„MITEINANDER UND VONEINANDER LERNEN“

Boris Nannt ist Vorstandsvorsitzender der Akademie Deutscher Genossenschaften e. V. (ADG) in Montabaur. Wir haben mit ihm über moderne Führung und Unternehmenskultur gesprochen. Zudem gibt der Brigadegeneral a. D. eine Einschätzung zur Sicherheitslage. Sein Votum ist eindeutig: Wir müssen alle resillienter werden.

BACK-GROUND

Boris Nannt leitet seit April 2023 als Vorstandsvorsitzender die Akademie Deutscher Genossenschaften e. V. in Montabaur. Der studierte Betriebswirtschaftler beschäftigt sich schon seit Jahren mit der Ausbildung von Führungskräften und ist Experte auf diesem Gebiet. Als Brigadegeneral a. D. blickt Nannt auf eine lange Karriere in der Bundeswehr zurück. Während seiner Laufbahn war er mehrfach in Auslandseinsätzen (Kosovo, Afghanistan) tätig. In der Bundeswehr hatte er zahlreiche Stabs- und Führungsfunktionen inne – u. a. an der Führungsakademie der Bundeswehr. Vor seinem Wechsel in den zivilen Bereich hatte er das Kommando über die Logistikschule der Bundeswehr in Garlstedt.

Wenn Sie Genossenschaften mit anderen Unternehmensformen vergleichen, welche ideellen Besonderheiten machen sie aus?
Für mich sind Genossenschaften moderner denn je. Warum? Weil sie auf Themen setzen, die heute wichtiger sind denn je: Miteinander, Kooperation und Solidarität. Ich finde, das sind ausgesprochen hohe Werte. Sie sprechen die Menschen an. Vielen ist jedoch nicht bewusst, was Genossenschaft wirklich bedeutet und wie eng diese Werte damit verbunden sind. Das gilt es, gut zu übersetzen und zu vermitteln. Für mich persönlich waren diese Werte ganz klar ein Antreiber auch schon bei der Bundeswehr. Viele davon erlebe ich jetzt auch in der genossenschaftlichen Welt wieder. Das hat mich direkt angesprochen.

Die ADG bietet Weiterbildungsangebote und Qualifizierungen für Führungskräfte an. Was macht Ihrer Ansicht nach zeitgemäße Unternehmensführung aus?
Die Grundlage ist zunächst, dass ein Unternehmen erfolgreich ist. Das ist das Wesentliche, um auch mittelfristig handlungsfähig zu sein. Aber der Schlüssel für diesen Erfolg liegt in der Unternehmenskultur. Wenn ich sehe, warum Menschen Unternehmen verlassen, in Unternehmen bleiben oder sich für ein Unternehmen entscheiden, spielen immer wieder Fragen der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Studien zeigen ganz klar: Die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen ist so niedrig wie nie zuvor. Das erschreckt mich. Führungskräften kommt in Unternehmen eine wesentliche Rolle zu. Sie sollten als Kulturstifter und Talentmagnete fungieren. Niemand anderes kann diese Rolle übernehmen. Der Punkt Kultur wird in Unternehmen leider häufig unterschätzt. Viele agieren rein nach KPIs und wundern sich dann mitunter, warum gewisse Zahlen nicht so sind, wie sie sein sollen. Aber der wirkliche Klebstoff in Unternehmen ist Kultur. Und das ist, wie viele Studien zeigen, zugleich auch der wesentliche Antreiber: Eine hohe emotionale Bindung führt in der Regel zu erfolgreichen Kennzahlen.

Was ist in diesem Zusammenhang unter „Kultur“ zu verstehen?
Es geht dabei vor allem um das Miteinander. Wie arbeiten wir zusammen? Wie kommunizieren wir miteinander? Wie sind die Entscheidungswege? Diese und weitere Fragen bestimmen das Arbeitsumfeld. Und das ist ein großer Bindungsfaktor. Unternehmen, die vor allem Leistungen herausstellen, etwa ein überdurchschnittliches Gehalt, Sozialleistungen und weitere Benefits, wirken dadurch zunächst vielleicht anziehend. Geld allein ist aber kein Klebstoff. Es braucht eine gewisse Sättigung. Was wirklich bindet, ist das Miteinander im Team, das Miteinander mit den Führungskräften, das Wohlfühlen im Betrieb – das ist eindeutig.

