Import Persönlichkeit: Politik und Wirtschaft

FÜHRUNG IM WERTEWANDEL

Die zweite Lernwerkstatt in Adenauers Sommerhaus

30. Oktober bis 1. November 2016 in Cadenabbia/Italien

Ein Bericht von Helena Köhler

Prolog

In der Innovationsschmiede 2016 wurde, wie schon im Vorjahr, ins Jahr 2030 geblickt, um Lösungsansätze, Handlungsentwürfe und Antworten zu finden auf bereits heute drängende Fragen. Im Fokus der diesjährigen Lernwerkstatt standen dabei der technologische Fortschritt, demographische Veränderungen und Internationalisierungsprozesse:

Wenn die Digitalisierung die Arbeitswelt weiter verändert, der demographische Wandel spürbarer wird und Teams gleichzeitig internationaler werden, was bedeutet das dann für das Thema Führung? Und welche Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation brauchen wir, damit Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auf Distanz motivieren und ihre Leistung sichern?

Veranstalter der 2. Lernwerkstatt in Konrad Adenauers Sommerresidenz am Comer See, der Villa La Collina, waren erneut das Hamburger Bildungsforum der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. und die kauke up. GmbH & Co. KG, eine Beratung für Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Sonntag, 30. Oktober 2016

Dr. Dr. Thomas Rusche, wirtschaftsethischer und geschäftsführender Gesellschafter SØR Rusche GmbH

„Management im Diskurszeitalter“

Nachdem die Teilnehmer von Rolf Kauke, geschäftsführender Gesellschafter bei kauke up., und seiner Partnerin, Christiane Bußhoff, in der geschichtsträchtigen Villa herzlich willkommen geheißen wurden, eröffnete Dr. Dr. Thomas Rusche die Tagung mit einem Impulsvortrag über „Management im Diskurszeitalter“.

Dr. Dr. Rusche beschrieb anschaulich das Potenzial eines ethisch-diskursiven Ansatzes als Reaktion auf demographische Veränderungen, fortschreitende Digitalisierung und Internationalisierung und die damit einhergehenden (künftigen) Herausforderungen und Ansprüche an gute Führungskräfte.

„Die einzige Konstante ist die zunehmende Veränderung.“ Dr. Dr. Thomas Rusche

Entgegen der bislang üblichen betriebswirtschaftlichen Tendenz, dass sich Führungskräfte vorrangig oder gar einzig auf die Rationalität der Mittel konzentrieren, um mit Max Weber zu sprechen, plädiert Dr. Dr. Rusche für eine zunehmende Wertereflexion und der konkreten Herausbildung eines individuellen Werte-Sets als Basis zur Formulierung strategischer Ziele. Die hohe Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen erfordern, dass man für etwas im Diskurs einsteht und sich positioniert. Dies bezeichnet Dr. Dr. Rusche als Proposition.
Jeder muss, um seine Proposition zu formulieren, für sich selbst beantworten, wofür er als Führungskraft und wofür das Unternehmen einsteht. Um eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der, so Dr. Dr. Rusche, das bessere Argument, also die persönliche Proposition, zum Zuge kommt und nicht ausschließlich Liquiditäts- und Erfolgsziele im Fokus stehen, ist Zuhören ohne Kommunikationsbarrieren die Grundvoraussetzung. „Fernab von medialer Berieselung“ soll man ins Gespräch kommen, um auch gegen Widerstände neue Wege zu gehen. Der Dialog muss dabei nicht zwingend im Konsens enden, auch wenn man danach streben sollte.

In der sich anschließenden regen Diskussion ging es vor allem um mögliche Grenzen und Probleme dieses ethisch-diskursiven Führungsansatzes. So sind Schwierigkeiten in der Fähigkeit zum Diskurs denkbar. Als Lösungsansätze dafür nennt Dr. Dr. Rusche die Berücksichtigung von Hierarchien und das Mitdenken unterschiedlicher Bildungsstufen durch die Führungskraft. Auch kam die Frage auf, wie der Diskurs überhaupt wieder in die Gesellschaft gebracht werden kann angesichts der aktuellen stark grenzüberschreitenden medialen Diskussion. Dies kann im ethisch-diskursiven Ansatz nach Dr. Dr. Rusche durch solide Information,

Engagement im Rahmen der persönlichen Kompetenzen und ein fundamentales Ansprechen gelingen.

