

# Expedition 4.0 Die Kunst des Führens im digitalen Wandel

## On-Site Guide



Am 11./12. Februar 2019 bei Kienbaum in Köln

**Kienbaum**<sup>K</sup>  **TÜVRheinland**<sup>®</sup>

In Kooperation mit:



---

# DAS THEMA

## DIE KUNST DES FÜHRENS im digitalen Wandel

Die folgenden Überlegungen sind das Ergebnis von vier Innovationstagungen des TÜV Rheinland und von drei Research Round Tables der SAP – letztere gemeinsam mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und Audi. Die dort anwesenden Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik diskutierten intensiv unterschiedliche Aspekte des Mega-Themas Zukunft der Arbeit: Unternehmensmanagement der Zukunft, Wertorientierung (Purpose) von Unternehmen und ihre Operationalisierung, Mitarbeiter in agilen Organisationen, Selbst-Organisation und Kompetenzmanagement in Unternehmen, Lebenslanges Lernen, „Inspire and Empower People“ sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Ausgangspunkt dabei war die Erkenntnis: In Zeiten immer schneller voranschreitender technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen, in Zeiten einer digitalen Transformation, die alle Lebens- und Unternehmensbereiche umfasst, müssen sich nicht nur die Menschen, sondern auch Organisationen diesem Wandel stellen und sie müssen ihn aktiv mitgestalten, um im weltweiten Wettbewerb der Ideen, Produkte und Dienstleistungen zu bestehen.

Dabei ist wissenschaftlich gesichert, dass es nicht den einen Führungsstil gibt. Bereits Avolio & Bass (1997) erkannten, dass es verschiedene Führungsstile gibt und integrierten diese in ein Modell: Das Full Range Leadership Model, das inzwischen vielfach erweitert wurde.

Bei diesen vorausgegangenen Veranstaltungen hat sich das Thema „Führung“ in dieser neuen, komplexen Welt herausgebildet, das intensiver diskutiert werden sollte. Deshalb:

### Das Thema:

#### DIE KUNST DES FÜHRENS im digitalen Wandel

Eine aktuelle Studie (Juli 2018) herausgegeben von der StepStone GmbH und dem Kienbaum Institut @ ISM GmbH für Leadership & Transformation, beschreibt die Kunst des Führens in der digitalen Revolution wie folgt (Auszug):

In dieser Studie wurden Führungsstile nach dem Erweiterten Full Range Leadership Model (Quelle: Avolio & Bass(1997)) sowie deren Auswirkung auf verschiedene weitere organisationale Indikatoren analysiert.

Ihre wichtigsten Ergebnisse sind: Die Mehrheit der Fachkräfte wünscht sich eine transformationale, strategische oder ethische Führungskraft. Transaktionale und Laissez-faire-Führung dagegen werden mehrheitlich abgelehnt. Es besteht eine große Diskrepanz zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungsverhalten. Führungskräfte überschätzen ihr eigenes Führungsverhalten in Bezug auf die Führungsstile, die von Mitarbeitern als ideal angesehen werden. Sie unterschätzen ihr Führungsverhalten in Bezug auf die von den Mitarbeitern als weniger positiv empfundenen Führungsstile. Transformationale, strategische und ethische Führung erhöhen die Arbeitszufriedenheit. Transaktionale und negative Führung reduzieren die Arbeitszufriedenheit. Ethische, strategische und transformationale Führung reduzieren die Kündigungsabsichten, während negative und direktive Führung die Kündigungsabsichten erhöhen. Besonders ethische und transformationale Führung erhöhen das Work-Engagement.

Arbeitsstrukturen und -prozesse haben sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt disruptiv verändert. Neue Kommunikations- und Informationstechnologien haben die heutige Arbeitswelt zu einer Welt gemacht, die von rasanten Veränderungen, fundamentaler Unsicherheit und immer komplexer werdenden Themen geprägt ist. In diesen Zeiten sind Führungskräfte besonders gefragt, die mit diesen Veränderungen umgehen können. Somit stellt sich die Frage, inwieweit sich Führung im digitalen Zeitalter bereits verändert hat. Verändern wird bzw. verändern muss.

Digitale Führungskompetenz beeinflusst die Innovationsleistung im Team, das organisationale Commitment und das Work Engagement positiver, wenn strategische und transformationale Führung präsent sind. Das Zusammenspiel von digitaler Führungskompetenz, transformationaler und strategischer Führung erzielt die besten Synergieeffekte.

---

## Unsere heutige Expedition 4.0: Die Kunst des Führens im digitalen Wandel

Wenn wir im schnellen Wandel die Menschen in ihrem Arbeitsalltag nicht verlieren wollen, - und wir dürfen sie nicht verlieren - ist Führung mehr als je zuvor gefragt. Aber wie sieht richtige Führung im Zuge des Paradigmenwechsels aus? Welche Art von Führung ist über Firmen- / Organisationsgrenzen hinweg erforderlich und welche Führung in Netzwerken? Mit welchem neuen oder nächsten Führungsmodell begegnen wir diesen Herausforderungen? Wie müssen sich Menschen mit Führungsverantwortung zukünftig anpassen oder teilweise neu definieren? Wie lernen sie, sich selbst weiter zu entwickeln – komplexer, diverser, agiler, netzwerkorientierter, offener und auf alle Fälle digitaler?

Mit unserer Expedition setzen wir auf Erfahrungen auf und machen uns auf den Weg, gemeinsam Antworten auf diese dringenden Fragen zu suchen und Lösungsansätze in höchst interaktiven Formaten zu erarbeiten.