Kann man gute Führung lernen? Und welche Aspekte sind dabei besonders wichtig?
Ja! Wichtig ist, dass es mit einer Entscheidung anfängt. Und zwar auf die Frage: Will ich Führungskraft werden? Damit verbunden ist auch die Frage nach der Motivation: Was ist mein Antreiber? Wenn man sich dafür entschieden hat, geht es vor allem um zwei Dinge: zum einen um gute Techniken. Damit meine ich Methoden, Verfahren, Prinzipien, Grundsätze, Tools. Und zum anderen um das Thema Persönlichkeit – also meine Haltung, mein Verhalten. Um zu veranschaulichen, was ich mit Haltung meine: Wenn mich jemand anschreibt, erhält er innerhalb von 24 Stunden eine Antwort. Mein Verhalten ist also sehr verlässlich und gründlich. Natürlich kann eine Antwort auch mal lauten „Ich bin gerade im Urlaub und melde mich in zwei Wochen mit Einzelheiten“. Wichtig ist dabei die Verbindlichkeit, im Zusammenspiel mit Schnelligkeit und einem vernünftigen Zeitmanagement. Das sind zentrale Erfolgskriterien für

„Gute Führungskräfte sind Kulturstifter und Talentmagnete.“

Boris Nannt legt großen Wert aufs Miteinander. Das spiegelt sich auch im Angebot der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur wider.

Menschen in ihrer Weiterentwicklung zu begleiten, ist für Boris Nannt eine starke Motivation.

gute Führung – ebenso wie Transparenz und Wertschätzung. Und die wirken ins Unternehmen hinein. Ich begleite viele Unternehmen auch in Inhouse-Projekten, also vor Ort. Themen, die immer wieder auftauchen sind Konsequenz und Klarheit. Gibt es Spielregeln? Wie sind sie definiert und was passiert, wenn diese nicht eingehalten werden? Ein Mangel an Konsequenz und Klarheit führt zu Unsicherheit. Es ist ein großer Unterschied, ob man sich als Mitarbeiter unsicher fühlt oder ob man eine Führungskraft hat, auf die man sich verlassen kann und die einen klaren Rahmen vorgibt. Das eine hemmt, das andere motiviert.

Die ADG hat in Kooperation mit der BÄKO-ZENTRALE ein Programm entwickelt, welches speziell auf die Anliegen der BÄKO zugeschnitten ist. Wie wurde und wird das angenommen?

Wir haben 2023 gemeinsam mit der BÄKO-ZENTRALE ein Programm für Führungskräfte und Potenzialträger gestartet – und die erste Runde wurde 2024 erfolgreich abgeschlossen. Aus unserer Sicht war das ein großer Erfolg. Wir haben es in diesem Jahr noch einmal vertieft und eine praxisnahe Weiterentwicklung durchgeführt. Wir begleiten die BÄKO weiterhin im Bereich der Führungskräfte- und Teamentwicklung mit individuellen, auf die einzelnen Teams zugeschnittenen Maßnahmen. Die Zusammenarbeit läuft sehr gut und wir sind dankbar für das positive Feedback, welches wir aus den BÄKO-Teams erhalten. Das zeugt von einer hohen Zufriedenheit und ist uns sehr wichtig, da uns langfristige Wirksamkeit am Herzen liegt. Ich höre an anderer Stelle häufiger die Frage, wann man sich nicht mehr mit dem Thema Führung beschäftigen muss. Fakt ist: Das wird nie passieren. Führung ist ein andauernder Prozess, in dem man sich auch immer wieder selbst hinterfragen muss. Und dabei ist es sehr hilfreich, wenn man wertvolle Impulse durch Weiterbildungen und Austausch in Netzwerkformaten erhält. Und genau die bieten wir.

Wer kann am Potenzialträgerprogramm teilnehmen?

Das Programm richtet sich an Führungskräfte und an alle, die es werden möchten. Neben dem speziell für die BÄKO entwickelten Angebot bieten wir auch Formate an, in denen Teilnehmende aus verschiedenen Verbundgruppen zusammenkommen. Die Teilnehmenden haben dort die Möglichkeit, sich mit Menschen außerhalb der eigenen Unternehmenswelt zu vernetzen. So ein übergreifendes Netzwerk kann sehr förderlich sein, weil die Teilnehmenden andere Bereiche und vor allem auch verschiedene Herangehensweisen kennen lernen. Darüber hinaus arbeiten wir mit einzelnen Regionalgenossenschaften vor Ort zusammen – mit dem gleichen Ansatz, wie wir ihn gemeinsam mit der BÄKO-ZENTRALE entwickelt haben, aber individuell angepasst auf die jeweiligen Anforderungen.

