

Dokumentation des ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAGS

Schlüsselfaktor Führung

1. und 2. Juni 2016
Vertretung des Landes Bremen beim Bund
Berlin

Weitere Hinweise

Audiodateien

Audio-Dateien mit Auszügen aus einer Vielzahl der Vorträge wurden unter www.sprecherausschusstag.de veröffentlicht (Rubrik 2016 / Rückblick)

Vortragsfolien (nur für Veranstaltungsteilnehmer)

Zwei Referenten haben auch ihre Folien zu einer Weitergabe an interessierte Teilnehmer zur Verfügung gestellt. Dies betrifft die Vorträge von

- Dr. Thomas Knirsch, Konrad Adenauer Stiftung
- Martin Spilker, Bertelsmann Stiftung
- Eva-Maria Kirschsieper, facebook Germany

Bitte wenden Sie sich direkt an uns unter info@fki-online.de, wenn Sie an einer dieser Unterlagen interessiert sind.

Inhaltsverzeichnis

Nachfolgend dokumentiert sind die Beiträge derjenigen Referenten, von denen ein Einverständnis für eine Aufzeichnung und Verarbeitung ihrer Wortbeiträge vorliegt.

Tag 1 | 1. Juni 2016

Eröffnungsansprache

Dr. Roland Leroux
Präsident der ULA

Keynote: „Aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen für Führungskräfte“

Prof. Dr. Dr. hc Gesine Schwan
Mitgründerin und Präsidentin HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform

Themenschwerpunkt: Arbeiten 4.0, Führen 4.0 – Veränderungen in der Arbeitswelt

Vortrag: „Wirtschaft 4.0 – eine digital-disruptive Perspektive“

Niklas Veltkamp
Mitglied der Geschäftsleitung Start-ups, Bitkom e.V.

Politische Podiumsdiskussion

- Peter Weiß, MdB (CDU/CSU)
- Bernd Rützel, MdB (SPD)
- Matthias W. Birkwald, MdB (DIE LINKE)
- Brigitte Pothmer (Bündnis 90/Die Grünen)
- Dr. Roland Leroux, ULA-Präsident, Vorsitzender des Sprecherausschusses der Schott AG

„New Deal – vom neuen Rollenverständnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer“.

Eva-Maria Kirschsieper

Head of Public Policy (DACH) - Facebook Germany

„Big Data“ vs. „Big Bauchgefühl“ - der Stellenwert von Big Data bei Potenzialanalysen

Dr. Charlotte von Bernstorff

Humboldt-Universität zu Berlin, IQP - Institut zur Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (Leitung IQP Akademie)

Tag 2 | 2. Juni 2016

Vortrag: „Aktueller Stand der TTIP-Verhandlungen“

Dr. Matthias Heider, MdB (CDU/CSU)

Vortrag: „Gute Führung in der Politik“

Professor Dr. Andreas Rödder

Johannes Gutenberg Universität Mainz

Themenschwerpunkt: Führen 4.0 in der Praxis

Impuls.

Martin Spilker, Leiter des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung

Moderierte Podiumsdiskussion unter Einbeziehung des Publikums

Impuls:

Stefanie Kreusel, Konzernsprecherausschuss der Deutschen Telekom AG und Vorsitzende von syntra – Das Management-Netzwerk der Deutschen Telekom

Moderierte Podiumsdiskussion unter Einbeziehung des Publikums



Tagungsort: Die Vertretung des Landes Bremen beim Bund

Begrüßung



Foto: Leuschner, VAA

Dr. Roland Leroux ULA-Präsident

ULA-Präsident Dr. Roland Leroux begrüßte die Teilnehmer und die anwesenden Referenten. Aus seiner Sicht dient der ULA-Sprecherausschusstag nicht zuletzt der Selbstvergewisserung über die Rolle und die Aufgabe der Führungskräfte in Deutschland.

Daher sei der Schwerpunkt in diesem Jahr ganz bewusst auf den Faktor Führung gelegt worden. Wandel sei angesagt und eine Menge Herausforderungen stünden vor der Tür.

