



Führung im Wertewandel

Die Lernwerkstatt in Adenauers Sommerhaus

Cadenabbia, 01. - 04. November 2015

01. NOVEMBER 2015

Prolog



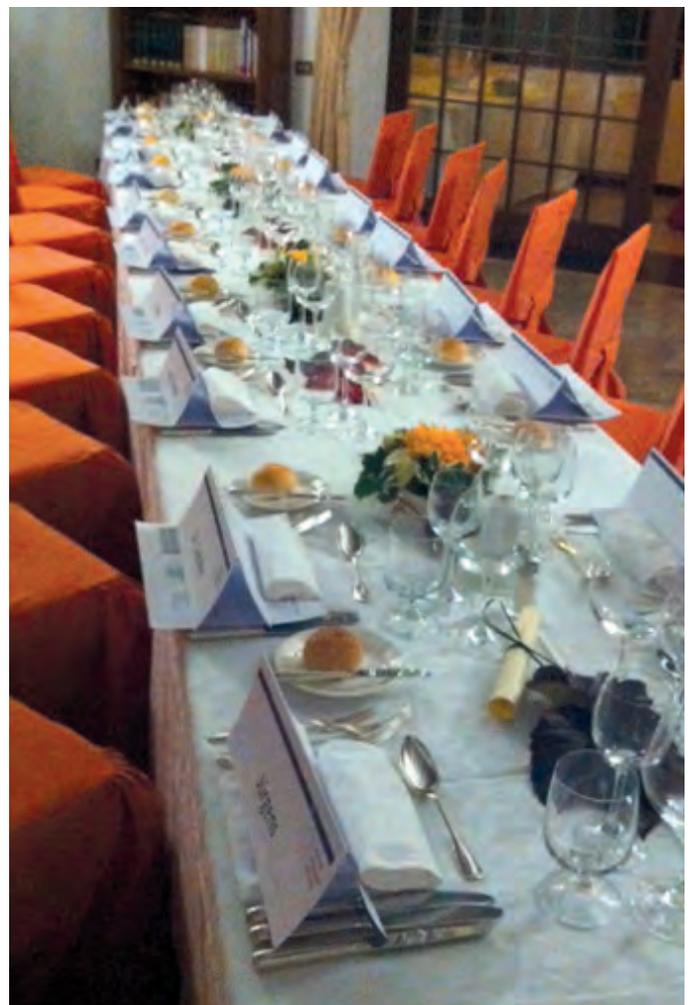
Welches Führungsverständnis leben wir im Jahr 2030 im Hinblick auf die Dynamik der Märkte und das hohe Veränderungstempo? Wie werden Macht, Einfluss und Hierarchie dann in der Gesellschaft verhandelt? Wie gelingt es zukünftigen Generationen, ihre Eigenschaften und Werte in Unternehmen zu integrieren? Und was können Politik, Wirtschaft sowie Non-Profit-Organisationen aus dem Hier und Jetzt für die Zukunft voneinander lernen? Diesen Fragen widmeten sich Referenten und Teilnehmer – allesamt Entscheider aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik.

Veranstalter der viertägigen Führungswerkstatt war das Hamburger Bildungsforum der Konrad-Adenauer-Stiftung und die kauce up. GmbH & Co. KG, eine Unternehmensberatung für Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Eröffnet wurde die Veranstaltung in der geschichtsträchtigen Villa La Collina bei einem festlichen Abendessen. In einer Dinner Speech gab Sachsens Ministerpräsident a.D., Prof. Dr. Georg Milbradt, einen Ausblick auf gesellschaftliche Veränderungen und damit verbundene Herausforderungen bis zum Jahr 2030. Dabei stellte er drei Aspekte der Veränderung in den Vordergrund: den technologischen Fortschritt, die Globalisierung und den demographischen Wandel. Bei der anschließenden Diskussion wurden besonders die Aufgaben der Politik in den Fokus genommen. Genau wie die Wirtschaft müsse die Politik Verantwortung übernehmen, um Zukunft zu gestalten.

„In der Politik geht es oft nicht um die Realität, sondern um das, was die Menschen glauben, was die Realität ist.“

Prof. Dr. Georg Milbradt



02. NOVEMBER 2015

Vortrag von Markus Frengel,
Verwaltungsratsvorsitzender CCES 24:
Generation Y



Führung im Jahr 2030: Der Anforderungskatalog an Führungskräfte aus Sicht des Unternehmers

Markus Fregel, Verwaltungsratsvorsitzender CCES 24

Der Vortrag von Markus Fregel legte den Fokus auf die „Generation Y“, also die Generation, die in den Jahren 2025 bis 2035 Führungspositionen innehaben. Laut Umfragen zeichnet die Generation folgende Attribute aus:

- Weniger selbstkritisch
- Weniger willensstark
- Sehr multimedial orientiert
- Weniger Interesse an Führungspositionen
- Interesse an gewinnunabhängigen Themen
- Wunsch nach weniger hierarchischen Führungsstrukturen
- Wunsch nach individueller Förderung der eigenen Kompetenzen und Begabungen
- Wunsch nach „Work-Life-Balance“

