

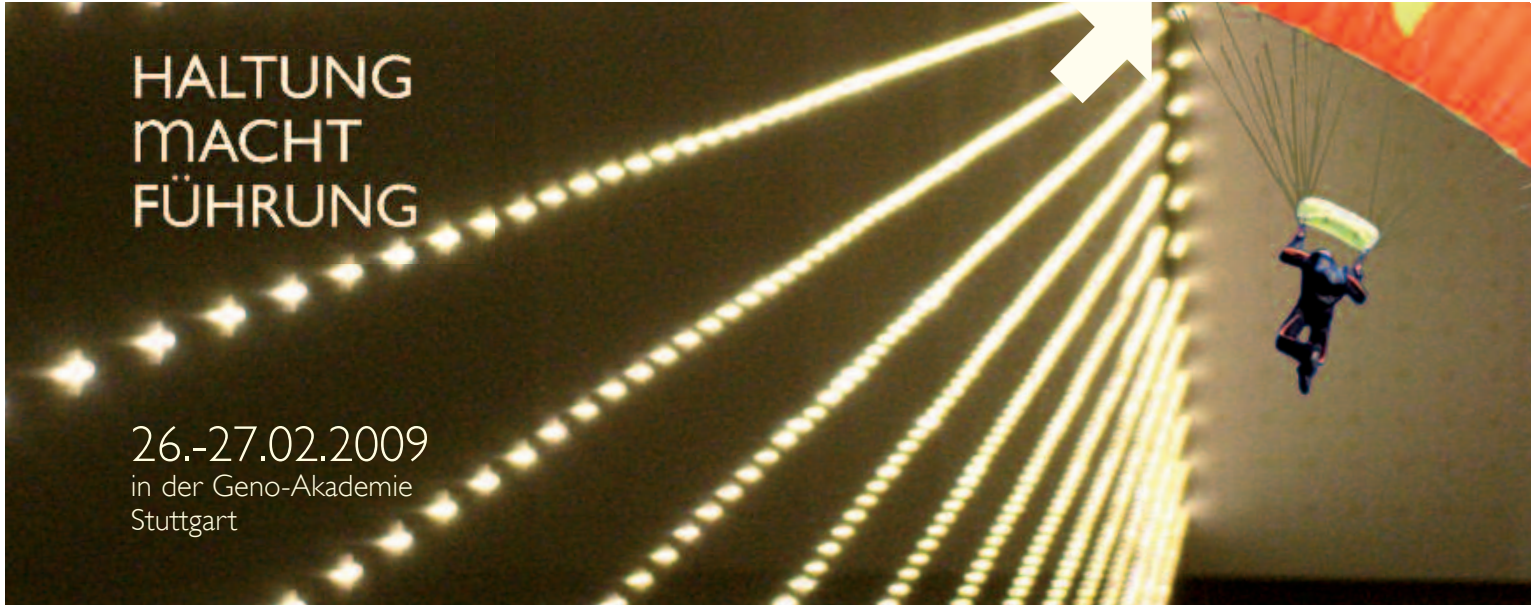


Netzwerker im Kompetenzfeld  
Organisation & Entwicklung

forum 2009

# HALTUNG MACHT FÜHRUNG

26.-27.02.2009  
in der Geno-Akademie  
Stuttgart



Demographischer Wandel, nachhaltiges Wirtschaften, Globalisierung, Übernahmen, Neugründungen, Schnelligkeit, Komplexität, Angst, Zuversicht ...

Begriffe, die seit Jahren den Wirtschaftsteil, das Feuilleton, die Menschen bewegen. Ständig eröffnen sich neue Zwischenräume, Übergangszustände, die einer spezifischen Art der Führung bedürfen: haltend oder gehalten, machend oder gemacht, führend oder geführt. Sprache ist Ausdruck von Einstellungen und Gefühlen und Worte laden zu reiz-

vollen Gedanken-Spielen ein. Macht und machen haben nur scheinbar die gleichen Wurzeln.

Müssen wir heute eher Haltung bewahren oder unsere Haltung verändern?

Wenn Macht ursprünglich von „Können“ und „Vermögen“ stammt, wieso ist dann Ohnmacht und Unvermögen so allgegenwärtig?