Das sei nichts grundsätzlich Neues. Schon immer hatten Politik Wirtschaft und Gesellschaft es mit Herausforderungen zu tun und fast immer wurden diese auch gut gemeistert.

Und doch habe sich etwas geändert: Wir haben, so Leroux, es mit Veränderungen zu tun, auf die wir uns einstellen müssen. In erster Linie denke er dabei an die Geschwindigkeit des Wandels: Diese hat dramatisch zugenommen. Das hängt natürlich im Wesentlichen mit dem vielzitierten Begriff der Digitalisierung zusammen.

Die Vielzahl der Begriffe – Wirtschaft 4.0, Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Führung 4.0, Vergütung 4.0 und Rente 4.0 – lasse einen manchmal schmunzeln. Sie seien aber Ausdruck der Suche nach einem neuen Verständnis des Wandels. Sie zeigten, dass quasi alle Lebensbereiche, Arbeit und Politik von einem umfassenden Wandel ergriffen seien. Ein Wandel, der nicht nur technologischer Natur ist, sondern auch sozialer und kommunikativer. Ein Wandel, der auch uns Führungskräfte fordert, immer wieder darüber nachzudenken, was wir besser machen können.

Dies zu diskutieren sei Aufgabe der Veranstaltung. Man müsse damit rechnen, dass Führung sich verändere, nicht aber damit, dass Führung nicht mehr nötig wäre. Die Idee, dass Führung sich selbst abschaffe sei nichtzutreffend. Am Ende müsse immer, wenn Menschen zusammen arbeiten eine Entscheidung gefällt werden und es muss dafür auch immer

Begrüßung

einen Verantwortlichen geben.

Führung müsse sich am Ende immer an ihrer wichtigsten Aufgabe messen lassen: ob sie Orientierung in einer komplexer werdenden Welt geben könne.

Eine Führung, die den Mitarbeiter mitgestalten, mitwirken und auch mitbestimmen lassen müsse, die ihm seine Ängste nimmt und die ihn wertschätzt – auf vielfältige Art.

Führung habe auch mit unternehmerischer Mitverantwortung zu tun. Daher sei es wichtig, auch ein bevorstehendes Jubiläum zu erwähnen. In diesem Jahr werde das Mitbestimmungsgesetz 40 Jahre alt. In diesem Gesetz, für das die ULA sehr gekämpft hat und dies immer noch tut, würden auch die Rolle und die Bedeutung des Leitenden Angestellten für ein Unternehmen gewürdigt. Der leitende Angestellte werde mit seinem festen Sitz im Aufsichtsrat als wichtiger und kompetenter Akteur in einem plural zusammengesetzten Aufsichtsrat anerkannt. Diese Pluralität auch in Zukunft zu verteidigen sei einer der Hauptaufgaben der ULA.

Betitelung der Audio-Datei: Dr. Roland Leroux über die Gründe für die Wahl des Themas „Schlüsselfaktor Führung“ und Rolle und Selbstverständnis von Führungskräften in der Digitalisierung.

Keynote



Foto: Gesine Schwan

Prof. Dr. Dr. hc Gesine Schwan

Mitgründerin und Präsidentin HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform

Gesine Schwan bedankte sich für die Einladung. Das Thema „gesellschaftliche Verantwortung für Führungskräfte“ sei für sie reizvoll und interessant.

In der Frage, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmache, spielt Kommunikation für sie eine Schlüsselrolle. Sehr viel häufiger, als man denkt, gebe es Win-Win-Situationen durch Partizipation im Vorfeld von Entscheidungen und eine so hergestellte breite Entscheidungsbasis. Entscheidungstheoretisch sei gut belegt, dass bei zu schnellen Entscheidungen oft die Entscheidungsqualität leide.

Hierauf wandte sie sich der Frage guter Führung in der Politik zu, also bei Entscheidungen demokratisch legitimierter Entscheidungsinstanzen.

Auch hier sei die Idee, dass Führung dadurch definiert sei, dass eine/r führe und die anderen folgen, zwar teilweise verpönt, aber immer noch weit verbreitet.

