

**Protokoll des Workshops „Führung in der e-Society“  
Samstag 20.05.2017, 10:00 - 15:30 Uhr**

**Teilnehmer:**

Sabine	Barth	Atelier für lichtbringende Kunst
Uta	Cornelius	Umicore/ EWMD
Irene	Daxecker	Janusteam
Antonia	Dietsche	Landratsamt
Christiane	Eckardt	Integrata-Stiftung, Moderatorin
Stefanie	Herbert	Integrata-Stiftung, Protokoll
Josephine	Hofmann	Fraunhofer IAO
Bertram	Lohmüller	Intrgrata-Stiftung, GiMA
Patrick	Merke	ifidz
Michael	Mörike	Integrata-Stiftung, Vorstand
Max	Müller	Lebenswerke
Rolf	Pfeiffer	Integrata-Stiftung, GiMA
Moritz	Schmidt	praemandatum
Godula	Tönnies	freiberufliche Beraterin/ EWMD
Consuela	Utsch	acuroc -Beratung

Was bedeutet Führung in der heutigen digitalisierten Welt? Welche Chancen und Risiken bringt die Digitalisierung mit sich? Welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft heutzutage vorweisen? Diese und zusätzliche Fragen rund um das Thema „Führung in der e-Society“ standen im Fokus des Workshops, der von der Integrata Stiftung in der Firma GiMA Consulting Gesellschaft für integriertes Management mbH in Tübingen veranstaltet wurde. Alle Kandidaten, die sich für den Wolfgang-Heilmann-Preis bewerben möchten, hatten die Möglichkeit, sich über das diesjährige Thema auszutauschen, darüber zu diskutieren sowie allgemeine Fragen zu klären. Im Folgenden werden die Hauptaspekte des Workshops dokumentiert.

**1. Begrüßung durch die Projektleiterin, Frau Christiane Eckardt, den Gastgeber, Herrn Lohmüller, den Stiftungsvorstand , Herr Michael Mörike**

Um zehn Uhr startete Frau Eckardt den Workshop „Führung in der e-Society“. Zunächst begrüßten Herr Lohmüller von der Firma GiMA, die ihre Schulungsräume für den Workshop bereitstellte, sowie der Stiftungsvorstand Herr Michael Mörike alle Teilnehmer. Danach gab Herr Mörike einige Informationen zum diesjährigen Thema des Wolfgang-Heilmann-Preises: „Die Kommunikation wird als ein notwendiges Hilfsmittel zur Führung angesehen. Diese verändert sich jedoch in Zeiten der Digitalisierung sehr stark. Auch soll der Mensch nicht zum Sklaven der Informationstechnologie werden, vielmehr soll er der Herr über die Roboter sein. Trotz der zunehmenden Digitalisierung ist es das Ziel, dass die Führung durch Menschen geschieht. Jedoch verändert sich die Führung.“

Der Wolfgang-Heilmann-Preis vergibt 10.000 € an einen oder mehrere Preisträger, die als Vorbilder der Führung in der e-Society gelten und innovative Konzepte für Führung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik vorlegen können. In der Vorstellungsrunde wurde deutlich, dass die potentiellen Kandidaten des Preises aus den unterschiedlichsten Branchen kamen. Dies verhalf zu einer spannenden Diskussionsrunde.

**Vortrag Herr Mörike**

### **2. Zukunftsfähige Führung (Frau Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO)**

In ihrem Impulsvortrag zum Thema „Zukünftige Führung“ beschäftigte sich Frau Dr. Josephine Hofmann mit den Fragen:

- Brauchen wir Führung?
- In welchen Kontexten erfolgt Führung?
- Was braucht Führung?

Wir leben in einer entgrenzten Welt, in der als interne Herausforderung die Führung steht. Generell lässt sich sagen, dass Führung zwar immer noch notwendig ist, aber ein neues Verständnis für die Führung einhergehen muss. Die zukünftige Führung umfasst vor allem die mitarbeiterbezogene Führung.