Der Vortrag mit seinem Fokus auf Wirtschaftsethik und Wertereflexion im Diskurszeitalter sowie die Ergebnisse der Diskussion nahmen einen Themenwunsch der Teilnehmer des vergangenen Jahres an die zweite Lernwerkstatt auf und waren zugleich eine gelungene Basis aller weiteren Überlegungen.

„Gute Führung lässt zu, dass alle sinnvollen Argumente gehört werden können."

Dr. Dr. Thomas Rusche

Nicola Beer, Generalsekretärin der FDP

„Herausforderungen für die Führungskräfte von morgen – Was erwartet uns im Jahr 2030?"

Nach einem festlichen Abendessen in der Accademia sprach Nicola Beer über die Herausforderungen an Führungskräfte im Jahr 2030. Dazu skizzierte sie zunächst den Ist-Zustand, um anhand dessen zu zeigen, wie „Umgestaltung gestaltet werden kann".

Nicola Beer geht davon aus, dass die sukzessive, evolutionäre Entwicklung übergeht in revolutionäre Ansätze, die „Altes einfach wegfegen" und durch gänzlich Neues ersetzen. Digitalisierung sieht sie als einen der disruptivsten Trends. Um auf die Veränderungen vorbereitet zu sein, muss man sich bewusst machen, dass Megatrends wie zum Beispiel Digitalisierung, Globalität, und Gesundheit Entwicklungslinien ziehen, die Entwicklungen, Aufgaben und Umbrüche aufzeigen. Daraus abgeleitet werden neuen Wege und Strukturen zur

Weiterentwicklung guter Führung. Frau Beer nennt drei notwendige Kernkompetenzen: Offenheit, Partizipation und Flexibilität. Die Führungskraft wird zum Coach, Begleiter, Moderator und „empathischen Netzwerker“.

„Es sind Veränderungen, die erfordern, dass wir uns mit verändern.“ Nicola Beer

Statt des klassischen, standortgebundenen 9-to-5-Jobs arbeiten die Mitarbeiter an den unterschiedlichsten Orten. Daraus ergeben sich Arbeitsformen wie Teamarbeit, Projektarbeit und Coworking sowie neue Arbeitszeitenregelungen, die auf Freiheit und Verantwortung basieren. Die Führungskraft muss sich im „freudigen Kontrollverlust“ üben. Die Vertrauensarbeitszeit gelingt durch Bestärkung und Vermittlung von Selbstvertrauen. Ebenso sind Selbststeuerungskompetenzen der Gruppen erforderlich. Die Mitarbeiterbindung und -gewinnung muss aufgrund des drohenden Fachkräftemangels neu gedacht werden, was auch Gesundheitsmanagement und dem Schöpfen aus dem eigenen Reservoir bedeutet.

Die Digitalisierung ermöglicht Zugang zu leichterer und schnellerer Bildung, wodurch sich z.B. Weiterbildungen in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Die Führungskraft muss Anreize schaffen zur Weiterbildung sowie die Eigeninitiative und Selbstmotivation fördern, Wissen von sich aus zu finden. Mit Mut zu Risiko, Transparenz und Offenheit werden eine neue Kultur des Scheiterns und eine neue Fehlerkultur realisiert.

„Heutige Erstklässler arbeiten in Berufen, die wir heute noch nicht einmal kennen.“ Nicola Beer

Montag, 31. Oktober 2016

Erwartungen an die 2. Lernwerkstatt

Moderation: Rolf Kauke, geschäftsführender Gesellschafter kauke up. GmbH & Co. KG, und Christiane Bußhoff, Partnerin kauke up. GmbH & Co. KG

Zum Auftakt des zweiten Tages wurden die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt. Als wichtigste Punkte wurden genannt:

- Erläuterung des systemischen Ansatzes
- Ambivalenzen managen lernen
- Skizzieren von Zukunftsbildern
- eher Impulse als reine Reflexion
- Lösungen suchen, Ideen finden
- Fokus auf Digitalisierung
- Umgang mit Angst und Unsicherheiten
- Perspektivenwechsel, neue Wege
- Standpunkte diskutieren
- Veränderungen in Fehlerkultur
- Praxistransfer

Einigkeit zeigte sich in der Relevanz der Fragen: Wie muss ich mich ändern? Wie entwickle ich Persönlichkeiten im eigenen Unternehmen? Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber? Allgemeine Zustimmung herrschte über die große Herausforderung, sich in das Jahr 2030 zu denken, da viele Unternehmen eher kurzfristigere Strategien verfolgen.

Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Dipl.-Kfm. (Univ.), Hochschule München

„Zurück in die Zukunft: Praxiserfahrung mit Virtual (VR) / Augmented Reality (AR)“

Prof. Wolfgang Gehra sprach in seinem praxisorientierten Vortrag über die Möglichkeiten der Digitalisierung am Beispiel der VR-Brille mit besonderer Berücksichtigung des ‚social impacts‘.

Über das Nachzeichnen der Entwicklung digitaler Kameras und den dramatischen Verlusten vom ehemaligen Marktführer Kodak im Kerngeschäft der Fotografie zeigte Prof. Gehra einführend die Gefahren des (Werte-) Verlusts auf, wenn Innovationen nicht zugelassen werden.

„Wir müssen weg von einer kausalen, zielorientierten Logik hin zu Effectuation, einer mittelorientierten Logik, was einen Paradigmenwechsel bedeutet.“
Prof. Wolfgang Gehra

Entwicklungsprozesse und seine Phasen laufen, so Prof. Gehra, nie idealtypisch und linear ab. Anhand von Diagrammen verbildlichte er den zirkulären Verlauf dynamischer Effectuation-Prozesse. Der Führungskraft kommt innerhalb dieser Prozesse die Aufgabe des Moderators und Coaches zu, der den Mut hat, Risiken einzugehen. Risiko definiert Prof. Gehra hier im Gegensatz zur Ungewissheit als abschätzbare und zu bedenkende Wahrscheinlichkeiten.

Die Führungskraft changiert zwischen Unsicherheit nehmen und Risiken eingehen sowie dem Zulassen von Selbststeuerungsprozessen von Teams und gleichzeitiger Kontrolle und Entscheidungsnotwendigkeit. Dabei muss sie sich immer fragen: Wer bin ich? Was kann ich? Die Antworten sollen immer auch einen ‚social impact‘ beinhalten, also Antworten auf soziale Bedürfnisse geben. Exemplarisch dafür stellte

Prof. Gehra im Folgenden ein Projekt vor, das er an seinem Lehrstuhl durchführte. Studierende verschiedener Fachrichtungen sollten durch neue Anwendungsmöglichkeiten für VR-Brillen konkreten Impact erzeugen, also auf gesellschaftliche Relevanz abzielen statt auf reine Unterhaltung.

Die Notwendigkeit von Freude und Offenheit im Umgang mit Digitalisierung erfuhren die Teilnehmer dann anhand eigener Praxiserfahrung mit von Prof. Gehra mitgebrachten VR-Brillen. Denn dieser Selbstversuch und die anschließende Ideensammlung zu Einsatzmöglichkeiten im eigenen Tätigkeitsbereich ergab eine konkrete Antwort auf das Wie des Praxistransfers: Machen und erfahren!

Als Resümee bleibt, dass Digitalisierung hoch effiziente Einsatzmöglichkeiten bietet, die nicht als Ersatz für Mitarbeiter verstanden werden dürfen, sondern unterstützend in Arbeitsabläufe und -prozesse integriert werden.

„Entwicklungen laufen so schnell ab, dass kein Manager sie kalkulieren kann. Und niemand kann sich anmaßen zu sagen, wie die Welt in 20, 30 Jahren aussieht. Aber wir können beginnen, sie zu gestalten.“

Prof. Wolfgang Gehra

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

„Über Zirkularität und Perspektivenvielfalt: Systemisches Wissen für die Managementpraxis“

Rolf Kauke führte die Teilnehmer sodann durch die Definition von Grundbegriffen in den Denkansatz der Systemtheorie ein. Ausgerichtet waren die Erläuterungen an den vorab formulierten Erwartungen der Teilnehmer an die Lernwerkstatt.