Gesine Schwan bezeichnete ein solches Verständnis von Führung jedoch als irreführend. Abwehr gegenüber Neuem und Fremdem sei auf lange Sicht gefährlich. Denn systemisch betrachtet, ändere sich die „größere Umwelt“, also unsere Welt, pausenlos.

Entscheidungsträger benötigten daher eine Verbindung von innerem Kompass („Wo wollen wir hin?“) und Offenheit („Auf welchen Wegen können wir dahin kommen?“).

Die Entspannungspolitik der 70er Jahre, betrieben von Politikern, die die kommunistischen Regimes im Grunde ablehnten, sei ein Beispiel für eine erfolgreiche Realpolitik gewesen: Ablehnung des Systems und Verhandlungen über Erleichterungen für die Menschen.

Keynote

Wichtig in der Politik sei vor allem, eine Balance zu setzen zwischen Rechtssetzung und politischem Aushandeln. Wenn Regeln zu eng seien, werde sich Politik dagegen wehren. Ein zu enges Regelwerk, so Gesine Schwan, unterminiere das Recht.

Politik müsse daher Strategien durchdenken und Vorschläge unterbreiten, die klar einsehbar seien. Zugleich müsse die Öffentlichkeit auch Alternativen diskutieren können. Ohne Alternativen könne man keine gute Politik machen.

In der Europa-, Energie-, Russlandpolitik seien aber zuletzt viele Entscheidungen als alternativlos bezeichnet worden. Das Entstehen einer politischen Bewegung mit der Bezeichnung „Alternative für Deutschland“ komme daher für sie nicht überraschend.

Alternativen seien immer denkbar. Diese könnten besser oder schlechter sein als die ursprünglichen Vorschläge – und aus ihrer Sicht schlägt die AfD schlechtere Alternativen vor. Nur müsse man diese diskutieren.

Mit Alternativen umzugehen, heißt auch die Diskussion um Alternativen sogar zu provozieren. So könne man erkennen, ob man eventuell etwas übersehen hat oder ob Aussicht auf eine konsensfähigere Lösung besteht. Und dieses Diskutieren von Alternativen sei ein erforderliches Systemzeichen von der Energiewirtschaft bis in die Politik.

Führung in moderner Demokratie sei auch stabiler als Autokratie. Letztere könnten vielleicht schneller entscheiden, produzierten aber keine Stabilität.

Gesine Schwan schloss mit folgender These: „Führen heißt Strategien zu entwickeln und fähig zu sein, sich darüber zu verständigen. Sich zu verständigen wollen und auch intelligent zu sein, zu begreifen, was der andere meint. Das ist Führen in heutiger Zeit“.

Betitelung der Audio-Datei: Professor Gesine Schwan über die Notwendigkeit einer Balance zwischen Regelsetzung und Aushandlung als Bestandteil guter Führung.

Vortrag



Foto: Bitkom

Niklas Veltkamp

Mitglied der Geschäftsleitung Start-ups,
Bitkom e.V.

Niklas Veltkamp leitete seinen Vortrag mit einem Eingeständnis ein. Was im Zuge der Digitalisierung auf die deutsche Wirtschaft zukomme oder zurolle, sei nicht in allen Details bestimmbar.

Eine wichtige Rolle spiele aber die innere Einstellung zu einem beschleunigten Wandel. Er zitierte in diesem Zusammenhang den Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG Joe Kaeser, der unlängst äußerte „Sie müssen sich überlegen, ob sie Teil der Veränderung sein wollen – oder verändert

werden“.

Ausmaß und Geschwindigkeit des bisherigen digitalen Wandels verdeutlichte Veltkamp beispielhaft an Hand von technischen Produkten wie Disketten, Filme für Fotoapparate, Walkman oder Telefonhörer mit Kabel, die aus unserem Alltagsleben verschwunden sind und der jüngeren Generation zum Teil gar kein Begriff mehr sein werden.