Danach gab Frau Dr. Hofmann einen Überblick darüber, in welchen Kontexten heutzutage Führung erfolgt:

- Disruptive Technologien und Innovation
- Globale Wertschöpfungsketten und interne Konkurrenz
- Compliance, Öffentlichkeit und neue Stakeholder
- Digitale und vernetzte Arbeitsstrukturen
- Agile Organisationsformen
- Heterogener und multikultureller Mitarbeitermix

Um die Umwandlung zu einer e-Society erfolgreich zu bewältigen sind Kompetenzen, die die Führungskraft früher nicht benötigte, erforderlich. Vielmals driften das Fremd- und das Eigenbild einer Führungskraft bezüglich der vorhandenen Kompetenzen auseinander. Zum Beispiel ist ein passendes Führungskonzept, bei dem die Mitarbeiter z.B. wertgeschätzt werden, nötig. Auch spielen die Reflexion und Weiterentwicklung, die gesunde Führung sowie Change-Management- und Beteiligungskompetenzen eine wichtige Rolle. Des Weiteren sind die richtigen Medien auszuwählen, was sich anhand einer guten Kommunikationskompetenz zeigt. Zudem benötigt eine Führungskraft Personalentwicklungswissen sowie -methoden, um beispielsweise Entwicklungsgespräche in der richtigen Art und Weise zu führen.

Zum Schluss nannte Frau Dr. Hofmann noch die sieben Kernaussagen für eine zukunftsfähige Führung:

- Führung gibt Orientierung in volatilen Unternehmenssituationen.
- Führung leistet Entwicklungsunterstützung.
- Führung muss nicht hierarchisch sein.
- Führungsarbeit kann auch zeitlich begrenzt sein.
- Führungsarbeit ist zu einem Großteil Kommunikationsarbeit.
- Führung erfordert echtes Interesse an Menschen.
- Führungsarbeit braucht mehr Wertschätzung.

### **Vortrag Frau Dr. Hofmann**

### **3. Führungs-Café: ( nach der Methode World Cafe)**

Bevor das Führungs-Café starten konnte, gab Frau Christiane Eckardt, die Projektleiterin für den Wolfgang-Heilmann-Preis 2017 und Mitglied im Fachbeirat der Integrata Stiftung ist, eine kurze Einführung zum Ablauf. Die Teilnehmer sollten sich hierzu auf drei

## Protokoll des Workshops „Führung in der e-Society

Besprechungsräume aufteilen und je einen Gastgeber wählen. Pro Gruppe wurde ein unterschiedliches Thema diskutiert und besprochen:

- Gruppe 1: Gesellschaftliche Führung
- Gruppe 2: Führung in der digitalen Unternehmenswelt - Was hat sich geändert?
- Gruppe 3: Kompetenzen/ Erwartungen an Führungskräfte

Die wesentlichen Erkenntnisse sollten auf den Papiertischdecken notiert werden. Nach 25 Minuten wechselten die Personen am Tisch den Raum, nur der Gastgeber blieb am selben Tisch. Nachdem dieser die neue Gruppe begrüßte, schilderte er kurz die Ergebnisse der vorherigen Gruppe und es wurde weiterdiskutiert sowie neue Resultate hinzugefügt.

### **4. Mittagessen**

Bevor die Ergebnisse zusammengetragen wurden und es zur Diskussion kam, konnten sich die Teilnehmer während einer halbstündigen Pause mit leckeren belegten Brötchen stärken und mit den anderen Kandidaten austauschen.

### **5. Ergebnisse des Führungs-Cafés mit anschließender Diskussion**

Im Folgenden wurden die wichtigsten Ergebnisse der Teilnehmer zu den einzelnen Themen von dem jeweiligen Gastgeber im Plenum vorgetragen. Hierzu wurden die wichtigsten Resultate auf einem Flipchart festgehalten.

#### **Gruppe I: Gesellschaftliche Führung**

- Wer führt? - Die Politik, die Religion und die Wirtschaft.
- Die Datensammlung erfolgt meist aus umsatzmotivierten Gründen.
- Social bots werden von negativ befürchtet bis zu positiv erhofft.
- Forderung nach einer „content orientierten“ Medienkompetenz.
- Es besteht eine hohe Rechtsfreiheit im Internet.
- Bedeutung der „Führung“: Den Umgang besonders jungen Menschen beibringen und vorleben. → Insbesondere Vertrauen bei den Kindern schaffen!
- Frage: Treibt uns die Technologie oder treiben wir die Technologie?  
-> „Wir sind keine Opfer, wir können es steuern.“
- Die technischen Möglichkeiten sind großartig.

Besonders bei der Frage, ob die Technologie uns lenkt oder wir sie, kam es zu einer lebhaften Diskussion der Teilnehmer. Einerseits kann jeder Mensch selbst bestimmen, ob er eine Technologie anwenden möchte, andererseits wird die Welt immer medienbasierter und oft erhält man Informationen nur über technische Medien und ist daher gezwungen, diese zu nutzen. Hierzu gab es unterschiedliche Meinungen unter allen Teilnehmern des Workshops.