Im nachfolgenden Workshop wurden Zirkularität und Perspektivenvielfalt als zwei wesentliche systemische Methoden praktisch erarbeitet, indem Referenten und Teilnehmer in ihren Expertenrollen, gegliedert in die Bereiche Wissenschaft/Verwaltung/Politik, Unternehmer/Selbstständige und Angestellte, folgende Fragen beantworteten:

- Was sollen Führungskriterien sein?
- Welche Ansprüche bringt das für mich mit sich?
- Wie gelingt der Praxistransfer?

Das Ergebnis ergab viele Überschneidungen und keine Widersprüche zwischen den Ergebnissen der einzelnen Gruppen.
Alle Gruppen sahen z.B. die Führungskraft im Jahr 2030 als Coach, der auf Augenhöhe agiert. Ebenso einig waren sich die Gruppen im Umgang mit Unsicherheit und genereller Risikobereitschaft sowie Selbstreflexion und Wertebewusstsein.

Viele Kompetenzen, so zeigten die Ergebnisse, sind bereits vorhanden bzw. schon heute notwendig.

Als eine der größten Schwierigkeit sahen alle das Verhaftet sein im Hier und Jetzt, das Gebunden sein an Bekanntes und die Schwierigkeit, sich die (Arbeits-)Welt im Jahr 2030 konkret vorzustellen.

Literaturempfehlung:
Michael Faschingbauer: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, handeln und entscheiden. 2. Aufl., 2010.

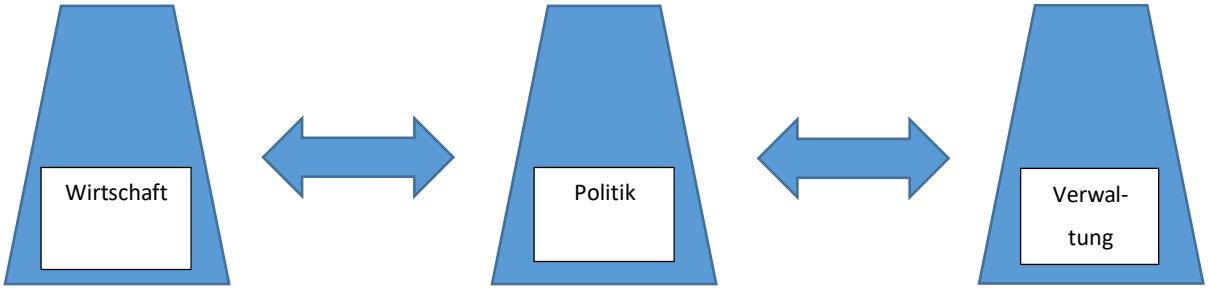
Matthias Born, CFO CBR Holding GmbH Celle, Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Hochschule München
„Multidisziplinärer Dialog“

Moderation: Prof. Dr. Georg Milbradt, Ministerpräsident a.D., und
Rolf Kauke, geschäftsführender Gesellschafter kauke up. GmbH & Co. KG

Im multidisziplinären Dialog wurden die neuen Erkenntnisse für den eigenen Tätigkeitsbereich noch einmal aufgenommen. Besonderes Augenmerk lag dann auf der Betrachtung der drei Systeme Verwaltung/Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Deutlich wurde, dass Veränderungen sowohl innerhalb der jeweiligen Bereiche als auch zwischen diesen notwendig sind.

Die Systeme als solche wurden von allen Diskutierenden insofern als problematisch wahrgenommen, als dass sie in sich (ab-)geschlossen sind. Es gibt ein grundsätzliches Interesse am anderen, gleichwohl bleibt es aber auch dabei. Doch gerade der interdisziplinärere

Austausch muss stattfinden; die Durchlässigkeit zwischen den Bereichen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft/Verwaltung muss erhöht bzw. überhaupt ermöglicht werden. Nur durch offenes, neues Denken und das Aufbrechen fixer Strukturen kann Zukunft gestaltet werden.



„Die Systeme sind wie Schornsteine, die nebeneinander existieren, aber nicht durchlässig sind. Das Problem ist die Sprachlosigkeit zwischen den Säulen."

Prof. Dr. Jürgen Deller

Die Teilnehmer diskutierten im Anschluss bei einem Aperitif im geschichtsträchtigen Kaminzimmer der Villa La Collina während eines ‚Speed Debating' weiter.

