Sie an Untersuchungen Ende der '70er, Anfang der '80er Jahre von Peters und Waterman denken, wie Unternehmen erfolgreich gemacht werden, dann konnten Sie sehen: Unternehmen können Produkte, Strategien, Organisationen und IT-Systeme imitieren. Was man nicht beliebig imitieren kann, ist die Unternehmenskultur. Sie gibt den zeitlichen und verhaltensmäßigen Vorsprung vor Wettbewerbern, die zwar alles wissen können, das aber nicht in die Köpfe ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter „prügeln“ können. Das ist der eigentlich spannende Prozess bei jedem Veränderungsprozess: Wie gewinnt man die Menschen?*

Sie haben geschildert, dass Sie 4 Unternehmen integriert haben. Ich stelle mir die Situation vor: Sie sitzen wieder mit 4 Personen im Vorstand zusammen, müssen auch da integrieren. Was brachten Sie, was suchten Sie, damit Sie in Ihrem letzten

Unternehmen die Menschen bewegen konnten, damit Sie diese führen konnten in einem anstehenden Veränderungsprozess?

UB: Wir zeigten, dass wir als Vorstand veränderungsfähig sind. Wir sind gemeinsam vor die Führungsmannschaft mit abgestimmten Botschaften getreten. Es reicht nicht, wenn ein Vorsitzender sich in sein Kämmerlein zurückzieht, etwas aufschreibt und verkündet und die Vorstandsmitglieder hören es genauso wie die Führungskräfte zum ersten Mal. Das kann mal passen, muss aber nicht.

BÖ: Genau!

UB: Und dieses Partizipative brauchen wir, was ja nichts an der Rolle des Vorstandsvorsitzenden ändert. Den sehe ich auch mehr in einer moderierenden Rolle, was uns angeht. Er darf sich nicht aus der Gruppe herausnehmen und sagen: „Ich mache hier letztendlich alles alleine und beteilige nach Gusto“.

BÖ: Ich verstehe, was Sie meinen.

UB: Aus der Vattenfall-Perspektive waren wir sicherlich auch durch die Einflüsse des internationalen Eigners zu einer anderen Dynamik gezwungen ...

BÖ: Und zu anderen persönlichen Lernprozessen.

UB: Wir haben auch ganz anders als Team gearbeitet. Mein Vorstandsvorsitzender war ein Finne. Vielleicht kein typischer Finne, sonst hätten wir nicht viel miteinander geredet.

BÖ: Ah ...

UB: Der sprach verschiedene Sprachen, hatte in Spanien studiert, konnte also Spanisch, war in einer Unternehmensberatung gewesen. Also ein sehr vitaler, etwas hemdsärmeliger Typ. Im Vorstand waren wir alle per du. Es war ein offener, klarer Umgang. Man muss als Vorstand – oder allgemeiner gesagt als Führungskraft – in der Lage sein, auch mal konsequent zu handeln. Es ist nicht schön, das zu tun, es sind manchmal unangenehme Themen. Aber die Mitarbeiter müssen wissen, dass es möglich

ist – bei aller Konsens-Orientierung. Sonst geht man unter. Oder es bleibt im Ungefähren und es gibt keine klaren Regeln. Bei bestimmten Dingen gibt es bei mir keine Grauzone. Natürlich kann man auch mal „fünfe gerade sein lassen“, das gehört auch dazu. Aber bestimmte Sachen gehen eben nicht ...

BÖ: Ich würde gerne aus dem, was Sie schildern, eine Ableitung versuchen ...

UB: Ja, ich habe jetzt einfach ein bisschen über Führungssituationen geplaudert ...

BÖ: Ja, das ist völlig okay. Sie verfolgen ja nicht ein einfaches theoretisches Konzept, sondern Sie werten Erfahrungen aus, so habe ich das verstanden. Sie gehen über zentrale Erfahrungen, die Sie bisher in Ihrer Führungspraxis gemacht haben. Und das versuchen Sie zu strukturieren, um daraus etwas abzuleiten, was konsistente Wirkung hat.

UB: Ja, so kann man das zusammenfassen.