Kennzeichen des digitalen Wandels sei aber nicht nur die Schnelligkeit, sondern auch die geringe Prognostizierbarkeit. Wer, so fragte Veltkamp, hätte in der Automobilbranche zu Beginn der Nuller Jahre den Erfolg von Tesla vorhergesehen? Sein Deutungsansatz hierzu lautet, dass Tesla mehr produziere als nur Autos mit Elektroantrieb. Tesla habe besser als andere verstanden, wie Internet im Auto funktioniere.

Andere Beispiele seien hinlänglich bekannt. der Erfolg der Internetversandhändler oder die Verlagerung des Leseverhaltens zu E-Book-Readern.

Von einer Disruption spreche man insbesondere dann, wenn durch neue Technologien gänzlich neue Geschäftsmodelle und neue Konsumformen entstünden, wie etwa im Falle des Streamings, bei dem der Nutzer kein Eigentum an den konsumierten Medien erwirbt. Frühere technologische

Entwicklungen wie der Übergang von der Videokassette zur DVD seien demgegenüber lediglich evolutionärer Natur gewesen.

Auch durch disruptiven Wandel gingen Umsätze keineswegs gänzlich verloren. Disruption sei daher per se kein Schreckgespenst. Natürlich stelle sich für die Politik die Frage nach dem richtigen Umgang mit dem Wegfall von Arbeitsplätzen, der an bestimmten Stellen eintreten wird.

Es gehe aber auch darum die vielen Chancen zu nutzen, die sich der deutschen Industrie im Zuge der Digitalisierung bieten. Hier bestehe Handlungsbedarf: Deutschland befinde sich in vielen internationalen Leistungsindizes nur im Mittelfeld. Hierfür machte Niklas Veltkamp vier Ursachen aus:

- Zu viel Zurückhaltung bei Investments in digitale Technologien. Vor allem im Vergleich zu den USA und China seien die Investitionen in digitale Technologien zu niedrig.
- Es fehle auch an großen Flugschiff-Unternehmen für Zukunftstechnologien. SAP sei eine der wenigen Ausnahmen.
- Ein Problem sei auch die Fragmentierung des Marktes und der regulatorischen Rahmenbedingungen. Hier sei etwa die USA mit einem einheitlich regulierten Markt für 300 Millionen Verbraucher im Vorteil.
- Auch das Angebot an Wagniskapital für Startup-Gründer sei weiterhin zu gering. Eine Zusammenarbeit etablierter Unternehmen mit Startups passiere zu selten. Startups seien zwar nicht das Allheilmittel für Innovationen und künftigen Erfolg, aber man könne von Gründern viel lernen und den Horizont über das Feld der derzeitigen Geschäftstätigkeit hinaus erweitern.

Politische Podiumsdiskussion



- Peter Weiß, MdB (CDU/CSU)
- Bernd Rützel, MdB (SPD)
- Matthias W. Birkwald, MdB (DIE LINKE)
- Brigitte Pothmer (Bündnis 90/Die Grünen)
- Dr. Roland Leroux, ULA-Präsident

Roland Leroux eröffnete die Diskussion über die Auswirkungen von Digitalisierung und Arbeiten 4.0 auf Führungskräfte mit der These, dass man zwar digital managen, aber nicht führen könne. Führung erfordere immer auch persönliche Interaktion und Verantwortungsübernahme. Verantwortung könne man nicht an Computer, Smartphone oder Apps übertragen. Er erwähnte in diesem Zusammenhang auch die Befunde einer jüngsten Umfrage der ULA: Flexibles Arbeiten werde zwar gewünscht, aber aus Angst vor Karrierenachteilen kaum genutzt. Hierfür gebe es viele Ursachen, die teils von den Unternehmen beeinflussbar seien, teils aber auch technischer Natur. Gerade in der Industrie (Chemie, Glasherstellung etc.) gebe es Prozesse, die nicht flexibilisierbar seien und kontinuierliche Anwesenheit erfordern. Auch die Zusammenarbeit zwischen internationalen Standorten eines globalen Unternehmens setzen Grenzen für eine freie Gestaltung der Arbeitszeiten.