Der Fokus lag auf der Frage, was wir in Deutschland besonders gut können: Was können wir nach außen tragen? Wie kann es wirken?

Dienstag, 01. November 2016

Matthias Born, CFO BCR Fashion Group

„Führung im Jahr 2030: Der Anforderungskatalog aus Sicht eines Personalverantwortlichen“

Matthias Born gab zunächst einen Einblick in die BCR Fashion Group und deren Marken und stellte das Geschäftsmodell des ‚fast fashion‘-Unternehmens vor. Er zeichnete die neuen Handelswege der letzten drei bis fünf Jahren und die damit einhergehenden Herausforderungen nach. Für die Zukunft stellt er fünf Thesen auf:

1. Die Welt erfindet sich täglich neu und Geschäftsmodelle werden zunehmend instabiler.
2. Internationale Teamleistung statt individueller Spitzenleistung
3. Artificial Intelligence (AI) ist unser beruflicher Zwilling.
4. Fluktuation und lebendige Beschäftigungsmodelle erfordern neue Führung, agile Prozesse und globalen Transfer von best-practices
5. Haltung ergänzt Prozesse.

„Haltung ergänzt Prozesse: mehr Kompetenzen!“ Matthias Born

Im Weiteren spitzte Matthias Born die fünf Thesen für seine Tätigkeit bei der CBR Fashion Group zu. Angeregt diskutiert wurden sowohl das Geschäftsmodell der CBR Group als auch die Chancen und Risiken von ebendiesem Modell generell; übertragen wurden die Überlegungen dann gemeinsam mit dem Plenum auf den nationalen und internationalen (Mode-) Markt. Dabei wurden die Anforderungen an die Unternehmen und die Führungskräfte aufgezeigt, denkbare Zukunftsszenarien entworfen sowie Änderungen in Abläufen und deren Auswirkungen durchgespielt. Es zeigte sich, dass das (Er-)Lernen und sich Vorbereiten auf Umwälzungen durch einen branchenübergreifenden Blick leichter gelingt: Wie wurden woanders Veränderungen gestaltet? Es wurde zudem deutlich, dass sehr viele Variable zu bedenken sind, um Risiken zu minimieren.

Die Rolle der Führungskraft, da ist sich auch Matthias Born sicher, wird sich ändern, und zwar weg von der einzelnen Topleistung, ‚Herrschaftswissen‘ und hierarchischen Strukturen hin zu beweglichen Teams mit einer kompetenten Führungskraft als Coach und Moderator. Führungskräfte im Jahr 2030 müssen, und so lautet auch das Fazit, flexibel und in der Lage sein, sich situativ in immer neuen Gruppen sozial anschlussfähig machen zu können.

„Teams werden agiler und immer wieder neu gebildet und am Bedarf orientiert zusammengesetzt. Wir brauchen eine andere Mitarbeiterentwicklung und -rekrutierung.“ Matthias Born

Interdisziplinärer Dialog im Plenum
„Der Blick auf das Jahr 2030 im eigenen Arbeitsumfeld“

Moderation: Rolf Kauke, geschäftsführender Gesellschafter kauke up. GmbH & Co. KG, und Christiane Bußhoff, Partnerin kauke up. GmbH & Co. KG

In einer Reflexionsschleife wurden die Teilnehmer befragt, welche Bedeutung die Erkenntnisse der Lernwerkstatt für sie selbst im Heute und im Jahr 2030 haben. Folgende Aspekte kristallisierten sich heraus:

- Neue Technologien wohlwollend annehmen und effizienter nutzen
- Führungskraft als Coach, Moderator und Trainer; Fachkenntnisse trotzdem nicht überflüssig
- Stetige Internationalisierung: bedenken und mitgehen
- Änderungen versuchen vorherzusehen; wichtigstes Kriterium für Vorhersagen: Abschätzbarkeit der Variablen
- Diskurs im unternehmerischen Bereich vertiefen
- Haltung verändert sich; Persönlichkeitsentwicklung; anschlussfähig sein

Änderungen sind zumeist schleichende Prozesse, mit denen man mitwachsen kann, wenn man sie denn bewusst wahrnimmt und vorausschauend denkt. Überraschendes wird, da sind sich alle Teilnehmer einig, trotz aller Voraussicht und Abwägungen eintreten. Wer aber mit Neugierde und Offenheit in die Zukunft blickt und lernt, Unsicherheiten auszuhalten, kann Zukunft effektiv gestalten – schon heute!