BÖ: So verstehe ich das und insofern war das für mich jetzt einfach. Was uns interessiert – wo kommen eigentlich die Leitlinien für Ihren Führungsprozess her?

UB: Das ist ein bestimmter Wertekompass, den man hat, nicht wahr? Aber wo kommt der her? Darüber können Sie lange diskutieren, wie der sich entwickelt ...

BÖ: Ja, absolut.

UB: Es hat etwas mit der Erziehung zu tun. Ehrlichkeit und Offenheit sind eigentlich Prinzipien, die ich immer verfolgt habe. Daran kann ich mich von klein auf erinnern, das war für mich immer wichtig. Ehrlichkeit ist auch etwas, was ich von anderen erwarte. So eine Kultur möchte ich haben, auch im Unternehmen, dass man offen, klar und ehrlich miteinander umgeht, die Dinge konkret benennt, um die es geht. Dass man auch mit unangenehmen Botschaften nicht hinter dem Berg hält und auch in der Lage ist einzuräumen: „Ja, da habe ich einen Fehler gemacht!“, egal wer es jetzt war. Ob ich es war oder andere. Und

sich dann vornimmt: „Das und das machen wir jetzt besser!“ Ja, das gehört zur Ehrlichkeit dazu.

BÖ: *Bei BMW nannte sich das Selbstanzeige. Und diese wurde wie im Juristischen auch definiert und mit der Erwartung verbunden: „Von unseren Führungskräften erwarten wir Selbstanzeige, wenn Probleme entstehen – denn das kann immer passieren“. Man muss klären, was nicht erreichbar ist an Zielen. Man muss klären, wenn die Budgets verfehlt werden oder einen Konflikt deutlich machen oder ein technisches Problem melden, bevor irgendwas danebengeht. Also lieber etwas Kritisches ansprechen, als den Versuch zu machen, das Problem zu „vermuckeln“.*

UB: Ja, das gehört auch zu dieser Ehrlichkeit dazu, weil das immer so sein kann. Es ist normal, dass so etwas passiert ...

BÖ: *Herr Bekker, was würden Sie Führungskräften, die Sie weiterentwickeln möchten, empfehlen, damit sie lernen?*

UB: Das kommt auf die Situation an. Eine allgemeine Empfehlung ist schwierig ... Also wirklich auch offen und ehrlich zu sein, das kann ich nur empfehlen. Die Dinge wirklich so anzusprechen, wie sie diese sehen – und nicht wie sie glauben, dass es gut wäre, es zu beschreiben. Das ist ganz wichtig – egal, wem sie begegnen. Ich ändere meine Meinung nicht, weil ich jemanden aus einer anderen Hierarchie-Ebene treffe. Das habe ich nie getan. Ich habe auch nie mit meiner Meinung hinter dem Berg gehalten, auch wenn es für mich vielleicht riskant war. Ich bin damit immer gut gefahren. Ich stehe auch dazu. Ich sage dann lieber: Dann bin ich nicht mehr dabei, weil das nicht zu mir passt und meine Anforderungen an eine Führungskraft dann nicht erfüllt, anstatt zu sagen: Okay, ich richte mich jetzt nach dem, was hier Mainstream ist. Das habe ich auch den beiden Trainees gesagt, die mich bei meinen Interviews begleitet haben, die ich mit den Teams im Personalbereich durchgeführt habe. Ich wollte herausfinden: Wer macht hier was und was sind das für Menschen, die für mich arbeiten? Da habe ich 2 Trainees mitgenommen, um das ein bisschen zu protokollieren, was die beiden auch gut gemacht haben. Die kamen nicht

aus dem Personalbereich, waren mal gerade selber erst 6 Monate da und fanden es natürlich ganz spannend, aber auch herausfordernd, das mit mir zu machen. Und ich finde: Dafür, dass sie das vorher nicht kannten, haben sie es auch wirklich sehr gut gemacht. Das habe ich ihnen auch gesagt.