Aus Sicht von Bernd Rützel ist die Flexibilisierung ein nicht aufhaltbarer Prozess, der sehr schnell verlaufe. Daher sei es wichtig und richtig, jetzt darüber zu diskutieren, welche Reaktionen erforderlich seien. Nur so könne man sich Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten.

Aus Sicht von Brigitte Pothmer bietet eine zunehmende Flexibilisierung im Arbeitsleben insbesondere Frauen die Chance, der Teilzeitfalle zu entkommen, die für viele erhebliche Karrierenachteile bedeute. Alle Studien zeigten, dass Frauen ihr Arbeitsvolumen ausdehnten, je mehr

Politische Podiumsdiskussion

Mitsprache sie über das Wann, Wo und Wieviel ihrer Arbeit bekämen. Home-Office-Arbeit etwa sei ein vielversprechendes Instrument, um dem noch immer in deutschen Unternehmen bestehenden Anwesenheitswahn zu begegnen und den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität nachzukommen. Dies sei ein wichtiger Teil grüner Arbeitszeitpolitik.

Auch Matthias Birkwald sprach sich für die Vision einer „kurzen Vollzeit“ für alle aus. Die sei auch möglich. Produktivitätssteigerungen durch Digitalisierung sollten so aufgeteilt werden, dass Menschen etwas davon haben.

Peter Weiß sieht große Unterschiede bei den Unternehmen bei der Nutzung bestehender Möglichkeiten für flexible Arbeit. Einige seien unterstützend, andere nicht. Für ihn gehört aber Flexibilität in Form von Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräumen neben einer guten Bezahlung und einer guten sozialen Absicherung zu wichtigen Merkmalen guter Arbeit.

Diskutiert wurden auch Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen von Arbeitnehmern. So hätten vor allem junge Menschen einen ausgeprägten Wunsch nach einer flexibleren Verteilung der Arbeitszeit. Hier zeigten sich die anwesenden Abgeordneten einig, dass ein Mittelweg gefunden werden müsse. Der Wunsch nach mehr Flexibilität sollte einerseits möglichst erfüllt werden, es müsse aber auch in Zukunft objektive Regelungen geben, die Selbstausbeutung und Überforderung verhindere. Rützel verwies hierbei darauf, dass sich die Ursachen von Berufs- und Erwerbsunfähigkeiten immer stärker von körperlichen auf psychische Ursachen verlagere – häufig ein Ergebnis von Überlastungen.

Einigkeit zwischen den Abgeordneten bestand auch in einem weiteren Punkt. Fertige Patentrezepte für den Umgang mit der Digitalisierung habe keiner. Man müsse sich schrittweise vortasten. Peter Weiß warnte in diesem Zusammenhang auch vor einer zu technikkritischen Haltung. In historischer Betrachtung hätte sich eine pauschale Ablehnung neuer Technologien (Dampfmaschine, Eisenbahn, Automobil) oft als falsch und unbegründet erwiesen.

Es gebe auch Bereiche, wo schon jetzt klar sei, dass und wo gehandelt werden müsse, insbesondere im Bereich der (Weiter-)Qualifizierung von un- und angelernten Industriearbeitnehmern.

Schlaglicht



Foto: privat

Prof. Dr. Charlotte von Bernstorff

Humboldt-Universität zu Berlin, IQP – Institut zur Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (Leitung IQP-Akademie)

„Big Data versus Big Bauchgefühl – der Stellenwert von Big Data bei Potenzialanalysen“

Charlotte von Bernstorff sprach in ihrem Vortrag über die Bedeutung von Datenanalysen in Personalauswahl und Entwicklung von Führungskräften, kurz „Big Data versus Bauchgefühl“.

Zum Einstieg referierte sie über die immensen Kosten, die durch Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen entstehen. Diese belaufen sich im Durchschnitt auf 1,5 bis 3 Jahresgehälter der betroffenen Stelle. Dies berücksichtigt noch nicht einmal die psychologischen Effekte von personellen Fehlschlägen, wie Unruhe, Verunsicherung und Frustration in der Belegschaft. Jede dritte Einstellung in Führungspositionen gehe schief.