Diskutiert wurde die Frage, ob diese angeblich so fordernde Generation Y eine temporäre Erscheinung ist, deren hohe Ansprüche an das berufliche wie das private auf den hohen Grad an wirtschaftlicher Sicherheit zurückzuführen ist. Entsprechend der Bedürfnispyramide von Maslow (1943) wurde angenommen, dass alle Grundbedürfnisse, sowie Bedürfnisse nach Sicherheit und sozialen Kontakten in der Generation Y befriedigt sind und diese ihren Fokus dadurch auf die eigene Selbstverwirklichung legen kann. In diesem Zusammenhang wurden auch die interkulturellen Unterschiede innerhalb der

Generation Y angesprochen. Junge Spanier zum Beispiel zeigten laut Markus Fregel ein deutlich größeres Bedürfnis nach Sicherheit durch hierarchische Führungsstrukturen, was sich unter anderem auf die wirtschaftlich instabilere Lage Spaniens zurückführen ließe.

Die abschließende Hypothese von Markus Fregel:
Bis zum Jahr 2030 wird sich ein neuer Führungsstil entwickeln – Das teamorientierte Führen.

„Veränderung in der Zukunft lässt sich nicht aus der Vergangenheit ableiten“ Markus Fregel



Führung im Jahr 2030: Der Anforderungskatalog an Führungskräfte aus Sicht des Politikers

Ole von Beust, Hamburger Erster Bürgermeister a.D.

Transparenz, Globalisierung und Kommunikation seien die entscheidenden Faktoren für Führung im Jahr 2030. Davon ist Ole von Beust überzeugt. Er hatte sich per Skype hinzuschalten lassen. Aufgrund seiner kurzfristigen Berufung in den Vorsitz einer Kommission der Bundesregierung zum Rückbau der Kernkraft, konnte er leider nicht persönlich in Cadenabbia dabei sein. Im Hier und Jetzt mangle es nach Ansicht von von Beust an der Akzeptanz von Führung, vieles würde in Frage gestellt. Die Wirtschaft habe gegenüber der Politik den klaren Vorteil, dass Entscheidungen schneller getroffen und umgesetzt werden können. Diesen „Wettbewerbsvorteil“ würde die Wirtschaft jedoch bis zum Jahr 2030 eingebüßt haben, bis dahin würde es im Hinblick auf Führung keine Unterschiede mehr zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Politik geben. Mit der Globalisierung und der damit verbundenen Diversität von Teams steige die Bedeutung von Transparenz und Kommunikation.

„In 2030 wird es keinen Unterschied mehr zwischen Führung in Politik, Verwaltung oder Wirtschaft geben“

Ole von Beust

Führung im Jahr 2030: Der Anforderungskatalog an Führungskräfte aus Sicht eines DAX Unternehmens

Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President HR Henkel AG

Dr. Simone Siebeke geht davon aus, dass sich der Arbeitskontext bis 2030 aufgrund der Volatilität globaler Märkte flexibler und internationaler gestalten wird. Zusätzlich werden sich durch den demografischen Wandel und durch ein neues Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer die Machtverhältnisse in den Unternehmen verschieben. Technologische Innovationen werden die Unabhängigkeit von Arbeitnehmern unterstützen. Daraus leitet Dr. Siebeke folgende Aufgaben für „Führung von morgen“ ab:

- Schnelle, vielseitige Karriere und Lernmöglichkeiten sowie konstantes Feedback
- Hierarchiefreier Umgang: Netzwerkstrukturen lösen steile Hierarchien ab
- Führung virtueller Teams
- Hohe Motivationskraft & Coaching / Mentoring
- Managing Talent: Führungskräfte werden eine Schlüssel-funktion in der Personalarbeit übernehmen müssen!

„Führung ist der kulturelle Klebstoff eines Unternehmens“

Dr. Simone Siebeke



Podiumsdiskussion „Führung im Wertewandel“

Prof. Dr. Georg Milbradt, Ministerpräsident Sachsen a.D.
Adrian Schimpf, Personalchef Mediengruppe Madsack
Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President HR, Henkel AG
Marcus Lübbering, Leiter „Planung und Controlling“,
Hessische Staatskanzlei

Moderation: Christiane Bußhoff und Rolf Kauke

Der öffentliche Dienst muss veränderungsbereiter werden, ist sich Prof. Dr. Georg Millbradt sicher. Die Diskutanten waren sich einig: Eine gute Führungskraft ist Vorbild und kann gleichzeitig den Dialog mit den Mitarbeitern herstellen. Die Kommunikation über gemeinsame, langfristige Ziele erzeugt eine Partizipationskultur und Wertschätzung für die Mitarbeiter. Zusätzlich erhalten Arbeitsaufgaben durch langfristige Perspektiven einen höheren Sinn, der besonders für die Mitarbeiter essentiell ist, die der Generation Y angehören.