Wo können wir in unseren Professionen mit unserem „Machen“ im Wortsinne Sinnvolles „bewerkstelligen“ und „bewirken“? Und wer oder was führt dorthin? Was braucht Führung in Übergangszuständen? Wenn der Wandel beständig ist?

Eine Erkenntnisreise in die Höhen der Erfolge, die Weiten der Welt und die Tiefen der Begründungen für unser Tun.



# Donnerstag, 26. Februar 2009

- 09.15 Einstieg ins Thema – einmal anders  
*Dorothe Liebig und Gerlinde Körper*
- 09.30 – 10.00 **„8er-Tische“ – eine erste Runde**  
*Michael Holzhauser*
- 10.00 – 10.30 **SCHAUEN – Kurzpodium**  
*Michael Holzhauser, Gerlinde Körper,  
Ursula Sanio, Annett Schineis, Elmar Sing*
- 10.30 – 10.45 **„8er-Tische“**
- 10.45 – 11.10 Imbiss
- 11.10 – 12.40 **SUCHEN – Podiumsdiskussion**  
**Wen oder was entwickeln wir eigentlich wohin**  
*Anett Martinez, Sylvia König, Ursula Sanio,  
Judith Jaisle, Susanne Schwalb, Dr. Thomas Hardwig*  
*Moderation: Elmar Sing*
- 12.40 – 13.00 **„8er-Tische“**
- 13.00 – 14.30 Mittagessen
- 14.30 – 16.00 **AUSSEN – Thema: MACHT**  
**Le pouvoir – Macht in Frankreich**  
*Yan Dautzenberg*
- 16.00 – 16.30 Kaffeepause
- 16.30 – 18.00 Erfahrung + Austausch
- INNEN – Thema: HALTUNG**
- 1 Verhalten und Führung**  
*Axel Rodenberg*
- 2 Haltung in der Krise**  
*Günter Fey*
- 3 Überzeugen ohne Macht**  
*Ulrich Bohner*
- 18.00 – 19.00 **Führen aus der Mitte**  
*Prof. Dr. Peter Schettgen*
- ab 20.00 Festliches Abendessen

# Freitag, 27. Februar 2009

09.00 Einstieg

09.10 – 09.30 „8er-Tische“

09.30 – 11.00 Erfahrung und Austausch

## INNEN und AUSSEN – Thema: FÜHRUNG



### 4 Das Team zum Erfolg führen

*Ute Hoffmann, Kerstin Türkis, Rosa Rausch*



### 5 Dirigieren Motivieren Überzeugen

*Stefan Susana*



### 6 Haltung, Macht und Führung im Management – ein Vergleich Deutschland – USA

*Andreas Bittner*



### 7 Führung als Ergebnis

*Mouhcine El Ghomri*

11.00 – 11.15 Kaffeepause

11.15 – 12.45 Integration und Ausblick im Dialog

## **Führung ist Vorbild in Handlung und Haltung**

*Dr. Peter Zürn*

ab 13.15 Imbiss und Abschied

## Impressum

Fotos: Angelika Schindler, Stefan Latt

Druck: Druckerei Raisch, Reutlingen

Gestaltung/Fotodesign: Wintergerst & Faiss, Reutlingen

© gws Netzwerk 2008

Sämtliche Texte, Bilder sowie Layout und Design dieser Publikation unterliegen dem Copyright und dürfen nicht ohne schriftlichen Zustimmung kopiert oder imitiert werden.

# Wen oder was entwickeln wir eigentlich wohin

Podiumsdiskussion, 11.10 – 12.40

Ein Blick in die IT-Branche zeigt es jeden Tag. Es werden qualifizierte Software-Entwickler und Berater gesucht. Manche von ihnen sind geprägt von Open-Source-Communities, wissen um ihren aktuellen Marktwert. Sie lassen sich nicht einfach „situativ“ führen, geschweige denn klassisch. Sie sind sich ihrer „Macht“ bewusst und bedienen sich der Personalentwicklung als Skill-Dienstleister und Zertifikatslieferant für noch bessere Jobs. Sie treffen in Projekten auf Teammitglieder mit völlig anderen Haltungen, die unter der lateralen Unübersichtlichkeit leiden und sich nach „richtigen Führungskräften“ sehnen.

