NR. 27 SOMMER 2018

PALAIS BIRON

BADEN-BADENER UNTERNEHMER GESPRÄCHE

Alexander Birken

Bewege Dich!

Michael Vassiliadis

Spielregeln der Tarifpartner auf dem Prüfstand

Carsten Schneider

Weder Misanthrop noch Mickey Mouse

Michael Sen

Paradigmenwechsel in Zukunftsmärkten

Wie Siemens Healthineers und Gamesa durch Disruption verändert werden

BBUG-SPRECHER

Dialektisch geprägte Begegnungen in der (digitalen) Transformation

Dialektik, die in der antiken Philosophie begründete Kunst der Unterredung, ist keine Technik. Natürlich kann sie als Methode geschult und in der täglichen Arbeit eingeübt werden – gleichwohl ist Dialektik vor allem eine Frage der Haltung. Eine Haltung, die in dem 142. Durchgang der Baden-Badener Unternehmer Gespräche spür- und insbesondere für alle Beteiligten erlebbar war. Doch was sagt das über das Hauptgespräch im Frühjahr 2018 und deren Teilnehmer aus? Waren die BBUG nicht schon immer von einem besonderen Gesprächsklima geprägt, das unter dem Statut der Chatham House Rule zu besonders offenen und aufrichtigen Dialogen mit den obersten Entscheidern aus Wirtschaft, Politik sowie staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen führte? Ermöglichen die BBUG-typischen direkten Auseinandersetzungen nicht seit über 60 Jahren eine Atmosphäre, die es zulässt, die Welt auch aus der Perspektive des anderen wahrzunehmen?

Als die Gruppe am Nachmittag des 4. März 2018 zum ersten Mal im Palais Biron zusammenkam, ging es ihr wie wahrscheinlich vielen zuvor. Eine spannende Mischung aus Vorfreude und Erwartung, Magie und Skepsis war spürbar. Und wie immer, wenn eine Gruppe sich findet, ihre Regeln und Werte des Zusammenarbeitens und -seins aushandelt und unterschiedliche Rollen ausbildet, hilft ein umsichtiger und erfahrener Gastgeber. Die Art und Weise, wie Frank Trümper in den folgenden Wochen mit Referenten, Gästen, Alumni und letztendlich auch mit den Teilnehmern und Partnern umging, war von großer Wertschätzung, Offenheit und einer aufrichtigen Herzlichkeit geprägt. Für die gesamten 142. BBUG verwandelte er das Palais Biron – außerhalb der gegebenen Architektur und Eleganz – durch seine Ruhe, sehr wohltuende Präsenz, Akribie und seine große Liebe zum Detail zu einer einmaligen Stätte, die wertvolle Begegnungen, Gespräche und Erkenntnisse erst ermöglichte. Vortrefflich ergänzt wurde der Hausherr dabei durch Lorenz Freudenberg, den Gesprächsleiter der Runde, der durch seine Fähigkeit, die geladenen Gäste zu einem wirklichen Dialog zu bringen, die Atmosphäre der Aufgeschlossenheit weiter kultivierte. Doch warum wurde die eingangs angesprochene besondere Haltung der Gruppe, ihre Zugänge und Sichtweisen zu den großen Themen dieser Zeit und die besondere Art und Weise, damit in den Dialog zu treten, in den drei Wochen so deutlich?

Bei den Kleingruppengesprächen zum Thema Werte, Haltung und Kultur und den Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit am Ende der zweiten Woche wurde deutlich, dass Führungskräfte ein Abbild ihrer Zeit sind. Die Digitalisierung bleibt ein Schlagwort unserer Zeit! Wir befinden uns mitten in einer Transformation hin zu einer vollständig vernetzten Welt, die unsere Art zu leben und zu arbeiten grundlegend verändern wird. Viele der Teilnehmer stehen daher seit längerem auf einer starken analytischen Basis vor der Aufgabe, die neue strategische Landkarte der jeweiligen Branche mit ihren Herausforderungen, Umbrüchen und geschäftlichen Chancen auszuleuchten und die managementrelevanten Entscheidungen abzuleiten. Dabei liegt ihr Fokus auf dem Identifizieren potenzieller Wachstumsfelder, der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle und deren Implementierung. Doch das

tun sie überraschenderweise immer öfter nicht alleine, sondern gemeinsam – sowohl im internen Kontext als auch mit externem Blick. Die Beweggründe hierfür lassen zwei Richtungen erkennen.

Zum einen wird Dialektik als gemeinsamer Erkenntnisfortschritt verstanden, um tragfähigen Konsens zu erzielen. Kritischen Fragen und Widerständen standzuhalten, sie in den Dialog zu integrieren, statt sie kleinzureden, lässt Standpunkte zu identifikationsfähigen Entscheidungen reifen, die Haltung erkennen lassen. Dadurch wird Dialektik zum Merkmal besonnenen Managements und bietet Raum für die notwendige Offenheit und Agilität bei der Bewältigung der Herausforderungen der (digitalen) Transformation. Folgerichtig wird heutige Führungsarbeit mehr als Möglichkeit verstanden, um mit Menschen zu reden, als zu ihnen zu sprechen.

Zum anderen führt der Wunsch, neue Wertangebote für Kunden und somit neuartige Geschäftsmodelle zu entwickeln im digitalen Umfeld, häufig zu Kooperationen. Dies erfordert stärker kooperative denn kompetitive Skills, um die notwendige persönliche und organisatorische Partner- und Anschlussfähigkeit zu stärken. Das couragierte Engagement einiger Teilnehmer, zusammen mit ihren komplementären Kooperationspartnern die relevanten Themenstellungen unserer Zeit anzugehen, flackerte nicht nur bei einigen abendlichen Bargesprächen auf, sondern auch sehr deutlich am Schwerpunkttag der Zukunft der Mobilität.

Was bleibt nach drei intensiven Wochen in Baden-Baden, Dialogen im Palais Biron, nachhaltigen Gesprächen und Erinnerungen an der Bar des Leonardo Hotels und der Erkenntnis, dass Unternehmen in der Transformation und spiegelbildlicherweise auch ein solches Format ohne ausgeprägte Cliquenbildung, provokative Challenger und dominierende Alphatiere (besser) funktionieren? Es ist vor allem das gemeinsame Gefühl, dass der Ball nun in unserem Feld liegt, verbunden mit der Aufgabe die vielerorts bereits erkennbare Sensitivität, die relevanten Herausforderungen unserer Zeit – vor allem außerhalb der eigenen „Echokammer" – kooperativ in Angriff zu nehmen. Ein Auftrag, den sich die Gruppe über drei Wochen dialektisch erarbeitet hat.

INGO HOLSTEIN
Sprecher des 142. BBUG

ARTUR MERTENS
Sprecher des 142. BBUG

Fotos: BBUG/MS