„Es gibt drei Arten von Unternehmen: Die einen bewirken, dass etwas geschieht; die anderen beobachten, was geschieht; und wieder andere fragen sich, was geschehen ist.“ Volksmund

---

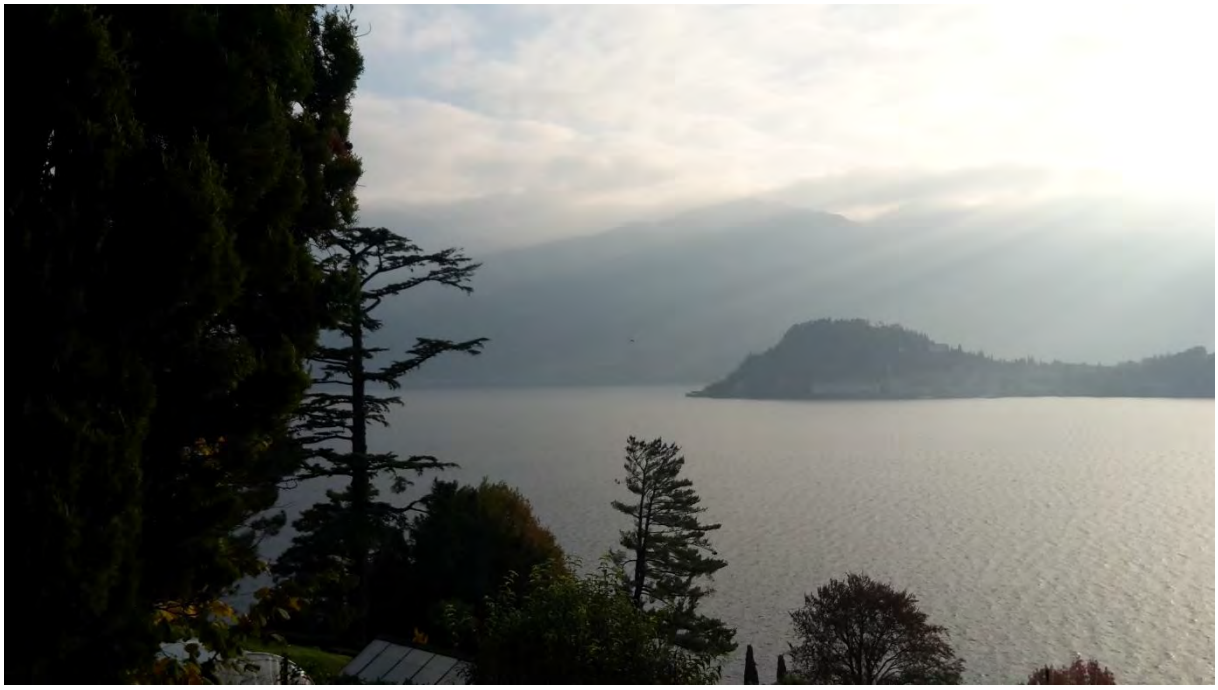
Das sagen die Teilnehmer

„Um langfristig und eigenverantwortlich Zukunft zu gestalten, sind Plattformen wie die Lernwerkstatt und der so ermöglichte interdisziplinäre Austausch und Dialog absolut notwendig!“

„Mit den hier entwickelten konkreten Ideen kann ich Zukunft gestalten:
Ich bin Gestalter, nicht nur Beobachter.“

„Vielfalt und Perspektivenwechsel, Anregung und Inspiration: Ich bin dank der Lernwerkstatt hoch sensibilisiert für kommende Veränderungen!“

„Ich habe ein ganz neues Bewusstsein für die Notwendigkeit von Tatkraft. Und für eine unbedingte Änderung in unserer Fehlerkultur.“



Dem Wunsch nach einer Fortsetzung kommen wir gerne nach und freuen uns auf ein Wiedersehen in der Villa La Collina und den Austausch zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Wissenschaft:

3. Lernwerkstatt | 06. bis 08. Oktober 2017

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

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
Politisches Bildungsforum Hamburg

Warburgstraße 12
20354 Hamburg

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