

## Jeder für sich und keiner fürs Ganze?

**Warum eine nachhaltige Vernetzung zwischen Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft wichtig wird // Studie zur Führungskultur in Deutschland**

Berlin, 17.04.2012. Zukunftsfragen können nur durch eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft beantwortet werden. Darin stimmen Spitzen-Führungskräfte aus allen Sektoren überein, so eine heute in Berlin vorgestellte Studie. Gleichzeitig stellen die dreißig befragten Minister, Parteivorsitzenden, Unternehmenschefs, Universitätspräsidenten, Gewerkschaftschefs und hochrangigen Vertretern von Kirchen, Medien und Militär ernüchtert fest, dass die Vernetzung zwischen diesen Bereichen noch nicht tragfähig sei und sich eine entsprechende Führungskultur erst noch entwickeln müsse. Die Studie „Jeder für sich und keiner fürs Ganze?“ wurde von der Stiftung Neue Verantwortung gemeinsam mit der Personalberatung Egon Zehnder International und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung erstellt.

Nach Aussagen der Befragten sind in den letzten Jahrzehnten die Anforderungen an Führung stark gestiegen. Sie sehen dabei insbesondere drei Herausforderungen.

**Abschottung der Sektoren:** Ob Klimawandel, Finanzkrisen oder Integration – die großen Aufgaben des 21. Jahrhunderts seien nur zu meistern, wenn Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zusammenarbeiten. Dies geschehe jedoch nicht. Stattdessen zeigten die Befragten teilweise sogar Abneigung gegenüber anderen Sektoren. Dazu Tobias Leipprand, Vorstandsmitglied der Stiftung Neue Verantwortung und Autor der Studie: „Wir waren schockiert, mit welcher Vehemenz die Befragten über die jeweils anderen Bereiche hergezogen sind. Daraus ergibt sich für uns die Frage: Wie soll Deutschland beispielsweise die Energiewende schaffen, wenn Politik und Wirtschaft so wenig voneinander halten?“

stiftung neue verantwortung  
Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
D – 10785 Berlin  
tl@stiftung-nv.de

T: +49 (0) 30 81 45 03 78 80  
F: +49 (0) 30 81 45 03 78 97

**Tobias Leipprand MPP**  
Mitglied des Vorstands

Vorstand:  
Lars Zimmermann MPA  
(Sprecher des Vorstands)  
Tobias Leipprand MPP  
(Mitglied des Vorstands)  
Dr. Timo Noetzel  
(Mitglied des Vorstands)

stiftung neue verantwortung e.V.  
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg  
VR 27918 B

**Steigende Komplexität:** Die vorliegenden Probleme seien immer stärker miteinander verknüpft. Künftige Entwicklungen ließen sich zunehmend schwerer vorhersagen. „Die Herausforderungen, die sich bei der Führung einer Organisation – nicht nur in der Wirtschaft – stellen, wachsen in neue Dimensionen. Früher mag es genügt haben, wenn sich die Verantwortlichen auf ihr eigenes Fach konzentriert haben. Heute ist ein Verständnis für die Vielfalt der Einflussfaktoren und die Vernetzung mit anderen Sektoren unersetzlich“, so Dr. Jörg Ritter, Berater bei Egon Zehnder International und ebenfalls Autor der Studie.

**Mangel an Zeit:** Für langfristige Überlegungen bleibe in der Hektik des Tagesgeschäfts häufig kein Platz. Führungskräfte schaffen sich zu wenig Raum für Erholung und ungestörtes Nachdenken. „Es war erstaunlich, wie viele der Befragten im vertraulichen Gespräch von persönlicher Überforderung sprachen“, sagt Ko-Autorin Professor Jutta Allmendinger vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. „In Zeiten von Stuttgart 21 und Facebook sind Politiker und Unternehmenschefs immer stärker im Scheinwerferlicht. Da schaffen es nur die wenigsten, sich genügend Auszeiten zu nehmen.“

Auf der Grundlage ihrer Analyse raten die Autoren zum Umdenken: Einsames Entscheiden, starre Strukturen und allein am kurzfristigen Gewinn orientiertes Handeln sollten der Vergangenheit angehören. In Zukunft komme es darauf an, netzwerkorientiert zu führen, Menschen einzubinden und über den eigenen Sektor hinaus zu denken.

Aus den Ergebnissen der Befragung entwickelten die Autoren neue Lösungsansätze, die sie anschließend mit weiteren Experten und Praktikern auf ihre Anwendbarkeit hin überprüften.

Organisationen solle man anders aufbauen und leiten, so die Autoren. „Gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs hören gute Führungskräfte zu, erarbeiten gemeinsam Ziele und Werte und geben so klare, von allen getragene Orientierung. Nicht Geld und Boni binden exzellente Fach- und Führungskräfte nachhaltig, sondern Gestaltungsfreiräume, eine lebendige Unternehmenskultur und Sinn“, so Dr. Markus Baumanns, Präsidiumsmitglied der Stiftung Neue Verantwortung und Mitautor der Studie.

Zudem sei es heute wichtig, sich gezielt in eine Vielzahl von Netzwerken einzubetten. „Die Einbindung verschiedenster ‚Anspruchsgruppen‘ – vom Kunden bis zum Interessenverband – unterstreicht eine notwendige Vielfalt von Denk- und Entscheidungsprozessen in einer Organisation. Unternehmerpersönlichkeiten müssen sich zudem von der Illusion der Kontrollierbarkeit verabschieden und in der Lage sein, in Eventualitäten und Szenarien zu denken, ohne aufzuhören, ein übergeordnetes Ziel zu verfolgen“, so Ritter. Gleiches gelte für Politik und Wissenschaft.

Letztendlich, so die Autoren, werde es entscheidend auf einen Schulterchluss all jener ankommen, die in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Verantwortung tragen. „Nach der Ego-Gesellschaft der neunziger und nuller Jahre müssen Führungskräfte sich über ihre jeweilige Organisation oder ihr Amt hinaus verantwortlich fühlen und zusammenarbeiten“, so Leipprand. „Es kann nicht sein, dass Politiker nur an die nächste Wahl und Wirtschaftschefs nur an die nächste Aktionärsversammlung denken.“ In der Politik könne man dies beispielsweise durch verlängerte Amtsperioden erreichen; und in der Wirtschaft durch die konsequentere Koppelung der Bonuszahlungen an den langfristigen Erfolg des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

*Die Studie, druckfähige Grafiken und Autorenfotos sowie Hintergrundinformationen zu den Projektpartnern stehen zum Download bereit: [www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie](http://www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie)*

Für Rückfragen steht Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:

Tobias Leipprand, stiftung neue verantwortung

030 81 45 03 78 98 oder 0175 168 15 79

[tl@stiftung-nv.de](mailto:tl@stiftung-nv.de)