Weil Führung auch die Fähigkeit beinhaltet, Perspektiven zu wechseln, haben wir einen kulturellen Ausgangspunkt gewählt: die Kunst, als Metapher für ein menschliches Kulturprodukt und Ergebnis eines kreativen Prozesses, als ein Blickwinkel von Führung neben anderen wie Soziologie und anderen Wissenschaftsbereichen, aber natürlich auch aus praktischen Erfahrungen von New Work.

Am Vorabend lassen wir uns zunächst führen: Kienbaum öffnet für uns seine Kunstsammlung. In einem gemeinsamen anschließenden Talk geht es um die Transformation von Kunst, Werten und Führung.

Gemeinsam mit Ihnen und weiteren Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft möchten wir die nächsten Hürden in die digitale Zukunft nehmen.

Als Gastgeber erwarten Sie u. a. Fabian Kienbaum, CEO Kienbaum, und Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer Kienbaum, sowie Markus Dohm, Bereichsvorstand TÜV Rheinland, Dr. Klaus Ruffler, Geschäftsführer Personal DB System, und Anja Zerbin, Leiterin Digital Culture im Chief Digital Office der Postbank, als Keynote-Speaker.

Freuen Sie sich auf interessante Inspiration durch Foren und Inside Talks. Wie in den vorangegangenen Veranstaltungen werden wir Methoden, diesmal Questionstorm und Storyboard einsetzen, um einen interessanten Austausch zu gewährleisten, mit dem Ziel, Ihre Erfahrungen aus Ihrer Praxis, aber auch Ihre Fragen und Anforderungen an die Zukunft in den Mittelpunkt der Expedition zu stellen und dazu Wege bzw. Herangehensweisen zu erarbeiten.

### Storyboard

Scenes – Methode und Werkzeug zur Gestaltung von Storyboards

Geschichten helfen uns während der frühen Phase des Design-Prozesses dabei, sich Ideen vorzustellen und zu überprüfen, noch bevor sie vollständig konzipiert oder implementiert wurden.

„Scenes“ ist eine Methode und ein Werkzeug, entworfen von SAP AppHaus, um Unternehmensführung und Fachleute aus allen Branchen zu befähigen, Ideen und Szenarios in Form von unterhaltsamen, illustrativen Geschichten zu gestalten ohne dass dafür zeichnerische Fähigkeiten erforderlich sind.

Weiterführende Informationen finden Sie unter <https://experience.sap.com/designservices/approach/scenes>

---

# AGENDA TAG 1

Montag, 11. Februar 2019, Kienbaum Köln

ab 16.00 Uhr	<b>Ankommen der Teilnehmenden</b>
16.30 Uhr	<b>Begrüßung</b> Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer Kienbaum
16.40 Uhr	<b>„Kunst und Transformation“: Inspirierende Führung durch das Kienbaum Office und die Kunstsammlung der Familie Kienbaum zur Verbindung von Kunst und Unternehmertum</b>
17.30 Uhr	<b>Inspiration-Diskurs: Symbiose oder Gegensätze - Kunst, Werte und Führung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• André Große-Jäger, Referatsleiter Bundesministerium für Arbeit und Soziales</li><li>• Fabian Kienbaum, CEO Kienbaum</li><li>• Meike Neitz, Gründerin Zukunftsmanufaktur</li><li>• Sabine Kallhammer, Vorstand WDR Rundfunkchor</li></ul>
18.30 Uhr	<b>„Werte und Bewertung – In vinum veritas est?“</b> Bewerten, Führen und Wein -- ein sinnlicher Diskurs gemeinsam mit Caro Maurer, Master of Wine, Institute Masters of Wine
19.30 Uhr	Ausklang mit Wein und Buffet

# AGENDA TAG 2

Dienstag, 12. Februar 2019, Kienbaum Köln

8.30 Uhr	<b>get together</b>
9.00 Uhr	<b>Begrüßung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer Kienbaum</li></ul> <b>Moderation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Michael Schmidt, TÜV Rheinland, Ralf Karabasz, Synergie</li></ul>
9.15 Uhr	<b>Einblicke und Erfahrungen aus der Umsetzung der Expeditionen 4.0</b>
9.30 Uhr	<b>Partner-Talk: Lernen aus Experimenten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• André Große-Jäger, Referatsleiter Bundesministerium für Arbeit und Soziales</li><li>• Norbert Koppenhagen, Vice President SAP</li><li>• Heiner Eibel, Talentmanager Audi IT Audi</li></ul>
10:15 Uhr	<b>Pause</b>
10:35 Uhr	<b>Inside-Talk: Führen im digitalen Wandel aus der Praxis für die Praxis</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Markus Dohm, Bereichsvorstand TÜV Rheinland</li><li>• Dr. Jörg Sauer, COO Kienbaum</li><li>• Dr. Klaus Röffler, Geschäftsführer Personal DB System</li><li>• Anja Zerbin, Leiterin Digital Culture im Chief Digital Office der Postbank</li></ul>
11:45 Uhr	<b>Question Storm - Die Kunst des Führens im digitalen Wandel</b> <p>Fragen entscheiden über die Lösung. Über die Kunst, die entscheidenden Fragen zu stellen, um zu den richtigen Antworten zu kommen.</p>
12.30 Uhr	<b>Kienbaum Inside Session und Mittagspause</b>
13.45 Uhr	<b>Storyboard – Kreative Sessions zur Gestaltung von Lösungen zur Kunst des Führens im digitalen Wandel</b>
15.15 Uhr	<b>Pause</b>
15.45 Uhr	<b>Abschluss Session: Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse</b>
16.45 Uhr	<b>Take aways für Umsetzungen, Input für Whitepaper, Details nächste Expeditionen</b>
17.00 Uhr	<b>Ende der Veranstaltung</b>