Dann haben sie auch gefragt, ob ich eine Empfehlung für sie hätte. Da meinte ich: „Ja, seien Sie mutiger, denn es geht darum, dass Sie auch sagen, wenn Ihnen etwas nicht gefällt. Sie müssen für mich doch die jungen Wilden sein!“, habe ich zu ihnen gesagt. „Sie können nicht alles klaglos hinnehmen, was ich Ihnen erzähle, bloß, weil ich hier ‘ne bestimmte Position habe. Das kann nicht sein!“ Ich habe sie mal ein bisschen provoziert und eine leicht schräge These in den Raum gestellt und geschaut, ob sie sagen: „Das sehe ich jetzt aber ganz anders“ – oder so. Das kam dann nicht. Da habe ich ihnen aber auch gesagt: „Sehen Sie mal: Das war doch gerade Blödsinn, was ich Ihnen erzählt habe. Wenn dem aber so ist, dann sollten Sie es ruhig sagen!“ ... Ich wollte diese Kultur einfach.

BÖ: *Sie wollen jemanden haben, mit dem Sie reden können ...*

UB: Genau das! Und das ist wichtig! Das würde ich auch jeder Führungskraft empfehlen. Das habe ich den jungen Leuten auch gesagt. Ich bin jetzt schon bei Nachwuchsrunden gewesen und habe denen auch gesagt, dass ich eine solche Kultur möchte und nicht eine wie: „Oh, darf ich das wirklich sagen oder könnte es mir schaden?“ Ich erwarte natürlich auch von den Führungskräften, dass das möglich ist. Diese müssen das ja auch so sehen. Das ist meine persönliche Meinung. Das sage ich auch in meinem Bereich. Ich trete auch überall so auf, aber das muss für andere auch gelten ...

BÖ: *Herr Bekker, ich würde gerne noch eine persönliche Frage stellen: Ich weiß nicht, ob Sie verheiratet sind oder nicht?*

UB: Ja, bin ich.

BÖ: *Haben Sie Kinder?*

UB: Eine Tochter.

BÖ: *Wenn Sie mir freundlicherweise Ihre 2 oder 3 wichtigsten Prinzipien der Kindererziehung nennen?*

UB: Ehrlichkeit – keine Überraschung – und Freiräume gewähren, um sich ausprobieren zu können, von Anfang an den Dialog suchen, also sich selber auch nicht als allwissend inszenieren, sondern offen sagen, wenn man als Älterer oder Erziehungsberechtigter keine Patentreue hat. Wenn Sie merken, da wächst ein Diskussionspartner heran, dann sich auch in Frage stellen lassen: in der Rolle, im Verhalten, auch in der Position. Das ist mir auch passiert bei meiner Tochter. Sie hat heftigst hinterfragt, was ich so tue und ob das so gut ist oder nicht oder auch wie weit man sich einer beruflichen Aufgabe verschreibt oder nicht. Auch das ist eine empfindliche Frage. Muss man selber auch mal reflektieren, z.B.: Wie setze ich die Prioritäten? Werde ich auch der Erziehungsaufgabe gerecht? Das ist wichtig. Das ist manchmal schmerzhaft, wenn man sich fragt: „Hast du auch genug getan?“ Das wird vielen so gehen in einer ähnlichen Situation wie in meiner. Aber was die Erziehung selber angeht, habe ich versucht, ihr klarzumachen, sich ihre Meinung selbst zu bilden, ehrlich zu sein und sich nicht danach zu richten, was andere sagen ...

BÖ: *Das war ein interessantes Gespräch. Zwischendurch haben wir auch ein bisschen geschmunzelt. Ich fand es interessant, was Sie so alles über sich gesagt haben.*

UB: Ich sage, es ist wichtig, bei einem noch so trockenen Meeting die Situationskomik zu erkennen, die man ja selber generiert, und auch manchmal mit einem gewissen Humor darauf hinzuweisen, dass das alles nicht ganz so ernst zu nehmen ist. Das gehört auch dazu.

BÖ: *Ich denke, das ist ein Teil der Souveränität und der Selbstrelativierung. Das macht das Lernen im Grunde genommen leicht ...*

Ich möchte mich jetzt ganz herzlich bedanken! Das war ja fast ein von Ihnen dramaturgisch gewählter Schlusspunkt. Recht herzlichen Dank für das Gespräch! ...

UB: Vielen Dank, Herr Böning.
Das Interview führte Dr. Uwe Böning