**Anett Martinez/Sylvia König**, HR-Managerinnen ICW AG,

**Ursula Sanio**, HR-Managerin Daimler-Benz AG

**Judith Jaisle**, Personalvorstand msgGillardon AG

**Susanne Schwalb**, Personalberaterin und Coach

**Dr. Thomas Hardwig**, Ex-Personalchef Sartorius AG, heute THR-Consult Projekt „Kompetenzmanagement“

Moderation: *Elmar Sing*

# Le pouvoir – Macht in Frankreich

Impuls und Diskussion, 14.30 – 16.00

Macht ist in Frankreich eine „überall vorhandene Selbstverständlichkeit“. Der Beitrag in deutscher Sprache schildert die historische Entwicklung, Hintergründe und aktuelle Ausdrucksformen von Macht „à la française“ in Unternehmen und Gesellschaft: Kultur als Instrument der Macht – Schreiben als Sein; Stile und Inszenierung von Macht; Portraits einiger Industrieführer; Frauen und Macht; Sprache der Macht; Geld und Macht; Gegenmacht und Rituale der Auseinandersetzung.

**Yan Dautzenberg**, Paris, französischer Unternehmer im Bereich Neue Kommunikationstechnologien und Berater im Feld der Zusammenarbeit von Firmen im internationalen Bereich.



## Verhalten und Führung

Erfahrung und Austausch, 16.30 – 18.00



Viele Unternehmen bewerten das Verhalten von Mitarbeitern. Aber selten sind die Ansprüche an das Verhalten von Führungskräften definiert. Wie kann diese Lücke sinnvoll gefüllt werden? Welches sind die wesentlichen Verhaltensnormen an Führungskräfte? Wie kann eine Führungskraft seinen Teams in turbulenten Zeiten Orientierung vermitteln und gleichzeitig „firefighting“ verhindern? Wie sollte eine Führungskraft mit Problemen umgehen, und wie ist das alles in Balance mit dem Privat- und Familienleben vereinbar?

Anhand konkreter, selbst erlebter Beispiele vermittelt der Vortrag Antworten und zeigt praktische Lösungswege auf, wobei Antizipieren und Arbeitsorganisation als Lösungen skizziert und vertieft werden.

Führen ist mehr als „gut managen“ – das wesentliche Handwerkszeug ist lernbar.

**Axel Rodenberg**, CEO von Diehl Aircabin GmbH  
(bis September 2008: Airbus Werk Laupheim).



## Haltung in der Krise

Erfahrung und Austausch, 16.30 – 18.00



Wenn es gut läuft, ist Haltung das non plus ultra der Führungskraft, ist schick und gilt als Sahnehäubchen des erfolgreichen Vorgesetzten. Und wenn's eng wird?

Kann man sich Haltung noch leisten, wenn die Performance nicht mehr stimmt?

Haltung unter Druck. Taugt Haltung zum Fest-Halten? Mit Haltung wieder zum Erfolg.

**Günter Fey**, Krefeld, ist Regionalleiter einer deutschen Großbank im Ruhrgebiet.

Donnerstag, 26. Februar 2009



# Überzeugen ohne Macht

Erfahrung und Austausch, 16.30 – 18.00



...bei wechselnden Partnern und bei großen kulturellen Unterschieden in den 27 EU-Mitgliedsländern und 20 weiteren, darunter Südosteuropa, Russland, Ukraine. Wenn der Europarat Dinge in den Vordergrund rückt, auf die sich die Machtausübung im Land gründet, stößt er schnell an Grenzen. Vieles läuft zeitversetzt; manches wird 20 oder 30 Jahre später Gemeingut, wie z.B. bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

Prozesse anstoßen und unterstützen mit Dialog und Austausch; eine größere Öffentlichkeit für Themen herstellen; die Bereitschaft für Veränderungen erhöhen. Kooperation und power sharing können Druck von mehreren Seiten ausüben. Je größer und mächtiger ein Land ist, desto wichtiger ist die Suche nach Partnern, die unsere Grundüberzeugung teilen.