Welche Rolle spielt das Netzwerken bei der ADG?

Vernetzung, das Lernen voneinander und das Lernen miteinander, sind bei uns wichtige Prinzipien. Durch andere Perspektiven lässt sich viel dazulernen. Und wenn man nach einer gewissen Zeit wieder zusammenkommt und sich darüber austauscht, wie man sich weiterentwickelt hat, welche neuen Ansätze man verfolgt, dann lässt sich daraus sehr gut gemeinsam lernen. Denn: Nicht alles gilt es, neu zu erfinden und jede Entwicklung selbst zu durchlaufen. Man kann auch von anderen lernen – sowohl von Methoden, die gut gelaufen sind, als auch aus Ansätzen, die nicht so gut gelaufen sind. Der Gedanke des Vernetzens ist auch ein Teil dessen, was Genossenschaft ausmacht; er ist Teil der genossenschaftlichen DNA.

Richtet sich das Angebot der ADG ausschließlich an Genossenschaften?

Unser Kern ist die genossenschaftliche Welt, aber wir bilden auch Menschen außerhalb dieser Welt weiter. Unsere Angebote kann jeder buchen. Wir bieten eine breite Palette an Qualifizierungen und Weiterbildungen, die attraktiv sind für Menschen in der Unternehmensführung, für Spezialisten, aber auch für Projektverantwortliche, Potenzialträger und Menschen, die einmal Verantwortung übernehmen wollen. Schön ist es, wenn die Leute, die zu uns kommen, Lust auf Lernen haben. Denn das hilft uns und bringt uns weiter in unserer eigenen Entwicklung. Wer einmal Kunde bei uns war, kommt in der Regel immer wieder. Nicht zuletzt, weil das Schloss Montabaur und der Lernort insgesamt verzaubern.

Welche Vorteile habe ich als Arbeitgeber davon, wenn ich meine Mitarbeitenden zu Ihnen schicke?

Das hat mehrere positive Effekte. Zum einen fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt, wenn sie gefördert werden. Dadurch stärke ich die Mitarbeiterbindung. Zum anderen bekommen die Mitarbeitenden Kenntnisse vermittelt, die mein Unternehmen voranbringen. Weiterbildung und Qualifizierung sind Wettbewerbsfaktoren. Unternehmen, die das beherzigen, werden auch auf Dauer erfolgreich sein. Wogegen Unternehmen, die in der heutigen Arbeitsmarktsituation nicht in ihre Mitarbeiter investieren, an ihre Grenzen kommen werden. Zusammengefasst geht es um Zukunftsfähigkeit.

Viele Unternehmen werben mit „flachen Hierarchien". Wo liegen die Stärken, wo die Schwächen solcher Konzepte?

Es geht immer um situative Führung. Ob die Entscheidungsstrukturen nun flach oder weniger flach sind, sagt nichts über den Unternehmenserfolg aus. Das Miteinander ist dafür viel wichtiger. Dazu gehören gute Entscheidungswege und eine transparente Kommunikation. Wir machen einmal im Quartal etwa ein „Townhall Meeting" für die gesamte Belegschaft, in dem wir uns zu aktuellen Entwicklungen und Neuigkeiten austauschen. Die Mitarbeitenden auf die Reise mitzunehmen ist viel wichtiger als organisationale Strukturen und Hierarchien. Es gilt, das Miteinander im Team kontinuierlich zu pflegen. Menschen sind unterschiedlich, und mit dieser Unterschiedlichkeit umzugehen, sie in Wirkung zu bringen, das ist das Entscheidende.

Haben Sie einen Ratschlag, wie man Führungspersonal auswählt oder Potenzialträger erkennt?