Daher müsse zur Vermeidung von Fehlschlägen in erster Linie auf die Passung Wert gelegt werden, d.h., es müsse eine Prognose erstellt werden: Passt der Mensch zur Aufgabe? Um diese Prognose besser stellen zu können, gab Frau von Bernstorff den Zuhörern folgende Empfehlungen: Es solle vorher eindeutig festgelegt werden, was die Kandidaten an Fertigkeiten mitbringen sollen. Es müsse aber nicht immer in allen Bereichen die Spitzenleistung geboten werden. Vielmehr komme es darauf an, sowohl Überforderung als auch Unterforderung zu vermeiden. Denn beides führe bei der Führungskraft zu Frustration und letztlich zur Kündigung.

Die Anforderungen lägen am besten einen Tick über den Fähigkeiten.

Die Messung dieser Fähigkeiten sei aber im Auswahlverfahren das größte Problem. Für sie sei es erschreckend, dass die meisten Einstellungsgespräche bei Führungskräften noch als freie Plauderei ge-

Schlaglicht

führt würden. Damit erreiche man einen Wirkungsgrad von nur 4 Prozent im Gegensatz zu Eignungstests (36 Prozent) oder zumindest strukturierten Interviews (16 Prozent).

Überhaupt habe sich bisher die Nutzung solcher Erkenntnisse und Daten über die optimalen Fähigkeiten noch nicht genügend bei HR herumgesprochen. Dabei sei das Potential von Big Data immens: Zum Beispiel habe die weltweit größte Studie an der Persönlichkeit von Vertriebsmitarbeitern ergeben, dass im Führungskräftebereich extrovertierte Persönlichkeiten um 4,3 Prozent höhere Umsätze erzielten, während im Vertriebsfachkräftebereich der Befund genau andersherum sei: hier führe Introvertiertheit zu einem Umsatzplus von 5 Prozent.

Frau von Bernstorff beendete ihren Vortrag mit dem Résümée, dass das Potential von Big Data von HR noch nicht annähernd genutzt werde, was einer Verschwendung von Ressourcen gleichkomme.

Vortrag



Foto: Bettina Volke

Dr. Matthias Heider, MdB (CDU/CSU)

„Aktueller Stand der TTIP-Verhandlungen“

Matthias Heider fasste einleitend das wichtigste Motiv für TTIP zusammen: durch gesteigerten Im- und Export einen Beitrag zum Wohlstand beider Beteiligten zu leisten. Deutschland habe über Jahrzehnte enorm gute Erfahrungen mit Freihandel gemacht und dies nicht nur im europäischen Binnenmarkt. Freihandelsabkommen mit außereuropäischen Staaten – beispielsweise Ägypten oder Südkorea – hätten zu einer deutlichen Ausweitung des Handelsvolumens geführt.

Europa und USA seien einander wichtige Handelspartner. TTIP biete die Aussicht auf einen gemeinsamen Markt mit 800 Millionen Menschen.

TTIP würde zur Bildung des einzigen durchgängig demokratisch legitimierten Wirtschaftsraums in dieser Größenordnung führen – mit auf Augenhöhe vereinbarten Regeln. Auch geopolitische Argumente sprächen für TTIP. Die USA hätten mit dem transpazifischen Abkommen TPP bereits vorgelegt. Europa müsse eine Abkopplung vom internationalen Markt verhindern und das Setzen von Standards nicht anderen überlassen.

TTIP sei als umfassendes Abkommen geplant. Es gehe nicht nur um den Abbau von Zöllen, diese seien im transatlantischen Handel moderat. Es gehe vor allem um nichttarifäre Handelshemmnisse. Letztere stellten vor allem für mittelständische Unternehmen ohne eigene Rechts-, Export- oder Patentabteilungen eine hohe Hürde dar. Auch bei technischen Normen und Standardisierung bestehe Aussicht auf mehr Einheitlichkeit durch TTIP.