**Ulrich Bohner**, Secretary General of the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe, Strasbourg

# Führen aus der Mitte

Impuls, 18.00 – 19.00 Uhr

Wer Führungskraft ist, hat Ansehen – steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Glaubwürdigkeit wird dabei ganz entscheidend über non-verbale Signale vermittelt. Hierbei spielt die Haltung – einschließlich der aus ihr entstehenden Bewegung – eine zentrale Rolle. Haltung ist nie nur Körperhaltung. In ihr artikulieren sich immer auch Momente der mentalen und seelischen Einstellung. Was könnte in diesem Sinne eine vorbildliche Haltung sein? Die japanische Bewegungskunst „Aikido“ lehrt uns, dass eine Haltung dann stabil ist, wenn sie eine „Mitte“ hat. Entsprechend ist Handeln – auch das Führungshandeln – dann kraft- und wirkungsvoll, wenn es der „Mitte“ entspringt. Im Workshop wollen wir auf der Basis des Aikido gemeinsam erkunden, was „Mitte“ heißt, wie sie sich anfühlt und wie sie unsere Haltung und Bewegung im Führungskontext beeinflusst.

**Prof. Dr. Peter Schettgen**, Direktor des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) Universität Augsburg

# Das Team zum Erfolg führen

## Spielmacherin – Ernstmacherin – Weltmeisterin

Erfahrung und Austausch, 09.30 – 11.00

**4** „Team“ ist der altenglische Ausdruck für „Pferdegespann“ und braucht wie dieses ein geeignetes „Leitpferd“, das gleichzeitig mitzieht und auf Grundlage von Vertrauen, Richtung und Geschwindigkeit bestimmt, die der Kutscher vorgegeben hat. Auch im Sport finden wir diese laterale Funktion als „Spielmacher/in“, die oft für den Teamerfolg verantwortlich gemacht wird. Was lernen wir als Organisations- und Teamentwickler von engagierten Sportlerinnen, die ihre Teams zu Erfolgen führen, Misserfolge verarbeiten und als Team Weltmeister geworden sind?

**Ute Hoffmann** ist seit 1999 als Management Consultant (MBA), Organisationsentwicklerin und Teamcoach in Unternehmen und im Sportbereich tätig. Sie gewann 2008 mit dem Nationalteam der Damen den Weltmeistertitel im Drachenfliegen.

**Kerstin Türkis** ist systemische Beraterin, Coach und zertifizierte Projektmanagerin. Sie ist leidenschaftliche Spielmacherin in einer Frauenfußballmannschaft.

**Rosa Rausch** ist Pädagogin und Master of HRM. Sie arbeitet als Trainerin, Teamcoach und Projektmanagerin sowie als Gleitschirmflugehrerin in Neuseeland und Deutschland.

# Dirigieren – Motivieren – Überzeugen

Erfahrung und Austausch, 09.30 – 11.00

**5** Analogien und Impulse zum Thema Führung aus Sicht eines Dirigenten.  
Anhand zahlreicher Beispiele und persönlicher Erlebnisse als Cellist und als Dirigent beschreibt Susana, worauf es bei der Arbeit mit und in einem Orchester ankommt.  
Wir begeben uns auf eine Entdeckungsreise durch die Musik.  
„Musik passiert zwischen den Noten. Musik passiert zwischen den Menschen.“

**Stefan Susana**, Dirigent, Vorarlberg

# Haltung, Macht und Führung im Management – ein Vergleich Deutschland – USA

Erfahrung und Austausch, 09.30 – 11.00

6

Schwierige Ausgangslage: zu den USA haben viele in Deutschland ein ambivalentes Verhältnis, was Politik und Machtfragen angeht: auch und gerade, weil ein Großteil der europäischen Unternehmen seit Jahrzehnten auf jede amerikanische Mode- welle abfährt und Manager und Berater ihre Leistungen besser vermarkten können, wenn sie sie mit amerikanischen 'buzz- words' aufpeppen.

Trotzdem oder gerade deshalb ist es wichtig einmal über die Unterschiede nachzudenken, die zwischen Deutschland und den USA bezüglich unserer Titelbegriffe 'Haltung', 'Macht', 'Führung' bestehen um besser einschätzen zu können, welche amerikanischen Errungenschaften sich in Deutschland fruchtbar einsetzen lassen und welche auf völlig anderen kulturellen Voraussetzungen beruhen.

**Andreas Bittner**, Rheinbreitbach, ist Gründer und Geschäftsführer des „Instituts für Interkulturelles Management, IFIM“. 1990 gegründet, entwickelte sich das Institut zu einem der führenden Anbieter interkultureller Beratungs- und Trainings- leistungen in Deutschland.