Dazu muss ich die Menschen im Unternehmen kennen. Das heißt vor allen Dingen, dass ich ihnen zuhöre und auch sehe, wie sie agieren. Um das zu erleben, sollte ich vor Ort sein; ruhig auch ohne vorherige Ankündigung. Entscheidend ist dann, ob der jeweilige Mitarbeitende den Willen hat und ob er im Bereich der Persönlichkeit und der Methoden das mitbringt, was man als Führungskraft braucht. Ich achte sehr auf die Persönlichkeit. Charakter ist durch nichts zu ersetzen. Wenn der Charakter nicht stimmt, dann wird die Rolle als Führungskraft nicht funktionieren. Man sollte Menschen auswählen, die Lust haben, die einen starken Antrieb haben, die für ein Thema brennen. Denn das ist der beste Kraftstoff, den du haben kannst: Wenn Menschen für etwas brennen, stecken sie auch andere an.

Als Brigadegeneral a. D. der Bundeswehr haben Sie große Erfahrung in militärischer Führung. Was unterscheidet militärische und zivile Führung?

Beim Militär ist das Handeln auftragsbezogen. Es geht um Wirkung, um Effektivität. Im Zivilen gelten andere Parameter, etwa Gewinnziele, die man erreichen möchte. Militärische Führung ist wesentlich klarer, wesentlich konsequenter, sehr stark getaktet. Sie ist zudem fokussierter auf Entscheidungsprozesse, da es per se um Führen in Unsicherheit geht. Das ist übrigens ein Punkt, den derzeit immer häufiger auch Unternehmen erleben. Beide Bereiche können entsprechend viel voneinander lernen. Wir bieten bei der ADG mehrere Programme an, in denen militärische und zivile Führungskräfte zusammenkommen. Sehr spannend – kann ich nur empfehlen. Was die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren angeht, sind diese in beiden Bereichen die gleichen. Meinen Führungsstil habe ich mit dem Wechsel in die genossenschaftliche Welt nicht verändert. Ich spreche nur anders. Der militärische Slang wäre hier schwer verständlich.

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine verbunden mit weiteren Entwicklungen hat dazu geführt, dass Deutschland und Europa sicherheitspolitisch umdenken. Sollten wir uns auf einen Krisenfall vorbereiten?

Wir müssen uns vorbereiten, und zwar schnell. Wir waren in den zurückliegenden 20 Jahren in Sicherheitsbelangen sehr naiv unterwegs. Wir haben geglaubt, dass andere für uns Konflikte lösen können und die Welt voller Frieden ist. Diese Naivität fällt uns jetzt auf die Füße. Die Geschichte lehrt uns, dass man dann erfolgreich ist, wenn man eigene Stärke hat. Eigene Stärke fängt damit an, dass man in der Lage ist, seine Gegner abzuschrecken. Hier geht es um Verteidigungsfähigkeit. Und die haben wir in den letzten Jahren zu sehr vernachlässigt. Nun stehen wir vor der Herausforderung, diese in kurzer Zeit herstellen zu müssen. Das fängt vor allem beim Mindset an. Sind wir auf Unvorhergesehenes vorbereitet? Es muss sich nicht unbedingt um einen Kriegs- oder Krisenfall handeln. Schon ein Stromausfall kann uns vor Probleme stellen. Da wird Praxiswissen erforderlich, etwa, wie man mit einem Generator umgeht. Auch in einem Krisenfall geht es nicht nur um militärische Fragen. Habe ich in meinem Keller Vorräte gelagert? Bin ich in der Lage, Erste Hilfe zu leisten? Bei diesen Themen müssen wir in Deutschland noch viel mehr machen, um resilienter zu werden.

Betrifft das auch Unternehmen?

Natürlich. Wir brauchen eine gesamtstaatliche Resilienz. Auch Unternehmen sollten sich mit unvorhergesehenen Lagen auseinandersetzen. Was passiert etwa, wenn die IT über mehrere Tage zusammenbricht? Wenn ein Rohstoff nicht mehr verfügbar ist? Oder bei Überschwemmung und anderen Naturkatastrophen? Dafür braucht es Konzepte. Selbst vermeintliche Kleinigkeiten wie eine Brandschutzübung sind wichtig. Resilienz entsteht nicht in der Krise, sondern vor der Krise – durch Erfahrung, durch Vertrauen. Das Motto sollte sein: Lasst uns vorbereiten auf einen Fall, der hoffentlich nie eintritt. Können kommt von üben. Wenn wir gut vorbereitet sind, kommen wir nicht in Handlungsdruck.

| Interview: Wenzel Seibold |