03. NOVEMBER 2015

Marcus Lübbering,
Leiter „Planung und Controlling“, Hessische Staatskanzlei

Rolf Kauke,
Geschäftsführender Gesellschafter, kauke up. GmbH & Co. KG



Führung im Jahr 2030: Perfektes Controlling oder absolutes Vertrauen? – Anmerkungen aus (hessischer) Verwaltungsperspektive“

Marcus Lübbering,
Leiter „Planung und Controlling“, Hessische Staatskanzlei

Marcus Lübbering begann mit einem Rückblick auf seine eigenen Erfahrungen mit Führungspersönlichkeiten und identifizierte für ihn wichtige Faktoren von Führung, die auch in Zukunft Bestand haben werden. Diese ergänzte er durch Führungsprinzipien, die zusätzlich immer wichtiger werden:

- Freiheit und Entfaltung
- Vertrauen und Verlässlichkeit
- Klarheit, Effektivität und Konsequenz
- Persönlicher Kontakt/Wertschätzung
- Fehlerkultur
- Situatives Führen (aber nicht nach Beliebigkeit)
- Arbeiten mit Sinn aber ohne Zwang

Anschließend diskutierte das Plenum über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung in Deutschland. Die Teilnehmer waren sich einig: Führung in Verwaltungen braucht Reformen.

**„Wer Menschen führt, muss Menschen
lieben“**

Marcus Lübbering



Die Sorge ums Überleben – Führung als Funktion verstehen

Rolf Kauke, Geschäftsführender Gesellschafter, kauke up. GmbH & Co. KG

Rolf Kauke gab den Teilnehmern am Nachmittag anhand anschaulicher Modelle einen Einblick in das Systemische Management. Führung geschieht demnach auf drei Ebenen: sich selbst führen, ein Team führen und die Organisation führen. Die Hauptaufgabe von Führung ist es, Entscheidungen zu treffen und diese zu kommunizieren. Bzw. dafür zu sorgen, dass Entscheidungen getroffen und diese kommuniziert werden. Die dadurch entstehenden Paradoxien gilt es als Führungskraft zu managen und dadurch Unsicherheit zu absorbieren. Dabei zeigen sich sechs Dimensionen von Führung:

| DIE DIMENSIONEN DER FÜHRUNG | |
|-----------------------------|---|
| 1. Zukunft } 2. Markt } | Unvorhersehbarkeit versus Entscheidung / Verantwortung |
| 3. Ressourcen | kurzfristiger Gewinn versus langfristiger Nutzen |
| 4. Unternehmensentwicklung | Grenzziehung versus Durchlässigkeit |
| 5. Personal | Autonomie versus Bindung |
| 6. Controlling | Komplexität versus Entscheidungsgrundlage |

Will ich in meinem Unternehmen Veränderungen herbeiführen, gibt es hierfür drei Entscheidungsprämissen (N. Luhmann): Ich kann Programme auflegen, Prozesse / Strukturen verändern oder Personen ernennen. Auf die Unternehmenskultur kann ich nur indirekt über diese Prämissen einwirken.



04. NOVEMBER 2015

- **Ethik in Führung**
- **Vielfalt in Führung: Kriterien für gute Führung im internationalen Kontext**
- **Wie können die Erfahrungen der Wirtschaft für einen Wandel in Politik und Gesellschaft genutzt werden?**



Viele Fragen waren in den vorangegangenen Tagen gesammelt worden, viele Themen, die sich zu vertiefen lohnen würden. Drei davon haben die Teilnehmer in Kleingruppen weiterentwickelt:

1. Ethik in Führung
2. Vielfalt in Führung: Kriterien für gute Führung im internationalen Kontext
3. Wie können die Erfahrungen der Wirtschaft für einen Wandel in Politik und Gesellschaft genutzt werden?

Das sagen die Teilnehmer

„Ich möchte nun in meinem Unternehmen Lust auf Führung machen.“

„Adenauers Sommervilla zu sehen ist schon eine Erfahrung an sich. Aber dazu so angeregte Diskussionen zu führen und konkrete Ergebnisse zu erarbeiten, hat diese Lernwerkstatt einmalig gemacht.“

„Ich nehme eine Hand voll konkreter Ideen für die Führung meines eigenen Unternehmens mit nach Hause.“

„Dieser Ort erzeugt eine einmalige Arbeits- und Denkatmosphäre.“



Dem Wunsch auf eine Fortsetzung 2016 kommen wir gern nach und freuen uns auf ein Wiedersehen in der Villa la Collina und den Austausch zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft:

Lernwerkstatt 2016 | 30. Oktober bis 1. November

Reservierungen nehmen wir ab sofort gerne entgegen.

Impressum / Kontakt

kauke up. GmbH & Co. KG

Schrammsweg 8a
20249 Hamburg

Telefon: +49 40 480 966 60
www.kauke-up.de

Kontakt: Thomas Jürgens,
Unternehmenskommunikation
Thomas.Juergens@kauke-up.de

Konrad-Adenauer-Stiftung Politisches Bildungsforum Hamburg

Warburgstraße 12
20354 Hamburg

Telefon: +49 40 2198508-0
Fax +49 40 2198508-9
www.kas.de

kas-hamburg@kas.de