Der Verhandlungsprozess verlaufe derzeit schleppend. Die Transparenz habe sich erhöht. So veröffentliche die EU-Kommission ihre Verhandlungspapiere im Internet. Vollen Zugang zu allen Informationen hätten aber auch die nationalen Parlamente derzeit nicht.

Vortrag

Heider rechnet derzeit nicht mit einem Abschluss der Verhandlungen bis Jahresende. Über kontroverse Fragen wie z.B. Investitionsschutz sei noch überhaupt nicht verhandelt worden. Bislang seien nur einfach lös-bare Themen behandelt worden.

Das unlängst abgeschlossene CETA-Abkommen zwischen der EU und Kanada könnte in einigen Fragen Modellcharakter haben. Was den Wunsch der EU-Mitgliedsstaaten nach einer engen Einbeziehung anbe-langt, verwies Matthias Heider darauf, dass die kanadischen Provinzen sehr intensiv in die Verhandlungen einbezogen worden seien.

Auch in der Frage des Investitionsschutzes und der Schiedsgerichte habe man gute Lösungen gefunden. Grundsätzlich gehe es bei den Ver-fahren nie darum, Gesetze abzuändern oder aufzuheben, sondern immer nur um Schadenersatz. Die in CETA vereinbarten Schiedsverfahren sei-en transparent und öffentlich (mit eng gefassten Ausnahmen Betriebs-geheimnisse betreffend). Auch berechtigten nur Enteignung, staatliche Willkür oder Diskriminierung zur Eröffnung eines Verfahrens.

Deutschland habe viel zur Entwicklung des Schiedsgerichtswesens bei-getragen. Vor Abschluss des Lissabonner Vertrags, durch den der Ab-schluss von Freihandelsverträgen zur europäischen Zuständigkeit wurde, seien in 130 Verträgen Schiedsgerichtsklauseln aufgenommen worden. In CETA seien wirksame Regelungen für eine Unabhängigkeit der Richter und eine Berufungsinstanz vereinbart worden.

Langfristiges Ziel sei die Einrichtung eines internationalen Handelsge-richtshofs, für den sich besonders Bundeswirtschaftsminister Gabriel stark mache.

In der Frage, wer bei der Ratifizierung von TTIP mitwirken solle, sprach sich Dr. Heider für eine Mitwirkung der nationalen Parlamente aus. Aus seiner Sicht stelle sich TTIP als ein gemischtes Abkommen dar, das nicht nur EU- sondern auch mitgliedsstaatliche Kompetenzen berühre.

Impulsvortrag



Foto: Bertelsmann Stiftung

Martin Spilker

Leiter des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung

Martin Spilker, Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmanns-Stiftung, stellte Thesen zur Arbeitswelt und die damit verbundenen Herausforderungen für die Führung von Morgen vor.

Grundsätzlich gehe es um wirksame Führung! Im Gegensatz dazu können Forderungen nach einer „guten“ Führung schnell in die Irre führen. Es braucht eine neue Balance:

1. Geschwindigkeit sei der vierte Produktionsfaktor in den Unternehmen. Trends zu verpassen, kann zum „Aus“ für Unternehmen führen. Ein partizipatorischer Führungsstil könne Prozesse verlangsamen und zum Problem werden.
2. Organisationsstrukturen (zum Beispiel Hierarchie, Task Force, Projektteam) der Unternehmen würden sich zunehmend vermischen und einen Paradigmenwechsel hin zur Definition und Gestaltung von Kooperationspunkten einleiten.
3. Unternehmen bräuchten einen Paradigmenwechsel, denn das Mittelmanagement sei nicht mehr die „Lehmschicht“ sondern erlebe eine Renaissance und würde zum wichtigen Impulsgeber für Unternehmensstrategie und -kultur.
4. Die Heterogenität in Unternehmen, zum Beispiel bei der Technikaffinität, steige und erfordere neue Form des Konfliktmanagements. Man müsse die Low Performer ins Auge fassen, was auch bedeuten könne, als Führungskraft Erwartungen enttäuschen zu müssen.
5. Das durch die Digitalisierung zu erwartende Splitting bei den Arbeitsplätzen und Unternehmenskulturen verlange die Auseinandersetzung mit Fürsorgepflichten und Corporate Social Responsibility, zum Beispiel bei überforderten Mitarbeitern.