#### **Gruppe II: Führung in der digitalen Unternehmenswelt - Was hat sich geändert?**

- Social skills werden wichtiger als die Fachkompetenz einer Führungskraft.
- Interkulturelle Kompetenz, offene Kultur, Haltung, hierarchielos.
- Kürzere Planungszyklen sowie Entscheidungsprozesse.
- Mehr dezentrale Entscheidungen, da für die Führungskraft nicht mehr alles überschaubar ist.

## Protokoll des Workshops „Führung in der e-Society

- Notwendigkeit der Trennung des Führungsbegriffes in personelle, fachliche und organisatorische Führung. -> Konzentration auf das Wesentliche!
- Unterscheidung zwischen Führungs- und Managementkompetenz. Während unter dem ersten Begriff die Führung von Menschen verstanden wird, bedeutet „managen“, dass Prozesse gehandhabt werden sowie organisatorische Handlungen stattfinden.
- Die Kommunikation sollte angstfrei erfolgen.
- Die Teams sollten voneinander lernen können.

### **Gruppe III: Kompetenzen/ Erwartungen an Führungskräfte**

- Die Führungskraft soll die Mitarbeiter motivieren und interkulturelle Kompetenz aufweisen.
- Die Führungskraft muss das Hierarchiedenken verlernen. Dies kann der Führungskraft z.B. auf einer Schulung, autodidaktisch, durch Vorbilder oder auch „on the job“ beigebracht werden.
- Lernen der Führungskompetenz schon im Elternhaus oder in der Schule.
- Eine Führungskraft kann nicht alles erfüllen. Sie sollte selbstständig entscheiden, welche Aspekte am wichtigsten sind (z.B. gerechte Entlohnung, Fairness).
- Positive Beispiele von Unternehmen: Upstalsboom, Haufe Umantis

Hierzu wurde diskutiert, ob Frauen, die führen, Vorteile genießen. Einige verneinten dies, da die Kommunikationsfähigkeit nicht angeboren ist und je nach Typ bzw. Neigung besser bzw. schlechter ausgeprägt ist. Auch hat die Erziehung einen entscheidenden Einfluss. Andere bejahten die Annahme, weil Frauen flexibler und hierarchieloser sind und zu höherer Empathie neigen.

Zuletzt deklarierte eine Teilnehmerin das „Entthronungstrauma“, das für die zunehmende Hierarchielosigkeit steht, zum Wort des Tages. Da ein weiterer Teilnehmer dies als negativ deutete, wurde „Digitalisierung verbindet“ als positiver Aspekt zum Thema Führung in der e-Society ernannt.

### **6. Kriterien zur Teilnahme am Wolfgang-Heilmann-Preis**

Kurz vor Beendigung des Workshops zeigte Frau Christiane Eckardt den Teilnehmer die Kriterien zur Teilnahme am Wolfgang-Heilmann-Preis auf:

- Das Stiftungsziel: Die Einreichung muss zum Stiftungsziel passen, also zur Verbesserung der Lebensqualität durch IT beitragen, die im optimalen Falle auf viele Bereiche ausstrahlt.
- Innovation: wie groß ist der Innovationsgrad?
- Zielgruppe: je größer die Zielgruppe, desto höher die Bewertung
- Reifegrad: Hier wird unterschieden zwischen einer Idee, einem sauber ausgearbeiteten Konzept sowie einem in der Praxis angewandten Konzept.
- Die Wirtschaftlichkeit spielt zudem eine bedeutende Rolle. Hinsichtlich dieses Kriteriums wird untersucht, wie einfach die Umsetzung erfolgen kann und ob alle Auswirkungen bedacht wurden.
- Die Darstellung der Bewerbung sollte für Dritte nachvollziehbar sein.
- Zuletzt sollte es medienwirksam sein.
- Ganz klar ist abzugrenzen zwischen der Führung durch ein Softwaretool, das hier explizit nicht gesucht wird, und der Führung mit Menschen. Diese darf jedoch IT-unterstützt sein.
- Gern gesehen werden Konzepte, die nicht nur von einem, sondern von mehreren Autoren erstellt wurden.

## **Protokoll des Workshops „Führung in der e-Society**

Nachdem die Teilnehmer ermutigt wurden, sich für den Wolfgang-Heilmann-Preis zu bewerben, endet der Workshop um 15:30.