# Führung als Ergebnis

Impuls und Diskussion 9.30 – 11.00



Führen/Führung ist nur möglich, wenn alle an einer Arbeit, einem Projekt Beteiligten mitmachen. Das erfordert ein Bewusstsein für die wechselseitige Abhängigkeit von Führenden und Geführten. Die Kunst dieser Art von Führung liegt darin „demokratisch zu bestimmen“ in voller Verantwortung. Meine Arbeit als Regisseur trägt als Teil zu einem Ganzen bei.

**Mouhcine El Ghomri**, Filmmacher und Regisseur

# Führung ist Vorbild in Handlung und Haltung

Integration und Ausblick im Dialog, 11.15 – 12.45

Was ist wahres Führen, und welche Rolle spielt dabei das DIENEN? Immer wieder neu geht es um die Kunst, sich selbst und andere glaubwürdig – auch in Konfliktsituationen – zu führen. Mut im Vorwärts-Schreiten und Kraft des gelegentlichen Inne-Haltens sind Garanten auf dem Weg zu verstärkter Motivation, Mitarbeit und aktiverer Gestaltung der „zu-Führenden“.

**Dr. Peter Zürn**, Weiler bei Bingen, Jahrgang 1933, jahrelang Personaldirektor bei Boehringer, Personalberater; leitete 12 Jahre die „Baden-Badener Unternehmer-Gespräche“. Er praktiziert seit über dreißig Jahren Za-Zen und hat zahlreiche Bücher veröffentlicht.

# HALTUNG MACHT FÜHRUNG

Veranstalter	GWS Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision — Netzwerker im Kompetenzfeld Organisation & Entwicklung	Anmeldung	GWS Dorothe Liebig Ferdinandstraße 11 12209 Berlin Tel.: 030 - 768 028 20; Fax: 030 - 768 028 21 www.gws-netzwerk.de
Projektteam	Michael Holzhauser, Gerlinde Körper, Ursula Sanio, Annett Schineis und Elmar Sing	max. Teilnehmer	80 Personen
Tagungsort	GENO-Akademie und Hotel (EZ 65 Euro) Steckfeldstrasse 2, D - 70599 Stuttgart Tel. (07 11) 45 81- 0 Fax (07 11) 45 81- 32 09 <a href="http://www.geno-akademie.de">http://www.geno-akademie.de</a> <a href="mailto:hotel@geno-akademie.de">hotel@geno-akademie.de</a>	Überweisung auf das Konto	GWS Netzwerk e.V. Nord/LB Hannover BLZ 250 500 00 Konto-Nr. 20 15 006
Tagungsgebühr	Mitglieder EUR <b>330,-</b> / 380,- inkl. MwSt Nichtmitglieder EUR <b>440,-</b> / 490,- inkl. MwSt.  Anmeldung <b>vor</b> / nach dem 08. Januar 2009  Inkl. Mittagsbuffet und 2 Kaffeepausen am 26. und 27.02.2009  Sowie ein festliches Abendmenue am 26.02.2009	Storno	Mit der schriftlichen Bestätigung ist die Anmeldung verbindlich.  Bei Abmeldung vor dem 01. Februar 2009 werden 80% der Gebühr zurückerstattet.



Hiermit melde ich mich für das Forum 2009

### **HALTUNG MACHT FÜHRUNG**

am 26. und 27. Februar 2009 an.

Mit der Bestätigung ist die Anmeldung verbindlich und die Tagungsgebühr zu entrichten.

Ich bin Mitglied der GWS e.V

Nichtmitglied

Gerne können Sie sich auch  
über unsere Website anmelden:

[www.gws-netzwerk.de](http://www.gws-netzwerk.de)

# Anmeldung forum 2009

Name, Vorname | \_\_\_\_\_

Firma | \_\_\_\_\_

Funktion | \_\_\_\_\_

Adresse | \_\_\_\_\_

Straße / Nr.

PLZ / Ort

Tel. / Fax | \_\_\_\_\_

Unterschrift / Datum | \_\_\_\_\_

Bitte frankieren und einsenden  
oder per Fax an GWS – Dorothe Liebig Fax Nr. 030 - 76 80 28 21



GWS-Vorstand  
Dorothe Liebig  
Ferdinandstraße 11  
D - 12209 Berlin