Impulsvortrag

6. Die Führungsinstrumente der Vergangenheit seien überholt: Stellenbeschreibung, Mitarbeiterbefragung und Jahresgespräche würden nicht mehr ausreichen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter sei kein Maßstab. Man habe Rechte und Pflichten.
7. Das Management über „Objectives“, über Ziele, stoße an seine Grenzen. Man brauche eine Erweiterung um Zielräume und Fehlertoleranzen mit den Orientierungsgrößen: Qualität, Kosten, Termine aber auch Leidenschaft.
8. Nachfrageorientierte Lernangebote umfassen als Lernarchitektur das Peer Group Learning sowie als Komponenten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit wie auch Kreativität und Komplexitätsintelligenz.

Podiumsdiskussion zum Thema „Führen“ 4.0 in der Praxis



v.l.n.r.:

- Dr. Thomas S. Knirsch
Stellvertretender Leiter / Hauptabteilung Begabtenförderung und Kultur der Konrad-Adenauer-Stiftung
- Professor Dr. Andreas Rödder
Johannes Gutenberg Universität Mainz
- Moderatorin: Doreen Friedrichs
- Stefanie Kreusel, Konzernsprecherausschuss der Deutschen Telekom AG und Vorsitzende von syntra – Das Management-Netzwerk der Deutschen Telekom, Mitglied im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom und T Systems International GmbH
- Frank Roebers
Vorstandsvorsitzender Synaxon AG
- Martin Spilker
Leiter des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung

Die Podiumsdiskussion zum Abschluss der Veranstaltung eröffnete Stefanie Kreusel. Für Kreusel sind in Zusammenhang mit „Führen 4.0“ in der Praxis drei Punkte wichtig: Führungskräfte haben Verantwortung für die Gestaltung des digitalen Wandels und eine Vorbildfunktion: So wie man sich präsentiert und handelt, so agieren später auch die Mitarbeiter. Flexibel und offen zu sein ist natürlich sinnvoller als konservativ und starr. Wichtig sei auch ein aktives Networking, also möglichst viel Kontakt zu Kollegen, auch aus anderen Unternehmensbereichen und ein Blick über den „Tellerrand“ der eigenen Aufgaben hinaus.

Auf dem Podium herrschte auch Einigkeit darüber, dass die Digitalisierung Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern stärker hervortreten lasse. Der Wandel könne so auch Verlierer produzieren. Dies sei kein ganz neues Phänomen. Derartige Diskussionen habe es schon bei dem in den 70er Jahre konstatierten Übergang in die Dienstleistungsgesellschaft gegeben. Damals sei eine Antwort die Bildungsoffensive gewesen. Stefanie Kreusel ist hier der Auffassung, dass natürlich auch die Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern haben, die die geforderten Leistungen aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr erbringen, z.B. aus Altersgründen oder wegen veränderter Anforderungen. Hier müssten Unternehmen Mitarbeiter unterstützen und zeitweise auch „auffangen“. Die Bewältigung grundlegender struktureller Verantwortung sei aber eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Für diese Art von Austerierung seien Politik und Staat gefragt.

ULA United Leaders Association
Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände

ULA Geschäftsstelle Berlin

Kaiserdamm 31, 14057 Berlin
Postfach 191446, 14004 Berlin
Telefon 030 3069630
Telefax 030 30696313
info@ula.de | www.ula.de

Veranstalter

FKI Führungskräfte Institut GmbH

Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin
Telefon 030 3069630 | Fax 030 30696313

Mohrenstraße 11 – 17 | 50670 Köln
Telefon 0221 160010 | Fax 0221 160016

info@fki-online.de | www.fki-online.de



United Leaders
Association